

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN
DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN
(Studi Kasus Pada PT PuraDelta Lestari)**

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua (S2)
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)



**Oleh:
RORI HANDETAN
NIM. 172520127**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ALQUR'AN
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
TAHUN 2020 M/1442 H**

ABSTRAK

Rori Handetan, Efektivitas Kepemimpinan Perusahaan Dalam Perspektif Al Qur'an (*Studi Kasus Pada Pimpinan Perusahaan Properti PT. Pura Delta Lestari Cikarang Bekasi*).

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas kepemimpinan di Perusahaan Properti PT. Pura Delta Lestari Cikarang Bekasi dalam perspektif Al Qur'an. Penelitian ini tergolong jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode *phenomenology* yaitu metode penelitian dalam penelitian kualitatif yang menganalisis atau mengkaji fenomena-fenomena yang tampak atau dapat diamati dengan panca indra. Sedangkan, analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dengan cara memaparkan hasil wawancara dan pengamatan dalam sebuah narasi kemudian dianalisis dengan teori-teori yang relevan. Responden atau *Informant* utamanya dalam penelitian ini adalah Presiden Direktur PT. Pura Delta Lestari sedangkan *Informant* pendukungnya adalah Manager Departement Technical Planning & construction, Manager Departement Sales & Marketing, dan Departemen sumber daya manusia (*Human Resource Departement*) PT. Pura Delta Lestari. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

Pertama, Kepemimpinan Presiden Direktur PT Pura Delta Lestari telah berjalan secara efektif, sesuai target dan tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dituangkan dalam visi dan misi perusahaan serta berdasarkan perencanaan tahunan maupun lima tahunan.

Kedua, Faktor-faktor yang mendorong efektivitas kepemimpinan Presiden Direktur PT Pura Delta Lestari adalah: (a) pemahaman dan kesanggupan serta tanggung jawab dalam melaksanakan UU (b) adanya inisiatif untuk membuat kelompok kerja (c) adanya upaya penetapan target/tujuan perusahaan secara berkala, (d) adanya konsistensi dalam menjaga pelayanan unggulan yang memiliki nilai jual (e) selalu menjaga disiplin kerja pegawai (f) berusaha untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan (g) meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Ketiga, Efektivitas kepemimpinan Presiden Direktur PT. Pura Delta Lestari dilihat dari sifat sifat kepemimpinannya menurut perspektif Al Qur'an, adalah telah menunjukkan kesesuaian atau sejalan dengan ayat-ayat dalam Al Qur'an diantaranya surah Al-Baqarah/2:247, Surah Ali Imron/3:159, Surah Asy-Syu'araa'/42:215, Surah Annisa/4:135, Surat Yusuf/12:46, surah Al Ahzab/33:21 dan Surat At Taubah/9:119

Kata Kunci : Efektivitas, Kepemimpinan, dan Al-Qur'an

ABSTRACT

Rori Handetan, Leadership Effectiveness in the Perspective of the Qur'an (Case Study on the Head of Property Company PT. Pura Delta Lestari Cikarang Bekasi).

In general, this study aims to see the effectiveness of leadership in the Property Company PT. Pura Delta Lestari Cikarang Bekasi from the perspective of the Qur'an. This research is classified as a type of qualitative research using the phenomenological method, namely research in qualitative research that analyzes or examines the phenomena that appear or can be observed with the five senses. Meanwhile, data analysis uses descriptive qualitative analysis by presenting the results of interviews and observations in a narrative and then analyzed with relevant theories. Responden or informant, especially in this research is the President Director of PT. Pura Delta Lestari while the supporting informants are the Manager of the Technical Planning & Construction Department, the Manager of the Sales & Marketing Department, the Department and the Human Resources Department (Human Resource Department) of PT. Pura Delta Lestari. The results of this study indicate that:

First, the leadership of the President Director of PT Pura Delta Lestari runs effectively, according to the company's targets and goals as outlined in the company's vision and mission as well as annual and five-year planning.

Second, the factors that drive the effectiveness of the leadership of the President Director of PT Pura Delta Lestari are: (a) understanding and ability and responsibility in implementing the Law (b) there is an initiative to create a working group (c) there is an effort to set targets / goals of the company on a regular basis , (d) consistency in maintaining superior services that have selling value (e) always maintaining employee work discipline (f) trying to provide satisfaction to customers (g) improving employee welfare.

Third, the leadership effectiveness of the President Director of PT. Pura Delta Lestari, seen from the nature of its leadership according to the perspective of the Qur'an, is that it has shown conformity or is in line with verses in the Qur'an including surah Al-Baqarah / 2: 247, Surah Ali Imron / 3: 159, Surah Asy-Syu'araa ' / 42: 215, Surah Annisa / 4: 135, Surah Yusuf / 12: 46, Surah Al Ahzab / 33: 21 and Surat At Taubah / 9: 119

نبذة مختصرة

روري هانديتان ، فعالية القيادة في منظور القرآن (دراسة حالة عن رئيس شركة العقارات بي تي بورا دلتا ليستاري سيكارانغ بيكاسي). بشكل عام ، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية القيادة في شركة العقارات PT. بورا دلتا ليستاري سيكارانج بيكاسي من منظور القرآن. يصنف هذا البحث على أنه بحث نوعي باستخدام منهج الظواهر ، وهو أسلوب بحث في البحث النوعي يحلل أو يدرس الظواهر المرئية أو التي يمكن ملاحظتها بالحواس الخمس وفي الوقت نفسه ، يستخدم تحليل البيانات التحليل النوعي الوصفي من خلال عرض نتائج المقابلات والملاحظات في سرد ثم تحليلها بالنظريات ذات الصلة. كان المستجيب أو المخبر الرئيسي في هذه الدراسة هو رئيس مدير PT. Pura Delta Lestari بينما المخبرين الداعمين هم مدير إدارة التخطيط الفني والبناء ، ومدير قسم المبيعات والتسويق ، والإدارة وإدارة الموارد البشرية في PT. بورا دلتا ليستاري. تشير نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

أولاً ، تعمل قيادة الرئيس ، مدير شركة PT Pura Delta Lestari ، بشكل فعال ، وفقاً لأهداف الشركة وأهدافها الموضحة في رؤية الشركة ورسالتها واستناداً إلى التخطيط السنوي وخمس سنوات.

ثانياً ، العوامل التي تشجع على فاعلية قيادة الرئيس مدير PT Pura Delta Lestari هي: (أ) الفهم والقدرة والمسؤولية في تنفيذ القانون (ب) هناك مبادرة لإنشاء مجموعة عمل (ج) هناك جهد لوضع أهداف / أهداف للشركة على أساس منتظم ، (د) الاتساق في الحفاظ على خدمات متفوقة لها قيمة بيعية (هـ) الحفاظ دائماً على انضباط عمل الموظف (و) محاولة إرضاء العملاء (ز) تحسين رفاة الموظفين.

ثالثاً ، الفعالية القيادية للرئيس مدير PT. يُرى Pura Delta Lestari من طبيعة قيادتها وفقاً لمنظور القرآن ، أنها أظهرت مطابقة أو تتماشى مع آيات في القرآن بما في ذلك سورة البقرة / ٢:٢٤٧ ، سورة علي إمران / ٣: ١٥٩ ، سورة عاصي - سورة الشرائع / ٤٢: ٢١٥ ، سورة أنيسة / ٤: ١٣٥ ، سورة يوسف / ٤٦: ١٢ ، سورة الأحزاب / ٣٣: ٢١ ، سورة التوبة / ٩: ١١.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rori Handetan
Nomor Induk Mahasiswa : 172520127
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Al-Qur'an
Judul Tesis : Efektivitas Kepemimpinan Perusahaan
Dalam Perspektif Al-Qur'an pada
PT PuraDelta Lestari

Menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah murni hasil karya saya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakkan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undang yang berlaku

Jakarta, 21 September 2020

Yang me

Rori Handetan

METERAI
TEMPEL
DUS71AHF707032519
6000
ENAM RIBURUPIAH



TANDA PERSETUJUAN TESIS

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN PADA PT PURA DELTA LESTARI

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Disusun oleh

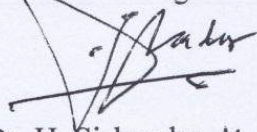
Rori Handetan
Nim: 172520127

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat di
ujikan

Jakarta 26 September 2020

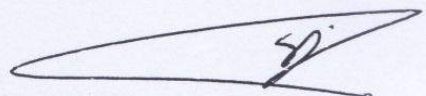
Menyetujui

Pembimbing I



Dr. H. Siskandar, M.A.

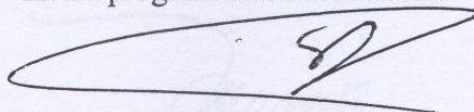
Pembimbing II



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

Mengetahui

Ketua program studi/konsentrasi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

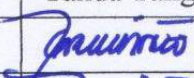
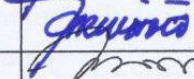
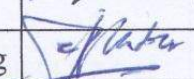
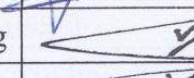
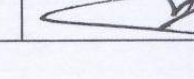

TANDA PENGESAHAN TESIS

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN PADA PT PURA DELTA LESTARI

Disusun Oleh:

Nama : Rori Handetan
Nomor Induk Mahasiswa : 172520127
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Al-Qur'an

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal : 21 Oktober 2020

No	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si	Anggota/penguji	
3	Dr. Abd Muid. N. M.A	Anggota/penguji	
4	Dr. H. Siskandar, M.A	Anggota/pembimbing	
5	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Anggota/pembimbing	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 7 Nopember 2020

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (A Guide to Arabic Tranliteration), INIS Fellow 1992

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir

A. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	Ś	Es (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	Sh	Es dan ha
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà

18	ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki
22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	'	Apostref
29	ي	Ya	Y	Ye

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah, Robb semesta alam. Sholawat serta salam semoga di curahkan kepada junjungan kita, Rosulullah syadina Muhammad SAW yang di utus membawa kabar gembira dan peringatan. Sungguh kemuliaan yang tiada tara Allah telah menurunkan Al-qur'an kepada junjungan kita nabi Muhammad SAW sebagai pedoman hidup manusia sepanjang masa. Salam kesejahteraan juga semoga di curahkan kepada keluarga Rosulullah, para sahabat dan pengikutnya yang setia, yang mengamalkan, mengajarkan dan membela ajarannya tak kenal lelah.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namum berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini

Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Rektor Institut PTIQ Jakarta
2. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
4. Dosen pembimbing Tesis bapak Dr. H Siskandar, M A. sebagai pembimbing satu dan Dr. Akhmad Shunhaji M.Pd.I sebagai pembimbing dua. Yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta

6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini
7. Segenap Pimpinan dan karyawan PT Pura Delta Lestari
8. Isteri, anak dan seluruh pihak keluarga besar kami, terkhusus orang tua kami
9. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.

Hanya harapan dan do'a, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya mudah-mudahan Allah Azza wa Jalla meridhoi Tesis ini, sehingga bermamfaat bagi masyarakat umum dan penulis khususnya. Dan kepada Allah Subhanna Wata'ala kami memohon, berharap dan meminta agar Tesis ini dijadikan sebagai wasillah, mata air pahala yang terus menerus mengalir bagi kami dan bagi yang menyebarkannya, sesuai dengan hadist Rosulullah bahwa bila anak adam meninggal dunia, semua pahala amalnya terputus kecuali tiga perkara, salah satunya ialah lmu yang bermanfaat.

Jakarta 8 Desember 2019

Penulis

Rori Handetan

DAFTAR ISI

Abstrak	iii
Pernyataan Keaslian Tesis	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing	xi
Halaman Pengesahan Penguji	xiii
Pedoman Transliterasi	xv
Kata Pengantar	xvii
Daftar Isi.....	xix
Daftar Singkatan	xxiii
Daftar Gambar dan Ilustrasi	xxv
Daftar Tabel	xxvii
Daftar Lampiran	xxix
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. LatarBelakangMasalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	16
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah.....	19
D. Tujuan Penelitian.....	19
E. Mamfaat Penelitian	20
F. Sistimatika Penulisan	20
BAB II. TINJAUAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA.....	23
A. Landasan Teori.....	23
1. Kepemimpinan (Leadership) dan Pengikut (followership).....	36
a. Teori Pendekatan Sifat	37

b. Teori Pendekatan Prilaku.....	42
c. Teori Pendekatan Situasional.....	43
d. Teori Kepemimpinan Dengan Pendekatan Pengaruh	48
e. Teori Kepemimpinan Dengan Pendekatan Terbaru	49
2. Pemimpin Dalam Perspektif Al-Qur'an.....	54
3. Kepemimpinan Perspektif Al-Qur'an	69
4. Analisa Penulis Tentang Teori Kepemimpinan	80
5. Followership (Pengikut).....	85
6. Perusahaan (Perseroan Terbatas)	87
7. Sumber Hukum Perusahaan.....	90
8. Pimpinan Perusahaan	92
9. Efektivitas	93
B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	99
C. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian.....	100
BAB III. METODELOGI PENELITIAN.....	103
A. Populasi dan Sampel.....	103
1. Populasi	104
2. Sampel	105
3. Teknik Sampling.....	106
B. Sifat Data	107
C. Instrumen Data	107
D. Sumber Data	106
E. Teknik Pengumpulan Data	106
F. Teknik Analisis Data.....	108
G. Waktu dan Tempat Penelitian.....	108
H. Jadwal Penelitian	108
BAB IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASANNYA	109
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian	109
B. Kepemimpinan Presiden Direktur PT PuraDelta Lesta	123
1. Tugas dan Kewajiban Presiden Direktur Menurut Hukum.....	123
2. Realita Tugas Presiden Direktur PT PuraDelta Lestari.....	124
3. Analisa Kepemimpinan Presiden Direktur PT PuraDelta Lestari	127
4. Tugas Kepala Departemen PT PuraDelta Lestari ...	129
5. Realita Tugas Kepala Departemen PT PuraDelta Lestari.....	130
C. Temuan Hasil Penelitian.....	136
D. Pandangan Al-Qur'an	138

1. Al-Qur'an Menjelaskan	138
2. Kepemimpinan Para Pimpinan PT PuraDelta Lestari Perspektif Al-Qur'an.....	141
a. Kepemimpinan Presiden Direktur PT PuraDelta Lestari.....	141
b. Kepemimpinan Kepala Departemen PT PuraDelta Lestari.....	146
BAB V. PENUTUP.....	157
A. Kesimpulan	157
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	158
C. Saran	159
DAFTAR PUSTAKA.....	161

DAFTAR SINGKATAN

Daftar singkatan yang digunakan dalam pembuatan tesis ini :

1. DMAS : DeltaMas
2. SDM : Sumber Daya Manusia
3. MSDM : Manajemen Sumber Daya Manusia
4. SOP : Standar Operasional Prosedur
5. PSBB : Pembatasan Sosial Bersekala Besar
6. OA : Output Anggaran
7. OR : Output Realisasi
8. SNI : Standar Nasional Indonesia
9. RUPS : Rapat Pemegang Saham
10. HAM : Hak Asasi Masyarakat
11. BUMN : Badan Usaha Milik Negara
12. KUHP : Kitab Undang-undang Hukum Pidana
13. ICT : Independent Critical Thingking
14. PT : Perseroan Terbatas
15. KBBI : Kamus Besar Bahasa Indonesia.
16. AE : Active Engagement
17. KIIC : Kawasan Industri Internasional Cikarang
18. PMDN : Peratauran Menteri Dalam Negeri
19. OJK : Otoritas Jasa Keuangan
20. ILO : International Labor Organization
21. UUPT : Undang-Undang Perseroan Terbatas
22. HRD : Human Resorce Devlopment

- 23. PPJB : Perjanjian Pengikatan Jual Beli
- 24. BOD : Board of Director
- 25. PDL : PuraDelta Lestari
- 26. QS : Quantity Survey

DAFTAR GAMBAR DAN ILUSTRASI

Daftar gambar dan ilustrasi yang digunakan adalah :

1. Gambar grafik gaya kepemimpinan
2. Gambar bagan struktur organisasi

DAFTAR TABEL

Tabel yang digunakan pada penulisan tesis ini:

1. Tabel Kepemimpinan
2. Daftar populasi

DAFTAR LAMPIRAN

1. Hasi kuesioner
2. Manuskrip wawancara
3. Lembaran berita dari media
4. Buku peraturan perusahaan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha akhir-akhir ini mengalami perkembangan semakin pesat. Perkembangan ini terjadi hampir pada semua lini. Pesatnya perkembangan disebabkan antara lain oleh karena adanya perubahan kondisi situasi pasar serta perekonomian dan teknologi yang semakin canggih.

Berdasarkan data survey Bank Indonesia tahun 2019 didapat, *responden* memprakirakan ekspansi kegiatan usaha akan terus berlanjut, meskipun tidak setinggi periode sebelumnya. Hal ini tercermin dari SBT (saldo bersih tertimbang) prakiraan kegiatan usaha pada triwulan III 2019 sebesar 16,19%. Prakiraan ekspansi kegiatan usaha tersebut ditopang oleh sektor Keuangan, *Real Estate & Jasa Perusahaan* dan sektor Jasa-jasa.¹

Saldo bersih tertimbang adalah perkalian antara saldo bersih dan bobot sektornya. Saldo bersih adalah menghitung selisih persentase jumlah responden yang memberikan jawaban meningkat dengan persentase responden yang memberikan jawaban menurun.

Pada masa perkembangan dunia seperti saat ini, suatu perusahaan harus mempunyai daya saing dan keunggulan *kompetitif* agar terus

¹*file:///C:/Users/Asus/AppData/Local/Temp/Triwulan%20II%20-%202019.pdf*

dapat bertahan dalam suatu lingkungan persaingan bisnis. Salah satu cara yang dapat ditempuh agar perusahaan tetap memiliki daya saing adalah dengan cara memberdayakan berbagai sumber daya yang ada di perusahaan agar mendapatkan nilai tambah.

Pengertian sumber daya sendiri dalam ilmu ekonomi sudah dikenal sejak beberapa abad lalu. Ketika Adam Smith, bapak ekonomi menerbitkan buku "*Wealth of Nation*"-nya pada tahun 1776, konsep sumber daya sudah digunakan dalam kaitannya dengan proses produksi. Dalam pandangan Adam Smith, sumber daya diartikan sebagai seluruh faktor produksi yang diperlukan untuk menghasilkan output.²

Dengan pemberdayaan yang efektif, maka potensi keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan sangatlah besar. Salah satu indikator keberhasilan dari suatu perusahaan dalam mempertahankan daya saingnya adalah dengan melihat stabilitas tingkat produktivitas pada perusahaan tersebut.³

Di dalam pengelolaan perusahaan, selain faktor teknis seperti teknologi, bahan baku, *job layout* dan metode kerja, faktor manusia memiliki peran yang sangat penting dalam proses produksi supaya produktivitas perusahaan dapat tercapai.

Sedarmayanti mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan asset utama suatu organisasi. Sumber daya inilah yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi disuatu perusahaan.⁴

Jadi, betapapun sempurnanya faktor teknis tanpa adanya faktor sumber daya manusia maka proses produksi tidak dapat berjalan dengan baik. Tanpa sumber daya manusia, produktivitas perusahaan tidak dapat tercapai. Hal ini disebabkan sumber daya manusialah yang menjalankan proses produksi tersebut.

Sumber daya manusia disebut juga dengan tenaga kerja/karyawan. Tenaga kerja, menurut UU Nomor 13 Tahun 2003, diartikan dengan setiap orang, baik laki-laki atau wanita yang sedang melakukan pekerjaan atau akan melakukan pekerjaan. Maksudnya, setiap orang yang sudah masuk dalam usia kerja, baik sudah bekerja maupun akan

² Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT Refika Aditama, 2007, hal. 65

³ Intisari dari penjelasan pada buku, Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Manar Maju, 1996, hal. 195 - 233

⁴ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, ... hal. 15

bekerja untuk menghasilkan barang atau jasa dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat.⁵

Tenaga kerja hendaknya dipandang sebagai suatu investasi. Jika sumber daya manusia merupakan investasi maka ada kewajiban perusahaan untuk merawat, menjaga agar tenaga kerja tetap produktif dan produktivitasnya semakin meningkat.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya penting untuk menjalankan aktivitas perusahaan. SDM meliputi semua orang yang melakukan aktivitas dalam lingkup suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi SDM tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.⁶

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan pada pengaturan peranan manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Banyak pendapat para pakar yang memberikan pandangan beragam tentang manajemen sumber daya manusia. Secara umum pada dasarnya menyatakan, manajemen sumber daya manusia merupakan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sesuai dengan apa yang dinyatakan Roesleny Marlioni yang mengutip dari *Mondy, Noe, and Premeaux* bahwa “ *human resources management (HRM) is utilization of human resources to achieve organizational objectives*”.⁷

Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN/ Bappenas) Bambang Brodjonegoro mengatakan, Jika dibandingkan dengan beberapa negara tetangga, kualitas sumber daya manusia Indonesia menurut data HDI (*Human Development Index*) masih berada di peringkat menengah," ujarnya. Guna meningkatkan daya saing SDM dan serta turunannya, pemerintah melalui PPN/Bappenas bersama Pemerintah Australia melalui *Knowledge Sector Initiative (KSI)* menggelar program *Indonesia Development Forum (IDF) 2019* mulai 22-23 Juli 2019 di *Jakarta Convention Center, Jakarta*.⁸

⁵ Dewan Perwakilan Rakyat, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang “Ketenagakerjaan, dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39”, diakses dari hukum.unisrat.ac.id, tanggal 25 April 2020, jam 10.14 Wib

⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hal. 11.

⁷ Mondy, et all, *Human Resources Management, Seventh Edition*, USA: Prectice Hall Mc. Inc, 1999, hal. 4

⁸ Murti Ali Lingga, “Bappenas: Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia Masih Menengah”, *Kompas.com*, 22/07/2019, 11:12 WIB

MSDM merupakan pengelolaan perilaku karyawan dengan cara tertentu agar berperilaku sesuai dengan keinginan perusahaan guna terwujudnya tujuan perusahaan. Adapun ukuran kesuksesan pengelolaan sumber daya manusia adalah lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan volume produk yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan.

Ini dapat dipahami bahwa sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam proses produksi perusahaan, yang memiliki pertimbangan pelatihan, motivasi dan potensi kerja tim. Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan semua orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Kendala-kendala yang timbul pada pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) di dalam organisasi perusahaan adalah:

- (1) Perekrutan karyawan yang tidak sesuai aturan

Menurut Cascio tujuan program seleksi adalah mengidentifikasi para pelamar yang memiliki nilai tinggi pada aspek-aspek yang diukur, untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang berguna untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.⁹

Terkadang banyak seleksi karyawan tidak berdasarkan ketentuan diatas, sehingga timbul perbedaan kemampuan teknis, komunikasi dan perbedaan sikap yang berpotensi menimbulkan iklim kerja yang kurang baik sehingga berdampak pada produktivitas karyawan..

- (2) Menyatukan motivasi kerja bagi semua karyawan.

Menurut Roesleny Marliani yang mengutip dari Robert L. Mathis menyebutkan motivasi kerja adalah dorongan yang kuat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut untuk melakukan suatu untuk mencapai apa yang diinginkan.¹⁰

Tidak semua karyawan mempunyai motivasi yang sama, dalam melaksanakan pekerjaan yang diminta oleh perusahaan, hal ini disebabkan karena perbedaan sikap dan mental dari masing-masing karyawan.

Penyatuan motivasi karyawan adalah hal utama bagi perusahaan agar terciptanya iklim yang konstruktif, sehingga dapat meningkatkan produksi perusahaan.

- (3) Meningkatkan kemampuan teknis karyawan.

⁹ Marwansyah et all, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PP Politeknik Negeri Bandung, 2000, hal. 53

¹⁰ Robert L. Mathis Et all, *Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hal. 89.

Menurut pasal 1 ayat 9 UU No.13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan menyatakan, pelatihan kerja adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.¹¹

Tetapi praktiknya karena membutuhkan biaya yang besar dan waktu untuk melaksanakan program tersebut terkadang susah terpenuhi maka, banyak perusahaan yang tidak melaksanakan program tersebut.

(4) Fasilitas kerja yang terbatas.

Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.¹²

Keterbatasan alat-alat kerja akan sangat mempengaruhi produktivitas karyawan dan pada akhirnya akan mengurangi semangat kerja.

(5) Ganjaran *ekstrinsik*.

Ganjaran *ekstrinsik* adalah ganjaran yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Adapun pengharapan tersebut bisa berupa bonus, kenaikan gaji, adanya promosi kenaikan jabatan dan penghargaan langsung dari atasan.

Tetapi banyak perusahaan tidak sesuai memberikan ganjaran ekstrinsik atau tidak adanya ganjaran yang diberikan dikarenakan, keadaan keuangan perusahaan yang belum mencukupi.

(6) Sikap karyawan

Sikap adalah kesediaan untuk bereaksi secara positif atau secara negative terhadap objek-objek tertentu.¹³ Sikap positif atau negatif yang diberikan atas respon terhadap rekan kerja/bawahan/karyawan, akan sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Praktikanya sikap seseorang sangat dipengaruhi oleh keadaan hatinya. Bila hatinya sedang senang maka sikapnya akan positif, tetapi bila hatinya sedang dalam keadaan sedih, susah, marah maka sikapnya akan negatif

¹¹ Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan

¹² Agus Ahyari, *Manajemen Produksi: perencanaan sistem produksi*, Yogyakarta: BPFE, 1986, hal. 128.

¹³ Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori-Teori Psikologi Sosial*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hal. 162

Mempertahankan dan meningkatkan produktivitas adalah merupakan output dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dikelola dengan benar. Produktivitas sangat erat hubungan dengan waktu pelaksanaan dan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut kompas.com 14/11/2018, *The Global Competitiveness Report 2017-2018* yang dikeluarkan oleh *Global Economic Forum*, produktivitas Indonesia berada di ranking 36 setelah di tahun sebelumnya berada di urutan 41 dan dua tahun lalu menempati urutan 37. Dibanding negara-negara lain di ASEAN, peringkat ini jauh di bawah Singapura yang bertengger di peringkat tiga, Malaysia di peringkat 23, dan Thailand di peringkat 32.¹⁴ Berdasarkan data di atas, dapat dipahami bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia, masih belum cukup baik

Produktivitas sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia dan fasilitas kerja. Kedua-duanya harus dikelola dengan tepat agar produktivitas perusahaan dapat meningkat. Pengelolaan sangat tergantung dari kepemimpinan seorang pemimpin baik pimpinan tertinggi atau pimpinan-pimpinan bagian yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Sesuai dengan laporan I Dewan Produktivitas Nasional 1983, dikatakan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan: “ Mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan terbalik antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input)

$$P = \frac{O \text{ (output)}}{I \text{ (input)}}$$

Produktivitas tenaga kerja merupakan masalah utama agar pekerjaan memperoleh hasil sesuai yang diinginkan. Karena produktivitas dapat diartikan sebagai ukuran keluaran (barang dan jasa) relatif terhadap masukan.¹⁵ Rendahnya produktivitas, mungkin disebabkan oleh perilaku yang bersifat disfungsi dari para anggota

¹⁴ <https://biz.kompas.com/2018/11/14/095141828/perlunya-terobosan-peningkatan-kompetensi-sdm-indonesia?page=all>

¹⁵ Mirza, “Ina Darmayanti Kusumawardani, Identifikasi Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pada proyek konstruksi jalan dengan pekerjaan kaku (Rigid Pavement)”, *Tesis UI*, 2005, hal. 6

organisasi, ketidaksesuaian pengetahuan dan keterampilan para pelaku dalam memanfaatkan sarana dan prasarana yang telah dimiliki.¹⁶

Salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan tersebut¹⁷. Lawler dan Porter menyebutkan bahwa produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran *intrinsik* dan ganjaran ekstrinsik yang diterimanya adil dan wajar serta di asosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul¹⁸.

Ganjaran *intrinsik* adalah ganjaran yang dirasakan langsung oleh dirinya ketika dirinya melakukan sesuatu. Hal ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menyelesaikan pekerjaan, adanya peningkatan kepercayaan diri, dan adanya kebanggaan sebagai karyawan¹⁹.

Sedangkan ganjaran *ekstrinsik* adalah ganjaran yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya. Adapun pengharapan bisa berupa bonus, kenaikan gaji, adanya promosi kenaikan jabatan dan penghargaan langsung dari atasan²⁰.

Kontroversi timbul ketika dihadapkan kenyataan dalam praktik, terkait dengan penghargaan *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Pada dasarnya penghargaan intrinsik merupakan faktor positif yang harus ada dalam diri karyawan, karena adanya peningkatan kepercayaan diri, kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan, akan menjadi motivasi kerja yang tinggi dalam diri karyawan tersebut.

Namun disisi lain bila penghargaan ekstrinsik diterapkan, maka akan terganggu lah motivasi dalam diri yang disebabkan intrinsik. Seharusnya yang utama di jaga dan dipertahankan adalah ganjaran intrinsik, karena tidak semua perusahaan mempunyai kemampuan melakukan ekstrinsik.

Usaha real estate dan properti adalah usaha yang bergerak dalam industri jasa pembangunan. Secara sederhana, bisnis properti dan real estate dapat diartikan sejenis usaha atau industri yang bergerak di bidang pembangunan. Dalam hal ini adalah berupa, pemanfaatan tanah, rumah, gedung, apartemen, dan lain sebagainya. Berdasarkan data dari BEI,

¹⁶ Siagian Sondang P, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002. hal. 2.

¹⁷ Suwanto, *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Suci Press, 2001, hal. 146.

¹⁸ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, Jogjakarta: Liberty, 1995, hal. 113.

¹⁹ Ernie Tisnawati Sule, et all, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2005, hal. 248

²⁰ Ernie Tisnawati Sule, et all, *Pengantar Manajemen*, ... hal. 248

perusahaan real estate dan property yang terdaftar di BEI sampai dengan 19 Juli 2019 adalah sebanyak 81 perusahaan.

Properti adalah satu-satunya instrumen investasi yang paling menarik dibandingkan lainnya. Alasan pertama, harganya selalu naik. Kedua, produk investasinya nyata, atau bisa dilihat dan disentuh. Ketiga, lebih aman karena pemilik bisa mengendalikan sendiri investasinya.²¹

Namun demikian tidak semua pengusaha property berjalan dengan lancar, seperti yang disebut oleh tempo.com; Menteri Perumahan Rakyat mendatangi Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia, Selasa, 17 Juni 2014, untuk melaporkan 60 perusahaan properti yang melanggar aturan pembangunan hunian berimbang.²²

Menurut pemberitaan di kompas, setidaknya, ada tiga hal krusial yang berpotensi menimbulkan masalah pada bisnis dunia real estate dan property, yaitu proses konstruksi, dokumen perjanjian dan bukti kepemilikan, serta pengelolaan dan pemeliharaan. Dari permasalahan diatas, menurut data Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) sepanjang 2017, ada 60 aduan terbanyak terkait pada masalah proses pembangunan.²³

51 persen data di YLKI ini terkait pembangunan rumahnya, jadi konsumen sudah bayar, tetapi pembangunannya belum ada," kata Pengurus Harian YLKI Sularsih kepada Kompas.com, Selasa (17/8/2018).

Menerbitkan saham merupakan salah satu pilihan perusahaan ketika memutuskan untuk pendanaan perusahaan. Saham juga didefinisikan sebagai tanda penyertaan modal seseorang atau pihak (badan usaha) dalam suatu perusahaan atau perseroaan terbatas. Dengan menyertakan modal tersebut, maka pihak tersebut memiliki klaim atas pendapatan perusahaan, aset perusahaan, dan berhak hadir dalam Rapat Umum Pemegang Sahaam (RUPS).²⁴

BEI (Bursa Efek Indonesia) merupakan lembaga yang konsen dalam bursa saham, pihak yang menyelenggarakan dan menyediakan sistem dan sarana untuk mempertemukan penawaran jual dan beli efek pihak-pihak lain dengan tujuan memperdagangkan efek di antara mereka.

²¹ Latief, "Bicara Investasi, Kenapa Properti Selalu Menarik Daripada yang Lain?", *Kompas.com*, 01/09/2017, 10:21 WIB

²² Diberitakan oleh : *Tempo.co. Jumat, 20 Juni 2014 04:03 WIB*

²³ Dani Prabowo, "51% kasus property karena pembangunan tidak jelas", Jakarta: *kompas.com*, 17/07/2018, 17.00 WIB.

²⁴ Iskandar Z. Alwi, *Pasar Modal Teori dan Aplikasi Edisi Pertama*, Jakarta: Yayasan Pancur Siwah, 2003, hal. 33.

Bursa efek atau bursa saham (*Stock Exchange*) adalah sebuah pasar yang berhubungan dengan pembelian dan penjualan efek perusahaan yang sudah terdaftar di bursa tersebut. Bursa efek adalah pihak yang menyelenggarakan dan menyediakan sistem dan atau sarana untuk mempertemukan penawaran dan permintaan efek pihak lain dengan tujuan memperdagangkan di antara mereka.²⁵

Saham/stocks Exchange, yaitu bukti pemilikan perusahaan seseorang karena telah menyetor penyertaan modal. Dalam hal ini, pemegang saham berhak atas bagian laba sebanding dengan persentase modal yang disetorkan terhadap modal perusahaan seluruhnya.²⁶

Obligasi/bonds, yaitu bukti peminjaman modal jangka panjang antara perusahaan *emiten* dengan *obligor* (pemegang obligasi atau pemilik modal yang membeli obligasi perusahaan). Berbeda dengan saham, obligor hanya berupa surat hutang jangka panjang sebuah perusahaan dan bukanlah surat kepemilikan perusahaan.²⁷

Sementara itu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), *emiten* diartikan sebagai badan usaha yang mengeluarkan kertas berharga untuk diperdagangkan. Dengan demikian, tidak semua perusahaan dapat disebut sebagai *emiten*. *Emiten* adalah perusahaan yang sahamnya diperjual belikan di pasar modal.²⁸

Pasar Modal menurut Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal Pasal 1 Ayat (12) adalah “kegiatan yang bersangkutan dengan Penawaran Umum dan Perdagangan Efek, Perusahaan Publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkan, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek”. Sedangkan yang dimaksudkan dengan efek pada Pasal 1 ayat (5) adalah surat berharga, yaitu surat pengakuan utang, surat berharga komersial, saham, obligasi, tanda bukti utang, unit penyertaan kontrak investasi kolektif, kontrak berjangka atas efek, dan setiap derivatif dari efek.

²⁵ Iswi Hariyani et all, *Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal: Strategi Tepat Investasi Saham, Obligasi, Waran, Right, Opsi, Reksadana, & Produk Pasar Modal Syariah*, Cet. 1. Jakarta: Visimedia, 2010. hal. 29.

²⁶ Iswi Hariyani et all, *Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal: Strategi Tepat Investasi Saham, Obligasi, Waran, Right, Opsi, Reksadana, & Produk Pasar Modal Syariah*,... hal. 33

²⁷ Sadono Sukirno, *Makro Ekonomi*, edisi ke-3, Jakarta: Rajawali Press, 2011, hal. 397

²⁸ Iswi Hariyani et all, *Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal: Strategi Tepat Investasi Saham, Obligasi, Waran, Right, Opsi, Reksadana, & Produk Pasar Modal Syariah*,... hal. 35

Menurut Darmadji, pasar modal adalah pasar untuk berbagai instrumen keuangan jangka panjang yang bisa diperjual belikan baik dalam bentuk utang maupun modal sendiri.²⁹

Adapun tujuan perusahaan adalah mendapatkan *rentabilitas* laba yang lebih besar dari persen tingkat bunga bank, karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya dan masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar.³⁰

Rentabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu dan umumnya dirumuskan sebagai L/M, dimana L adalah jumlah laba yang diperoleh dalam periode tertentu dan M adalah modal atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Kriteria penilaian yang dianggap baik dan *valid* dengan menggunakan *rentabilitas* yang digunakan sebagai alat ukur tentang hasil pelaksanaan operasional perusahaan, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) *Rentabilitas* merupakan alat pembandingan pada berbagai alternatif investasi atau penanaman modal yang sudah tentu sesuai dengan tingkat risikonya masing-masing. Secara umum dapat dikatakan semakin besar risiko suatu investasi maka dituntut rentabilitas yang semakin tinggi, demikian pula sebaliknya.
- (2) *Rentabilitas* menggambarkan tingkat laba yang dihasilkan menurut jumlah modal yang ditanamkan karena rentabilitas dinyatakan dalam angka relatif.

Selain SDM aspek lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan, adalah kepemimpinan dari pimpinan perusahaan tersebut. Berbicara tentang kepemimpinan, berarti sama dengan membicarakan tentang perilaku manusia/ individu, yang diberikan amanah untuk memimpin kelompok atau organisasi perusahaan.

Menurut Al-Ghazali, dalam buku Psikologi Pendidikan, karya Mahmud, mengatakan bahwa perilaku manusia ditentukan oleh faktor personal. Sedangkan, menurut kelompok *behaviorisme* menyebutkan bahwa perilaku manusia ditentukan oleh situasi.³¹ Pendapat lain menggabungkan antara faktor personal dan lingkungan yang mempengaruhi perilaku manusia. Pendapat ini mendasarkan hadis Nabi

²⁹ Tjiptono Darmadji dan Hendry M. Fakhruddin, *Pasar Modal di Indonesia Pendekatan Tanya Jawab*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hal. 1.

³⁰ Malayu S.P. hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: CV Haji Masagung, 1992 hal. 10-11.

³¹ Mahmud, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, hal. 46.

Muhammad SAW yang menyatakan bahwa manusia lahir membawa potensi perilaku (fitrah) dan dipengaruhi oleh lingkungan.³²

Kepemimpinan pada perusahaan dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mewujudkan visinya kedalam rangkaian aksi yang melibatkan orang lain untuk mencapai visinya tersebut. Kepemimpinan seorang pemimpin cenderung menentukan arah dan pilihan pada tujuan. Pemimpin juga memetakan arah yang harus dituju oleh perusahaan itu. Dengan arah demikian, pemimpin dapat membawa keberhasilan perusahaan.³³

Dalam sebuah organisasi perusahaan, umumnya pemimpin utama adalah *president director/ CEO (Chief Executive Officer)* dan dibantu oleh direktur-direktur serta kepala-kepala departemen, seperti departemen perencanaan (*head of planning department*), departemen operasional (*head of operational/ construction department operational*) dan departemen keuangan (*department finance*). Keberhasilan sebuah perusahaan sangat tergantung dengan bagaimana kepemimpinan dalam organisasi perusahaan tersebut diterapkan.

Richard L. Daft mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah sebagai suatu pengaruh yang berhubungan antara pemimpin dan pengikut (*followers*)³⁴. Dia mengemukakan kepemimpinan perusahaan hanya dalam satu definisi, yaitu, pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*). Pengaruh tersebut menyebabkan pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama.³⁵

Sekalipun demikian, CEO perusahaan terkadang juga melakukan kesalahan-kelalahan. Kesalahan yang dilakukan oleh CEO suatu perusahaan, bahkan mengakibatkan hal fatal hingga kebangkrutan. Di antara kesalahan yang umum dilakukan oleh presiden direktur/CEO, sehingga menyebabkan kegagalan bagi perusahaan, adalah *Pertama*, CEO selalu menginginkan dirinya sebagai CEO, tidak ada regenerasi. *Kedua*, memiliki temperamental tinggi hingga hilangnya komunikasi dengan bawahan atau karyawan dengan posisi strategis. *Ketiga*, menganggap ringan kesalahan fatal dalam perusahaan. *Keempat*, melakukan perubahan radikal dengan cara memutus hubungan kerjasama yang telah terbangun baik dengan perusahaan.³⁶

³² Mahmud, *Psikologi Pendidikan*, ... hal. 46.

³³ Andrew Senduk, *Ignite Millennial Leadership*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2018, hal. 5.

³⁴ Richard L. Daft, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Cet kelima, Jakarta: Erlangga, 2003, hal. 5

³⁵ Richard L. Daft, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Cet kelima, ... hal. 5.

³⁶ Erlin, "Kesalahan Fatal yang Pernah dilakukan CEO Kelas Dunia", dalam news. *indotrading.com*, diakses pada 25 April 2020, jam 24.05 Wib

Dalam pembahasan yang berbeda, ditemukan juga kesalahan fatal yang dilakukan oleh CEO perusahaan. Kesalahan fatal tersebut adalah terlalu lama memecat orang yang sudah benar-benar tidak cocok di perusahaan tersebut. CEO juga dianggap melakukan kesalahan fatal ketika CEO tersebut kurang berinteraksi dengan karyawan.³⁷

Faktor Emosional menjadi penting bagi CEO. Seorang CEO hendaknya memiliki emosi yang sudah matang dan stabil.³⁸ CEO merupakan pimpinan tertinggi dalam perusahaan. Sangat mungkin, dia dihormati dan ditakuti oleh orang-orang yang ada di sekitar atau di bawah kendalinya. Karena itu, ketika CEO termasuk dalam kategori orang yang memiliki stabilitas emosi, dapat dipastikan bahwa CEO tersebut lebih baik dibandingkan dengan mereka yang belum stabil emosinya.

Sangat rasional jika kerugian/ kebangkrutan sebuah perusahaan tidak selalu menjadi tanggung jawab pimpinan perusahaan (presiden/direktur). Kerugian yang ditanggung oleh presiden/direktur adalah kerugian yang disebabkan dia tidak menjalankan kepengurusan sesuai dengan maksud dan tujuan anggaran dasar. Permasalahan yang mendasar bukan hanya pada kerugian perusahaan. Keberadaannya dalam menjalankan sebagai pimpinan tertinggi, menjadi salah satu orang yang menginspirasi para pekerja di bawahnya.

Macam-macam kegagalan yang timbul di perusahaan, menurut hasil penelusuran awal penulis, adalah: *Pertama*, Perusahaan mengalami kerugian, sehingga bangkrut dan terlilit hutang. *Kedua*, perusahaan hanya mampu bertahan, tidak mampu meningkatkan produktivitas. *Ketiga*, perusahaan tidak mampu meningkatkan grade perusahaan. *Keempat*, perusahaan tidak mampu mempertahankan grade perusahaan. *Kelima*, perusahaan memberhentikan karyawan dalam jumlah besar.

Kegagalan ini bukannya hanya dialami oleh perusahaan kecil. Bahkan, perusahaan yang pernah menjadi perusahaan raksasa dan mengalami masa kejayaan juga gagal dan menjadi bangkrut. Di antara perusahaan tersebut adalah Kodak Company, Nokia, Sariwangi, dan Japan Airlines.

Eastman Kodak Company merupakan sebuah perusahaan multinasional yang berbasis di Rochester, New York. Perusahaan ini didirikan oleh George Eastman dan Henry Strong pada tahun 1892. Perusahaan ini menghasilkan berbagai macam produk kamera, fotografi, pencetak, dan lain-lain. Selama abad ke-20, Kodak memegang peranan

³⁷ Adhisatya Dirgantara, "Intip Kesalahan-Kesalahan Para CEO Perusahaan", dalam *economic.okezone.com*, diakses pada 25 April 2020, jam 09.00 Wib

³⁸ Marliani Rosleny, *Psikologi industry & organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2001, hal. 224.

yang dominan dan menjadi pioner dalam perkembangan fotografi film, bahkan pada tahun 1976 menguasai 90% market di Amerika Serikat. Saat itu Kodak terkenal dengan tagline-nya “*Kodak moment*”. Namun memasuki abad ke-21, perusahaan ini mulai mengalami kemunduran. Puncaknya, pada 19 Januari 2012, perusahaan ini resmi mengajukan permohonan mendapat perlindungan kepailitan.³⁹

Masalah juga terjadi pada perusahaan Nokia. Nokia berawal dari pabrik pengolahan kertas di tahun 1865 yang di bangun oleh Fredrik Idestam. Pada tahun 1907 *Nokia* masuk ke industri telekomunikasi, dan di tahun 1987 mereka merilis ponsel pertama NMT-900. Dikutip dari GSM Nation, Kamis (16/3/2017), peluncuran perdana tersebut menjadi fenomena tersendiri pada zamannya. Ponsel itu dijual laris seperti 'kacang' meskipun dibanderol dengan harga sekira 4.560 euro.

Setelah itu, kesuksesan Nokia mulai meroket dan dalam beberapa tahun kemudian, menjadi produsen ponsel terbesar di dunia. Nokia saat itu populer selama empat belas tahun berturut-turut. Pada tahun 2012, keperkasaan Nokia mulai diganggu oleh Samsung. Terlebih, Nokia yang telah mengalami penurunan penjualan selama lima tahun terakhir dengan hadirnya *OS Android* dan *IOS*. Akibatnya, harga saham Nokia juga telah turun dari USD 40 pada tahun 2007 menjadi sangat sedikit USD 3.⁴⁰

Selain itu, perusahaan teh yang cukup berumur di dalam negeri juga mengalami permasalahan serius. Sariwangi, perusahaan teh yang berdiri sejak tahun 1962. Nama lengkap perusahaan ini adalah PT Sariwangi Agricultural Estate Agency. Kantornya berada di Gunung Putri Bogor Jawa Barat. Awalnya, perusahaan ini bergerak di bidang trading komoditas teh. Selanjutnya, perusahaan bertransformasi menjadi produsen, yang meliputi proses blending serta pengemasan. Pada masa jayanya, Sariwangi adalah perusahaan yang cukup kompetitif.⁴¹

Pada tahun 2018 kabar mengejutkan datang dari PT Sariwangi Agricultural Estate Agency (SAEA) dan PT Maskapai Perkebunan Indorub Sumber Wadung (MPISW) yang dinyatakan pailit. Perusahaan teh ini bangkrut lantaran terlilit utang total Rp 1,5 triliun kepada sejumlah bank. Perusahaan tersebut tak bisa bayar utang karena gagal saat investasi untuk meningkatkan produksi perkebunan. PT SAEA dan MPISW mengeluarkan uang sangat besar untuk mengembangkan

³⁹ Erlangga Djumena, “Kodak Keluar Dari Status Bangkrut”, dalam *ekonomi.kompas* tanggal 21/08/2013, diakses pada 25 April 2020. Jam 16.00 Wib

⁴⁰ Oik Yusuf, “Selamat Tinggal Smartphone “Nokia”, dalam *tekno.kompas.com* tanggal 04/09/2013, diakses pada 25 April 2020. Jam 16.04 Wib

⁴¹ Putri Syifa Nurfadhilah, “Sariwangi Pailit, Bagaimana Keadaan Industri Teh Indonesia?”, dalam *ekonomi.kompas.com* tanggal 19/10/2018, diakses tanggal 25 April 2020, jam 16.10 Wib

teknologi air, tapi hasilnya tak sesuai harapan. Akibatnya pembayaran cicilan utang macet dan sejumlah bank mengajukan tagihan namun tak mampu dibayar.⁴²

Selain perusahaan-perusahaan tersebut, dalam penelitian awal, penulis juga menemukan permasalahan pada perusahaan PT Pura Delta Lestari. Salah satu perusahaan property yang berlokasi di Cikarang Pusat, Kabupaten Bekasi. Perusahaan ini merupakan Joint Operation antara dua perusahaan besar, yakni: PT. Sinarmas Land TBK dengan PT. shojiz. Pura Delta Lestari di pimpin oleh seorang President Direktur yang bernama Bapak Ir. Hongky Jefrry Nantung. Perusahaan ini membangun Rumah tinggal, lahan pabrik, dan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan.

Di samping itu, Pura Delta Lestari juga bekerjasama dengan pemerintah dalam menyiapkan perkantoran untuk pemerintah kabupaten Bekasi. Adapun kawasan proyek yang digunakan sebagai lokasi proyek dinamakan kawasan Deltamas, Semua pembangunan dikawasan tersebut di peruntukkan bagi konsumen, baik dari lokal maupun dari luar negeri.

Penulis melakukan pengamatan awal melalui bacaan-bacaan berita dan pengamatan langsung di Perusahaan Pura Delta Lestari. Pengamatan ini dimaksudkan untuk mengetahui peran kepemimpinan Presiden Direktur dan para pemimpin departemen dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Hasil pengamatan, penulis menemukan adanya kesalahan fatal yang terjadi di dalam perusahaan. Perusahaan sudah memiliki fasilitas dan tenaga kerja dengan jumlah yang cukup dan mempunyai kompetensi yang cukup, maka sudah seharusnya memiliki produktivitas yang baik. Namun, justru sebaliknya, penulis menemukan adanya kecenderungan produktivitas yang menurun.

Karyawan pada perusahaan ini, hampir semuanya berlatar belakang pendidikan sangat bagus, terlebih karyawan yang menduduki level manajer. Para manajer mempunyai pengalaman yang tinggi dan pendidikan tingkat starata satu sampai dengan strata dua. Pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan yang cukup bagus, biasanya mendukung keberhasilan perusahaan, termasuk Pura Delta Lestari. Realitasnya, penulis menemukan beberapa hal yang menjadikan Pura Delta Lestari mengalami stagnasi. Hal ini membangkitkan rasa ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Target pencapaian tahunan perusahaan ditetapkan oleh presiden direktur dan jajarannya. Maka sudah seharusnya target tahunan dapat dicapai, karena proses penetapan tersebut di tetapkan oleh presiden

⁴² <https://bali.tribunnews.com/2018/10/18/masa-kejayaan-perusahaan-teh-celup-sari-wangi-hingga-kini-dinyatakan-pailit-akibat-gagal-investasi>.

direktur bersama-sama dengan jajarannya. Jajarannya adalah para direktur dan general manager, yang sudah tentu memiliki data-data yang lengkap mengenai kondisi perusahaan dan potensi-potensi pencapaian. Tidak tercapainya target pada perusahaan, dimungkin telah terjadi penurunan produktivitas karyawan.

Untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan, maka perusahaan harus membuat target-target pencapaian. Target tersebut dibuat dalam periode tahunan, tahun pertama sampai dengan lima tahun kedepan. Untuk mencapai target, perusahaan harus selalu meningkatkan produktivitas. Produktivitas karyawan merupakan kunci yang sangat menentukan kemajuan organisasi perusahaan. Target-target yang sudah disiapkan harus dapat dicapai, sehingga akan meningkatkan modal perusahaan. Penambahan modal bagi perusahaan, akan dijadikan sumber untuk menambah fasilitas kerja, memberikan reward, meningkatkan kemampuan karyawan dan penambahan tenaga kerja.

Kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan, tidak selalu bermula pada kesalahan pimpinan tertinggi di suatu perusahaan tersebut. Tetapi, karena pimpinan perusahaan/ *CEO* menjadi pimpinan tertinggi maka kegagalan perusahaan menjadi beban tanggungjawabnya.

Menurut Robert Kelley, peran kepemimpinan dalam memengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan hanyalah 20%. Pengaruh *followership* pada keefektifan organisasi mencapai angka 80%.⁴³ Jika dilihat dari teori ini seharusnya tidak ada kegagalan yang akan terjadi, seandainya *followershipnya* benar-benar menjalankan tugasnya. Artinya, secara teori peran *followership* sangat menentukan keberhasilan produktivitas sebuah perusahaan.

Permasalahannya sikap mental karyawan pada satu perusahaan tidak selalu mempunyai sikap yang positif semua, ada diantara karyawan yang mempunyai sikap negatif terhadap perintah atasan atau pimpinan. Agar tujuan perusahaan tetap dapat tercapai maka, pimpinan harus tetap melakukan pengawasan sampai target perusahaan tercapai.

Kesalahan-kesalahan yang terjadi selama proses operasional perusahaan, dapat dipastikan mengakibatkan perusahaan terbebani sejumlah biaya. Selain itu, kesalahan berdampak juga pada mitra usaha dan pelanggan, akibatnya perusahaan terbebani dalam bentuk reputasi.

Segala bentuk beban perusahaan yang timbul akibat kesalahan dalam pelaksanaan, berdampak pada karyawan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan *Centre for Creative Leadership* (CCL), menunjukkan bahwa karyawan bermasalah dapat merugikan perusahaan. Kerugian yang disebabkan oleh karyawan dapat berupa runtuhnya kepercayaan,

⁴³ Andrew Senduk, *Ignite Millennial leadership*, ..., hal. 29.

produktivitas menurun dan inovasi perusahaan menurun, serta terjadi demotivasi dan penurunan kerja sama sesama rekan kerja.⁴⁴

Problematika yang telah penulis paparkan di atas, semakin menarik untuk dikaji lebih mendalam. Penulis akan mendalami permasalahan-permasalahan yang muncul pada perusahaan tersebut terkait dengan kepemimpinan. Seperti yang telah penulis paparkan di atas, kepemimpinan merupakan bagian penting dalam menggerakkan aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan kesuksesannya. Permasalahan-permasalahan tersebut, akan penulis kaji dan analisis dengan teori-teori kepemimpinan yang ada.

Selain itu, penulis juga akan mengkaji pola kepemimpinan dalam perusahaan Pura Delta Lestari menurut pandangan Al-Qur'an. Alasan utama landasan Al-Qur'an menjadi alternatif adalah karena Al-Qur'an mengajarkan dimensi-dimensi kepemimpinan. Disamping itu, Al-Qur'an juga menjadi pedoman manusia dalam menjalankan aktivitasnya, yang selalu relevan dalam berbagai situasi dan kondisi. Berpijak pada paparan yang telah penulis sampaikan, maka penulis tertarik untuk mendalami efektifitas kepemimpinan perusahaan perspektif Al-Qur'an.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latarbelakang masalah yang telah penulis paparkan, maka masalah-masalah yang muncul dalam kepemimpinan perusahaan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan penjualan sebesar Rp 524 miliar pada tahun 2018. Dimana pada tahun sebelumnya (2017) penjualan terjadi sebesar 1. 408 trilyun sedangkan ditahun 2018 penjualan terjadi sebesar Rp. 884 miliar,-, dari target penjualan Rp. 1,250 trilyun. Target penjualan ditetapkan oleh presiden direktur atas dasar perhitungan bersama dari para general menejer/kepala departemen. Secara teori penjualan dapat tercapai mendekati target, tetapi karena belum tersedianya unit bangunan atau kavling yang harus dijual, maka penjualan berkurang.
2. Menurunnya produktivitas karyawan dikarenakan tekanan, bullying dari atasan/teman-teman di dalam organisasi perusahaan. Tekanan dan bullying yang diterima karena kesalahan yang pernah dilakukan sebelumnya, dimana akibat kesalahan tersebut

⁴⁴ Mutia fauzia, "Perilaku yang menunjukkan seseorang adalah karyawan bermasalah", dalam *ekonomi.kompas.com* tanggal 10 Juni 2018, diakses pada tanggal 25 April 2020.

menyebabkan kegagalan perusahaan mencapai target yang sudah ditetapkan. Seharusnya sesama karyawan dapat berkerjasama dengan baik dan terjalin kekompakkan guna mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang telah ditetapkan.

3. Pimpinan sudah tidak dapat berkomunikasi dengan baik pada bawahannya yang strategis. Pemimpin tertinggi dalam perusahaan menjadi pusat pengendali untuk meraih kesuksesan perusahaan tersebut. Namun, pemimpin tertinggi bukanlah orang yang menjalankan semua aktivitas perusahaan. Terdapat orang-orang yang menjalankan aktivitas pekerjaan dalam meraih keberhasilan tujuan perusahaan itu, yaitu pimpinan departemen.
Oleh karena itu, komunikasi antara pemimpin departemen dengan bawahannya merupakan salah satu kunci keberhasilannya. Pada komunikasi yang baik, harusnya bawahan berani membicarakan kesulitan-kesulitan yang akan timbul pada saat melaksanakan tugas dari atasan terbut. Karena kesulitan itu akan membuat pekerjaan menjadi terlambat penyelesaiannya dan hasilnya bisa salah.
4. Perintah pelaksanaan untuk membuat sebuah proyek sudah dikeluarkan dari pimpinan tertinggi, tapi realisasinya sangat lambat sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaiannya. Dalam manajemen kontrol sudah seharusnya standar operasional prosedur (SOP) diterapkan, guna mengontrol pekerjaan dilakukan dengan benar. Tetapi jangan karena proses SOP yang tidak berjalan semestinya sehingga menyebabkan pekerjaan tertunda hasilnya.
5. Karyawan yang tidak mampu berkerjasama dengan baik, karena kurang percaya diri. Kepercayaan diri karyawan yang menurun mengakibatkan performa karyawan tersebut juga turun. Banyaknya tekanan yang diterima karyawan akan membuat konsentrasi kerja karyawan terganggu. Hasilnya bisa saja pekerjaan tersebut menjadi tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. Akibat dari kesalahan tersebut sikaryawan akan mendapatkan komplain dari atasannya atau manajemen. Kondisi ini akan membuat sikaryawan kurang percaya diri untuk melaksanakan tugas-tugas berikutnya.
6. Keterlambatan penyiapan dokumen proyek. Hal ini berbanding negatif dengan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan para manager. Tingkat pengalaman dan latarbelakang pendidikan manager seharusnya memberikan dampak positif terhadap kemampuannya menyiapkan proyek. Penyiapan proyek yang dimaksud adalah penyiapan dokumen tender seperti, gambar proyek, bill of quantity (BQ) dan spesifikasi teknis. Departemen yang terlibat dalam penyiapan ini seperti, konstruksi, perencanaan dan QS (quantity survey). Akibat komunikasi yang kurang baik

dan tidak adanya agenda rapat kordinasi diantara departemen, menyebabkan keterlambatan dalam menyiapkan proyek.

7. Pemimpin tertinggi menganggap semua permasalahan mudah untuk diselesaikan. Terdapat permasalahan perusahaan yang mudah diselesaikan, tetapi ada juga permasalahan yang tampak sederhana tetapi mengancam produktivitas perusahaan. Dilihat dari jenis pekerjaan, seharusnya bisa diselesaikan dengan cepat dan tepat, karena tipe pekerjaannya tersebut sama dengan type pekerjaan sebelumnya yang sudah pernah dikerjakan. Tetapi faktanya banyak masalah-masalah yang belum terselesaikan sehingga menyebabkan pekerjaan terganggu penyelesaiannya.
8. Pemimpin tertinggi di perusahaan mempraktikkan kebijakan untuk memperluas area kerja tanpa pertimbangan yang bijak. Pimpinan cenderung memaksakan keinginannya untuk segera meningkatkan performa perusahaan tanpa perhitungan yang matang.
9. Pimpinan departemen melakukan prediksi yang salah terhadap nilai proyek. Prediksi pimpinan departemen harusnya sudah melalui kajian yang mendalam. Kesalahan prediksi menggambarkan bahwa pimpinan tersebut tidak melakukan kajian yang mendalam atas permasalahan yang dihadapi.
10. Pemimpinan tidak memperdulikan kondisi emosional diri sendiri maupun kondisi emosional orang-orang yang ada di sekitarnya. Pimpinan merupakan panutan maka sudah seharusnya pemimpinan lebih bijaksana dalam memutuskan permasalahan terutama menyangkut kondisi bawahan.
11. Pimpinan departemen tidak menjalankan aktivitas kepemimpinan sejalan dengan tujuan perusahaan. Kepemimpinan seperti ini seringkali berdampak pada munculnya kebijakan-kebijakan yang tidak efektif. Kebijakan perusahaan tercermin dengan kebijakan pemimpin tertinggi, maka sudah seharusnya para pemimpin departemen mendukung dan menjalankan agar kebijakan tersebut dapat terwujud.
12. Kajian-kajian kepeimpinan perusahaan lebih menekankan pada teori-teori yang cenderung materialis. Kajian kepemimpinan perusahaan yang melandaskan kajiannya pada ajaran-ajaran Al-Qur'an masih sangat sedikit. Pimpinan tertinggi perusahaan yang beragama islam seharusnya melakukan kajian terhadap suatu kebijakan berdasarkan kajian islam. Untuk pemimpin tertinggi yang tidak beragama islam, kebijakkannya akan berorientasi terhadap materi, tetapi para general managernya dapat mengarahkan keputusan tersebut sejalan dengan kajian islam.

Karena mencari materi dalam islam tidak dilarang asal dengan cara yang benar.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Permasalahan kepemimpinan perusahaan telah teridentifikasi. Untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut, perlu waktu yang lebih lama. Oleh karena itu, agar kajian dalam tesis ini lebih fokus dan mendalam, permasalahan yang diselesaikan dibatasi pada dua permasalahan. Permasalahan yang dimaksud adalah: *Pertama*, efektivitas kepemimpinan presiden direktur perusahaan dalam perspektif Al-Qur'an. *Kedua*, kepemimpinan kepala departemen di perusahaan dalam perspektif Al-Qur'an.

Peneliti akan menggali kepemimpinan para pemimpin, dari presiden direktur dan kepala departemen di dalam perusahaan PT Pura Delta Lestari. Kepemimpinan yang peneliti akan temukan, kemudian dianalisa menggunakan teori-teori kepemimpinan yang ada dan sekaligus melandaskan pada kajian Al-Qur'an.

Untuk itu, peneliti merumuskan masalah penelitian yang akan dikaji dalam tesis ini. Adapun masalah penelitiannya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Masalah penelitian yang dimaksud adalah bagaimana efektivitas kepemimpinan di PT Pura Delta Lestari menurut perspektif Al-Qur'an?

Rumusan masalah di atas kemudian didalami melalui pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pertanyaan penelitian tersebut adalah *pertama*, Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan secara umum? *Kedua*, Bagaimana kepemimpinan efektif menurut Al-Qur'an? *Ketiga*, Bagaimana implementasi kepemimpinan perspektif Al-Qur'an di perusahaan Pura Delta Lestari?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Melakukan analisis terhadap kepemimpinan perusahaan, sehingga menemukan faktor-faktor yang mendorong pada efektivitas kepemimpinan perusahaan.
2. Menemukan kepemimpinan efektif menurut Al-Qur'an
3. Menemukan praktik kepemimpinan di PT. Pura Delta Lestari yang efektif menurut Al-Qur'an.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari pada tulisan ini ada dua aspek, yakni aspek akademik dan aspek pragmatis. Dari aspek akademik, penelitian ini bisa

menemukan teori baru terkait kepemimpinan efektif menurut Al-Qur'an dan kepemimpinan efektif dalam perusahaan menurut Al-Qur'an. Ini merupakan dua temuan yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kepemimpinan. Oleh karena itu, temuan ini diharapkan mampu memberikan sumbangan keilmuan yang akan memperkaya keilmuan yang sudah ada.

Adapun manfaat pragmatis adalah:

Pertama, penelitian ini diharapkan menjadi masukan penting untuk pimpinan di PT Pura Delta Lestari. Pemimpin di perusahaan tersebut diharapkan menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu referensi untuk menjalankan aktivitas kepemimpinannya. Alasan mendasarnya adalah karena hasil penelitian ini merupakan kajian-kajian kepemimpinan teoritis yang mendasarkan pada Al-Qur'an.

Kedua, penelitian ini diharapkan menjadi masukan penting untuk pola kepemimpinan di bawah Presiden Direktur di lingkungan PT Pura Delta Lestari. Dengan demikian, penulis berharap ada peningkatan produktivitas setelah para pimpinan bersedia mempraktikkan hasil penelitian kepemimpinan perusahaan perspektif Al-Qur'an ini.

Ketiga, penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin perusahaan dimanapun berada. Hasil penelitian ini adalah hasil penelitian obyektif dari peneliti atas kepemimpinan perusahaan.

Keempat, penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi spirit bagi para karyawan di PT Pura Delta Lestari maupun karyawan perusahaan lain yang pemimpinnya menerapkan pola kepemimpinan menurut perspektif Al-Qur'an.

Kelima, bagi penelitian berikutnya, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan dasar-dasar kepemimpinan perspektif Al-Qur'an yang dapat diperdalam dengan penelitian berikutnya.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang penulisan tesis ini, penulis membagi dalam 5 (lima) bab, dimana masing-masing bab terdiri dari sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I mengenai pendahuluan. Pada bab pendahuluan ini akan dibahas masalah yang melatarbelakangi penelitian. Masalah-masalah tersebut kemudian diidentifikasi pada subbab identifikasi masalah. Pokok permasalahan ditulis pada rumusan permasalahan. Bab ini juga memaparkan tujuan dan manfaat penelitian ini dilakukan.

Bab II penulis memaparkan landasan-landasan teori pada penelitian ini. Teori kepemimpinan tentu mendominasi pembahasan ini. Selain teori kepemimpinan, bab ini juga menggambarkan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin-pemimpin perusahaan.

Akhir bab ini untuk mengetahui kepemimpinan efektif dan kepemimpinan menurut perspektif Al-Qur'an.

Bab III mengenai metodologi penelitian. Pada bab ini, penulis memaparkan cara serta langkah-langkah yang penulis lakukan untuk menemukan data penelitian. Bab ini penting karena menjadi gambaran obyektivitas penulis dalam menemukan data penelitian.

Bab IV adalah hasil penelitian. Penulis memaparkan hasil temuan penelitian di PT Pura Delta Lestari. Data-data penelitian yang penulis temukan, dianalisis sedemikian rupa sehingga menjadi data yang layak untuk disajikan sebagai hasil penelitian. Sekalipun demikian, penulis juga melakukan uji obyektivitas terhadap data dengan menggunakan alat uji yang patut untuk penelitian kualitatif. Data-data yang penulis sajikan pada bab ini, telah menggambarkan hasil yang ditemukan untuk penelitian tentang kepemimpinan efektif perspektif Al-Qur'an.

Bab V adalah bab penutup. Pada bab penutup, penulis memaparkan hasil temuan penelitian dalam kesimpulan, penulis juga mengajukan usulan-usulan sebagai saran yang diharapkan dapat menambah kesempurnaan kajian dalam kepemimpinan.

BAB II

TINJAUAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Untuk merumuskan hasil penelitian, efektivitas kepemimpinan presiden direktur perusahaan PT PuraDelta Lestari terhadap pencapaian pendapatan tahunan. Penulis menggunakan dua teori sebagai landasan tulisan tesis ini yakni; *Pertama*, Jenderal George Patton yang berkata, “Perang dimenangkan oleh pelaksanaan yang hebat, bukan oleh rencana-rencana yang hebat. Pelaksanaan yang hebat bisa menutupi rencana yang tanggung-tanggung, pelaksanaan yang buruk selalu akan menghancurkan rencana yang hebat”.¹

Tampa perencanaan pelaksanaan tidak dapat dikontrol kebenarannya, meskipun perencanaannya kurang matang, tetap dibutuhkan sebuah perencanaan pada setiap kegiatan/aksi. Perencanaan yang kurang sempurna dapat disempurnakan pada saat proses pelaksanaan.

Pelaksanaan yang hebat adalah pelaksanaan yang dilakukan oleh orang-orang dengan rasa tanggung jawab tinggi, semangat tinggi, tidak gampang menyerah dan selalu menyerahkan hasilnya kepada Allah.

1 Donald G. Krause, *The way of the leader, Kiat Sang Pemimpin, Penerapan Prinsip-Prinsip Sun Tsu dan Confucius-Strategi Klasik bagi Dunia Bisnis Modern*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1998, hal. 12

PT Gramedia pustaka menerbitkan buku terjemahan dari buku “*Patton on Leadership*”. Menjelaskan bahwa, George Patton merupakan seorang jenderal Angkatan Darat Amerika Serikat (AS) ketika Perang Dunia II. Dia menjadi komandan Pasukan Ketujuh AS di *front Mediterania*, dan Pasukan Ketiga di Perancis dan Jerman saat Pendaratan Normandia pada Juni 1944. Dia dikenal sebagai ahli strategi perang *tank* di *front* Eropa dan *Mediterania*, serta merupakan perwira disiplin tinggi.

Teori diatas tersebut menjelaskan perencanaan yang bagus sangat diperlukan sebelum kita melakukan sesuatu, tetapi perencanaan yang bagus tidak akan menghasilkan hasil yang baik apabila dalam pelaksanaannya, tidak dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, penuh rasa tanggung jawab, ketelitian, semangat yang menggebu dan kesabaran yang tinggi.

Untuk melaksanakan sebuah kegiatan yang memerlukan pengorbanan besar berupa, biaya, material dan tenaga kerja, maka sudah seharusnya diperlukan perencanaan yang lengkap dan baik.

Robbins dan Coulter mendefinisikan perencanaan pada organisasi adalah sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh termasuk waktu pelaksanaan, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.²

Didalam organisasi perusahaan proses perencanaan sudah harus di mulai dari pembentuk struktur-struktur tugas untuk membagi kelompok kerja sesuai dengan keahlian dan jabatannya. Kendala yang biasa timbul adalah pada saat proses pelaksanaan, orang-orang yang terkait pada pekerjaan tersebut tidak bersungguh-sungguh, tidak bertanggung jawab dan bertindak semaunya saja, sehingga tidak menghasilkan hasil yang sesuai dengan rencana.

Konsep perencanaan biasanya menggabungkan kedua gagasan artinya menentukan tujuan organisasi dan menentukan cara untuk mencapai tujuan tersebut.³

Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (*strategic goals*),

² Ernie Trisnawati Sule, et.all, *Pengantar Manajemen* Edisi Pertama, Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2005, hal. 96

³ Richard L. Daft, *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*, Cet. Kelima, Jakarta: Erlangga, 2010, hal. 160

tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*).⁴

Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga 5 tahun, atau juga lebih dan dalam pencapaiannya membutuhkan waktu yang relatif lama. Menurut Bryson, perencanaan strategis adalah sebuah disiplin yang berupaya menghasilkan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan mendasar, yang membentuk dan membimbing organisasi untuk memahami dirinya sendiri (*what an organization is*), apa yang dikerjakannya (*what it does*), dan kenapa organisasi mengerjakannya (*what it does it*)⁵

Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis. Dalam pencapaiannya membutuhkan waktu antara 1-3 tahun. Tujuan ini merupakan tujuan turunan dari tujuan strategis, artinya tujuan strategis akan tercapai jika tujuan taktis tercapai.⁶

Tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan, biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun. Kadangkala juga dapat hingga mencapai 2 tahun. Tujuan operasional ini, dalam evaluasinya terkait dengan masa pelaporan keuangan perusahaan yang biasanya juga antara 6 bulan hingga 1 tahun

Perencanaan yang baik paling tidak memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu faktual atau realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif.⁷

Faktual atau realistis, perencanaan yang baik perlu memenuhi persyaratan faktual atau realistis. Artinya, apa yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan fakta kekuatan perusahaan dan mampu untuk dicapai dalam kondisi tertentu. yang dihadapi perusahaan.“

Logis dan Rasional, perencanaan yang baik juga perlu untuk memenuhi syarat logis dan rasional. Artinya, apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut bisa dijalankan. Menyelesaikan sebuah bangunan bertingkat hanya dalam waktu satu hari adalah sebuah perencanaan yang selain Tidak realistis, sekaligus juga tidak logis dan irasional jika dikerjakan dengan menggunakan sumber daya orang-orang

⁴ Ernie Trisnawati Sule, et.all, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*,...hal. 101

⁵ Bryson, *Perencanaan Strategis In Action*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1995, hal. 4-5

⁶ Ernie Trisnawati Sule, et.all, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*,... hal. 101

⁷ Ernie Trisnawati Sule, et.all, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*,... hal. 98

yang terbatas dan mengerjakan dengan pendekatan yang tradisional tanpa bantuan alat-alat modern.

Fleksibel, perencanaan yang baik juga tidak berarti kaku dan kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti bahwa planning dapat kita ubah seenaknya.

Komitmen, Perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen dapat dibangun dalam sebuah perusahaan jika seluruh anggota di perusahaan "beranggapan bahwa perencanaan yang dirumuskan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Komprehensif, Perencanaan yang baik juga harus memenuhi syarat komprehensif artinya menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap perusahaan. Perencanaan yang baik tidak hanya terkait dengan bagian yang harus kita jalankan, tetapi juga dengan mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain di perusahaan

Kedua, Menurut *Robert Kelley*, (penulis *the power of followership*)” peran kepemimpinan dalam memengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan hanyalah 20%. Pengaruh *followership* pada keefektifan organisasi mencapai angka 80%”.⁸ Jika dilihat dari teori ini semua kegagalan organisasi untuk mencapai kesuksesan diakibatkan oleh karyawan/*followership*, karena 80% aktivitas dalam organisasi perusahaan di lakukan oleh *followership*.

Berdasarkan UU No.40, tahun 2007 tentang perseroan terbatas dikatakan bahwa direktur utama bertanggung jawab atas kerugian PT yang disebabkan karena direktur tidak menjalankan kepengurusan PT sesuai dengan maksud dan tujuan anggaran dasar PT, yakni kebijakan yang tepat dalam menjalankan PT serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. Atas kerugian tersebut, direktur akan dimintakan pertanggung jawabannya baik secara perdata maupun pidana.⁹

Apabila kerugian PT disebabkan kerugian bisnis dan direktur telah menjalankan kepengurusan PT sesuai dengan maksud dan tujuan

⁸ Andrew Senduk, *Ignite Millennial leadership*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2018, hal. 29

⁹ Tatang M. Amrin. *Pokok-Pokok Teori Sistem*, Jakarta: PT Raja grafindo Persada, 1996, hal. 7

PT anggaran dasar, kebijakan yang tepat dalam menjalankan PT serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, maka direktur tidak dapat dipersalahkan atas kerugian PT.¹⁰

Melihat besarnya beban tanggung jawab yang diterima direktur utama, tidak seharusnya seorang pemimpin utama hanya berperan 20% dalam mencapai keberhasilan. Sebagai orang nomor satu diperusahaan, keberlangsungan perusahaan agar tetap exist menjadi target utama yang harus diperjuangkannya.

Followership atau karyawan merupakan orang-orang yang bertindak sebagai pelaku kebijakan dari direktur utama. Keberhasilan terhadap pencapaian target perusahaan sangat dipengaruhi, bagaimana karyawan melaksanakan kebijakkan tersebut. Agar target pencapaian dapat dikejar, maka harus dilakukan control dan evaluasi pada proses pelaksanaan kebijakkan tersebut.

Robert Kelley, menyatakan *the majority of people, particularly in organization, are more often followers than leaders but until recently the role of the follower has not been considered inherently valuable position, or a role with a specialized set of skills, motivations and the power of enhance organizational potential.* (mayoritas orang, terutama dalam organisasi, lebih sering jadi pengikut daripada pemimpin tetapi sampai saat ini peran pengikut belum dipertimbangkan pada posisi yang begitu berharga, atau peran dengan serangkaian keterampilan, motivasi dan kekuatan khusus untuk meningkatkan potensi organisasi).¹¹

Menurut Kelley, *Followership* dapat didefinisikan secara sederhana sebagai hasil dari perilaku yang memiliki tujuan, dapat menyimpulkan arti dari hidup itu sendiri, mempunyai tujuan terhadap lingkungan sosialnya seperti uang, status dan reputasi yang ada pada dirinya sendiri.¹² Terkait dengan *followership* penulis akan memulai dengan pendekatan teori tentang perilaku organisasi. James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikap, dan hasil karyanya dalam lingkungan organisasi.¹³

¹⁰ Tatang M. Amrin. *Pokok-Pokok Teori Sistem*, ...hal. 7

¹¹ Suharsono Wignyowiyoto, *Leadership-followership, Hubungan Dinamis Kepemimpinan-Keanakbuahan Sebagai Kunci Organisasi*, Jakarta: PPM Manajemen, 2002, hal. 30

¹² Suharsono, *Leadership-followership, Hubungan Dinamis Kepemimpinan-Keanakbuahan Sebagai Kunci Organisasi*, ...hal. 33

¹³ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hal. 171

Untuk membedah masalah perilaku organisasi, penulis mencoba dengan pendekatan perilaku organisasi yang terfokus pada iklim yang konstruktif. Metode ini di kembangkan oleh (Larson & Lafasto), mereka mengatakan, ketika seorang pemimpin membuat iklim yang konstruktif, ia membantu anggota kelompok bekerja pada tingkat unggulan tertinggi mereka. Pendekatan ini membuat empat faktor penting yang diperlukan untuk membangun iklim yang konstruktif (*establish a constructive climate*). *Pertama*, menyediakan struktur. *Kedua*, mengklarifikasi norma. *Ketiga*, membangun kekompakan. *Keempat*, memberi standar keunggulan.¹⁴

Salah satu cara pimpinan untuk mendorong efektivitas pada produksi adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang menekankan akan pentingnya pencapaian hasil dengan dorongan bersama, kerjasama, dan partisipasi pada efektivitas yang dapat memberi kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Iklim organisasi yang dimaksud diatas adalah iklim yang konstruktif, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitasnya.

Defenisi iklim organisasi menurut Muliaman Darmansyah Hada, S.E, MPA, Ph.D, adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, suasana kerja yang dirasakan oleh karyawan berdasarkan interaksinya ketika ia bekerja, beribadah dan berhubungan dengan personel lain di lingkungan kerja tersebut.¹⁵ Mengutip dari pernyataan Kopelman, Brief, dan Guzzo yang menyatakan bahwa, iklim organisasi harus meliputi iklim komunikasi, karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitasnya.¹⁶

Empat faktor membangun iklim *konstruktif*; *Pertama*, menyediakan struktur: membagi tugas dan jabatan yang ada didalam kelompoknya sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan adanya struktur maka akan membantu bawahan mengerti posisi mereka dan tujuan apa yang harus mereka capai. Dengan struktur, bawahan akan mengerti tugasnya dalam kelompok dan bagaimana menjalankan tugasnya.¹⁷ Tantangannya adalah bagaimana kiat pemimpin agar

¹⁴ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik*, Yogyakarta: Andi, 2018, hal. 224

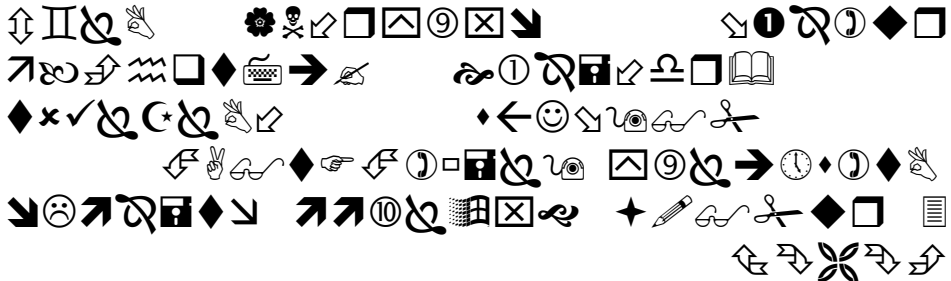
¹⁵ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hal. 7

¹⁶ R. Wayne Pace, et.all, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Cet kesembilan, Terjemah, Deddy Mulyana, Bandung: PT Rosdakarya, 2015, hal. 148

¹⁷ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik*, ...hal. 224

masing-masing anggota mampu berkontribusi pada kelompoknya, guna mencapai tujuan kelompok.

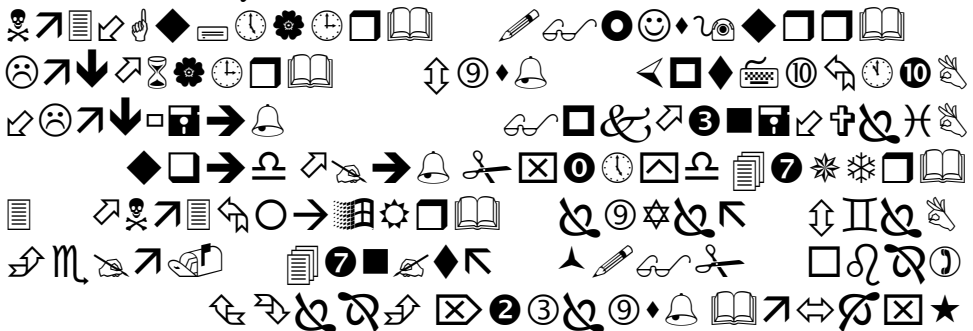
Hal ini serupa apa yang dilakukan Rosullah, Ali-Imron/3:121



dan (ingatlah), ketika kamu berangkat pada pagi hari dari (rumah) keluargamu akan menempatkan para mukmin pada beberapa tempa/pos-pos untuk berperang. dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui,

menurut beberapa tafsir dijelaskan bahwa nabi sebelum memasuki medan pertempuran, beliau selalu mengatur posisi para sahabat dan mujahid sesuai dengan tugas dan jabatannya, memberikan petunjuk kepada mereka untuk mengerjakan sesuai dengan keahliannya atau jabatannya.¹⁸

Pada ayat lain dikatakan: Ali Imron/3:165



dan mengapa ketika kamu ditimpa musibah (pada peperangan Uhud), Padahal kamu telah menimpakan kekalahan dua kali lipat kepada musuh-musuhmu (pada peperangan Badar), kamu berkata: "Darimana datangnya (kekalahan) ini?" Katakanlah: "Itu dari (kesalahan) dirimu sendiri". Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

¹⁸ Notohamidjoyo, *Kreativitas Yang Bertanggung Jawab*, Jakarta: Kumpulan Pidato & Karangan, Universitas/IKIP Kristen Satya Wacana, 1973, hal. 12



dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Aturan yang ditetapkan secara bermusyawarah oleh anggota kelompok, lebih besar potensinya akan dipatuhi oleh anggota kelompok tersebut.

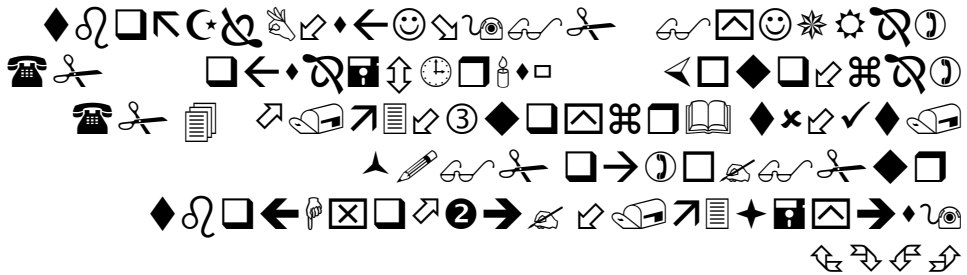
Semua urusan yang ada didalam kelompok akan lebih tepat dibicarakan sesama anggota, sehingga pelaksanaanya bisa dilakukan dengan tepat.

Ketiga, membangun kekompakkan; kekompakkan (*cohesiveness*) dideskripsikan sebagai rasa ke-kita-an, semen yang menyatukan anggota kelompok atau dalam dunia militer dikenal dengan *spirit de corps*.²⁰ Kekompakkan akan menghasilkan beberapa sikap;

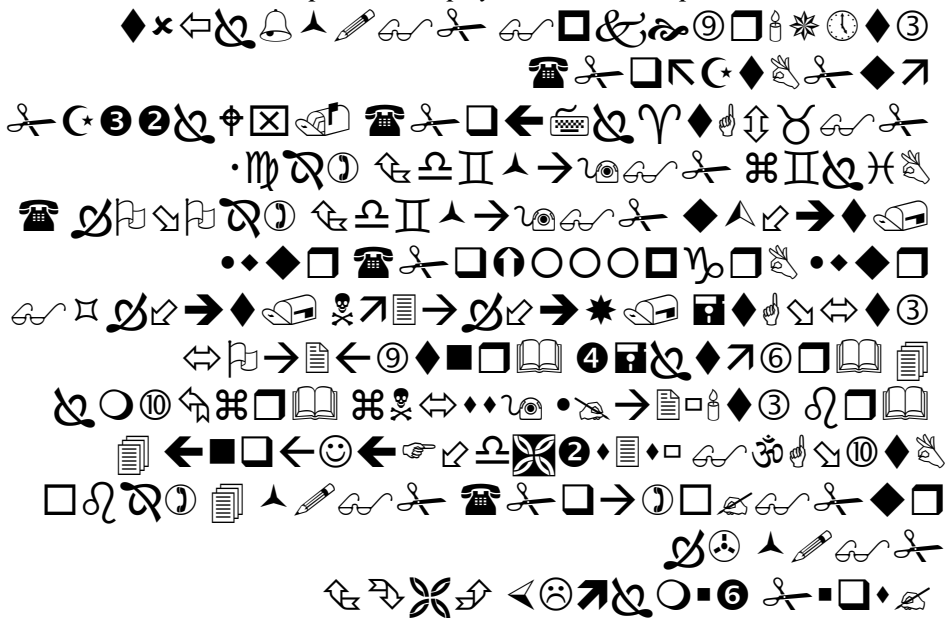
- (1) Kekompakkan yang tinggi sering diasosiasikan dengan peningkatan partisipasi (*increased participation*), dan interaksi yang lebih baik diantara para anggota.
- (2) Kekompakkan yang tinggi cenderung lebih konsisten. Anggota akan membangun perasaan positif terhadap satu sama lain (*develop positip feelings toward one another*) dan banyak memberikan waktu, energy dan pemikiran untuk kepentingan tujuan kelompok.
- (3) Kelompok yang kompak mampu memberikan pengaruh kuat (*strong influence*) pada anggota kelompok. Anggota lebih comform more closely to group norms dan terlibat dalam perilaku yang diarahkan pada tujuan kelompok (*engage in more goal directed behavior*).
- (4) Kekompakkan yang tinggi menimbulkan rasa kepuasan yang tinggi dalam diri anggota kelompok, rasa aman, nyaman dan kebahagiaan.
- (5) Kekompakkan yang tinggi cenderung membuat anggota lebih produktif (*more productive*). Kekompakkan dalam kelompok akan memudahkan komunikasi sehingga kecil terjadi konflik sesama anggota.

²⁰ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik*,... hal. 228

Seperti dijelaskan pada Al-Qur'an surat Al-Hujurat ayat 10 dan Ayat 12:



orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.



Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang.

Berdasarkan mufassir tafsir ayat 10 dan 12 adalah; Ahmad Mustofa Al- Maraghi menafsirkan;

karena siapa orang yang banyak berprasangka buruk maka dia adalah orang yang tidak benar. Dan jangan lah menggiba atau pun berkata sembunyi-sembunyi tentang orang lain.²⁴

Syaik Imam Al Qurthubi menafsirkan 10 adalah; orang-orang beriman itu bersaudara dalam agama dan kehormatan, bukan dalam nasab dan saudara seagama itu lebih kuat ikatannya daripada saudara dari garis keturunan.²⁵

Seperti yang disampaikan dalam Shahih Al-Bukhari dan Shahih Muslim yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah, Rosulullah bersabda, “ Janganlah kalian saling mendengki, membenci, mencari-cari keburukan, mendengarkan aib, saling menipu dan jadilah kalian hamba Allah yang bersaudara.²⁶

Adapun ayat 12 ditafsirkan; janganlah kalian mempunyai prasangka buruk terhadap orang yang baik, jika kalian tahu bahwa pada zhahirnya mereka itu baik. Yang dimaksud prasangka buruk adalah tuduhan(kecurigaan) dan adanya sesuatu yang perlu diwaspadai.

Dan janganlah kalian mencari-cari kesalahan orang lain untuk di bicarakan kepada semua orang atau membicarakan/menggunjingnya baik dengan sembunyi-sembunyi atau terang-terangan. Ambilah apa yang Nampak olehmu dan janganlah kalian membuka aurat kalian sendiri.²⁷

Jika kelompok kerja semua anggotanya memegang dan menjalankan apa yan di perintahkan Al-Qur'an melalui ayat ini, maka sungguh akan terjalin kekompakkan yang sangat kuat. Tidak ada rasa untuk saling menjatuhkan yang ada rasa untuk saling membantu agar apa yang dikerjakan dapat selesai dengan benar dan tepat waktu.

Inilah tugas pemimpin untuk membuat agar semua anggota kelompoknya dapat mengikuti apa yang telah diperintahkan Al-Qur'an surat Al-hujarat ayat 10 dan 12 tersebut. Sehingga semua anggota bersatu dalam tugas, selalu kompak dalam mengerjakan tugas dari perusahaan.

Keempat, memberikan standar keunggulan. Kelompok kerja agar terbentuk iklim yang konstruktif harus ada standar keunggulan (*standard of excellence*) dari kelompok tersebut. dalam sebuah studi Larson dan Lafasto menganalisis karakteristik dari kelompok yang

²⁴ Muhammad Abu Ja'far bin Athabari, *Tafsir Ath-Thabari*, ...hal. 753-766

²⁵ Syaik Imam Al-Qurthubi, *Tafsir Al-Qurthubi* jilid 17, Jakarta Pustaka Azzam, 2015, hal. 52

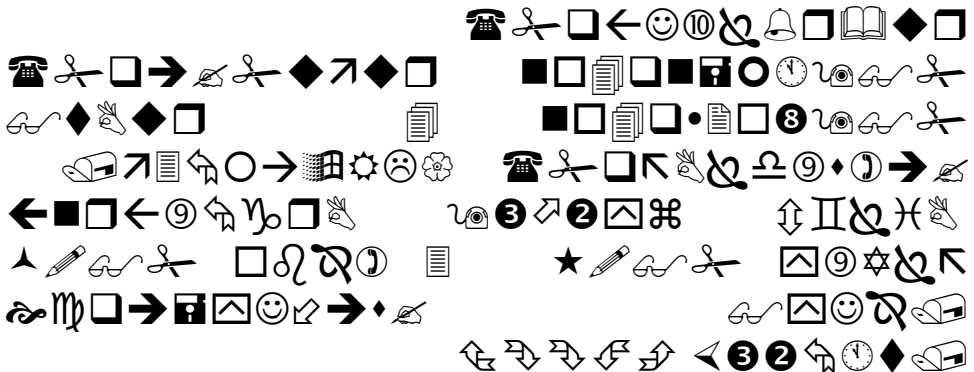
²⁶ Muhammad Fuad Abdul Baqi, *Sahih Bukhari Muslim, Takhrij & Syarah Hadis*, Bandung: Cordoba Internasional Indonesia, 2018, hal. 1205

²⁷ Syaik Imam Al-Qurthubi, *Tafsir Al-Qurthubi*,... hal. 52

sangat sukses, menemukan bahwa standar keunggulan merupakan faktor krusial untuk mencapai kesuksesan kelompok. Standar tersebut menyatakan harapan kinerja yang ada didalam kelompok. Standar keunggulan harus meliputi enam faktor penting agar dapat memotivasi anggota untuk bertindak konstruktif.

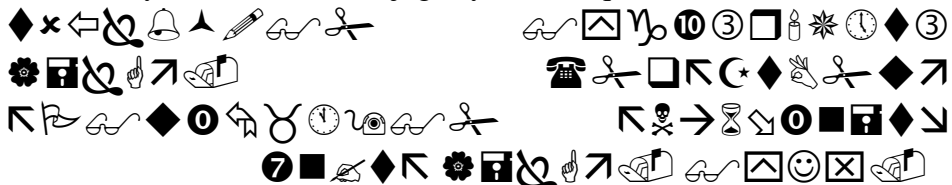
- (1) Harus mampu menggerakkan anggota untuk menyiapkan diri agar mampu bekerja terampil.
- (2) Harus mampu menimbulkan inisiatif dan etos kerja yang tinggi
- (3) Harus mampu membuat anggota untuk menjaga kekompakkan sesama anggota.
- (4) Anggota memahami batas waktu menjadi sangat penting
- (5) Anggota memahami tujuan apa yang harus mereka capai
- (6) Anggota memahami konsekwensinya bila mereka gagal atau berhasil mencapai standar keunggulan tersebut.

Dalam islam banyak sekali ayat yang menekankan agar orang islam itu mempunyai standar keunggulan, seperti: sholat, zakat, puasa di bulan romadhon, ibadah haji. Disebutkan dalam ayat/2: 110,



dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahalanya pada sisi Allah. Sesungguhnya Alah Maha melihat apa-apa yang kamu kerjakan.

Pada ayat lain disebutkan juga ayat Al-Baqoroh/2; 183





Hai orang-orang yang beriman, diwajibkan atas kamu berpuasa sebagaimana diwajibkan atas orang-orang sebelum kamu agar kamu bertakwa,

Dan pada ayat yang lain juga disebutkan/ 3; 97



padanya terdapat tanda-tanda yang nyata, (di antaranya) maqam Ibrahim; Barangsiapa memasukinya (Baitullah itu) menjadi amanlah dia; mengerjakan haji adalah kewajiban manusia terhadap Allah, Yaitu (bagi) orang yang sanggup Mengadakan perjalanan ke Baitullah. Barangsiapa mengingkari (kewajiban haji), Maka Sesungguhnya Allah Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam.

Iklim konstruktif dalam organisasi merupakan syarat utama untuk mencapai *produktivitas maximal*. Tugas pemimpin lah yang harus membuat iklim konstruktif tercipta dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan sesuai dengan apa yang diinginkan dalam organisasi tersebut. Masalahnya tidak semua pemimpin mampu menciptakan dan mengelola iklim konstruktif agar tetap bertahan selama mungkin dalam perusahaan.

Menurut beberapa *literature* ada bermacam-macam type pemimpin sesuai dengan kepemimpinan yang dikembangkannya. Seperti yang kita sebutkan dibawah ini:

1. Kepemimpinan (*Leadership*) dan Pengikut (*Followership*)

Menurut DR Yacob Tomatala, kepemimpinan merupakan suatu gejala umum yang secara fakta sudah ada sejak waktu yang lama dengan seiring sejarah umat manusia dan dijalankan dalam kurun waktu yang panjang.²⁸ Jika dilihat dalam perspektif sejarah kepemimpinan, dan dari sudut pandang seni, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah seni yang usianya setua usia manusia di bumi, yang telah dipraktekkan dalam sepanjang sejarah manusia.

Dari awal ketika Allah hendak menciptakan manusia, bertujuan sebagai *khalifah*, ini adalah sebagai jawaban dari pada kegundahan malaikat terhadap perilaku makhluk Allah yang ada di bumi (sebelum nabi Adam diciptakan), mereka melakukan pengrusakkan alam dan saling membunuh, sehingga Allah mengumumkan kepada malaikatnya bahwa Allah akan menciptakan *Khalifah*. Menurut Ibnu Khaldun, *khalifah* adalah orang yang melaksanakan kepemimpinan sesuai dengan syariat Allah, baik untuk urusan dunia maupun *ukhrawi*.²⁹

Mc. Farlan dalam buku Sudarwan Danim mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pimpinan digambarkan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁰

Kepemimpinan merupakan masalah yang penting bagi suatu negara, kelompok, perusahaan atau organisasi. Menurut, Peter G. Northouse dalam bukunya “ Pengantar Kepemimpinan, Konsep & Praktik”, Kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.³¹ Pada buku lain, “ Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan” , Husaini Usman menjelaskan, Tindakan-tindakan memengaruhi orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan akhir yang di harapkan inilah yang disebut kepemimpinan.³²

²⁸ Yacob Tomatala, *Sejarah ilmu Kepemimpinan*, Jakarta: Amsal, 2004, hal. 20

²⁹ Ad-Dumaili Abdullah, *konsep kepemimpinan dalam islam*, cetakan ke-1, Jakarta Timur: ummul qura, 2016, hal. 44

³⁰ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 53-54

³¹ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik*,... hal-9

³² Husaini Usman, *Manajemen teori, praktik dan riset pendidikan*, edisi ke-4, Jakarta: Bumi Aksara cet-ke 3, 2016. Hal. 308

Adapun menurut sumber lain, Menurut Sarros dan Butchatsky, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi (*Leadership is defined as purposeful behavior of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good.*³³

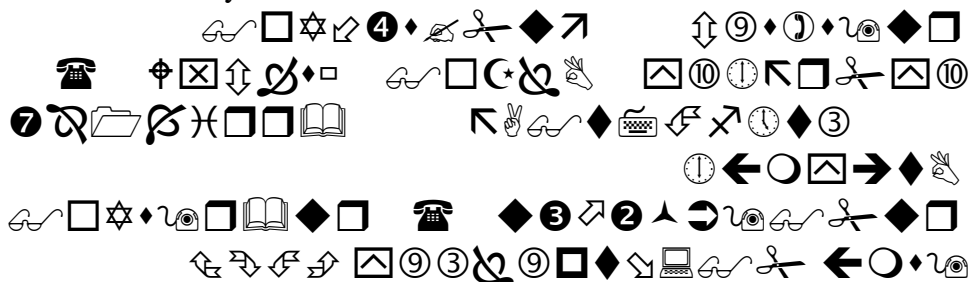
Kepemimpinan pada perusahaan merupakan perilaku pimpinan untuk mempengaruhi bawahan dalam menjalankan aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin yang dimaksud adalah seorang yang secara hukum mempunyai otoritas dan kewajiban mengarahkan dan mengendalikan sumber daya yang ada diperusahaan agar tercapai tujuan perusahaan.

Menurut data dari buku-buku tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa teori tentang makna kepemimpinan, yang bisa ditinjau dari beberapa pendekatan:

a. Teori Pendekatan Sifat/Bakat

Teori ini mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan pemimpin. Teori ini di dasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energy yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.³⁴

Pemimpin yang seperti ini ada disebutkan dalam AL-Qur'an di ayat Saba'/34:10



dan Sesungguhnya telah Kami berikan kepada Daud kurnia dari kami. (kami berfirman): "Hai gunung-gunung dan

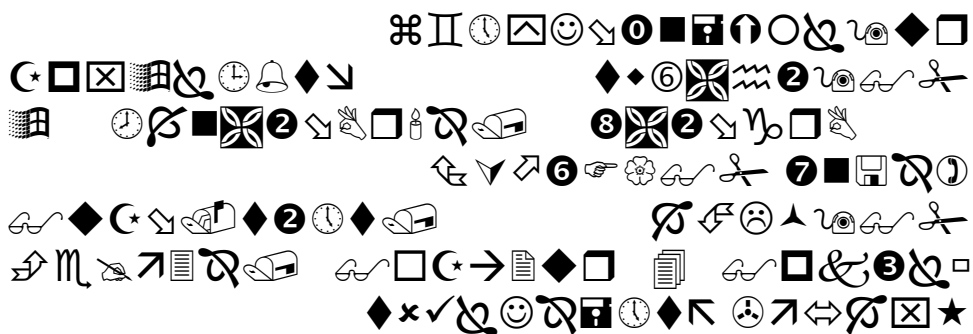
³³ Adang Hambali, *Psikologi Industri & Organisasi*, Bandung : Pustaka Setia, 2015 hal. 90

³⁴ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, ... hal 7

burung-burung, bertasbihlah berulang-ulang bersama Daud", dan Kami telah melunakkan besi untuknya,

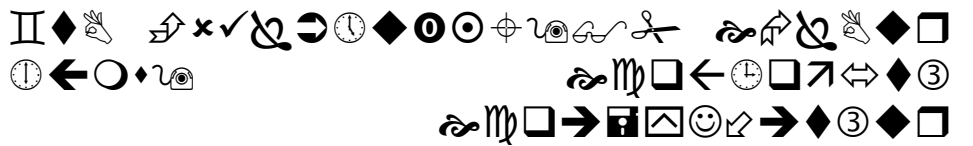
Mufassir menafsirkan Allah telah mengkaruniakan nabi Daud dengan suara yang merdu, sehingga ketika beliau bertasbih maka semua burung dan gunung akan ikut bertasbih. Disamping itu Allah juga telah memberikan kekuatan untuk melunakkan besi, sehingga dengan tangannya besi bisa dibentuk menjadi pedang atau baju perang dan perisai. Yang normalnya besi harus dipanaskan sampai ratusan derajat baru bisa lunak.³⁵

dan ayat Anbiya/21: 81&82

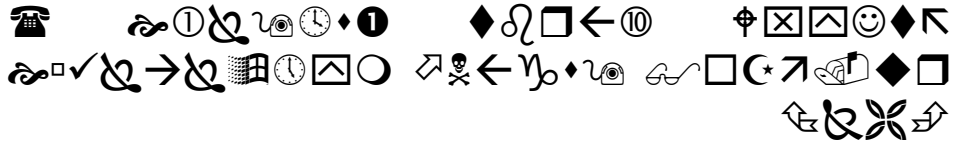


dan (telah Kami tundukkan) untuk Sulaiman angin yang sangat kencang tiupannya yang berhembus dengan perintahnya ke negeri yang Kami telah memberkatinya. dan adalah Kami Maha mengetahui segala sesuatu.

Ketika nabi Sulaiman mau memindahkan rakyatnya, peralatan, binatang ternak dan semua keperluan hidup mereka, nabi Sulaiman mengumpulkan semuanya pada pelataran yang luas dan rata, kemudian dengan bantuan angin mereka pindah kesuatu tempat yang diridhoi Allah.³⁶



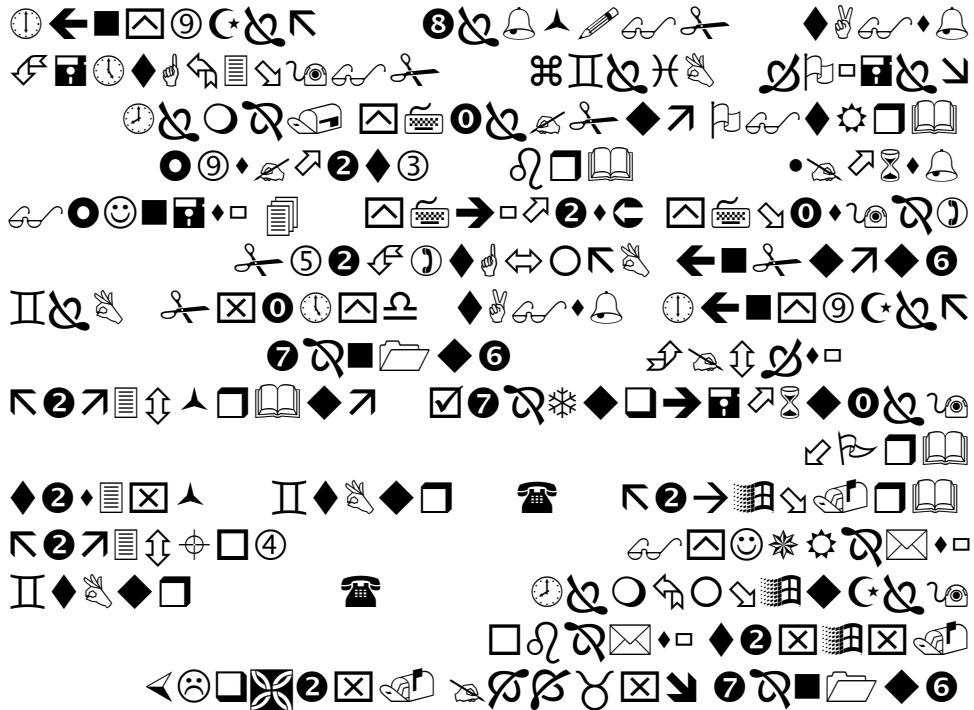
³⁵ Al imam Abul Fidal Ismail Ibnu Katsir Ad-Dimasyai, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta: Pusta Azam, 2015, hal. 26
³⁶ Ahmad Mushthafa Al-Maraghi, *terjemah Tafsir Al-Maraghi*, ...hal. 17



dan Kami telah tundukkan (pula kepada Sulaiman) segolongan syaitan-syaitan yang menyelam (ke dalam laut) untuknya dan mengerjakan pekerjaan selain daripada itu, dan adalah Kami memelihara mereka itu,

Nabi Sulaiman mampu memerintah setan-setan untuk menyelam kedalam laut dan mengambil mutiara-mutiara dan semua perhiasan yang ada di dalam laut. Semua setan tunduk dan patuh pada nabi Sulaiman atas izin Allah.

Ini adalah contoh pemimpin yang secara alamiah diberi karunia oleh Allah, dan tidak di miliki oleh manusia umumnya. Meskipun faktanya manusia biasapun ada yang diberi kekuatan oleh Allah, seperti pengikutnya nabi Sulaiman yang mampu memindahkan istana Ratu Balkis dengan sekejap mata. An-Naml/27:40



berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari Al Kitab: "Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip". Maka tatkala Sulaiman melihat

singgasana itu terletak di hadapannya, iapun berkata: "Ini Termasuk kurnia Tuhanku untuk mencoba aku Apakah aku bersyukur atau mengingkari (akan nikmat-Nya). dan Barangsiapa yang bersyukur Maka Sesungguhnya Dia bersyukur untuk (kebaikan) dirinya sendiri dan Barangsiapa yang ingkar, Maka Sesungguhnya Tuhanku Maha Kaya lagi Maha Mulia".

Beberapa pemimpin memiliki beberapa karakter seperti percaya diri, tegas, *outgoing* dan mudah bergaul. Sifat-sifat seorang pemimpin yang punya jiwa kepemimpinan menurut para ahli adalah,³⁷

- (1). Menurut *Ralph Stogdill* (1948)
Cerdas, waspada, mampu memahami sesuatu, bertanggung jawab, inisiatif, kokoh, percaya diri dan berjiwa sosial.
- (2). Menurut *Mann* (1959)
Cerdas, Ksatria, mampu mengatur, dominan, terbuka dan konservatif
- (3). Menurut *Lord Devader & Alliger* (1986)
Cerdas, ksatria dan dominan
- (4). Menurut *Kirkpatrick & Locke* (1951)
mampu memahami sesuatu, bertanggung jawab, inisiatif, kokoh, percaya diri dan berjiwa sosial

berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, seorang pemimpin itu haruslah memenuhi beberapa kriteria yakni; cerdas, jujur, dominan, bertanggung jawab, inspiratif, percaya diri, dan kokoh.

Kecerdasan pemimpin diuji pada saat menentukan sasaran yang harus dicapai, langkah yang harus ditempuh dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan.

Kedominannan pemimpin harus diterapkan, tampil pada saat-saat yang penting dan saat menentukan keputusan.

Bertanggung jawab menunjukkan adanya tanggung jawab antara pimpinan dan orang-orang yang ada dalam organisasi, yang mempunyai tanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan.³⁸

³⁷ Husaini Usman, *Manajemen teori , praktik dan riset pendidikan*, edisi ke-4, Jakarta: Bumi Aksara cet-ke 3, 2016. Hal. 326

³⁸ Richard L. Daft, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Cet. Kelima, Jakarta: Erlangga, 2003, hal. 5

Inspiratif, jika tindakan-tindakan anda menginspirasi orang lain untuk bermimpi lebih, belajar lebih, melakukan lebih dan menjadi lebih, maka anda adalah seorang pemimpin, demikianlah apa yang dikatakan John Quincy Adams, seorang negarawan dan diplomat Amerika Serikat. Inspirasi berakar dari istilah “ *in spirit*” yang berarti semangat dari dalam jiwa.³⁹

Kokoh dalam memegang prinsip, mampu memegang teguh prinsip, tidak mudah dipengaruhi, namun untuk hal-hal yang harus di kompromikan tetap dapat bersifat luwes. Mempunyai ketegasan dan kewibawaan pada setiap keputusan yang telah ditetapkan.⁴⁰

Percaya diri (*Self Confidence*), Menurut Lauster kepercayaan diri merupakan suatu sikap atau keyakinan atas kemampuan diri sendiri sehingga dalam tindakan-tindakannya tidak terlalu cemas, merasa bebas untuk melakukan hal-hal yang sesuai keinginan dan tanggung jawab atas perbuatannya, sopan dalam berinteraksi dengan oranglain, memiliki dorongan prestasi serta dapat mengenal kelebihan dan kekurangan diri sendiri.

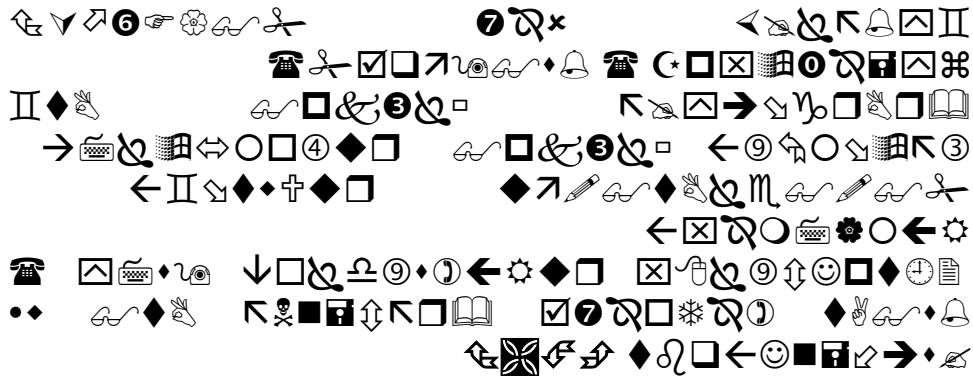
Jujur, kejujuran seorang pemimpin dipertaruhkan ketika dia memutuskan sebuah perkara, meskipun perkara tersebut berhubungan dengan keluarga dan para sahabatnya.

Dalam Al-Qur’an pada surat *Al-Baqarah* ayat 30, ketika Allah memberitahukan kepada malaikat, bahwa Allah akan menciptakan *khalifah*. Kemudian dilanjutkan dengan ayat 31, yang menjelaskan tentang ayat 30, yakni seorang khalifah harus mempunyai pengetahuan yang luas. Di jelaskan bahwa Allah mengajarkan nama-nama benda yang ada di alam semesta, dan ini menjelaskan bahwa pemimpin itu harus mempunyai ilmu pengetahuan yang luas, serta mampu memecahkan masalah yang ada. Ketika itu di surga tidak ada makhluk Allah yang melebihi pengetahuan Adam. Sehingga Allah memerintahkan kepada semua penduduk surga yakni, jin dan malaikat untuk sujud kepada Adam, sebagai penghormatan.



³⁹ Andrew Senduk, *Ignite Millennial leadership, ...*, hal. 2

⁴⁰ Covey Stephen R, *the 7 habits of Higly Efective People*, Alih Bahasa: Budijanto, Jakarta: Gramedia Pustaka, 1997, hal. 177



ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Kejadian ini sebagai bentuk terjadinya proses kepemimpinan, dimana setelah Adam tercipta dan mendapat bekal ilmu pengetahuan dari Allah maka, jin dan malaikat harus hormat kepada Adam sebagai *khalifah*(pimimpin). Dengan bekal ilmu pengetahuan yang luas, badan yang sehat, kuat dan cerdas, Adam akan memimpin makhluk-makhluk Allah yang sudah ada di bumi, termasuk dari keturunan nabi Adam sendiri. Bisa disimpulkan kepemimpinan itu harus mampu menjawab permasalahan yang ada dan membuat perubahan yang sesuai syariat.

b. Teori Pendekatan Prilaku

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan itu dilihat dari, pemikiran, tindakan, dan ucapannya. Artinya apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana pemimpin tersebut bertindak dan berucap ketika mereka sedang menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.⁴¹

Hasil dari penelitian akademis sangat beragam tentang teori ini. Kepemimpinan berlandaskan pendekatan prilaku terbagi berbagai model, sesuai dengan orientasi penelitian yang ditekankan pada saat itu.

⁴¹ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik...*hal-8

- (1). Orientasi pada tugas
Pemimpin yang *Job-centered* pemimpin yang berorientasi pada tugas, menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Kepemimpinan seperti ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.⁴² Dalam teori ini menjelaskan perilaku pemimpin yang fokus pada tugas yang diberikan kepada bawahannya/karyawannya, agar tugas tersebut dapat dilaksanakan.
- (2). Orientasi pada karyawan
Pemimpin *employee centered* yang mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, perubahan dan prestasi karyawannya.⁴³ Perilaku pemimpin ketika dia memperlakukan karyawannya agar meningkatnya kinerja mereka, sehingga mampu berprestasi dengan baik, agar dapat meningkatkan produktivitas. Penelitian ini dilakukan oleh studi dari *Universitas of Michigan* pada tahun 1940.
- (3). Orientasi pada hasil atau tujuan
Pemimpin membentuk Struktur yakni, pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar.⁴⁴ Perilaku seorang pemimpin yang fokus pada hasil yang baik atau tujuan yang akan dicapai, sesuai dengan target yang sudah ditetapkan atau lebih. Penelitian ini dilakukan oleh *Studi dari Ohio State University* pada tahun 1940
- (4). Orientasi pada komunikasi yang terbuka dan partisipasi/konsiderasi.
Melibatkan perilaku yang menunjukkan persaudaraan, saling percaya, menghargai, kehangatan dan komunikasi

⁴² Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hal . 7

⁴³ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,... hal. 8

⁴⁴ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,... hal. 9

antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang fokus pada hubungan baik, keterlibatan dan pertimbangan dari karyawannya.

c. Teori Pendekatan Situasional

Teori ini disebut juga dengan teori kebergantungan atau kontingensi, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan bisa berhasil jika mereka memodifikasi gaya kepemimpinan berdasarkan perubahan-perubahan situasi bawahan yang mereka hadapi.⁴⁵ Artinya, perilaku pemimpin menyesuaikan dari pada tingkat kematangan bawahan/karyawannya. Setiap perubahan tingkat kematangan akan berbeda perilaku kepemimpinannya. Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka.

Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri. Model kepemimpinan situasi ini terbagi beberapa model, diantaranya:

1). Model kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu:⁴⁶

- a) Pada tahap awal perhatian pimpinan pada tugas sangat besar, anggota di beri instruksi yang jelas dan di biasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja
- b) Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian sama tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
- c) Tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari

⁴⁵ Scott Snair, *Motivational leadership*, Jakarta: Prenada, 2008, hal. 12

⁴⁶ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,...hal. 16

tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.

- d) Tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Teori ini diteliti oleh Hersey dan Blanchard (1969) dan Rendin (1967) telah melakukan penelitian yang serius mengenai teori pendekatan ini. Dan kemudian diperbaiki dan disempurnakan tahun 1970-an hingga tahun 1990-an (Vecchio, 1987).⁴⁷

2). Model kepemimpinan *kontingensi*.⁴⁸

Model kepemimpinan ini dikembangkan juga oleh Fred E. Fiedler pada tahun 1987. Model kepemimpinan kontingensi memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Mengembangkan *Least-Preferred Co-Worker (LPC) scale* untuk mengukur dua gaya kepemimpinan:

- a) Gaya yang mementingkan tugas atau *otoritatif*
- b) Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan untuk mengukur situasi terdiri dari faktor utama

- a) Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- b) Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Model kepemimpinan ini lebih fokus pada situasi, dan mengevaluasi cara menyesuaikan perilakunya dengan lingkungan. Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Fred E. Fiedler, yang mengatakan;⁴⁹ dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Model kepemimpinan ini

⁴⁷ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik*,... hal. 3

⁴⁸ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,... hal. 12

⁴⁹ Ernie Trisnawati Sule, et.all, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*, Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2005, hal. 267

mengemukakan tiga variable utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan bagi pemimpin:⁵⁰

- a) Hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi.
- b) Derajat struktur tugas yang menguntungkan situasi.
- c) Kekuasaan formal yang menguntungkan situasi.

Ketiga variable situasi ini dikaitkan dengan pendekatan yang berorientasi pada tugas, hal ini tergantung pada situasi yang ada pada saat tertentu. Kombinasi antara situasi yang dihadapi oleh pemimpin dengan perilaku kepemimpinan yang tepat akan menentukan efektivitas kepemimpinan. Yang dimaksud perilaku yang tepat adalah dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada tugas dan dalam situasi apa perilaku pemimpin berorientasi pada hubungan kemanusiaan.

Pemimpin yang berorientasi pada tugas dapat bekerja lebih baik dalam situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan. Para pemimpin yang berorientasi pada tugas dapat bekerja sangat baik dalam situasi dengan tingkat kendali yang tinggi dan rendah.

Sementara, para pemimpin yang berorientasi pada hubungan dapat bekerja dengan sangat baik dalam situasi dengan tingkat kendali sangat moderat. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan efektif dalam situasi yang moderat misalnya pemimpin yang menghadapi situasi ketika derajat variabel situasi hubungan pemimpin dan bawahan rendah, tetapi kedua variabel yang lain derajatnya tinggi. Atau dalam situasi lain yaitu variable posisi kewenangan pemimpin derajatnya rendah tetapi variabel yang lain derajatnya tinggi.

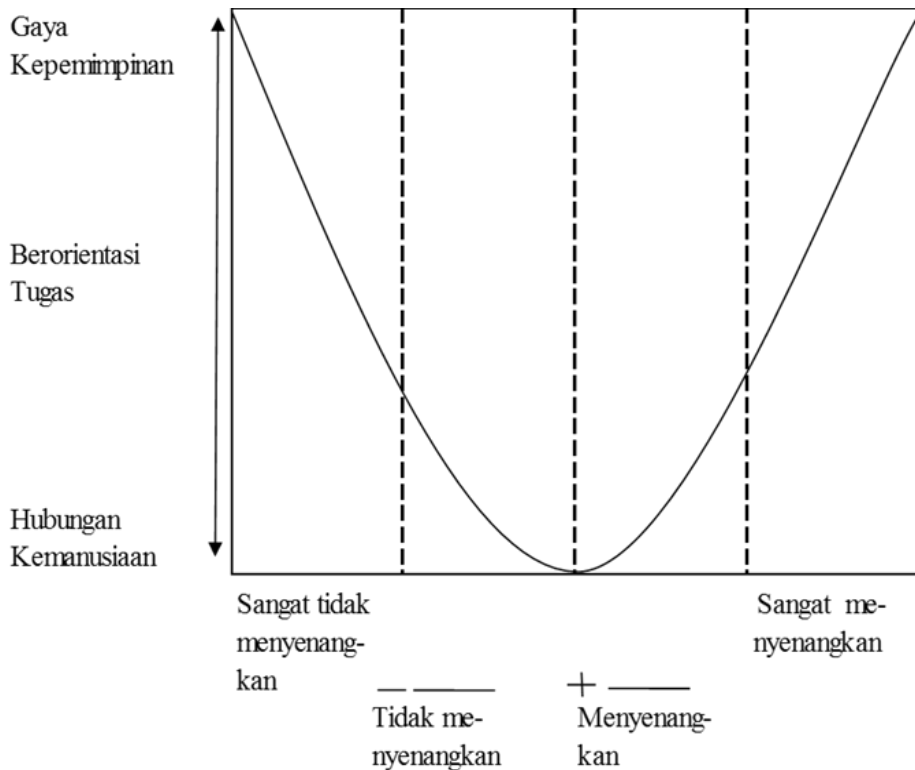
Dapat disimpulkan dari model kepemimpinan kontingensi, perilaku pemimpin yang efektif tidak berpola dari satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada satu saat tertentu. Yang dimaksud dengan situasi tertentu adalah adanya tiga variabel yang dijadikan dasar sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan

⁵⁰ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,... hal. 13

hubungan, tetapi tidak berarti bahwa tugas tidak pernah berorientasi pada hubungan.

Pada gambar grafik dibawah menjelaskan antara hubungan gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas dan hubungan kemanusiaan.

Hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan digunakan. Posisi digambarkan dalam table dibawahnya.



Gambar grafik 01. Gaya Kepemimpinan

Situasi	Atasan-Bawahan	Struktur Tugas	Kedudukan Pimpinan	Gaya Kepemimpinan
Menguntungkan	1. Baik →	Tersusun →	Kuat →	Tugas
	2. Baik →	Tersusun →	Lemah →	Tugas
	3. Baik →	Tidak Tersusun →	Kuat →	Tugas
	4. Baik →	Tidak Tersusun →	Lemah →	Pegawai
Tidak Menguntungkan	1. Buruk →	Tersusun →	Kuat →	Pegawai
	2. Buruk →	Tersusun →	Lemah →	Pegawai
	3. Buruk →	Tidak Tersusun →	Kuat →	Tugas
	4. Buruk →	Tidak Tersusun →	Lemah →	Tugas

Tabel 01, Gaya Kepemimpinan

3). Model kepemimpinan *path goal* (jalur tujuan).⁵¹

Teori ini disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan. Model kepemimpinan ini dikenal dengan nama, *Path Gaol Model* (Model Jalur-Tujuan). Model ini dikembangkan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif. Pola kepemimpinan ini mengharapkan karyawannya menjadi lebih tinggi keterampilan, loyalitas yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

4). Model kepemimpinan oleh *Vroom* dan *Yetto*.⁵²

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Asumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi. Model kepemimpinan ini dikenal sebagai, model Partisipasi Pemimpin Oleh *Vroom* dan *Yetton*

d. Teori kepemimpinan dengan pendekatan pengaruh

Teori ini berdasarkan pendekatan pengaruh kekuasaan, baik dari asal usulnya, penggunaannya dan dampaknya. Teori ini yang banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan.

⁵¹ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,... hal. 15

⁵² Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,... hal. 17

Dengan kata lain dalam organisasi memiliki sejumlah kekuasaan sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Kepemimpinan perusahaan yang mengikuti model kepemimpinan ini berfokus pada pengelolaan aktivitas, dengan tujuan agar tercapai target dari pada masing-masing program kerja. Kesuksesan daripada kepemimpinan ini sangat besar keberhasilannya, model kepemimpinan ini sangat tepat, karena kontrol pada setiap proses akan lebih terpenuhi. Teori ini terbagi dua jenis model kepemimpinan:

1). Model kepemimpinan *manajerial*

Yakni melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan menggunakan kompetensinya. *Otoritas* dan pengaruhnya bersifat *formal, hirarki, birokrasi*, sesuai SOP yang berlaku.⁵³ Pola kepemimpinan ini mengharapkan dapat mengontrol proses pelaksanaannya secara detail, agar tidak terjadi kesalahan. Tapi pola ini akan memakan waktu lebih lama prosesnya, karena terkait birokrasi dan SOP yang harus di ikuti.

2). Model kepemimpinan *partisipatif*

Model kepemimpinan ini berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan diambil bersama-sama kelompok akan mendapat dukungan kelompok dalam pengimplementasian keputusan tersebut. Kepemimpinan *partisipatif* mengasumsikan bahwa proses pembuatan keputusan dalam kelompok sebaiknya menjadi fokus utama dalam kelompok. (*Leithwood, et all, 1992*). Model ini didukung oleh tiga asumsi, yaitu:⁵⁴

a) Partisipasi akan meningkatkan keefektifan organisasi

b) Partisipasi didukung oleh prinsip demokrasi

Dalam konteks manajemen berdasarkan wilayah, kepemimpinan berpotensi bersedia untuk beberapa stakeholders yang sah

e. Teori kepemimpinan dengan pendekatan terbaru

1). Model kepemimpinan *transformasional*

Adalah model komperhensif yang menggunakan pendekatan normatif. Model ini lebih sentralistik, lebih mengarahkan, lebih mengontrol sistem. Model ini cenderung berbuat sewenang-wenang karena

⁵³ Husaini Usman, *Manajemen teori , praktik dan riset pendidikan*,...hal. 422.

⁵⁴ Husaini Usman, *Manajemen teori , praktik dan riset pendidikan*,...hal. 423

kepemimpinan yang kuat, berani berkorban sebagai pahlawan, kharismatik, dan konsisten dengan teman sejawat dalam berbagi nilai-nilai dan kepentingan-kepentingan umum⁵⁵.

2). Orientasi pada kesepakatan (*transaksional*)⁵⁶

Model kepemimpinan ini lebih menekankan pada kesepakatan nilai atau proses pertukaran (transaksi dengan nilai uang) atau sumber-sumber yang berharga berdasarkan kesepakatan. *Esensi* dari kepemimpinan transaksional adalah kesepakatan antara pemimpin dengan yang dipimpin yang saling menguntungkan. Dengan kata lain, pemimpin dapat bagian apa? Yang dipimpin dapat bagian apa ?. Pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan ini dapat menimbulkan *money politik* dalam pemilihan kontraktor suatu proyek. Pendapat dari sumber yang lain mengatakan model kepemimpinan ini adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

3). Model Kepemimpinan Moral

Model kepemimpinan moral berfokus pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan etika. Model ini berdasarkan rasional normatif, rasional berdasarkan pertimbangan benar atau salah. Kepemimpinan moral mengasumsikan bahwa fokus utama dalam kepemimpinan sebaiknya pada nilai, kepercayaan dan etika pimpinan. *Leithwood, et all*, kekuasaan dan pengaruh di jabarkan dari konsep defensif dari apa yang benar dan baik.⁵⁷ *West-Burnham* (1997) berkata tentang kepemimpinan moral, yakni kapasitas untuk bertindak dalam suatu cara yang konsisten dengan system etika dan konsisten sepanjang waktu. Pemimpin dengan kepercayaan moral adalah seseorang yang dapat.⁵⁸

- a) Menunjukkan konsisten sebab akibat antara prinsip dan praktek
- b) Menerapkan prinsip dalam situasi baru

⁵⁵ Husaini Usman, *Manajemen teori , praktik dan riset pendidikan*,...hal. 423

⁵⁶ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,...hal. 10

⁵⁷ Husaini Usman, *Manajemen teori , praktik dan riset pendidikan*,...hal. 424

⁵⁸ Husaini Usman, *Manajemen teori , praktik dan riset pendidikan*,...hal. 425

- c) Menciptakan berbagai pemahaman dan kosakata umum
 - d) Menjelaskan dan menemukan keputusan dalam hal moral
 - e) Menjaga prinsip sepanjang waktu
 - f) Menginterpretasikan ulang dan menyatakan kembali prinsip jika perlu.
- 4). Model kepemimpinan instruksional
 Adalah kepemimpinan yang memfokuskan pada pembelajaran oleh guru pada siswanya. Targetnya adalah kualitas pembelajaran siswa melalui gurunya. Peningkatan kualitas pembelajaran pendekatan ke pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kepemimpinan *instruksional*.⁵⁹ Penelitian yang dilakukan Blasé & Blasé's (1998) terhadap 800 kepala sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan sekolah menengah atas di Amerika Serikat menemukan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mengandung 3 aspek, yaitu;
- a) Banyak berdiskusi dengan guru
 - b) Mendukung pengembangan keprofesionalan guru berkelanjutan
 - c) Memperkuat refleksi guru terhadap proses pembelajaran.

- 5). Model kepemimpinan kharismatik
 Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut menghubungkan dari kepemimpinan yang heroik dengan kepemimpinan yang biasa.

Kepemimpinan yang efektif menurut beberapa literatur memiliki sifat diantaranya, memiliki *six key traits* (enam sifat utama) yakni; *Intelligence* (kecerdasan), *confidence* (kepercayaan diri), *charisma* (karismatik), *determination* (kebulatan tekad), *sociability* (keramahan) dan *integrity* (integritas).⁶⁰

Dalam hal tanggung jawab pemimpin efektif mempunyai sembilan tanggung jawab:⁶¹

- a) Memandang dengan jelas ketika ia melihat
- b) Mendengar dengan tepat ketika ia mendengar
- c) Berpikir dengan seksama ketika ia bicara
- d) Bertanya dengan kritis ketika ia ragu

⁵⁹ Husaini Usman, *Manajemen teori, praktik dan riset pendidikan*, ...hal. 425

⁶⁰ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik*,...hal. 29

⁶¹ Donald G. Krause, *The way of the leader, kiat sang pemimpin*,... hal. 47

- e) Menunjukkan sikap hormat ketika ia melayani
- f) Tetap tenang ketika ia ditantang
- g) Mempertimbangkan konsekuensinya ketika ia mengambil keputusan
- h) Memberikan hasil yang diinginkan apabila ia bekerja
- i) Melakukan apa yang benar apabila ia bertindak

Dalam literature lain dijelaskan juga tentang kepemimpinan yang efektif, adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerja sama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi.⁶² Dalam buku “Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam” dijelaskan bahwa; kepemimpinan yang efektif terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Adapun fungsi kepemimpinan sendiri adalah berkontribusi langsung terhadap situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing karena setiap kelompok/organisasi masing-masing karena setiap pemimpin berada didalam situasi sosial kelompoknya/organisasinya.⁶³

Adapun fungsi pokok kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi instruktif; fungsi ini berlangsung dan bersifat satu arah
Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaan pada orang-orang yang dipimpin. Dengan demikian pemimpin yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.
- b. Fungsi konsultatif; fungsi ini berlangsung dan bersifat dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak kepemimpinan.
- c. Fungsi partisipatif; fungsi tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan kontribusi manusia yang efektif, antara pemimpin dengan semua orang yang dipimpin
- d. Fungsi delegasi; fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

⁶² Hamdan Dimiyati, *model kepemimpinan & sistem pengambilan keputusan*, Bandung: Cv Pustaka Setia, 2014, hal. 22

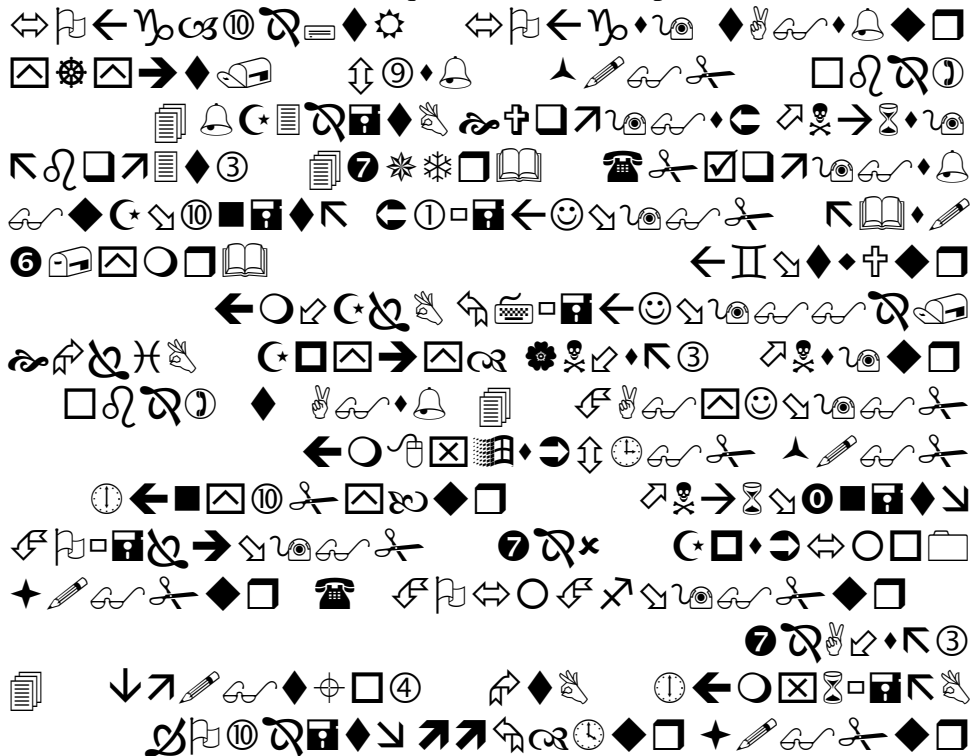
⁶³ Ramayulis, et.all, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2017, hal. 224

- e. Fungsi pengendalian: fungsi ini cenderung bersifat satu arah, meskipun tidak mustahil dilakukan dengan cara komunikasi dua arah.

Fungsi kepemimpinan bermaksud pengendalian efektif yang mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam kordinasi yang efektif.⁶⁴

Dalam Al-Qur'an di jelaskan bahwa pemimpin itu harus, mempunyai pengetahuan yang luas, berbadan sehat dan mempunyai kekuatan lebih dari manusia lain pada saat itu. Seperti tertuang dalam bagian surat,

- a. Dalam surat Albaqarah/2: 247, disampaikan;

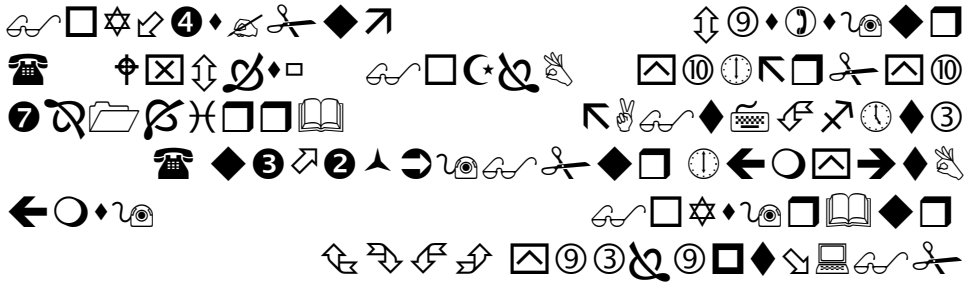


Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui.

Thalut diangkat jadi raja oleh Allah, dimana secara syariat Thalut mempunyai ilmu pengetahuan yang luas dan berbadan kuat

- b. Dalam Surat Saba'/21; 10, disampaikan;

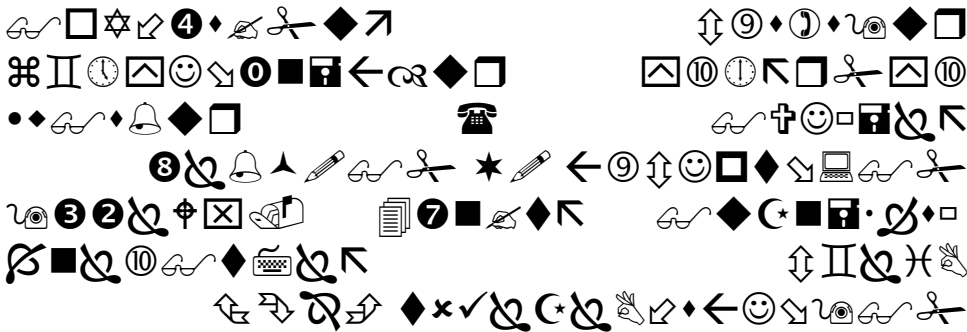
⁶⁴ Ramayulis, et.all, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*,...hal-225,



dan Sesungguhnya telah Kami berikan kepada Daud kurnia dari kami. (kami berfirman): "Hai gunung-gunung dan burung-burung, bertasbihlah berulang-ulang bersama Daud", dan Kami telah melunakkan besi untuknya,

Nabi Daud mempunyai kekuatan, mampu melunakkan besi hanya dengan tangan, mampu berbicara dengan burung dan bertasbih bersama-sama gunung dan burung-burung. Nabi daud diangkat sebagai raja oleh Allah untuk menjalankan hukum-hukum Allah.

c. Dalam surah An-Naml/



dan Sesungguhnya Kami telah memberi ilmu kepada Daud dan Sulaiman; dan keduanya mengucapkan: "Segala puji bagi Allah yang melebihkan Kami dari kebanyakan hamba-hambanya yang beriman".

Nabi Sulaiman pun mempunyai karunia yang diberikan Allah, seperti; mampu menjinakkan angin, menaklukkan Jin dan setan, mengerti bahasa binatang dan tentang ilmu hukum.

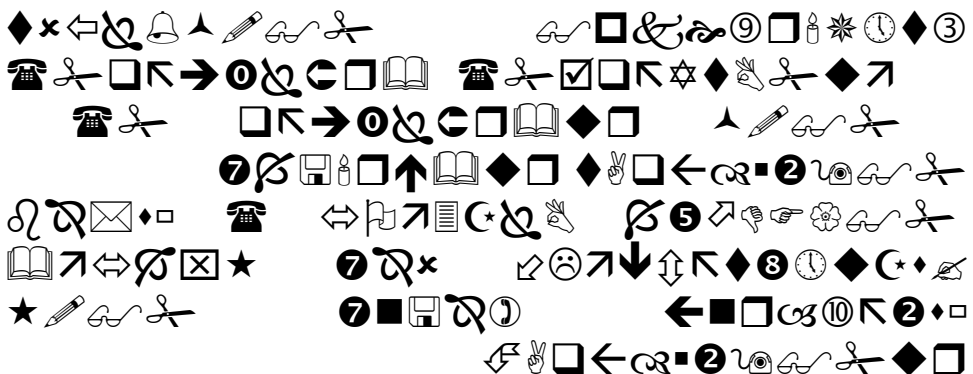
Dapat disimpulkan kepemimpinan dalam islam dapat dilakukan apabila pemimpinnya mempunyai ilmu pengetahuan, kekuatan fisik dan kekuatan non fisik. Dengan segala kelebihan yang dimilikinya pemimpin akan dapat menjalankan proses kepemimpinan untuk mencapai tujuan.

Menurut *French dan Raven*, seorang pemimpin efektif adalah pemimpin dengan kekuasaannya mampu menggugah bawahannya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Adapun kekuasaan yang dimiliki dapat bersumber dari hal-hal berikut:⁶⁵

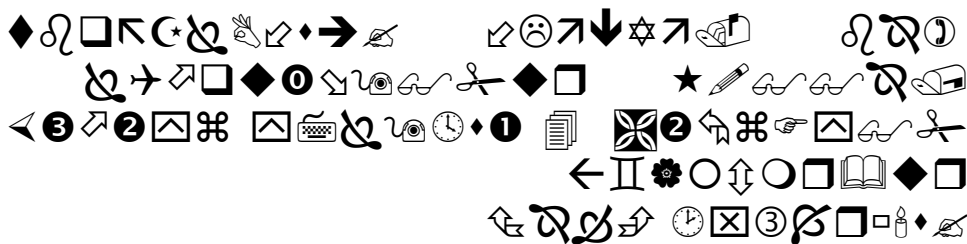
- a. *Reward power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa, pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- b. *Coercive power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa, pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- c. *Legitimate power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa, pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- d. *Referent power*, didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya, atau kharismanya.
- e. *Expert power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

2. Pemimpin Dalam Perspektif Al-Qur'an

Dalam Islam masalah pemimpin adalah masalah yang wajib, sehingga mengangkat pemimpin merupakan hal yang wajib, seperti disampaikan didalam surat An-Nisa/4:59



⁶⁵ Sarlito W. Sarwono, *Psikologi Sosial (Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan)*, Jakarta: Balai Pustaka, 2005, hal. 11



Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Menurut tafsir Ath-Thabari meriwayatkan dari Abu Huairah, bahwa pendapat yang paling terkait *ulil amri* adalah para amir dan pemimpin yang wajib ditaati karena Allah. Perintah untuk taat kepada pemimpin menunjukkan wajibnya mengangkat seorang pemimpin. Karena Allah tidak akan memerintahkan taat kepada seseorang yang tidak berwujud.

Di dalam Islam pemimpin identik dengan istilah khalifah. Pemakaian kata khalifah setelah Rosulullah Sallallahu Alaihi Wassalam wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan “amir “ (yang jamaknya umara) atau penguasa. Selain kata khalifah di sebut juga kata Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir.⁶⁶ Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat islam, seperti yang di jelaskan dalam Al-Qur’an, An-Nisa/4:59

Selain dari kata *ulil amri* dan *khalifah*, ada kata lain yang dimaknai dengan pemimpin, seperti: *imamah* dan *amirul mukminin*. *Imamah* menurut terminology adalah bentuk *mashdar* dari kata kerja (*amma*). *Ammahum wa amma bihim* artinya mendahului mereka, yaitu imamah. Sedangkan *al-imam* ialah setiap orang yang diikuti, seperti pemimpin.⁶⁷ Beberapa ayat dalam Al-Qur’an yang menjelaskan tentang pemimpin.

a. Surah Al-Baqarah/2:30 yang berbunyi;



⁶⁶ Veithzal Rivai Zaenal, et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,...hal. 15

⁶⁷ Abdullah Ad-Dumaiji, *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*, Jakarta: Ummul Qura, 2016, hal. 37. Mengutip dari kitab *Al-Qamus Al-Muhith*



Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.

Dari awal telah dikatakan oleh Allah Subhannahuata'ala manusia itu adalah khalifah. *Khalifah* disini maksudnya manusia mendapatkan tugas dari Allah untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat *amar ma'ruf* dan mencegah dari perbuatan *mungkar*.⁶⁸

Menurut Ath-Thabari menjelaskan, *Khalifah*, menurut Ibnu Jarir takwil ayat ini seperti berikut: sesungguhnya aku akan menjadikan di bumi seorang *Khalifah* dari-Ku yang berkedudukan menggantikan diri-ku dalam memutuskan hukum secara adil di kalangan makhluk-Ku.

Dalam kitab tafsir Al-Maraghi dijelaskan bahwa, sebagian mufassir berpendapat bahwa *khalifah* ialah pengganti Allah dalam melaksanakan perintah-perintah-Nya kepada manusia. Pengangkatan *khalifah* ini menyangkut pula pengertian pengangkatan sebagian manusia yang di beri wahyu oleh Allah tentang syariat-syariat-Nya.

Ringkasnya, manusia dengan kekuatan akal, ilmu pengetahuan dan daya tangkapnya, manusia mampu mengelola alam semesta, sehingga mampu mengemban tugas khalifah di muka bumi. Dengan kemampuan itu juga manusia mampu mengungkap keajaiban-keajaiban ciptaan-Nya dan mengungkap rahasia-rahasia makhluk-Nya.⁶⁹

Menurut tafsir Al-Qurthubi



“sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi”.

Ayat ini merupakan dasar pengangkatan imam (pemimpin) atau khalifah yang perintahnya harus didengar dan ditaati. Agar persatuan dapat terwujud dan hukum-hukum dapat

⁶⁸ Veithzal Rivai Zaenal, et.all., *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*,...hal. 17

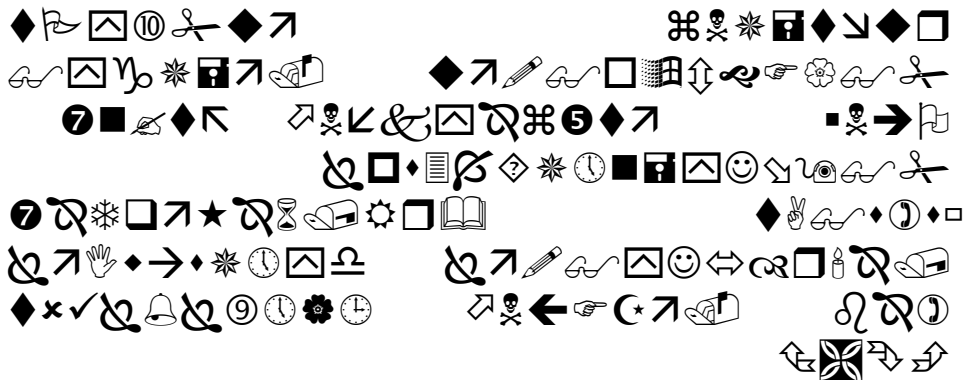
⁶⁹ Ahmad Mushthafa Al-Maraghi, *terjemah Tafsir Al-Maraghi*,... hal. 135-136

ditegakkan. Sebelum ayat ini turun, telah terjadi peristiwa di bumi yaitu, pembunuhan sesama mahluk, sehingga malaikat yang melihat itu menjadi gundah. Allah maha mengetahui apa yang tersimpan di dalam diri makhluknya, sehingga pada waktunya Allah menjawab kegundaahan tersebut dengan memberitahu kepada malaikat bahwa Allah akan menciptakan *Khalifah*.

Pada ayat ini Allah menggunakan kata *Khalifah*, berarti pemimpin yang harus didengar dan ditaati. Pemimpin disini adalah bertujuan menggantikan Allah untuk mengajak semua makhluk menjalankan semua perintah-perintah Allah. Sehingga terwujudlah kehidupan yang sesuai dengan apa yang telah disyariatkan oleh Allah.

Khalifah disini bisa dikatakan pemimpin yang akan menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam kehidupan, dengan cara apa yang sudah ditentukan oleh Allah. Karena itu seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas, sehingga dapat mengajarkan kepada mahluk syariat-syariat yang harus dilakukan.

Allah mengajarkan ilmu pengetahuan yang luas kepada nabi Adam, karena itu Adam ditetapkan oleh Allah sebagai khalifah. Seperti yang disebutkan dalam Al-Qur'an surat Albaqoro/2:31



dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!"

b. Surat Albaqarah/2: 247,



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

Tafsir Ath-Thabari.⁷⁰ Menjelaskan bahwa; Abu Ja'far berkata yang dimaksud oleh Allah dengan firman-Nya ini adalah; nabi mereka Syamuel, berkata kepada pemuka Bani Israil; “ Sesungguhnya Allah telah mengabulkan permintaan kalian dan mengangkat Thalut sebagai raja kalian”, tapi

⁷⁰ Muhammad Abu Ja'far bin Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2009, hal. 311

mereka menjawab,” bagaimana Thalut bisa menjadi raja kami? Sedangkan dia berasal dari suku Bunyamin bin Ya’qub, sedangkan suku Bunyamin adalah bukan suku pemegang pemerintahan maupun kenabian. Kamilah yang lebih berhak menjadi raja, karena kami dari suku Yahudza bin Ya’qub, sedang diapun tidak dimiliki harta yang banyak, karena dia hanya seorang penyiram kebun, riwayat lain sebagai penyamak kulit. Nabi mereka menjawab,” Sesungguhnya Allah telah memilihnya menjadi rajamu dan menganugerahinya dengan ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa. Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang di kehendaki-Nya dan Allah maha luas pemberian-Nya lagi maha mengetahui.

Tafsir Al-Maraghi,⁷¹ menjelaskan bahwa pada masa diutusnya Syamuel kepada mereka sebagai nabi, keadaan mereka telah menyimpang jauh dari syari’at agama para nabi sebelumnya. Mereka telah berbuat syirik dan menyembah selain Allah Ikatan agama yang dulu menyatukan mereka telah menjadi lemah, akibatnya mereka dikuasai musuh-musuh mereka. Dan kini semangat mereka telah pudar, hidup mereka terhina dikaki musuh. Akhirnya mereka meminta kepada nabi mereka, Syamuel untuk memilih seorang raja dari bangsa mereka sendiri.

Nabi Syamuel diberi wahyu oleh Allah untuk memilih Thalut sebagai raja kaum bani Israil. Tapi mereka protes, bagaimana mungkin Thalut menjadi raja kami, karena Thalut tidak memiliki harta benda yang banyak dan bukan turunan para Raja atau Nabi. Karena menurut kebiasaan Bani Israil para Raja hanya terdiri dari anak cucunya Yahuda Ibnu Ya’qub.

Tafsir Al-Qurthubi menjelaskan, Berkata wahab bin Munabbih, ketika suatu malam bani israil berkata kepada, Syamwil bin bal; mohonkanlah kepada Allah SWT, agar mengirimkan seorang raja dan berikanlah petunjuk raja tersebut. Maka berdo’a lah Syamwil bin bal kepada Allah SWT. Maka Allah berfirman kepadanya; lihatlah al-qaram yang didalamnya terdapat minyak.

Apabila ada seorang laki-laki masuk kerumahmu, lalu minyak yang terdapat dalam al qaram tersebut berbunyi seperti mendidih maka laki-laki itulah raja bani israil. Lalu oleskanlah minyak tersebut ke kepalanya dan nobatkan dia

⁷¹ Al-Maraghi Mushtafa Ahmad , *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, hal. 215

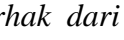
sebagai raja mereka. Kemudian Thalut sampai dirumah Syam bin bal, dan minyak tersebut berbunyi seperti suara mendidih. Syam bin bal pun mendekatinya dan lalu mengoleskan minyak tersebut kekepala Thalut, sambil berkata kepadanya; kamu adalah raja bani israil yang aku diperintahkan Allah untuk mengajukannya. Kemudian Syamwil berkata kepada Bani Israel;



"*Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu.*"

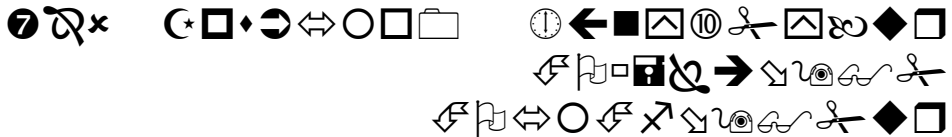
Tapi mereka membangkang nabi mereka, dengan berkata;



"*bagaimana Thalut memerintah kami ?, pada hal kami lebih berhak dari pada dia?.* Mereka berkata  maksudnya (dari segi apa, menunjukkan tentang nashab/posisi),mereka dari keturunan raja-raja sedangkan Thalut bukan dari keturunan raja dan dia orang yang fakir. Sehingga nabi mereka memberikan jawaban;



Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu, dan menganugerahi ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa. Maksudnya, Allah Subhannah Wata'ala yang memilihnya. Dan menjelaskan juga alasan kenapa Allah memilihnya;



"*dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa*"

maknanya Thalut memiliki ilmu pengetahuan yang luas dan tubuh yang sehat gagah perkasa.



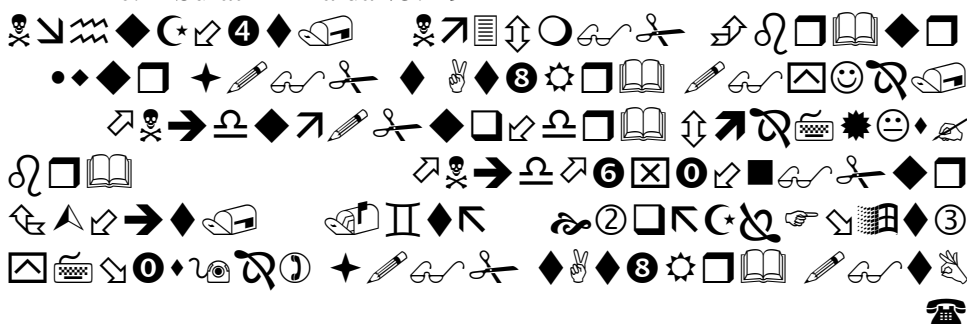
"*Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendakiNya.*". Syamwil mengatakan hal ini dia ingin

menutup dengan dalil yang pasti sehingga tidak terbantahkan lagi.

Pada ayat ini Allah menggunakan kata malikan (للملِكِ) yang berarti raja. Raja tersebut akan memimpin mereka untuk mengalahkan musuh-musuh mereka, yaitu Jalut dengan bala tentaranya. Thalut sudah dibekali dengan ilmu strategi perang yang luas dan tubuh yang kuat. Meskipun Thalut tidak sesuai dengan keinginan mereka, tetapi Allah maha tahu apa yang dibutuhkan mereka. *Maliki* dalam ayat lain (surat Alfatihah), berarti raja yang mempunyai kekuasaan penuh untuk melakukan apapun, tidak ada yang menyamai dan tidak ada tandingan. Sedangkan *Maliki* pada ayat 247 Albaqarah bermakna raja yang menguasai secara penuh kepada orang-orang bani Israil pada masa itu.

Raja pada masa itu adalah seorang pemimpin yang dapat memberikan keputusan, menetapkan aturan dan memberi hukuman bagi yang melanggar. Sementara Thalut hanyalah seorang pengurus kebun, tidak memiliki harta dan bukan keturunan raja atau nabi. Bagaimana mungkin mereka dapat patuh kepada Thalut, rasa gengsi kehormatan mereka yang menghalangi ketaatan, sehingga mereka protes keras.

c. Surat Al-Maidah/5: 49

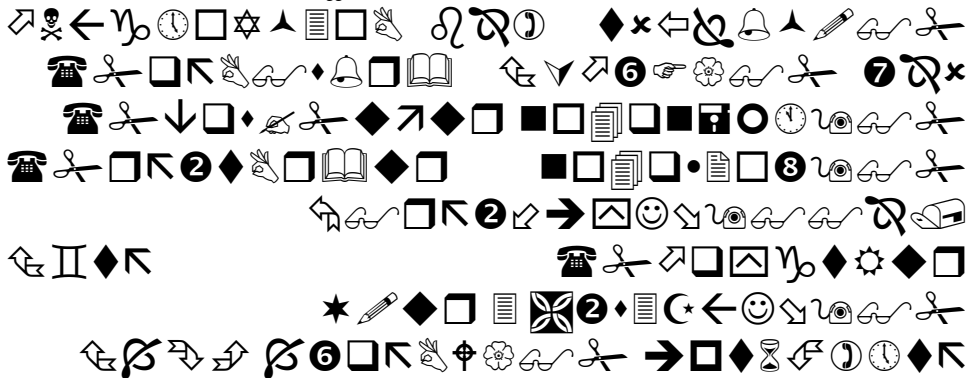


dan hendaklah kamu memutuskan perkara di antara mereka menurut apa yang diturunkan Allah, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka. dan berhati-hatilah kamu terhadap mereka, supaya mereka tidak memalingkan kamu dari sebahagian apa yang telah diturunkan Allah kepadamu.

Memutuskan perkara itu merupakan salah satu bentuk penegakkan hukum, dan itu adalah salah satu tanggung jawab dari pada pemimpin. Penegakkan hukum tidak bisa dilaksanakan dengan sempurna jika bukan oleh pemimpin.

Makanya wajib hukumnya mengangkat seorang pemimpin dari kelompok mereka sendiri.

d. Surat Al-Hajj/22: 41



(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

Pada ayat ini ada perintah untuk melakukan *amar ma'ruf nahi munkar*, secara efektif pekerjaan ini hanya efektif dilakukan oleh kelompok, pasukan militer, organisasi dan pemerintah. Agar memudahkan kordinasi antara anggota organisasi dan antara sesama organisasi maka, masing-masing dari organisasi itu semua harus mempunyai pemimpin, hal ini menjelaskan wajibnya ada seorang pemimpin.

Artinya salah satu kewajiban pemimpin dalam islam, memerintahkan kebajikan dan mencegah kemungkaran. Ketika kemungkaran dapat dicegah, semua kegiatan didunia dapat berjalan dengan normal, termasuk untuk kegiatan keagamaan.

Melihat penjelasan diatas jika dikorelasikan dengan pimpinan perusahaan maka, merupakan kewajiban setiap perusahaan mempunyai pemimpin. Tujuan terbesar perusahaan adalah mencari keuntungan dunia, maka pemimpin dibutuhkan untuk menyatukan arah dan langkah bagi semua anggotanya agar tercapai tujuan.

Tujuan utama pimpinan dalam islam adalah agar dapat mengajak kaumnya menjalankan kehidupan sesuai dengat syariat-syariat, agar mendapatkan keuntungan dunia dan akhirat. Bila

perusahaan dapat dijalankan sesuai dengan syariat-syariat diatas maka dua keuntungan akan didapat, dunia dan akhirat.

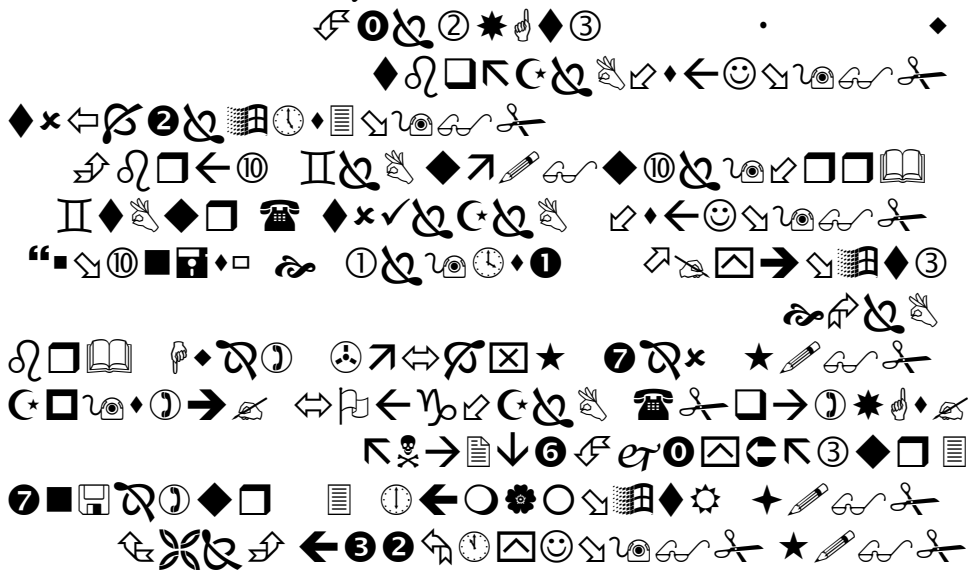
Jika ternyata mengangkat pemimpin itu merupakan kewajiban, maka sudah seharusnya ada kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang calon pemimpin. Mengingat jabatan yang di emban mempunyai tanggung jawab yang besar, disamping agar ia dapat menjalankan roda pemerintahannya dengan efektif maka, seharusnya ada persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pemimpin.

Adapun persyaratan-persyaratan untuk menjadi pemimpin sebagaimana yang dimaksud adalah, sesuai dengan pandangan ulama dan dalil-dalil yang rajih, ada sebelas persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin, yaitu:

1) Islam.

Dalam islam wajib hukumnya mengangkat pemimpin yang beragama islam, walaupun untuk organisasi kecil. Didalam organisasi jika didalamnya mempunyai anggota mayoritas orang islam, maka pemimpinnya harus orang yang beragama islam.

Ada beberapa dalil yang menjelaskan tentang syarat ini, diantaranya: Ali-Imran/3: 28



janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi pemimpi dengan meninggalkan orang-orang mukmin. barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. dan Allah memperingatkan kamu

terhadap diri (siksa)-Nya. dan hanya kepada Allah kembali (mu).

Mengangkat mereka sebagai pemimpin termasuk dalam katagori larangan. Bagaimana mungkin orang kafir dapat menangani urusan-urusan kaum muslimin dengan benar menurut syariat-syariat islam. Tetapi untuk urusan muamallah bisa terjadi orang islam bekerja kepada orang kafir.

Dalam ayat-ayat yang lain dikatakan: An-Nisa/4:59

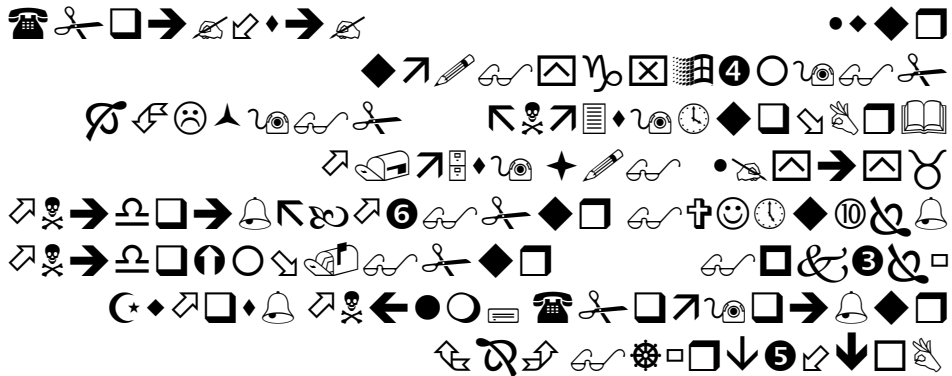


Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Kalimat *ulil amri* (pemimpin) diantara kamu, menunjukkan pemimpin harus berasal dari kalangan kaum muslimin. Ulama telah bersepakat tidak boleh mengangkat pemimpin dari golongan orang kafir, baik kafir *harbi* maupun kafir *dzimmi*

2). Balig.

Setiap pemimpin dalam kepemimpinan islam, baik oraganisasi kecil maupun besar tidak diperkenankan untuk dipegang oleh anak kecil (anak yang belum balig). Dijelaskan dalam Al-Qur'an pada ayat An-Nisa'/ 4: 5



dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik.

Yang dimaksud orang-orang belum sempurna akalnya, adalah ana-anak yang belum balig. Karena mereka belum mampu mengelola harta-harta mereka. Karena itu mereka lebih dilarang untuk memimpin kaum muslimin mengelola urusan-urusan kaum muslimin.

3). Berakal.

Tidak sah kepemimpinan dari orang yang hilang akalnya, karena gila atau karena gangguan pada akalnya. Orang yang hilang akalnya tidak dapat memberikan solusi-solusi dari semua permasalahan dan orang yang hilang akal tidak akan mampu memberikan keadilan. Dijelaskan dalam sebuah hadits yang di sampaikan *Abu Dawud, dari Aisyah ra mengatakan: “ Pena diangkat dari tiga orang; orang gila sampai ia sadar, orang tidur sampai ia bangun, anak kecil sampai ia balig”*.

Ulama membagi dua kategori: *Pertama*; hilang akal yang bersifat tidak permanen dan ada harapan sembuh dalam waktu cepat. Kondisi ini tidak menghalangi untuk diangkat menjadi pemimpin. *Kedua*; hilang akal bersifat

permanen, tidak ada harapan sembuh, seperti orang gila dan orang yang tidak sadar dalam waktu yang panjang. Kondisi ini tidak layak untuk diangkat menjadi pemimpin.

4). Status merdeka

Al-Ghazali menyebutkan, "Imamah tidak berlaku untuk budak karena jabatan imamah mengharuskan ia menghabiskan waktunya untuk mengurus segala persoalan kaum muslimim". Sedangkan seorang budak harus taat kepada tuannya, karena secara hukum, ia tidak memiliki kuasa atas dirinya.

5). Laki-laki

Syarat mutlak menjadi pemimpin dalam islam adalah laki-laki. *Diriwayatkan dalam Shahih Al-Bukhari dari hats Abu Bakrah bahwa ketika nabi mendengar orang-orang Persia mengangkat putri Kisra sebagai ratu, beliau bersabda " tidak akan beruntung suatu kaum yang menyerahkan urusan mereka kepada seorang wanita"*.

Didalam Al-Qur'an banyak ayat yang menunjukkan pengutamaan kaum laki-laki atas wanita, diantaranya; An-Nisa/4:34, Al-Ahzab/33: 33.

6). Berilmu

Seorang pemimpin wajib mempunyai ilmu pengetahuan, untuk mengatur segala urusan yang ada didalam kelompoknya atau organisasi. Ada beberapa ayat yang menjelaskan terkait keterangan tersebut, seperti: Al-Baqarah/2: 247, Shad/38: 20, Yusuf/ 12: 55.

Seorang pemimpin wajib memiliki ilmu syar'i dan ilmu-ilmu lain yang akan digunakan untuk mengurus permasalahan umatnya. Keilmuan agama pemimpin tidak harus mencapai tingkatan pada ahli ijtihad mutlak.

7) Adil (Adl)

Al-Adl merupakan salah satu dari *Asmaul Husna*, yang merupakan dari bahasa Arab yang berarti adil. Menurut bahasa Arab, adil di sebut dengan kata 'adilun yang berarti sama dengan seimbang, dan al'adl artinya tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar, tidak sewenang-wenang, tidak zalim, seimbang dan sepatutnya.

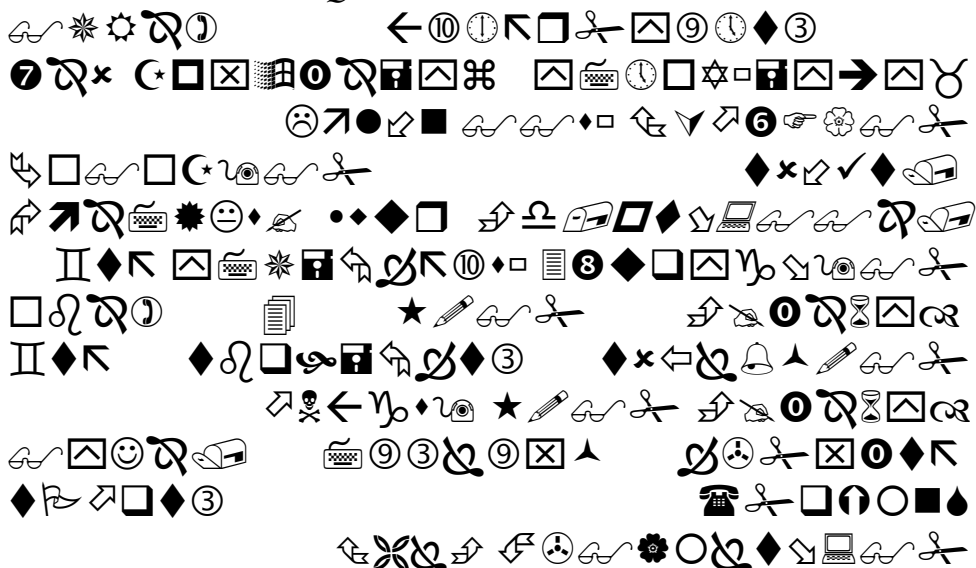
Menurut istilah, adil adalah menegaskan suatu kebenaran terhadap dua masalah atau beberapa

masalah untuk dipecahkan sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh agama⁷²

Terminologi keadilan dalam Alquran disebutkan dalam berbagai istilah, antara lain 'adl, qisth, mizan, hiss, qasd, atau variasi ekspresi tidak langsung, sementara untuk terminologi ketidakadilan adalah zulm, itsm, dhalal, dan lainnya. Setelah kata "Allah" dan "Pengetahuan" keadilan dengan berbagai terminologinya merupakan kata yang paling sering disebutkan dalam Alquran.

Dengan berbagai muatan makna "adil" tersebut, secara garis besar keadilan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana terdapat kesamaan perlakuan dimata hukum, kesamaan hak kompensasi, hak hidup secara layak, hak menikmati pembangunan dan tidak adanya pihak yang dirugikan serta adanya keseimbangan dalam setiap aspek kehidupan.⁷³

Salah satu contoh ayat yang berbicara mengenai keadilan adalah QS Shaad /38:26



Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan

⁷² Syamsuri, *Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007, hal.100

⁷³ *Ekonomi Islam, Pusat Pengkajian Pengembangan Ekonomi slam*, Jakarta: RajaGrafindo Persada , 2008, hal. 59

menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Ibnu Katsir menjelaskan bahwa ayat ini merupakan perintah bagi pemimpin agar berlaku adil dalam kepemimpinannya. Bila tidak berlaku adil maka pemerintahannya akan berdasarkan hawa napsu semata. Akibatnya pemimpin tersebut akan mendapatkan azab yang berat, baik di dunia maupun di akhirat.⁷⁴

Pemerintahan yang mendapat azab Allah maka dalam roda pemerintahannya akan timbul banyak pertentangan dari semua pihak/rakyat/bawahan.

8) Memiliki kecakapan psikologis

Kecakapan psikologis yang dimaksud adalah kemampuan mempengaruhi kelompoknya atau kaumnya, seperti: memobilisasi rakyatnya untuk berperang, mengarahkan rakyatnya untuk mencapai tujuan negara, kelompok atau organisasi. Memiliki kebijaksanaan dan ketegasan, kemampuan untuk mengatur dan mengelola kelompok serta rakyatnya.

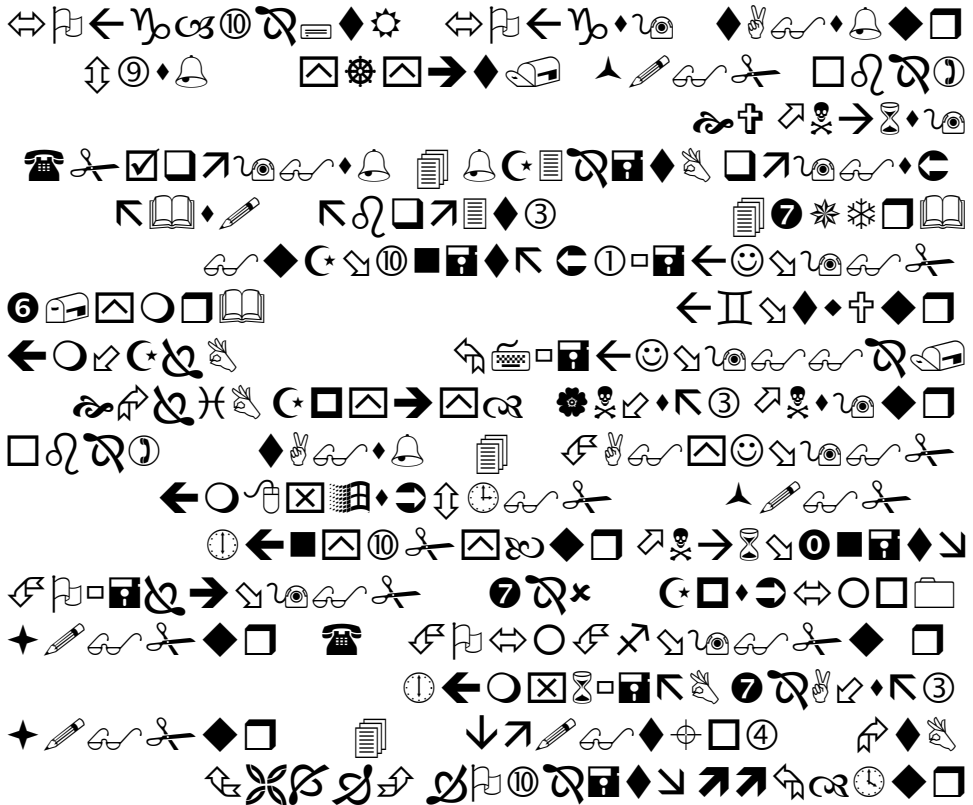
Sabda nabi kepada Abu Dzarr, ketika berkata kepada Rosulullah, "wahai Rosulullah! Apakah engkau tidak mempekerjakanku?" kemudian Rosulullah menepuk pundakku lalu berkata, " wahai Abu Dzarr! Kamu ini lemah. Jabatan itu amanah. Jabatan itu kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali siapa yang mengambilnya dengan haknya dan menunaikan apa yang menjadi kewajibannya".

9). Memiliki kecakapan fisik

Pemimpin sebaiknya memiliki panca indera dan seluruh anggota tubuh yang normal. Dalam menjalankan tugas-tugasnya membutuhkan gerakan yang tangkas, penampilan yang menarik dan kewibawaan di mata rakyatnya atau anggota kelompoknya.

Dijelaskan dalam Al-Qur'an, ayat Al-Baqarah/2: 247

⁷⁴ Al imam Abul Fidal Ismail Ibnu Katsir Ad-Dimasyai, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta: Pusta Azam, 2015, hal. 6



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

- 10). Tidak berambisi untuk jadi pemimpin
 Ambisi seseorang untuk jadi pemimpin tanpa alasan yang syar'i, merupakan kesalahan, dan ini harus dicegah. Ada beberapa dalil yang menjelaskan tentang masalah diatas, diantaranya: diriwayatkan dari Abdurrahman bin Samurah, ia berkata," Rosulullah bersabda, wahai Abdurrahman bin Samurah, jangan meminta kekuasaan, karena jika kekuasaan diberikan kepadamu karena kamu memintanya, maka kekuasaan dibebankan semuanya

kepadamu sepenuhnya. Dan jika kekuasaan diberikan kepadamu bukan karena kamu memintanya, maka kamu akan dibantu untuk menjalankannya.”⁷⁵

Dalil yang lain adalah, diriwayatkan dari Abu Musa, ia berkata, “ *Aku datang bersama dua orang dari kaumku. Salah satu diantaranya lantas berkata, wahai Rosulullah, angkatlah kami menjadi amir, yang lainnya juga mengatakan hal yang sama, lalu Rosulullah bersabda, ” kami tidak melimpahkan kekuasaan kepada orang yang memintanya, tidak pula kepada orang yang tamak untuk mendapatkannya.”*

11). Keturunan Quraisy

Untuk pemimpin umat islam sedunia disyaratkan dari keturunan Quraisy, hal ini disebutkan dalam sejumlah nash yang tegas, disepakati oleh para sahabat, ta’biin dan jumhur ulama. Untuk pemimpin dimasing-masing negara tidak dapat diterapkan syarat ini, begitu juga untuk pemimpin perusahaan hal ini tidak berlaku.

3. Kepemimpinan Perspektif Al-Qur’an

Tugas dan kewajiban para pemimpin dalam islam merupakan perwujudan kegiatan pemimpin untuk mencapai tujuan. Pemimpin dalam islam merupakan wakil umat untuk membuat cara/jalan agar umat islam dapat menjalankan kehidupan secara syar’i.

Kewajiban utama pemimpin islam adalah mengajak rakyatnya untuk beribadah kepada Allah dan menata kehidupan manusia sesuai dengan syar’i. Adapun tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin tertinggi adalah sebagai berikut:

a. Menyiapkan Sumber-Sumber Pendapatan dan Mengalokasikannya Untuk Negara

Seorang pemimpin harus mampu menyiapkan kebutuhan dana demi jalannya pemerintahan dan serta untuk golongan-golongan yang membutuhkan. Dalam islam sumber pendapatan bisa memungut zakat, jizyah, kharraj, usyur, ghanimah, fai dan sedekah.

⁷⁵ Muttafaq alaih; Al-Bukhari, kitab; hukum-hukum, bab; siapa meminta kekuasaan, beban kekuasaan diberikan sepenuhnya kepadanya (Fhatul Bary, XIII/124), Muslim, kitab; kekuasaan, bab; larangan meminta kekuasaan dan berambisi untuk mendapatkannya, hadits nomor 1652 (III/1456).

Mengalokasikan dana tersebut untuk kepentingan pemerintahan dalam menjalankan tugasnya dan untuk kaum muslimin muslimat yang membutuhkan.

Prinsip ini sama dengan prinsip di perusahaan, presiden direktur sebagai pemimpin tertinggi mempunyai kewajiban untuk mencari sumber dana yang berkelanjutan. Salah satu tujuan perusahaan adalah mencari keuntungan/penghasilan. Agar perusahaan tetap dapat berjalan sangat dibutuhkan dana, yang akan digunakan untuk biaya operasional perusahaan, maupun pengembangan usaha perusahaan.

b. Mendelegasikan Tugas dan Wewenang Kepada Orang Yang Berkompeten.

Dalam menjalankan tugasnya pemimpin tertinggi membutuhkan pembantu-pembantu sebagai wakil untuk melaksanakan aktivitas harian. Hal ini disebutkan dalam Al-Qur'an, Thaahaa/20: 29.



dan Jadikanlah untukku seorang pembantu dari keluargaku,

tetapi Al-Qur'an melarang mengangkat orang kepercayaan dari orang-orang diluar kalangan mereka, seperti disebutkan dalam Al-Qur'an, Ali Imran/3: 118

Pada perusahaan juga memegang prinsip ini, dengan membuat struktur organisasi untuk pembagian wewenang dan tugas. Hal ini merupakan salah satu tugas presiden direktur, guna mendapatkan orang-orang yang tepat untuk membantu menjalankan tugasnya. Presiden direktur wajib mengontrol kerja pembantu-pembantunya agar berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Mengawasi Langsung Penataan Segala Urusan Dalam Pemerintahannya.

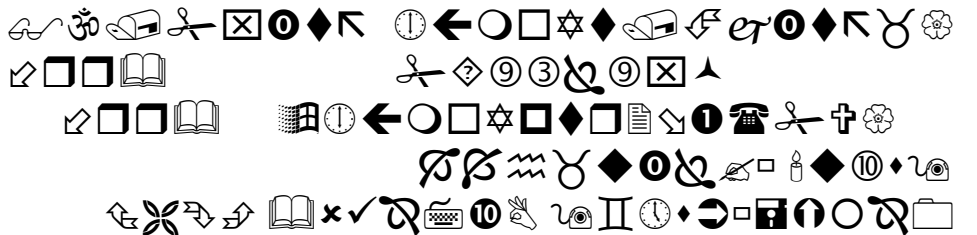
Pemimpin harus mengawasi langsung kegiatan pembantu-pembantu/wakilnya dalam menata organisasinya/kelompoknya. Setiap kegiatan pembantunya harus melaporkan kepada pimpinannya. Pemimpin wajib mengontrol dan meluruskan bawahannya/pembantunya yang menyimpang dari tujuan negara atau organisasi. Dalam Al-Qur'an pada surat shad/ 38: 26, menjelaskan:





Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah telah memberi kuasa pada Daud, tetapi Allah juga memerintahkan untuk menjalani kekuasaan itu secara langsung, tidak semata-mata menyerahkan kepada pembantu-pembantunya saja. Dijelaskan juga dalam surat An-Naml/27: 21 & 27



...sungguh aku benar-benar akan mengazabnya dengan azab yang keras atau benar-benar menyembelihnya kecuali jika benar-benar Dia datang kepadaku dengan alasan yang terang".



berkata Sulaiman: "Akan Kami lihat, apa kamu benar, ataukah kamu Termasuk orang-orang yang berdusta.

Ayat menjelaskan nabi Sulaiman sebagai seorang raja, mengecek kondisi bawahan/rakyatnya. Dan memberikan peringatan atas hukuman yang akan diterima terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh bawahannya.

d. Bersikap Lembut dan Tulus Kepada Rakyat

Seperti dijelaskan dalam surat *Asy-Syu'araa* /26:215



dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, Yaitu orang-orang yang beriman.

Menurut *tafsir Ath-Thabari*, rendahkanlah dirimu maksudnya adalah, lembutkanlah sikap dan tuturmu, terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang beriman

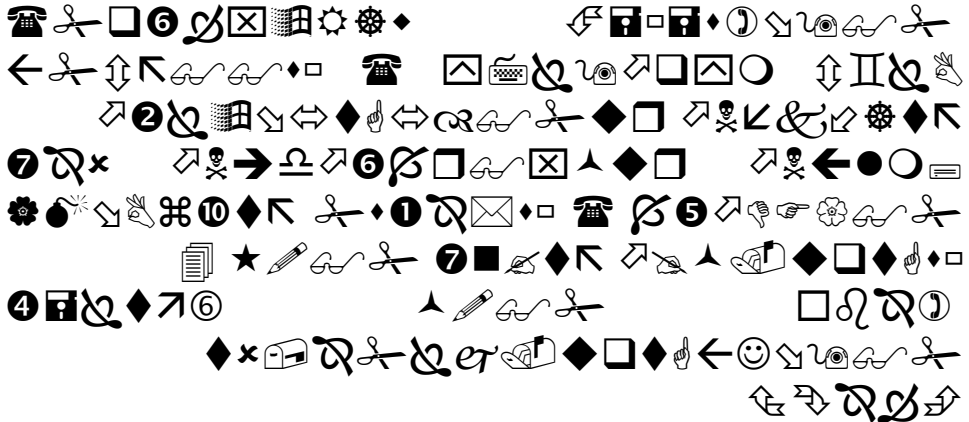
Menurut tafsir Al-Maraghi, menjelaskan bahwa bersikaplah lemah-lembut kepada kaum mu'minin yang mengikutimu, karena yang demikian itu lebih bermanfaat bagimu, lebih dapat menarik hati mereka, lebih dapat memperoleh kecintaan mereka, serta lebih mendatangkan pertolongan dan keihlasan mereka kepadamu

Pelajaran dari ayat ini menurut penulis;

Berdasarkan dari penjelasan para mufassir diatas, penulis berpendapat, pemimpin itu dalam menjalankan kepemimpinannya haruslah dengan sikap yang lemah lembut agar bisa mendatangkan kebaikan yang banyak. Sehingga apa yang di perintahkan kepada semua rakyat/karyawan/bawahan pasti akan dapat diterima dan mereka melakukan tugas-tugasnya dengan senang hati. Kepemimpinan ini mengedepankan moral, kasih sayang serta kepedulian yang tinggi.

Dalam surat yang lain, Surat Ali'Imron/3: 159





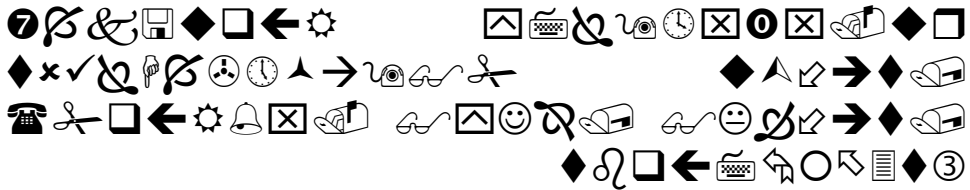
Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Dalam surat yang lain, Al-Qalam/68: 10-13 juga dikatakan, “janganlah engkau patuhi setiap orang yang suka menghina, bersumpah, mencela, menyebarkan fitnah, merintangai segala yang baik, melampaui batas, yang bertabiat kasar, banyak dosanya dan terkenal kejahatannya”.

Dari dua ayat diatas sangat jelas mengatakan bagaimana seorang pemimpin harus berperilaku, agar bawahannya/pengikutnya setia dan mau mengikuti apa yang diperintahkan oleh pimpinannya. Bagaimana bisa jalan proses kepemimpinan jika pengikutnya pergi jauh menghindar atau mereka membangkang dari perintah.

- e. Menjadikan Dirinya Teladan Yang Baik Bagi Rakyatnya
Islam sangat memperhatikan masalah prilaku, prilaku pemimpin akan menjadi contoh bagi rakyatnya atau bawahannya. Pemimpin harus mampu menampilkan prilaku yang baik, pemimpin merupakan penegak hukum tertinggi diwilayahnya, bagaimana mungkin dapat megakkan hukum jika ia berperilaku menentang hukum.

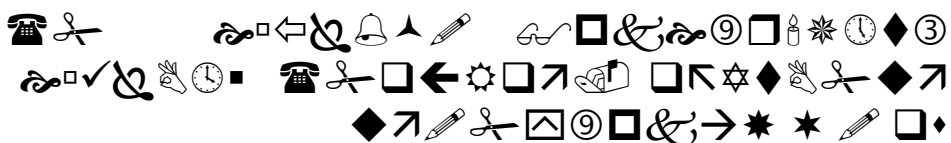
Ath-Thurthusi⁷⁶ berkata,” Sampai saat ini, aku masih saja mendengar orang-orang mengatakan, ‘amalan kalian adalah pemimpin kalian. Seperti apa adanya kalian, seperti itulah kalian dipimpin’. Sebagaimana disampaikan dalam Al-Qur’an, surat Al-An’am/6: 129.



dan Demikianlah Kami jadikan sebahagian orang-orang yang zalim itu menjadi teman bagi sebahagian yang lain disebabkan apa yang mereka usahakan.

Umar bin Khathab,⁷⁷ berkata,” Rakyat akan senantiasa bersikap lurus selama para imam/pemimpin mereka berperilaku lurus”. Dan ia juga berkata,” Rakyat akan senantiasa patuh kepada pemimpinnya selama pemimpin itu patuh kepada Allah.”

- f. Menyebarkan Keadilan dan Menghapus Kezaliman
Ini merupakan salah satu kewajiban utama bagi pemimpin, yang di perintahkan islam untuk dilaksanakan. Keadilan memiliki banyak ragam, diantaranya adalah tindakan pencegahan dan melenyapkan kezaliman yang ada. Menegakkan hukum dengan tepat dan benar, menghukum siapapun yang melakukan pelanggaran, ini adalah salah satu bentuk penegakkan keadilan. Bentuk keadilan lainnya adalah menunaikan hak-hak rakyat dengan menjamin kebebasan dan pekerjaannya, agar tidak ada orang lemah terabaikan. Dijelaskan dalam Al-Qur’an pada surat Ai-Maidah/5: 8



⁷⁶ Dia adalah Abu Bakar Muhammad bin Walid, salah satu ulama Malikiyah. Baca: *An-Nujum AZ-Zahirah* (V/231)

⁷⁷ Abdullah Ad-dumaiji, *Konsep Kepemimpinan Dalam Islam*, Jakarta, Ummul Qura, 2016, hal. 421



menjadi orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran, yakni *Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Menurut tafsir Ath-Thabari ayat ini menafsirkan, bahwa hendaklah orang beriman mempunyai akhlak untuk menegakkan kebenaran karena Allah dan hendaklah menjadi saksi yang adil kepada siapapun, baik terhadap musuh atau sahabat karib.

Tafsir Al-Maraghi menjelaskan, agar orang-orang beriman mempunyai adat kebiasaan untuk selalu menegakkan kebenaran kepada siapapun, baik perkara dunia maupun perkara agama.

Tafsir Al-Qurthubi menjelaskan, makna ayat ini telah dijelaskan dalam surat An-Nisaa' adalah aku telah menyempurnakan nikmat-Ku untuk kalian, sehingga kalian karena menginginkan pahala dari Allah. Oleh karena itu tunaikanlah hak-Nya, dan persaksikanlah kebenaran tanpa condong kepada kerabat kalian dan lalim terhadap musuh kalian.

g. Mempersatukan Umat Tidak Memecah Belah

Persatuan dan kesatuan kaum muslimin mutlak harus dilakukan, tidak memecah belah. Islam sangat mengutamakan persatuan, tidak diizinkan adanya perpecahan, sehingga menimbulkan putusnya hubungan silaturahmi, pertikaian hanya akan mendatangkan kehancuran dan kelemahan kaum muslimin.

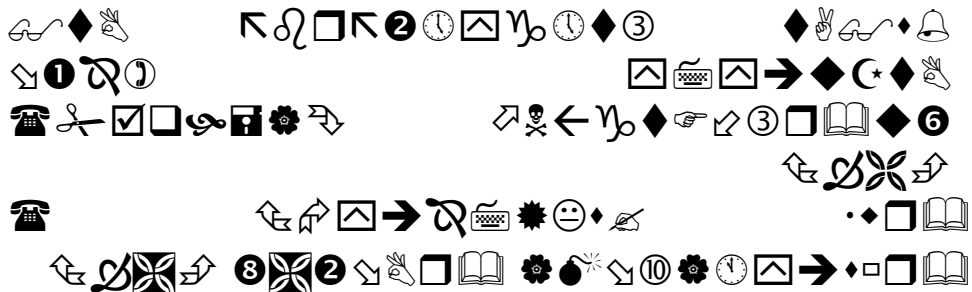
Seperti disebutkan dalam Al-Qur'an, Ali-Imran/3: 103,



dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.

Pada ayat ini jelas mengatakan, Allah mengharamkan pertikaian diantara kaum muslimin, karena itu akan menyebabkan kekalahan dan kehancuran.

- h. Memberikan Jalan Keluar menuju kebenaran.
Seperti yang disebutkan dalam Surat Thaahaa/20:92-93



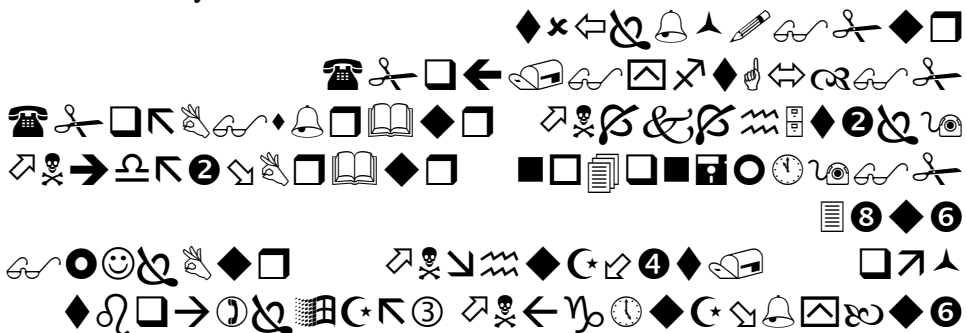
berkata Musa: "Hai Harun, apa yang menghalangi kamu ketika kamu melihat mereka telah sesat, (sehingga) kamu tidak mengikuti Aku? Maka Apakah kamu telah (sengaja) mendurhakai perintahku?"

- a). Menurut tafsir Ath-Thabari, maksudnya adalah Musa berkata kepada saudaranya, Harun, "Wahai Harun apa yang mencegahmu ketika kamu melihat mereka telah sesat dari agama mereka, telah kufur terhadap Allah, dan menyembah patung anak lembu. Harun membiarkan mereka berjalan dengan orang yang mereka patuhi, dibelakangnya. Disini Musa menginginkan agar Harun memperbaiki keadaan tersebut dan tidak ikut tinggal bersama orang-orang tersebut
- b). Menurut tafsir Al-Maraghi, Allah menceritakan celaan Musa kepada Harun, karena tinggal diam terhadap bani israil ketika melihat mereka menyembah anak sapi jantan. Musa berfikir Harun harusnya membawa mereka yang beriman orang-orang Bani Israil bersama-sama menemui Musa di bukit Tursina. telah menjelaskan alasannya tapi Musa tidak menerima alasan itu.
- c). Tafsir Al-Qurthubi
Nabi Harun seharusnya mengikuti apa yang sudah diperintahkan oleh nabi Musa dan kalau ada pengikutnya yang mengikari maka harus di ingatkan dan diberi sangsi/hukuman. Dan janganlah keberadaan nabi Harun ditengah-tengah mereka, sementara kemaksiatan tetap berlangsung.
Kepemimpinan nabi Musa, melakukan tindakan yang tegas, mencari sumber masalah, memberikan keterangan yang jelas atas kesalahan yang dibuat kaumnya (samiri), meninggalkan mereka yang tidak beriman. Tidak segan-

segitu untuk memberi peringatan dan ancaman keras atas kesalahan yang dilakukan.

i. Musyawarah (Syura)

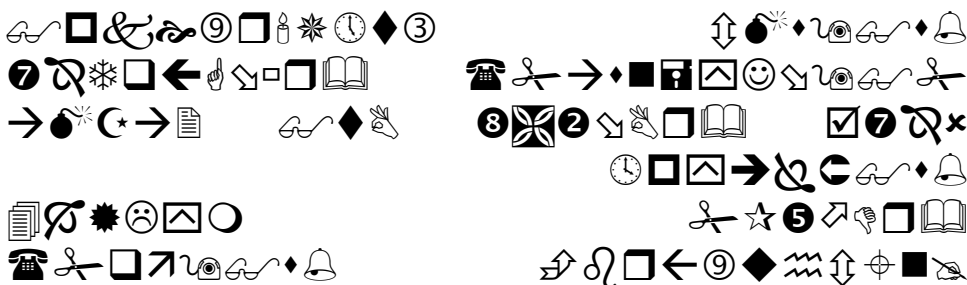
Nevin Abd. Khaliq Musthafa menyatakan bahwa musyawarah merupakan salah satu prinsip dalam berorganisasi yang harus dibangun antara pemimpin dan bawahannya. Kata musyawarah diadopsi dari bahasa Arab *syura*. Segala sesuatu yang diambil harus atas kesepakatan musyawarah, sebagaimana dianjurkan dalam QS Al-Syura/42: 38



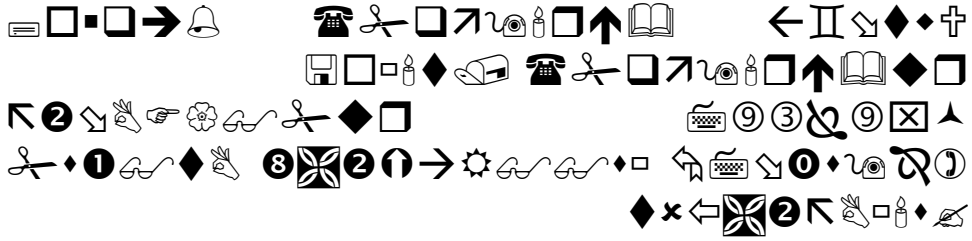
dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.

Ibnu Katsir menjelaskan bahwa orang-orang yang taat kepada Allah dan mengikuti Rosul-rosul Allah, selalu bermusyawarah dalam menyelesaikan permasalahan diantara mereka, baik itu urusan perang maupun urusan penting lainnya.⁷⁸

Surat An-Naml / 27: 32-33



⁷⁸ Al imam Abul Fidal Ismail Ibnu Katsir Ad-Dimasyai, *Tafsir Ibnu Katsir*,...hal.



berkata Dia (Balqis): "Hai Para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku)".mereka menjawab: "Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan keputusan berada ditanganmu: Maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan".

Menurut tafsir Ath-Thabari ayat ini menjelaskan; hai para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku ini. Bermusyawarahlah denganku tentang urusanku yang telah datang kepadaku dari masalah si pemilik surat yang dijatuhkan kepadaku ini. Ia menjadikan musyawarah sebagai fatwa. Aku tidak dapat memutuskan suatu keputusan pun mengenai hal itu hingga kalian mendukungku, maka aku bermusyawarah dengan kalian mengenyainya. Aku tidak akan sekali-kali memutuskan satu perkarapun tampamu.

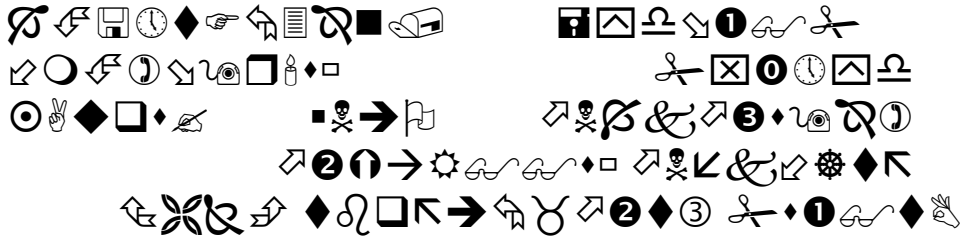
Ratu Balkis sebagai seorang pemimpin, mengutamakan musyawarah dalam kepemimpinannya. Hal ini dilakukan agar apa yang telah diputuskan atas musyawarah tersebut mendapat dukungan penuh dari semua pihak.

Menurut tafsir Al-Maraghi, Balqis berkata kepada para pemuka kaumnya, "wahai para pembesar kaumku, berilah aku pendapat kalian tentang surat yang di jatuhkan kepadaku ini, karena aku tidak memutuskan perkara dengan pendapatku sendiri sebelum kalian hadir disisiku dan memberi pendapat kepadaku tentang perkara itu".

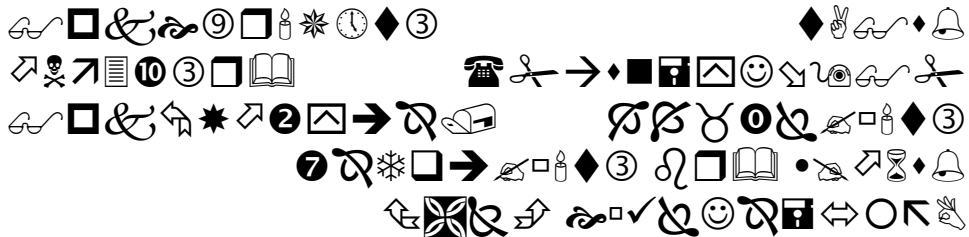
Ratu Bilkis membutuhkan pendapat atau masukkan dari para pembesarnya, sebelum dia memutuskan permasalahan yang dia hadapi saat itu. Pemimpin yang tetap memegang otoriti penuh dalam membuat keputusan, tetapi keputusannya didapat dari masukkan para bawahannya.

Dari kedua type kepemimpinan ini, tidak selalu diterapkan oleh pemimpin islam lainnya, seperti Raja Sulaiman Alaihi

Salam. Beliau dalam memutuskan masalah tanpa memerlukan pendapat bawahan atau harus musyawarah dengan bawahannya. Seperti yang disampaikan dalam Al-Qur'an An-Naml/27: 28 & 38



Pergilah dengan (membawa) suratku ini, lalu jatuhkan kepada mereka, kemudian berpalinglah dari mereka, lalu perhatikanlah apa yang mereka bicarakan"



berkata Sulaiman: "Hai pembesar-pembesar, siapakah di antara kamu sekalian yang sanggup membawa singgasananya kepadaku sebelum mereka datang kepadaku sebagai orang-orang yang berserah diri".

dalam dua ayat ini jelas menerangkan bahwa raja Sulaiman membuat keputusan tanpa meminta pendapat bawahannya atau bermusyawarah.

4. Analisa Penulis Tentang Teori Kepemimpinan

Berdasarkan penjelasan diatas bisa disimpulkan sementara, untuk defenisi kepemimpinan sampai saat ini belum ada yang mutlak. Atas dasar itu penulis mencoba memberikan sebuah teori tentang kepemimpinan. Menurut penulis defenisi kepemimpinan tidak hanya sesingkat/simple seperti yang telah disebutkan dihalaman sebelumnya, yakni hanya kemampuan mempengaruhi atau menggerakkan orang lain atau kelompok guna mencapai tujuan.

Jika hanya berdasarkan kemampuan mempengaruhi agar tercapai tujuan, maka seorang propokator/penghasut merupakan pemimpin yang handal.

Kepemimpinan menurut penulis adalah : seorang yang mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (a) Kemampuan menyelesaikan masalah yang ada di dalam kelompoknya
- (b) Kemampuan membuat kebijakan yang memberi keuntungan bagi rakyatnya/bawahannya.
- (c) Kemampuan berlaku adil bagi siapapun termasuk dirinya sendiri
- (d) Kemampuan menggerakkan rakyatnya/bawahannya untuk melakukan kebaikan bagi kelompoknya.
- (e) Kemampuan membuat rencana masa depan untuk kelompoknya
- (f) Kemampuan menjaga kelompoknya dari gangguan pihak manapun

Prilaku pemimpin yang terjadi pada masa memimpin perusahaan, akan mempengaruhi prilaku pengikutnya dalam menjalankan tugasnya. Ucapan/perkataan yang digunakan untuk mengarahkan, menginstruksikan dan menjawab semua persoalan yang ada di dalam perusahaan. Sangat memberikan kesan yang mendalam bagi pengikutnya, sehingga akan sangat mempengaruhi produktifitas pengikutnya.

Adapun teori-teori kepemimpinan yang disebutkan pada bab ini adalah merupakan jenis-jenis prilaku atau tindakan yang dilakukan pemimpin agar berhasil mencapai tujuan. Teori umum mengatakan pemimpin tidak harus cerdas, jujur, mampu mengatur, dominan, terbuka dan konservatif. Contohnya raja, raja menjadi pemimpin karena keturunan.

Kepemimpinan yang sukses haruslah lahir dari orang yang cerdas, jujur, bertanggung jawab, dominan, toleransi, tegas dan taat kepada Allah.

Beberapa type dan bentuk kepemimpinan, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan menurut sifat dan menurut prilaku:

- a. Teori kepemimpinan berdasarkan sifat/bakat

Kepemimpinan yang efektif bagi seorang pemimpin, jika pemimpin tersebut memiliki sifat-sifat seperti; Cerdas, jujur, mampu memahami sesuatu, gigih, bertanggung jawab, inisiatif, kokoh, percaya diri, berjiwa sosial, ksatria, mampu mengatur, dominan, terbuka dan konservatif. Sehingga menimbulkan teori bahwa, pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan.⁷⁹

⁷⁹ Peter G. Northouse, *Pengantar Kepemimpinan, konsep & Praktik*,...hal-6

Pada penelitian tingkat International oleh, House, Hanges, Javidan, Dorfman, dan Gupta dalam penelitiannya pada 17.000 manajer dalam 62 budaya yang berbeda, menunjukkan sifat utama seorang pemimpin ada enam (6), yakni; *Intelligence* (kecerdasan), *confidence* (kepercayaan diri), *charisma* (karisma), *determination* (kebulatan tekad), *sociability* (keramahan). Diantara hasil penelitian diatas ada yang sesuai dengan yang dijelaskan dalam *Al-Qur'an* pemimpin itu harus berpengetahuan luas, surat Al-Baqarah ayat 247, kisah nabi musa ketika memimpin pengikutnya lari dari kejaran Fir'aun dan tentaranya. Nabi musa sangat yakin tidak akan terkejar walaupun pengikutnya sudah takut akan terkejar, punya kepercayaan diri yang tinggi bahwa pertolongan Allah akan datang.

Enam ketentuan diatas sebenarnya adalah standar baku penilaian yang ditetapkan perusahaan besar untuk mengangkat karyawannya menjadi pemimpin. Standar penilaiannya akan dilakukan dalam bentuk tes IQ, Akademik, Physiko dan wawancara.

b. Teori kepemimpinan berdasarkan prilaku,

Teori menjelaskan bagaimana kepemimpinan dilihat dari prilaku seorang pemimpin ketika dia memimpin pengikutnya. Dari teori tersebut menghasilkan beberapa model kepemimpinan, sebagai berikut;

1). Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Kepemimpinan seperti ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

Teori ini menekankan bahwa pemimpin sangat menjaga agar tugas yang diberikan kepada kebawahan/karyawan dapat terlaksana dengan benar. sebaiknya di kombinasi dengan prilaku pimpinan yang humanis, agar terhindar dari ketegangan pada bawahan/karyawan, karena prosedur dan pengawasan yang ketat.

2). Pemimpin yang orientasi pada pendekatan karyawan, yakni mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan,

perubahan dan prestasi karyawannya. Pemimpin efektif dilakukan bila tetap ada kontrol untuk semua kegiatan dengan dibuat aturan-aturan yang akan dijadikan dasar-dasar dalam proses pelaksanaan.

- 3). Pemimpin yang membentuk struktur organisasi, membangun komunikasi yang jelas dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas tersebut. Pola ini membagi satu tugas menjadi beberapa bagian sehingga dapat dikerjakan dengan beberapa orang yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing orang.

Terbentuknya sebuah team work dengan harapan hasil pekerjaan akan memenuhi target yang diinginkan. Teori ini dipakai pada perusahaan yang cukup besar, agar mudah kontrol kinerja dari masing-masing karyawan dan terhindar dari penempatan karyawan yang tidak pada tempat.

- 4). Pemimpin yang berorientasi pada keharmonisan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, menjalin rasa saling percaya, saling menghargai, pola ini di kenal sebagai pola konsiderasi. Pada pola ini tidak ada perintah, yang ada kesadaran yang tinggi dari bawahan untuk langsung mengambil tindakan, dikarenakan begitu dekatnya hubungan antara pimpinan dan bawahan. Kondisi ini sangat beresiko tinggi akan kegagalan, karena emosi manusia tidak slalu stabil dan tidak ada penanggung jawab yang jelas terhadap masing-masing pekerjaan.

- 5). Gaya kepemimpinan yang ditimbulkan setelah melihat, mengamati dan mengevaluasi situasi karyawan atau bawahan. Proses ini dilakukan agar menghasilkan kepemimpinan yang efektif selama masa kepemimpinan dari seorang pemimpin itu berlangsung. Teori kepemimpinan ini dikenal dengan nama kepemimpinan situasional. Proses kepemimpinan pada teori dibagi beberapa tahapan, yakni;

- a). Tahap awal pimpinan mengarahkan dan memberi instruksi tugas yang jelas serta peraturan-peraturan dan prosedur kerja yang ada.
- b). Tahap selanjutnya adalah dimana karyawan/bawahan sudah mampu melaksanakan

tugasnya. Pada tahap ini pola kepemimpinan sudah berbeda dengan tahap awal.

- c). Tahap ketiga kemampuan karyawan/bawahan sudah besar dan motivasi berprestasi sudah mulai tampak dan aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pola kepemimpinan di tahap ini sudah berbeda lagi dengan tahap dua.
- d). Tahap keempat adalah dimana karyawan atau bawahan sudah mulai percaya diri, dapat mengarahkan dan berpengalaman, pola kepemimpinan pada tahap ini berbeda juga dengan pola pada tahap tiga.

Dengan pendekatan teori ini menghasilkan beberapa model kepemimpinan, yakni;

- a). *Path Goal Model* (model jalur tujuan)

Model kepemimpinan ini menggunakan motivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi perusahaan. Pemimpin hanya mengarahkan dan menjelaskan apa yang harus dilakukan karyawan atau bawahan dan mereka akan bekerja dengan motivasi dan semangat yang tinggi. Dan memang sudah seharusnya karyawan itu punya semangat dan motivasi tinggi terhadap kejayaan perusahaan.

- b). Model kepemimpinan *kontingensi*

Model kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang sangat tergantung dengan situasi karyawan atau bawahan. Kombinasi antara situasi yang dihadapi oleh pemimpin dengan perilaku kepemimpinan yang tepat akan menentukan efektifitas kepemimpinan.

Teori ini ditemukan oleh *Fred E. Fiedler*, yang menekankan bahwa prestasi organisasi atau kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Artinya iklim kerja yang nyaman, masing-masing karyawan sudah termotivasi untuk mencari tanggung jawab yang lebih, pasti akan mendatangkan kemajuan bagi perusahaan.

Dengan situasi iklim kerja yang seperti ini pemimpin hanya memfasilitasi motivasi karyawan tersebut. Yang menjadi perlu perhatian bagi

pemimpin adalah menciptakan karyawan yang punya motivasi tinggi atas kemajuan perusahaan.

- c). Model Partisipasi Pemimpin oleh *Vroom dan Yetton*
Ini adalah model kepemimpinan yang terdiri dari lima gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan terhadap jawaban setiap permasalahan yang ada dalam perusahaan tersebut. Model kepemimpinan ini melibatkan pada partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan pada situasi yang berbeda.

Umumnya permasalahan yang akan di bicarakan dengan presiden direktur adalah masalah-masalah yang sangat serius, untuk kondisi ini lebih efektif menggunakan gaya kepemimpinan nomor empat (CII), yakni permasalahan di bahas dengan bawahan/karyawan pada pertemuan kelompok atau rapat, kemudian bersama-sama mengevaluasi dan pemimpin akan memberikan keputusan atas penyelesaian masalah tersebut.

c. Pendekatan terbaru

- 1). Model kepemimpinan manajerial, ini adalah kepemimpinan yang banyak berlaku pada perusahaan-perusahaan masa kini. Mengutamakan kompetensi karyawan, otoritas, birokrasi dan SOP yang ada. Model kepemimpinan ini sangat detail mengontrol mekanisme setiap proses pelaksanaan, sehingga akan terdeteksi lebih dini bila akan terjadi penyimpangan selama proses pelaksanaan. Walaupun membutuhkan tenaga kerja lebih dan waktu yang lebih panjang.

- 2). Model kepemimpinan partisipatif, ini adalah menekankan pada keterlibatan bawahan/karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, karena berasumsi pasti bawahan/karyawan akan mendukung penuh dalam menjalankan keputusan ini.

d. Kepemimpinan efektif menurut Al-Qur'an adalah, pemimpin yang memenuhi kriteria berikut :

- 1). Pemimpin yang berbadan sehat dan berpengetahuan luas, sesuai dengan surat Al-Baqarah 247.

- 2). Pemimpin yang mampu berlaku lemah lembut dengan bawahan/karyawannya, sesuai dengan surat Ali-Imron ayat 159.
- 3). Pemimpin yang mampu merendahkan dirinya pada kaum muslimin, sesuai dengan Surat Asy-Syu'araa' ayat 215
- 4). Pemimpin yang mampu menegakkan keadilan kepada semua pihak, sesuai dengan yang disampaikan dalam surat Annisa ayat 135
- 5). Pemimpin yang mampu menjalankan amar ma'ruf nahi munkar. Sesuai dengan surat Al-Baqarah ayat 30.

5. Pengikut (*Followership*)

Kata *follower* atau pengikut secara etimologi berakar dari kata dalam bahasa Jerman Kuno "*follaziohan*" sekitar abad ke 9 dan 11 yang berarti dapat membantu (to help atau to assist)⁸⁰. Menurut *Chalef*, *Follower* hanya ada dalam pikiran atau kondisi dan bukan posisi dalam berbagai organisasi⁸¹.

Dixon dan *Westbrook* mengemukakan bahwa follower dapat terlibat secara fisik, pikiran, jiwa dan semangat dan lebih jauh lagi berbagi visi dan tujuan dengan pemimpin dan organisasi. Follower bertanggung-jawab untuk memahami apa yang terbaik untuk organisasi dan berbagi tanggung-jawab untuk menemukan tanda-tanda awal perubahan dan menjadi inovator, self-managed, pengambil risiko (risk taker) yang berpartisipasi dalam proses⁸².

Alcorn mendeskripsikan followership sebagai kemampuan dan kesediaan untuk bertindak melengkapi leadership. Sedangkan Kelley mendefinisikan *follower* sebagai mitra penuh (full partner) yang kompeten. Kelley menyebut dua istilah, baik *follower style* maupun *followership style* mengacu pada skor dan kategori style yang diperoleh responden yang mengukur dua

⁸⁰ Burke, Lisa M. *Correlations of Followership Styles and Leadership Styles of Medical Science Liaisons within the Pharmaceutical and Biopharmaceutical Industry*, California: ProQuest LLC 789 East Eisenhower Parkway Center for Leadership Studies: Inc LEAD Self instruments. 2009, hal. 26

⁸¹ Havins, M. "An Examination of the Relationship of Organizational Levels and Followership Behaviors in Law Enforcement". *Disertasi*. Arizona: Northern Arizona University. Proquest Dissertation & Theses: The Humanities & Social Science Collection. Of Leadership and Organization Studies Vol. 11 No. 4, 2010, hal. 67

⁸² McLagan, *Success Globally: Lessons From the World's Research*. The RITE staff electronic power point report, 2001, hal. 40

dimensi follower, yaitu *independent critical thinking* dan *active engagement*.⁸³

Penelitian ini menggunakan definisi *followership* dari Kelley, yaitu sebagai elemen penting di dalam suatu organisasi yang memiliki peran untuk secara efektif mendukung pencapaian tujuan organisasi, dengan melakukan tingkah laku tertentu yang muncul atas kesadaran dari dalam diri sesuai arahan dari pemimpin. Definisi ini dinilai peneliti memadai untuk menggambarkan *followership* dalam penelitian ini, bukan sekedar untuk melengkapi leadership, seperti yang didefinisikan oleh Alcorn. Selain itu definisi *followership* dari Kelley ini juga merepresentasikan karakter *follower* yaitu *follower* yang kompeten. Dari definisi ini pula, Kelley mengembangkan gaya atau style dari *followership* yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kedua dimensi *followership*. Kelley yaitu dimensi *independent critical thinking* (ICT) dan *active engagement* (AE) dengan pertimbangan kedua dimensi tersebut dapat memberikan gambaran tentang tingkah laku karyawan yang diharapkan suatu organisasi.

Dimensi *independent critical thinking* (ICT) adalah kemampuan individu untuk mengukur pentingnya peran mereka bagi organisasi dalam kaitannya dengan kerjasama yang mereka lakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Tingkah laku yang mencerminkan ICT yaitu kemampuan untuk memberikan kritik yang membangun dan bertindak secara inovatif dan kreatif; serta mampu meningkatkan performa kerja⁸⁴.

Dimensi *active engagement* (AE) adalah kemampuan individu untuk terlibat dalam proses organisasi. Ciri-ciri tingkah laku yang tercermin dalam AE yaitu mereka yang mampu meningkatkan kesehatan mental dalam situasi kerja yang menekan, serta individu yang berpartisipasi secara aktif dan mampu mengambil inisiatif.

Konsep *followership* yang dikembangkan oleh Kelley menekankan pentingnya interaksi yang terjadi antara dua dimensi di atas. *Followership* yang dimiliki seseorang sifatnya

⁸³ Kelley, R. E. *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*. New York: Currency Book. 1992, hal. 165

⁸⁴ Blanchard, et all, "Followership styles and employee attachment to the organization". *The Psychologist Manager Journal*, 12, 2009, hal. 111

dinamis sehingga dapat berubah menyesuaikan diri dengan keadaan⁸⁵. Seorang *follower* mampu memiliki ICT dan AE yang tinggi dimana akan memunculkan karakteristik karyawan yang diharapkan suatu organisasi.

Menurut *Tanoff dan Barlow follower* yang memiliki tingkat yang tinggi pada kedua dimensi memiliki kesamaan yang serupa dengan pemimpin yang efektif. Namun dapat pula rendah di dua dimensinya maka akan menghasilkan karyawan yang kurang memiliki minat bekerja. Kemungkinan lain yaitu tinggi hanya di satu dimensi saja namun rendah di dimensi lainnya, yang mana dapat menghasilkan efek yang baik positif maupun negative.

Peran seorang pengikut bukanlah yang sederhana. Itu tidak hanya berarti mengikuti arahan atau secara membabi buta menerima segala yang dikatakan seorang pemimpin. Pengikut yang baik ditandai dengan partisipasi aktif dalam mengejar tujuan organisasi. Dalam banyak kasus, ini berarti bekerja secara independen, bertanggung jawab atas tindakan Anda, dan mengambil kepemilikan atas tugas-tugas yang diperlukan.

6. Perusahaan (Perseroan Terbatas)

Istilah “perusahaan” merupakan istilah yang menggantikan istilah “pedagang” sebagaimana diatur dalam Pasal 2 s/d 5 WvK lama. Istilah perusahaan yang menggantikan istilah pedagang mempunyai arti yang lebih luas. Banyak orang dahulu menjalankan perusahaan dalam pengertian menurut S. 1938 No. 276, tetapi tidak termasuk dalam pengertian pedagang menurut Pasal 2 KUHD lama.⁸⁶

PT di zaman romawi kuno dahulu kala sudah dikenal. Suatu badan hukum yang sangat mirip dengan PT pada zaman modern sekarang ini, dahulu sudah dikenal pada zaman romawi kuno yang dikenal dengan nama “*Etairia*”. Pada zaman itu sudah terdapat perundang-undangan yang mengakui suatu “*Etairia*” yang dapat bergerak dibidang komersial apa saja sepanjang badan usaha tersebut tidak bertentangan dengan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya pada zaman romawi kuno tersebut terdapat pula perseroan terbatas yang kemudian disebut dengan istilah

⁸⁵ Blanchard, et all, “Followership styles and employee attachment to the organization”. *The Psychologist Manager Journal*, 12, 2009, hal. 131

⁸⁶ R. Soekardono, *Hukum Dagang Indonesia*, Jilid I, Jakarta: Dian Rakyat, 1983, hal. 19.

“*Collegium*” yang disebut juga dengan istilah “*Corpus*” (berasal dari bahasa Inggris “*Corporation*”) yang dapat diterjemahkan sebagai PT.

Sejarah berdirinya perusahaan (*limited company*) di Amerika (USA) pada abad ke 18, yakni dari sejak kemerdekaan negara tersebut. Perseroan terbatas adalah salah satu bentuk badan hukum yang mengelola perusahaan. Dalam sejarah perseroan di AS dahulu yang berhak memberikan izin pendirian perseroan adalah parlemen.

Sudah dijelaskan sebelumnya salah satu definisi perusahaan adalah, Organisasi berbadan hukum yang mengadakan transaksi atau usaha. Organisasi pada umumnya digunakan sebagai tempat atau wadah orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin, terkendali dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana, prasarana, data, dan sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.⁸⁷

Sondang P. Suiagian mendefinisikan organisasi sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang di dalamnya terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

a. Perusahaan menurut KBBI adalah :

- 1). Kegiatan (pekerjaan dan sebagainya) yang diselenggarakan dengan peralatan atau dengan cara teratur dengan tujuan mencari keuntungan (dengan menghasilkan sesuatu, mengolah atau membuat barang-barang, berdagang, memberikan jasa, dan sebagainya).
- 2). Organisasi berbadan hukum yang mengadakan transaksi atau usaha.

b. Berbagai pendapat dari para ahli yang mengemukakan pengertian tentang perusahaan, seperti

⁸⁷ Adang Hambali, *Psikologi Industri & Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015 hal. 118

- 1). Molengraaff (1966), sebagaimana dikutip R. Soekardono, menyatakan bahwa perusahaan adalah keseluruhan perbuatan yang dilakukan secara terus-menerus, bertindak keluar untuk memperoleh penghasilan dengan cara memperdagangkan menyerahkan barang atau mengadakan perjanjian perdagangan.⁸⁸
- 2). Murti Sumarni, definisi perusahaan adalah sebuah unit kegiatan produksi yang mengolah sumber daya ekonomi untuk memproduksi barang dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan menyediakan kebutuhan masyarakat dan mendapatkan keuntungan.
- 3). Much Nurachmad, pengertian perusahaan adalah semua bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pegawai dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain
- 4). Anda Sasmita, pengertian perusahaan adalah mereka yang secara teratur berkesinambungan dan terbuka bertindak dalam kualitas tertentu mencapai keuntungan bagi diri mereka.
- 5). Polak (1935) memandang perusahaan dan sudut komersial, artinya baru dapat dikatakan perusahaan apabila diperlukan perhitungan laba dan rugi yang dapat diperkirakan dan dicatat dalam pembukuan. Di sini Polak menambahkan unsur pembukuan pada unsur-unsur lain seperti yang telah dikemukakan oleh Molengraaff.⁸⁹

Melihat dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu tujuan utama perusahaan adalah mendapatkan keuntungan.

Dalam Pasal 1 huruf (b) Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan ditentukan. Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus-menerus dan didirikan, bekerja serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia dengan tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba.⁹⁰

⁸⁸ R. Soekardono, *Hukum Dagang Indonesia, Jilid I*, Jakarta: Dian Rakyat, 1983 hal. 19.

⁸⁹ R. Soekardono, *Hukum Dagang Indonesia, Jilid I*, ...hal. 21.

⁹⁰ Undang-undang Nomor 3 tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan

Berdasarkan ketentuan pasal tersebut, maka dalam definisi perusahaan terdapat 2 (dua) unsur pokok, yaitu:

- a. Bentuk usaha yang berupa organisasi atau badan usaha, yang didirikan, bekerja dan berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia. Dalam bahasa Inggris disebut *company*.
- b. Jenis usaha yang berupa kegiatan dalam bidang perekonomian (perindustrian, perdagangan, penjasaaan, pembiayaan) dijalankan oleh badan usaha secara terus-menerus, dalam bahasa Inggris disebut *business*.

Bentuk hukum perusahaan persekutuan dan badan hukum sudah diatur dengan undang-undang, Firma (Fa) dan Persekutuan Komanditer (CV) di atur dalam KUHD, Perseroan Terbatas (PT) diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995, Koperasi diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero) diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969.

7. Sumber Hukum Perusahaan

- a. Perundang-undang

Berlakunya badan usaha terhadap semua perjanjian dapat diketahui berdasarkan ketentuan Pasal 1319 KUHPerdara yang menyatakan bahwa semua perjanjian, baik bernama maupun tidak bernama tunduk pada ketentuan umum yang termuat dalam bab ini dan bab yang IaIu. Yang dimaksud dengan bab ini adalah bab kedua tentang perikatan yang timbul dari perjanjian, sedangkan yang dimaksud dengan bab yang IaIu adalah bab kesatu tentang perikatan pada umumnya, kedua bab tersebut terdapat dalam Buku III KUHPerdara yang mengatur tentang perikatan (*verbinten*). Dengan demikian, KUHPerdara berkedudukan sebagai hukum umum (*Iex generalis*).

Dalam ketentuan Pasal 1 KUHP dinyatakan bahwa istilah Undang-Undang Hukum Perdata berlaku juga bagi perjanjian yang diatur dalam kitab undang-undang ini, sekadar dalam undang-undang ini tidak diatur secara khusus menyimpang. Dengan demikian, KUHP berkedudukan sebagai hukum khusus (*Iex specialis*).

Undang-undang yang dibuat oleh Pembuat Undang-Undang Republik Indonesia yang mengatur tentang perusahaan, antara lain mengenai:

- 1) Badan Usaha milik Negara (BUMN);
- 2) Hak Milik Intelektual (hak cipta, merek, paten);

- 3) Pengangkutan Darat, Perairan dan Udara;
 - 4) Perasuransian (kerugian, jiwa, sosial);
 - 5) Perdagangan Dalam Dan Luar Negeri;
 - 6) Perkoperasian dan Pengusaha Kecil;
 - 7) Pasar Modal dan Penanaman Modal;
 - 8) Hak-hak Jaminan Atas Tanah;
 - 9) Izin Usaha dan Pendaftaran Perusahaan;
 - 10) Perbankan dan Lembaga Pembiayaan;
 - 11) Perseroan Terbatas;
 - 12) Dokumen Perusahaan;
 - 13) Kamar Dagang dan Industri (Kadin).
- b. Kontrak perusahaan
- Kontrak perusahaan atau yang biasa juga disebut dengan perjanjian selalu ditulis dan dianggap sebagai sumber utama hak dan kewajiban pihak-pihak yang terlibat dalam suatu kesepakatan. Apabila saat tertentu terjadi perselisihan antara pihak-pihak terkait, dalam hal ini saat kontrak perusahaan masih berlaku, maka penyelesaian dapat dilakukan melalui perdamaian, arbitase, atau pengadilan umum sekali pun jika tidak ditemui penyelesaian yang jelas.
- Tentunya kontrak perusahaan ini yang akan memberikan pertimbangan tertentu sekaligus secara jelas akan mempengaruhi putusan. Karena secara jelas semua menyangkut kontak dan ketentuannya telah tercantum dalam kontrak tersebut.

8. Pimpinan perusahaan

Pemimpin sebuah perusahaan adalah presiden direktur/direktur utama. Jabatan itu adalah jenjang tertinggi dalam perusahaan (eksekutif) atau administrator yang diberi tanggung jawab untuk mengatur keseluruhan suatu organisasi.

Presiden Direktur diangkat dan diberhentikan dengan persetujuan dari RUPS yang kemudian dilaporkan kepada Menteri Hukum dan HAM untuk dicatatkan dalam daftar wajib perusahaan atas pergantian direktur. Dalam pengangkatan presiden direktur diusulkan oleh anggota RUPS yang memiliki wewenang untuk mengusulkan presiden direktur.

- a. Tugas Direktur Utama
 - 1). Memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan atau institusi

- 2). Memilih, menetapkan, mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian (manajer) atau wakil direktur
 - 3). Menyetujui anggaran tahunan perusahaan atau institusi
 - 4). Menyampaikan laporan kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan atau institusi
- b. Tanggung jawab Direktur utama

Direktur bertanggung jawab atas kerugian yang disebabkan direktur tidak menjalankan kepengurusan sesuai dengan maksud dan tujuan anggaran dasar. Kebijakan yang tepat dalam menjalankan serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas dan atas kerugian PT, direktur akan dimintakan pertanggung jawabannya baik secara Perdata maupun Pidana. Sedangkan, ketentuan Pasal 66 ayat (1) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Pasal 29 ayat (10) Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336).

Apabila kerugian PT disebabkan kerugian bisnis dan direktur telah menjalankan kepengurusan PT sesuai dengan maksud dan tujuan PT anggaran dasar, kebijakan yang tepat dalam menjalankan ke serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, atau ketentuan Pasal 66 ayat (1) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Pasal 29 ayat (10) Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336), maka direktur tidak dapat dipersalahkan atas kerugian karena dianggap telah sesuai dengan prosedur aturan yang berlaku.

9. Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* artinya berhasil, sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik.⁹¹ Konsep efektivitas merupakan konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar

⁹¹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hal. 129

organisasi.⁹² Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.⁹³ Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang tepat dan mampu mencapainya. Dalam konteks mencapai tujuan, maka efektivitas berarti *doing the right things* atau mengerjakan pekerjaan yang benar. Efektivitas menunjuk pada keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran organisasional, sehingga efektivitas digambarkan sebagai satu ukuran apakah manajer mengerjakan pekerjaan yang benar. Efektivitas didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Keefektifan organisasional adalah tentang *doing everything you know to do and doing it well*

Defenisi efektivitas menurut para ahli;

a. Sondang P. Siagian

Menurut Sondang dalam Othenk, Pengertian efektivitas adalah penggunaan sarana dan prasaran, sumber daya dalam jumlah tertentu yang secara sadar telah ditetapkan dalam rangka menghasilkan sejumlah barang atau jasa yang akan dijalankan oleh suatu perusahaan atau seseorang. Efektivitas dapat menunjukkan kesuksesan dari sisi tercapai atau tidaknya sasaran. Hal ini berarti semakin kegiatan tersebut dapat mendekati sasaran maka semakin tinggi tingkat efektivitasnya.

b. Prasetyo Budi Saksono

Pengertian efektivitas adalah besarnya tingkat kelekatan keluaran (output) yang dicapai dengan keluaran (output) yang diharapkan dari input.

c. Schemrhon John R. Jr.

Pengertian efektivitas adalah pencapaian suatu target keluaran (Output) yang di ukur dengan membandingkan Output Anggaran atau OA dengan Output Realisasi atau OR. Apabila output anggaran (AO) lebih besar dibandingkan dengan Output Realisasi (OR) maka dapat dikatakan efektif.

d. Ravianto

⁹² Donni Juni Priansa, dan Agus Garnida, *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien, dan Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 11

⁹³ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2015, hal. 86.

Menurut Ravianto, arti efektivitas adalah seberapa baiknya pekerjaan yang dilakukan, seberapa jauh seseorang dapat menghasilkan output (keluaran) sesuai dengan yang di harapkan. Ketika sebuah pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan rencana, dengan waktu yang tepat atau dengan biaya yang cukup maka dapat dikatakan efektif.

Menurut antar berita, Efektivitas adalah pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektifitas bisa juga diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sebagai contoh jika sebuah tugas dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif. Cara-cara yang ditentukan biasanya selalu dibuat berdasarkan efisiensi.

Pendapat lain mengutip dari tesis Soeleha menjelaskan efektivitas adalah menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan suatu usaha, dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya. Secara ideal efektivitas dapat dinyatakan dengan ukuran-ukuran yang agak pasti.⁹⁴

Menurut Wikipedia, efektivitas adalah kemampuan menghasilkan hasil yang diinginkan atau kemampuan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Ketika sesuatu dianggap efektif, itu berarti ia memiliki hasil yang diharapkan atau diharapkan, atau menghasilkan kesan yang mendalam dan jelas. Menurut etimologi, Asal kata "efektif" berasal dari kata Latin *effectivus*, yang berarti kreatif, produktif atau efektif. Menurut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI dalam Kamus Bahasa Indonesia efektivitas, (berjenis kata benda) berasal dari kata dasar efektif

(kata sifat) yang mengandung beberapa pengertian antara lain:

- a. Ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya dan kesannya)
- b. Manjur atau mujarab
- c. Dapat membawa hasil, berhasil guna
- d. Mulai berlaku (undang-undang, atau peraturan)⁹⁵

Dari pengertian di atas maka dapat digambarkan bahwa efektivitas adalah suatu kegiatan yang dapat menghasilkan hasil usaha, guna tercapainya sasaran yang sudah ditetapkan.

⁹⁴ Hassan Shadily, *Ensiklopedi Indonesia*, Cet. II, Jakarta: Ikhtiar Baru Van-Hove, 2003, hal. 883

⁹⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. IX, Jakarta: Balai Pustaka, 2009, hal. 284.

Untuk melihat efektivitas sebuah program atau sebuah kegiatan, dapat ditentukan dari beberapa kriteria. Kriteria yang harus dipertimbangkan sebagai tolak ukur efektivitas adalah sebagai berikut:

- a. *Produksi (production)*
Jumlah produksi barang atau jasa dapat menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memproduksi barang ataupun jasa sesuai dengan permintaan. Tolak ukur produksi ini dapat berupa keuntungan, area pasar, jumlah konsumen, kemajuan teknologi
- b. *Efisiensi (efficiency)*
Hal ini masih berkaitan secara langsung dengan output yang dikonsumsi oleh konsumen dan agar perusahaan dapat bertahan maka harus memperhatikan efisiensi ini. Ukuran efisiensi ini dapat meliputi jumlah keuntungan, modal, biaya operasional, penyusutan barang, dll.
- c. *Kepuasan (satisfaction)*
Kepuasan karyawan harus selalu diperhatikan oleh pebisnis dengan memenuhi kebutuhan para karyawan. Hal ini dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan optimal untuk mencapai tujuan dari perusahaan.
- d. *Adaptasi (adattiveness)*
Kemampuan untuk beradaptasi adalah bagaimana perusahaan dapat menerjemahkan perubahan yang terjadi di internal maupun eksternal kemudian direspon perusahaan. Apabila perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk beradaptasi maka dapat mengancam kelangsungan jalannya perusahaan.
- e. *Perkembangan (development)*
Perkembangan merupakan tujuan dari perusahaan untuk tetap bertahan dan berjalan terus. Untuk itu perusahaan harus mampu memperluas kemampuannya sehingga dapat terus berkembang dengan baik sekaligus dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Pendekatan pengukuran *efektivitas*, Mengukur *efektivitas* organisasi dapat dilakukan dalam berbagai pendekatan. Beberapa diantaranya adalah didasarkan pada *goal approach*, *system resource approach*, atau *internal process approach*. Disamping itu dikembangkan pendekatan yang lebih integratif dan diterima secara luas. Pendekatan tersebut adalah *stakeholder approach* dan *competing-values approach*.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan sistem (*system approach*) untuk mengukur efektivitas organisasi. Pendekatan sistem didasarkan atas suatu anggapan bahwa organisasi dipandang sebagai sistem. Satu sistem adalah satu set atau koleksi dari bagian-bagian yang bergerak saling tergantung dan beroperasi sebagai satu keseluruhan untuk mencapai tujuan umum. Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan.

Secara teori banyak kita dapatkan definisi dari efektivitas menurut para ahli. Berdasarkan uraian diatas penulis mencoba menyimpulkan bahwa efektivitas merupakan rangkaian kegiatan menentukan sebuah tujuan sesuai dengan rencana, dan menghasilkan output yang sesuai dengan harapan. Contoh: PSBB, apabila pelaksanaan PSBB berhasil menekan aktivitas masyarakat maka pelaksanaan PSBB bisa dikatakan efektif. Apabila hasil dari PSBB sesuai dengan tujuan, yaitu menurunkan tingkat penurunan covid 19, maka kebijakan PSBB dikatakan efektif untuk menekan penularan virus corona.

Efektivitas pada perusahaan ada dua karakter : *pertama*; orientasi pada tujuan, jika hasil dari usaha sesuai dengan tujuan dan harapan, maka tujuannya efektif. Indikator dari proses ini adalah,

- a. Jika tidak ada perubahan tujuan selama proses pencapaian tujuan maka tujuan tersebut efektif. Jika ada perubahan maka tujuan awal tidak efektif.
- b. Jika banyaknya mamfaat yang bisa diambil dari tujuan itu maka tujuan tersebut efektif. Jika tujuan itu tidak mendatangkan mamfaat bagi perusahaan maka tujuannya tidak efektif.

Kedua orientasi pada proses, jika proses untuk mencapai tujuan sesuai dengan apa yang direncanakan, maka proses tersebut dinamakan efektif. Indikator dari proses ini adalah :

- a. Prosesnya akan selesai sesuai schedule, jika tidak maka prosesnya tidak efektif
- b. Biaya yang dikeluarkan pada proses sesuai rencana, jika tidak sesuai maka prosesnya tidak efektif

Semua aktivitas didalam organisasi perusahaan yang dijalankan sesuai dengan SOP (standar oprasional prosedur), job desk dan target yang sudah ditetapkan, seperti; rekrutmen karyawan, pembentukan struktur organisasi, penetapan tujuan/target perusahaan, perencanaan untuk mencapai target dan metode pelaksanaan pencapaian target.

Jika semua proses sudah dijalankan sesuai dengan (SOP,Target,job desk) maka hasilnya akan sesuai dengan yang diharapkan inilah

efektivitas. Walaupun terkadang ada kegagalan tetapi itu masih dalam batas toleransi yang ditentukan. Ukuran suksesnya sebuah proses dilihat dari besar biaya yang dikeluarkan dan lamanya proses dijalankan. Untuk produknya sendiri akan dilihat dari mutu pelaksanaannya.

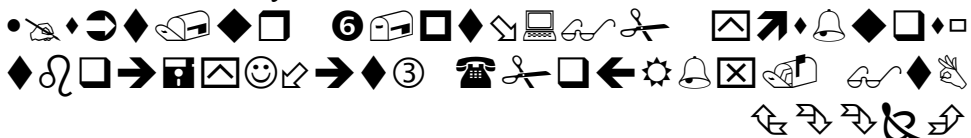
Adapun batas toleransi yang disyaratkan untuk masing-masing item dalam pekerjaan konstruksi berbeda-beda, ada yang sesuai dengan SNI, ada yang menurut kesepakatan yang ditetapkan perusahaan. Untuk yang mutu bangunan harus mengikuti SNI, yaitu 2% dari gambar dan spesifikasi teknis. Sementara untuk masalah lamanya proses pelaksanaan diberikan toleransi kelebihan waktu dua minggu dari waktu yang sudah ditetapkan. Sementara untuk masalah biaya pelaksanaan perusahaan tidak pernah memberikan toleransi(0%).

Contoh kasusnya seperti ini, sebelum dilaksanakan pembangunan rumah, pertama yang dilakukan adalah membuat gambar bangunan rumah sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Pembuatan gambar rumah dibuat oleh perencana yang berpengalaman dan dengan perhitungan yang benar. dan Kedua menetapkan spesifikasi teknis (bahan dan cara) untuk membangun rumah tersebut. Jika waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan gambar bangunan sesuai dengan yang direncanakan, maka ini namanya efektif. Ketiga dikerjakan oleh tenaga kerja yang berpengalaman membuat rumah. Jika pekerjaannya dilakukan dengan cara yang sudah ditentukan dalam spesifikasi teknis maka pelaksanaannya dinamakan efektif.

Bisa dikatakan efektif adalah kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang direncanakan atau tujuan yang dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Indikator kegiatan tersebut efektif atau tidak adalah pertama, kegiatan tersebut harus ada tujuan/target. Kedua, kegiatan harus ada rencana (plan) untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam Al-Qur'an menjelaskan tentang orang-orang yang berbuat sia-sia, karena melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan ketetapan Allah SWT.

Surat Al-A'raf ayat 118/ 7:118

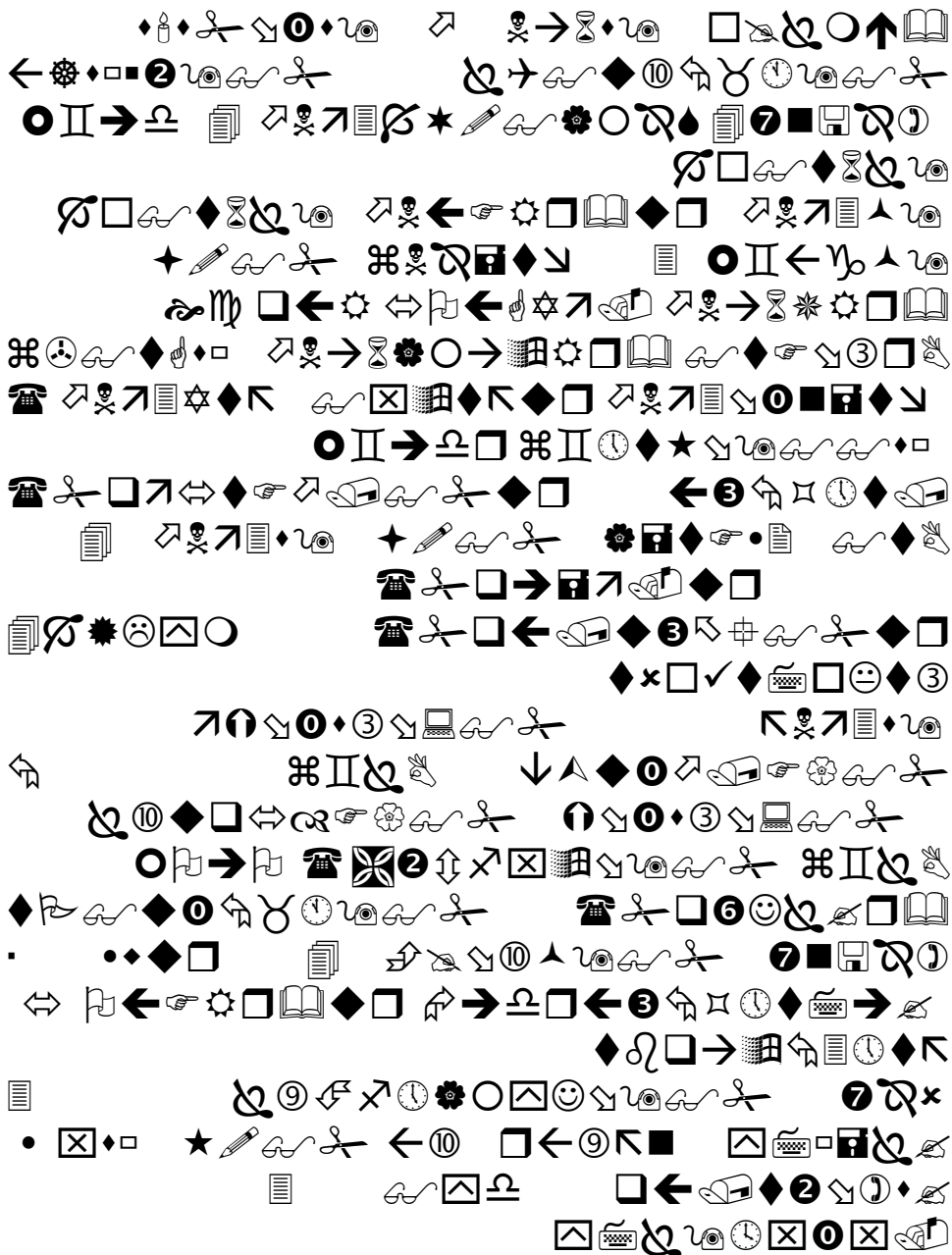


karena itu nyatalah yang benar dan sia-sialah apa yang selalu mereka kerjakan.

Pekerjaan yang sia-sia berarti tidak efektif, tidak tepat guna. Al-Qur'an pun mengisyaratkan kita agar melaksanakan perbuatan yang bermamfaat tepat guna. Untuk mengetahui tepat guna atau tidak apa

yang kita kerjakan maka harus ditetapkan dulu tujuan dari pekerjaan tersebut, sehingga tidak menjadi sia-sia.

Dalam ayat ada yang menjelaskan suatu proses sebuah ibadah harus dilakukan mengikuti proses tersebut maka hasilnya akan tepat guna, sesuai dengan apa yang dijanjikan Allah Subhanna Wata'ala dan diharapkan manusia, yaitu di Al-Baqarah/2;187





Dihalalkan bagi kamu pada malam hari bulan puasa bercampur dengan isteri-isteri kamu; mereka adalah pakaian bagimu, dan kamupun adalah pakaian bagi mereka. Allah mengetahui bahwasanya kamu tidak dapat menahan nafsumu, karena itu Allah mengampuni kamu dan memberi ma'af kepadamu. Maka sekarang campurilah mereka dan ikutilah apa yang telah ditetapkan Allah untukmu, dan Makan minumlah hingga terang bagimu benang putih dari benang hitam, Yaitu fajar. kemudian sempurnakanlah puasa itu sampai (datang) malam, (tetapi) janganlah kamu campuri mereka itu, sedang kamu beri'tikaf dalam mesjid. Itulah larangan Allah, Maka janganlah kamu mendekatinya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepada manusia, supaya mereka bertakwa.

Ayat ini menjelaskan agar kita makan minum sampai sebelum fajar, artinya kita makan sahur. Ada fadhila yang sangat besar pada saat makan sahur, tetapi bukan berarti bila tidak saurnya puasannya tidak sah.

Merujuk dari defenisi efektivitas yakni, rangkaian kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tahapan-tahapan yang sudah ditetapkan. Rangkaian kegiatan ibadah jika dilakukan sesuai dengan apa yang sudah diperintahkan maka ibadah itu efektif

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN LURAH DALAM PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR KELURAHAN RAWA MAKMUR KECAMATAN PALARAN KOTA SAMARINDA

Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk menganalisis efektivitas gaya kepemimpinan Lurah dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda, 2) Untuk menganalisis faktor- faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas gaya kepemimpinan Lurah dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda.

Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan developer yang diterapkan oleh Lurah dalam pelayanan publik pada Kantor Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda belum efektif, sebab gaya kepemimpinan developer yang diterapkan Lurah Rawa

Makmur masih dihiasi gaya *compromiser* atau pencinta kompromi di dalam proses pengambilan keputusan, dimana Lurah seringkali mengandalkan atau sangat bergantung pada pemberian ide, pendapat dan masukan dari anggota organisasi yang mempengaruhi peran pemimpin dalam mengambil keputusan bagi pelaksanaan kegiatan organisasi, mengutamakan jalinan hubungan kerja akrab dan harmonis dengan sesama anggota organisasi, namun cenderung mengabaikan ketegasan dalam penerapan aturan-aturan kedisiplinan dalam pelaksanaan kerja.

C. Asumsi, Paradigma dan Kerangka Pemikiran

1. Asumsi

Tugas utama pemimpin perusahaan atau organisasi adalah, menjaga perusahaan agar dapat berkelanjutan dan berkembang. Artinya secara operasional perusahaan harus mendapatkan keuntungan dari setiap transaksi, agar biaya yang diperlukan buat operasional tetap terealisasi. Disamping SDM harus tersedia dan selalu siap untuk menjalankan tugasnya masing-masing. Untuk mendapatkan keuntungan produk yang dipasarkan harus mempunyai mutu yang bagus, penyediaannya tepat waktu, biaya produksi sedikit. Ditengah persaingan yang tinggi pada dunia usaha, seorang pemimpin tetap dituntut harus mampu melakukan transaksi dan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Perusahaan property adalah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan rumah, tanah, dan ruko. Penjualan rumah dan ruko selalu mengikuti rencana dan gambar yang sudah kita bangun. Tapi untuk penjualan kavling tanah, sangat sulit di buatkan standard ukuran kavling, karena konsumen yang membeli berbeda-beda kebutuhan luasan tanahnya. Sehingga menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan pada dimensi kavling yang berpotensi menyebabkan terjadinya perubahan pada fasilitas pendukunglainya.

Disamping itu organisasi besar yang mempunyai jumlah karyawan lebih dari empat ratus orang, yang mana dari karyawan tersebut terdiri dari latar belakang pendidikan dan budaya yang berbeda-beda. Hal ini sangat membutuhkan tidak sedikit pemikiran dan tenaga agar dapat mengendalikan mereka, sehingga bisa maksimal berkontribusi kepada perusahaan. Untuk itu dibuatlah sistim pengendalian pelaksanaan yang mengikuti proses standar prosedur untuk masing-masing departemen dan antar lintas departemen. Seharusnya kontrol dari proses pelaksanaan lebih mudah direalisasikan. Sehingga apabila dari

proses tersebut terdapat hal yang menyimpang, maka akan dapat ditindak lanjuti lebih awal.

Dengan adanya sistem pelaksanaan yang terkontrol seperti ini, maka seharusnya tidak akan terjadi kesalahan fatal atau keterlambatan dari setiap proses pekerjaan. Jika ternyata terjadi juga keterlambatan atau kesalahan fatal, maka bisa di asumsikan kontrol terhadap sistem tersebut tidak berjalan dengan benar. Sedangkan kontrolnya sistem tersebut ada pada pimpinan masing-masing departemen. Artinya kegagalan pada proses pelaksanaan ini disebabkan akibat kepemimpinan yang buruk dari masing-masing departemen. Sementara pucuk pimpinan tertinggi operasional di perusahaan ada pada direktur operasional.

Disinilah dituntut gaya kepemimpinan seorang pemimpin, agar dapat mengendalikan SDM sehingga dapat mengoptimalkan kinerja mereka. Beberapa gaya kepemimpinan yang harus digunakan seperti, gaya *otoriter*, demokratis, transaksional, kontingensi, transformasional dan lain-lainya, seperti yang ada dalam teori kepemimpinan. Agar efektifitas kepemimpinan seseorang pimpinan dapat tercapai maka sebaiknya gaya kepemimpinannya disesuaikan dengan situasi di dalam komunitasnya.

2. Paradigma

Setiap perusahaan atau organisasi pasti punya tujuan, ini yang kita sebut dengan visi misi. Setiap organisasi perusahaan harus ada pemimpin untuk menentukan tujuan dan cara mencapai tujuan. Perlu ada sumber daya untuk mencapai tersebut, yakni SDM, peralatan, material. Setelah itu perlu ada dana untuk operasional, dana di dapat setelah ada keuntungan, pinjaman. Agar rangkain ini bisa berjalan, maka perlu ada pemimpin yang bertanggung jawab. Pemimpin harus punya kepemimpinan yang efektif agar visi dan misi perusahaan tercapai. Model kepemimpinan dari masing-masing pemimpin bisa saja berbeda-beda, disesuaikan dengan pemikiran dan sudut pandang pemimpin tersebut dalam menyelesaikan masalah.

Tidak menutup kemungkinan akan ada teori kepemimpinan baru yang lebih efektif, yakni kepemimpinan yang berorientasi pada hasil, dengan melakukan cara-cara yang baik, meskipun ada sedikit penyimpangan tapi masih dalam batas-batas nilai kewajaran. Selain pemimpin perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang punya tanggung jawab tinggi, punya integritas dan punya atitut yang baik. Karyawan yang beratitut baik maka

pemimpin akan mudah mengarahkan, mengajak dan mengembangkan produktivitas mereka sehingga lebih baik dan besar.

3. Kerangka Penelitian

Berangkat dari latar belakang masalah, fenomena yang ada, kajian terhadap fenomena tersebut, sehingga didapat rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat. Kerangka penelitian yang dalam penelitian ini di batasi hanya pada :

- a. Efektifitas dari misi perusahaan dan cara-cara mencapai misi tersebut. Cara disini maksudnya adalah bagaimana perilaku pimpinan terhadap karyawannya, untuk mencapai misi perusahaan.
- b. Atitut karyawan atau bawahan yang ada di perusahaan PT Pura Delta Lestari, sehingga menjadi faktor utama produktivitas.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang pada prinsipnya ingin menerangkan, mendeskripsikan secara detail atau menggambarkan suatu kejadian, suatu peristiwa interaksi sosial dalam masyarakat untuk mencari dan menemukan makna dalam konteks yang sesungguhnya.¹

Dalam penelitian kualitatif banyak metode yang dapat dilakukan diantaranya: *Case Study Research, Historical Research, Grounded Theory Methodology, Phenomenology, Ethnomethodology dan Ethnography*.

Metodelogi penelitian sangat dipengaruhi dengan jenis penelitian. Salah satu jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah berupa penelitian dengan metode atau pendekatan studi kasus (*Case Study*). Studi kasus termasuk dalam penelitian analisis *deskriptif*, yaitu penelitian yang dilakukan terfokus pada suatu kasus tertentu untuk diamati dan dianalisis secara cermat sampai tuntas. Kasus yang diteliti bisa berupa tunggal atau lebih dari satu, misalnya berupa perorangan/individu atau kelompok.

¹ A.Muri Yusuf, *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, cet ke-4, Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2017, hal. 338

Di sini perlu dilakukan analisis secara tajam terhadap berbagai faktor yang terkait dengan kasus tersebut sehingga akhirnya akan diperoleh kesimpulan yang akurat (Sutedi, 2009:61). Penelitian ini memusatkan diri secara *intensif* pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain data dalam studi ini dikumpulkan dari berbagai sumber (Nawawi, 2003). Sebagai sebuah studi kasus maka data yang dikumpulkan berasal dari berbagai sumber dan hasil penelitian ini hanya berlaku pada kasus yang diselidiki.

Penelitian yang dilakukan pada tesis ini adalah penelitian kasus instrumental (*instrumental case studies*). Studi kasus *instrumental* digunakan apabila peneliti ingin memahami atau menekankan pada pemahaman tentang suatu isu atau merumuskan kembali (*redefine*) suatu penjelasan secara teori, karena hasilnya akan dipergunakan untuk memperbaiki atau menyempurnakan teori yang telah ada atau untuk menyusun teori baru. Hal ini dapat dikatakan studi kasus *instrumental*, minat untuk mempelajari berada diluar kasusnya atau minat *eksternal*(*external interest*).²

Ada beberapa ciri utama yang terdapat pada studi kasus, yaitu:

- (1) Penelitian kasus merupakan penelitian yang mengkaji secara lebih mendalam dari masalah yang akan diteliti.
- (2) Penelitian membutuhkan waktu yang lebih lama
- (3) Penelitian bersifat deskriptif
- (4) Penelitian bersifat heuristik artinya penelitian yang dapat menjelaskan alasan untuk suatu masalah (apa yang terjadi, mengapa terjadi, bagaimana kejadiannya)
- (5) Penelitian harus berorientasi disiplin ilmu

1. Populasi

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi dinamakan *Social Stuation* atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen; tempat(*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.³

Secara umum, populasi diartikan sebagai seluruh anggota kelompok yang sudah ditentukan karakteristiknya dengan jelas, baik itu kelompok orang, objek, atau kejadian. Menurut Sugiono,

² A. Yusuf Muri, *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan, cet ke-4*, Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2017, hal. 340

³Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, cet ke-27*, Bandung: Alfabeta, 2018, hal. 80

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁴ Target populasi dalam penelitian ini adalah, perwakilan dari karyawan tetap PT. Pura Delta Lestari yang berjumlah 25 orang. Yang terdiri dari empat (4) golongan seperti di uraikan pada table di bawah ini.

Tabel 02, daftar populasi

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Departemen	3
2	Menejer	5
3	Supervisi	6
4	Staff	28

2. Sampel

Sampel dalam penelitian kualitatif, bukan dinamakan *responden*, tetapi sebagai nara sumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian. Sampelnya juga bukan berupa *statistic*, tetapi sampel teoritis, karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori atau memperkuat teori.⁵

Penelitian secara ideal, sebaliknya dilakukan terhadap seluruh populasi, tetapi karena keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga yang dimiliki penulis, maka penelitian akan dilakukan terhadap sampel dari populasi. Sugiyono : mengatakan bahwa, Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas, objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi itu.

Karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi di transferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang di pelajari.

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet ke-27,... hal. 80

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet ke-27,... hal. 216

3. Teknik Sampling

Ini adalah teknik pengambilan sampel. Pada penelitian ini peneliti menggunakan Teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.⁶

Lincoln dan Guba (1985) mengemukakan bahwa *Naturalistic sampling is then very different from conventional sampling . It is based on informational not statistical, considerations. It is purpose is to maximize information, not to facilitate generalization.*

Pertimbangan tertentu itu misalnya, orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa wilayah. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Adapun ciri-ciri khusus sampel *purposive* adalah:⁷

- a. *Emergent sampling design*
- b. *Serial selection of sample units*
- c. *Selection to the point of redundancy*
- d. *Continuos adjustment or focusing of the sample*

Jadi pada penelitian ini peneliti akan menggunakan metode *Lincoln dan Guba*, yaitu dengan cara, peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan; selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, peneliti menetapkan sampel lainnya yang di pertimbangkan akan memberikan data yang lengkap. Praktek seperti inilah yang disebut sebagai “ *serial selection of sample units*” (*Lincoln dan Guba*, 1985) atau dalam kata-kata *Bogdan dan Biken* (1982) dinamakan “ *Snowball sampling technique*”.

Unit sampel yang dipilih makin lama makin terarah sejalan dengan makin terarahnya focus penelitiannya. Proses dinamakan *Bogdan dan Biken* (1982) sebagai “ *Continuos adjustment of focusing of the sample* “ Tabel ini menggambarkan teknik pengambilan sampel sumber data dalam penelitian kualitatif yang bersifat *purposive* dan *snowball*.

Adapun teknik pengumpulan data dapat dengan cara; Observasi, wawancara, dokumen pribadi dan resmi, foto, rekaman, gambar dan percakapan informal, semua merupakan sumber data penelitian kualitatif.

218 ⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet ke-27,... hal

219 ⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet ke-27,... hal

Sumber data tersebut dapat dibagi menjadi dua, *Pertama*; sumber data primer, yaitu: observasi dan wawancara. *Kedua*: sumber data sekunder dokumen, foto, rekaman dan gambar.

B. Sifat Data

Berdasarkan bentuk dan sifatnya, data penelitian dapat dibedakan dalam dua jenis yaitu data kualitatif (yang berbentuk kata-kata/kalimat) dan data kuantitatif (yang berbentuk angka). Data kuantitatif dapat dikelompokkan berdasarkan cara mendapatkannya yaitu data diskrit dan data kontinum. Berdasarkan sifatnya, data kuantitatif terdiri atas data nominal, data ordinal, data interval dan data rasio.

Data kualitatif adalah, data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk lain data kualitatif adalah gambar yang diperoleh melalui pemotretan atau rekaman video.

C. Instrumen Data

Karena ini penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama, yang akan langsung ke sumber data. Selain itu pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, sesuai indikator.

Untuk mengukur dimensi *followership* pada penelitian ini, peneliti menggunakan terjemahan *Kelley's Followership Questionnaire* yang disusun oleh Robert E. Kelley yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia.⁸ Item-item dalam alat ukur ini dikembangkan berdasarkan pengalamannya dalam memberikan pengajaran dan konsultasi. Partisipan penelitian yang digunakan oleh Kelley sebanyak 700 orang, dimana terdiri dari 20 industri dengan rata-rata umur 37 tahun dan pernah bekerja di beberapa perusahaan. Alat ukur *followership* yang dikembangkan oleh Kelley pertama kali digunakan untuk menilai kelebihan yang dimiliki individu sebagai seorang follower dan untuk mengidentifikasi aspek mana yang perlu ditingkatkan maupun diperbaiki. *Kelley's Followership Questionnaire* terdiri dari 20 item dengan bentuk pernyataan, yang terdiri dari 10 item untuk mengukur dimensi *independent critical thinking* (ICT) dan 10 item untuk mengukur dimensi *active engagement* (AE).

⁸ Suharsono Wigniyowiyoto, *Leadership-Follower ship, Hubungan Dinamis Kepemimpinan-Keanakbuahan Sebagai Kunci Sukses Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka, 1997, hal. 37

D. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini, adalah

1. Semua karyawan PT. Pura Delta Lestari yang mempunyai hubungan dengan presiden direktur secara langsung.
2. Semua Karyawan PT. KIIC yang mempunyai hubungan langsung dengan presiden Direktur PT. Pura Delta Lestari
3. Semua karyawan sinarmas group yang mempunyai hubungan langsung dengan presiden direktur PT. Pura Delta Lestari

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, angket dan pengumpulan dokumen. Karena ini penelitian kualitatif, maka teknik pengumpulan data lebih dominan pada pertanyaan-pertanyaan yang sesuai target yang akan di cari.

F. Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian kualitatif sudah dilakukan sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, pengambilan data lapangan, dan setelah selesai pengambilan data lapangan. Metode yang digunakan adalah metode Miles dan Huberman (1984), yakni dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

G. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian adalah pada saat jam kerja dan hari kerja, tempat penelitian adalah perusahaan PT. Pura Delta Lestari di Jalan Toll Jakarta Cikampek Km 37, Cikarang Pusat, Bekasi

H. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian mengikuti ketentuan yang di tentukan pihak kampus, dengan tetap berkordinasi pada sumber data. Rencananya mulai penelitian pada tanggal Oktober 2019 sampai dengan Januari 2020.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASANNYA

A. Tinjauan Umum Objek Penelitian

Berdasarkan peraturan perundang-undangan di Indonesia, tercantum didalam PMDN No.5 Tahun 1974 yang mengatur tentang industri real estate. "Industrial Estate" adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan, pengadaan dan pematangan tanah bagi keperluan usaha-usaha industri, termasuk industri pariwisata, yang merupakan suatu lingkungan yang dilengkapi dengan prasarana-prasarana umum yang diperlukan.

Secara umum, industri real estate dapat digolongkan sebagai berikut:¹

- (1). Sektor perkebunan, pertambangan, dan perhutanan (perkebunan karet, perkebunan kelapa sawit, kehutanan, pertambangan batubara, dan lain-lain).
- (2). Sektor perumahan (rumah tinggal, perumahan multifungsi, komplek real estate, dan lain-lain).

¹ Penjabaran dari peraturan Menteri yang tertuang dalam, *Peraturan Menteri Dalam Negeri No.5, tahun 1974, tentang* "Ketentuan-Ketentuan Mengenai Penyediaan Dan Pemberian Tanah Untuk Keperluan Perusahaan"

- (3) Sektor komersial (pusat perbelanjaan, pusat perkantoran, apartment, hotel, trade center, dan lain-lain).
- (4) Sektor industri (komplek perindustrian, baik industri berat, menengah, dan ringan, dan lain-lain)

Sedangkan definisi property menurut SK Menteri Perumahan Rakyat No.05/KPTS/BKP4N/1995, Pasal 1 ayat(4) properti adalah tanah hak dan atau bangunan permanen yang menjadi objek pemilik dan pembangunan

Pasal 28 ayat 1 UUD 1945 menyatakan bahwa hak setiap orang untuk hidup, untuk hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat. Oleh karenanya sebagai salah satu kebutuhan dasar, maka ketersediaan perumahan harus dapat dipenuhi oleh Pemerintah, yaitu adanya pembangunan perumahan yang dibarengi dengan pengadaan lingkungan perumahan dan pemukiman yang sehat.²

Kepemilikan tanah tidak hanya dipandang sebagai tempat tinggal, tempat bernaung, dan tempat bertanam bagi manusia tetapi telah bergeser sebagai komoditi yang dapat menghasilkan keuntungan atau dapat dikatakan, tanah merupakan suatu investasi. Semua ini terjadi karena sistem kapitalisme yang mulai merasuk pada sebagian besar masyarakat kita.³

Pembangunan properti yang cukup meningkat menandakan mulai adanya perbaikan ekonomi yang signifikan ke arah masa depan yang lebih baik. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia tahun 2019 tumbuh sekitar 10% pertahun ditunjang oleh sektor properti dan real estate.⁴ Hal ini pulalah yang membuat peneliti tertarik untuk menjadikan perusahaan properti dan real estate sebagai objek yang akan diteliti.

Industri properti, terdiri dari properti komersial dan properti non komersial. Didalam perusahaan, properti terbagi kedalam tiga bagian, yaitu properti berwujud, properti tidak berwujud, dan surat berharga. Properti berwujud dibagi menjadi dua bagian, yaitu riil properti yang merupakan perusahaan pengembangan tanah, bangunan, dan lain-lain, dan personal properti yang meliputi mesin, peralatan, perlengkapan dan furnitur, barang

² Muhammad Yamin et all, *Kepemilikan Properti di Indonesia*, Cet. 1, Bandung: Penerbit Mandar Maju, 2013, hal. 33.

³ Budi Santoso, *Provit Berlipat : Investasi Tanah dan Rumah (Panduan Investasi yang Tak Pernah Mati)*, Ed. Revisi, Cet. 5, Jakarta: Alex Media Komputindo, 2013, hal. 5.

⁴ Erwin Hutapea, "Bisnis Properti Diprediksi Tumbuh 10 Persen Tahun Ini", *kompas.com/read/2019/01/24*, 19.00 wib

bergerak, peralatan operasional, dan perhiasan. Properti tidak berwujud meliputi *goodwill*, hak paten, *franchises*, merek dagang, hak cipta, dan proses kepemilikan.⁵

Dinegara-negara maju dan berkembang, pembangunan dan bisnis properti dan real estate sedang mengalami pertumbuhan yang pesat, hal ini pun terjadi di Indonesia. Saham perusahaan properti dan real estate di Indonesia mulai diminati ketika tahun 2000, hal itu juga yang menyebabkan banyak perusahaan yang melakukan listing di Bursa Efek Indonesia agar saham perusahaan dapat dibeli oleh investor.

Perkembangan sektor properti dan real estate tentu saja akan menarik minat investor dikarenakan kenaikan harga tanah dan bangunan yang cenderung naik, supply tanah bersifat tetap sedangkan *demand* akan selalu bertambah besar seiring dengan penambahan jumlah penduduk serta bertambahnya kebutuhan manusia akan tempat tinggal, perkantoran, pusat perbelanjaan, dan lain-lain.

Sektor properti dan real estate merupakan salah satu sektor terpenting di suatu negara. Hal ini dapat dijadikan indikator untuk menganalisis kesehatan ekonomi suatu negara. Menurut Santoso industri properti dan real estate merupakan salah satu sektor yang memberikan sinyal jatuh atau sedang banggunya perekonomian suatu negara. Hal ini menandakan bahwa semakin banyak perusahaan yang bergerak dibidang sektor properti dan real estate mengindikasikan semakin berkembangnya perekonomian di Indonesia.⁶

Ciri perusahaan properti dan real estate adalah perusahaan yang asetnya dinilai memiliki nilai investasi yang tinggi, dan dinilai cukup aman dan stabil. Sebab itu, sebuah rumah memiliki potensi mengalami kenaikan harga dua kali lipat dalam 5 sampai 10 tahun ke depan. Hal ini merupakan informasi yang positif bagi para investor, yang kemudian meresponnya dengan membeli saham perusahaan properti dan real estate di pasar modal.

Berikut perusahaan properti dan real estate yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2019 yang akan dipaparkan di table dibawah ini

⁵ Penjabaran Keputusan Menteri Negara Perumahan Rakyat Selaku Ketua Badan Kebijakan Dan Pengendalian Pembangunan Perumahan Dan Pemukiman Nasional Nomor: 05/KPTS/BKP4N/1995 Tentang, *Tatalaksana Pendaftaran Dalam Pembinaan Badan Usaha Dan Jasa Profesional di Bidang Pembangunan Perumahan Dan Pemukiman, Pasal 1, Ayat 4.*

⁶ Muhammad Yamin et all, *Kepemilikan Properti di Indonesia*, Cet. 1...hal. 80

Tabel 03

APLN Agung Podomoro Land Tbk
ARMY Armidian Karyatama Tbk
ASRI Alam Sutera Realty Tbk
BAPA Bekasi Asri Pemula Tbk
BCIP Bumi Citra Permai Tbk
BEST Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk
BIKA Binakarya Jaya Abadi Tbk
BIPP Bhuwanatala Indah Permai Tbk
BKDP Bukit Darmo Property Tbk
BKSL Sentul City Tbk
BSDE Bumi Serpong Damai Tbk
CITY Natura City Development Tbk
COWL Cowel Development Tbk
CPRI Capri Nusa Satu Property Tbk
CTRA Ciputra Development Tbk
DART Duta Anggada Realty Tbk
DILD Intiland Development Tbk
<i>DMAS Puradelta Lestari Tbk</i>
DUTI Duta Pertiwi Tbk
ELTY Bakrieland Development Tbk
EMDE Megapolitan Developments Tbk
FMII Fortune Mate Indonesia Tbk
FORZ Forza Land Indonesia Tbk
GAMA Gading Development Tbk
GMTD Gowa Makasar Tourism Dev Tbk
GPRA Perdana Gapuraprima Tbk
GWSA Greenwood Sejahtera Tbk
JRPT Jaya Real Property Tbk
KIJA Kawasan Industri Jababeka Tbk
LAND Trimitra Propertindo Tbk
LCGP Eureka Prima Jakarta Tbk
LPCCK Lippo Cikarang Tbk

LPKR Lippo Karawaci Tbk
MABA Marga Abhinaya Abadi Tbk
MDLN Modernland Relaty Ltd Tbk
MKPI Metropolitan Kentjana Tbk
MMLP Mega Manunggal Property Tbk
MPRO Propertindo Mulia Investama Tbk
MTLA Metropolitan Land Tbk
MTSM Metro Realty Tbk
MYRX Hanson International Tbk
NIRO City Retail Development Tbk
OMRE Indonesia Prima Property Tbk
PAMG Bima Sakti Pertiwi Tbk
PLIN Plaza Indonesia Realty Tbk
POLI Pollux Investasi International Tbl
POLL Pollux Properti Indonesia Tbk
POSA Bliss Properti Indonesia Tbk
PPRO PP Properti Tbk
PWON Pakuwon Jati Tbk
RBMS Ristia Bintang Mhkotasejati Tbk
RDTX Roda Vivatex Tbk
RIMO Rimo International Lestari Tbk
RISE Jaya Sukses Makmur Sentosa Tbk
RODA Pikko Land Development Tbk
SATU Kota Satu Properti Tbk
SCBD Danayasa Arthatama Tbk
SMDM Suryamas Dutamakmur Tbk
SMRA Summarecon Agung Tbk
TARA Sitara Propertindo Tbk
URBN Urban Jakarta Propertindo Tbk

Sumber data dari: www.sahamok.com

Jumlah perusahaan properti dan *real estate* yang terdaftar di BEI adalah 48 perusahaan akan tetapi hanya 35 perusahaan yang mempublikasikan laporan keuangannya secara rutin setiap tahunnya.

Setiap perusahaan yang terdaftar di *Bursa Efek Indonesia* (BEI) menginginkan harga saham yang dijual memiliki potensi harga tinggi

dan menarik minat para *investor* untuk membelinya. Hal ini dikarenakan, semakin tinggi harga saham, maka akan semakin tinggi nilai perusahaan tersebut. Nilai perusahaan yang diindikasikan dengan *price to bookvalue* (PBV) yang tinggi menjadi keinginan para pemilik perusahaan, atau menjadi tujuan perusahaan bisnis pada saat ini, sebab akan meningkatkan kemakmuran para pemegang saham atau *stockholder wealth maximization*.⁷

Perusahaan yang baik harus mampu mengontrol potensi *finansial* maupun potensi *non finansial* dalam meningkatkan nilai perusahaan untuk eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Memaksimalkan nilai perusahaan sangat penting artinya bagi suatu perusahaan, karena tujuan utama perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan yang berarti juga dapat memaksimalkan kemakmuran para pemegang saham.⁸

Nilai perusahaan merupakan konsep penting bagi investor karena nilai perusahaan merupakan indikator bagaimana pasar menilai perusahaan secara keseluruhan. Tujuan utama sebagian besar perusahaan, terutama perusahaan yang berorientasi bisnis adalah mengoptimalkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan yang meningkat merupakan harapan bagi para pemegang saham karena peningkatan nilai perusahaan menunjukkan peningkatan kemakmuran pemegang saham. Peningkatan nilai perusahaan dapat tercapai apabila ada kerja sama antara manajemen perusahaan dengan pihak lain yang meliputi *shareholder*.⁹ maupun *stakeholder*.¹⁰ dalam membuat keputusan-keputusan keuangan dengan tujuan memaksimumkan modal kerja yang dimiliki.

Masalah diantara kedua pihak tersebut tidak akan terjadi bila tindakan antara pihak manajemen dengan pihak lain berjalan sesuai tujuan perusahaan. Penyatuan kepentingan kedua pihak tersebut sering kali menimbulkan masalah pada

⁷ Eugene F Brigham at all, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Ed. ke-10 Jakarta: Salemba Empat, 2006, hal. 34.

⁸ Tendi Haruman, "Struktur Kepemilikan, Keputusan Keuangan dan Nilai Perusahaan", *Finance and Banking Journal*, Vol. 10, No. 2, 2008, hal. 150

⁹ *Shareholder atau Stockholder* adalah seseorang atau badan hukum yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan

¹⁰ *Stakeholder* adalah; "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives." Terjemahan ; sebagai kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

kenyataannya. Masalah diantara manajer dan pemegang saham disebut masalah keagenan (*agency problem*).¹¹

PT PuraDelta Lestari TBK adalah, perusahaan properti / pengembang kawasan terpadu berbasis industri, yang berdiri sejak tahun 1993, yang lokasi kawasannya bernama Kota DeltaMas (DMAS), terletak di, Cikarang Pusat, kabupaten Bekasi Propinsi Jawa Barat. KotaDelta Mas sebagai kawasan kota terpadu unggulan di timur Jakarta, dengan total area yang dikembangkan seluas 3.053 Ha. Perusahaan ini adalah kerjasama antara dua perusahaan besar yakni antara Sinarmas Land dan *Sojitz Corporation* yang di pimpin oleh Presiden Direktur yang bernama bapak Ir. Hongky Jefrry Nantung .

SinarMas Land adalah salah satu perusahaan pengembang terbesar di Indonesia. Pengembang dengan aset senilai Rp 34,4 triliun ini dinilai menjadi terbaik untuk kategori *South East Asia Property Award*, mengalahkan pengembang asal Singapura, Thailand, Malaysia, Filipina, Vietnam, dan Kamboja. Sinarmas Land memenuhi beberapa kriteria *Green Development* untuk proyek BSD 87. Kriteria khusus yang menjadi bahan penilaian para juri dalam kategori ini adalah desain dan konsep, termasuk fungsi bangunan, inovasi dan fasilitas serta inisiasi pembangunan hijau.¹²

Tahun 1972 dimulainya pilar bisnis Developer dan Real Estate SinarMas melalui anak perusahaannya yang dikenal dengan PT Duta Pertiwi Tbk. Duta Pertiwi baru mulai membangun tempat tinggal pada tahun 1988, setelah itu membangun proyek seperti apartemen, pusat perbelanjaan, gedung perkantoran, bahkan perkampungan dan kawasan industri dengan tingkat kreativitas dan inovasi yang tidak pernah ada sebelumnya.

Direktur Independen dan Sekretaris Perusahaan DMAS, Tondy Suwanto menuturkan, kolaborasi antara Sinar Mas Land dan *Sojitz Corporation* telah berlangsung selama 20 tahun. "Kerjasama kedua belah pihak dimulai sejak tahun 1996, dengan mendirikan dua perusahaan patungan yakni PT Puradelta Lestari Tbk dan PT Pembangunan Deltamas," ucap Tondy.¹³

¹¹ Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*, Ed. 1, Cet. 2, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008, hal. 1-2.

¹² Hilda B Alexander, "Sinarmas.Land Pengembang Terbaik di AsiaTenggara" *Kompas.com*, 08/11/2013, 12:39 WIB

¹³ Iwan Supriyatna, "sojitz.corporation. akuisisi 1.2miliar lembar saham. Puradelta lestari", *kompas.com*, 18/11/2016, 16:00 WIB

Menurut Tondy, Sinar Mas Land dan *Sojitz Corporation* memiliki kombinasi pengalaman dan kompetensi yang saling melengkapi dalam pengembangan Kota Deltamas.¹⁴

In April 2003, Nichimen Corporation and Nissho Iwai Corporation established a joint holding company, integrating their businesses the following year to become the Sojitz Group.

Nichimen and Nissho traced their history back to three trading company titans who played an instrumental role in the development of modern Japan. These trading companies existed, in some form, throughout the opening of Japan, the industrial revolution of the Meiji and Taisho Eras, the nation's postwar recovery, and its rapid growth thereafter: Japan Cotton Trading Co., Ltd., Iwai & Co., Ltd. and Suzuki & Co., Ltd.

Selama lebih dari 21 tahun, PT Puradelta Lestari Tbk (DMAS) telah mengembangkan Kota Deltamas menjadi kota mandiri. Kota DeltaMas merupakan kota mandiri hasil kerja sama PT Puradelta Lestari Tbk dan *Sojitz* di atas lahan 3,200 hektar. Menggabungkan antara hunian, komersial, kawasan industry, hotel dan apartemen yang dilengkapi berbagai fasilitas dan infrastruktur

Perusahaan ini berkembang pesat sekali sampai tahun 2016 telah berhasil mendatangkan pabrik-pabrik bertaraf dunia sebanyak 83 pabrik untuk beroperasi di kota DeltaMas. Selain dari pada itu beberapa unit Cluster rumah tinggal dan pembangunan fasilitas lainnya sudah terbangun.

Begitu pesatnya pembangunan sehingga sampai akhir 2016 lahan sisa yang belum terbangun sebesar 1.068 ha. Sehingga pada tanggal 20 Mei 2015, DMAS memperoleh pernyataan efektif dari *Otoritas Jasa Keuangan* (OJK) untuk melakukan Penawaran Umum Perdana Saham DMAS (IPO) kepada masyarakat sebanyak 4.819.811.100 saham dengan nilai nominal Rp 100,- per saham dengan harga penawaran Rp 210,- per saham. Saham-saham tersebut dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 29 Mei 2015.

Banyaknya perusahaan properti yang ada di Jakarta dan sekitarnya, menyebabkan tingginya kompetisi antar perusahaan. Sebut saja diantaranya PT Metropolitan Land Tbk (Metland), PT Intiland Development Tbk, PT Summarecon Agung Tbk, PT Ciputra Development Tbk. PT Puradelta Lestari Tbk, PT Jababeka Tbk dan PT Lippo Cikarang Tbk. PT Lippo Cikarang Tbk dengan proyek barunya yang diluncurkan pada 13 Mei 2017, dengan harga yang sangat rendah

¹⁴ Iwan Supriyatna, "sojitz.corporation. akuisisi 1.2miliar lembar saham. PuraDelta lestari", *kompas.com*, 18/11/2016, 16:00 WIB

sehingga mampu memporandakan pakem-pakem yang selama ini ada di bisnis properti Indonesia, mengutip apa yang disampaikan oleh Direktur PT Metropolitan Land Tbk (bapak Wahyu Yulistio).¹⁵ Dan sangat mengganggu roda bisnis properti, seperti apa yang disampaikan oleh direktur PT Ciputra Development Tbk Harun Hajadi.¹⁶

Sesuai dengan pemberitaan oleh bisnis.com¹⁷; PT Puradelta Lestari Tbk. (DMAS) membukukan laba tahun berjalan yang diatribusikan kepada pemegang saham pada 2018 senilai Rp 496,25 miliar, turun 24,43% dari posisi Rp 656,71 miliar pada periode yang sama tahun sebelumnya. Dalam laporan keuangan 2018 yang dirilis pada Selasa (26/3/2019), pendapatan usaha yang dibukukan oleh DMAS senilai Rp 1,03 triliun, turun 22,55% dari posisi Rp1,33 triliun pada periode yang sama tahun sebelumnya.

Penurunan laba ini merupakan kegagalan yang fatal bagi perusahaan, mengingat produk yang dikeluarkan sama dengan produk-produk pada tahun sebelumnya. Dan melihat latar belakang dari pada karyawan, terutama para manajer, sudah mempunyai pengalaman yang tinggi dan pendidikan tingkat starata satu sampai dengan strata dua. Hal ini yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian, mengapa bisa, karyawan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman yang tinggi, tetapi bisa gagal melakukan pekerjaan yang sudah biasa dilakukan sebelumnya.

Dugaan sementara penurunan laba tersebut diakibatkan karena, menurunnya hasil produksi dari target yang sudah ditetapkan. Bisa disimpulkan bahwa penurunan tersebut diakibatkan menurunnya *produktivitas* karyawan PT Puradelta Lestari Tbk. Menurut *Laeham dan Wexley*, Produktivitas individu adalah “ tentang bagaimana seseorang mengerjakan pekerjaannya atau unjuk kerja (kinerja) “. Menurut *Erich*” *Productiveness is man’s ability to use his powers and to realize the potentialities inherent in him*” (*Produktifitas* adalah kemampuan manusia untuk menggunakan kekuatannya sesuai dengan potensi yang melekat dalam dirinya).

International Labour Organization (ILO) yang dikutip oleh Hasibuan, mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari *produktivitas* adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama

¹⁵ *Kompas.com*, “Meikarta di mata para pesaing”, Jakarta: 09/09/2017, hal. 1

¹⁶ *Kompas.com*, “Meikarta di mata para pesaing”,... hal. 1

¹⁷ *Bisnis.com*, “Kinerja 2018: Laba Puradelta Lestari (DMAS) tergerus 24,43 persen”, Jakarta: 26 Maret 2019, hal. 1

produksi berlangsung.¹⁸ Siagian dalam Prestawan mengatakan bahwa, produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.¹⁹

Payaman dalam Dewi dan Aeni menyatakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan, seperti pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial dan kebijaksanaan pemerintah tentang produksi, investasi, perizinan, teknologi, fiskal, harga, distribusi dan lain-lain.²⁰

Penilaian kinerja sangat penting untuk efektivitas manajemen sumber daya manusia pada organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang tepat adalah variabel penting yang mempengaruhi produktivitas organisasi.²¹

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, 6 faktor utama yang menentukan produktivitas pegawai adalah:²²

- (1). Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk kerja bergiliran (shift time), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
- (2). Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- (3). Hubungan antara pegawai dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan pegawai untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan bermutu (*quality control circle*) dan panitia mengenai kerja unggulan.
- (4). Manajemen Produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk peningkatan produktivitas.

¹⁸ Hasibuan, *Malayu S.P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2012, hal. 127

¹⁹ Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Satu. Cetakan Ketujuh belas, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2009, hal. 27

²⁰ Dewi, Iis Puspika dan Nur Aeni, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Rutan Kelas 1 Di Bandar Lampung". *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Volume 2, No.2, 2012, Hal: 85-95.

²¹ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Cv Mandor Maju, 2009, hal. 197

²² Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, ... hal. 238

- (5). Efisiensi Tenaga Kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tugas tambahan.
- (6). Kewiraswastaan, yang menantang dalam mengambil risiko, kreativitas dalam upaya, dan sesuai pada jalur yang benar dalam berusaha.

Indikator produktivitas karyawan dikembangkan dan disampaikan oleh *Gilmore, Erich Fromm*, tentang individu yang produktif, yaitu:²³

- (1). Tindakannya konstruktif.
- (2). Percaya pada diri sendiri.
- (3). Bertanggung jawab.
- (4). Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan.
- (5). Mempunyai pandangan ke depan.
- (6). Mampu mengatasi perubahan dan dapat menyesuaikan diri dengan Lingkungan yang berubah-ubah.
- (7). Mempunyai kontribusi positif terhadap Lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif).
- (8). Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya

Selain dari pada yang disebutkan diatas, produktivitas pegawai perlu diperhatikan juga apa yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya, melalui berbagai kegiatan yang berkelanjutan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung tugas dari perusahaan/organisasi. Dengan demikian, penilaian produktivitas kerja disamping terkait dengan pemberian tugas juga perlu dilihat dari kualifikasi dan pengembangan profesionalnya.²⁴

Gilmore, menyatakan bahwa orang yang produktif adalah: *Who is making a tangible and significant contribution in his chosen fiels, who is imaginative, perceptive, and innovative in his approach to life problems and to accomplishment of his own goals(creativity), and who is at the same time both responsible and responsive in his relationship with other.* "Siapa yang membuat kontribusi nyata dan signifikan dalam bidang pilihannya, yang imajinatif, tanggap, dan inovatif adalah pendekatannya terhadap masalah-masalah kehidupan dan untuk mencapai tujuan-tujuannya sendiri (kreativitas), dan pada saat yang sama keduanya bertanggung jawab dan responsif dalam hubungannya dengan yang lain

Dalam menjalankan tugasnya presiden direktur PT PuraDelta Lestari dibantu oleh beberapa direktur-direktur dan departemen-departemen yang telah dibentuk oleh perusahaan. Di setiap departemen

²³ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*,...hal. 236

²⁴ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*,...hal. 237

di pimpin oleh general manager (GM) atau department head, yang akan mengatur proses pelaksanaan sesuai dengan program kerja yang sudah di setujui oleh masing-masing GM.

Adapun tanggung jawab presiden direktur berdasarkan tanggung jawabnya yang tertuang dalam UUPT nomor 40 tahun 2007 adalah sebagai berikut:

Pertama; Direktur bertanggung jawab atas kerugian perusahaan yang disebabkan karena direktur tidak menjalankan kepengurusan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan, anggaran dasar, kebijakan yang tepat dalam menjalankan perusahaan serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. Atas kerugian perusahaan, direktur akan dimintakan pertanggung jawabannya baik secara perdata maupun pidana.

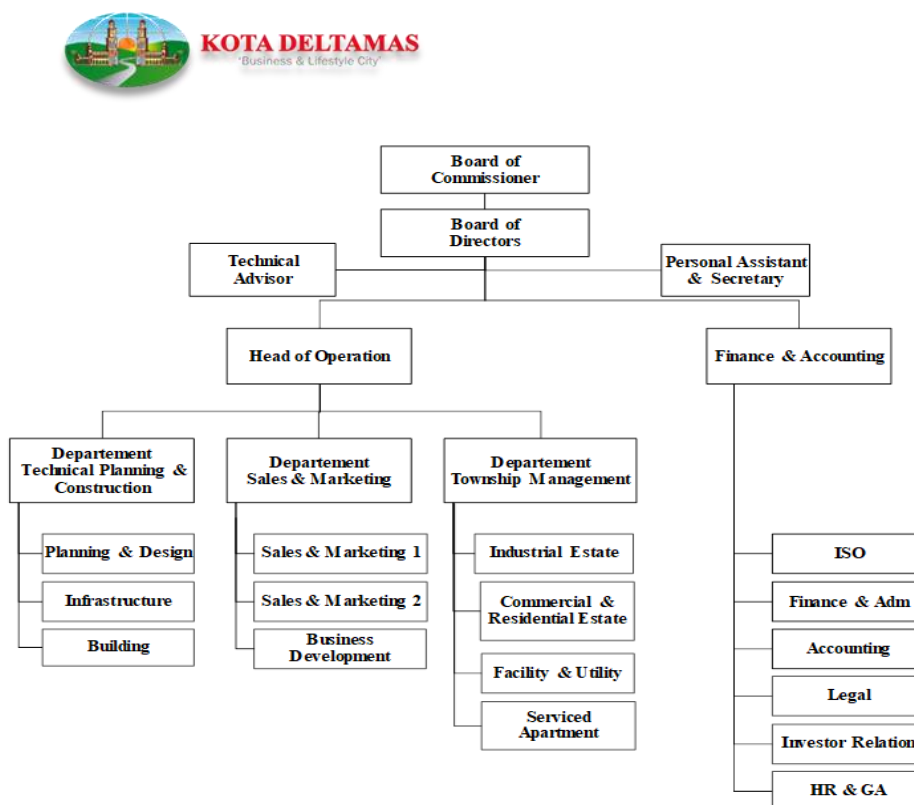
Kedua; Apabila kerugian perusahaan (PT) disebabkan kerugian bisnis dan direktur telah menjalankan kepengurusan PT sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan (PT), anggaran dasar, kebijakan yang tepat dalam menjalankan PT serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, maka direktur tidak dapat dipersalahkan atas kerugian perusahaan (PT).

Dari tanggung jawab tersebut dapat dijabarkan tugas yang harus dilakukan presiden direktur adalah sebagai berikut:

- (a). Merencanakan dan mengelola proses penganggaran, lalu mengamati dan menganalisis apabila ada kejanggalan dalam prakteknya
- (b). Merencanakan dan mengelola kinerja pada sumber daya manusia agar sumber daya manusia yang berkompeten teridentifikasi dan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan
- (c). Merencanakan, mengelola, dan mengeksekusi perencanaan strategi bisnis atau korporat baik untuk jangka waktu menengah maupun panjang dengan mengacu pada visi dan misi perusahaan
- (d). Mengidentifikasi dan meningkatkan performa operasional perusahaan dengan cara memotivasi berbagai divisi di perusahaan
- (e). Mengambil berbagai keputusan strategis yang berdampak baik bagi sustainabilitas perusahaan berdasarkan hasil analisis data dan fakta baik yang telah menjadi jejak rekam (record) perusahaan maupun analisis terhadap berbagai faktor lingkungan bisnis
- (f). Menjaga sustainabilitas keunggulan kompetitif perusahaan dan meningkatkan kompetensi utama perusahaan dan mampu mengimplementasikannya

- (g). Menganalisis dan mengambil langkah paling prioritas bagi alokasi sumber daya dan penganggaran perusahaan
- (h). Membuat kebijakan, prosedur, dan standar pada organisasi perusahaan
- (i). Menganalisis segala masalah dalam perusahaan dan mengkoordinasikan manajemen puncak dalam menyelesaikan masalah tersebut secara efektif dan efisien

Pada perusahaan PT. Pura Delta Lestari, terdapat empat departemen yang membantu presiden/direktur menjalankan perusahaan tersebut. Keempat departemen tersebut adalah, *departement technical planning & construction*, *departement sales & marketing*, *departement township management* dan *finance & accounting*. Posisi departement tersebut ada pada Struktur organisasi yang terlihat pada gambar berikut :



Gambar 02, Bagan Struktur Organisasi PT PuraDelta Lestari

Dilihat dari struktur organisasi yang ada dan mekanisme yang terjadi di perusahaan tersebut, ditambah dengan pengalaman para pimpinan dan pekerja yang ada, seharusnya kecil kemungkinan kegagalan akan terjadi di perusahaan tersebut. Tetapi berdasarkan data yang telah di paparkan diatas PuraDelta Lestari telah mengalami penurunan keuntungan sebesar 22,5% dari posisi 1,3 triliun. Hal ini yang menjadikan dasar penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan ini. Jadi pertanyaan besar kenapa bisa, perusahaan dengan pengalaman tinggi, keuangan yang cukup, tenaga kerja yang berkompeten dan mekanisme kerja yang baik, tetapi bisa gagal mencapai target.

Kegagalan sebuah perusahaan dalam mencapai target yang sudah ditetapkan, disebabkan karena menurunnya produktivitas pada perusahaan/organisasi tersebut. Produktivitas organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan sangat menentukan kelangsungan masa depan perusahaan tersebut. Tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari produktivitas yang ditingkatkan. Peningkatan produktivitas juga menghasilkan peningkatan langsung pada perusahaan dan akan berdampak langsung pada standard hidup bagi karyawan.²⁵

Pribadi yang produktif memahami potensi, persepsi dan kreativitas seseorang yang ingin mendapatkan kontribusi agar bermanfaat bagi diri sendiri dan lingkungannya. Jadi, orang yang produktif adalah orang yang dapat memberi kontribusi yang nyata dan yang berarti bagi lingkungan sekitarnya, imaginatif dan inovatif dalam partisipasi yang mendukung juga memiliki kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan berhasil.

Pada saat yang bersamaan orang seperti ini selalu bertanggung jawab dan responsif dalam menyetujui dengan kepemimpinan orang lain . Pegawai seperti ini merupakan aset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian produktivitas organisasi. Pribadi yang produktif adalah pribadi yang yakin akan kemampuan dirinya, yang dalam istilah psikologi; sering disebut sebagai orang yang memiliki rasa percaya diri, harga diri dan konsep diri yang tinggi.

Menurunnya produktivitas karyawan merupakan alasan penyebab kegagalan sebuah tim terhadap suatu pekerjaan, alasan menurunnya produktivitas karyawan pada tim disebabkan diantaranya, *Pertama*; tidak adanya tujuan yang jelas. *Kedua*; peran anggota team yang tidak jelas. *Ketiga*; pola pikir yang tidak berkembang. *Keempat*;

²⁵ Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*,...hal-195

cara pengambilan keputusan yang buruk. *Kelima*; kekurangan sumber daya. *Keenam*; insentif, insentif akan sangat mempengaruhi kinerja dari setiap anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki insentif maka kinerja anggota akan melambat.

Menurut Profesor *Harvard Business School*, Amy Edmondson penulis "*Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*." Yang menyimpulkan bahwa team work adalah kunci keberhasilan bagi perusahaan.

Team work menurut Katzenbach dan Smith tim adalah sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk maksud bersama, menghasilkan tujuan-tujuan, dan pendekatan bersama dimana mereka mengikatkan diri dalam kebersamaan tanggung jawab.

PuraDelta Lestari selalu berusaha menjaga kepuasan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan, seperti melakukan hal-hal sbb:

- (a) Bonus bagi karyawan selalu dikeluarkan setiap tahun.
- (b) Gaji karyawan selalu ada kenaikan, setiap tahun.
- (c) Fasilitas karyawan untuk melakukan tugasnya tersedia
- (d) Keamanan bagi karyawan, terjamin
- (e) Kedaulatan karyawan dalam menjalankan tugasnya, slalu terwujud
- (f) Peluang untuk komunikasi dengan pimpinan selalu tersedia
- (g) Toleransi kesalahan dari pimpinan terhadap karyawan cukup tinggi.

B. Kepemimpinan Presiden Direktur PT PuraDelta Lestari

Untuk mengetahui aktual kepemimpinan presiden direktur, penulis akan menjabarkan tugas dan kewajiban Presiden Direktur secara hukum dan anggaran dasar. Setelah itu akan melihat realita tugas presiden direktur berdasarkan hasil wawancara dan observasi kemudian dianalisa.

1. Tugas Dan Kewajiban Presiden Direktur Menurut Hukum

Menyangkut tugas dan kewajiban presiden direktur sudah diatur didalam UU PT No. 40 tahun 2007 dan apa yang ditulis dalam anggaran dasar perusahaan tentang tujuan perusahaan. Diantara tugas dan tanggung jawab tersebut adalah :

- a. Membuat daftar pemegang saham, daftar khusus, risalah RUPS dan risalah rapat direksi
- b. Membuat laporan tahunan sebagaimana dimaksud Pasal 66 dan dokumen keuangan perseroan sebagaimana dimaksud dalam UU tentang Dokumen Perusahaan

- c. Memelihara seluruh daftar, risalah dan dokumen keuangan dan dokumen lainnya

disamping itu kewajiban direksi yang lain menurut Pasal 66 UUPA No. 40 Tahun 2007. Direksi wajib membuat dan menyampaikan laporan tahunan kepada RUPS setelah ditelaah oleh Dewan Komisaris dalam jangka waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku perseroan berakhir.

Presiden direktur menjalankan tugasnya sesuai dengan UU PT No. 40 tahun 2007 pasal VII, bagian ke satu (direksi), yang diantaranya:

- (1) Direksi menjalankan pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan.
- (2) Direksi berwenang menjalankan pengurusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai dengan kebijakan yang dipandang tepat, dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan/ atau anggaran dasar.

Adapun tujuan perusahaan PT PuraDelta Lestari yang tercantum dalam anggaran dasar perusahaan, yakni; “Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan DMAS adalah bergerak dalam bidang pembangunan perumahan dan pembangunan perusahaan kawasan industri (industrial estate). Kegiatan utama DMAS bergerak dalam bidang pembangunan perumahan dan fasilitas-fasilitasnya, rumah-toko (ruko) termasuk infrastruktur dan fasilitas-fasilitas pendukung lainnya, serta menjual dan menyewakan bangunan tersebut; dan bidang pembangunan dan perusahaan kawasan industri beserta fasilitas-fasilitas penunjangnya”.²⁶

Guna mencapai tujuan perusahaan tersebut maka perlu ada visi dan misi perusahaan. Dari visi misi ini akan dibuat program-program kerja, baik yang jangka pendek maupun jangka panjang.

2. **Realita Tugas Presiden Direktur PT PuraDelta Lestari.**

Dari hasil pengamatan, wawancara dan dokumen-dokumen perusahaan, penulis mendapatkan informasi tentang kegiatan presiden direktur PT PuraDelta Lestari, yakni;

- a. Membuat dan menetapkan visi dan misi perusahaan.

²⁶ <https://britama.com/index.php/2015/05/sejarah-dan-profil-singkat-dmas/>

Visi perusahaan adalah “Menjadi pengembang properti unggulan untuk kawasan terpadu ramah lingkungan yang ditunjang fasilitas dan infrastruktur berkelas dunia.”

Misi perusahaan adalah

“Membangun dan mengembangkan kota DeltaMas, sebuah kawasan industry, hunian dan komersial terpadu dengan konsep modern dan ramah lingkungan sebagai pusat regional di timur Jakarta”

“Memberikan layanan terbaik untuk semua klien secara berkesinambungan dan menjamin kepuasan klien di kota DeltaMas”, dan

“Meningkatkan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan”

- b. Menetapkan dan menyetujui struktur organisasi perusahaan: Membagi tugas dan jabatan yang ada didalam kelompoknya sesuai dengan job desk masing-masing karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, pasti banyak kegiatan yang harus dilakukan. Agar kegiatan bisa dikerjakan dengan lancar, maka harus dibuat kelompok kerja/departemen sesuai dengan keahlian dan jabatannya.
- c. Menetapkan dan menyetujui budget operasional perusahaan. Guna menjalankan aktivitas perusahaan dibutuhkan biaya, baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang. Agar biaya yang akan dikeluarkan jelas dan tepat sasaran (efektif) maka harus dibuat perencanaan pengeluaran uang yang jelas dan efisien.
Budget disusun oleh masing-masing departement sesuai kebutuhan operasional satu tahun. Budget yang sudah di sepakati antara masing-masing departemen tersebut disetujui oleh presiden direktur. Budget ini sebagai instrument kontrol pengeluaran uang operasional perusahaan.
- d. Merencanakan, mengelola, dan mengeksekusi perencanaan strategi bisnis atau korporat baik untuk jangka waktu menengah maupun panjang dengan mengacu pada visi dan misi perusahaan
Bisnis Development akan membuat FS (*feasibility study*), sebagai dasar analisa perhitungan untuk membuat perencanaan bisnis, baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Feasibility study adalah studi kelayakkan terhadap target pembangunan sebuah proyek, dari hasil FS dapat diketahui prakiraan biaya yang dikeluarkan dan biaya pendapatan..

- e. Mengidentifikasi dan meningkatkan performa operasional perusahaan dengan cara memotivasi berbagai departemen di perusahaan.

Guna menjaga motivasi kerja karyawan, perusahaan memberikan insentive kepada semua karyawan. Besar nilai insentive tergantung dengan penilaian perusahaan (dalam hal ini HRD).

Bonus akan diberikan pada karyawan yang berprestasi pada setiap akhir tahun. Adapun besar bonus tergantung dengan nilai kinerja karyawan. Penilaian karyawan akan dilakukan oleh atasan masing-masing terhadap kinerja karyawan satu tahun.

Memberikan kesempatan training pada semua karyawan yang mempunyai komitmen pada tujuan perusahaan. Memberi kesempatan untuk promosi jabatan pada karyawan yang berprestasi.

- f. Menjaga *sustainability* keunggulan kompetitif perusahaan dan meningkatkan kompetensi utama perusahaan dan mengimplementasikannya.

Mendapatkan manajemen proses kepada manajemen mutu internasional (ISO). Agar semua proses di perusahaan dilakukan sesuai standard internasional.

Sesuai dengan misi perusahaan yang diantaranya: “ Memberikan layanan terbaik untuk semua klien secara berkesinambungan dan menjamin kepuasan klien di kota DeltaMas”. Meningkatkan keunggulan perusahaan salah satu bentuk implementasi pelayanan dan kepuasan konsumen.

- g. Menetapkan kebijakan, dan peraturan utama perusahaan pada organisasi perusahaan.

Sebagai presiden direktur beliau menetapkan semua aturan utama yang berhubungan dengan item-item vital, seperti keuangan, penanda tanganan dokumen dan persetujuan karyawan diposisi menejer.

Diantaranya beliau memberikan persetujuan pengeluaran uang, pelaksanaan proyek, persetujuan PPJB dengan konsumen dan penetapan harga jual.

- h. Menganalisis segala masalah dalam perusahaan dan mengkoordinasikan manajemen puncak dalam menyelesaikan masalah tersebut secara efektif dan efisien

Salah satu kegiatan rutin presiden direktur PuraDelta Lestari adalah melaksanakan rapat BOD setiap minggu pada hari selasa pagi jam 10 WIB. Pada momen ini seharusnya pimpinan semua departemen melaporkan progress pekerjaan yang sedang berjalan dan kendala yang terjadi berikut solusi yang ditawarkan. Solusi akan dibahas sampai detail pada rapat ini, sehingga menghasilkan keputusan yang efektif dan efisien.

- i. Membuat laporan tahunan, mencakup keuangan perusahaan, yang disampaikan kepada dewan komisaris. Laporan keuangan perusahaan mencakup target penjualan dan realisasi penjualan setiap tahun. Dan mengadakan rapat RUPS setiap tahun pada bulan April atau sesuai dengan permintaan para pemegang saham.

3. **Analisa Kepemimpin Presiden Direktur PT PuraDelta Lestari**

Presiden direktur dalam mempengaruhi bawahan, yang merupakan inti dari kepemimpinan, beliau membuat beberapa langkah, agar tercapai tujuan dari kepemimpinan tersebut, yaitu:

- a. Membuat visi misi

Tujuan perusahaan yang tertuang didalam anggaran dasar, agar perusahaan tetap beroperasi secara berkesinambungan dan bahkan terjadi pengembangan yang signifikan. Telah dituangkan kedalam visi dan misinya perusahaan.

Dengan adanya visi dan misi perusahaan akan membuat langkah bagi karyawan agar bekerja terarah pada tujuan perusahaan. Berarti langkah dan tindakan ini merupakan hal yang positif dan harus, sehingga langkah ini merupakan bagian dari efektivitas kepemimpinan presiden direktur

- b. Membuat struktur organisasi

Untuk melaksanakan misi tersebut harus dibuat penganggung jawab dari bagian-bagian misi tersebut. menghindari komplik antar karyawan dan agar dapat dikontrol pekerjaan yang sedang dikerjakan, maka perlu adanya penanggung jawab untuk semua item pekerjaan.

Pekerjaan keuangan akan menjadi tanggung jawab departemen keuangan. Pekerjaan perencanaan akan menjadi tanggung jawab departemen tehnikal planning dan konstruksi. Untuk pekerjaan penjualan dan pemasaran akan menjadi tanggung jawab departemen sales and marketing. Membuat struktur organisasi merupakan tindakan yang efektif

- c. Menetapkan budget operasional perusahaan
Tampa biaya perusahaan tidak bisa menjalankan aktivitasnya, tetapi biaya yang tidak terkontrol pengeluarannya juga akan membuat perusahaan bangkrut. Budget merupakan bagian dari proses pengaturan uang. Tindakan ini merupakan tindakan yang efektif.
- d. Merencanakan, mengelola, dan mengeksekusi perencanaan strategi bisnis atau korporat baik untuk jangka waktu menengah maupun panjang dengan mengacu pada visi dan misi perusahaan.
Untuk menjaga keberlangsungan operasional perusahaan harus dibuat perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Untuk memutuskan sebuah rencana besar harus dilakukan riset mengenai potensi jangka panjang. Perusahaan akan tetap mempunyai target-target yang jelas guna mewujudkan rencana jangka panjang. Kebijakan mengelola dan menetapkan rencana strategi suatu hal yang harus, maka ini kebijakan ini dikatakan efektif.
- e. Mengidentifikasi dan meningkatkan performa operasional perusahaan dengan cara memotivasi berbagai departemen di perusahaan.
Memberikan insentive, bonus dan tour bersama ini merupakan cara untuk meningkatkan motivasi, kerja, kebersamaan dan rasa memiliki pada diri karyawan. Ini merupakan kebijakan yang sangat diperlukan, maka hal ini sangat efektif.
- f. Menjaga sustainabilitas keunggulan kompetitif perusahaan dan meningkatkan kompetensi utama perusahaan dan mengimplementasikannya.
Dengan di daftarkannya manajemen proses perusahaan kepada manajemen mutu internasional (ISO). Hal ini menjamin bahwa semua produksi dari perusahaan PT PuraDelta Lestari telah mengikuti standard oprasional prosedur secara internasional. Kebijakan ini sangat efektif bagi penjualan produk kekonsumen.
- g. Menetapkan kebijakan, dan peraturan utama perusahaan bagi semua karyawan.
Aktivitas didalam perusahaan harus berjalan kondusif makanya perlu aturan yang mengatur kegiatan tersebut. Untuk hal-hal yang bersifat umum aturan ditetapkan oleh HRD, tetapi bila menyangkut kekhususan maka harus dikeluarkan oleh presiden direktur. Maka prilaku ini suatu hal yang positif dan efektif.

- h. Menganalisis segala masalah dalam perusahaan dan mengkoordinasikan manajemen puncak dalam menyelesaikan masalah tersebut secara efektif dan efisien.

Menurut jadwal resmi presiden direktur akan hadir ke DeltaMas setiap hari selasa dan jum”at. Pada hari itu semua permasalahan yang terkait progress pekerjaan dan kordinasi internal perusahaan maupun luar perusahaan dibahas sampai tuntas. Diluar waktu tersebut beliau akan stay di kantor pusat BSD/Thamrin Tower. Prilaku ini suatu keharusan bagi presiden direktur, agar lebih mengetahui keadaan permasalahan di bawa dan bisa mendapatkan solusi yang tepat. Hal ini sangat efektif untuk membangun semangat kerja karyawan.

- i. Membuat laporan tahunan, mencakup keuangan perusahaan, yang disampaikan kepada dewan komisaris dan para pemegang saham. Hal ini sangat efektif agar para pemegang saham mengetahui keadaan perusahaan dan ini bisa menjaga hubungan antara presiden direktur dan para pemegang saham.

Berdasarkan hasil analisa diatas dapat disimpulkan apa yang telah dilakukan oleh presiden direktur sudah memenuhi apa yang ditruksikan oleh UU PT no. 40 tahun 2007 dan tujuan perusahaan yang tertuang didalam anggaran dasar perusahaan. Kepemimpinan presiden direktur PT PuraDelta Lestari sangat efektif. Efektivitas ini yang membuat perusahaan tersebut sampai saat ini tidak pernah rugi dan masih beroperasi secara normal, walaupun banyak perusahaan property yang lain slowdown karena pandemic covit 19.

Kepemimpinan beliau tersebut merupakan implementasi dari teori kepemimpinan dengan pendekatan prilaku yang berorientasi tujuan. Disamping itu prilaku presiden direktur PT PuraDelta Lestari menggagalkan teori dari Robert Kelly yang mengatakan; peran kepemimpinan dalam memengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan hanyalah 20%.

4. Tugas Kepala Departemen PT PuraDelta Lestari

Tugas setiap kepala departemen secara prinsip sama dengan merupakan implementasi kepemimpinan kepala departemen terhadap bawahannya. Yakni, mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja dengan benar dan maksimal sehingga tercapai tujuan. Dan disamping itu menjaga agar iklim kerja di departemennya kondusif. Disamping bisa menjaga hubungan baik antara masing-masing departemen.

Untuk itu kepala departemen harus lakukan hal-hal sebagai berikut:

- a). Memberikan tugas kepada bawahan dengan jelas dan terukur
- b). Mempelajari tentang kondisi emosional bawahannya
- c). Memfasilitasi bawahan agar dapat meningkatkan kemampuan
- d). Membuat kegiatan bersama untuk menciptakan kebersamaan
- e). Membagi tugas kepada bawahan dengan merata
- f). Memotivasi bawahan dengan memberikan penilaian khusus
- g). Mengedukasi bawahan tentang prestasi kerja dan loyalitas
- h). Berbicara dengan jelas tapi lemah lembut kepada bawahan
- i). Menjaga hubungan baik dengan departemen lain.
- j). Menerima saran-saran dan ide-ide yang benar dari pihak lain

5. Realita Tugas Kepala Departemen PT PuraDelta Lestari

Dari hasil wawancara dengan nara sumber (personil dari masing-masing departemen), didapat realita perilaku kepemimpinan kepala departemen, yaitu sebagai berikut:

- a. Memberikan tugas yang kurang lengkap penjelasannya, dan dengan volume pekerjaan yang cukup besar tetapi waktu penyelesaian yang sedikit. Sehingga hasilnya tidak maksimal, sering terjadi kesalahan dan keterlambatan dalam menyelesaikannya.

Seperti penyiapan gambar for tender, gambar for tender yang dikeluarkan oleh departemen Engineering ini sering terlambat dan kurang lengkap. Gambar ini harus sudah siap sebelum proses tender dimulai. Tetapi karena banyaknya target tender yang harus disiapkan, maka sering terlambat penyelesaiannya. Keterlambatan gambar ini akan menyebabkan keterlambatan pada proses tender. Jika tendernya terlambat maka, pelaksanaannya akan terlambat. Pelaksanaan terlambat akan membuat jadwal serah terima dengan konsumen juga terlambat

Pemahaman bawahan akan tugas yang akan dikerjakan dan jumlah tenaga untuk melaksanakan tugas, merupakan kunci utama keberhasilan penyelesaian tugas. Kesalahan pada pekerjaan tidak selalu karena karyawan kurang mampu, tetapi karena beda pemahaman antara yang diinginkan atasan dengan yang dilakukan oleh bawahan. Disamping itu dikarenakan juga akibat keterbatasan tenaga (man power).

- b. Kurang mempelajari tentang kondisi emosional bawahannya
Kegagalan dalam melaksanakan tugas, secara psikologis akan mempengaruhi emosi orang tersebut. Bawahan yang gagal

melaksanakan tugasnya akan membuat dirinya kurang nyaman, prustasi dan rendah diri. Apa lagi kegagalan itu sering dijadikan preseden buruk dengan menganggap semua pekerjaannya tidak akan benar.

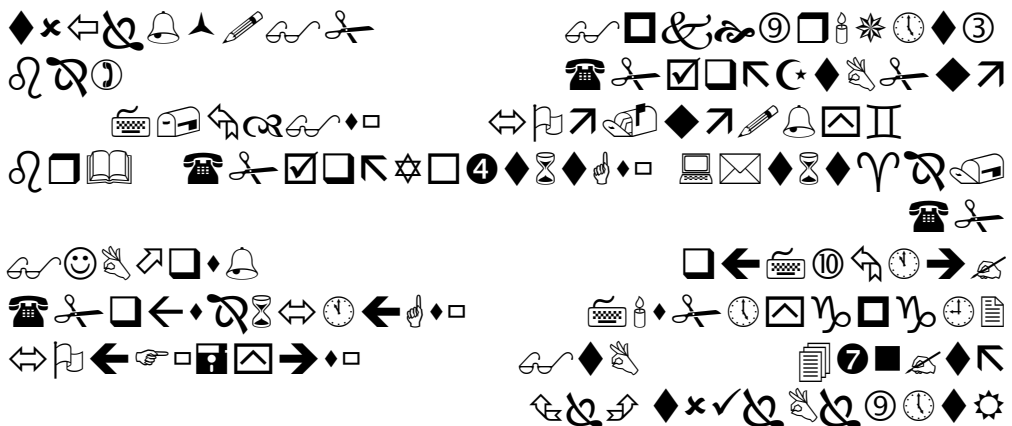
Kondisi itu membuat tidak nyaman sikaryawan tersebut, sehingga mempengaruhi kinerjanya. Hasil pekerjaan menjadi terlambat dan terdapat kesalahan, sehingga harus diperbaiki.

- c. Tidak Memfasilitasi bawahan untuk meningkatkan kemampuannya.

Mempunyai bawahan yang mempunyai kemampuan baik dalam dalam menjalankan tugasnya, sangat menyenangkan dan menguntungkan bagi perusahaan. Agar bisa terwujud maka harus difasilitasi oleh atasannya agar bawahan meningkat kemampuannya. Sebaliknya kegagalan bawahan melaksanakan tugasnya akan mendatangkan kegagalan bagi perusahaan dan terutama bagi departemennya.

Kurang telitinya tenaga ahli dari engineering dalam membuat design infrastructure, dikarenakan belum lengkapnya data yang diperlukan untuk membuat design tersebut. Gambar design harusnya tidak berdasarkan analisa teoritis saja, tetapi diperlukan juga analisa dari kondisi di lokasi pekerjaannya. Untuk itu diperlukan data –data dari lokasi pekerjaan dan analisa dari pengalaman orang lapangan.

Data-data yang diterima tidak boleh langsung digunakan sebelum dilakukan komfirmasi terlebih dahulu. Kesalahan data dapat mengakibatkan kesalahan dalam mendesign. Akibat adanya kesalahan pada gambar tersebut maka gambar tersebut harus di revisi, dan ini membutuhkan waktu lebih lama lagi. Seperti apa yang dijelaskan dalam Al_Qur'an surat/49:6



Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang Fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.

Secara resmi perusahaan mempunyai program untuk meningkatkan kemampuan karyawan, seperti; *seven habit*, *managing development program* dan *supervise program*.

- d. Tidak pernah melakukan kegiatan bersama diluar urusan kantor, seperti family gadering, outing dan lain-lain yang bertujuan meningkatkan rasa kebersamaan diantara karyawan, terutama didalam departemen tersebut.

Kekompakkan dalam satu team kerja sangat diperlukan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Apalagi pekerjaan yang berkesinambungan dan dengan volume yang besar. Volume pekerjaan yang banyak akan terasa sedikit bila dibagi-bagi, rasa kebersamaan akan menimbulkan empati kepada teman yang sedang mengalami kesulitan.

Banyaknya volume pekerjaan yang harus diselesaikan, membuat bawahan merasa jenuh dan lelah. maka hal ini merupakan salah satu penyebab keterlambatan dan ketidak sempurnaan dari gambar tersebut. Seharusnya pekerjaan yang dilakukan seimbang dengan man power yang ada, agar tidak menyebabkan over kapasitas. Seperti yang disebutkan dalam Al-Qur'an surat/2: 286,



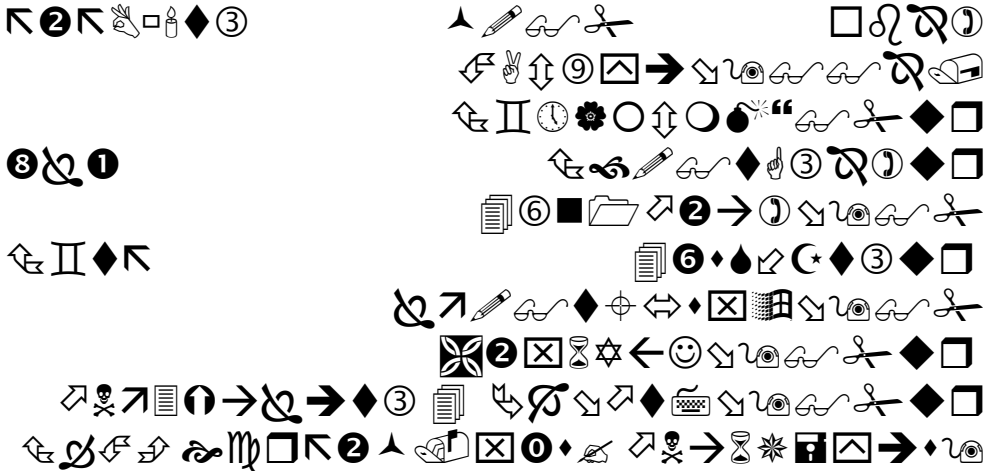
Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

Agar timbul rasa kebersamaan yang tinggi dalam kelompok, maka harus dibuatlah kegiatan diluar jam kantor, sebagai penghilang kejenuhan tetapi dapat meningkatkan kebersamaan.

Departemen engineering selama masa kepemimpinan pak Riky belum pernah melakukan outing bersama di internal departemen tersebut. Perusahaan sendiri hampir tiap tahun mengadakan outing untuk keseluruhan karyawan.

- e. Kurang memaksimalkan kinerja bawahan dan pengaturan tugas yang kurang adil.

Kurang tepatnya pengelolaan sumber daya yang ada pada departemen tersebut. Tenaga yang ada pada departemen tersebut secara jumlah cukup memadai, tapi keseimbangan beban tugas pada masing-masing personil terlihat tidak seimbang. Ada yang menerima banyak tugas dan ada juga yang menerima sedikit tugas. Seperti disebutkan dalam Al-Qur'an surat/16: 90.



Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkararan dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Akibatnya terdapat kesenjangan diantara bawahan, sehingga menurunkan semangat kerja.

Disamping itu kurangnya memaksimalkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan, sering menyebabkan pekerjaan keliru. Seperti design yang sering revisi karena ada kesalahan dan perhitungan volume yang keliru.

Akibat ini semua menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan penambahan biaya pelaksanaan.

- f. Kurang memotivasi bawahan dengan memberikan penilaian khusus.

Diantara bawahan pasti ada yang mempunyai prestasi menonjol dari pada yang lainnya. Sudah seharusnya diberikan penghargaan, baik berupa ucapan khusus maupun hadiah ekstrinsik. Kenyataan mereka yang berprestasi dan kerja

keras, belum pernah mendapatkan penghargaan dari atasannya.

Kondisi menjadikan pelajaran bagi bawahan, tidak sedikit bawahan yang tidak masuk kerja atau kurang memberikan kontribusi yang tinggi pada team mereka.

- g. Tidak meng edukasi bawahan agar berprestasi dan loyal kepada perusahaan.

Semua karyawan harus termotivasi untuk bekerja maksimal sehingga mendapatkan prestasi yang memuaskan. Sebagai pimpinan seharusnya memberikan motivasi yang dalam kepada bawahan agar bekerja dengan baik dan benar.

Semua manager di PT PuraDelta Lestari berpendidikan sarjana penuh, S2 dan berpengalaman tinggi dan yang dikerjakan merupakan pekerjaan yang sudah biasa dikerjakan tetapi kenapa bisa salah dan pekerjaannya lambat, tidak tepat waktu. Hal ini menjadi pertanyaan besar, apakah motivasi karyawan sudah menurun?.

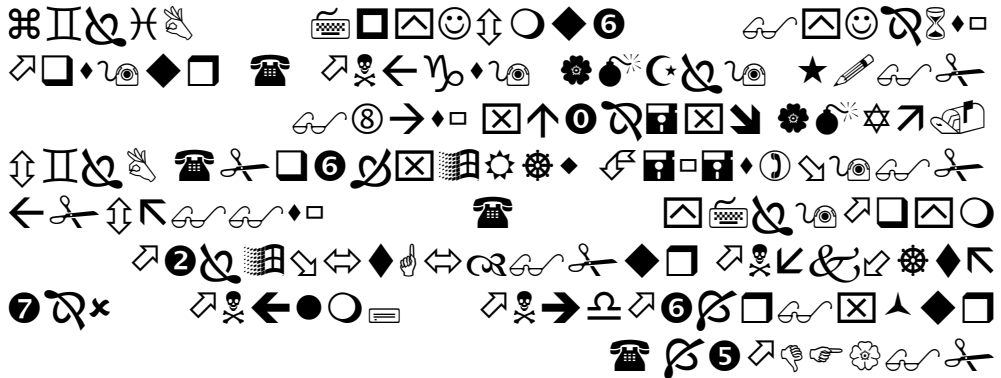
Kurang mendapatkan informasi tentang peluang karir dari atasan, sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan tidak termotivasi dengan benar. Artinya kesalahan dalam bekerja ini disebabkan oleh human eror (kesalahan Manusia), mengapa bisa terjadi?. Pada hal karyawan yang bekerja rata-rata mempunyai pendidikan tinggi (sarjana penuh), berpengalaman dan mendapat gaji yang baik dari perusahaan. Kesimpulan awal karena, Pertama, kurang seriusnya koreksi yang dilakukan oleh man power dari departemen lain terhadap gambar tersebut. Seharusnya sebagai karyawan harus menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, karena jabatan itu adalah amanat yang harus dipertanggung jawabkan. Seperti apa yang disebutkan dalam Al-Qur'an surat/74:38

 tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya,

dan Al-Qur'an surat/75:36

 Apakah manusia mengira, bahwa ia akan dibiarkan begitu saja (tanpa pertanggung jawaban)?

- h. Berbicara dengan lemah lembut kepada bawahan
Kepala departemen selalu berbicara sopan dan lembut kepada bawahan, ini merupakan hal yang positif. Semua bawahan suka pada atasannya, pada saat mendengarkan instruksi dari atasannya. Tetapi tidak menjamin bawahan akan sukses melaksanakan tugas yang diterimanya.



Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu

- i. Tidak menjaga hubungan baik dengan departemen lain.
Kerja didalam perusahaan merupakan kerja team dalam wilayah yang besar. Setiap departemen harus mampu berkerjasama dengan departemen lainnya. Agar dapat bekerja sama dengan baik, maka hubungan antara departemen harus dijaga tetap baik.
Hasil kerja salah satu departemen, selalu dikeritik, dicemooh dan dinilai personil yang ada di dalam departemen tersebut tidak capable. Sehingga membuat personil tersebut menjadi strees, tidak dapat bekerja dengan maksimal. Sampai akhirnya personil tersebut menjadi sakit.
Kesalahan yang terjadi pada pekerjaan selalu dengan kasus yang sama seperti, elevasi grading, kordinat dan perhitungan volume pekerjaan. Hal ini harusnya tidak terjadi tetapi karena menurunnya semangat kerja bawahan, sehingga terjadilah hal seperti itu.

- j. Kurang suka menerima saran dan ide pihak lain.(menganggap rendah orang lain).

Pendapat orang lain selalu dianggap kurang tepat, selalu ini menonjolkan kemampuannya. Sehingga sering menimbulkan perdebatan dengan pihak lain, yang berakibat tertundanya penyelesaian pekerjaan, karena harus menunggu sebuah keputusan. Perbedaan pendapat antara departemen sering menyebabkan penambahan biaya pekerjaan.

Perdebatan ini terkadang menimbulkan prasangka yang tidak baik antara satu sama lainnya, dan menggunjing tentang kelemahan salah satu pihak. Dimana didalam Al-Qur'an sangat tidak dianjurkan untuk melakukan itu. Al-Qur'an/49;12



Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan), karena sebagian dari purba-sangka itu dosa. dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang diantara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang.

C. Temuan Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan presiden direktur PT PuraDelta Lestari sudah benar karena sudah melakukan tindakan-tindakan memengaruhi orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan akhir yang di harapkan. Dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:
 - a Melakukan apa yang secara teori telah disebutkan oleh Rosleny Marliani, M.Si.²⁷
 - b Melakukan tugas sehubungan dengan tanggung jawab beliau sebagai presiden direktur yang sudah ditentukan dalam UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.
 - c Selama kepemimpinan beliau, perusahaan tidak pernah mengalami kerugian, yang ada berkurangnya margin keuntungan perusahaan dari target yang sdh ditetapkan (-24,43%).²⁸
 - d. Efektivitas kepemimpinan presiden direktur sudah terpenuhi dalam menjalankan perusahaan PT PuraDelta Lestari. Sesuai dengan teori dan indikator yang sudah disampaikan diawal (hal 94-96)
2. Kepemimpinan para departemen head kurang efektif, karena banyak hal-hal yang keliru dilakukan diantaranya:
 - a Penentuan jadwal pekerjaan yang tidak dapat ditepati, terlihat dengan selalu terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan, dari penyiapan gambar design sampai dengan persetujuan pemenang tender.
 - b Adanya perubahan gambar proyek pada saat proyek sedang dilaksanakan, tampak kalau gambar tersebut tidak matang pada hal, secara sistim ada proses pemeriksaan gambar proyek oleh semua departemen, sebelum gambar proyek di sahkan untuk di laksanakan. Tetapi faktanya gambar proyek banyak yang direvisi. Sehingga menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek tersebut dan penambahan biaya pelaksanaan.
 - c Adanya bangunan yang dibongkar karena salah design dan harus di bangun kembali sesuai gambar yang benar. Pelaksanaan pembangunan sebuah bangunan dilakukan berdasarkan gambar design yang sdh disetujui oleh semua pimpinan departemen. Aneh bila ada kesalahan design

²⁷ Rosleny Marliani, *Psikologi Industri & Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015 hal. 120

²⁸ *Bisnis.com*, "Kinerja 2018: Laba Puradelta Lestari (DMAS) tergerus 24,43 persen", Jakarta: 26 Maret 2019, hal. 1

setelah bangunannya terbentuk, hal menandakan tidak adanya kesungguhan/keseriusan dari pimpinan-pimpinan departemen dalam memeriksa gambar design tersebut.

- d Memberikan tugas kepada satu bawahan dengan volume yang lebih besar, sehingga banyak pekerjaan yang tertunda. Sementara bawahan yang lain lebih sedikit volume pekerjaannya.
 Dari sekian jumlah bawahan yang ada, tidak semua mempunyai beban kerja yang sama. Sehingga ada bawahan yang terpaksa harus lembur karena untuk menyelesaikan pekerjaan. Yang mana seharusnya bisa diatasi masalah tersebut dengan pembagian volume pekerjaan kepada yang lain. Tetapi tidak dilakukan karena yang lain bukan dalam bidang job yang sama. Walaupun secara basic ilmu dan peralatan yang digunakan sama.
- e Kurang berdiskusi dengan karyawan yang lebih senior dan berpengalaman, dan suka mengabaikan pendapat dari pihak lain.
- f Sering memberikan tekanan kepada bawahan, selalu mengatakan hasil kerja bawahan tidak betul. Sehingga emosi bawahan menjadi tidak stabil (sakit).
- g Tidak pernah membicarakan tentang keadaan bawahan, pendekatan dengan bawahan kurang, seperti makan bersama, memberikan cara dan peluang kebawahan agar bisa sukses dalam karir.

D. Pandangan Al-Qur'an

Al-Qur'an adalah kitab umat islam yang diturunkan Allah buat umat manusia dan jin. Yang isinya menjelaskan tentang larangan, perintah, janji-janji Allah tentang imbalan dan hukuman. Ada beberapa ayat yang menjelaskan tentang kepemimpinan dan hubungan sesama manusia.

1. Al-Qur'an Menjelaskan.

Ada banyak ayat yang menjelaskan bagaiman seharusnya perilaku hubungan antara sesama manusia. Diantara hubungan itu adalah hubungan antara pemimpin dan bawahannya atau pemimpin (leader) dan pengikutnya (follower) Seperti dijelaskan dalam surat/26:151

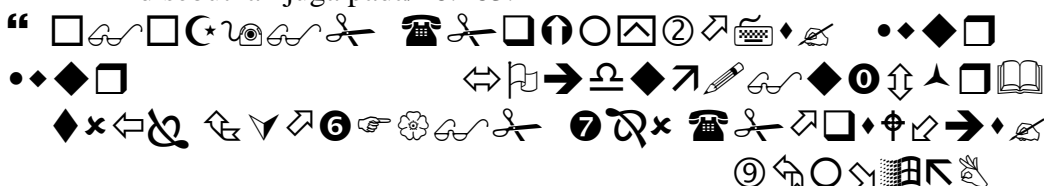


dan janganlah kamu mentaati perintah orang-orang yang melewati batas,

menjelaskan bahwa, rakyat/pengikut/karyawan/bawahan dilarang untuk mentaati/mengikuti perintah atasan/pimpinan yang berperilaku melampaui batas dalam tindakannya. Maka sebagai pemimpin tidak boleh bertindak sampai melampaui batas. karena bila hal tersebut terjadi dan perintahnya diikuti oleh bawahannya atau karyawannya. Maka sesuai janji Allah dalam Al-Qur'an dikatakan kelompok tersebut akan mengalami kehinaan, kemiskinan dan kenistaan. QS/2:61,

Kehinaan dan kemiskinan bisa diasumsikan sebagai kegagalan, kerugian. Kelompok yang mempunyai perilaku seperti tersebut maka akan mengalami kegagalan, dalam aktivitasnya. Maka sebaiknya bila ada pemimpin yang melampaui batas kita menasehatinya, jangan mengikutinya.

Dan dalam surat yang lain terkait perilaku kepemimpinan disebutkan juga pada/26:183.



dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan;

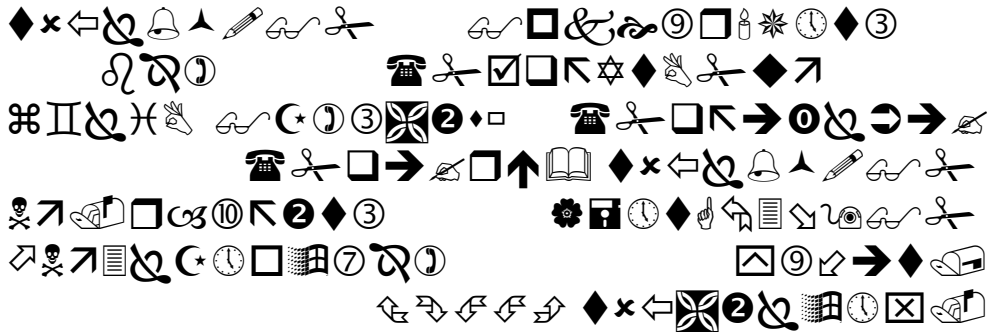
ayat ini menjelaskan, manusia dilarang merugikan manusia lain, dan mengurangi hak-hak manusia lain. Dalam memimpin kita harus berbuat adil, jangan melakukan yang bisa merugikan orang lain. Dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 33, dikatakan bahwa siapa orang yang membuat kerusakan di muka bumi hukumannya adalah, dibunuh, disalib, di potong kaki dan tangan secara bersilang atau di asingkan. Jika ada orang membuat kerusakan seperti koruptor.

Dalam surat yang lain juga disebutkan, Al-Qalam /68:10



dan janganlah kamu ikuti setiap orang yang banyak bersumpah dan suka menghina.

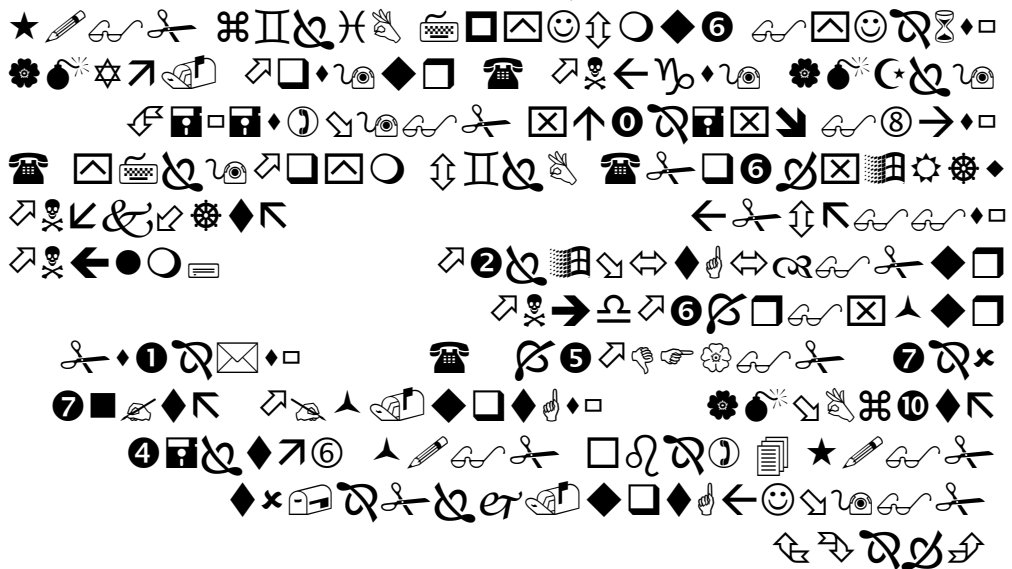
Dalam ayat ini jelas dikatakan agar tidak mengikuti orang yang suka bersumpah dan suka menghina. Artinya kalau pemimpin suka menghina dan mengucap sumpah maka, bawahan atau karyawannya tidak boleh mengikuti apa yang dia perintahkan. Jika ada yang mengikuti maka orang yang mengikuti sangat berpotensi untuk melakukan yang sama seperti pimpinannya. Dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ali Imron/3:100,



Hai orang-orang yang beriman, jika kamu mengikuti sebahagian dari orang-orang yang diberi Al Kitab, niscaya mereka akan mengembalikan kamu menjadi orang kafir sesudah kamu beriman.

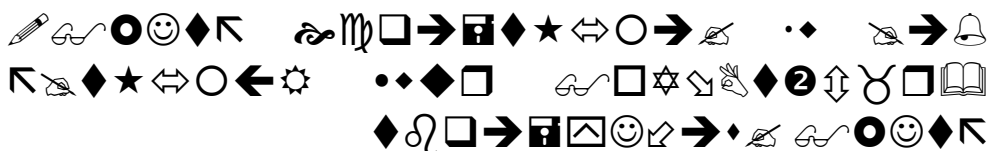
Manusi mempunyai kecenderungan mengikuti pimpinannya, jika satu kelompok mempunyai kebiasaan yang sama, suka menghina dan bersumpah, maka kelompok tersebut mempunyai iklim kerja yang buruk dan pasti mengganggu produktivitas kelompok tersebut.

Dalam surat lain Ali-Imron/3:159,



Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Dalam surat lain dikatakan, saba'/34:25



Katakanlah: "Kamu tidak akan ditanya (bertanggung jawab) tentang dosa yang Kami perbuat dan Kami tidak akan ditanya (pula) tentang apa yang kamu perbuat".

Ayat-ayat diatas semua menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan bersikap atau tata kerama yang harus dilakukan dalam kehidupan ini, agar tercipta kedamaian dan kehidupan yang harmonis. Prilaku seorang pemimpin pun harus mengikuti apa yang disampaikan oleh ayat-ayat diatas.

2. Kepemimpinan Para Pimpinan PT PuraDelta Lestari Perspektif Al-Qur'an

Pada sub bab ini adalah paparan yang menjawab dari identifikasi permasalahan yang disampaikan pada bab pertama. Permasalahan tersebut penulis bagi menjadi tiga bagian; Bagian pertama adalah memaparkan kinerja presiden direktur PT. PuraDelta Lestari. Paparan ini menjawab dari permasalahan pada nomor 1, 2, 7, 8, 9. Kedua: bagaimana kinerja para kepala departemen yang ada di PT PuraDelta Lestari. Paparan ini menjawab permasalahan pada nomor 3, 4, 5, 6 dan 10. Ketiga adalah bagian yang menjawab permasalahan pada nomor 11

a. [Kepemimpinan Presiden Direktur PT PuraDelta Lestari](#)

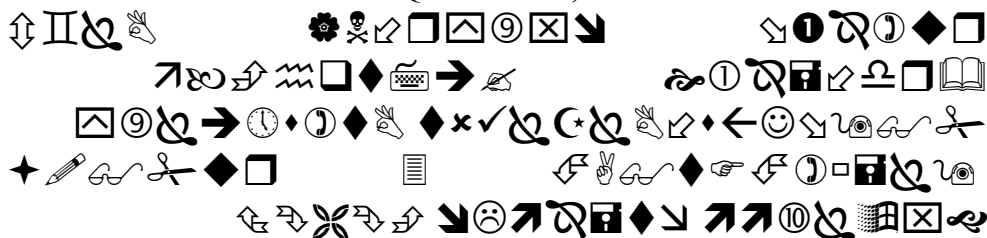
Menurut hasil penelitian kepemimpinan yang dilakukan presdir PT PuraDelta Lestari adalah sebagai berikut:

- 1). Membagi tugas karyawannya dengan cara membuat struktur organisasi kelompok, dengan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya. PT PuraDelta Lestari memiliki

karyawan +/- 500 orang. Para karyawan di bagi kedalam kelompok tugas/kerja yang sesuai dengan tanggung jawab dan jabatan. Pembagian tersebut menjadi kedalam beberapa departemen-departemen, yang disebut departementalisasi.

Departementalisasi adalah mengelompokkan pekerjaan berdasarkan kebutuhan untuk mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan tersebut.²⁹ Kelompok kerja/tugas adalah kelompok yang disusun oleh organisasi dengan tujuan untuk menjalankan berbagai pekerjaan yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Presiden direktur diangkat oleh dewan direksi atau pemilik saham perusahaan. Salah satu tugas presiden direktur adalah mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan.³⁰ Menurut UU. No. 40. Tahun 2007, Presiden direktur adalah bagian dari anggota direksi yang ditunjuk pada RUPS.

Pembagian tugas pada pos-pos, ini juga di sebutkan dalam Al-Qur'an/3:121,



dan (ingatlah), ketika kamu berangkat pada pagi hari dari (rumah) keluargamu akan menempatkan Para mukmin pada beberapa tempat untuk berperang dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui,

Ayat ini menjelaskan bahwa pada saat perang badar' Rosulullah mengatur semua personilnya dengan cara menempatkan pada pos-posnya sesuai dengan keahlian dan tugasnya. Menghadapi pihak musuh yang jumlahnya sangat besar, harus punya strategi yang jitu, agar mendapatkan kemenangan. Hal ini juga yang dilakukan raja Talut ketika melawan tentara jalut/2:249,

²⁹ Rosleny Marliani, *Psikologi Industri & Organisasi*, ...hal-120

³⁰ Penjabaran UU. No.40 Tahun 2007Bab VII pasal -92, *Perseroan Terbatas*.

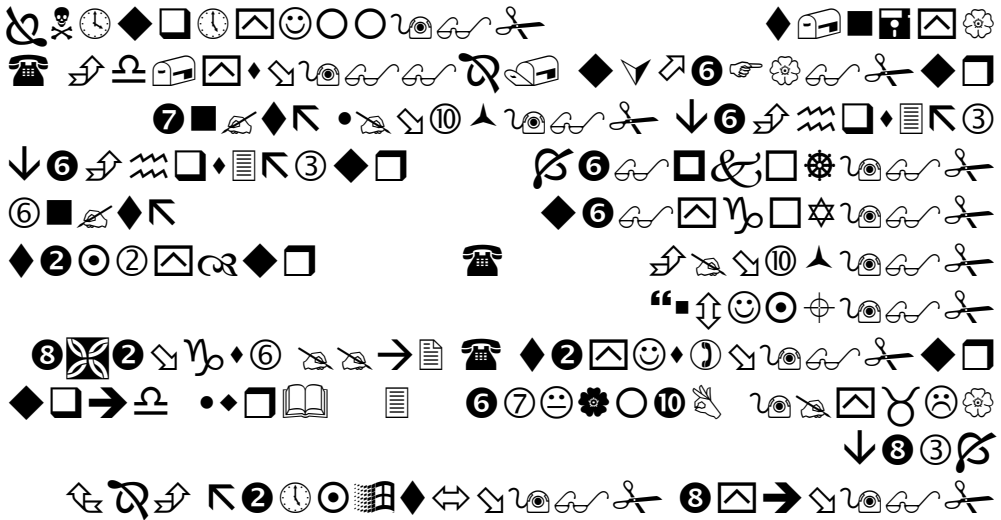


Maka tatkala Thalut keluar membawa tentaranya, ia berkata: "Sesungguhnya Allah akan menguji kamu dengan suatu sungai. Maka siapa di antara kamu meminum airnya; bukanlah ia pengikutku. dan Barangsiapa tiada meminumnya, kecuali menceduk seceduk tangan, Maka Dia adalah pengikutku." kemudian mereka meminumnya kecuali beberapa orang di antara mereka. Maka tatkala Thalut dan orang-orang yang beriman bersama Dia telah menyeberangi sungai itu, orang-orang yang telah minum berkata: "Tak ada kesanggupan Kami pada

hari ini untuk melawan Jalut dan tentaranya." orang-orang yang meyakini bahwa mereka akan menemui Allah, berkata: "Berapa banyak terjadi golongan yang sedikit dapat mengalahkan golongan yang banyak dengan izin Allah. dan Allah beserta orang-orang yang sabar."

- 2). Menetapkan target pencapaian periode satu tahun dan lima tahun. Pemimpin tertinggi PT PuraDelta Lestari punya kewajiban untuk menetapkan nilai pendapatan yang akan dicapai dalam satu tahun. Setelah itu masing-masing pimpinan departemen akan berdiskusi menentukan produk yang akan dibuat. Hasil diskusi akan di berikan kepada pimpinan tertinggi untuk di approval. Setelah mendapat persetujuan dari pimpinan, masing-masing departemen akan menyiapkan proses pembangunan.

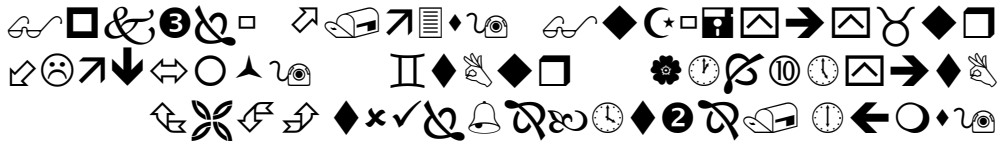
Penetapan target bisa ditafsirkan dengan menetapkan tujuan perusahaan, yang dalam Al-Qur'an dikatakan pada surat Az-Zumar ayat 5/ 39:5,



Dia menciptakan langit dan bumi dengan (tujuan) yang benar; Dia menutupkan malam atas siang dan menutupkan siang atas malam dan menundukkan matahari dan bulan, masing-masing berjalan menurut waktu yang ditentukan. ingatlah Dialah yang Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.

- 3). Menyiapkan fasilitas bagi karyawan, agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan nyaman dan

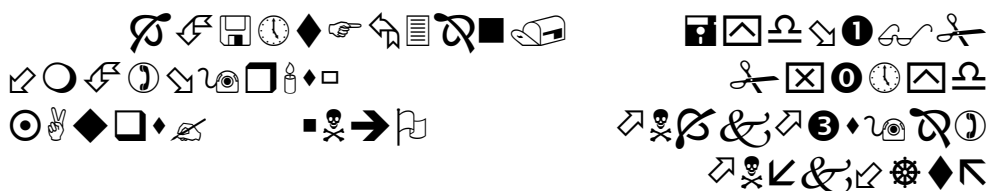
aman. Semua kebutuhan dalam menunjang kinerja karyawan sudah tersedia seperti: Ruang kerja ac, alat tulis kantor, computer dan perangkatnya, ruang meeting, kendaraan roda dua dan empat, alat pelindung diri untuk yang kerja di proyek dan jaminan kesehatan. Menyiapkan fasilitas buat karyawan, berarti salah satu bentuk perhatian dari pimpinan. Ini bisa diartikan bentuk perhatian dari pimpinan kepada karyawan. Sesuai dengan apa yang disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Hijr ayat 20/ 15:20



dan Kami telah menjadikan untukmu di bumi keperluan-keperluan hidup, dan (kami menciptakan pula) makhluk-makhluk yang kamu sekali-kali bukan pemberi rezki kepadanya.

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah SWT menyiapkan segala fasilitas kebutuhan manusia (sebagai makhluknya), agar manusia dapat menjalankan kehidupan sesuai syariat Allah SWT.

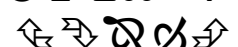
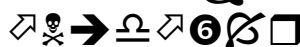
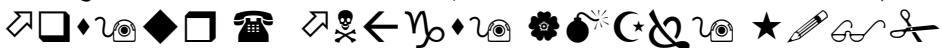
- 4). Mengadakan rapat mingguan untuk evaluasi progress dan membuat program baru. Pada setiap selasa meeting resmi dengan para pimpinan kepala departemen dan jajaran top manajemen lainnya. pada pertemuan beliau akan menanyakan bagaimana progress pekerjaan yang sedang dikerjakan, dan bila ada masalah beliau akan memberikan solusi serta dukungan agar pekerjaan tersebut bisa dikerjakan dengan mutu yang baik dan tepat waktu. Sesuai dengan ayat Al-Qur'an/27:28





Pergilah dengan (membawa) suratku ini, lalu jatuhkan kepada mereka, kemudian berpalinglah dari mereka, lalu perhatikanlah apa yang mereka bicarakan"

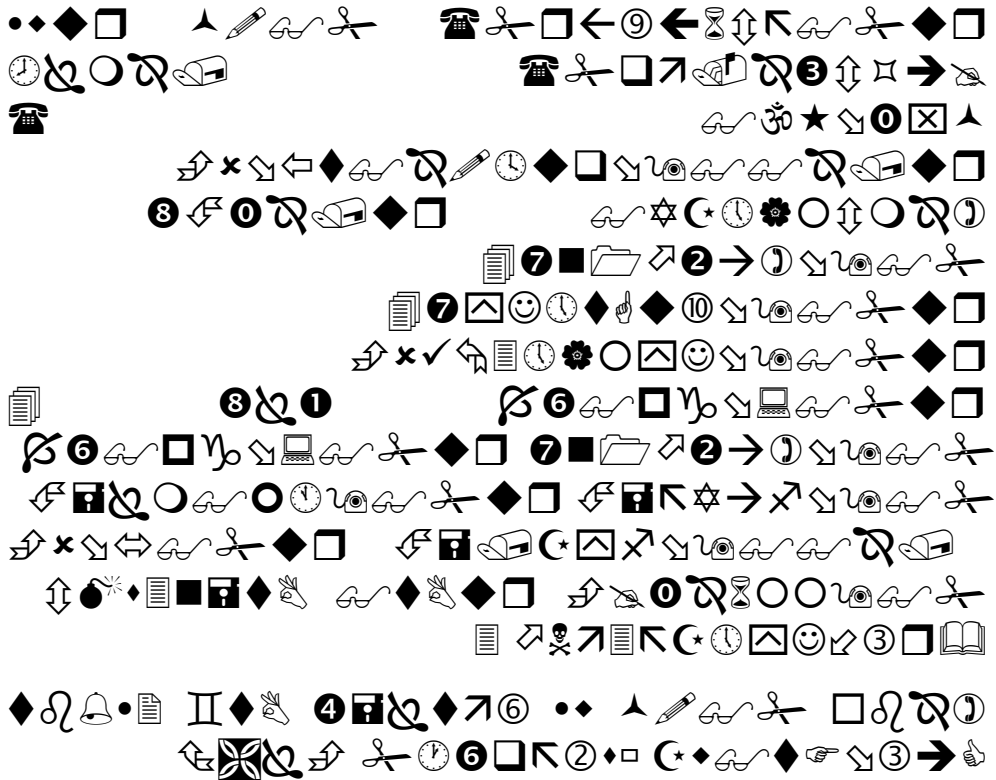
- 5). Berdiskusi dengan bawahan secara bersama-sama untuk mencari penyelesaian terhadap permasalahan yang ada di perusahaan, hal ini sesuai dengan surat Ali-Imron ayat 159/3:159,



Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

- 6). Memberikan bonus pada karyawan sesuai dengan prestasi kerja. Setiap akhir tahun perusahaan selalu memberikan bonus dan menaikkan gaji sesuai dengan

pretasi kerjanya. Dan hal ini merupakan kebaikan seperti yang dijelaskan dalam surat Annisa’/4:36,



sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapa, karib-kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, Ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri,

- 7). Tidak segan-segan mengkritik hasil pekerjaan yang buruk, agar pekerjaan tersebut diperbaiki dan beliau membantu agar perbaikannya bisa terwujud dengan hasil yang baik.
- b. Kepemimpinan kepala departemen PT PuraDelta Lestari Roda pemerintahan dalam sebuah organisasi perusahaan sebagian besar dijalankan oleh semua departemen yang ada di dalam organisasi tersebut. Antara departemen mempunyai

hubungan yang saling ketergantungan. Makanya ada regulasi yang mengatur hubungan kerja antara departemen. Setiap departemen ada pemimpinnya, masing-masing pemimpin mempunyai karakter yang berbeda.

1). Departemen engineering

Berdasarkan hasil survey terkait dengan kepemimpinan pimpinan departemen Engineering PT PuraDelta Lestari, adalah sebagai berikut:

Pertama, Pembagian kerja dengan cara membuat struktur tugas dalam departemen, menjadi jabatan-jabatan sesuai dengan pengalaman dan keilmuan personilnya.³¹ Dengan adanya struktur tugas ini memudahkan proses pendelegasian tugas yang akan diberikan kebawahan.

Teori ini sesuai dengan Ivancevich dan kawan-kawan yang mendefinisikan “ desain organisasi adalah struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer”.³² kesinambungan organisasi sangat bergantung pada budaya yang dimilikinya.

Sutanto mengatakan “budaya organisasi perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya atau dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi anggota/karyawan terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi sesuatu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi”.³³

Kedua, Tidak mendelegasikan tugas/job kepada bawahannya secara adil. Sehingga tampak ketidakadilan dalam departemen tersebut. Menurut sebuah teori menyatakan; keadilan adalah salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.³⁴ Jumlah bawahannya ada 17 (tujuh belas) orang, tapi tidak semua mendapat beban pekerjaan yang sama. Secara struktur orang-orang tersebut sudah dibagi menjadi beberapa kelompok sesuai dengan job desknya masing-masing. Tapi pada pelaksanaannya ada satu kelompok yang banyak volume pekerjaannya, sementara kelompok yang lain tidak

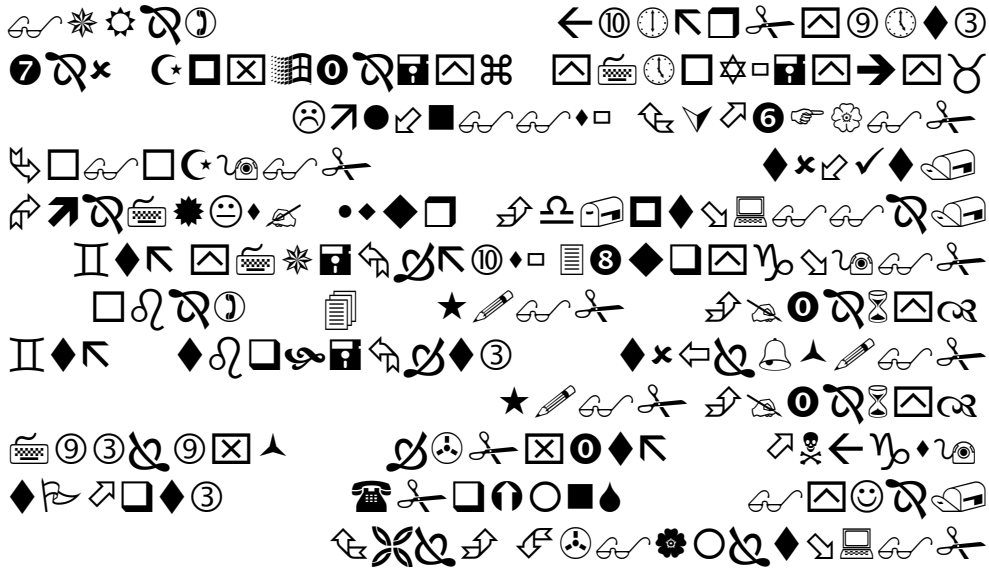
³¹ Ivancevich, et all, *Perilaku dan manajemen Organisasi*, Alih Bahasa Gina Gania, Jakarta: Erlangga, 2007, hal. 331

³² Ivancevich, et all, *Perilaku dan manajemen Organisasi*, ...hal. 331

³³ Susanto, *Budaya Perusahaan*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 1997, hal. 73

³⁴ Rosleny Marliani, *Psikologi Industri & Organisasi*, ...hal. 254

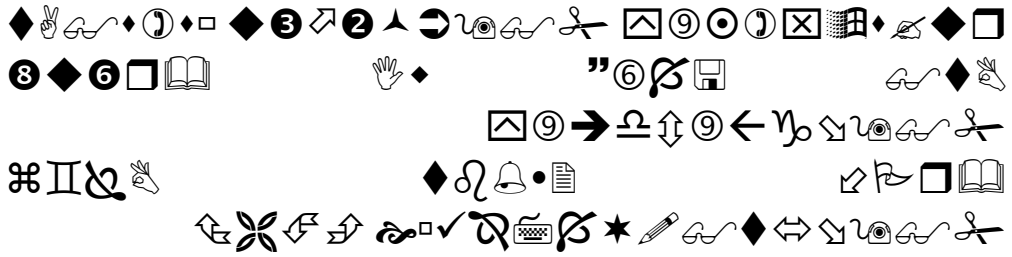
banyak. Hal ini bertentangan dengan apa yang dijelaskan dalam Al-Qur'an/38:26,



Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Ketiga, Tidak pernah memperhatikan kebutuhan karyawan/bawahan, baik yang menyangkut urusan pribadi maupun urusan kantor. Mengenal kebutuhan-kebutuhan pribadi bawahan adalah salah satu cara memotivasi bawahan, karena karyawan lebih terdorong untuk bekerja bagi perusahaan yang memperhatikan keperluan pribadinya.³⁵ Sebagai kepala departemen harusnya dapat mengetahui kondisi bawahannya. Beliau hanya memberikan tugas saja tanpa ingin mengetahui apakah bagaimana kondisi bawahan tersebut. Tidak pernah melakukan pemeriksaan keberadaan karyawannya, memeriksa satu persatu keadaan karyawannya. Hal ini bertentangan dengan Al-Qur'an ayat/ 27:20

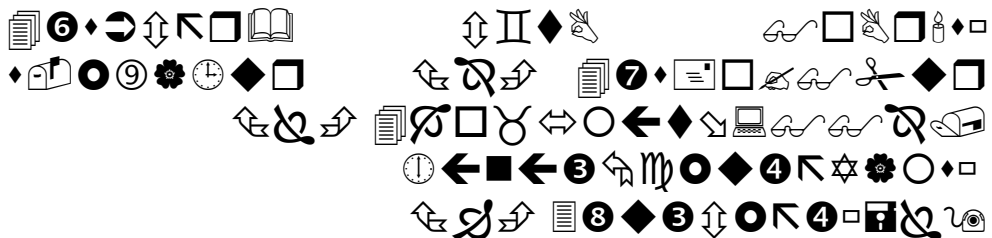
³⁵ Roslenny Marliani, *Psikologi Industri & Organisasi*,...hal. 241



dan Dia memeriksa burung-burung lalu berkata: "Mengapa aku tidak melihat hud-hud[1093], Apakah Dia Termasuk yang tidak hadir.

Nabi Sulaiman sebagai seorang raja, beliau melakukan tugasnya, memeriksa keadaan rakyatnya/pengikutnya. Prilaku ini adalah bentuk perwujudan dari rasa tanggung jawab terhadap bawahan. Kepedulian pada bawahan akan menimbulkan rasa suka bagi bawahannya, sehingga timbul kedekatan secara emosional.

Keempat, Tidak pernah memberikan *reward* pada bawahannya yang telah menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan benar. Salah satu bentuk kepedulian atasan kepada bawahan adalah dengan memberi penghargaan, baik berupa ucapan ataupun pemberian materi. Kepedulian, penilaian dan imbal jasa, adalah salah satu faktor yang memengaruhi prestasi kerja karyawan atau bawahan.³⁶

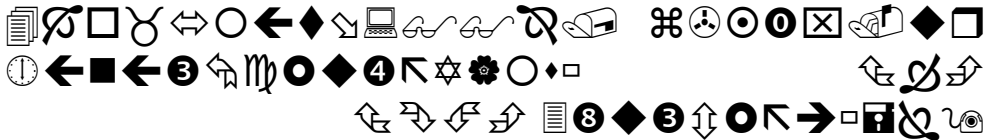


Adapun orang yang memberikan (hartanya di jalan Allah) dan bertakwa,dan membenarkan adanya pahala yang terbaik (syurga), Maka Kami kelak akan menyiapkan baginya jalan yang mudah.

³⁶ R.A. Baron dan Byrne, *Social Psychology, understanding human, interaction*, Boston : Alyn and Bacon Inc, 1994, hal. 124

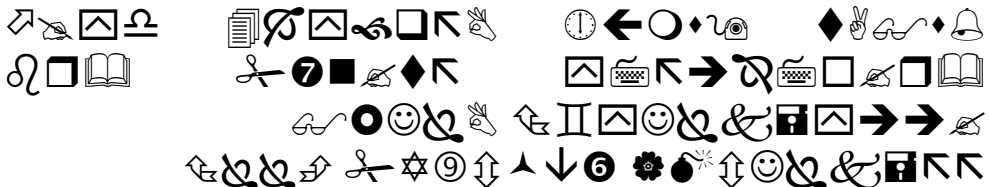


dan Adapun orang-orang yang bakhil dan merasa dirinya cukup,



serta mendustakan pahala terbaik, maka kelak Kami akan menyiapkan baginya (jalan) yang sukar.

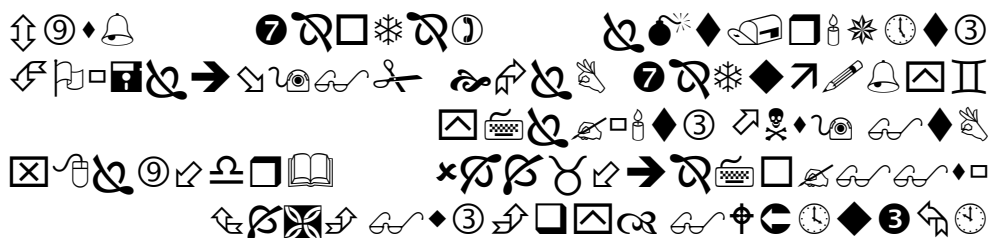
Kelima, Tidak pernah memberikan peluang kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan baru dengan cara mengikuti training atau seminar. Memberi kesempatan kepada bawahan/karyawan untuk meningkatkan kemampuan merupakan kewajiban bagi perusahaan, karena ini adalah motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), kepada karyawan.³⁷ Secara mekanisme atasan langsunglah yang bisa memberikan rekomendasi ke departemen HC (*Human Capital*), agar karyawan tersebut bisa mendapatkan training atau seminar. Seperti disebutkan dalam Al_Qur'an surat Al-Kahf/18: 66



Musa berkata kepada Khidhr: "Bolehkah aku mengikutimu supaya kamu mengajarkan kepadaku ilmu yang benar di antara ilmu-ilmu yang telah diajarkan kepadamu?"

Nabi Allah Musa yang sudah memiliki ilmu yang cukup banyak, masih diperintahkan untuk belajar lagi agar bertambah ilmunya. Sehingga nabi musa sebagai utusan Allah dapat menjalankan tugas-tugasnya. Dan surat Maryam/19:43,

³⁷ Roslenny Marlioni, *Psikologi Industri & Organisasi*,...hal. 234



Wahai bapakku, Sesungguhnya telah datang kepadaku sebahagian ilmu pengetahuan yang tidak datang kepadamu, Maka ikutilah Aku, niscaya aku akan menunjukkan kepadamu jalan yang lurus.

Nabi Ibrahim, mengajak ayahnya untuk diajarkan pengetahuan yang belum pernah diajarkan ke pada ayahnya. Dari dua ayat ini jelas dikatakan bahwa, mengajarkan atau meningkatkan pengetahuan para pengikutnya (*follower*) wajib di lakukan, bagi seorang pemimpin. Hal ini merupakan motivasi tidak langsung bagi karyawan atau bawahan.

Keenam, Membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan sehingga bawahan dapat mngutarakan permasalahan mereka. Komunikasi adalah masalah penting dalam manajemen man power pada organisasi. Karena itu sangat diperlukan akses yang mudah dan tepat, agar efektif dan effisien.

Ketujuh, Tidak membuat *time line* untuk semua pekerjaan yang diberikan ke bawahan, sehingga tidak dapat dikontrol target selesainya. Tidak ada schedule pemeriksaan terhadap tugas yang diberikan kebawahan, yang ada hanya desakkan dari direksi dan pihak departemen lain (Konstruksi dan Qs atau dari Marketing dan TRM).

2). Departemen Konstruksi

Hasil survey terhadap kepemimpinan kepala departemen konstruksi, terkait kepemimpinan beliau adalah:

Pertama, Beliau membuat struktur tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian para personilnya. Pada deprtemen konstruksi terdiri dari seksi-seksi, yakni seksi infra, utilities, landscape dan seksi survey. Dengan adanya struktur tugas, maka sangat membantu dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh

pimpinan departemen. Setiap tugas akan terdistribusi dengan baik ke masing-masing seksi.

Kedua, Membuat time line kapan pekerjaan harus diselesaikan. Setiap pekerjaan harus ada target selesainya, beliau akan mendiskusikan dengan bawahan kapan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan. Hal ini tertuang dalam salah satu teori yang disampaikan oleh *Henry Mintzberg*, yaitu *10 leadership managerial roles* :” peran seorang pemimpin untuk memiliki kepemimpinan yang sesungguhnya”.³⁸

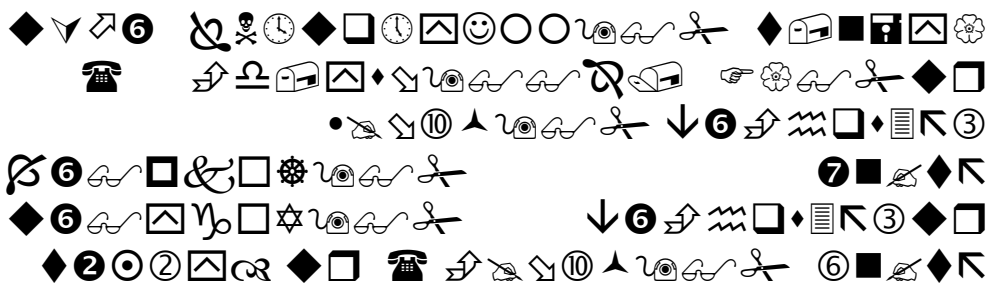
Dalam Al-Qur’an dikatakan/



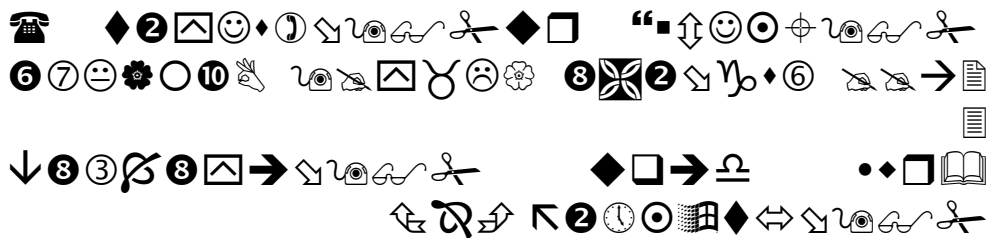
berkata Dia (Balqis): "Hai Para pembesar berilah aku pertimbangan dalam urusanku (ini) aku tidak pernah memutuskan sesuatu persoalan sebelum kamu berada dalam majelis(ku)".

Pemimpin yang efektif akan selalu mengutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan, sehingga semua departemen akan mengetahui resiko yang akan timbul akibat sebuah keputusan.

Dalam ayat lain diterangkan juga tentang waktu/39:5.



³⁸ Henry Mintzberg, *The Structuring of organizations*, New York: Prentice-Hall, 1979, hal. 215



Dia menciptakan langit dan bumi dengan (tujuan) yang benar; Dia menutupkan malam atas siang dan menutupkan siang atas malam dan menundukkan matahari dan bulan, masing-masing berjalan menurut waktu yang ditentukan. ingatlah Dialah yang Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.

Sangat jelas dikatakan bahwa semua itu ada batas waktunya, baik waktu mulai maupun waktu berhenti. *Ketiga*, Selalu mengkritik/mencemooh pekerjaan pihak departemen engineering. Kesalahan dalam melaksanakan tugas bisa saja terjadi. Tapi jangan kesalahan tersebut dijadikan preseden buruk, sehingga pekerjaannya selalu dianggap tidak benar. Selalu menjatuhkan mental orang lain dengan menilai orang lain tidak capable.

Dengan adanya prilaku yang seperti itu, sehingga membuat pihak departemen engineering merasa dalam tekanan yang besar. Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.³⁹ Salah satu fungsi budaya organisasi yang sehat adalah, sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta prilaku karyawan.⁴⁰

Prilaku pemimpin, kepedulian pemimpin sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.⁴¹ Dengan adanya prilaku pemimpin yang selalu mengkritik/mencemoohkan hasil kerja bawahannya, maka hal ini yang menyebabkan kinerja karyawan

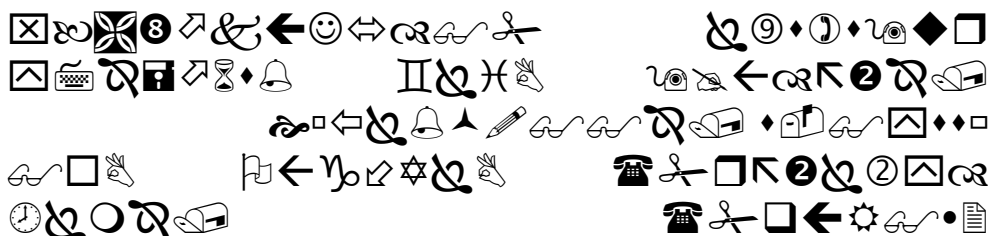
³⁹ Cushway B-Lodge D, *Organitation Behaviour and Design, Prilaku dan Desain Organisasi*, Cetakan Ketiga, Terjemahan Tjiptowardoyo S, Jakarta: Elexmedia Komputindo, 2000, hal. 11

⁴⁰ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi Dua Belas, Jakarta: Salemba Empat, 2008, hal. 294

⁴¹ Roslenny Marliani, *Psikologi Industri & Organisasi*,...hal. 138

tersebut menurun. Hasil pekerjaan menjadi salah, penyelesaiannya terlambat/tidak sesuai schedule, ini adalah bukti menurunnya kinerja karyawan.

Terkait dengan perilaku yang suka mengkritik atau mencemoohkan. Al-Qur'an menjelaskan sebagai berikut/6:10



dan sungguh telah diperolok-olokkan beberapa Rasul sebelum kamu, Maka turunlah kepada orang-orang yang mencemoohkan di antara mereka Balasan (azab) olok-olokan mereka.

Jelas dikatakan bahwa siapa orang yang suka mencemoohkan orang lain, maka Allah akan mengazab mereka.

3). Departemen QS (*Quantity Survey*)

Berdasarkan hasil survey kepemimpinan terhadap pemimpin departemen QS didapat sebagai berikut:

Pertama, dalam hal hubungan dengan bawahan beliau cukup peduli, dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Mengadakan makan bersama secara berkala.
- b) Membuat perayaan ulang tahun setiap bawahannya ulang tahun.
- c) Menanyakan khabar keluarga bawahannya

Kedua, tidak ada schedule resmi untuk mengontrol pekerjaan yang ditugaskan kebawahan, sehingga sering terjadi keterlambatan penyelesaian. Semua bawahannya menjalankan tugas-tugasnya seadanya saja, tanpa ada tekanan dari target selesainya. Sehingga pimpinannya tidak pernah tahu permasalahan yang timbul dalam mengerjakan tugas tersebut. Setelah mendapat desakan dari direksi, baru pimpinan departemen menanyakan kebawahannya progress

pekerjaan yang sedang dikerjakan. Dan baru diketahui kalau pekerjaan tersebut terdapat masalah yang membuat progressnya jadi terlambat.

Ketiga, tidak melakukan kesepakatan dengan team dari QS *Chairman*, terkait dengan harga satuan untuk masing-masing item pekerjaan. Sehingga sering terjadi perbedaan angka harga satuan untuk item-item pekerjaan tertentu. Akibatnya keputusan terhadap pemenang tender jadi tertunda dan tidak jarang dilakukan renegosiasi atau retender. Dan ini juga salah satu penyebab keterlambatan pelaksanaan pekerjaan proyek.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian di PT Pura Delta Lestari yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang properti, memperhatikan hasil pembahasan dan mengacu kepada tujuan penelitian sebagaimana telah diungkapkan pada bab 1 di atas, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Secara umum kepemimpinan Presiden Direktur PT Pura Delta Lestari telah berjalan secara efektif, yakni telah menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dituangkan dalam visi dan misi perusahaan serta berdasarkan perencanaan tahunan maupun lima tahunan.
2. Faktor-faktor yang mendorong efektivitas kepemimpinan Presiden Direktur PT Pura Delta Lestari adalah:
 - a. Pemahaman dan kesanggupan serta tanggung jawab dalam melaksanakan UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas,
 - b. Adanya inisiatif untuk membuat kelompok kerja bawahan sesuai jabatan, sehingga memungkinkan para karyawan

- dapat berkolaborasi dalam menyusun program dan melakukan upaya untuk mencapai target dan tujuan perusahaan.
- c. Adanya upaya penetapan target/tujuan perusahaan secara berkala, satu tahun sampai lima tahun melalui Departemen Marketing.
 - d. Adanya konsistensi dalam menjaga pelayanan unggulan yang memiliki nilai jual terhadap konsumen seperti mutu pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian proyek dan nilai jual yang kompetitif dan terkontrol, melalui Departemen Konstruksi
 - e. Selalu menjaga disiplin kerja pegawai melalui aturan dan norma-norma yang disepakati Bersama dan dibuat oleh Departemen HRD
 - f. Berusaha untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dan berusaha untuk mensejahterakan bawahan dengan cara memberikan kenaikan gaji setiap tahun, memberikan bonus tahunan kepada pegawai yang berprestasi;
 - g. Memiliki wawasan keilmuan dan penguasaan Bahasa asing yang luas. Sehingga memudahkan berkomunikasi kepada karyawan, dan konsumen-konsumen dari luar negeri.
 - h. Serta menjaga kekompakan dan kekeluargaan bagi para karyawan agar para karyawan yang menjadi bawahan Presiden Direktur PT Pura Delta Lestari, merasa betah, nyaman dan memiliki loyalitas yang tinggi.
3. Efektivitas kepemimpinan Presiden Direktur PT. Pura Delta Lestari dilihat dari sifat sifat kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan menurut perspektif Al Qur'an, adalah telah menunjukkan kesesuaian atau sejalan dengan ayat-ayat Al Qur'an diantaranya seperti diungkapkan pada surah Al-Baqarah/2:247 yaitu pemimpin yang ilmunya luas dan tubuh yang perkasa, Surah Ali Imron/3:159 pemimpin yang berlaku lemah lembut, Surah Asy-Syu'araa'/42:215. pemimpin yang tidak berperilaku sombong, Surah Annisa/4:135. Pemimpin yang memiliki sikap adil, Surat Yusuf/12:46 pemimpin yang dapat dipercaya, Al Ahzab/33:21 pemimpin yang menjadi suri tauladan, Surat At Taubah/9:119 pemimpin yang senantiasa menegakkan kebenaran,

B. Implikasi Hasil Penelitian

Memperhatikan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat diungkapkan implikasi hasil penelitian sebagai berikut:

1. Bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung kepada target dan tujuan sebagaimana tertuang dalam visi dan misi serta perencanaan, maka implikasinya setiap pemimpin yang mau

bekerja secara efektif harus menyusun visi dan misi serta perencanaan secara matang. Hal ini penting, karena segala upaya kepemimpinan agar efektif harus memiliki pedoman yang menjadi pijakan seorang pemimpin dalam melaksanakan roda kepemimpinannya.

2. Bahwa seorang pemimpin agar dapat mencapai efektivitas kepemimpinannya, maka dalam melaksanakan roda kepemimpinannya harus mengacu kepada perundang-undangan yang berlaku, mampu mengarahkan bawahan untuk berkolaborasi dalam mencapai target dan tujuan, membuat perencanaan, konsisten menjaga pelayanan yang prima, mampu mendisiplinkan bawahan, dan selalu mendorong pengembangan karier bawahan serta berusaha meningkatkan kesejahteraannya.
3. Bahwa efektivitas kepemimpinan akan terjadi jika seorang pemimpin memiliki karakteristik dan sifat-sifat pemimpin yang baik, oleh karena itu maka implikasinya siapapun yang ingin menjadi pemimpin yang efektif harus memperhatikan beberapa sifat pemimpin sebagaimana telah digambarkan dalam Al Qur'an, antara lain bersikap *sidiq*, *amanah*, *fathonah*, dan *tabligh*, bisa menjadi tauladan, memiliki motivasi yang kuat untuk berhasil, memiliki kemampuan manajerial dan kemampuan berkolaborasi.

C. Saran

Sejalan dengan kesimpulan dan implikasi di atas, maka agar tercipta iklim kerja yang kondusif pada perusahaan PT. Pura Delta Lestari, maka peneliti menyarankan sebagai berikut:

1. Saran Untuk Presiden Direktur PT. Pura Delta Lestari;
 - a. Hendaknya dapat menjaga keharmonisan diantara karyawan dalam bekerja agar para karyawan memiliki etos kerja yang baik, yaitu dapat bekerja keras, bekerja ikhlas, dan bekerja tuntas sesuai tujuan yang telah ditentukan
 - b. Hendaknya dapat menjaga dan meningkatkan kestabilan kesejahteraan bagi para karyawan, agar karyawan memiliki motivasi untuk keberhasilan kerja sesuai tuntutan perusahaan.
 - c. Hendaknya dapat mengembangkan karier karyawan baik dalam hal ilmu pengetahuan maupun jabatan.
2. Saran Untuk Manajer Departemen
 - a. Perkuat kekompakkan diantara sesama personil didalam departemen *engineering and planning*.

- b. Perluas wawasan teknis dengan sering-sering ke lokasi proyek yang akan di design/gambar.
- c. Tingkatkan komunikasi dengan bawahan, sampai kemasalah yang diluar urusan kantor
- d. Bagi beban pekerjaan kepada semua personil yang ada di dalam Departemen
- e. Berikan perhatian khusus kepada bawahan yang berprestasi

3. Saran Untuk Peneliti Lebih Lanjut

Sehubungan penelitian ini sangat terbatas hanya melihat efektivitas kepemimpinan dalam perspektif Al Qur'an, maka saran untuk peneliti lebih lanjut adalah sebagai berikut:

- a. Kiranya dapat diteliti efektivitas kepemimpinan dilihat dari potensi intelektual, emosional dan spiritual pemimpinnya.
- b. Kiranya dapat diteliti perbandingan efektivitas kepemimpinan berdasarkan potensi dan sifat sifat pemimpin.
- c. Kiranya dapat diteliti pengaruh sifat-sifat kepemimpinan dan potensi kepemimpinan terhadap produktivitas kepemimpinannya.
- d. Kiranya dapat diteliti lebih lanjut pengaruh gaya kepemimpinan dan sikap sosial pemimpin terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Maraghi, Ahmad Musthafa , *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, PT.Karya Semarang: Toha Putra, 1993
- Abdullah Baqi Muhammad Fuad, *Sahih Bukhari Muslim, Mutiara Hadis Sahih Riwayat Imam Bukhari dan Muslim*, Cordoba International Indonesia, Bandung 2018
- Ad-Dumaiji, Abdullah, *Imamah 'Uzhma. Konsep Kepemimpinan Islam*, Ummul Qura, cetakan ke-1, Jakarta, 2017
- Alexander, Hilda B, “Sinarmas.Land.Pengembang.Terbaik.di.Asia.Tenggara” *Kompas.com*, 08/11/2013, 12:39 WIB
- Ahyari, Agus, *Manajemen Produksi: perencanaan sistem produksi*, Yogyakarta: BPF, 1986
- al-Aqqad, Abbas Mahmud , *Al-insaan fi Al-Qur`an*, Tim Penerjemah Pustaka Firdaus, Manusia Diungkap Al-Qur`an, Jakarta: Pustaka Firdaus, 1991
- Alwi, Iskandar Z, *Pasar Modal Teori dan Aplikasi Edisi Pertama*, Jakarta: Yayasan Pancur Siwah, 2003.

- Al-Qurthubi, Syaik Imam, *Tafsir Al-Qurthubi* jilid 17, Jakarta, Pustaka Azam, 2015, hal-52
- Ad-Dimasyai, Al imam Abul Fidal Ismail Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta, Pusta Azam, 2015
- Anwar Yesmil, *Pengantar Sosiologi Hukum*, Gramedia. Jakarta 2016
- Assauri, Sofyan , *Manajemen Pemasaran*, Rajawali Pers, Jakarta, 2017
- Amrin, Tatang M. . *Pokok-Pokok Teori Sistem*, Jakarta, PT Raja grafindo Persada, 1996
- Alexander, Hilda B “Sinarmas.Land.Pengembang.Terbaik.di.Asia Tenggara”, *Kompas.com*, 08/11/2013, 12:39 WIB
- Abu Ja’far Muhammad bin Jarir ath-Thabari., *Tafsir Ath-Thabari*,Pustaka Azzam, Jakarta 2009
- As’ad, Moh, *Psikologi Industri*, Jogjakarta: Liberty, 1995
- Bryson, *Perencanaan Strategis In Action*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo, 1995
- Burke, Lisa M. *Correlations of Followership Styles and Leadership Styles of Medical Science Liaisons within the Pharmaceutical and Biopharmaceutical Industry*, ProQuest LLC 789 East Eisenhower Parkway Center for Leadership Studies: Inc LEAD Self instruments. 2009
- Blanchard,et all, “Followership styles and employee attachment to the organization”. *The Psychologist Manager Journal*12, 2009
- Bisnis.com, *Kinerja 2018: Laba Puradelta Lestari (DMAS) tergerus 24,43 persen*, Jakarta, 26 Maret 2019
- Brigham, Eugene F at all, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Ed. ke-10, Jakarta, Salemba Empat, 2006

- Carnegie, Dale, *Leadership Mastery, Sukses Memimpin Diri Sendiri dan Orang Lain Meraih Nomor.1*, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama, 2018
- Cushway B dan Lodge D, *Organisation Behaviour and Design, Prilaku dan Desain Organisasi, Cetakan Ketiga, Terjemahan Tjiptowardoyo S*, Jakarta: Elexmedia Komputindo, 2000
- Covey, Stephen R, *the 7 habits of Higly Efective People, Alih Bahasa: Budijanto*, Jakarta, Gramedia Pustaka, 1997
- Darmadji, Tjiptono et all, *Pasar Modal di Indonesia Pendekatan Tanya Jawab*, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Dewi, et all *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Rutan Kelas 1 Di Bandar Lampung*. Jurnal Organisasi dan Manajemen. Volume 2. No. 2. 2012
- Dewan Perwakilan Rakyat, “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39”, diakses dari hukum.unisrat.ac.id, tanggal 25 April 2020
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. IX, Jakarta: Balai Pustaka, 2009
- Dimiyati, A. Hamdan, *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan*, Bandung: Cv Pustaka Setia, 2014
- Dirgantara, Adhyasta, “Intip Kesalahan-Kesalahan Para CEO Perusahaan”, dalam *economic.okezone.com*, diakses pada Minggu 01 September 2019 09:09 WIB
- Daft, Richard L, *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia, Cet. Kelima*, Jakarta: Erlangga, 2010
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta, Bumi Aksara, 2003

- Djumena, Erlangga *Kodak Keluar Dari Status Bangkrut*, dalam ekonomi. kompas tanggal 21/08/2013, diakses pada 25 April 2020
- Emzir, *Metodelogi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Rajawali Pers, Jakarta 2016
- Erlin, “Kesalahan Fatal yang Pernah dilakukan CEO Kelas Dunia”, dalam *news. indotrading.com*, diakses pada 25 April 2020
- Ekonomi Islam, *Pusat Pengkajian Pengembangan Ekonomi slam*, Jakarta: RajaGrafindo Persada , 2008
- Fauzia, Mutia, “Perilaku yang menunjukkan seseorang adalah karyawan bermasalah, dalam ekonomi”. *kompas.com* tanggal 10 Juni 2018, diakses pada tanggal 25 April 2020.
- Fiedler, F.E, *A Theory of Leadership Effectivennes*. New York: McGraw-Hill, 1967
- Febriani, Nur Arfiyah, et all, *Panduan Penyusunan Tesis dan Disertasi, Program Pasca Sarjana*, Institut PTIQ, Jakarta, 2017
- Fachrudin HS. *Ensiklopedia Al-Qur`an*, Jakarta:PT. Melton Putra, 1992
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi, 2003
- Hardjapamekas, Erry Riyana, *Esensi Kepemimpinan Mewujudkan Visi Menjadi Aksi*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta, 2000
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta, Penerbit Bumi Aksara. 2012
- Haruman, Tendi, “StrukturKepemilikan, Keputusan Keuangan dan Nilai Perusahaan”, *Finance and Banking Journal*, Vol. 10, No. 2, 2008
- Henry, Mintzberg, *The Structuring of organizations*, New York, Prentice-Hall, 1979, hal-215

- Havins, M. *An Examination of the Relationship of Organizational Levels and Followership Behaviors in Law Enforcement. Disertasi. Arizona: Northern Arizona University. Proquest Dissertation & Theses: The Humanities & Social Science Collection. Of Leadership and Organization Studies Vol. 11 No. 4, 2010*
- Hambali, Adang, *Psikologi Industri & Organisasi*, Bandung : Pustaka Setia, 2015
- Hutapea, Erwin “*Bisnis Properti Diprediksi Tumbuh 10 Persen Tahun Ini*”, *kompas.com/read/2019/01/24*, 19.00 wib
- Hariyani, Iswi et all, *Buku Pintar Hukum Bisnis Pasar Modal: Strategi Tepat Investasi Saham, Obligasi, Waran, Right, Opsi, Reksadana, & Produk Pasar Modal Syariah, Cet. 1*. Jakarta: Visimedia, 2010
- Ivancevich, et all, *Perilaku dan manajemen Organisasi*, Alih Bahasa Gina Gania, Jakarta: Erlangga, 2007
- Junaedi Mahfud, *Paradigma Baru Filsafat Pendidikan Islam*, Kencana, Jakarta 2017
- Krause Donald G, *The Way of The Leader. Kiat Sang Pemimpin*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta, 1997
- Kelley Robert E. *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*. New York: Currency Book. 1992
- Latief, Bicara Investasi, “*Kenapa Properti Selalu Menarik Daripada yang Lain?*”, *Kompas.com*, 01/09/2017, 10:21 WIB
- Musfah Jejen, *Analisis Kebijakan Pendidikan, Pendidikan Nirkreasi*, Kencana, Jakarta 2016
- Mudyahardjo Redja , *Pengantar Pendidikan, Sebuah Studi Awal Tentang Dasar-dasar Pendidikan pada umumnya dan Pendidikan di Indonesia*, Rajawali Pers, cetakan ke-9, Jakarta, 2014

- Marliani, Rosleny, *Psikologi Industri & Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2015
- Mahmud, *Psikologi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2017
- Mubarak, M Zaki, *Politik Syariat Islam, Ideologi dan Pragmatisme*, Pustaka LP3S, Jakarta, 2018
- Muhammad Abu Ja'far bin Ath-Thabari, *Tafsir Ath-Thabari Jilid 23*, Jakarta: Pustaka Azzam, 2009
- Marwansyah et all, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PP Politeknik Negeri Bandung, 2000
- Mondy, et all, *Human Resources Management, Seventh Edition*, USA: Prectice Hall Mc. Inc, 1999
- Murti, Ali Lingga, Bappenas: "Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia Masih Menengah", *Kompas.com*, 22/07/2019, 11:12 WIB
- Mirza, Ina Darmayanti Kusumawardani, *Identifikasi Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pada proyek konstruksi jalan dengan pekerasan kaku (Rigid Pavement)*, Tesis UI, 2005
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2015
- McLagan, *Success Globally: Lessons From the World's Research. The RITE stuff electronic power point report*, 2001
- Nata Abuddin, *Islam & Ilmu Pengetahuan*, Kencana, Jakarta 2018
- Notohamidjoyo, *Kreativitas Yang Bertanggung Jawab*, Kumpulan Pidato & Karangan, 1973
- Northouse, Peter G. *Pengantar Kepemimpinan-Konsep & Praktik*, Jogjakarta: ANDI, 2018
- Nurfadhilah, Putri Syifa, "Sariwangi Pailit, Bagaimana Keadaan Industri Teh Indonesia?", dalam *ekonomi.kompas.com* tanggal 19/10/2018, diakses tanggal 25 April 2020

- Notowidagdo, Rohiman, *Pengantar Kesejahteraan Sosial, Berwawasan Iman dan Takwa*. Amzah, Jakarta, 2016
- Oik Yusuf,” Selamat Tinggal Smartphone “Nokia”, dalam tekno. *kompas.com* tanggal 04/09/2013, diakses pada 25 April 2020
- Priansa, Donni Juni, et all, *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien, dan Profesional*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Page, R Wayne, et all, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, cet kesembilan, Terjemahan, Deddy Mulyana, Bandung: PT Rosdakarya, 2015
- Peraturan Perusahaan, *PT. Puradelta Lestari TBK, Deltamas*, Cikarang 2018
- Prabowo Dani, “51% kasus property karena pembangunan tidak jelas”, Jakarta, *kompas.com*, 17/07/2018, 17.00 WIB
- Prawiradilaga Dewi Salma, *Wawasan Teknologi Pendidikan*, Prenadamedia Group, cetakan ke-1, 2012
- Peraturan Menteri Dalam negri no.5, tahun 1974, tentang Ketentuan-Ketentuan Mengenai Penyediaan Dan Pemberian Tanah Untuk Keperluan Perusahaan*
- Penjabaran UU. No.40 Tahun 2007 Bab VII pasal -92. Perseroan Terbatas*
- Ramayulis, Et.all, *Manajemen & Kepemimpinan, Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 2014.
- Ramayulis, *Psikologi Agama*, Kalam Mulia, Jakarta, cetakan ke-11, 2002
- Ramayulis, *Dasar-Dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Kalam Mulia, Jakarta, 2015.
- Robbins att all, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. Jakarta PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006
- Romli Lili, Et all, *Legislatif Indonesia*, Universitas Terbuka, cetakan ke-14, Tangerang Selatan, 2018

- R.A. Baron dan Byrne, *Social Psychology, understanding human, interaction*, Boston, Allyn and Bacon Inc, 1994
- Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi Dua Belas, Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Robert L. Mathis Et all, *Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli*, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- R. Soekardono, *Hukum Dagang Indonesia, Jilid I*, Jakarta: Dian Rakyat, 1983
- Saebani Beni Ahmad, *Sosiologi Agama*, PT. Reflika Aditama, Bandung 2007
- Saebani Beni Ahmad, *Hukum Ekonomi & Akad Syariah di Indonesia*, Pustaka Setia, Bandung, cetakan ke-1, 2018
- Sarwono Wirawan Sarlito, *Teori-Teori Psikologi Sosial*, Rajawali Pers, Jakarta 2017
- Santoso Slamet, *Teori-Teori Psikologi Sosial*, PT. Refika Aditama. Bandung, 2010
- Santoso, Budi , *Provit Berlipat : Investasi Tanah dan Rumah (Panduan Investasi yang Tak Pernah Mati)*, Ed. Revisi, Cet. 5, Jakarta : Alex Media Komputindo, 2013
- Senduk Andrew, *Ignite Millennial Leadership, 6 Langkah Untuk Memaksimalkan Potensi Pemimpin Generasi Berikutnya*, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama, 2018
- Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Cv. Mandar Maju, Bandung, 2011
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai N egeri Sipil*, PT Refika Aditama, Bandung, 2007
- Snair Scott, *Motivational Leadership*, Prenada, Jakarta, 2008

- Shadily, Hassan, *Ensiklopedi Indonesia*, Cet. II, Jakarta: Ikhtiar Baru Van-Hove, 2003
- Suharto Edi, *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*, Alfabeta Cv, cetakan ke-4, Bandung, 2013
- Shalaby Ahmad, *Kehidupan Sosial dalam Pemikiran Islam*, Amzah, cetakan ke-1, Bandung, 2001
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Satu. Cetakan Ketujuh belas*, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.. 2009
- Susanto, *Budaya Perusahaan*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 1997
- Siagian Sondang P, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta, Rineka Cipta, 2002
- Suwanto, *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Suci Press, 2001
- Sukirno, Sadono, *MAKRO EKONOMI edisi ke-3*, Jakarta: Rajawali Press, 2011
- Supriyatna, Iwan “sojitz.corporation. akuisisi 1.2miliar lembar saham. Puradelta lestari”, kompas.com, 18/11/2016, 16:00 WIB
- Sule Ernie Trisnawati, et.all, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*, Jakarta, PT Fajar Interpratama Mandiri, 2005
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta cv, Bandung 2018
- Syamsuri, *Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Susanto, *Budaya Perusahaan*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 1997
- Trijono, Rachmat, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Papas Sinar Sinanti, Jakarta 2015
- Triwiyanto, Teguh, *Pengantar Pendidikan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta 2017
- Tomatala, Yacob, *Sejarah ilmu Kepemimpinan*, Jakarta: Amsal, 2004

- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008
- Tika, Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Usman, Husaini, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016
- Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan*
- Undang-undang Nomor 3 tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan*
- Yusuf. A. Muri , *Metodelogi Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, Kencana, Jakarta 2017
- Yamin, Muhammad et all, *Kepemilikan Properti di Indonesia, Cet. 1*, Bandung : Penerbit Mandar Maju, 2013
- Widjaya David, *Manajemen Keuangan, Konsep dan Penerapannya*, Grasindo, Jakarta, 2017.
- Wahyuni, *Agama & Pembentukan Struktur Sosial*, Pramedia Group, Jakarta, 2018
- Wignyowiyoto, Suharsono, *Leadership-followership, Hubungan Dinamis Kepemimpinan-Keanakbuahan Sebagai Kunci Organisasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka, 2002
- Zaenal Rivai Veithzal , et.all, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN MANAGER URBAN PLANNING

- Hari/Tanggal : Selasa/3 Maret 2020
- Waktu : Pukul 6.39 AM
- Tempat : Kantor PT PuraDelta Lestari, Jln Jakarta Cikampek KM 37, Cikarang Pusat
- Narasumber : Ir Adek Nugraha (Section Head Urban Planning Design)
- Penulis : Pak Adek bekerja di PT PuraDelta Lestari sudah berapa lama?
- Narasumber : +/- tiga tahun
- Penulis : Siapa atasan pak Adek ?
- Narasumber : Bapak Riky Sujatmika
- Penulis : Apa tugas pak Adek di perusahaan ini?
- Narasumber : Posisi saya urban planning section head yang membawahi urban design engineer, arsitek, landscape design dan drafter
- Penulis : Kesulitan apa yang dialami selama kerja disini (terkait pekerjaan)?
- Narasumber : Masalah kordinasi untuk tender dan kordinasi dengan konsultan

Kesulitannya, revisi dari kita tapi sulit diterima sama konsultan, sehingga

Produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan.
- Penulis : Bagaimana sikap pak Riky terkait masalah yang bapak hadapi dalam melaksanakan pekerjaan?
- Narasumber : Beliau membantu menyelesaikan, contoh ada perbedaan luasan revisi master plan, pak Riky memberikan solusi dengan mengkonversi luasan berkurang dengan lokasi lain

Terkait tentang masalah kordinasi, beliau memfasilitasi agar kordinasi bisa terwujud

- Penulis : Bagaimana respon anak buah bapak terhadap tugas yang bapak berikan?
- Narasumber : Baik, mereka mengerjakan apa yang saya perintahkan
- Penulis : Apakah pernah pak Adek menerima pekerjaan yang diluar kapasitas pak Adek?
- Narasumber : Pernah, seperti saya harus memaksa minta persetujuan dengan departemen lain, yang seharusnya bukan tanggung jawab saya.

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN MANAGER ENGINEERING

- Hari/Tanggal : Selasa/3 Maret 2020
- Waktu : Pukul 12. 14 WIB
- Tempat : Kantor PT PuraDelta Lestari, Jln Jakarta Cikampek KM 37, Cikarang Pusat
- Narasumber : Ir. Ilham
- Penulis : Pak Ilham bekerja di PT PuraDelta Lestari sudah berapa lama?
- Narasumber : +/- Tiga tahun
- Penulis : Apa jabatan pak Ilham?
- Narasumber : Section head engineering infrastructure
- Penulis : Apa tugas pak Ilham ?
- Narasumber : Membuat design inhouse secara lengkap sampai dengan proses tender selesai
- Mereview kembali design yang bermasalah dilapangan.
- Mengarahkan konsultan dan membuat TOR
- Mereview design utilitas, dan membuat design slope proteksi.
- Penulis : Pak Ilham mempunyai bawahan berapa orang?
- Narasumber : Enam orang, drafter dua, empat engineering
- Penulis : Kesulitan apa yang dialami dalam melaksanakan pekerjaannya?
- Narasumber : Banyaknya volume pekerjaan.
- Penulis : Bagaimana respon anak buah bapak terhadap tugas yang bapak berikan
- Narasumber : Baik, mereka melaksanakan, walaupun terlambat karena volume pekerjaannya banyak.

Penulis : Bagaimana respon atasan bapak terhadap masalah yang bapak hadapin?

Narasumber : Memberikan solusi

Penulis : Jadwal rapat internal di engineering setiap hari apa?

Narasumber : Tidak ada jadwal resmi untuk rapat internal, hanya bila ada masalah bisa

langsung ke pak Ricky Sujatmika

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN HEAD OF ENGINEERING & PLANNING

- Hari/Tanggal : Selasa 22 September 2020
- Waktu : Pukul 15. 51 WIB
- Tempat : Kantor PT PuraDelta Lestari, Jln Jakarta Cikampek KM
37, Cikarang Pusat
- Narasumber : Ir. Riky Sujatmika
- Penulis : Bapak kerja di perusahaan PT PuraDelta Lestari sudah
berapa lama?
- Narasumber : +/- Tiga tahun
- Penulis : Apa yang harus diperbaiki dalam mekanisme kerja kita
- Narasumber : Komunikasi antar departemen harus ditingkatkan, karena
SOP antar departemen tidak sama
Kurang memahami SOP antar departemen.
- Penulis : Apa yang bapak tidak sukai (terkait pekerjaan)
- Narasumber : Sistem birokrasi yang terlalu rumit dan kurang ketegasan
dari pimpinan dalam memberikan keputusan
Pekerjaan design infra itu simpel tapi jadi lama, proses
tendernya juga lama, pentuan kontraktornya lama
Penetapan budget lama sekali dari bulan Nopember bisa
sampai Febuari

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN MANAGER QS

- Hari/Tanggal : Selasa 24 September 2020
- Waktu : Pukul 17. 17 WIB
- Tempat : Kantor PT PuraDelta Lestari, Jln Jakarta Cikampek KM
37, Cikarang Pusat
- Narasumber : Ir. Lukman Hakim
Bekerja di PT PuraDelta Lestari sudah 22 Tahun
- Penulis : Terkait mekanisme yang ada di perusahaan hal apa yang
harus dibenahi agar proses pekerjaan kita cepat dan
tepat?
- Narasumber : Kordinasi antar departemen
- Penulis : Bagaimana cara melakukannya?
- Narasumber : Di adakan rapat kordinasi antar departemen yang
dipimpin oleh deputy direktur
- Penulis : Apa yang paling menarik selama bapak bekerja disini
(terkait pekerjaan)
- Narasumber : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
dan benar.

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN MANAGER KONSTRUKSI

- Hari/Tanggal : Kamis, 1 Oktober 2020
- Waktu : Pukul 14:38 WIB
- Tempat : Kantor PT PuraDelta Lestari, Jln Jakarta Cikampek KM 37, Cikarang Pusat
- Narasumber : Ir. Ronny Ch.
- Penulis : Menurut bapak hal apa yang harus dibenahi dalam proses mekanisme yang ada di perusahaan ?
- Narasumber : Terkait proses, kita sudah ada ISO QSHE, tetapi apakah manusianya sudah benar belum, alatnya (perangkatnya sudah ada), apakah manusia bisa melaksanakan alat tersebut.
- Penulis : Bagaimana cara pembenahannya
- Narasumber : Manusia harus bekerja benar, memang untuk kepentingan perusahaan. Jangan ada kepentingan pribadi, seperti proyek banyak tekanan dari pihak luar. Pemilihan kontraktor tidak sesuai.
- Penulis : Kalau itu permasalahan di level atas, yang di level bawah bagaimana.
- Narasumber : Manusianya ditertibkan dan ada kordinasi di internal departemen dan kordinasi di antara departemen

