

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi melihat kedepan, mempertahankan fleksibilitas dan memperdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategi yang diperlukan. Pada hakikatnya kepemimpinan strategi itu multifungsional, melibatkan pengelolaan melalui orang-orang, mengelola seluruh perusahaan dan meniru perubahan yang kelihatannya akan meningkatkan lingkungan persaingan saat ini. Karena kompleksitas dan hakikat global dari lingkungan ini, para pemimpin strategi harus belajar bagaimana caranya mempengaruhi perilaku manusia dengan efektif dalam lingkungan yang tidak pasti. Melalui kata-kata atau contoh pribadi, dan melalui kemampuannya untuk melihat masa depan, para pemimpin strategis yang efektif mempengaruhi perilaku, pikiran, dan perasaan orang-orang yang bekerja dengannya secara bermakna.¹

Hakikat kepemimpinan merupakan proses kegiatan untuk mempengaruhi orang lain melakukan aktifitas, maka terdapat banyak variasi pendapat tentang kegiatan fungsional yang

¹ R. Duane Ireland, dkk, *Manajemen Strategi: Daya Saing Dan Globalisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2002, h. 181.

dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikut atau karyawan.

Kepemimpinan selalu melibatkan upaya seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi perilaku seorang pengikut atau para pengikut dalam suatu situasi.²

Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau karena adanya harapan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda-beda.

Sementara itu, dari sisi pemberi kerja mereka tertarik pada elemen motivasi karena ingin mengetahui:

1. Arah dan fokus dari perilaku pekerja yang dapat bersifat positif atau fungsional maupun bersifat negatif atau disfungsional. Sebagai faktor positif adalah: kepercayaan, kreativitas, suka menolong, berketepatan waktu. Sedangkan sebagai faktor disfungsional adalah: kelambanan, kemangkiran, suka menyendiri, dan kinerja rendah.

² Marlhot Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001, h. 141.

2. Tingkat usaha yang diberikan, apakah pekerja memberikan komitmen penuh untuk mencapai keunggulan atau hanya melakukan pekerjaan sekedarnya saja.

Ketekunan dalam berperilaku, apakah pekerja selalu mengulang dan menjaga tingkat usahanya atau cepat menyerah dan hanya melakukan secara periodik.³

Kualitas kepemimpinan seseorang tercermin melalui visinya. Pemimpin bervisi disebut juga pemimpin yang “berpandangan ke depan”. Penulis “On Becoming a Leader” (2009), Warren Bennis, menyebutnya sebagai “visioner”. Tidak diragukan lagi, kepemimpinan Nabi pun melekat dengan karakter sebagai “visioner” (Visionary Leadership).⁴

Visioner adalah seorang/pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan. Untuk mendekati dan mendapatkan apa yang kita “lihat” di depan, tidak ada cara lain kecuali maju melangkah, lalu meraihnya. Kemungkinan adanya beragam resiko diperjalanan adalah tantangannya. Tetapkanlah visi yang benar, karna kebenaran visi akan memadu kita untuk mendekati, melangkah, serta meraihnya dengan cara-cara yang juga benar. Pemimpin visioner harus bisa menjadi penentu arah, agen perusahaan, juru bicara, dan

³ Prof. Wibowo, S.E., M.PHIL, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada 2013. h. 109,

⁴ Muhammad Syafii Antoni, M.Ec, *Muhammad SAW The Greatest Inspirator & Motivator*, Jakarta: Tazkia Publishing 2014. h.162

pelatih atau guru. Untuk menjadi seorang visioner membutuhkan pengetahuan dan keterampilan, belajarlah dari mereka yang sukses sebagai visioner sejati.⁵

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Kepemimpinan mudah diidentifikasi tetapi sulit untuk didefinisikan secara persis. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara atasan dan bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai sebuah proses, tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik.⁶

Fungsi kepemimpinan baru bisa dijalankan dalam sebuah masyarakat jika telah terpenuhi tiga unsur utama berikut ini : kumpulan manusia yang dimulai dari tiga orang atau lebih, terdapat tujuan kolektif yang ingin diwujudkan bersama, dan yang tidak kalah penting yaitu terdapat seseorang yang dipilih untuk menjadi pemimpin dan

⁵ Muhammad Syafii Antoni, M.Ec, *Muhammad SAW The Greatest Inspirator & Motivator*, h. 173

⁶ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, *Aset Jurnal Ilmu Ekonomi*, Semarang: CV Yayasan Widya Manggala indonesia 2009, h. 50.

mendapatkan persetujuan dari mayoritas anggota masyarakat yang akan merealisasikan tujuan bersama.⁷

Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk memimpin mengarahkan karyawan supaya maju dalam meraih dan mewujudkan tujuan-tujuan yang diharapkan dan yang ingin dicapai bersama. Seorang pemimpin juga merupakan bagian dari anggota karyawan yang tidak bisa dipisahkan. Apa yang menjadi tanggung jawab pemimpin harus dijalankan dengan sebaik-baiknya sehingga seorang pemimpin mampu menjadikan dirinya sebagai suri tauladan dan panutan bagi orang-orang atau karyawan yang dipimpinya dalam rangka meraih tujuan bersama. Kepemimpinan muncul dari aspirasi anggota organisasi (*Bottom Up*). Pemimpin dibekali dengan kekuasaan untuk mempengaruhi, mengatur atau mengarahkan anggota organisasi untuk tunduk terhadap kepemimpinan mereka, dengan kekuasaan yang dimiliki ia berusaha mempengaruhi perilaku orang lain dengan sebuah metode yang memungkinkan mereka loyal dan taat kepadanya. Selain itu, para bawahan juga berkenan untuk mematuhi segala perintahnya dengan segenap perasaan jiwa.

Secara faktual, seorang pemimpin menjalankan peran yang lebih tinggi dari bawahannya, tetapi terkadang

⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis Dan Konteporer*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008, h. 128.

para pemimpin harus berbau dengan bawahannya terlebih jika pemimpin belum mengenal betul sifat dan karakter dari bawahannya. Pada saat apapun jika seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, dari keterangan diatas telah diterangkan bahwa kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang kedalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam sebuah organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan sifat dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan tentang Stategi kepemimpinan apa yang akan dipakainya saat memimpin.⁸

Dengan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin , maka secara langsung kendali diri semua aktivitas bawahan berada pada genggaman tanganya, secara otomatis pula seorang bawahan akan melaksanakan semua perintah baik itu lisan atau tulisan yang dikeluarkan pimpinannya. Seharusnya para pemimpin tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang lain, akan tetapi juga mereka harus meneliti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.⁹

Pemimpin akan memproduksi hasil atau produk yang baik dan bermanfaat atau justru menghasilkan produk

⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raju Grafindo Persada, 2007, h. 49.

⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, h. 91.

yang buruk, dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan, juga dihubungkan dengan kesejahteraan dan kebahagiaan manusia pada umumnya. Masyarakat ini sangat berkepentingan dengan kepemimpinan yang baik. Mereka mengharapkan pemimpin yang mampu mengantarkan mereka pada kemajuan, kemakmuran, kebahagiaan dan kesejahteraan. Oleh kepemimpinan yang buruk dan tidak efisien di suatu perusahaan atau suatu lembaga. Misalnya akan terjadi penurunan produksi, karyawan yang kurang bersemangat dalam menyelesaikan tugas dari pimpinannya, keresahan-keresahan akan muncul dan ketika hal itu datang, maka bila diukur secara financial adalah tidak ekonomis. Menjadi seorang pemimpin harus mempunyai kreatifitas dan berdedikasi tinggi sehingga keadaan orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi yang dipimpinya akan terus mendapatkan angin segar untuk terus bekerja demi kemajuan bersama. Secara singkat dapat dikatakan bahwa hal ini juga menentukan bagaimana pemimpin itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan kepada pemimpin. Sifat dan sikap pemimpin sebagaimana yang telah diuraikan di atas adalah sifat dan sikap seorang pemimpin yang dianjurkan dan disarankan sebagai ciri Strategi

kepemimpinan yang telah dipergunakan oleh Rosulullah dan juga para Khalifah serta para pemimpin pada zaman para Khalifah tersebut.

Dalam konteks pemimpin, Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾ ... (النساء : ٥٩)

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan rosul (Nya), dan ulul amri (pemegang kekuasaan) diantara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Quran) dan Rosul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S. An-Nisa' : 59)¹⁰

Ayat ini memerintahkan agar kaum Muslimin taat dan patuh kepadaNya, kepada rosulNya dan kepada orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka agar tercipta kemaslahatan umum. Untuk kesempurnaan pelaksanaan amanat dan hukum sebaik-baiknya dan seadil-adilnya hendaknya kaum Muslimin:

a. Taat dan patuh kepada perintah Allah dengan mengamalkan isi Kitab suci Al-Qur'an, melaksanakan

¹⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: PT. Thoha Putra, 1998, h.88.

hukum-hukum yang telah ditetapkan-Nya, sekalipun dirasa berat, tidak sesuai dengan keinginan dan kehendak pribadi.

- b. Melaksanakan ajaran-ajaran yang dibawa Rosullulah saw pembawa amanat dari allah untuk dilaksanakan oleh segenap hambaNya.
- c. Patuh terhadap ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan *ulil amri* yaitu orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka.¹¹

Dalam tafsir Al-Maraghi diterangkan bahwa *ulil amri* yaitu para umara, hakim, ulama, panglima perang, dan seluruh pemimpin dan kepala yang menjadi tempat kembali manusia dalam kebutuhan dan maslahat umum. Apabila mereka telah menyepakati suatu urusan atau hukum, mereka wajib ditaati. Dengan syarat, mereka harus dapat dipercaya, tidak menyalahi perintah Allah dan sunnah Rasul yang mutawwatir, dan didalam membahas serta menyepakati perkara mereka tidak ada pihak yang memaksa.¹²

Pemimpin harus mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis, baik dengan atasannya maupun dengan para bawahannya. Jadi, pemimpin

¹¹ Depatemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi, 2010,h. 198

¹² Ahmad Mushtafa Al-Maraghi, *terjemah tafsir Al-Maraghi*, Semarang : PT Toha Putra, 1996, h. 119.

harus mengadakan komunikasi ke atas dan ke bawah, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal.¹³

Dari uraian di atas hubungannya dengan produktifitas kerja karyawan koperasi pondok pesantren Al-Mubarak adalah dengan adanya pemimpin yang sesuai dengan harapan para karyawan akan mampu mendorong karyawan tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik, kreatif dan mencoba gagasan-gagasan baru serta bekerja secara maksimal, sehingga organisasi yang menaungi mereka selama ini akan lebih maju dan berkembang. Dan dengan adanya motivasi dari pemimpin yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, agar mendapatkan hasil yang baik pula, salah satu motivasi pemimpin koperasi Al-Mubarak yaitu dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Produktifitas karyawan akan berbeda ketika harapan-harapan mereka terpenuhi dengan ketika harapan-harapan mereka belum terpenuhi dan juga belum terealisasi. Menurut observasi yang peneliti lakukan terjadi penurunan volume penjualan dan juga kualitas kerja karyawan ketika terjadi peralihan pemimpin atau regenerasi pemimpin. Pada tahun 2007-2008 saat koperasi pondok pesantren al-mubarak pertama kali di pimpin oleh ibu Siti Khofsoh, dengan

¹³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara. 2007. Hlm. 42.

ketekunan dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki dan motivasi-motivasi tentang kinerja yang diberikan oleh ibu khoiriyah maka pada masa jabatan beliau produktifitas kerja karyawan mengalami peningkatan.

Tahun 2009-2011 mengalami penurunan dalam produktivitas kerja karyawan, dapat dilihat pada tabel 1.1 pendapatan pada tahun 2009-2011 mengalami penurunan yaitu dari pendapatan Rp. 50.500.000 perbulan menurun menjadi Rp. 25.500.000 perbulan, dari penjelasan di atas dapat menjadi bukti bahwa pada saat koperasi dipimpin oleh Ahmad Nurdi mengalami penurunan dalam produktifitas Kerja karyawan yang berpengaruh pada pendapatan di koperasi pondok pesantren Al-Mubarak mranggen Demak.

Menurut sumber yang dipercaya faktor tersebut disebabkan karena kurangnya jiwa kepemimpinan dan persahabatan yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan. Dan juga kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahan, sehingga semangat bekerja karyawan semakin lama semakin menurun.

Tahun 2012-2014 pada saat dipimpin oleh Muh. Itqonul Mufti mengalami peningkatan pada produktifitas karyawan yang berpengaruh pada pendapatan di koperasi pondok pesantren al-Mubarak Mranggen Demak, dapat dilihat dalam tabel bahwa pendapatan meningkat sebesar Rp. 60.500.000 perbulan.

Pada saat di pimpin oleh Ahmad Nurdin karna mengalami penurunan pendapatan sangat drastis maka pihak koperasi melakukan berbagai cara agar koperasi pondok pesantren tidak mengalami kerugian lebih banyak, maka dilakukan seperti pembagian doorprize pada costumer koperasi, lebih banyak menjual barang promo atau obral dan cuci gudang, melakukan promosi melalui majalah atau liflet dan lain sebagainya. Bukti-bukti tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Vol penjualan tahun 2007-2014¹⁴

No.	Nama Pemimpin	Tahun	Volume penjualan / bulan
1	Siti Khofsoh	2007-2008	Rp. 50.500.000 / bulan
2	Ahmad Nurdin	2009-2011	Rp. 25.500.000 / bulan
3	Muh. Itqonul Mufti	2012-2014	Rp. 60.500.000 / bulan

Wawancara dengan Rian Happy agusta, pada tanggal 15 november 2013

Dari tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan dalam volume penjualan dan salah satu penyebabnya adalah strategi kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin pada saat itu. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh strategi kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan dan juga hasil atau volume

¹⁴ Observasi di koperasi pondok pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak pada tanggal 5 november 2013.

penjualan yang dihasilkan. Berdasarkan uraian-uraian di atas, melalui tulisan Ini penulis ingin meneliti tentang“

PENGARUH STRATEGI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KOPERASI PONDOK PESANTREN (Studi Kasus Di Koperasi Pondok Pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak)”.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, dapat diambil beberapa rumusan masalah, antara lain:

1. Seberapa besar strategi kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas koperasi pondok pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak.
2. Seberapa besar motivasi karyawan berpengaruh terhadap peningkatan produktifitas koperasi pondok pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak.
3. Bagaimana Strategi kepemimpinan dan motivasi karyawan koperasi pondok pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dan yang ingin penulis capai dalam penulisan proposal ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi kepemimpinan koperasi pondok pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak.

2. Mengetahui pengaruh strategi kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan Koperasi Pondok Pesantren Al-Mubarak Mranggen Demak.

Adapun manfaat penelitian yang ingin penulis capai dalam penulisan proposal ini adalah sebagai berikut:

1. Akademi
 - a. Membuktikan Mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu syari'ah pada umumnya dan keuangan islam pada khususnya serta menjadi rujukan penelitian berikutnya tentang strategi kepemimpinan dan motivasi aryawan dalam rangka meningkatkan produktifitas koperasi pondok pesantren.
 - b. Membuktikan kebenaran teori regresi terhadap pengaruh kepemimpinan dan motivasi koperasi pondok pesantren.

2. Bagi mahasiawa

Dapat menjadi tambahan wawasan dalam hal koperasi serta strategi kepemimpinan dan semakin menambah berbagai macam hal yang melatar belakangi tetang dunia koperasi.

3. Bagi peneliti lain.

Memberi manfaat untuk memperluas gambaran dalam penulisan skripsi. Bisa menjadi studi pembanding maupun penunjang dalam penelitian mereka selanjutnya.

4. Bagi masyarakat luas.

Sebagai salah satu sumber informasi tentang faktor-faktor yang mendorong orang untuk mengetahui lebih dalam tentang strategi kepemimpinan motivasi dalam dunia perkoperasian itu sendiri.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan memperjelas arah dan tujuan penelitian ini, maka peneliti menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang latar belakang masalah dari penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB 11 KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan dikemukakan deskripsi teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dan hepotesis penelitian.

BAB 111 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran data, dan metode analisis data.

BAB 1V ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan mengemukakan tentang gambaran umum objek penelitian, implementasi strategi

kepemimpinan, deskripsi data penelitian dan responden, uji validitas dan reliabilitas, deskripsi variabel penelitian, hasil analisis data dan pembahasan. Pada bab ini menyajikan hasil pengolahan data dan analisis terhadap hasil tersebut.

BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir ini memuat tentang kesimpulan dari keseluruhan pembahasan dan saran berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut.