IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ISLAMI DALAM PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH

Oleh:
Mochammad Rizal Nasrullah
NIM.:14913009

Pembimbing:
Dr. Anton Priyo Nugroho, SE., MM

TESIS

Diajukan kepada
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi

YOGYAKARTA
2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mochammad Rizal Nasrullah

NIM : 14913009

Kosentrasi : Ekonomi Islam

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ISLAMI DALAM PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukri bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapat sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 2 Agustus 2018

Yang menyatakan,



Mochammad Rizal Nasrullah

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 2020/PS-MSI/Peng./VIII/2018

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ISLAMI DALAM PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

Ditulis oleh : Mochammad Rizal Nasrullah

N. I. M. : 14913009

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi.

Yogyakarta, 23 Agustus 2018
Ketua,

Dr. Junanah, MIS

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Mochammad Rizal Nasrullah
Tempat/tgl lahir : Kediri, 26 Mei 1988
N. I. M. : 14913009
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Judul Tesis : **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ISLAMI DALAM PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

Ketua	: Dr. Yusdani, M.Ag	(.....)
Sekretaris	: Dr. M. Roy Purwanto, M.Ag	(.....)
Pembimbing	: Dr. Anton Priyo Nugroho, SE., MM,	(.....)
Penguji	: Dr. Rahmani Timorita Y, M.Ag.	(.....)
Penguji	: Dr. Siti Achiria, S.E.,MM.	(.....)

Diuji di Yogyakarta pada Kamis, 16 Agustus 2018
Pukul : 10.30 – 11.30 WIB.
Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Magister Ilmu Agama Islam FIAI UII

Dr. Hujair AH Sanaky, MSI

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1788/PS-MIAI/ND/VIII/2018

TESIS berjudul : **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ISLAMI DALAM PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH**

Ditulis oleh : M. Rizal Nasrullah

NIM : 14913009

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana, Magister Ilmu Agama Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 Agustus 2018
Ketua,

Dr. Hujair AH Sanaky, MSI.

PERSETUJUAN

Judul : IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ISLAMI DALAM PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH

Nama : Mochammad Rizal Nasrullah

NIM : 14913009

Konsentrasi : Ekonomi Islam

disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Magister Ilmu Agama Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 02 Agustus 2018

Pembimbing,

Dr. Anton Priyo Nugroho, SE., MM.

PERSEMBAHAN

Karya Ini Ku Persembahkan Untuk:

"Orang tua tercinta yang selalu mendoakan, memberikan semangat, membimbing, dan menjadi uswah hasanah bagi kami. Semoga Allah memberikan perlindungan dan surga untuk mereka berdua"

"Untuk keluarga kecilku yang selalu memberika kebangatan dan rasa cinta untuk selalu mengabdikan diri kepada Allah SWT"

"Segenap keluarga besar Fakultas Ilmu Agama Islam"

"Teman-teman seperjuangan Mahasiswa Ekonomi Islam Pascasarjana Magister Ilmu Agama Islam angkatan 2014"

MOTTO

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِى ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡ

Ayat Allah tentang Kepemimpinan[1]

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِه

Hadist Rasulullah Riwayat Al-bukhori dan Muslim tentang Kepemimpinan[2]

[1] Tim penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya,* (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri), Surat An Nisa' ayat 59, hlm. 87.

[2] Abu 'Abdillah Muhammad ibn Isma'il al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, (Cet. III; Beirut: Dar Ibn Katsir, 1407 H./1987 M.), Juz. II, hlm. 848. Abu al-Husain Muslim ibn al-Hajjaj al-Naisaburi, *Sahih Muslim*, (Beirut: Dar Ihya' al-Turas al-'Arabi, t.th.), Juz. III hlm. 1459

PEDOMAN TRANSLITERASI

ARAB-LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bā’	*B*	-
ت	Tā	*T*	-
ث	Sā	*Ṡ*	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	*J*	-
ح	Hā’	*Ḥ*	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā’	*Kh*	-
د	Dāl	*D*	-
ذ	Zāl	*Ż*	z (dengan titik di atas)
ر	Rā’	*R*	-
ز	Zā’	*Z*	-
س	Sīn	*S*	-
ش	Syīn	*Sy*	-
ص	Sād	*Ṣ*	s (dengan titik di bawah)

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ض	Dād	*Ḍ*	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā’	*Ṭ*	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā’	*Ẓ*	z (dengan titik di bawah)
ع	‘Aīn	‘	koma terbalik ke atas
غ	Gaīn	*G*	-
ف	Fā’	*F*	-
ق	Qāf	*Q*	-
ك	Kāf	*K*	-
ل	Lām	*L*	-
م	Mīm	*M*	-
ن	Nūn	*N*	-
و	Wāwu	*W*	-
ه	Hā’	*H*	-
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Yā’	*Y*	-

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	*muta’addidah*
عدة	Ditulis	*‘iddah*

III. Ta’ Marbūtah di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	*hikmah*
جزية	Ditulis	*jizyah*

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

b. Bila *ta’ marbūtah* diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الأولياء	Ditulis	*karāmah al-auliyā’*

c. Bila *ta’ marbūtah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	Ditulis	*zakāt al-fitr*

IV. Vokal Pendek

-◌́-------	*fathah*	Ditulis	a
-◌̣-------	*Kasrah*	Ditulis	i
-------◌̥-	*dammah*	Ditulis	u

V. Vokal Panjang

1.	*Fathah + alif* **جاهلية**	Ditulis Ditulis	*Ā* *Jāhiliyah*
2.	*Fathah + ya'* mati **تنسى**	Ditulis Ditulis	*Ā* *Tansā*
3.	*Kasrah + ya'* mati **كريم**	Ditulis Ditulis	*Ī* *Karīm*
4.	*dammah + wawu* mati **فروض**	Ditulis Ditulis	*Ū* *furūd*

VI. Vokal Rangkap

1.	*Fathah + ya'* mati **بينكم**	Ditulis Ditulis	*Ai* *Bainakum*
2.	*Fathah + wawu* mati **قول**	Ditulis Ditulis	*Au* *Qaul*

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	Ditulis	*a'antum*
أعدت	Ditulis	*u'iddat*
لئن شكرتم	Ditulis	*la'in syakartum*

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	Ditulis	*al-Qur'ān*
القياس	Ditulis	*al-Qiyās*

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya

السماء	Ditulis	*as-Samā'*
الشمس	Ditulis	*asy-Syams*

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	Ditulis	*zawi al-furūd*
أهل السنة	Ditulis	*ahl as-Sunnah*

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN ISLAMI DALAM PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH

Mochammad Rizal Nasrullah
NIM. 14913009

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) adalah suatu lembaga keuangan dengan konsep syariah yang lahir sebagai pilihan yang menggabungkan konsep *maal* dan *tamwil* dalam satu kegiatan lembaga. Dalam operasionalnya, BMT dituntut untuk bisa menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada anggota. Proses dari penerapan GCG itu sendiri tidak luput dari peran pimpinanataupengurus sebagai ujung tombak organisasi. Gaya kepemimpinan yang dibawa oleh pimpinan akan berdampak signifikan dalam penerapan GCG di BMT Beringharjo.

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk menggambarkan realitas tentang implementasi gaya kepemimpinan Islam dalam proses penerapan prinsip-prinsip GCG pada BMT Beringharjo yang kemudian dianalisis atau dilakukan pengukuran dengan menggunakan teori-teori yang relevan berdasarkan masalah yang diangkat.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa dalam implementasinya, ketua pengurus BMT Beringharjo telah menjalankan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam, yang kemudian berdasarkan implementasi tersebut penerapan prinsip-prinsip GCG dapat terlaksana dengan baik. Dari kelima prinsip dasar GCG yakni transparasi, akuntabiltas, responsibilitas, idependesnsi dan juga fairness ternyata dapat terlaksana dengan baik, akan tetapi masih belum bisa menyeluruh, karena keterbatasan pembinaan yang dilakukan di cabang daerah.

Kata Kunci : Kepemimpinan Islam, *Good Corporate Governance,* BMT Beringharjo.

ABSTRACT

THE IMPLEMENTATION OF ISLAMIC LEADERSHIP IN IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES IN SHARIA MICRO FINANCIAL INSTITUTION

M. Rizal Nasrullah
NIM. 14913009

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) is a financial institution with the sharia concept built as a choice combining the maal and tanwil concept in one institutional activity. In its operation, BMT is required to be capable of implementing the principles of *Good Corporate Governance* as a form of responsibility to the members. The process of GCG implementation itself cannot be a part from the roles of leaders/Boards as the spearhead of organization. The leadership style of a leader will bring a significant impact pn the GCG implementation in BMT Beringharjo.

This is a descriptive-qualitative research using the approach of case study aimed to describe the reality about the implementation of Islamic leadership style in the process of implementing the GCG principles in BMT Beringharjo that later were analyzed or measured using some relevant theories based upon the problem studied.

Based on the results of research, it can be figured out that in the implementation the head of BMT Beringharjo has implemented the Islamic leadership principles. That implementation of GCG principles could be done well. All five basic principles of GCG (transparency, accountability, responsibility, independence and fairness) could be implemented well but it was not optimal yet due to the limitation in the development done in the local branch.

Keywords: Islamic Leadership, *Good Corporate Governance,* BMT Beringharjo.

August 3, 2018

TRANSLATOR STATEMENT
The information appearing herein has been translated by a Center for International Language and Cultural Studies of Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ للهِ وَالصَّلاَةُ وَالسَّلاَمُ عَلىَ أَشْرَفِ الأَنْبِيَاءِ وَالـمُرْسَلِينَ
وَعَلىَ آلِهِ وَأَصْحَابِهِ وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ اِلَى يَومِ الدِّينِ، أَمَّا بَعْدُ

Segala puji hanya bagi Allah, penguasa alam semesta dan segala kehidupan yang diberikannya. Dan karena berkat limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaiakan tesis ini dengan judul Implementasi Kepemimpinan Islami dalam Proses Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang merupakan salah satu tugas dalam rangka mengakhiri studi Ekonomi Islam di program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia. Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad Saw, keluarga, sahabat dan para pengikut beliau yang setia hingga akhir zaman.

Peneliti menyadari bahwa meskipun tesis ini diselesaikan dengan hasil kerja keras, tetapi dalam penyusunan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan, pengalaman dan pengetahuan penulis.

Penulisan tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik berupa pengarahan, bantuan serta doa. Oleh karena itu izinkanah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Tamyiz Mukharrom, MA. selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Hujair AH. Sanaky, MSI., dan Bapak Drs. Yusdani, M.Ag. selaku Ketua dan Sekretaris Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Agama Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Telah memberikan masukan serta bimbingan terhadap penulis selama masa perkuliahan.
4. Bapak Dr. Anton Priyo Nugroho, SE., MM. Selaku Dosen Pembimbing tesis yang sabar dan semangat memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
5. Semua dosen, guru-guruku dimanapun berada. Semoga Allah membalas ilmu yang telah beliau-beliau berikan kepadaku dengan sebaik-baik balasan.
6. Ibu Dra. Mursida Rambe, ibu Ninawati, SH, selaku ketua dan sekertaris Pengurus BMT Beringharjo, dan Rida Artari ST, (Manager MAA), Saroyo Hanggoro S Psi M Psi Psikolog (Manager HRD), dan Agus Mawardi., SE (Staff Baitul Maal) yang telah berkenan memberikan informasi seputar penelitian, serta juga kepada Bapak Febri, S.E., selaku seksi penelitian dan pengembangan (Beringharjo Campus) yang telah memberikan arahan terhadap penelitian ini.

7. Kedua orang tua, Ayahanda Gatot Sutrisno dan Ibunda Dra. Siti Nurhasanah, yang begitu tulus memberikan doa, kasih sayang, nasehat dan bimbingan kepadaku.
8. Keluarga kecilku, Istriku Jati Pratama Kurniawati, S.Psi, Kedua Putraku Aufa Hasan Al-Banna Nasrullah dan Fakhrie Zhafran Al Farezy Nasrullah, yang telah memberikan cinta dan kehangatan serta dukungannya.
9. Seluruh civitas akademika di lingkungan Pasca Sarjana Magister Studi Islam dan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
10. Keluarga Besar Prodi Ekonomi Islam, atas dukungan dan semangatnya
11. Teman-teman seperjuangan, seluruh mahasiswa angkatan 2014 Program Pasca Sarjana FIAI UII dan BMT At-Ta'awun FIAI UII
12. Dan seluruh pihak yang ikut membantu kelancaran penelitian ini yang tidak dapat di sebutkan satu persatu.

Urutan ucapan terima kasih ini sama sekali tidak dimaksudkan untuk memberikan urutan prioritas. Semoga Allah SWT memberikan balasan terbaik kepada meraka.

Akhir kata, penulis berharap semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua dan dapat memberikan sumbangan lebih dalam ilmu pengetahuan. Aamiin.

Yogyakarta, 02 Februari 2018

Mochammad Rizal Nasrullah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL LUAR i
HALAMAN JUDUL DALAM ii
PERNYATAAN KEASLIAN iii
HALAMAN PENGESAHAN iv
HALAMAN TIM PENGUJI v
NOTA DINAS vi
PERSETUJUAN vii
PERSEMBAHAN viii
MOTTO ix
PEDOMAN TRANSLITERASI x
ABSTRAK xv
ABSTRACT xvi
KATA PENGANTAR xvii
DAFTAR ISI xx
DAFTAR TABEL xxii
DAFTAR GAMBAR xxiii
DAFTAR LAMPIRAN xxiv
BAB I. PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 9
D. Sistematika Pembahasan 11
BAB II. KAJIAN PENELITIAN DAN LANDASAN TEORI 13
A. Kajian Penelitian Terdahulu 13
B. Landasan Teori 22
1. Konsep dan Teori Dasar Kepemimpinan 22
2. Kepemimpinan dalam Organisasi 36

3. Kepemimpinan Islam 44
4. Good Corporate Governance 56
BAB III. METODE PENELITIAN 70
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan 70
B. Tempat Penelitian 73
C. Informan Penelitian 74
D. Teknik Penentuan Informan 75
E. Teknik Pengumpulan Data 76
F. Keabsahan Data 79
G. Kerangka Berfikir 80
H. Teknik Analisis Data 82
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN 84
A. Gambaran Umum BMT Beringharjo 84
1. Sejarah Berdiri BMT Beringharjo 84
2. Visi, Misi, *Tagline,* dan Tujuan 87
3. Kelembagaan BMT Beringharjo 88
4. Produk Layanan BMT Beringharjo 94
B. Hasil Penelitian 101
1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Berorganisasi 101
2. Implementasi Gaya Kepemimpinan Islami 108
3. Peranan GCG di BMT Beringharjo 114
C. Pembahasan 126
BAB V. PENUTUPAN 142
A. Kesimpulan 142
B. Saran 143
C. Keterbatasan Penelitian 144
DAFTAR PUSTAKA 145

DAFTAR TABEL

Tabel 01 Data Pertumbuhan Jumlah BMT di Indonesia 2

Tabel 02 Perbandingan Penelitian Terdahulu 13

Tabel 03 Perbandingan Natara Good Corporate Governance dan Islamic Corporate Governance 125

Tabel 04 Implementasi Kepemimpinan Islam dalam penerapan GCG di BMT Beringharjo 134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 01 Kerangka Berfikir Penelitian 81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I *Time Schedule* Penelitian

Lampiran II Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran III Dokumen Beringharjo

Lampiran IV Surat Keterangan Cek Plagiasi

Lampiran V Riwayat Hidup Peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) adalah suatu lembaga keuangan dengan konsep syariah yang lahir sebagai pilihan yang menggabungkan konsep *maal* dan *tamwil* dalam satu kegiatan lembaga. Konsep *maal* lahir dan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat muslim dalam hal menghimpun dan menyalurkan dana untuk zakat, infak dan shadaqah (ZIS) secara produktif. Sedangkan konsep *tamwil* lahir untuk kegiatan bisnis produktif yang murni untuk mendapatkan keuntungan dengan sektor masyarakat menengah ke bawah (mikro).[1]

BMT yang bergerak dalam usaha sektor keuangan dalam menjalankan bisnisnya, seperti Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah, sebagaimana nama BMT yang sekarang menjadi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syari'ah (KSPPS)[2]. Usaha semacam ini sering dikaitkan dengan bisnis yang dilakukan oleh perbankan, dalam hal ini yakni kegiatan pengelolaan dana anggota seperti penghimpunan dan penyalurannya kepada anggota. Akan tetapi BMT juga bisa mengembangkan usaha bisnisnya pada sektor rill maupun sektor keuangan lain yang dilarang dilakukan oleh lembaga keuangan Bank. Karena BMT hakekatnya

[1] Novia Dewi Masyithoh, *Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mukro atas Status Badan hukum dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil,* (Jurnal Economica Vol. 5 Edisi 2 Oktober 2014), hlm. 18

[2] Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 16 /Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.

adalah lembaga keuangan non bank, yang tidak dapat diatur secara khusus oleh aturan perbankan.[3]

Kehadiran BMT hakekatnya adalah untuk menyerap aspirasi masyarakat muslim di tengah kegelisahan kegiatan ekonomi dengan prinsip ribawi, sekaligus sebagai *supporting funding* untuk mengembangkan kegiatan pemberdayaan usaha kecil dan menengah. Kehadiran BMT juga juga membawa kemanfaatan kepada masyarakat, lebih utamanya pada masyarakat kecil yang anti ribawi dan tidak menggunakan bank sebagai penopang financialnya, karena berorientasi pada ekonomi kerakyatan. Misi ekonomi syariah dan ekonomi kerakyatan yang menjadi alasan diterimanya BMT di masyarakat untuk meningkatkan ekonomi mikro. Maka dari itu perkembangan BMT sangat signifikan di tengah perkembangan lembaga keuangan mikro konvensional.[4]

Perkembangan BMT di Indonesia, bisa dikatakan sangat pesat dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Khususnya pertumbuhan tersebut dapat dirasakan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir ini, berikut data yang disajikan :

Tabel 1. Data Pertumbuhan Jumlah BMT di Indonesia

Tahun	Jumlah
1995	300
1997	1.501
2005	3.038
2015	212.135

(Sumber: PINBUK Pusat Inkubasi Usaha Kecil)

[3] Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*, (Yogyakarta: Pinbuk D.I.Y, 2004), hlm. 126.

[4] Novia Dewi Masyithoh, *Analisis Normatif*....., hlm 18.

Pada akhir tahun 1995 tercatat kurang lebih berdiri terdapat 300 BMT di Indonesia lalu naik menjadi 1.501 pada tahun 1997, pada akhir tahun 2005 terdapat 3.038 BMT dan pada akhir tahun 2015 naik menjadi 212.135 unit BMT yang tercatat di PINBUK (Pusat Inkubasi Usaha Kecil) dengan total aset sebesar 15 Triliun.

Perkembangan BMT tidak luput dari faktor sejarahnya, Krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1997 silam, berimbas sangat signifikan dalam kegiatan ekonomi, dapat dirasakan bahwa banyaknya perusahaan yang gulung tikar pada waktu itu, kinerja perbankan dan lembaga keuangan non bank nasional yang tidak stabil, termasuk BMT itu sendiri. Selain itu kredit macet dan kurang bersaingnya produk-produk Indonesia di luar negeri, memunculkan keresahan pada pengelola BMT terhadap berbagai hiruk pikuk yang akan timbul dari adanya perdagangan bebas.[5]

Walau demikian, eksistensi dan pengembangan BMT di masyarakat hakekatnya masih terkendala oleh beberapa faktor, yang beberapa di antaranya adalah masalah klasik yang hingga saat ini masih ditemukan di lapangan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kurang optimalnya operasionalisasi BMT adalah sebagai berikut :

1. *Human resources*. Pengelolaan beberapa BMT masih banyak dilakukan oleh sumber daya manusia yang kurang profesional. Untuk ini perlu diadakan pelatihan yang *continue* sehingga sumber daya yang di BMT selalu mendapat ’angin segar’ dalam mengelola dan mengembangkan BMT.

[5] M. Wahyudin Zarkashi, *“Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankkan, dan Jasa Keuangan Lainnya.”* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008), hlm 27.

2. *Management*. Hal ini juga terkait dengan sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengembangan jiwa wiraswasta dalam masyarakat. Harus diakui bahwa mayoritas masyarakat di pedesaan kita masih lemah dalam pendidikan, sehingga pengetahun yang memancing untuk berwirausaha harus selalu ditumbuhkan.
3. *Financial.* Dana yang kecil dan terbatas adalah masalah yang cukup serius yang dihadapi oleh BMT. Dalam menjalankan misisnya, BMT membutuhkan dana yang banyak untuk dapat memberdayakan ekonomi anggota khususnya dan umat pada umumnya.
4. *Accountability.* BMT oleh sebagian masyarakat masih dipandang sebagai *euphoria* yang muncul sesaat. Oleh sebab itu tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ini masih terasa lemah.
5. *Network.* Ini adalah akumulasi dari beberapa kelemahan di atas. Karena sumber daya manusia terbatas, managemen serampangan, tingkat kepercayaan lemah dan seterusnya berakibat pada lemahnya jaringan. Akibatnya, lembaga BMT ’hidup segan, mati tak mampu’.[6]

Menanggapi kegelisahan di atas, dengan segala kompetensinya, BMT dapat secara simultan untuk bekerja bersama dengan ideologi ekonomi pancasila untuk mendukung pembangunan ekonomi di level nasional, khususnya pada pengelolaan ekonomi sektor riil yang berada pada *grass root level.*[7] Dalam

[6] Engkos Sadrah, *“Strategi Pemberdayaan BMT: Upaya Membangun Sistem Ekonomi Islam di Indonesia”,* dalam Ahmad Hasan Ridwan (peny.), *Bmt & Bank Islam Instrumen Lembaga Keuangan Syariah,* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004), hlm. 84.

[7] Muh. Salahuddin, *Bait al-Mal wa at-Tamwil Membangun Jama’ah Ekonomi Dalam Kontek Pembangunan Nasional*, dikutip dari https://www.academia.edu/18311918/, diakses pada hari Ahad tanggal 3 Juni 2018 jam 09.30 WIB.

menjalankan aktivitasnya sebagai intermediasi keuangan, BMT berhadapan dengan berbagai macam risiko, dimulai dari risiko operasional, hingga risiko reputasi sehingga BMT dituntut untuk memanej secara sangat hati-hati dan profesional serta berintegritas tinggi terhadapnya.

Usaha perbaikan untuk menuju lembaga keuangan yang sehat, serta dalam rangka mengembalikan kepercayaan kepada dunia perekonomian dan keuangan di Indonesia, BMT harus melakukan upaya perbaikan yang mendasar untuk jangka panjang. Dengan menerapkan ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian, pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG), dan melakukan pengawasanan secara efektif oleh Pengawas Lembaga, akan membantu BMT memperoleh kepercayaan masyarakat serta dunia keuangan dalam rangka menjadi lembaga keuangan yang sehat dan bersih.[8]

Hal tersebut yang membuat *Good Corporate Governance* (GCG) perlu diterapkan dalam pengelolaan sebuah BMT yang merupakan lembaga keuangan syariah non bank. Selain sebagai lembaga bisnis yang berlandaskan kepercayaan yang pada hakikatnya menjalankan aktivitas intermediasi atas dana masyarakat yang diserahkan kepadanya, secara umum sebagai lembaga keuangan syariah non bank, BMT memiliki karakteristik lembagaatauindustri yang padat akan regulasi *(highly regulated)*. Pasalnya, hampir setiap gerak-gerik dan aktivitas BMT tidak luput dari ketentuan dan pantuan regulator yang berlaku.[9]

Penerapan GCG merupakan wujud pertanggung jawaban BMT kepada masyarakat bahwa BMT dikelola dengan baik, profesional dan hati-hati *(prudent)*

[8] Zarkashi, M. Wahyudin, *Good Corporate Governance Pada* ..... hlm 27.

[9] Mal An Abdullah, *Coorporate Governance Perbankan Syariah di Indonesia,"* (Yogyakarta: ARRuzz Media, 2010), hlm 12

dengan tetap berupaya meningkatkan nilai pemegang saham *(shareholder's value)* tanpa mengabaikan kepentingan *stakeholders* lainnya.[10]

Suatu lembaga atau perusahaan harus memperhatikan kegiatan operasionalnya jika ingin dikatakan baik. Maka perlu adanya suatu pengendalian untuk membantu memantau kegiatan operasional kelembagaan. AICPA *(American Institute of Certified Public Accountants)* menjelaskan bahwa pentingnya dilakukan pengendalian internal adalah untuk melindungi entitas dari kelalaian manusia serta untuk mengurangi adanya kesalahan dan tindakan yang menyimpang dari aturan yang berlaku.[11]

Salah satu aspek pengendalian internal yaitu dengan memperhatikan gaya kepemimpinan suatu lembagaatauperusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya, seorang pemimpin haruslah memiliki gaya kepemimpinan yang baik dan ideal sehingga dapat berimbas pada peningkatan kinerja lembaga atau perusahaan. Pola gaya kepemimpinan dapat dirumuskan dan dirancang guna memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia untuk tujuan bersama. Pentingnya penerapan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi, adalah untuk menentukan maju dan mundurnya suatu organisasi serta upaya seorang pemimpin untuk dapat berperan dalam pengembangan organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat

---

[10] Abdul Ghofur Anshori, *Kapita Selekta Perbankan Syariah di Indonesia*, (Yogyakarta: UII Press, 2008), hlm 183-184

[11] Wilopo, *Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha Milik Negara Di Indonesia*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol. 9, No. 3, 2006, hlm. 349.

mempengaruhi proses tersebut, ia akan mengarahkan kegiatan organisasi dan mengkoordinasikan ketercapaian tujuan anggota dan tujuan organisasi.[12]

Dalam upaya proses penerapan GCG di BMT, peneliti merasa bahwa implementasi kepemimpinan Islami sangatlah diperlukan, karena prinsip-prinsip kepemimpinan yang diajarkan oleh Islam sesuai dengan konsep penerapan GCG di BMT. Terdapat lima prinsip GCG yang dapat dijadikan pedoman bagi para pemimpin lembaga keuangan, yaitu *transparency, accountability, responsibility, indepandency dan fairness*.[13]

Menurut Rizqi dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan Islami merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits.[14] Prinsip-prinsip kepemimpinan Islami yang dinyatakan sebagai seorang pekerja yang ideal karena ilmunya bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits.

Allah SWT Berfirman dalam QS. Al-Anbiya' ayat 73 :

وَجَعَلْنَٰهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَٰبِدِينَ ﴿٧٣﴾ [15]

Artinya : *"Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada,*

---

[12] Sarita Permata Dewi, *Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta*, Jurnal Nominal / Vol. 1, No. 1 , 2008, hlm. 2.

[13] Aldira Maradita, *Karakteristik Good Corporate Governance Pada Bank Syariah Dan Bank Konvensional*, Jurnal Yuridika / Vol. 29, No 2, Mei-Agustus 2014, hlm. 193.

[14] Maudidyah Amalia Rizqi, *Analisis Model Kepemimpinan Islami Pada CV. Dharma Utama Batu*. dikutip dari, http://www.academia.edu/1757051/ diakses pada hari Ahad tanggal 3 Juni 2018 jam 09.45 WIB., hlm. 10.

[15] Tim penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri), Surat Al-Anbiya' ayat 73, hlm. 328

mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah."

Merujuk pada ayat di atas, kepemimpinan yang Islami meliputi beberapa hal, yaitu syarat-syarat kepemimpinan Islami, karakteristik kepemimpinan Islami, dan ciri-ciri kepemimpinan Islami. Syarat-syarat kepemimpinan Islami memiliki akidah yang benar, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan luas, memiliki akhlak yang mulia, dan memiliki kecakapan manajerial.[16]

Prinsip-prinsip GCG yang ada akan dapat tercapai jika dikombinasikan dengan prinsip kepemimpinan Islam. Prinsip-prinsip kepemimpinan Islam yang dimaksut adalah prinsip tauhid, prinsip musyawarah *(syura)*, prinsip kebebasan berfikir *(al-hurriyah)*, prinsip keadilan *(al-'adl)*. Pemimpin membebaskan pekerjanya untuk mengeluarkan pendapat, kemudian membicarakan dengan musyawarah dan memperlakukan pekerjanya secara adil tanpa membeda-bedakan.[17]

Peneliti memilih melakukan penelitian pada BMT Beringharjo, karena BMT ini dipandang dapat mewakili BMT lainnya yang ada di DIY, dapat menjadi tolok ukur perkembangan BMT di DIY, selain itu BMT Beringharjo juga termasuk BMT pelopor di DIY. Dengan jumlah anggota sebanyak 10 ribu orang, BMT Beringharjo sudah memiliki aset sebesar Rp 148 miliar. Selain itu, BMT Beringjarjo sudah memiliki 17 kantor cabang di lima provinsi, dengan total

[16] Rezy Aziz dan Atina Shofawati, *Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Islami pada UMKM Kulit di Magetan*, Jurnal JESTT Vol. 1 No. 6 Juni 2014, hlm 394, dikutip dari, https://e-journal.unair.ac.id/JESTT/article/view/490/295, diakses pada hari Ahad tanggal 3 Juni 2018 jam 10.00 WIB.

[17] Hanif Ferryanto dan Irham Zaki, *Implementasi Kepemimpinan Islam Dalam Proses Inovasi Produk Pada Sentra Batik Jetis Sidoarjo*, Jurnal JESTT Vol. 2 No. 3 Maret 2015, hlm. 205.

karyawan sebanyak 140 orang. Sesuai dengan misinya, BMT Beringharjo sudah melakukan kegiatan keliling Pasar Beringharjo dengan tujuan melakukan edukasi perkoperasian kepada sekitar 7.000 pedagang pasar.[18]

Hal ini yang mendasari *ghirah* penulis untuk mengidentifikasi pentingnya implementasi kepemimpinan Islami sebagai pendukung penerapan *Good Corporate Governance* di BMT Beringharjo. Sehingga nantinya akan diketahui bahwa implementasi kepemiminan Islami tidak dapat dipisahkan dari penerapan *Good Corporate Governance* pada lembaga keuangan mikro syariah di DIY. Atas dasar itulah penulis mengangkat judul Implementasi Kepemimpinan Islami dalam Proses Penerapan Good Corporate Governance Di Lembaga Keuangan Mikro Syariah

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalah pokok penelitian ini adalah "Bagaimana Implementasi Gaya Kepemimpinan Islami di BMT Beringharjo sebagai wujud penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

   Tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

[18] Mursida Rambe, *Koperasi BMT Beringharjo kini beraset Rp 148 M*, dikutip dari http://keuangan.kontan.co.id/news/koperasi-bmt-beringharjo-kini-beraset-rp-148-m diakses pada hari Kamis 7 Juni 2018 jam 07.07 WIB

a. Untuk mengetahui implementasigaya kepemimpinan Islami sebagai perwujudan dari penerapan *Good Corporate Governance* di BMT Beringharjo

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis, menjadikan penelitian ini sebagai potret bentuk implementasi kepemimpinan Islami dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governance* pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah di DIY, sehingga dapat digunakan sebagai dasar penelitian lanjutan mengenai tema Pengaruh kepemimpinan Islami di Lembaga Keuangan Mikro Syariah dalam penerapan *Good Corporate Governance.*

b. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi model kepemimpinan Islami yang diterapkan pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah di DIY. Sehingga dalam ruang lingkup yang lebih luas gaya kepemiminan Islami ini memungkinkan untuk diterapkan pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah di Indonesia demi menunjang tercapaianya *Good Corporate Governance* .

D. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan secara keseluruhan dalam penelitian ini terdiri dari 3 bagian yakni :

Pertama, bagian formalitas yang terdiri dari : halaman judul, halaman persetujuan tesis, halaman pengesahan, halaman nota dinas, halaman motto, halaman persembahan, abstraksi, kata pengantar, daftar isi dan daftar tabel.

Kedua, bagian isi terdiri dari 5 bab, yakni BAB I tentang Pendahuluan. Bab ini terdiri dari beberapa sub bab, latar belakang masalah, perumusan masalah yang diambil, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan. Hal ini dimaksudkan sebagai kerangka awal dalam mengantarkan isi pembahasan kepada bab selanjutnya.

Bab II berisikan penelitian-penelitian sejenis yang pernah dilakukan dan pemaparan landasan teori yang digunakan sebagai argumen teoritis penelitian ini. Dalam penjelasan landasarn teori pada penelitian ini, terdiri dari empat sub bab pembahasa yaitu penjelasan terkait konsep dan teori dasar kepemimpinan, teori tentang kepemimpinan dalam berorganisasi, teori kepemimpinan Islami yang merujuk pada kepemimpinan ala Rasulullah (*prophetic leadership*), dan penjelasan tentang prinsip- prinsip *Good Corporate Governance.*

Bab III dalam penelitian ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan, yaitu jenis penelitian kualitatif deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini, pemilihan BMT Beringharjo sebagai tempat penelitian, penentuan ibu mursida rambe sebagai informan utama, dan informan pendukung dalam rangka keabsahan data, teknik wawancara dan obesrvasi yang dipilih dalam

pengumpulan data, proses tri angulasi, dan teknik analisis data yang dilakukan setelah didapat semua data yang dibutuhkan.

Kemudian dilanjutkan Bab IV yang berisikan tentang gambaran umum kondisi objek penelitian yaitu BMT Beringharjo yang memuat deskripsi profil yang berkenaan dengan sejarah singkat berdirinya, visi dan misi, budaya kerja, produk, hingga program yang dipunyai oleh BMT Beringharjo. Setelah itu bab ini menjelaskan hasil penelitian yang didapat dan memaparkan analisis atas hasil penelitian tersebut yang akan menjawab pertanyaan penelitian.

Sebagai akhir pembahasan kedua yaitu Bab V yang disajikan dalam bentuk bab penutup yang memuat kesimpulan dan saran dari penelitian ini.

Sementara itu bagian ketiga dalam penulisan penelitian ini ialah bagian yang berisikan tentang daftar pustaka, lampiran, dan daftar riwayat hidup penulis.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN DAN LANDASAN TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam bab ini peneliti menjelaskan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema gaya kepemimpinan Islami dan penerapan prinsip GCG dibeberapa lembaga. Peneliti menyajikan data penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan Islami hingga penerapan prinsip GCG dari urgensi hingga penelitian pada lembaga keuangan syariah.

Beberapa penelitian terdahulu menginspirasi penulis untuk mengangkat tema dan permasalahan yang ada, pada kajian penelitian terdahulu dibahas tentang persamaan dan berbedaan yang dengan penelitian ini, yang berfungsi untuk mengetahui keaslian dan kekayaan yang ada dalam penelitian ini, walaupun peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurang yang didapatkan dalam penyusunan penelitian ini.

Adapun beberapa kajian penelitian terdahulu disajikan dalam bentuk tabel untuk memudahkan pembaca dan menelaah penelitan ini, berikut disajikan tabel kajian penelitian terdahulu yang menjadi acuan atas penelitian ini.

Tabel 2. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Soleh Subagja (2010)	Paradigma Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik (Spirit Implementasi Model Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam)[1]	Paradigma kepemimpinan profetik sangat perlu diimplementasikan dan sekaligus menjadi ruh dalam pelaksanaan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam. Sebagai bentuk sarana untuk menciptakan kemaslahatan umat dan semata-mata hanya untuk mencari keridhaan Allah SWT.	Penelitian tersebut juga menjelaskan tentang nilai-nilai kepemimpinan yang ditujukan untuk tujuan kemashlahatan bersama dan untuk mendapatkan ridha dari Allah SWT.	Penelitian tersebut dilaksanakan di lembaga pendidikan, diman ranah dan tanggung jawabnya seorang pemimpin berbeda dengan lembaga keuangan, khususnya lembaga keuangan mikro syariah.
2	Daswati (2012)	Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi[2]	Berperan tidaknya seorang pemimpin dalam mensukseskan organisasi tercermin pada gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mempengaruhi para pengikutnya, dan sesuai dengan kebutuhan pengikutnya dengan maksud mampu membuat pengikutnya beraksi bersama-sama untuk mencapai tujuan	Penelitian tersebut juga membahas terkait peran kepemimpinan disuatu organisasi yang mempunyai tanggungjawab penting untuk mencapai tujuan bersama	Penelitian tersebut menggunakan konsep kepemimpinan secara umum, belum begitu terfokus pada konsep kepemimpinan Islami.

[1] Soleh Subagja, *Paradigma Nilai-Nilai Kepemimpinan Profetik (Spirit Implementasi Model Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam)*, Jurnal Progresiva, Vol.3, No. 1 Januari – Juni 2010, dikutip dari https://media.neliti.com/media/publications/220728-paradigma-nilai-nilai-kepemimpinan-profe.pdf diakses pada tanggal 28 mei 2018, pukul 20.30 WIB

[2] Daswati, *Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi*, Jurnal Academica Fisip Untad Vol.04 No. 01 Pebruari 2012, dikutip dari http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/academica/article/view/2272/1470 , diakses pada tanggal 28 mei 2018, pukul 20.50 WIB

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
			suatu organisasi.		
3	Moh. Subhan (2013)	Kepemimpinan Islami Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam [3]	Kepemimpinan Islami merupakan keseimbangan antara kepemimpinan dengan konsep duniawi maupun konsep ukhrawi, bukan sekadar pencapaian tujuan organisasi, akan tetapi termasuk tugas kemanusiaan yang dipertanggungjawabkan kepada anggota, dan di hadapan Allah SWT.	Konsep yang dibawa dalam penelitian tersebut juga mengenai penerapan kepemimpinan Islami dalam mewujudkan tujuan bersama dalam ranah dunia dan akhirat atau dalam rangka *hablumminAllah* dan *hablumminannas.*	Ruang lingkup penelitian tersebut berbeda dengan penelitian saat ini yang terfokus pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah
4	Ali Syukron (2013)	*Good Corporate Governance* Di Bank Syari'ah[4]	Implementasi GCG pada bank syariah mampu menciptakan iklim usaha yang sehat dan berkesinambungan, mewujudkan perusahaan yang lahir dari budaya governance yang berdasar pada *akhlak al-karimah* dan memberikan kemaslahatan yang lebih luas.	Dalam penelitian tersebut juga menjelaskan tentang penerapan prinsip-prinsip GCG menurut PBI dan GGBS menurut KNKG	Penjelasan prinsip-prinsip GCG dan GGBS dalam penelitian tersebut masih dijelaskan secara umum, belum terkhusus terhadap pengaruh kepemimpinan atas penerapan GCG
5	Akhmad Faozan	Implementasi *Good Corporate*	Penerapan GCG yang baik pada bank syariah hendaknya	Penelitian tersebut juga menjelaskan tentang	Pentingnya penerapan dewan pengawas pada

[3] Moh. Subhan, *Kepemimpinan Islami Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Tadrîs Volume 8 126 Nomor 1 Juni 2013, dikutip dari http://ejournal.stainpamekasan.ac.id/index.php/tadris/article/view/387/374, diakses pada tanggal 30 Mei 2018, pukul 09.23WIB

[4] Ali Syukron, *Good Corporate Governance di Bank Syari'ah*, Jurnal Economic: Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam, Vol. 3, No. 1, 2013 dikutip dari https://www.academia.edu/19864145/ diakses pada tanggal 4 Juni 2018, pukul 18.30 WIB

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	(2013)	*Governance* Dan Peran Dewan Pengawas Syariah Di Bank Syariah[5]	mengacu pada lima prinsip yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran. Untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut, maka Bank Syariah harus menyesuaikan dengan prinsip Islam dalam operasional perbankan.	pentingnya peran dewan pengawas dalam penerapan GCG di lembaga Keuangan	tenelitian tersebut masih dijelaskan secara umum, belum dapat secara eksplisit dijelaskan dalam ruang lingkup Lembaga Keuangan Mikro Syariah
6	Lukas William Andyprata ma dan Ronny H. Mustamu (2013)	Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Keluarga : Studi Deskriptif Pada Distributor Makanan[6]	Masih ada bagian dari prinsip GCG yang belum dilaksanakan, yaitu prinsip *accountability* dan *responsibility*. Disebabkan kurang maksimalnya pengaturan manajemen yang ada di perusahaan tersebut. Diharapkan perusahaan bisa melaksanakan prinsip *accountability* dan *responsibility* disamping juga tetap menjaga prinsip-prinsip lainnya.	Penerapan prinsip-prinsip GCG juga dijelaskan dalam penelitian tersebut dan metode yang dipakai menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan penggunaan triangulasi sebagai metode keabsahan data	Metode dalam penelitian tersebut menggunakan metode skoring yang sering disebut dengan metode FCGI *Self Assessment Checklist* yang dikembangkan oleh FCGI, sedangkan dalam penelitian ini tidak menggunakan metode skoring
7	Sarbini (2013)	Konsep Kepemimpinan	Pengalaman akan melahirkan kebijaksanaan yang muncul dari	Penelitian tersebut juga menempatkan petingnya	Penelitian tersebut hanya mengemukakan tentang

[5] Akhmad Faozan, *Implementasi Good Corporate Governance Dan Peran Dewan Pengawas Syariah Di Bank Syariah*, Jurnal Ekonomi Islam La_Riba, Vol. VII, No. 1, Juli, 2013

[6] Lukas William Andypratama dan Ronny H. Mustamu, *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Keluarga : Studi Deskriptif Pada Distributor Makanan*, Jurnal AGORA Vol. 1, No. 1, 2013, dikutip dari https://journal.uhamka.ac.id/index.php/jei/article/view/327, diakses pada tanggal 8 Juni 2018, pukul 10.30 WIB

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Dalam Perspektif Islam[7]	perubahan pengetahuan menjadi aplikasi yang riil bagi seorang pemimpin. Sedangkan Pelatihan akan mengasah perilaku dalam bidang tertentu, seperti seni berkomunikasi.	nilai dasar Al-Qur'an dan As-Sunnah dalam menerapkan konsep kepemimpinan.	konsep kepemimpinan menurut Islam, dan menggunakan pendekatan historis dalam pengambilan datanya.
8	Umar Sidiq (2014)	Kepemimpinan Dalam Islam: Kajian Tematik Dalam Al-Quran Dan Hadits [8]	Etika yang paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Manusia yang hidup di dunia ini disebut pemimpin. Oleh karena itu, sebagai pemimpin manusia memegang tanggungjawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri.	Pembahasan tentang kodrat manusia sebagai pemimpin dan membawa kepemimpinan secara Islami dan menjadi Al-Qur'an dan As-Sunnah juga menjadi landasan utama dalam penelitian tersebut	Hanya merupakan kajian tematik dan belum diselaraskan dengan keadaan di suatu organisasi atau lembaga.
9	Novita Dewi Masyitoh (2014)	Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Atas Status Badan Hukum Dan	Setelah berlakunya Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro, maka status badan hukum BMT sebagai lembaga keuangan mikro hanya dapat berbentuk koperasi atau perseroan terbatas. Bila	Pembahasan pada penelitian tersebut juga terkait bagaimana lembaga keuangan mikro syariah dalam hal ini BMT melaksanakan operasionalnya sesuai dengan legalitas dan	Penelitian tersebut belum membahas secara detail terkait penerapan asas kepatuhan lembaga keuangan mikro syariah (BMT) dalam rangka penerapan *Good Corporate Governance*

[7] Sarbini, *Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam*, Jurnal TAPIs Vol.9 No.2 Juli-Desember 2013, dikutip dari http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/TAPIs/article/view/1588/1323, diakses pada tanggal 8 Juni 2018, pukul 11.30 WIB

[8] Umar Sidiq, *Kepemimpinan Dalam Islam: Kajian Tematik Dalam Al-Quran Dan Hadits*, Jurnal Dialogia, Vol. 12 No. 1 Juni 2014, dikutip dari http://jurnal.stainponorogo.ac.id/index.php/dialogia/article/view/305/260, diakses pada tanggal 12 Juni 2018, pukul 11.00 WIB

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)[9]	berbentuk koperasi, maka tunduk pada Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan pengawasan berada di bawah Kementrian Koperasi dan UKM.	peraturan yang berlaku.	(GCG)
10	Muhammad Harfin Zuhdi (2014)	Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam[10]	Semuanya mengacu kepada patokan syari'at agar terhindar dari kepentingan nafsu perorangan, kelompok, yang dapat membuat lemahnya komitmen seorang pemimpin dalam memperjuangan kebenaran dan keadilan dalam rangka mewujudkan kemashlahatan masyarakat yang dipimpinnya	Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa model kepemimpinan yang ideal dalam Islam adalah dengan menerapkan *Prophetic Leadership*	Konsep kepemimpinan *Prophetic Leadership* dalam penelitian tersebut baru dijelaskan dalam bentuk pendekatan historis, belum mengimplementasikan secara langsung dalam kegiatan berorganisasi.
11	Aldira Maradita (2014)	Karakteristik *Good Corporate Governance* Pada Bank Syariah Dan	Berdasarkan prinsip-prinsip yang ada, maka perbedaan penerapan GCG pada Bnak Syariah dan Bank Konvensional	Dijelaskan juga dalam penelitian tersebut mengenai pentingnya penerapan prinsip-prinsip	Penelitian tersebut menjelaskan cangkupan secara umum penerapan GCG di Bank Syariah,

[9] Novia Dewi Masyithoh, *Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mukro atas Status Badan hukum dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil*, Jurnal Economica Vol. 5 Edisi 2 Oktober 2014, dikutip dari http://journal.walisongo.ac.id/index.php/economica/article/view/768/679, diakses pada tanggal 7 Juni 2018, pukul 20.30 WIB

[10] Muhammad Harfin Zuhdi, *Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam*, Jurnal Akademika, Vol. 19, No. 01, Januari -Juni 2014, dikutip dari http://e-journal.metrouniv.ac.id/index.php/akademika/article/view/405/413, diakses pada tanggal 8 Juni 2018, pukul 14.30 WIB

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Bank Konvensional[11]	terletak pada *syariah compliance* yaitu kepatuhan pada syariah.	GCG termasuk didalamnya penerapan *syariah compliance* pada Bank Syariah	sedangkan penelitian saat ini tertuju pada penerapan GCG di Lembaga Keuangan Mikro Syariah.
12	Hanif Ferryanto (2015)	Implementasi Kepemimpinan Islam Dalam Proses Inovasi Produk Pada Sentra Batik Jetis Sidoarjo[12]	Pemimpin Sentra Batik Jetis Sidoarjo telah menerapkan dengan baik prinsip kepemimpinan Islam seperti prinsip ketauhidan, prinsip musyawarah, prinsip kebebasan dan prinsip adil dalam proses inovasi produk	Penelitian tersebut juga memfokuskan pada penerapan kepemimpinan Islami dan metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan triangulasi sebagai metode keabsahan data	Dalam penelitian tersebut hanya terkhusus pada implementasi kepemimpinan Islam, belum membahas mengenai penerapan prinsip GCG.
13	Choiriyah (2015)	*Good Corporate Governance* Dalam Lembaga Keuangan Islam[13]	Implementasi GCG di bank syariah berlandaskan lima prinsip, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, profesional dan kewajaran. Dalam rangka menerapkan kelima prinsip tersebut, bank	Pada penelitian tersebut juga dijabarkan mengenai penerapan GCG pada lembaga keuangan Islam	Penelitian tersebut hanya terfokus pada penerapan prinsip GCG di lembaga keuangan perbankan Islam, belum membahas penerapannya di lembaga keuangan dengan lingkup yang lebih kecil yaitu

[11] Aldira Maradita, *Karakteristik Good Corporate Governance Pada Bank Syariah Dan Bank Konvensional*, Jurnal Yuridika / Vol. 29, No 2, Mei-Agustus 2014, dikutip dari https://e-journal.unair.ac.id/YDK/article/view/366/200, diakses pada tanggal 28 Mei 2018, pukul 14.00 WIB

[12] Hanif Ferryanto dan Irham Zaki, *Implementasi Kepemimpinan Islam Dalam Proses Inovasi Produk Pada Sentra Batik Jetis Sidoarjo*, Jurnal JESTT Vol. 2 No. 3 Maret 2015, dikutip dari https://e-journal.unair.ac.id/JESTT/article/view/564/367, diakses pada tanggal 28 Mei 2018, pukul 14.50 WIB

[13] Choiriyah, *Good Corporate Governance Dalam Lembaga Keuangan Islam*, Jurnal ISLAMIC BANKING Edisi Perdana Vol.1 No.1/Agustus 2015, dikutip dari https://www.academia.edu/33171902, diakses pada tanggal 5 Juni 2018, pukul 11.00 WIB

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
			syariah harus memenuhi prinsip syariah. Karenanya, peran Dewan Syari'ah dalam implementasi GCG menjadi sangat penting		BMT
14	Muh Awal Satrio Nugroho (2015)	Urgensi Penerapan *Islamic Corporate Governance* Di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) [14]	Jika ingin tetap bersaing dengan lembaga keuangan yang lain, BMT harus mereformasi dirinya dengan mengimplementasikan Islamic Corporate Governance, yang merupakan prinsip tata kelola perusahaan yang berlandaskan prinsip-prinsip syariah Islam.	Penelitian tersebut juga menitik beratkan pada penerapan GCG berbasis nilai-nilai ke-Islaman yang ada.	Dalam penelitian tersebut, masih secara umum melihat urgensi penerapan GCG di BMT tanpa melihat kasuistik yang ada secara khusus di lembaga tertentu.
15	Myrza Pahlevi, Wilopo, Mukhammad Kholid Mawardi (2016)	Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Bumn Berorientasi Global[15]	Penerapan asas-asas dari prinsip GCG pada TLCC belum berjalan dengan efektif karena belum terlaksananya semua instruksi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, Hambatannya adalah berupa rendahnya pengetahuan dan pemahaman	Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan pentingnya penerapan seluruh prinsip GCG pada perusahaan	Strategi penerapan prinsip GCG belum menggunakan pendekatan syariah atau keIslaman, penerapan masih pada pelaksanaan SOP yang ada pada perusahaan

[14] Muh Awal Satrio Nugroho, *Urgensi Penerapan Islamic Corporate Governance Di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*, Jurnal Kajian Bisnis Vol. 23, No. 1, 2015, dikutip dari http://jurnal.stieww.ac.id/index.php/jkb/article/view/204/194, diakses pada tanggal 29 Mei 2018, pukul 05.20 WIB

[15] Myrza Pahlevi, Wilopo, Mukhammad Kholid Mawardi, *Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Bumn Berorientasi Global*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 37 No. 1 Agustus 2016,d ikutip dari http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1431/1804, diakses pada tanggal 29 Mei 2018, pukul 05.53 WIB

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
			tentang prinsip GCG dari karyawan TLCC yang disebabkan oleh kondisi negara Vietnam yang belum memiliki aturan resmi untuk menerapkan prinsip GCG.		

Beberapa penelitian terdahulu di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan tema penetilian dengan penelitian sebelumnya yaitu kepemimpinan Islami dan *Good Corporate Governance* pada suatu lembagaatauperusahaan. Adapun perbedaannya adalah pendekatan implementasi kepemimpinan Islami dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada objek penelitian yang juga berbeda yaitu lembaga keuangan mikro syariah di DIY dalam hal ini BMT Beringharjo. Dipilih karena BMT Beringharjo menjadi tolok ukur perkembangan BMT di DIY dan juga menjadi pelopor munculnya lembaga keuangan mikro syari'ah di DIY, dengan menggunakan metode kualitatif dan melakukan validasi data menggunakan metode triangulasi.

Adapun output dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan umum pentingnya prinsip kepemimpinan Islami dalam rangka bagi penerapan *Good Corporate Governance* Pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah (BMT). Serta dapat menjadi kontribusi akademik bagi Instansi Pendidikan dalam hal ini untuk dijadikan referensi penelitian lanjutan.

B. Landasan Teori

1. Konsep dan Teori Dasar Kepemimpinan

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas

yang harus dilaksanakan. Menurut Stone, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin nonformal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.[16]

Secara klasikal, kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leadership* yang berarti *being a leader power of leading: the qualities of leader*.[17] Namun secara *terminology*, ada beberapa kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai perspektif tergantung dari sudut mana para ahli memandang hakikat kepemimpinan. Menurut E. Mulyasa, kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi.[18] Sedangkan kepemimpinan menurut Malayau S.P Hasibuan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.[19]

Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah

---

[16] Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan,* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 88

[17] Hornby, A.S, *Oxford Edvanced Dictionary of English*, (London : Oxford University Press, 2006), hlm. 481.

[18] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 107.

[19] Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendididkan Islam; Antara Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), hlm. 434.

sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela. Berkaitan dengan kesediaan orang lain mengikuti keinginan pemimpin, di sini dikemukakan ada beberapa kekuatan (kekuasaan) yang mesti dimiliki pemimpin itu agar orang yang digerakkan tersebut mengikuti keinginannya, yaitu berupa ancaman, penghargan, otoritas, dan bujukkan.[20]

Pengertian lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuan-tujuan utama.[21]

Tujuan dan fungsi seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seseorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.[22]

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima pokok kepemimpinan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Imam Wahyudi yaitu sebagai berikut[23] :

---

[20] Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 153.

[21] Gary, A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi ke lima, Alih Bahasa Budi Supriyanto, (Jakarta: Indeks, 2005), hlm. 7.

[22] Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidkan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, (Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2012), hlm.15

[23] *Ibid*, hlm. 16-20

a. Fungsi Intruksional

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikasi pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukkan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang membuatataumenetapkan keputusan, baik melalui pesetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat belajar.

Dilihat dari sejarah perkembangan kepemimpinan, menurut Kartini Kartono yang dikutip oleh Burharudin dan Umiarso, menyatakan bahwa teori kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

a. Teori Genetis (keturunan)

Inti dari teori ini mengatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukanya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengenengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakal kepemimpinan.[24] Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang tertua dan paling lama dianut oleh banyak orang. Mereka beranggapan bahwa seseorang menjadi pemimpin semata-mata karena orang tersebut dianggap memiliki sifat-sifat baik yang dianggap pantas sebagai pemimpin atau memiliki potensi sikap seorang pemimpin sejak lahir.

[24] Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan* ....., hlm. 51.

b. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukan kodrati).[25] Jadi teori ini sangat bertentangan dengan teori genetika. Para penganut teori ini berpendapat bahwa pendidikan dan pengalaman yang cukup dan baik dapat membentuk seorang pemimpin yang baik dan bijaksana.

c. Teori Ekologis

Dapat dikatakan bahwa teori ini adalah rangkuman dari kedua teori di atas yang mana muncul sebagai reaksi dari keduanya. Intinya adalah seseorang akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan bakat yang dipunyai. [26]

Berdasarkan pembahasan mengenai kepemimpinan di atas, maka secara umum kepemimpinan dapat di bagi menjadi dua macam, yaitu:

a. Kepemimpinan Tranformasional

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan atau *leadership* dan *transformatif* atau tranformasional. Istilah transformatif berinduk kepada kata *to transfrom*, yang bermakna mentranformatifkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.[27] Menurut Raihan, dalam bukunya *Kepemimpinan*

[25] *Ibid*, hlm. 52.
[26] *Ibid*, hlm. 53.
[27] Didin Kurniadi & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan,* (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2013), hlm. 316.

Sekolah Transformatif, menyatakan bahwa teori ini sering dijadikan rujukan sebagai model kepemimpinan yang efektif, yang disusun berdasarkan perspektif hubungan *leader-follower*. Dia menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin dapat mengambil tindakan didalam situasi tertentu untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang pentingnya suatu pekerjaan yang baik, untuk meningkatkan motivasi rekan kerja serta mendorong mereka untuk melampaui batas kemampuan mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.[28]

Pada hakekatnya model kepemimpinan transformasional menekankan kepada seorang pemimpin untuk terus memotivasi para rekan kerjanya agar dapat melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi misi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya tersebut. Hater dan Bass menyatakan bahwa "*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*".[29]

---

[28] Raihan, *Kepemimpian Sekolah Transformasional*, (Yogyakarta: PT. LKS Printing Cemerlang, 2010). hlm. 20.

[29] Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*, 2012, hlm. 4. dikutip dari,

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, mempunyai kemampuan untuk menyatukan visi masa depan bersama bawahannya, serta dapat membawa bawahannya ke derajat yang lebih tinggi dan mensejahterakannya.

Seorang pemimpin dikatakan tranformasional dapat diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, keagungan, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut kepemimpinan transformasional akan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional antara lain:[30]

1) Mempunyai misi yang besar dan mempunyai intuisi
2) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan
3) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang
4) Memberikan kesadaran kepada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan
5) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan
6) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru
7) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi

---

http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional.pdf. diakses pada hari Senin tanggal 4 Juni 2018, pukul 17.38 WIB.

[30] Baharudin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012), hlm. 223.

8) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan
9) Mampu mengartikulasikan nilai intiataubudaya tradisi untuk membimbing tradisi mereka bawahan.

Selain karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional di atas, Kepemimpinan transformasional juga mempunyai empat dimensi dalam ruang lingkupnya, yaitu :[31]

1) Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi menggambarkan bahwa seorang pemimpin mempunyai perilaku yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2) Dimensi *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Adalah dimensi yang menggambarkan seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu meningkatkan spirit tim dalam organisas.
3) Dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional dalam dimensi ini harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk

[31] Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan* ....., hlm. 5.

menmunculkan pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi demi mencapai visi dan tujuan organisasi.

4) Dimensi *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

b. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward dan management by-exception*. Dalam kata lain hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas komunikasi dua arah atau tawar menawar antar keduanya. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan atau pencapaian target bahkan melebihinya, *contingent reward* dapat berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas yang dibutuhkan oleh bawahannya. [32]

Hal tersebut dimaksudkan bahwa dalam rangka mendapatkan penghargaan maupun pujian, bawahan harus melakukan upaya-upaya yang diharapkan oleh seorang pemimpin. Dalam pemberian *reward* pemimpin juga harus mempertimbangkan aspek kesalahan yang

[32] Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan* ....., hlm. 9.

dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Management by-exception menekankan fungsi managemen sebagai kontrol. Pimpinan harus melihat dan mengevaluasi dalam setiap kegiatan atas kesalahan yang ada untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Dalam mempraktikan *management by-exception*, pimpinan dapat mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahannya dan menindaklanjuti hal tersebut dengan pemberian pujian dan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.[33]

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional

[33] *Ibid.*

cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Dalam hal ini, ada dua perbedaan yang sangat signifikan antara Kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional yaitu:[34]

1) Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Dengan cara memberikan motivasi agar meningkatkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Karenanya, mereka akan terdorong untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. Hal ini sangat berbeda dengan pemimpin transformasional yang efektif walaupun pemimpin transformasional juga mengenali kebutuhan bawahan.
2) Pemimpin transformasional mempunyai visi untuk mengembangkan bawahan agar mereka juga dapat menjadi seorang pemimpin.

> *Pemimpin Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya dalam rangka mencapai arah tujuan dengan memperjelas peran dan fungsinya. Pemimpin jenis ini adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual individual, dan yang memiliki kharisma. Kepemimpinan tranformasional*

[34] Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan* ....., hlm. 5.

> *dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional, dia menghasilkan tingkat upaya dan kinerjabawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yng sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh si pemimpin.*[35]

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep mengintegrasikan ide-ide karakteristik kepemimpinan seorang pemimpin serta mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit bawahan untuk mencapai visi, mis, tujuan organisasi.[36]

Dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan beberapa karakteristik pemimpin transaksional dan transformasional antara lain:

1) Pemimpin transaksional[37]
   a) Imbalan tergantung: mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui pretasi.
   b) Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga mencari penyimpangan dari aturan dan standar, pengambil tindakan koreksi.

[35] Veithzal Rivai dan Arvian Arifi, *Islamic Leadership : Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 124.
[36] Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan .....*, hlm. 5.
[37] Veithzal Rivai dan Arvian Arifi, *Islamic Leadership,,,,,,* hlm. 125.

c) Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.

d) *Laissaz-Faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Kepemipinan transaksional ini cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi, pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman.

2) Pemimpin transformasional [38]

a) Karisma: memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.

b) Inspirasi: mengkomonikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara sedehana.

[38] *Ibid*, hlm. 126

c) Ngsangan intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti. Pertimbangan yang diindividukan: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap orang secara individual, melatih (*coach*), menasehati.

Perbedaan kepemimpinan transformsional dan transaksional ini sebenarnya saling melengkapi dari kedua jenis model ini, sehingga baik dikombinasikan dalam memimpin suatu lembaga untuk membuat kinerja yang lebih baik dalam pencapaian tujuan dan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

2. Kepemimpinan dalam Organisasi

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. *Pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan kepemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan dapat diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehimgga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.[39]

[39] Fattah Nanang, *Landasan* ....., hlm. 71

Dalam suatu organisasi sering kita mengenal istilah OB (*organizational behavior*) atau disebut juga perilaku organisasi, adalah bidang interdisipliner yang ditunjukkan untuk mempelajari sikap, perilaku dan kinerja manusia dalam sebuah organisasi. Dengan memahami penyebab seseorang berperilaku seperti apa yang ia lakukan, manajer dapat melatih cara memimpinnya untuk memperoleh hasil positif. Mereka dapat mengembangkan perilaku seperti *organizational citizenship*, yaitu perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi, yang mencakup perilaku organisasi di antaranya[40]:

1) Komponen sikap
2) Sikap yang berhubungan dengan kerja (Kepuasan bekerja dan Komitmen organisasi)
3) Konflik antar sikap
4) Ciri kepribadian.

Dalam perilaku organisasi pada sebuah organisasi harus memiliki sikap-sikap seperti yang dijelaskan di atas untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat diperlukan untuk merancang hingga mengevaluasi kinerja dalah suatu organisasi.

Seorang pemimpin sering diartikan sebagai manajer, karena dianggap mempunyai tugas dan wewenang yang sama, yakni yang

[40] Richard L. Daft, *Manajemen jilid 2*, Edisi kelima. (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2001), hlm. 6-7.

merancang, mengorganisasikan dan mengevaluasi suatu pekerjaan. Akan tetapi pandangan tersebut di tentang oleh Yulk yang menyatakan bahwa pemimpin dan manajer adalah nilai yang saling bertentangan dan berbeda kepribadiannya.[41] Manajer mempunyai sikap yang stabil, inovativ, dan adaptif. Sehingga manajer sangat memperhatikan anggotanya menyelesaikan pekerjaan dan bagaimana pekerjaan itu terselesaikan dengan baik. Sedangkan seorang pemimpin sangat memperhatikan berbagai hal yang berarti dari orang lain dan berusaha agar orang tersebut menyepakati hal-hal yang terpenting yang harus dilakukan.[42]

Berdasarkan uraian diatas maka pemimpin dan manajer mempunyai karakter yang berbeda-beda, adapun perbedaannya adalah sebagai berikut :

1) Karakter seorang pemimpin[43]
    a) **Visioner.** Pemimpin harus mempunyai visi atau pemahanman yang jelas tentang tujuan organisasi dan memiliki strategi mengembangkannya
    b) **Penuh semangat.** Pemimpin harus membawa dan memberikan energi yang sangat besar bagi bawahannya, dan selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan dimana dan kapanpun situasinya.

[41] Gary, A. Yulk, *Kepemimpinan.....*, hlm. 7.
[42] Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islami Aplikasi dalam Organisasi Pendidikan.* (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 17-18
[43] *Ibid*, hlm. 19-20

c) **Kreatif.** Pemimpin dituntut untuk kreatif dalam berbagai hal agar tidak selalu menggunakancara lama dalam melaksanakan tugas, meskipun cara tersebut sudah terbukti membuahkan hasil yang ingin dicapai. Dengan kreatifitas pemimpin akan terdorong untuk mengeksplorasi kemungkinan lain dalam menangani suatu persoalan dengan segala risiko yang ada.

d) **Fleksibel.** Pemimpin yang fleksibel dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan baru dan cekatan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan.

e) **Inspiratif.** Tugas utama seorang pemimpin adalah memberikan inspirasi pada orang untuk bekerja mewujudkan hal-hal hebat dengan sumber daya yang terbatas. Kata-kata dan tindakannya menjadi teladan yang memberikan harapan sekaligus semangat bagi orang-orang yang bekerja untuk maupun bersamanya

f) **Inovatif dalam memimpin organisasinya.** Dengan memiliki visi dan misi yang progresif, yang senantiasa menawarkan ide-ide segar yang mengusung perubahan dan pembaharuan, pemimpin harus terbuka terhadap perubahan dan pemimpin yang inovatif tidak mudah puas dengan hasil yang didapat dan selalu berambisi untuk berbuat lebih baik.

g) **Berani.** Dalam organisasi seorang pemimpin adalah mengambil keputusan terkait dengan bidang tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Keberanian sang pemimpin untuk melangkah dan selanjutnya mengelola risiko yang timbul atas keputusan yang diambil merupakan cerminan dari tingkat keseriusannya dalam menjalankan tugas serta keinginannya untuk membela kepentingan organisasi.

h) **Imajinatif.** Imajinasi adalah sebuah kualitas yang lebih penting dari pada pengetahuan. Karena, semua penggunaan bakat, intelek, pendidikan, dan pengalaman ditentukan arahnya oleh apa yang dibayangkan dalam pikiran. Pemimpin tidak mungkin bekerja bertentangan dengan niat-niat pencapaian dari yang sedang terbayangkan di benak pemimpin. Kualitas utama dari seorang pemimpin yang berbakat untuk membesarkan organisasi apa pun yang dipimpinnya adalah kemampuannya untuk melihat sesuatu di masa depan dengan jelas sebelum hal itu menjadi jelas bagi semua orang.

i) **Eksperimen.** Pemimpin pada dasarnya mempunyai sifat yang suka mencoba-coba hal-hal baru, karena sudah seharusnya sifat pemimpin adalah berani mengambil keputusan.

j) **Independen.** Seorang pemimpin harus memiliki sikap independen yang artinya pemimpin tersebut netral, tidak dipakai oleh pihak manapun. Independen dalam hal ini bukan berarti menjaga jarak sama sekali dengan pihak lain. Pemimpin tetap butuh dukungan dari pihak manapun. Untuk itu bisa disiasati dengan melakukan komunikasi secara terbuka dan transparan.

2) Karakter seorang manajer[44]

a) **Rasional.** Manajer hendaknya mempunyai sifat yang rasional dalam mengambil keputusan. Rasional adalah suatu hal yang di dalam prosesnya dapat dimengerti sesuai dengan kenyataan dan realitas yang ada.

b) **Konsultasi.** Seorang manajer mutlak memerlukan sifat ini agar dapat secara aktif berkomunikasi dengan bawahannya untuk mengetahui apa yang sedang terjadi dan hal apa saja yang perlu di evakuasi mengingat Konsultasi adalah tentang aksi dan hasil. Konsultasi harus dapat memastikan bahwa pandangan yang dikonsultasikan mengarahkan kepada sebuah pengambilan keputusan. Oleh karenanya konsultasi adalah tentang aksi dan berorientasi kepada hasil.

c) **Gigih.** Manajer tentu saja harus memiliki sifat yang gigih, karena untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

[44] *Ibid*, hlm. 21-23

diperlukan sikap sungguh-sungguh, teguh pada pendirian, dan berpegang pada prinsip agar saat terdapat intervensi dari pihak lain manajer tersebut tidak mudah terpengaruh dan tetap bertahan pada apa yang telah diyakininya.

d) **Pemecah masalah.** Sifat lain yang diperlukan seorang manajer adalah sifat problem solving yang berarti tindakan memberi responsataureaksi terhadap permasalahan dengan meminimalkan dampak buruknya dan memaksimalkan dampak baiknya. Jadi seorang manajer harus mampu mengakomodir suatu masalah untuk dapat dicari titik tengah dan penyelesaiannya yg tentu saja dg menggunakan trik *win-win solution*. Pentingnya penyelesaian masalah bukan didasarkan pada jumlah waktu yang dihabiskan tetapi pada konsekuensinya. Serangkaian keputusan untuk menyelesaikan suatu masalah mungkin hanya membutuhkan sedikit waktu namun dapat mempengaruhi banyak aspek.

e) **Melalui pikiran.** Seorang tough-minded manager memilih bersikap rasional. Ia tegas dalam prinsip sekaligus cerdas dalam pendekatan tanpa harus terjebak dalam sikap manipulatif. Seorang *tough-minded manager* tidak hanya kukuh dalam prinsip ketika berhadapan dengan orang yang dipimpinnya. Ia juga tetap teguh dengan prinsipnya ketika

harus berhadapan dengan kepentingan pemilik modal sekalipun. Bahkan untuk meningkatkan kemampuannya seorang *tough-minded manager* tak ragu-ragu membuka diri untuk belajar dari yang lain, dan bahkan bersedia mengakui kesalahan. Oleh karena itu, ia juga bersedia bertanggung jawab atas keputusan-keputusan yang diambilnya.

f) **Analistis.** Seorang manajer hendaknya mampu berpikir secara analistis. Berpikir secara analitis (*analytical thinking*) diperlukan terutama dalam memecahkan suatu masalah. Namun, diperlukan teknik dan kerangka kerja yang sistematis untuk mempercepat penemuan solusi terhadap masalah tersebut. Salah satu pendekatan sistematis dan saintis dalam berpikir analitis adalah dengan kerangka kerja yang menggunakan model *problem-hypotheses-facts-analysis-solution*.

g) **Terstruktur.** Seorang manajer dituntut untuk memiliki pola pikir dan tindakan yang terstruktur dengan baik karena setiap keputusan dan hal apapun yang dilakukan oleh manajer menentukan kelangsungan organisasi tersebut. apabila manajer tidak mampu secara berkelanjutan melakukan hal-hal yang berhubungan dengan organisasi secara terstruktur maka organisasi tersebut dapat terganggu. Manajer memiliki kekuasaan karena jabatan yang

dimilikinya. Dia bisa memberi komando karena struktur dan birokrasi, tetapi saat dia sudah tidak lagi menjabat maka tidak satupun ‘bekas’ bawahanya mau dia perintah.

h) **Perunding.** Peran yang menempatkan manajer sebagai perunding baik dengan pihak-pihak dalam lingkungan organisasi maupun pihak luar guna pemecahan bagi masalahmasalah yang dihadapi organisasi.

i) **Berwibawa.** Manajer yang otoriter cenderung memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dengan memusatkan pengambilan keputusan kepada satu orang atau satu kelompok kecil saja. Manajer dengan sifat seperti ini cenderung kaku dan tidak mau mendengar saran atau aspirasi dari bawahannya.

j) **Menstabilkan.** Manajer dituntut untuk memiliki sikap stabilisator agar dalam memecahkan permasalahan seorang manajer selalu stabil, konsisten, dan tidak mudah terpengaruh agar nantinya dalam proses pengambilan keputusan mendapatkan keputusan terbaik bagi perusahaan.

3. Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan dalam khazanah Islam disebut sebagai *khalifah*, imam dan wali. Pemimpin adalah seseorang yang diberi kedudukan

tertentu dan bertindak sesuai dengan kedudukannya tersebut.[45] Sebagai landasan dalam mengkaji tentang konsep kepemipinan, maka didalam Islam konsep kepemimpinan juga dijelaskan di dalam kitab suci Al-Qur'an dan Al-Hadist.

Istilah kepemimpinan dalam Islam ada beberapa bentuk, yaitu *khilafah, imamah, imarah, wilayah, sultan, mulk dan ri'asah*. Setiap istilah ini mengandung arti kepemimpinan secara umum. Namun istilah yang sering digunakan dalam konteks kepemimpinan pemerintahan dan kenegaraan, yaitu *Khilafah, imamah dan imarah*.

Diantara kata yang releva dengan pemimpin dapat ditemukan melalui kata *Imam* sebagaimana firman Allah SWT:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾ [46]

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami." (QS. As-Sajadah (32) : 24)

Ayat di atas menjelaskan tentang kepemimpinan, dimana dalam Islam bisa disebut imam. Imam adalah seorang pemimpin dalam islam yang harus ditaatioleh umat islamsebagai mana imam dalam sholat, rumah tangga, maupun dalam sistem pemerintahan umat islam.

---

[45] Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, 2005), hlm. 194.

[46] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Aa-Sajadah ayat 24, hlm. 417

Secara *harfiah*, imam berasal dari kata *amma, ya'ummu* yang artinya menuju, menumpu, dan meneladani. Ini berarti seorang imam atau pemimpin harus selalu di depan guna memberi keteladanan atau kepeloporan dalam segala bentuk kebaikan.[47] Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi.

Sedangkan dalam konteks *khalifah* Allah Swt berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓا۟ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾ [48]

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." (Q.S Al Baqarah:30).

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah Swt menjadikan manusia sebagai *khalifah* atau pemimpin. Manusia diberikan amanah oleh Allah Swt untuk mengatur jagat raya ini, sedangkan makhluk Allah

[47] Siti Patimah, *Manajemen* ....., hlm. 38.

[48] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Baqarah ayat 30, hlm. 6

yang bernama malaikat merasa khawatir terhadap kepemimpinan manusia. [49]

إِنِّيٓ أَعۡلَمُ مَا لَا تَعۡلَمُونَ ٣٠

"Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"

Dalam potongan ayat ini, penulis menyimpulkan bahwa seorang pemimpin haruslah mempunyai ilmu khusus yang harus dimilikinya sehingga tidak akan mencelakakan dirinya dan orang lain.

Jika kita kembali pada ayat di atas, dapat kita fahami bahwa tidak semua orang layak, mampu atau berhak untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan yang Islami mencangkup beberapa hal, yaitu syarat-syarat kepemimpinan Islami, karakteristik kepemimpinan Islami, dan ciri-ciri kepemimpinan Islami. Syarat-syarat kepemimpinan Islami memiliki akidah yang benar, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan luas, memiliki akhlak yang mulia, dan memiliki kecakapan manajerial.[50]

Maka kepemimpinan adalah bagi dia atau mereka yang layak dan berhak saja. Sejumlah pendapat mengatakan bahwa dianggap telah melakukan satu pengkhianatan terhadap agama apabila diangkat seorang pemimpin yang tidak layak. Oleh karena intu, di dalam Islam pemimpin kadangkala disebut *imam* tapi juga *khalifah*.[51]

[49] Siti Patimah, ..., hlm. 38.
[50] Rezy Aziz dan Atina Shofawati, *Pengaruh* ....., hlm 394.
[51] Siti Patimah, Manajemen ....., hlm. 38.

Kata *khilafah* berasal dari kata *khalafa-yakhlifu-khalfun* yang berarti *al-'aud* atau *al-balad* yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafa'* yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.[52]

Kalau pemimpin itu disebut *khalifah*, itu artinya ia harus bisa berada di belakang untuk menjadi pendorong diri dan orang yang dipimpinnya untuk maju dalam menjalani kehidupan yang baik dan benar, sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju oleh orang yang dipimpinnya ke arah kebenaran. Adapun kepemimpinan Rasulullah Saw merupakan contoh terbaik dalam menghayati nilai-nilai kepemimpinan.[53]

Kepemimpinan Islam dalam suatu organisasi diperoleh dari sumber-sumber Islami yang kemudian diaplikasikan dalam organisasi dengan kepercayaan dan praktek secara Islami berdasarkan Al-Qur'an dan Sunnah. Prinsip kepemimpinan berdasarkan Al-Qur'an dan Sunnah bukanlah suatu hal yang terbilang baru di lapisan masyrakat. Namun, hal tersebut lebih menekankan kepada kita tentang kembalinya pemikiran hati dan nurani yang bersumber pada Al-Qur'an dan Sunnah serta menerapkannya pada seluruh aspek kehidupan.[54] Oleh karena itu, dalam kontek keorganisasian, seorang

[52] Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999), hlm. 21.
[53] Siti Patimah, Manajemen ....., hlm. 39
[54] Rezy Aziz, Atina Shofawati, *Pengaruh* .....hlm, 398

pemimpin lebih tepatnya dikatkan dengan seorang khalifah, karena mempunyai visi dan misi untuk dapat di raih dalam pemenuhan tujuan organisasi.

Dalam konteks secara umum, kepemimpinan dalam Islam merupakan usaha menyeru manusia kepada *amar makruf nahi mungkar*, menyeru berbuat kebaikan dan melarang manusia berbuat keburukan. Kepemimpinan Islam adalah perwujudan dari keimanan dan amal shaleh. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang mementingkan kepentingan dirinya, kelompok, keluarga, kedudukannya, dan hanya bertujuan untuk kebendaan, penumpukan harta, bukanlah kepemimpinan Islam yang sebenarnya meskipun pemimpin tersebut beragama Islam dan berlabelkan Islam.[55]

Setelah para imam atau *khalifah* tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk "majelis fukaha".[56] Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya.

Allah berfirman dalam Al-Qur‟an dalam Al-ahzab ayat 21, yang berbunyi :

[55] Siti Patimah, Manajemen ....., hlm. 39

[56] M. Dawam Rahardjo, *Kepemimpinan Perfektif Islam,* (Jakarta: Pustaka Al-Kaustar, 2006), hlm. 361.

لَّقَدۡ كَانَ لَكُمۡ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسۡوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرۡجُواْ ٱللَّهَ وَٱلۡيَوۡمَ ٱلۡأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرٗا ٢١ [57]

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. (Q.S. Al-Ahzab ayat 21)

Sesungguhnya dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suritauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alamin*), figur pemimpin yang dicintai oleh rakyatnya, pemikirannya sangat jernih, yaitu Muhammad Rasulullah SAW.

لَقَدۡ جَآءَكُمۡ رَسُولٞ مِّنۡ أَنفُسِكُمۡ عَزِيزٌ عَلَيۡهِ مَا عَنِتُّمۡ حَرِيصٌ عَلَيۡكُم بِٱلۡمُؤۡمِنِينَ رَءُوفٞ رَّحِيمٞ ١٢٨ [58]

Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, Amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin, (QS. At Taubah:128).

Rasulullah yang selalu taat akan perintah Allah Swt, menjadikan Al-Qur'an sebagai landasan melaksanakan segala hal kehidupan di dunia ini, baik ibadah maupun muamalah. Rasulullah Saw telah meletakkan kepentingan umat Islam mengatasi segala kepentingan diri dan keluarga. Sifat-sifat kepemimpinan yang dihayati dan ditonjolkan

[57] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Ahzab ayat 21, hlm. 420

[58] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Taubah ayat 128, hlm. 207

baginda telah menjadi rujukan para pengikut beliau di sepanjang zaman dan setiap generasi. Rasulullah Saw telah memberikan gambaran yang sangat rinci bagaimana beliau bersikap sebagai seorang pemimpin; tidak memamerkan kemewahan dan tidak pula angkuh dengan jabatan yang beliau sandang.[59]

Sebaliknya, Rasulullah Saw senantiasa menampilkan sikap keramahannya kepada umat, menyebarkan salam, menyantuni yang kecil, menghormati yang tua, peduli pada sesama dan selalu tunduk dan takut kepada Allah Swt. Zat yang telah memberikan tugas dan tanggung jawab ke pundaknya. Meskipun beliau telah wafat ribuan tahun yang lalu, tetapi pengaruhnya tetap abadi hingga sekarang, tidak lapuk dimakan zaman dan tidak lekang dimakan usia.[60]

Model kepemimpinan yang dikembangkan Rasulullah intinya tidak lain dilandaskan pada moralitas yang kokoh. Rasul sebagai seorang pemimpin umat dan masyarakat mampu mencitrakan dirinya sebagai seorang yang memiliki akhlak mulia yang layak diteladani dalam segala aspek kehidupan. Moralitas ini pula yang menjadi tema dan daya tarik ‘kampanye’ dari risalah yang disosialisasikan sepanjang karir kenabiannya sehingga mampu menyedot masyarakat untuk menjadi pengikut setianya tanpa diiming-iming materi, menjadi jama’ahnya dengan kerelaan berkorban yang luar biasa.[61]

[59] Siti Patimah, Manajemen ....., hlm. 39
[60] ibid
[61] Siti Patimah, Manajemen ....., hlm. 69

Dalam haditsnya beliau menyebutkan bahwa:

"Aku diutus ke bumi ini tidak lain hanyalah untuk menyempurnakan akhlak manusia".

Kesempurnaan akhlak Nabi Muhammad Saw ditunjukkan melalui ayat-ayat yang terdapat dalam Al-Qur'an, Allah Swt berfirman:

لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾ [62]

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah, (Surat Al Ahzab:21).

Ayat di atas jelas bahwa Nabi Muhammad Saw adalah sosok manusia yang memiliki akhlak yang agung, dan tentunya beliau menjadi panutan dan contoh teladan bagi umatnya. Begitu juga halnya dalam kepemimpinan, terdapat enam hal penting akhlak yang melekat dalam kepemimpinan Nabi Muhammad Saw di antaranya:[63]

1. Sosok yang mampu meresapkan rasa keadilan yang merata kepada semua pihak tanpa kecuali.
2. Sosok pemimpin dengan sentuhan rasa cinta, empati dan simpatik yang dipersembahkan kepada seluruh umatnya.
3. Pemimpin yang selalu berkata benar (*shiddiq*).

[62] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Ahzab ayat 21, hlm. 420

[63] Ibid, hlm 70-72

4. Pemimpin yang selalu menjunjung tinggi amanah.
5. Pemimpin yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata (*fathanah*).
6. Rasulullah selalu bersikap transparan (*tabligh*).

Dari akhlak Rasulullah yang sudah dijelaskan di atas, Menurut Tasmara (2006), Rasulullah sudah membentuk sebuah pola kepemimpinan Rasullullah Muhammad SAW sendiri dalam sebuah paradigma kepemimpinan Islami. Menurutnya paradigma kepemimpinan dalam Islam terdiri dari dua bagian, yaitu:[64]

1. Paradigma legal formalistik, yaitu kepemimpinan yang dilakukan oleh orang Muslim, azas-azas yang digunakan juga Islam, simbol-simbol yang dipakai juga mencerminkan Islam. Hal ini terlepas apakah caranya dalam memimpin itu berpegang pada prinsip-prinsip bila dasar keIslaman atau tidak.
2. Paradigma esensial substansial, yaitu kepemimpinan yang didalamnya terdapat nilai-nilai Islam yang dipraktekkan dalam mengelola sebuah organisasi, seperti menjaga sifat amanah, kejujuran, keadilan, musyawarah, keihlasan, tanggung jawab, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan tanpa melihat apakah orang-orang yang terlibat di dalamnya Muslim atau non Muslim

Sebagaimana kita ketahui bahwa Rasulullah adalah teladan bgai kita semua dari segala aspek kehidupan, tidak lepas dari kontek

[64] Siti Patimah, Manajemen ....., hlm. 39.

kepemimpinan, Rasulullah juga menekankan bahwa seorang pemimpin itu harus memiliki kompetensi, berilmu, dan memiliki sifat jujur baik dalam perkataan maupun perbuatan. Di samping itu, seorang pemimpin senantiasa tenang dan sabar dalam pengendalian pikiran, perkataan, dan perbuatan, karena apa yang dilakukannya menjadi sorotan orang lain. Allah Swt berfirman:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ۝٣[65]

Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (QS. Ashshaf:2-3).

Dapat dipahami bahwa lisan merupakan nikmat Allah SWT yang mempunyai pengaruh yang sangat besar. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus menjaga lisannya, setiap ucapan harus sesuai perbuatan sehingga kepemimpinannya akan dicintai oleh rakyat. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan mempengaruhi prilaku orang lain dalam kerjanya dengan kekuasaan dan mampu membawa perubahan organisasi yang dipimpinnya ke arah yang baik dan diridhai oleh Allah SWT.[66]

Adapun ciri-ciri pemimpin Islami sesuai dengan Firman Allah SWT, adalah:

---

[65] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Ashshaf ayat 2-3, hlm. 551

[66] Siti Patimah, Manajemen ....., hlm. 48

1. Taat kepada Allah dan rasul-Nya,

قُلۡ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَۖ فَإِن تَوَلَّوۡاْ فَإِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡكَٰفِرِينَ ٣٢ [67]

Katakanlah: "Ta'atilah Allah dan Rasul-Nya; jika kamu berpaling, Maka Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang kafir". (QS. Ali 'Imran: 32)

2. Beriman dan beramal shaleh,

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أُوْلَٰٓئِكَ هُمۡ خَيۡرُ ٱلۡبَرِيَّةِ ٧ [68]

Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, mereka itu adalah Sebaik-baik makhluk, (QS. Al Bayyinah: 7)

3. Mempunyai ilmu,

4. Perpegang pada hukum Allah Swt (Al-Qur'andan al hadits),

5. Menjalankan amanah,

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ٢٧ [69]

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui, (QS An Anfal: 27).

6. Memutuskan perkara dengan adil,

---

[67] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Ali 'Imran ayat 32, hlm. 54

[68] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Bayyinah ayat 7, hlm. 598

[69] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Anfal ayat 27, hlm. 180

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ٩٠[70]

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran, (QS. An Nahl: 90).

7. Mencintai bawahan,
8. Lemah lembut, dan Bersikap tegas.

فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩[71]

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, (QS Al Imran: 159).

4. Good Corporate Governance

Istilah *corporate governance* telah banyak didefinisikan tetapi beberapa definisi tersebut berbeda satu sama lain bergantung kecenderungan pihak yang mendefiniskannya. Cadbury Comitte

[70] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat An Nahl ayat 90, hlm. 277

[71] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat An Imran ayat 159, hlm. 71.

(1992) dalam Lewis dan Algoud (2001) mendefinisikan *corporate governance* sebagai sistem hak, proses, dan kontrol perusahaan secara keseluruhan yang ditetapkan secara internal dan eksternal atas manajemen sebuah entitas bisnis untuk melindungi kepentingan semua stakeholder.[72] Definisi ini menunjukkan bahwa *corporate governance* dapat berfungsi untuk membangun kepercayaan, menjalin kerja sama, dan menciptakan visi bersama antara semua pihak yang terlibat dalam perusahaan sehingga masalah keagenan dapat diantisipasi.

Sedangkan *The Organization of Economic Corporation and Development* (OECD) mendefinisikan GCG sebagai serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, pengurus, pemegang saham dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*).[73]

Sharman dan Copnell (2002) dalam Martin Fahi, dkk (2005) mendefinisikan *corporate governance* sebagai sistem dan proses untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai nilai pemegang saham berkelanjutan.[74]

---

[72] Mervin K. Lewis dan Latifa M. Algaoud, *Perbankan Syariah; Prinsip, Praktik dan Prospek*, (Jakarta: Serambi, 2007), hlm. 76.

[73] Ali Syukron, *Good Corporate Governance di Bank Syari'ah*, Jurnal Economic: Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam, Vol. 3, No. 1, 2013 dikutip dari https://www.academia.edu/19864145/ diakses pada hari Senin tanggal 4 Juni 2018, pukul 18.30 WIB, hlm. 66

[74] *Ibid.*

Menurut Dick (2000) dalam Chapra dan Ahmed (2008) mendefinisikan *corporate governance* sebagai sekumpulan batasan sosial yang sangat luas dan kompleks yang dapat memengaruhi keinginan untuk berinvestasi pada perusahaan dengan harapan tertentu. *Corporate governance* dalam tataran lebih luas didefinisikan sebagai sekumpulan mekanisme dimana para investor dari luar berusaha melindungi kepentingannya dari pengambilalihan yang dilakukan oleh pihak dalam.[75]

Sedangkan pengertian *Good Corporate Governance* (GCG) dapat dijelaskan dari berbagai pendapat sebagai berikut:

1. *Good Corporate Governance* (*world bank*) adalah kumpulan hukum peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.[76]
2. *Good Corporate Governance* (GCG) pada industri dideskripsikan sebagai suatu hubungan antara dewan komisaris, dewan direktur eksekutif, pemangku kepentingan (stakeholder) dan pemegang saham.[77]

---

[75] Umer Chapra dan Habib Ahmed, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : P.T Bumi Aksara, 2008). hlm. 18.

[76] Hessel Nogi S Tangkilisan, *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Governance*, (Yogyakarta: Penerbit Balairung & Co. 2003), hlm. 23.

[77] Ferry N Idroes, dan Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia,* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 35.

3. *Good Corporate Governance* (GCG) adalah tata kelola yang baik (good corporate governance) merupakan struktur yang oleh stakeholder, pemegang saham, komisaris dan manajer menyusun tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja.[78]
4. *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola lembaga atau perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip *transparancy* (keterbukaan), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (independens), dan *fairness* (keadilan).[79]

Sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya BMT harus menganut prinsip transparancy (keterbukaan), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran kepengurusan berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate value*, sasaran usaha dan strategi sebagai pencerminan *accountability* (akuntabilitas), berpegang pada *prudential banking practices* dalam menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud *responsibility* (tanggung jawab), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan *independency* (independen), serta senantiasa

[78] M. Wahyudin Zarkashi, *Good Corporate* ....., hlm. 55.
[79] Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum

memperhatikan stakeholders berdasarkan azas *fairness* (kesetaraan dan kewajaran).[80] Dalam hubungan dengan prinsip tersebut BMT perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. *Transparancy* (keterbukaan)
    a) BMT harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh stakeholders sesuai dengan haknya.
    b) Informasi yang harus diungkapkan meliputi tapi tidak terbatas pada hal-hal yang berkaitan dengan visi-misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, cross shareholding, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko (risk management), sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan pelaksanaan GCG serta kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi BMT.
    c) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh BMT tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia BMT sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.[81]

[80] Mas Ahmad Daniri, Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia, (Jakarta Pusat: Ray Indonesia, 2005), hlm. 22.
[81] *Ibid.*

2. *Accountability* (akuntabilitas)
    a) BMT harus menerapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi-misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan.
    b) BMT harus meyakini bahwa semua organ organisasi mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggungjawabnya dan memahami peranannya dalam pelaksanaan GCG.
    c) BMT harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran pengelolaan berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati, konsisten dengan nilai perusahaan (corporate values), sasaran usaha dan strategi BMT serta memiliki rewards and punishment system.[82]
3. *Responsibility* (pertanggungjawaban)
    a) BMT harus berpegang pada prinsip kehati-hatian *(prudential banking practice)* dan menjamin dilaksanakan ketentuan yang berlaku.
    b) BMT harus bertindak sebagai *good corporate citizen* (perusahaan yang baik) termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial.[83]

[82] *Ibid.*
[83] *Ibid.*

4. *Independency* (independen)
    a) BMT harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh stakeholders manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).
    b) BMT dalam mengambil keputusan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.[84]
5. *Fairness* (kesetaraan dan keadilan)
    a) BMT harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders berdasarkan asas kesetaraan dan keadilan *(equal treatment).*
    b) BMT harus memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholders untuk memberikan masukan dan penyampaian pendapat bagi kepentingan BMT serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.[85]

Dengan penerapan Good Corporate Governance (GCG), maka BMT akan memeperoleh beberapa manfaat antara lain adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada Stakeholders.

[84] *Ibid*, hlm. 23.
[85] *Ibid*.

2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan *deviden*.[86]

Good Corporate Governance (GCG) pada lembaga keuangan, memiliki keunikan bila dibandingkan governance pada lembaga keuangan non-bank. Hal ini lebih disebabkan oleh kehadiran deposan sebagai suatu kelompok stakeholders yang kepentingannya harus diakomodir dan dijaga. Sementara itu khusus dalam perbankan syariah dikenal adanya prinsip-prinsip syariah yang mendukung bagi terlaksananya prinsip GCG dimaksud, yakni keharusan bagi subjek hukum termasuk bank untuk menerapkan prinsip kejujuran (*shiddiq*), edukasi kepada masyarakat (*tabligh*), kepercayaan (*amanah*), dan pengelolaan secara profesional (*fathanah*).

Shiddiq berarti memastikan bahwa pengelolaan bank syariah dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran. Dengan nilai ini pengelolaan dana masyarakat akan dilakukan dengan mengedepankan cara-cara yang diperkenankan (*halal*) serta menjauhi caracara yang meragukan (*subhat*) terlebih lagi yang bersifat dilarang (*haram*).

[86] M. Wahyudin Zarkashi, *Good Corporate* ....., hlm. 25.

Tabligh berarti secara berkesinambungan melakukan sosialisasi dan mengedukasi masyarakat mengenai prinsipprinsip, produk dan jasa perbankan syariah. Dalam melakukan sosialisasi sebaiknya tidak hanya mengedepankan pemenuhan prinsip syariah semata, tetapi juga harus mampu mengedukasi masyarakat mengenai manfaat bagi pengguna jasa perbankan syariah.

Amanah berarti menjaga dengan ketat prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam mengelola dana yang diperoleh dari pemilik dana (*ṣahibul maal*) sehingga timbul rasa saling percaya antara pihak pemilik dana dan pihak pengelola dana investasi (*muḍarib*) .

Sedangkan Fathanah berarti memastikan bahwa pengelolaan bank dilakukan secara profesional dan kompetitif sehingga menghasilkan keuntungan maksimum dalam tingkat risiko yang ditetapkan oleh bank. Termasuk di dalamnya adalah pelayanan yang penuh dengan kecermatan dan kesantunan (*ri'ayah*) serta penuh rasa tanggung jawab (*mas'uliyah*).[87]

Adapun Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Islam adalah sebagai berikut :

[87] Aldira Maradita, *Karakteristik* ..... , hlm. 195.

1. *Transparancy* (keterbukaan)

Di dalam akuntansi Islam transparasi juga disebut dengan *misdaqiyah* yang artinya secara umum adalah menyiapkan hitungan-hitungan akhir serta neraca-neraca keuangan.[88]

Di dalam mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian, sebagaimana firman Allah SWT sebagai berikut:

وَٱلَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ ٱلزُّورَ وَإِذَا مَرُّواْ بِٱللَّغْوِ مَرُّواْ كِرَامًا ﴿٧٢﴾ [89]

"Dan orang-orang yang tidak memberikan persaksian palsu, dan apabila mereka bertemu dengan (orang-orang) yang mengerjakan perbuatan-perbuatan yang tidak berfaedah, mereka lalui (saja) dengan menjaga kehormatan dirinya." (QS. Al-Furqon (25) : 72)

Selama dalam pihak pelaksana perhitungan akhir dan pembuat neraca keuangan bersifat jujur, maka selama itu pula ia menjadi orang kepercayaan. Dalam mengungkapkan data diharuskan amanah dalam semua informasi yang dipaparkanya. Hendaklah ia memaparkan data-data yang layak dan menyembunyikan rahasia-rahasia yang wajib ia jaga secara syar'i.

---

[88] Husein Syahadah, *Pokok-pokok Pikiran Akuntansi Islam*, (Jakarta: Penerbit Akbar, 2001), hlm. 20.

[89] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat An Furqon ayat 72, hlm. 366.

2. *Accountability* (akuntabilitas)

Dalam implikasi bisnis dan akuntansi adalah bahwa dalam individu yang terlibat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat kepada pihak-pihak yang terkait wujud dari pertanggungjawaban biasanya berbentuk laporan keuangan.

Hal ini tentang permasalahan diatas dapat dipastikan dengan bukti tersurat yang terdapat dalam Al- Qur'an surat Ibrahim ayat: 41.

رَبَّنَا ٱغۡفِرۡ لِي وَلِوَٰلِدَيَّ وَلِلۡمُؤۡمِنِينَ يَوۡمَ يَقُومُ ٱلۡحِسَابُ ﴿٤١﴾ [90]

"Ya Tuhan Kami, beri ampunlah aku dan kedua ibu bapaku dan sekalian orang-orang mukmin pada hari terjadinya hisab (hari kiamat)", (QS. Ibrahim (14) : 41)

Dalam ayat ini dijelaskan bahwa tugas dan peran orang tua ayah dan ibu terhadap anaknya memiliki sebuah pertanggungjawaban yang sangat besar dan kelak hari akhir akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT, hal ini jelas bahwasannnya dalam praktek manajemen perusahan semua *Job Discription* dari masing-masing pengurus harus dapat dipertanggung jawabkan dan dapat diterima dengan baik.

3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

BMT harus bersikap hati-hati dalam pengambilan keputusan dalam hal pembiayaan dan melakukan tanggung

[90] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Ibrahim ayat 41, hlm. 260.

jawab sosial. Wujud tanggung jawab dalam Islam adalah tanggung jawab kepada Allah SWT, tanggung jawab kepada pemilik modal dan tanggung jawab kepada diri sendiri.

Hal ini tentang permasalahan diatas dapat dipastikan dengan bukti tersurat yang terdapat dalam Al- Qur'an surah Al Israa' ayat: 36.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴿٣٦﴾ [91]

"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya," (QS. Al-Israa' (17) : 36).

Dalam ayat ini jelas bahwasannya semua akan dimintai pertanggungjawaban, dalam konteks ini lembaga BMT harus berhati-hati dalam menentukan sebuah kebijakan dan langkah dalam menjalankan sistem didalam kinerja sebuah lembaga, baik dari kepatuhan dalam perundang-undangan yang berlaku maupun aturan secara khusu' yang diterapkan oleh kantor pusat, sehingga diharapkan tidak akan terjadi penyimpangan di dalam kinerja.

[91] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Al-Isra' ayat 36, hlm. 285.

4. *Independency* (independen)

Dalam mengambil keputusan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun. Dalam hal mengambil keputusan stakeholder harus memusyawarahkan dengan masing-masing stakeholder yang berkepentingan dalam perusahaan.

Hal ini tentang permasalahan diatas dapat dipastikan dengan bukti tersurat yang terdapat dalam Al- Qur'an surah Asy-Syu'ara' ayat: 38.

فَجُمِعَ ٱلسَّحَرَةُ لِمِيقَٰتِ يَوۡمٖ مَّعۡلُومٖ ٣٨ [92]

"Lalu dikumpulkan Ahli-ahli sihir pada waktu yang ditetapkan di hari yang ma'lum" (QS. Asy-Syu'ara' (26) : 38).

Dalam membuat keputusan haruslah adil dan tidak terpengaruh oleh pihak manapun, penjelasan tersebut tercantum dalam ayat di atas bahwa seorang mukmin harus patuh terhadap seruan Tuhannya, maksudnya adalah pimpinan atau pengurus didalam BMT harus patuh terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku bahwa seorang pimpinan dalam memutuskan kebijakan harus independen yang artinya tidak ada pengaruh dari pihak manapun atau keputusan tersebut tidak dapat dipengaruhi oleh unsur apapun yang intinya tidak berpihak kepada yang berkepentingan.

5. *Fairness* (keadilan)

[92] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Asy-Syu'ara' ayat 38, hlm. 368.

Dalam konteks akuntansi data adil sangat berkaitan dengan praktek moral yaitu kejujuran yang merupakan faktor dominan. Hal ini sesuai dengan Al- Qur'an surat Asy-Syu'ara' ayat 182-183:

وَزِنُواْ بِٱلۡقِسۡطَاسِ ٱلۡمُسۡتَقِيمِ ١٨٢ وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ وَلَا تَعۡثَوۡاْ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُفۡسِدِينَ ١٨٣ [93]

"Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus.Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan", (QS. Asy-Syu'ara' (26) : 182-183).

Dapat dijelaskan dalam pengertian keadilan sesuai dengan terjemahan dari ayat di atas adalah BMT sebagai lembaga penerima dan penyalur dana umat harus adil dalam menyalurkan, baik dalam penentuan nisbah bagi hasil atau penyampaian kebijakan kepada stakeholders atau anggota, diharapkan dengan diwujudkannya keadilan ini akan tercipta budaya kinerja yang professional.

[93] *Tim penerjemah Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri)*, Surat Asy-Syu'ara' ayat 38, hlm. 368.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis.[1] Tidak jauh beda menurut Sugiyono, dasar tujuan dari metode penelitian adalah untuk mendapatkan data guna kegunaan dan tujuan tertentu secara ilmiah. Dan terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan dalam menjalankan metode penelitian yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan.[2]

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu kegiatan untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu secara ilmiah.

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu untuk menggambarkan segala hal yang ditemukan saat terjadinya penelitian dan memberikan informasi terkait sebab dan akibat yang terjadi.[3] Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian studi kasus yang merupakan salah satu jenis penelitian deskriptif, yang dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu hal baik

[1] Hamid Darmadi, *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 153.

[2] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 2.

[3] Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis,* (Jakarta: Rajwali Pers, 2011), hlm. 22.

individu atau lembaga dan terkait gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit.[4]

Menurut Yin penelitian studi kasus adalah suatu metode yang dilakukan dalam sebuah penelitian untuk mendapatkan data atau informasi terkait fenomena yang nyata, dengan penggalian berbagai sumber data terkait fokus tema permasalahan yang ada.[5] Selain itu Bogdan & Biklen mengemukakan bahwa studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu.[6]

Penelitian studi kasus sebaiknya dilakukan dengan cara menelaah kehidupan sebenarnya secara langsung dari kasus yang diteliti. Studi kasus akan kehilangan artinya jika hanya ditujukan pada perolehan gambaran umum tanpa meliahat sesuatu yang perlu dipelajari secara intensif dan mendalam. Studi kasus akan kurang maksimal pula jika hanya memusatkan pada suatu hal tertentu atau hanya pada salah satu aspek sebelum memperoleh gambaran umum tentang kasus tersebut. Walaupun demikian, data studi kasus dapat diperoleh bukan hanya dari kasus yang diteliti, akan tetapi, juga dapat diperoleh dari semua pihak yang mengetahui dan mengenal kasus tersebut dengan baik. Dengan kata lain, data dalam studi kasus dapat diperoleh dari berbagai macam sumber namun terbatas dalam kasus yang akan diteliti.[7]

---

[4] Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 115

[5] *Ibid*, hlm. 116

[6] *Ibid*, hlm. 117

[7] Nawawi Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2003), hlm. 2.

Jenis penelitian studi kasus dipilih karena sifat kecenderungannya untuk memperhatikan suatu permasalahan di suatu tempat dalam penelitian ini mengenai perilaku atau gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaanataulembaga, karena dalam penelitian ini yang ingin diteliti adalah bagaimana implementasi kepemimpinan Islami yang telah diterapkan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah di DIY.

Sedangkan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dapat diartikan sebagai suatu proses pendekatan penelitian yang dilakukan secara wajar dan natural sesuai dengan kondisi objektif di lapangan tanpa adanya manipulasi.[8] Analisis yang digunakan pada pendekatan ini ditekankan pada proses cara berpikir secara induktif yang dikaitkan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah.[9]

Selain itu, pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.[10]

Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian yang mengarah kepada kebenaran dan membenarkan sesuatu yang benar. Landasan berpijak atau fondasi

---

[8] Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset, 2012), hlm. 140.

[9] Imam Gunawan, Metode *Penelitian* ....., hlm. 80.

[10] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, 2007), hlm. 6.

dalam melakukan proses penelitian di tekankan untuk memperoleh suatu kebenaran melalui model yang biasanya dikenal dengan paradigma.[11]

Alasan digunakannya pendekatan ini adalah karena penelitian ini ingin lebih memahami secara lebih mendalam mengenai implementasi gaya kepemimpinan Islami yang dilakukan oleh pimpinan lembaga keuangan mikro syariah di DIY dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG) pada lembaga yang dinaunginya.

B. Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan lokasi dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Dalam penentuan tempat penelitian, perlu diambil langkah untuk menentukan cara terbaik yang akan ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan.[12]

Adapun tempat dalam penelitian ini adalah di Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Beringharjo yang beralamatkan di Jl. Magelang-Purworejo No.212, Area Sawah, Banyuraden, Gamping, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55293.

BMT Beringharjo dipilih karena menjadi pelopor dan kiblat perkembangan lembaga keuangan mikro syariah atau BMT di DIY. Saat ini, jumlah anggotanya

[11] Zainal Arifin, *Penelitian pendidikan …*, hlm. 146.
[12] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*....., hlm. 132.

sudah mencapai 10 ribu orang, serta sudah memiliki aset sebesar Rp 148 miliar. Selain itu, BMT Beringjarjo sudah memiliki 17 kantor cabang di lima provinsi, dengan total karyawan sebanyak 140 orang.

C. Informan Penelitian

Informan adalah data yang merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu hal yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan. Bahkan dapat berupa suatu hal fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode, dan lain-lain.[13] Data tersebut dikumpulkan baik melalui instrumen pengumpulan data, observasi, wawancara maupun melalui data dokumentasi.

Secara garis besar, sumber data dibagi menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama melalui prosedur dan teknik pengambilan data yang dapat berupa interview, observasi, maupun penggunaan instrumen pengukuran yang khusus dirancang sesuai dengan tujuannya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi.[14]

Menurut Lofland, sebagaimana yang dikutip oleh Moleong menyatakan bahwa "sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain". Jadi, kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan

[13] Iqbal Hasan, *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta:Ghalia Indonesia, 2002), hlm.82

[14] Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2005), hlm.36

sumber data utama dan dokumen atau sumber tertulis lainnya merupakan data tambahan.[15]

D. Teknik Penentuan Informan

Dalam penelitian kualitatif, pemilihan informan menjadi suatu bahan pertimbangan utama, karena dalam penentuan informan, penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi akan tetapi menggunakan teknik sampling. Teknik sampling yang digunakan oleh peneliti adalah *purposive sample*.

Purposive sample adalah teknik penentuan sampel dengan mempertimbangkan suatu hal.[16] Sedangkan menurut Arikunto pemilihan sampel secara purposive pada penelitian ini mengacu pada beberapa syarat berikut ini[17] :

1. Dasar pengambilan sampel harus sesuai dengan ciri-ciri, sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
2. Pengambilan subjek sampel harus benar, subjek ditentukan dengan syarat tertentu yang mengandung ciri-ciri dalam suatu populasi (key subjectis).
3. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.

Berdasarkan hal di atas bahwa pemilihan informan pertama merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang implementasi gaya kepemimpinan Islami di BMT Beringharjo,

---

[15] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*....., hlm. 12.
[16] Sugiyono, *Metode Penelitian*....., hlm. 85.
[17] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 183.

maka peneliti memutuskan informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai dan tepat adalah Ketua pengurus BMT Beringharjo.

Dari informan kunci tersebut selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan-informan berikutnya, dengan catatan informan-informan tersebut merasakan dan menilai kondisi lingkungan kerja sehingga terjadi sinkronisasi dan validasi data yang didapatkan dari informan pertama.

Berdasarkan atas rekomendasi Ketua pengurus BMT Beringharjo, informan kunci yang diambil peneliti sebanyak 4 orang, yang terdiri dari 1 pengurus dan 3 karyawan sebagai pengelola BMT Beringharjo.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Menurut Sugiyono, pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabunganatautriangulasi.[18] Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara.

1. Observasi

   Observasi adalah kegiatan mengamati dan mencatat dengan sistematis atas fenomena yang diteliti.[19] Observasi adalah kegiatan mengamati dan mencatat suatu hal tentang objek penelitian di tempat terjadi atau berlangsungnya penelitian. Dengan demikian, peneliti dituntut untuk

[18] Sugiyono, *Metode Penelitian*....., hlm. 225
[19]Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta : Andi, 2004), hlm. 151.

memiliki keahlian khusus dalam melakukan observasi disuatu tempat penelitian.[20]

Menurut Mardalis, observasi adalah hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya suatu rangsangan tertentu yang diinginkan, atau suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena sosial dan gejalagejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat.[21]

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dalam kegiatan lembaga dan mengamati segala bentuk kegiatan yang ada. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut serta dalam kegiatan yang dijalankan. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak.[22]

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap nara sumber atau sumber data.[23] Menurut Moleong, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*)

---

[20] Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 173.

[21] Mardalis, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 63

[22] Sugiyono, *Metode Penelitian*....., hlm. 227

[23]Suryani dan Hendryadi, *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, (Jakarta: prenadamedia group, 2015), hlm. 183.

yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.[24]

Dalam mengajukan pertanyaan, *interviewer* melakukan proses percakapan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi mengenai segala hal yang dibutuhkan dalam penggalian informasi terhadap orang tersebut.[25] Sedangkan dalam pengertian lain, wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan melalkukan tatap muka secara langsung antara *interviewer* dan *interviewee* yang menjadi sumber data atau obyek penelitian.[26]

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, yaitu menyiapkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan yang menjadi dasar pertanyaan acuan.[27] Dalam hal ini peneliti menggunakan metode wawancara langsung dengan subjek informan. Wawancara dilakukan kepada pimpinan BMT Beringharjo untuk mendapatkan informasi mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan pada lembaga yang dinaunginya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan lain sebagainya.[28] Menurut Nawawi studi dokumentasi adalah cara pengumpulan data melalui peninggalan

---

[24] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*....., hlm. 186

[25] Burhan Bungin (ed.), *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 155

[26] Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 62

[27] Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis Edisi Kedua*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2007), hlm. 186.

[28] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: .....*, hlm. 274.

tertulis terutama berupa arsip-arsip dan termasuk juga buku mengenai pendapat, dalil yang berhubungan dengan masalah penyelidikan.[29]

Dalam penelitian ini, Penulis mengambil data dokumen dari BMT Beringharjo yang berupa gambar kegiatan atau aktivitas kerja secara umum, profil perusahaan, laporan keuangan perusahaan, serta data pendukung lainnya seperti leaflet, brosur dan lain sebagainya.

F. Keabsahan Data

Trianggulasi adalah cara yang paling umum digunakan dalam penjaminan validitas data dalam penelitian kualitatif. Trianggulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu. Validitas yang dimaksud merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti.[30]

Sedangkan keabsahan data dalam penelitian dengan menggunakan trianggulasi, ada tiga macam jenisnya. Ketiga trianggulasi tersebut adalah sebagai berikut :[31]

1. Trianggulasi sumber

   Metode trianggulasi ini digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara klarifikasi data melalui beberapa sumber data lain yang bersinggungan.

[29] Nawawi Hadari, *Metode Penelitian*....., hlm. 133.
[30] Sugiyono, *Metode Penelitian*....., hlm. 227
[31] Sugiyono, *Metode Penelitian*....., hlm. 273-274

2. Trianggulasi teknik

   Metode triangulasi yang merupakan alat uji kredibilitas data dengan cara klarifikasi data yang sama akantetapi menggunakan alat yang berbeda.

3. Trianggulasi waktu

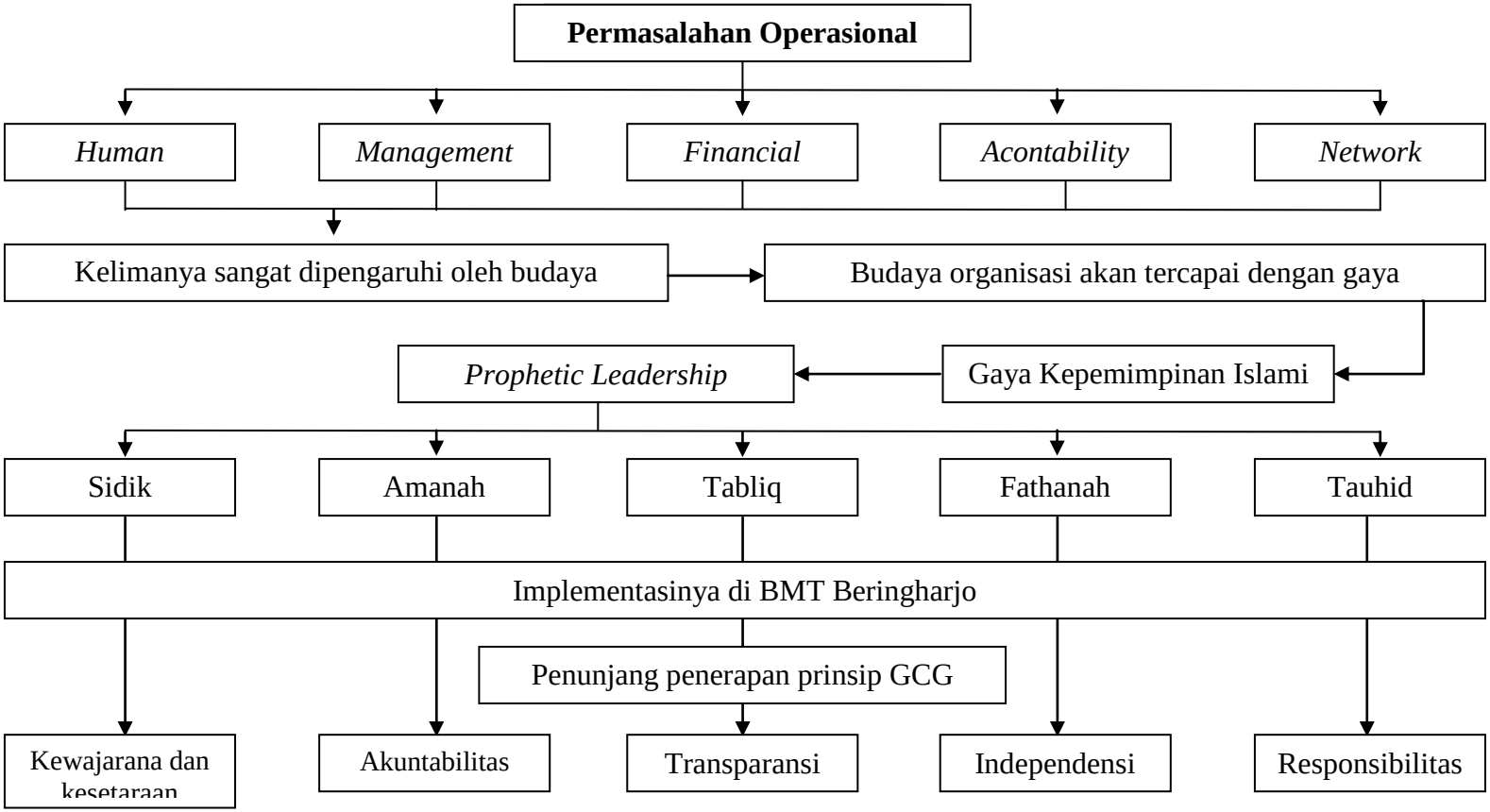
   Metode triangulasi yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara teknik wawancara di waktu yang berbeda.

Berdasarkan pemaparan di atas penelitian ini menggunakan tiga macam trianggulasi, yang pertama, trianggulasi sumber data yang berupa informasi dari tempat, peristiwa dan dokumen serta arsip yang memuat catatan berkaitan dengan data yang dimaksud. Kedua, trianggulasi teknik atau metode pengumpulan data yang berasal dari wawancara, observasi, dan dokumen. Ketiga, trianggulasi waktu pengumpulan data merupakan kapan dilaksanakannya trianggulasi atau metode pengumpulan data.

G. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir adalah alur pikir yang logis dan buat dalam bentuk diagram bertujuan menjelaskan secara garis besar pola substansi penelitian yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu sebaiknya kerangka berpikir dibuat dalam bentuk diagram atau skema agar mempermudah memahami variabel-variabel yang akan diteliti dalam tahap selanjutnya.

Berikut disajikan kerangka berfikir dalam penelitian ini :



Gambar 1. Diagram kerangka berfikir penelitian

H. Teknis Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.[32]

Menurut Gunawan, analisis data adalah sebuah pengaturan, pengurutan, pengelompokan, pemberian kode, dan pengategorian data, sehingga diperoleh suatu data yang menjadi jawaban dari permasalahan yang ada. Melalui serangkaian aktivitas tersebut, data kualitatif yang biasanya berserakan dan bertumpuk-tumpuk bisa disederhanakan untuk akhirnya bisa dipahami dengan mudah.[33]

Adapun analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini terbagi dari segi pendekatannya. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Reduksi Data (Data Reduction)

   Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yanglebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulandata selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.[34]

---

[32] Sugiyono, *Metode Penelitian* ……., hlm 329
[33] Imam Gunawan, *Metode Penelitian*....., hlm. 209.
[34] Sugiyono, *Metode Penelitian* ……., hlm 246

2. Penyajian Data (Data Display)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar katagori, *flowchart* dan sejenisnya.[35] Dengan mendisplaykan data diharapkan akan mepermudah penelitiuntuk merencanakaan pekerjaan selanjutnya. Pendisplayan data inidilakukan setelah data di reduksi terlebih dahulu.

3. Conclusion DrawingatauVerification

Langkah ketiga dalam menganalisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan dan verifikasi data. Kesimpulan dikemukakan dengan didukung bukti-bukti temuan yang kuat untuk mendukung ke-valid-an data. Bukti-bukti pendukung yang valid saat mengumpulkan data akan menghasilkan kesimpulan yang kredibel.[36]

[35]*Ibid,* hlm 249
[36]*Ibid,* hlm 252

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum BMT Beringharjo

1. Sejarah berdiri BMT Beringharjo[1]

Berdirinya *Baitul Maal wat Tamwil* Bina Dhuafa Beringharjo (BMT BDB) bermula dari digelarnya Pendidikan dan Latihan (Diklat) Manajemen Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) dan Ekonomi Syariah di BPRS Amanah Ummah di Leuwiliang, Bogor, Jawa Barat pada tanggal 1-5 September 1994. Dari diklat tersebut pada tanggal 2-6 November 1994 di Semarang digelar pula Diklat yang sama sekaligus sebagai tonggak awal terbentuknya Forum Ekonomi Syariah (FES) dimana kedua Diklat tersebut diprakarsai oleh Dompet Dhuafa (DD) Republika dan Asosiasi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) se-Indonesia (ASBISINDO).

Diklat ketiga diadakan di Yogyakarta pada tanggal 5-11 Januari 1995. Dari ketiga Diklat tersebut beberapa peserta kemudian ikut magang dan diberi kesempatan untuk mendirikan BMT yang dimodali oleh Dompet Dhuafa Republika.

Dra. Mursida Rambe dan Ninawati, SH adalah dua orang peserta yang mengikuti ketiga Diklat tersebut. Seusai keduanya mengikuti Diklat mereka kemudian mengikuti magang di BPR Syariah Margi Rizki Bahagia dibilangan Bantul, Yogyakarta. Selepas magang kedua orang aktivis ini

[1] Profil BMT Beringharjo, dikutip dari http://bmtberingharjo.com/, diakses pada tanggal 26 Juli 2018, pukul 20.30 WIB

mulai melakukan *survey* pasar, lokasi, *lobby-lobby* dan persiapan lainnya untuk mendirikan BMT yang pada waktu itu baru pertama kali ada di Yogyakarta.

Dengan keteguhan hati kedua akhwat tersebut dan di-*support* oleh Dompet Dhuafa Republika, berjalanlah proses pematangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo. Bermodalkan niat baik untuk melakukan perubahan bagi para kaum dhuafa dan semangat yang pantang menyerah, akhirnya Dra. Mursida Rambe dan Ninawati, SH berhasil mendirikan BMT Beringharjo pada tanggal 31 Desember 1994 di serambi Masjid Muttaqien Pasar Beringharjo. Dengan bermodalkan Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) keduanya mulai membangun BMT dengan keikhlasan dan keterbatasan. Keduanya sadar bahwa membangun kepercayaan dari masyarakat dengan prinsip kejujuran dan komitmen untuk tetap bisa membantu masyarakat kecil akan semakin meneguhkan keberadaan BMT di hati masyarakat.

Pada saat itu, semuanya serba terbatas kalau tidak ingin dikatakan serba darurat. Untuk keperluan administrasi kantor mereka harus meminjam mesin ketik seorang teman kos selama 1 (satu) tahun. Tidak hanya sekedar meminjam mesin ketik, meja dan kursi pun mereka pinjam dari ruangan takmir Masjid Muttaqien. Bahkan fasilitas telpon mereka pinjam dari seorang sahabat. Pada bulan ketiga pendirian BMT mereka sempat kaget karena mereka mendapat honor sebesar Rp 20.000,- (dua puluh ribu rupiah). Mereka tidak menyangka kalau akhirnya mereka mendapat honor, sesuatu yang sebelumnya tidak pernah mereka pikirkan.

BMT Beringharjo secara informal berdiri pada 31 Desember 1994 dan secara resmi didirikan bersamaan dengan 17 BMT lainnya di Indonesia pada tanggal 21 April 1995 di Yogyakarta oleh Menristek kala itu yaitu Bapak . Prof. DR. Ing. BJ. Habibie Kantor pertama BMT Beringharjo berada di pelataran Masjid Muttaqien Pasar Beringharjo Yogyakarta. Akhirnya pada tahun 1997 BMT Bina Dhuafa Beringharjo memiliki badan hukum Koperasi dengan nomor 157/BH/KWK-12/V/1997. Sejak saat itu hubungan kerja sama dengan Dompet Dhuafa Republika terus terjalin dengan erat, terlebih setelah adanya *Memorandum of Understanding* (MoU) kedua pada tanggal 10 Maret 2001. Pada saat itu Dompet Dhuafa Republika menyertakan modalnya pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

Dukungan dana dari Dompet Dhuafa Republika membuat perkembangan BMT Beringharjo semakin baik. Pada tahun 2003 BMT Beringharjo memiliki kantor kedua yang terletak di jalan Kauman Yogyakarta dengan diperkuat oleh 42 karyawan dan aset per-Maret pada tahun 2016 yang mencapai 110 milyar rupiah.

Dipilihnya brand mark Bina Dhuafa sebagai implementasi kegelisahan yang sangat tinggi para pendirinya untuk bisa bertindak nyata meningkatkan pemberdayaan ekonomi kelas bawah yang seringkali dimanfaatkan oleh para tengkulak dan para pemodal dengan jalan yang tidak benar. Sektor ekonomi kelas bawah ini sering dilupakan dan tidak digarap oleh bank-bank umum dan konvensional.

Kalaupun akhirnya dipegang oleh bank-bank umum yang ada, umumnya para pelaku pasar di sektor ekonomi lemah ini seringkali terbentur oleh peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh bank. Peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh bank tersebut ternyata lebih banyak merugikan masyarakat kelas bawah. Dengan diterapkannya bunga yang sangat tinggi tanpa mau peduli apakah usaha seseorang berjalan atau tidak, tentu akan semakin memberatkan masyarakat dan itu ibarat "gali lubang tutup lubang".

Oleh karena itu komitmen besar bersama kaum dhuafa terus dipegang dan dijalankan hingga sekarang oleh BMT Beringharjo. Selain sebagai alternatif mitra kerja dalam menjalankan usaha, BMT Beringharjo juga memberikan siraman rohani kepada segenap anggota sehingga diharapkan para pedagang kecil tersebut mampu selamat berusaha di dunia dan akhirat.

2. Visi, Misi, *Tagline*, dan Tujuan [2]

   VISI

   "BMT Terkemuka Mitra Bisnis Terpercaya Berbasis Syari'ah"

   VISI Dicapai melalui :

   a. SDM yang visioner, kompeten, dan profesional serta memiliki komitmen nilai-nilai syari'ah
   b. Pertumbuhan & perkembangan usaha yang *profitable*
   c. Penerapan Sistem Manajemen berbasis nilai (*value base management*) & proses bisnis yang *accountable*

[2] Profil BMT Beringharjo, dikutip dari http://bmtberingharjo.com/, diakses pada tanggal 26 Juli 2018, pukul 20.30 WIB

d. Produk Syari'ah yang Inovatif

MISI

a. *Community Services* (Pelayanan terbaik untuk anggota)
b. *Community Development* (Pemberdayaan berkelanjutan untuk anggota)
c. *Community Reletation* (Relasi yang memberikan banyak manfaat untuk anggota)

TAGLINE

"Trust Together", Kepercayaan untuk bersama

TUJUAN

a. Tercapainya Sisa Hasil Usaha yang mampu mendorong pertumbuhan perkembangan usaha
b. Peningkatan Produktivitas Usaha yang Maksimal
c. Peningkatan Kesejahteraan Karyawan

3. Kelembagaan BMT Beringharjo[3]

a. Data Kelembagaan :

1)	Nama	:	KSPPS BMT Beringharjo
2)	Nomor Badan Hukum	:	157/BH/KWK-12/V/1997
3)	Tanggal Badan Hukum	:	17 Mei 1997
4)	PAD	:	89/PAD/MENEG.I/X/2006
			i. Tanggal 13 Oktober 2006

[3] Profil BMT Beringharjo, dikutip dari http://bmtberingharjo.com/, diakses pada tanggal 26 Juli 2018, pukul 20.30 WIB

5)	Pengawas Manajemen	:	Drs. H. Syafaruddin Alwi, MS
			Drs. Erie Sudewo, MDM
6)	Pengawas Syari'ah	:	Prof. Dr. Amir Mu'allim, MIS.
7)	Konsultan Kelembagaan	:	Ir. Syahbenol Hasibuan, MBA
8)	Susunan Pengurus	:	
	a) Ketua	:	Dra. Mursida Rambe
	b) Sekretaris	:	Ninawati, SH
	c) Bendahara	:	Moh. Affan Hamdani, SE.
	d) Anggota	:	Rury Febrianto,SE. MM.
9)	Susunan Pengelola Pusat	:	
	General Manager	:	Rury Febrianto,SE. MM.
	Manager Ops & Keuangan	:	Ahmad Sadjid Laeli,S.Si
	Manager Marketing & Pembiayaan	:	Nazaruddin M.Diah, SH.
	Manager Pengendalian Internal	:	Rida Artari, ST
	Manager HRD	:	Saroyo Hanggoro S Psi M Psi Psikolog
10)	Jumlah Karyawan	:	134 Orang
11)	Jumlah Anggota yang Dilayani	:	+ 47 000

b. Kantor :

1) Kantor Pusat

Alamat	:	Ringroad Barat, RT/RW 8/15, Ds. Kaliabu, Kel. Banyuraden, Kec. Gamping, Kab. Sleman, Yogyakarta 55293
No. Telpon	:	(0274) 549152, 549157, 7429615
Fax	:	(0274) 549164
Mulai Operasional	:	1 Juni 2008
Tanggal Diresmikan	:	19 Juli 2008
Direktur	:	Dra. Hj. Mursida Rambe
Website	:	www.bmtberingharjo.com

2) *Baitul Maal* KSPPS BMT Beringharjo

Alamat	:	Ringroad Barat, RT/RW 8/15, Ds. Kaliabu, Kel. Banyuraden, Kec. Gamping, Kab. Sleman, Yogyakarta 55293
No. Telpon	:	(0274) 549152, 549157, 7429615
Fax	:	(0274) 549164
Tanggal Pendirian	:	31 Desember 1994
Manajer	:	Ahmad Paryanto

3) Cabang Pabringan

Alamat	:	Jl. Pabringan Komplek Masjid

		Muttaqien Pasar Beringharjo, Kel. Ngupasan Kec. Gondomanan, Yogyakarta
	No. Telpon	: (0274) 543986
	Tanggal Pendirian	: 31 Desember 1994
	Manajer	: Rohadi Komarudin Sholeh, S.Pt.
4)	Cabang Kauman	
	Alamat	: Jl. Kauman No. 14 Yogyakarta
	No. Telpon	: (0274) 373075
	Tanggal Pendirian	: 27 Februari 2000
	Manajer	: Muh. Salahuddin, S.Ag
5)	Cabang Malioboro	
	Alamat	: Jl. Malioboro 161 Yogyakarta
	No. Telpon	: (0274) 549354
	Tanggal Pendirian	: 27 Februari 2004
	Manajer	: Aimatuzzakat, SE
6)	Cabang Ponorogo	
	Alamat	: Jl. Sukarno Hatta 180D Banyudono Ponorogo
	No. Telpon	: (0352) 489778
	Tanggal Pendirian	: 21 September 2006
	Manajer	: Joko Riyadi, SE

7) Cabang Madiun

Alamat	:	Jl. Asahan 2D Taman Madiun
No. Telpon	:	(0351) 459111
Tanggal Pendirian	:	1 September 2007
Manajer	:	Prianda Milani Lukito,SE.

8) Cabang Bandung

Alamat	:	Jl. Kebon jati No. 22, Ruko 16, Bandung
No. Telpon	:	(022) 4266216
Tanggal Pendirian	:	22 November 2007
Manajer	:	Arofah Bachtiar, ST

9) Cabang Kediri

Alamat	:	Jl. Pattimura No. 117 Kediri
No. Telpon	:	085102100904
Tanggal Pendirian	:	30 Juni 2008
Manajer	:	Kukuh Aji Suryo, S.Si

10) Cabang Caruban

Alamat	:	Komplek Ruko Caruban Kota Baru No. 13A Buduran Wonoasri Madiun (Depan Pasar Mejayan Baru)
No. Telpon	:	(0351) 7565676
Tanggal Pendirian	:	15 November 2008

Manajer : Wahyu Mahendra,S Hut

11) Cabang Semarang

Alamat : Jl. Wahid Hasyim 146 Semarang

No. Telpon : (024) 3567739

Tanggal Pendirian : 11 April 2009

Manajer : Agung Sulistyawan,S.Si

12) Cabang Ngawi

Alamat : Komplek Pasar Besar Ngawi, Jl. Mangkubumi No. 12 Ngawi

No. Telpon : (0351) 744477

Tanggal Pendirian : 14 Desember 2009

Manajer : Faiz Rozin Widyastian, Lc

13) Cabang Nganjuk

Alamat : Jl. Soetomo 66 E Kauman Nganjuk

No. Telpon : (0358) 3516577

Tanggal Pendirian : 16 Desember 2009

Manajer : Tri Djayanto, SE

14) Cabang Bintaro

Alamat : Graha Matercella Blok E No. 81 Bintaro Jaya Sektor IIIA Tangerang Selatan (depan Plaza Bintaro)

No. Telpon : (021) 46229992

Tanggal Pendirian : 11 Juli 2012

Manajer : Andi Isworo Adji S, SE

15) Cabang Garut

Alamat : Jl. Merdeka 130 Haur Panggung Garut

No. Telpon : -

Tanggal Pendirian : -

Manajer : Tatan

16) Cabang Pembantu Pare

Alamat : Jl. Dieng 14A Pasar Pamenang Pare

No. Telpon : (0354) 390968

Tanggal Pendirian : 11 Juli 2012

17) Cabang Pembantu Magetan

Alamat : Jl. Kunthi 12 Sukowinangun Magetan

No. Telpon : 085101252229

Tanggal Pendirian : 2014

4. Produk Layanan BMT Beringharjo Yogyakarta[4]

a. Penghimpunan Dana

Dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, KSPPS BMT Beringharjo mengembangkan produk penghimpunan dana kedalam:

[4] Profil BMT Beringharjo, dikutip dari http://bmtberingharjo.com/, diakses pada tanggal 26 Juli 2018, pukul 20.30 WIB

1) Simpanan *Mudharabah* Berjangka, yakni simpanan ini seperti deposito yang tidak dapat diambil sewaktu-waktu sesuai dengan akad yang telah bditentukan di awal, yakni periode 3 bulan, 6 bulan dan 12 bulan. Dengan proposi bagi hasil sebagai berikut:
    a) MDA Jangka 3 bulan dengan nisbah 30%
    b) MDA Jangka 6 bulan dengan nisbah 35%
    c) MDA Jangka 12 bulan dengan nisbah 40%
2) Simpanan *Mudharabah* Biasa, yakni simpanan yang akan memperoleh bagi hasil, simpanan ini terbagi menjadi:
    a) Simpanan Qurban, yakni simpanan yang penarikannya diaqadkan untuk qurban. Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Beringharjo.
    b) Simpanan Haji, yakni simpanan yang penarikannya diaqadkan untuk menunaikanibadah haji. Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Beringharjo.
    c) Simpanan Pendidikan, yakni simpanan yang penarikannya diaqadkan untuk pendidikan. Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Beringharjo.
    d) Simpanan Walimahan, yakni simpanan yang penarikannya diaqadkan untuk walimah (pernikahan). Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Beringharjo.
    e) Simpanan Tamasya Mitra, yakni simpanan yang penarikannya diaqadkan untuk liburan atau berekreasi.

Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Beringharjo.

b. Produk Pembiayaan-Penyaluran Dana BMT Beringharjo

Untuk menjangkau umat sampai pada lapisan paling bawah, dalam bidang pembiayaan, KSPPS BMT Beringhajo mengembangkan produk ke dalam:

1) Pembiayaan *Musyarakah* (MSA) atau syirkah ini berarti kerjasama antara pihak I (BMT Beringharjo) sebagai pemodal dengan pihak II (anggota) sebagai pengelola, dimana Pihak I menyertakan modalnya pada usaha milik Pihak II. Antara Pihak I dengan Pihak II sama-sama mempunyai modal, makam pembagian hasilnya ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama. Untuk kerjasama ini grace periode-nya paling lama 2 tahun dengan pengembalian modal diangsur setiap bulan.
2) Pembiayaan *Mudharabah* (MDA) berarti kerja sama antara Pihak I (BMT Beringharjo) dengan pihak II (anggota). Pihak I memberikan modal kepada Pihak Ii sebagai pengelola usaha. Keseluruhan modal dari Pihak I, dan Pihak II hanya bermodal skill atau keahlian. Pembagian bagi hasil ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama. Biasaranya untuk nisbah atau bagi hasil proposi Pihak I lebih besar. Grace periode-nya paling lama 1 tahun.

3) Pembiayaan *Murabahah* (MBA), yaitu akad jual beli antara Baitul Maal BMT Beringharjo Yogyakarta antara Pihak I (BMT Beringharjo) dengan pihak II (anggota). Pihak I menyediakan barang lkebutuhan anggota, yaitu berupa barang-barang investasi usaha, elektronik maupunbarangkebutuhan lain dengan pembayaran angsuran harian, mingguan atau bulanan. Grace periode-nya paling lama 2 tahun.
4) Pembiayaan *Bai' Takjiri* (BAT), yaitu akad sewa beli atau dalam istilah asingnya leasing antara Pihak I (BMT Beringharjo) dengan pihak II (anggota), dimana Pihak I menyewakan barang atau jasa kepadsa anggota dengan pembayaran sewa secara tempo atau angsuran. Selama pembayaran sewa belum selesai, maka status barang masih milik Pihak I, dan setelah pembayaran selesai atau lunas, maka secaara otomatis barang sudah menjadi milik Pihak II.
5) Pembiayaan *Ijarah*, adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa, melalui bupah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan atas bareang itu sendiri.
6) Pembiayaan *Ijarah Muntahia Bi Tamlik* (IMBT), adalah akad pemidahan hak guna barang dan jasa, melalui upah sewa dengan diikuti pemindahan kepemilikan atas barang itu sendiri.
7) Pembiayaan *Qordul Hasan*, yaitu akad pembayaran yang bersifat sosial, artinya jika realisasi pembiyaan Rp.100.000,-

maka pengembaliannya juga Rp.100.000,- dengan jumlah angsuran sesuai kemampuan. Apabila yang bersangkutan tidak sanggup untuk membayar angsuran karena tidak mampu maka dana tersebut menjadi hak mereka. Pembiayaan ini diberikan kepada masyarakat yang masuk dalam kriteria fakir, miskin, ghorim dan fisabilillah.

c. Penghimpunan dana *Baitul Maal* BMT Beringharjo

Dalam rangka menghimpun dana dari masyarakat *Baitul Maal* BMT Beringharjo memiliki program sebagai berikut:

1) Zakat, *Baitul Maal* BMT Beringharjo menghimpun dana zakat dari muzakki, baik dari masyrakat maupun dari karyawan BMT Berinharjo yang telah mencapai nishab.
2) Infaq dan Sedekah, *Baitul Maal* BMT Beringharjo menghimpun dana infaq dan sedekah yang berasal dari masyarakat dan karyawan BMT Beringharjo
3) Wakaf, *Baitul Maal* BMT Beringharjo menghimpun dana wakaf dari masyrakat atau instansi, baik yang berupa wakaf uang maupun wakaf tanah.
4) Hibah, *Baitul Maal* BMT Beringharjo juga menerima dana hibah yang diberikan oleh masyrakat.
5) *Corporate Social Resphonsibility* (CSR), *Baitul Maal* BMT Beringharjo menerima dana CSR yang diberikan oleh lembaga, perusahaan dan dari lembaga keuangan syariah lainnya.

d. Pentasyarufan dana *Baitul Maal* BMT Beringharjo

Dalam rangka untuk mentasyarufkan dana yang telah dihimpun oleh *Baitul Maal* BMT Beringharjo, maka *Baitul Maal* BMT Beringhajo memiliki program sebagai berikut:

1) Angkringan simbah Harjo (sahabat Iktiar Mandiri, Berkah, amanah dan Harjo), merupakan program pemberdayaan ekonomi yang diperuntukan bagi tulang punggung keluarga, sebagai solusi untuk persoalan ekonomi dhuafa. Dengan mengadakan pendampingan spiritual dan manajemen yang dilakukan secara rutin perpekan dan berkelanjutan.
2) Sahabat Ikhtiar Mandiri (SIM), merupakan program pemberdayaan ekonomi dengan menggunakan sistem tanggung renteng atau kelompok berdasarkan kedekatan wilayah dengan aneka macam usaha mulai dengan plafond Rp. 300.000,- perusaha.
3) JOGJINAWI (Jogja Loh Jinawi), merupakan program pemberdayaan desa bdaya dengan tiga pilar utama, yaitu kemandiriam akses, keadilaln sosial dan pertumbuhan baik modal, produksi dan pasar.
4) Pengajian KOMPAK HARJO (Komunitas Bapak Becak Beringharjo Mengaji), merupakan program pengajian dan silaturahmi rutin setiap sabtu setelah zhuhur bersama bapak-

bapak becak sekitar pasar Beringharjo yang didampingi oeh ustadz-ustadz pilihan.

5) Da'i Tulen, merupakan kegiatan dakwah yang dilakukan di daerah-daerah yang dinilai membutuhkan kegiatan dakwah. Dengan mengadakan pendampingan muslim setempat untuk meningkatkan pemahaman agama, membentengi umat dari pendangkalan akidah melalui program MKU
6) Tebar Senyum Berbagi Sesama (TSBS), merupakan program rutin bulan ramdhan dan silaturahmi dhuafa juga binaan agar semakin mengenal untuk tumbuh dalam kebersamaan yang diisi dengan traninig motivasi.
7) BMT Peduli kemanusiaan, program ini ditujukan untuk kepeduliaan terhadap korban bencana alam dan sebagainya.
8) Tebar Hewan Kurban (THK), merupakan program yang berkolaburasi dengan program Da'i Tulen yang dilakukan di daerah-daerah rawan pendangkalan akidah.
9) Sekolah Saudagar Syariah (S3), merupakan program sekolan non-formal untuk mencetak calon saudagar yang dibekali dengan teori dan praktek ekonomi Islam.

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada informan penelitian, hasil yang didapat secara objektif menjelaskan beberapa informasi terkait gaya kepemimpinan di BMT Beringharjo, penerapan gaya kepemimpinan Islami oleh ketua pengurus BMT Beringharjo, dan perlakuan pimpinan terhadap gaya kepemimpinan yang mempengaruhi penerapan GCG di BMT Beringharjo. Berikut penjelasan terkait hasil penelitian yang dilakukan peneliti di BMT Beringharjo :

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Berorganisasi

   Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan yang dikenalkan Stephen Covey, ia mengangkat bahwa pentingnya seorang pemimpin mempunyai 4 fungsi kepemimpinan, yaitu pemimpin sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*) dan panutan (*modeling*). [5]

   Fungsi perintis (*pathfinding*) adalah dimana sang pemimpin dapat memahami dan memenuhi kebutuhan utama para *stakeholder*-nya, misi dan nilai-nilai yang dianut, serta penerapan visi dan strategi untuk membawa perusahaan mencapai tujuannya.[6] Fungsi ini ditemukan pada pemimpin di BMT Beringharjo karena beliau selalu mengajarkan dan mengajak kepada kebaikan *"amal ma'ruf nahi mungkar"*, dan membangun suatu sistem untuk menciptakan peradaban yang lebih baik dalam kegiatan sosial ekonomi.

---

[5] Muhammad Syafii Antonio, *The Super Leader Super Manager*, (Jakarta: Tazkia multimedia & proLm Centre, 2007), hlm. 20

[6] Muhammad Syafii Antonio, *The Super*....., hlm. 20

Sesuai dengan visinya, BMT Beringharjo ingin menjadi *"BMT Terkemuka Mitra Bisnis Terpercaya Berbasis Syari'ah"*, pimpinan BMT Beringharjo mempunyai SDM yang visioner, kompeten, dan profesional serta memiliki komitmen nilai-nilai syari'ah, Pertumbuhan & perkembangan usaha yang *profitable*, Penerapan Sistem Manajemen berbasis nilai (*value base management*) & proses bisnis yang *accountable*, Produk Syari'ah yang Inovatif. Serta strategi unggulan yang diterapkan adalah pemberdayaan umat, pengembangan ekonomi Syariah, dan menekan pertumbuhan rentenir.[7]

Dalam rangka mewujudkan visi misinya, pimpinan berusaha untuk menjadi *uswah hasanah* bagi karyawannya, bahkan secara eksplisit menyatakan bahwa, pembentukan karakter Rasulullah harus diterapkan dalam diri setiap orang di BMT Beringharjo, seperti yang diungkapkan :

> "...jika bicara tentang *uswah hasanah*, Rasullah-lah panutan kita, dan sifatnya sudah jelas, (Shidiq, Amanah, Tabliqh, Fathanah), nah BMT terhadap 4 sifat ini harus dimiliki, soal kadarnya yang berbeda itu sudah Rahmatullah, tetapi amanah itu dimonor satukan di BMT, disaat ada agenda wawancara terhadap calon karyawan baru, saya tekankan bahwa jika sudah tidak ada lagi rasa amanah yang dimiliki, maka silahkan mengundurkan diri..." [8]

Begitu pentingnya sifat amanah harus dimiliki oleh setiap karyawan yang ada di BMT Beringharjo, hingga dalam budaya perusahaannya disebutkan BMT Beringharjo Bina Edukasi, Reportasi, Inovatif, Jejaring, Cepat, Amanah, Resik, dan Empatik atau yang biasa disebut BERING

[7] Dokumen Profil BMT Beringharjo
[8] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018

CARE. Dalam rangka mengimplementasikan hal tersebut, maka BMT Beringharjo membuat skema seperti, training, chocing, monitoring, evaluasi, pendidikan, reward bahkan punishment. Hal tersebut disampaikan langsung oleh Manager MAA:

> "...untuk karyawan baru ada pendidikan dasar untuk pelatihan mengenal lebih dalam BMT beringharjo dan penanaman visi misi, dan selanjutnya ada program magang juga di kantor cabang untuk belajar hal teknis. Kalau karyawan lama ada pada acara temu karyawan yang dilaksanakan 2 kali dalam satu tahun, itu skala nasional bahkan yang di jogja temu karyawan diselenggarakan hingga 4 kali..." [9]

Selain itu, manager HRD mengemukakan tentang fungsi pengurus dalam hal mengayomi karyawannya dan pembentukan karakter, sebagai berikut :

> "...kalau pelatihan ada, seperti kemaren saya mengisi pelatihan tentang karakter kenabian, kemudian setiap manager atau karyawan pusat yang ke cabang wajib *dirosah*, lalu di semua cabang ada kewajiban setiap pagi tilawah, kemudian juga ada pembacaan hadits, pengaruhnya apa sih,, pengaruhnya ya.. mungkin tidak dapat disarasakan secara langsung, akan tetapi, suatu hal yang dilakukan setiap hari, karakternya tidak berubah,,?..." [10]

Pernyataan di atas juga didukung oleh staff Baitul Maal, yaitu sebagai berikut :

> "...Alhamdulillah kita punya tiga pengurus, ketua, sekretaris, dan bendahara, mereka aktif semuanya, dan selalu hadir, bahkan dalam kegiatan tilawah di pagi hari mereka ikut, kecuali disaat ada kegiatan diluar kota..." [11]

[9] Wawancara dengan Rida Artari di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[10] Wawancara dengan Saroyo hanggoro di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[11] Wawancara dengan Agus Mawardi di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018

Fungsi pemimpin sebagai penyelaras (*aligning*), yang berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin harus bisa menyelaraskan keseluruhan sistem dalam sutatu organisasi agar mampu bekerja dan saling besinergi. Sang pemimpin harus memahami betul tentang apa saja bagian-bagian dari sistem tersebut, kemudian pemimpin dapat menyelaraskan bagian-bagian tersebut sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah dicanangkan.[12]

Pimpinan BMT Beringharjo mampu menyelaraskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan organisasi, ia tidak mempunyai sifat otoriter akan tetapi lebih mengemukakan musyawarah untuk mufakat dalam menjalankan strategi perusahaan. Dalam hal pengambilan keputusan misalnya, pimpinan selalu mengikutsertakan karyawan untuk menghasilkan keputusan bersama sehingga keputusan yang dibuat tidak memberatkan salah satu pihak dan bisa dilaksanakan secara bersama, tersistem dan memashlahatkan. Hal ini juga didukung dengan pernyataan pimpinan dan berikut ini:

> "...kita sudah punya aturannya yang baku yaitu AD, ART, SOP dan SOM, untuk mencapai tujuan BMT ini, setiap ada rencana kebijakan baru, maka kami akan selalu membentuk komite untuk memperoleh kemashlahatan dari kebijakan tersebut nantinya. Dalam perubahan hari kerja misalnya, dahulu kita idealis, libur kami tetapkan di hari jumat, hari ahad tetap masuk, akan tetapi dengan berjalannya waktu, kami melihat adanya kedzoliman atas karyawan, karena kami tidak memberikan hak waktu karyawan untuk bersama keluarganya dihari libur. Alhasil dengan pertimbangan yang ada, kami mengambil kebijakan untuk meliburkan karyawan di hari ahad dengan tujuan kemashlahatan bersama..." [13]

[12] Muhammad Syafii Antonio, *The Super*....., hlm. 21
[13] Wawancara dengan Ninawati di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018

Dalam pernyataannya, Manager MAA mendukung pendapat yang disampaikan oleh pengurus mengenai penyelarasan antara pimpinan dan karyawan :

> "...yang jelas ketika kita akan membuat sesuatu atau memutuskan sesuatu, kita selalu koordinasikan kepada pengurus, dan pengurus akan memberikan masukan atas ide-ide yang kita ajukan. Untuk hal teknis prosesnya memang *buttom up*, segala sesuatu kita susun dan kita ajukan ke pengurus akan tetapi disaat pengurus melihat sesuatu hal baru dan inivatif, mereka akan mengundang kita dalam sesi *sharing* bersama, misalnya oleh-oleh pimpinan saat selesai kunjungan dari suatu tempat, mereka akan sharing terkait suatu hal yang bisa diaplikasikan di BMT Beringharjo..." [14]

Sedangkan menurut manager HRD, pimpinan BMT Beringharjo dalam hal ini pengurus, memberikan forum kepada karyawan untuk mengetahui kondisi karyawan :

> "...memang ada forum rutin antara pengurus dan managemen, sehingga pengurus tahu kondisi karyawan. Pengurus memberikan *trust* kepada managemen untuk mengelola berbagai macam kebijakan teknis yang akan timbul, pengurus akan memantau dan memberikan pertimbangan mana yang baik dan bisa diterapkan serta mana yang tidak baik dan perlu digodog ulang..." [15]

Fungsi pemberdayaan (*empowering*), dimana seorang pemimpin mengetahui sifat pekerjaan dan tugas yang diembannya, dapat menumbuhkan lingkungan organisasi yang baik dan menumbuhkan komitmen yang kuat kepada setiap orang untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Pemimpin juga mengerti, faham dan proporsional dalam mendelegasikan tanggungjawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap

[14] Wawancara dengan Rida Artari di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[15] Wawancara dengan Saroyo hanggoro di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018

karyawan. Siapa mengerjakan apa dan bagaimana menjadi patokan untuk membentuk suatu sistem organisasi, serta pemilihan sumber daya yang mendukung dalam penyelesaian pekerjaan dan akuntabilitasnya[16]

Dalam hal pelimpahan wewenang, pimpinan BMT Beringharjo memberikan tugas serta tanggungjawab kepada karyawan sesuai bagian masing-masing serta memberikan wewenang untuk mengelolanya.

Hal ini diungkapkan oleh pimpinan sebagai berikut:

"...disaat ada permasalahan di luar daerah, maka ranah penyelesaiannya adalah di lingkup manajer daerah, karena merekalah yang mengetahui secara langsung permaslahan tersebut. Jika sudah tidak dapat diselesaikan di daerah maka dapat dibawa ke pusat untuk di selesaikan oleh audit internal dengan menelusuri data-data yang ada. Permasalahan itu akan disampaikan ke saya setelah data valid dan akan saya putuskan..." [17]

Selain itu, hal yang sama disampaikan juga oleh pengurus lainnya, yaitu yang berkenaan tentang stuktur organisasi dan pelimpahan tanggungjawab sesuai dengan tugas masing-masing:

"...untuk dioperasional kita mengangkat *General Manager* sebagai *leader* dalam hal teknis dilapangan dan kami juga mengangkat manajer untuk divisi-divisi yang ada dan manajer untuk kantor cabang di daerah masing-masing..." [18]

Pernyataan di atas didukung dengan pendapat dari staff Baitul Maal yang menyatakan bahwa :

"...sebagai pengelola Baitul Maal, kami diberikan wewenang untuk mengelola dana dari donatur, apapun itu bentuk programnya baik yang sudah rutinitas atau yang kondisional. Mungkin nnti jika ada yang dirasa perlu untuk bersinggungan dengan donatur besar dari pihak luar dan

[16] Muhammad Syafii Antonio, *The Super*....., hlm. 21
[17] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018
[18] Wawancara dengan Ninawati di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018

membutuhkan pengurus, maka kami akan koordinasi bersama pengurus dalam menjalankan program tersebut...”

Fungsi panutan (*modeling*) mengungkapkan bagaimana agar seorang pemimpin bisa menjadi panutan bagi para karyawannya. Bagaimana sang pemimpin bertanggungjawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambil dan sejauhmana ia melaksanakan apa yang dikatannya.[19]

Memperhatikan karyawan adalah salah satu bentuk tanggungjawab pimpinan dalam pemberian perhatian dan motivasi secara personal tentang apa yang karyawan butuhkan, hal ini bisa membuat suasana kerja menjadi luwes sehingga semua hal yg dikerjakan oleh karyawan itu sepenuh hati dan maksimal. Pimpinan BMT Beringharjo melakukan hal tersebut dalam ranagka mempererat hubungan antara karyawan dengan pengurus baik dalam atau luar lingkungan kerja. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ketua sebagai berikut ini:

> “...yang saya tanamkan kepada mereka adalah contoh, seperti yang dicontohkan Rasulullah kepada umatnya, dalam Al-Qur’an jelas
>
> إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ
>
> Allah tidak akan merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Maka sangat tidak mungkin saya suruh orang disiplin klo saya tidak disiplin...” [20]

Pernyataan tersebut didukung dengan pendapat dari Manager MAA:

> “...iya mas, pengurus juga ikut tilawah kalo pagi, mereka juga datang pagi, kalau burambe kan memang sering ada kegiatan di luar, tapi

[19] Muhammad Syafii Antonio, *The Super*....., hlm. 21
[20] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018

> ketika beliau tidak ada kegiatan di luar beliau ikut tilawah dan kajian, semua pengurus bahkan....” [21]

Selain itu, manager HRD mengemukakan tentang fungsi pengurus dalam hal mengayomi karyawannya, sebagai berikut :

> “...kami sangat merasakan keberadaan pengurus, bukan berarti pengurus terus ada dan stanby di kantor, akan tetapi semisal, ada problem yang perlu didiskusikan, pengurus bersedia untuk memberikan masukannya dan berdiskusi bersama...” [22]

2. Implementasi Gaya Kepemimpinan Islami

Fokus utama dalam penelitian ini adalah tentang implementasi prinsip kepemimpinan Islam di BMT Beringharjo. Prinsip kepemimpinan islam yang digunakan dalah prinsip kepemimpinan Islam menurut Rivai yakni prinsip musyawarah (*syura*), adil (*al-‘adalah*), dan kebebasan berfikir (*al-hurriyah*)[23] dan dilengkapi dengan prinsip kepemimpinan Islam menurut Amrozi yakni prinsip tauhid. Prinsip kepemimpinan Islam menurut Rivai dan Amrozi memiliki kesamaan dalam 3 unsur utama prinsip kepemimpinan Islam yakni musyawarah (*syura*), adil (*al-‘adalah*), dan kebebasan berfikir (*al-hurriyah*). Unsur tauhid dalam prinsip kepemimpinan Islam menurut Amrozi melengkapi prinsip kepemimpinan Islam yang dikemukakan oleh Rivai sekaligus memperjelas perbedaaan prinsip kepemimpinan Islam dengan prinsip kepemimpinan konvensional.

a. Prinsip Tauhid

[21] Wawancara dengan Rida Artari di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[22] Wawancara dengan Saroyo hanggoro di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[23] Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*....., hlm 154

Rivai menyatakan kepemimpinan dalam pandangan Al-Quran bukan sekadar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan bawahannya, tetapi juga merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah SWT.

Prinsip tauhid yang diterapkan oleh pimpinan di BMT Beringharjo adalah sebagai wujud tanggung jawab pemimpin kepada Allah SWT yaitu dengan memberikan doktrin kepada karyawan untuk meluruskan niat bekerja untuk ibadah, memberikan waktu kepada seluruh karyawannya untuk melaksanakan shalat wajib. Bahkan shalat wajib dilaksanakan secara berjamaah di mushola kantor, membaca Al-qur'an setiap hari sebelum mulai bekerja, pembacaan hadis setiap setelah rangkaian shalat ashar berjamaah, dan pengajian rutin 2 kali dalam sebulan.

Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh ketua pengurus, sebagai berikut :

> "...karena pendiri BMT ini adalah para aktivis dakwah, maka dikepala kami hidup adalah ibadah, dan segala sesuatu kita kembalikan kepada Al-Qur'an dan As-Sunnah. Ketika saya diamanahi memimpin lembaga ini, maka yang kami tanamkan kepada seluruh jajaran tanpa terkecuali, baik jajaran managemen atau bahkan OB, (yang membedakan adalah pelatihannya nanti), bekerja itu adalah Ibadah, kerja itu bukan untuk saya, bukan untuk cari duit, bukan untuk karir, tapi untuk Allah SWT dan meluruskan niat..." [24]

Begitu pentingnya niat bekerja untuk ibadah, yang membuat BMT beringharjo menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan dalam

[24] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018

perusahaan. Hingga dalam misinya disebutkan bahwa BMT Beringharjo memberdayakan dengan berkelanjutan dengan produk-produk syariahnya. Hal yang lain juga diungkapkan oleh jajaran pengurus, sebagai berikut:

> "...ber-latarbelakang-kan ketakutan kepada Allah, dan kesadaran diri akan keterbatasan yang kita punya, serta sudah menjadi kebiasaan sejak dulu hingga saat ini, sebelum kami melaksanakan operasional lembaga, kami tadarus dulu, dengan niatan mencari ridhanya Allah..." [25]

Pernyataan diatas dibenarkan oleh Manager MAA yang menyatakan :

> "...memang, ketika sudah masuk waktunya shalat, kita dibiasakan untuk berhenti dan meninggalkan segala macam pekerjaan, misalnya ketika rapat, ya.. harus berhenti dan melaksanakan shalat secara berjamaah. Selanjutnya untuk setiap pagi, kita juga harus tilawah dan diberlakukan di semua cabang. Kemudian kita juga banyak kajian-kajian, seperti kajian nanti sore setelah shalat ashar ada pembacaan hadist..." [26]

b. Prinsip Musyawarah

Rivai menyatakan bahwa musyawarah adalah prinsip utama yang harus diterapkan dalam kepemimpinan Islam. Melalui musyawarah akan terjalin komunikasi dan partisipasi dalam proses pembuatan keputusan, serta musyawarah dapat berfungsi sebagai alat untuk mengawasi tingkah laku para pemimpin jika menyimpang dari tujuan organisasi.[27]

---

[25] Wawancara dengan Ninawati di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[26] Wawancara dengan Rida Artari di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[27] Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*....., hlm 156.

Wujud musyawarah yang dilakukan oleh pimpinan adalah melakukan musyawarah secara berkala 3 bulanan, yaitu rapat koordinasi managemen, semesteran, yaitu pelaporan audit dan perkembangan lembaga, dan tahunan, yaitu rapat anggota tahunan sebagai bentuk tanggungjawab pengurus dan managemen kepada anggota.

Musyawarah juga dilakukan secara spontanitas ketika ada problem atau inovasi dan program yang harus segera realisasikan. Hal tersebut diungkapkan oleh ketua sebagai berikut:

> "...jika ada permasalahan, diselesaikan secara kekeluargaan, tidak apa-apa main hukum, karena kita adalah lembaga berbasis syariah. Jika sudah tidak tertangani lagi, maka persoalan tersebut diselesaikan secara tim melalui divisi audit internal dan beberapa divisi yang terkait, setelah itu baru saya bisa memutuskan..." [28]

Pernyataan di atas memberikan jawaban bahwa, BMT Beringharjo lebih mendahulikan musyawarah untuk mufakat dalam penyelesaian masalah yang ada.

c. Prinsip Kebebasan Berfikir

Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk mampu mengemukakan kritiknya secara konstruktif. Mereka diberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau keberatan mereka

[28] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018

dengan bebas, serta harus dapat memberikan jawaban atas setiap masalah yang mereka ajukan. [29]

Wujud kebebasan berfikir yang dilakukan oleh pimpinan BMT Beringharjo adalah pemberian ruang kepada para karyawan untuk berkehendak, berkolaborasi, berinovasi dalam membangun perusahaan, dan pemberian ruang untuk berpendapat serta memberi kritik dan masukannya mengenai pengembangan program yang ada.

Dalam tagline yang diluncurkan oleh BMT Beringharjo, yaitu "*Trust Together*", dapat ditemuai bentuk kebebasan berfikir yang diterapkan oleh pimpinan, pasalnya dengan memberikan kepercayaan terhadap karyawan akan diperoleh tujuan lembaga secara bersama. Hal ini seperti disampaikan oleh ketua pengurus, sebagai berikut :

> "...ini adalah lembaga keuangan yang pada hakekatnya bermodalkan *trust*, baik *trust* kepada karyawan dan juga kepada anggota, kita tidak bisa main-main dengan *trust*, bahkan *together* tidak akan bisa tercipta jika kita tidak mempunyai rasa *trust* diantara kita..." [30]

Pernyataan diatas didukung oleh pendapat yang dikemukakan manager HRD, sebagai berikut :

> "... kalau untuk pengurus sendiri, pada dasarnya lebih pada trust kepada management, karena pengurus tidak terjun ke lapangan, mereka berfungsi sebagai controler untuk hal teknis..." [31]

d. Prinsip Adil

[29] Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*....., hlm 167
[30] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018
[31] Wawancara dengan Saroyo hanggoro di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018

Keadilan sendiri pada dasarnya memiliki dua makna yang sering dikemukakan oleh para ulama. Salah atunya yakni, adil dalam arti sama, artinya tidak membeda-bedakan satu sama lain. Pemimpin seharusnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, golongan, strata di masyarakat ataupun agama.[32]

Wujud adil yang dilakukan oleh pimpinan di dalam kepemimpinannya adalah tidak pernah memandang beda antar pekerja dan anggota. Semua pekerja yang memiliki ide atau pendapat mengenai pengembangan produk akan ditampung secara sama tanpa membeda-bedakan pekerja satu dangan yang lainnya, pemberian jatah libur, dan reward sesuai dengan kontribusinya, pembayaran upah secara tepat waktu agar tidak mendzalimi hak para pekerjanya ntuk mendapatkan upah. Hal tersebut diungkapkan oleh ketua pengurus sebagai berikut :

> "...jangan tertipu dengan orang yang naik mobil mewah datang ke kantor, dan jangan abaikan orang yang hanya memakai kaos onling, sendalan jepit dan mengendarai becak, mereka semua sama, mereka adalah anggota kita yang harus diayomi dan diberdayakan..." [33]

Pernyataan di atas mempunyai arti yang sangat dalam, bahwa BMT Beringharjo sangat menjunjung tinggi nilai keadilan, tidak membedakan mana si kaya dan mana si miskin dalam melayani

[32] Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*....., hlm 157
[33] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018

anggota. Begitu juga dengan pengelolaan karyawan, tidak ada kata spesial dalam penerapan aturan yang sudah dibuat, hal tersebut disampaikan juga oleh ketua sebagai berikut :

> "...SOP mengatakan bahwa semua jajaran di BMT boleh mendapatkan pembiayaan, yang tidak lebih dari 40% dipotong dari gajinya, dan itu berlaku pada siapapun, baik pengurus, pengawas dan karyawan, jadi bukan berarti saya pengurus dapat lebih, oh.. tidak bisa, hal itu tidak berlaku disini..." [34]

Berdasarkan data yang diperoleh dan dianalisi menggunakan konsep dan teori tentang kepemimpinan Islam, maka dapat disimpulkan bahwa pimpinan BMT Beringharjo, dalam hal ini adalah ketua pengurus memiliki sifat kepemimpinan Islami yang berprinsipkan Tauhid, Musyawarah, Kebebasan Berfikir, dan Adil.

3. Peranan GCG di BMT Beringharjo

Dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dibutuhkan prinsip-prinsip sehingga pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik. Sesuai dengan KNKG[35] terdapat 5 prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG, yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness.* Penjabaran dari prinsip-prinsip yang telah dilakukan oleh BMT Beringharjo adalah sebagai berikut :

a. Transparancy

Sesuai dengan teori KNKG mengenai prinsip transparansi ini, perusahaan diharuskan dapat menyediakan berbagai informasi yang

[34] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018

[35] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, (Indonesia : KNKG, 2006), dikutip dari http://www.knkg-indonesia.org/ diakses pada tanggal 20 Juli 2018, pukul 21.05 WIB

material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh berbagai pihak. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang diisyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemangku kepentingan lainnya.[36] Dalam prinsip ini, ada 2 segi yang disoroti peneliti, yaitu informasi dan kebijakan.

1) Informasi

Informasi yang beredar di lingkup kerja BMT Beringharjo sebagian besar berasal dari pimpinan/pengurus, namun dalam hal teknis tidak menutup kemungkinan adanya sebagaian informasi yang berasal dari pihak managemen. Jadi sangat fleksibel dalam pendistribusian informasi yang ada, sehingga informasi dapat langsung sampai ke bagian divisi masing-masing. Dalah hal ini BMT Beringharjo tidak ingin memperpanjang birokrasi, sehingga informasi dapat beredar dengan cepet dan tepat sasaran. Misalnya, informasi mengenai pemberian reward kepada karyawan langsung diberikan divisi HRD, informasi mengenai kegiatan anggota bermasalah dalam pembiayaan langsung diberikan pada divisi accounting, informasi mengenai adanya bantuan dana CSR dari perusahaan langsung diberikan pada divisi baitul maal, dan lain sebagainya.

[36] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

Informasi yang ada juga tidak serta merta disalurkan langsung kepada karyawan, ada beberapa informasi tertentu yang perlu didiskusikan lebih lanjut. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan mengerti informasi tersebut, dan memudahkan karyawan untuk memahami informasi yang ada. Sesuai dengan prinsip *transparancy*, dimana perusahaan harus menyediakan informasi yang mudah dipahami dan diakses oleh pemangku kepentingan.

Dalam penyampaian informasi yang ada, BMT Beringharjo menyediakan berbagai macam media. Media-media yang digunakan yaitu yaitu melalui papan informasi, email, Whatsapp, SMS, maupun telepon. Berbagai macam media ini digunakan karena informasi tersebut harus cepat disampaikan ke kantor-kantor cabang yang berada di daerah cukup jauh.

2) Kebijakan

Dalam kebijakan yang dibuat oleh BMT Beringharjo, semua kebijakan tersebut ditentukan oleh Pengurus dan komisi pembuat kebijakan yang didasarkan pada kepentingan setiap karyawan dalam perusahaan. Kebijakan yang dibuat antara lain kebijakan mengenai peraturan perusahaan, standar operasional perusahaan dari masing-masing divisi, kebijakan personalia, kebijakan mengenai kenaikan jabatan, dan lain-lain. Kebijakan-

kebijakan yang ada tersebut dibuat berdasarkan proses yang menunjang perusahaan.

Perusahaan telah berusaha menyampaikan dan menginformasikan setiap kebijakan yang ada dengan baik. Disini setiap Salah satu contohnya seperti kebijakan peraturan BMT Beringharjo, dimana sebelum melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja, setiap karyawan wajib mengikuti tilawah dan juga wajib melaksanakan shalat berjamaah di manapun dia berada. Kebijakan ini juga berlaku di semua cabang yang dimiliki oleh BMT Beringharjo.

Dari kedua sisi tersebut, baik informasi maupun kebijakan sudah terlihat bahwa BMT Beringharjo sudah melaksanakan prinsip *transparency*. Disini BMT Beringharjo sudah menyediakan informasi secara akurat dan jelas, informasi yang didapat dari BMT Beringharjo dilihat dahulu jenis informasinya, ada yang perlu diolah terlebih dahulu dan ada yang langsung disampaikan kepada *stakholder*, dengan melakukan hal tersebut setiap pemangku kepentingan bisa mendapatkan informasi yang akurat dan jelas. Kebijakan pada perusahaan pun sudah tertulis dan dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan. Tujuannya agar setiap pihak mengetahui kebijakan tersebut sehingga setiap pemangku kepentingan bisa bekerja dengan maksimal dan benar, tanpa ada yang ditutup-tutupi.

b. Accountability

Akuntabilitas dalam prinsip yang dikemukakan oleh KNKG adalah prinsip dimana perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan stakeholder yang ada. [37] Ada 2 segi yang disoroti peneliti, yaitu dari sisi basis kerja dan audit.

1) Budaya Kerja

Dari sisi budaya kerja. Peneliti melihat bagaimana struktur BMT Beringharjo yang ada dan sistem budaya kerjanya. Dilihat dari strukturnya, BMT Beringharjo sudah membuat struktur organisasi yang cukup baik. Dimana Anggota merupakan bagian paling tinggi, selanjutnya Pengurus yang mendapatkan mandat secara langsung dari anggota dalam melaksanakan operasionalnya yang membawahi divisi-divisi yang ada, dan juga menempatkan dewan pengawas sebagai kontrolingnya.

Dilihat secara fungsionalnya, pembagian tugas dan wewenang di BMT Beringharjo sudah jelas. Hal ini terlihat bagaimana setiap karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan dan kepada siapa mereka harus bertanggungjawab. Hal ini tentu didukung dengan adanya SOP di BMT Beringharjo. Misalnya,

[37] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

bagian marketing tentu saja fungsinya mensosialisasikan produk dan program yang dipunyai oleh BMT Beringharjo. Selain itu, mereka juga harus melapor pada manager sebagai atasan mereka. Mereka tidak boleh langsung *by-pass* melapor pada General manager atau Pengurus karena menyalahi aturan dan membuat sistem menjadi tidak seimbang.

Sementara itu, dari sisi sistem kerja bisa dilihat bahwa tiap divisi mempunyai SOP-nya (Standar Operasional Perusahaan) masing-masing sehingga mereka mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam budaya kerja, BMT Beringharjo mempunyai tujuan yaitu BERING CARE (Bina Edukasi, Reportasi, Inovatif, Jejaring, Cepat, Amanah, Resik, dan Empati) sebagai bentuk komitmen untuk terus berbagi dengan memberikan yang terbaik pada lingkungan sekitar (anggota khususnya), pedagang kecil dan dhuafa.

2) Audit

Ada 2 sistem audit yang dilakuakan oleh BMT Beringharjo, yaitu audit internal dan eksternal. BMT Beringharjo melakukan audit internal dengan melihat segala bentuk controling operasional yang dilakukan dan BMT Beringharjo mempunyai divisi MAA dalam menjalankan hal tersebut.

Sementara itu, audit eksternal di BMT Beringharjo menggunakan jasa *akuntan public*. Dimana perusahaan sudah mengirim laporan keuangan pada akuntan publik tersebut. Apabila ada kejanggalan dalam laporan tersebut maka akuntan publik langsung turun ke lapangan.

Dari kedua sisi tersebut, baik terlihat bahwa BMT Beringharjo sudah melaksanakan sebagian dari prinsip tersebut. Yang sudah dilaksanakan adalah terlihat bagaimana di dalam perusahaan sudah mempunyai SOP sehingga jelas tugas dan tanggung jawabnya. Dan dalam mengambil keputusan perusahaan sudah menyesuaikan sesuai dengan SOP tersebut. Selain itu, audit yang dilakukan dalam perusahaan sudah dilakukan dengan baik, baik audit secara internal maupun eksternal. Dari hal ini terlihat bahwa prinsip akuntabilitasnya sudah dijalankan dimana perusahaan berusaha mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar.

c. Responsibility

Dalam penerapan prinsip responsibilitas menurut KNKG perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan *Good Corporate Citizen*. [38] Ada 2 segi yang bisa dilihat yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan

[38] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip Syariah .

1) CSR

Dalam penerapan CSR ada 2 elemen yang bisa dilihat, yaitu masyarakat, dan karyawan. Dari sisi masyarakat BMT Beringharjo sudah melakukan CSR dalam bentuk progam-program pemberdayaan untuk dhuafa. Mulai dari program bina mitra hingga program sinergisitas antara komunitas-komunitas tertentu baik dalam hal pembinaan ekonomi dan ke-Islaman.

Sedangkan dari sisi karyawan, terlihat dari pemberian kesejahteraan dan tanggung jawab BMT Beringharjo pada karyawan selain gaji atau upah, diberikan juga dalam bentuk pemberangkatan umroh kepada karyawannya 2 orang untuk setiap tahunnya serta berbagai tunjangan lainnya seperti pemenuhan tunjangan BPJS dan pemberian pembiayaan khusus kepada karyawan. Dari hal ini bisa terlihat bahwa BMT Beringharjo berusaha untuk mensejahterakan karyawannya. Agar karyawan BMT Beringharjo betah dan bisa kerja dengan maksimal. Selain itu, beberapa fasilitas yang diberikan kepada karyawan sudah cukup memadai, seperti WC yang bersih, tersedianya tempat ibadah dan fasilitas ruangan yang mendukung dalam menjalankan aktivitas di kantor..

2) Kepatuhan pada UU

Dari segi kepatuhan (compliance) terhadap peraturan perundang-undangan. BMT yang berbadan hukum koperasi dalam bentuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan tunduk pada Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dan pengawasannya tunduk pada Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 39/Per/M.KUKM/XII/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi yang dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan selanjutnya oleh Kementrian Koperasi dan UKM di mana BMT bernaung.

BMT Beringharjo sudah menerapkan kepatuhannya terkait regulasi dari pemerintah tersebut dengan mengganti nama dari KJKS ke KSPPS. Sedangkan dalam penerapan Permen, BMT Beringharjo juga mengangkat DPS yang sudah tersertifikasi dalam upaya controling penerapan prinsip-prinsip ke-syariahan.

Dari kedua sisi tersebut, baik CSR maupun kepatuan pada UU, terlihat perusahaan sudah melaksanakan sebagian dari prinsip tersebut.

d. Independency

Prinsip independensi yang dikemukakan oleh KNKG adalah prinsip dimana perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Jadi, yang dimaksud adalah tidak

adanya pengaruh dari orang lain atau orang dalam perusahaan yang didasarkan pada keinginan pribadi untuk mempengaruhi manajemen perusahaan.[39] Ada 2 segi yang disoroti peneliti yaitu pengaruh internal dan eksternal.

1) Pengaruh Internal

   Pengaruh internal di BMT Beringharjo yaitu dengan mendudukan anggota sebagai pemegang kuasa tertinggi. Akhirnya dalam penentuan berbagai keputusan akan dilaksanakan Rapat Anggota untuk mufakat dan tujuan keputusan yang diambil tersebut bersifat objektif.

2) Pengaruh eksternal

   Banyak hal dari pihak eksternal yang dapat mempengaruhi BMT Beringharjo, seperti regulasi pemerintah, LSM atau pun serikat buruh, dan juga jasa konsultan. Dilihat dari regulasi pemerintah pasti ada yang mempengaruhi BMT Beringharjo seperti regulasi pajak maupun mengenai upah minimum. Contohnya seperti upah minimum di Yogyakarta akan berbeda dengan kantor cabang di kota-kota daerah tertentu, sehingga karyawan yang ada di kantor pusat maupun di daerah akan mendapat upah sesuai daerahnya masing-masing. Sementara, dari LSM atau pun serikat buruh, Seperti penentuan jatah hari dan jam kerja.

[39] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

Dari kedua sisi tersebut, baik pengaruh internal dan eksternal terlihat perusahaan sudah melaksanakan prinsip independensi dengan baik. Dimana di BMT Beringharjo tidak ada salah satu organ yang salin mendominasi. Hal ini mengindikasikan prinsip independensi sudah berjalan dengan baik.

e. *Fairness*

Sesuai dengan teori dari KNKG mengenai prinsip kesetaraan dan kewajaran maka dalam melaksanaakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. [40] Ada 2 hal yang disorot peneliti, yaitu *shareholder* dan *stakeholder*.

1) Shareholder

Shareholder di BMT Beringharjo di implementasikan kepada pembagian SHU (Selisih Hasil Usaha) selama satu tahun. Pembagian SHU tergantung dari porsi kepemilikan modal yang ada. Pembagian SHU dilaksanakan dalam RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang mengharapkan kehadiran semua anggota. Hal ini dikarenakan agar semua anggota mendapat informasi secara transparan.

Selain itu,anggota akan mendapatkan laporan mengenai keadaan perusahaan, akan tetapi bentuk media penyampaian

[40] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

laporan sangat terbatas dilingkup internal dan belum dapat memaksimalkan web dan media elektronik lainnya untuk punlikasi ke khalayak eksternal..

2) Stakeholder

Ada 3 bagian yang bisa dilihat dalam hal ini yaitu perekrutan, *reward*, dan *punishment.* Karyawan yang direkrut oleh BMT Beringharjo harus lebih dahulu lulus dalam tes tertulis, wawancara, motivasi kerja dan ibadah yang merupakan poin penting dalam BMT Beringharjo. Dengan lulus tes tersebut maka karyawan BMT Beringharjo mempunyai keahlian yang merata.

Sementara, sistem *reward* yang diberikan BMT Beringharjo ada berbagai macam, ada yang berupa insentif, ada juga *reward* dari pemasukan BMT Beringharjo, ada juga *reward* jenjang karir. Pemberian reward ini sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Dengan begitu maka setiap karyawan bisa adil mendapatkan *reward* sesuai dengan prestasi kerjanya. *Reward* berupa insentif ini merupakan kunci agar karyawan bisa termotivasi untuk bekerja, semakin besar kontribusinya maka *reward* yang diberikan semakin besar.

Sistem *punishment* dari BMT Beringharjo ada bermacam-macam seperti SP (Surat Peringatan), bisa juga pemotongan insentif, mutasi, dan bisa juga dipecat. Dengan adanya

punishment ini diharapkan para karyawan tidak berbuat pelanggaran yang merugikan perusahaan.

Dari kedua sisi tersebut, baik *shareholder* dan *stakeholder*, sudah terlihat perusahaan sudah melaksanakan prinsip *fairness* dengan baik. Terlihat bagaimana setiap anggota diperlakukan secara adil sesuai dengan haknya, dan setiap anggota berhak mendapatkan informasi secara transparan, akan tetapi madia yang dipakai masih terbatas dan perlu pengembangan lebih lanjut. BMT Beringharjo berusaha untuk merekrut karyawan yang benar-benar memiliki keahlian komitmen yang kuat dan ibadah yang baik. Dan juga jika mereka berprestasi pasti akan mendapatkan *reward,* jika berbuat diluar batas aturan akan mendapatkan *punishment.* Jadi, ada keseimbangan antara prestasi dan pelanggaran yang dilakukan karyawan.

C. Pembahasan

Good corporate governance yang umumnya diterapkan di Indonesia pada umumnya masih mengacu kepada prinsip-prinsip *good corporate governance* konvensional, *Good Corporate Governance* konvensional itu sendiri terbagi menjadi dua aliran, yang pertama *shareholders model* dan yang kedua *stakeholders model*. Tentu saja prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* konvensional yang sekarang menjadi acuan di Indonesia kurang tepat jika diterapkan di lembaga keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah harus

mengacu kepada prinsip-prinsip *Islamic Corporate Governance*. Memang ada beberapa poin yang terdapat di dalam *Good Corporate Governance* konvesional yang juga diadopsi oleh *Islamic Corporate Governance*, tetapi sebenarnya secara rinci ada perbedaan sangat mendasar antara keduanya.

Tabel 3. Perbedaan antara *Good Corporate Governance* konvesional dan *Islamic Corporate Governance.*

Aspek	**Model Shareholder**	**Model stakeholder**	**Model Islam**
Filsafat	Rasionalisme dan rasionalitas	Rasionalisme dan rasionalitas	Keimanan, aqidah syariah, akhlaq
Hak dan kepentingan	Melindungi kepentingan pemegang saham	Menjamin hak komunitas sosial dan hubungannya dengan perusahaan	Melindungi hak dan kepentingan senua pemangku kepentingan berlandaskan syariah
Tujuan	Keuntungan pemegang saham	Kesejahteraan pemangku kepentingan	Maqashid Syariah
Peran pengelola	Dominasi pengelola	Mengewasi dominasi pemegang saham	Konsep khalifah dan musyawarah
Management board	*One tier broad*, tidak ada komite khusus etika	*Two tier broad*, tidak ada komite khusus untuk etika	*Shariah board* dan institusi lain yang bertanggung jawabterhadap issu etika
Bisnis	Tidak ada batasan dalam bisnis	Tidak ada batasan dalam bisnis	Hanya altivitas bisnis yang sesuai syariah yang diizinkan

(sumber : Hasan, 2012)

Berdasarkan tabel diatas maka hal utama yang membedakan antara *Islamic Corporate Governance* dan *Conventional Corporate Governance* adalah bahwa dalam *Islamic Corporate Governance*, semua kegiatan bisnis harus mengacu pada

syariah Islam. Khusus pada lembaga keuangan, larangan terhadap praktek riba, maysir, dan gharar menjadi isu utama dalam *corporate governance.*

Penerapan GCG di BMT Beringharjo sudah dilaksanakan, hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama para informan, dapat diketahui bahwa penerapan GCG sudah dilaksanakan semenjak BMT itu sendiri dirintis, hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukaan oleh pengurus, yaitu :

> "...jika berbicara tentang GCG, maka hal itu sudah kami lakukan semenjak kami mendirikan BMT, bahka sudah melekat pada diri kami jauh sebelm BMT didirikan..." [41]

Dalam hal ini, para pendiri BMT Beringharjo sudah menerapkan prinsip-prinsip yang ada dalam GCG, seperti halnya yang disampaikan oleh pengurus berikut ini :

> "...apa yang kami lakukan pasti kami tulis, dan apa yang kami tulis pasti kami lakukan.." [42]

Pernyataan di atas menjadi dasar latarbelakang pentingnya penerapan prinsip GCG di BMT Beringharjo. Strategi-strategi yang dilakukan oleh BMT Beringharjo dalam membangun budaya tata kelola perusahaan yang baik juga mengacu pada prinsip GCG itu sendiri, yang terdiri dari lima prinsip didalamnya, yaitu prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan kewajaranaataukesetaraan (*fairnes*).

[41] Wawancara dengan Ninawati di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018
[42] Wawancara dengan Ninawati di Yogyakarta, tanggal 19 Juli 2018

Penerapan prinsip GCG dalam suatu perusahaan pada dasarnya tidak terlepas dari sikap kejujuran, tanggung jawab, bisa dipercaya, dan diandalkan, serta kepekaan terhadap lingkungan sosial yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan bahkan hingga karyawannya. Sikap tersebutlah yang diwariskan oleh Nabi Muhammad SAW kepada umatnya. Beliau yang menjadi uswah hasanah sebagai pemimpin yang profesional, dan memiliki reputasi dan integritas yang luar biasa. Dengan demikian, prinsip-prinsip GCG dapat diterapkan melalui sifat-sifat yang diwariskan oleh Rasulullah, yaitu sifat sidik, amanah, tabliq dan *fatanah.*[43]

Prinsip dasar keterbukaan (*transparency*) adalah *"ketika perusahaan diharuskan untuk menyediakan informasi yang material dan relevan serta mudah dipahami oleh pemangku kepentingan"*.[44] Sedangkan, dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara, Prinsip keterbukaan (*transparency*) adalah *"keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan"*. [45]

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam mewujudkan prinsip keterbukaan, BMT Beringharjo harus menyediakan informasi yang relevan dan mudah dipahami oleh stakeholder. Hal tersebut tidak terlepas dari karakter pemimpin yang membawa perusahaan ke arah dan tujuan organisasinya.

---

[43] Rahmani Timorita Yulianti, Good Corporate Governance di Lembaga Zakat, (Yogyakarta : Kaukaba, 2016), hlm. 39.

[44] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum...*, hlm. 5.

[45] Pemerintah Indonesia, *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara*, (Jakarta: www.bumn.go.id) dikutip dari http://jdih.bumn.go.id/ diakses pada tanggal 20 Juli 2018, pukul 21.20.

Sifat tablig yang dimiliki oleh ketua pengurus, erat kaitannya dengan penerapat prinsip tersebut, pasalnya pemimpin yang mempunyai sifat tablig adalah pemimpin yang komunikatif, informatif dan transparansi. Dengan sifat dasar tersebutlah, pimpinan dapat menyampaikan, menyiarkan, mengungkapkan dan melaporkan berbagai macam informasi yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh beberapa informan di BMT Beringharjo, dikemukakan bahwa pimpinan dalam melaksanakan budaya organisasi atau tata kelola perusahaan berlandaskan Al-qur'an dan As-Sunnah, bahkan dalam doktrinnya, pimpinan menyatakan bahwa bekerja itu untuk ibadah, bertanggung jawab atas nafkah keluarga dan bekerja secara profesional.

Selain itu, pimpinan juga selalu menyerukan kepada kebaikan, *"amar ma'ruf"*, dan mencegah perbuatan yang menyimpang dari agama, *"nahi mungkar"*, dan berlaku bijaksana dalam menyikapi keduanya. Hal tersebut disampaikan langsung oleh ketua pengurus sebagai berikut :

> "...SOP yang dibuat adalah untuk dijalani bukan untuk dilanggar, dan saya akan pastikan bahwa peraturan ini dibuat untuk melindungi kedua belah pihak, baik lembaga maupun karyawan...." [46]

Prinsip kedua yakni akuntabilitas (*accountability*) yang pada dasarnya perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. [47] Sedangkan, prinsip akuntabilitas (*accountability*) dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara adalah "*kejelasan fungsi, pelaksanaan*

[46] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018
[47] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

dan pertanggung jawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif". [48]

Dalam implementasinya BMT Beringharjo rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi dan karyawan dengan jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dan strategi perusahaan. Disamping itu, BMT Beringharjo juga sudah memetakan semua karyawannya yang mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, serta perannya dalam melaksanakan program.

Misalnya dalam mendelegasikan sebuah tanggung jawab divisi SDM, pimpinan memberikan tanggung jawab kepada karyawan yang berkompeten dibidang tersebut, BMT Beringharjo mengangkat manager HRD yang mempunyai ilmu, pengalaman dan sudah mengenyam jenjang pendidikan S2 di bidang ilmu Psikologi.

Selain itu, pimpinan yang dalam hal ini adalah ketua pengurus, menanamkan karakter amanah kepada setiap karyawannya dalam rangka penerapan prinsip akuntabilitas dalam GCG. Penekanannya ada pada sikap kejujuran, memberikan keamanan, dan kepercayaan kepada semua pihak. Bahkan dalam tagline BMT Beringharjo adalah "*Trust Together*" yang mempunyai arti membangun kepercayaan bersama.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, ketua pengurus menyatakan bahwa, lembaga ini adalah lembaga keuangan yang bermodalkan asas kepercayaan, kepercayaan atas modal yang dititipkan oleh anggota kepada BMT

[48] Pemerintah Indonesia, *Peraturan Menteri*... diakses pada tanggal 20 Juli 2018, pukul 21.20.

atau sebaliknya. Ia juga mengungkapkan bahwa, modal amanah adalah yang paling utama diterapkan di BMT Beringharjo, khususnya amanah dari Allah sebagai khalifah di bumi yang menjadikan segala aktivitas yang dilakukan sesuai dengan aturan Allah, dan amanah yang diberikan manusia dalam hal muamalah.

Dalam hal ini pimpinan memberi doktrin kepada karyawannya untuk bertanggungjawab atas pekerjaannya dengan niatan ibadah. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan ketua pengurus :

> "...sehingga dalam mereka bekerja, dapat diluruskan niatnya untuk beribadah, mereka ada yang bertanggungjawab untuk mencari nafkah, ada juga yang mengimplementasikan ilmu mereka disini..." [49]

Pada dasarnya niatan bekerja adalah untuk ibadah kepada Allah, oleh karena itu, manusia yang bekerja karena Allah akan mempunyai tanggungjawab penuh atas segala sesuatu yang dikerjakannya. Seperti yang disabdakan Rasulluah SAW, yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari Ibn Umar r.a. :

> وعن بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلّم قال: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعيّتِهِ, والأميرُ راعٍ, والرّجُلُ راعٍ على أهلِ بيتِهِ, والمرأةُ رَاعِيَّةٌ على بيتِ زوجِها وَوَلَدِهِ, فكلّكم راعٍ وكلّكم مسئولٌ عنْ رَعِيَّتِهِ. (متفق عليه)
>
> *Dari Ibn Umar ra. Dari Nabi saw, beliau bersabda : " Kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian. Seorang penguasa adalah pemimpin, seorang suami adalah seorang pemimpin seluruh keluarganya, demikian pula seorang isteri adalah pemimpin atas rumah suami dan anaknya.Kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungtawaban atas kepemimpinan kalian". (HR. Bukhari dan Muslim)* **[50]**

---

[49] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018

[50] Imam Nawawi. Terjemah Riyadhus Shalihin. Jakarta: Pustaka Amani hal 303-304

Prinsip ketiga adalah prinsip pertanggungjawaban (*responsibility*) yang pada dasarnya mewajibkan perusahaan menaati peraturan yang berlaku serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, alhasil wujud dari pertanggung jawaban tersebut dapat mewujudkan *sustainability* sebagai pengakuan terhadap *good corporate citizen.*" [51] Sedangkan, prinsip pertanggungjawaban bila mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara adalah *"kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat*". [52]

Diantara karakteristik seorang pemimpin Islam adalah beriman dan bertaqwa kepad Allah SWT, karena kepemimpinan berkaitan erat dengan pencapaian cit-cita atau tujuan perusahaan, oleh karena itu kepemimpinan harus berada didalam orang yang menjunjung tinggi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.[53] Hal ini sangat bersinergi dengan visi yang dibawa oleh pimpinan, yang mendoktrin para karyawannya dalam membentuk niatan bekerja karena ibadah.

Selain itu, pimpinan dan sekaligus pendiri BMT Beringharjo mempunyai latarbelakang keislaman yang kuat, bahkan dalam perjalanannya merintis BMT Beringharjo ini diawali dari kegiatan sosial yang tidak sama saekali mengharapkan profit darinya, semata-mata karena bekal iman dan taqwa kepada Allah SWT.

---

[51] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

[52] Pemerintah Indonesia, *Peraturan Menteri*... diakses pada tanggal 20 Juli 2018, pukul 21.20.

[53] Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*....., hlm 248.

Hal ini yang menjadi dasar penerapan prinsip pertanggung jawaban di ranah internal managemen oleh pimpinan, dengan adanya taqwa dan keimanan pimpinan menegakkan SOP yang ada dan percontohan yang dilakukan oleh ketua pengurus, seperti halnya yang diungkapkan adalah sebagai berikut :

> "... bekerja bukan untuk bos, dimanapun mereka berada, ada tau tidak ada saya, mereka wajib untuk bekerja secara maksimal dan mematuhi SOP yang ada, dan bekerja sesuai dengan kewajiban masing-masing..." [54]

Dalam hal ini, pengurus juga memberikan contoh dan suri tauladan yang baik kepada karyawannya. Pimpinan dalam hal ini pengurus, juga ikut masuk kantor tepat waktu dan mengikuti aktifitas tilawah secara rutin di pagi hari. Ini membuktikan bahwa peran pengurus dalam menerapkan GCG di BMT Beringharjo sangat berkontribusi besar.

Prinsip keempat adalah prinsip kemandirian (*independency*) dimana dalam penerapan prinsip tersebut, perusahaan ditunutut untuk dapat memunculkan kemandirian dengan pengelolaan secara independen sehingga tidak ada rasa saling mendominasi dan mengintervensi dari dan/oleh pihak lain. [55] Sedangkan, prinsip kemandirian dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara adalah *"keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruhatautekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan dan prinsip korporasi yang sehat"*. [56]

Dalam pelaksanaannya, BMT Beringharjo patuh pada Anggaran dasar (AD) dan Anggran Rumah Tangga (ART), SOP, dan berbagai macam peraturan

[54] Wawancara dengan Mursida Rambe di Yogyakarta, tanggal 28 Juli 2018
[55] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.
[56] Pemerintah Indonesia, *Peraturan Menteri*... diakses pada tanggal 20 Juli 2018, pukul 21.20.

perundang-undangan untuk menjalankan kegiatan organisasinya. Sifat pemimpin yang cerdas (*fathanah*) sangat diperlukan dalam mengelola lembagaatauorganisasi, pasalnya tanggung jawab ini sangat berat dirasakan jika pemimpin tidak mempunyai karakter yang mudang mengerti dan dimengerti, memahami dan dipahami, pandai dan cerdas. Hal ini sudah terbukti dengan kepiawaian pengurus dalam mengelola BMT Beringharjo yang memasuki usia 23 tahun.

Dengan menitik beratkan penerapan visi, misi, budaya organisasi, dan strategi unggulan berbasis pemberdayaan, BMT Beringharjo sudah membina lebih dari 10 ribu anggota dari berbagai macam kalangan. Hasil tersebut sangat terlihat dari beberapa program yang sudah dilaksanakan, mulai dari bentuk silaturahmi kepada anggota, pemberdayaan budaya angkringan, pemberian margin murah untuk anggota berprestasi dalam pembiayaan, hingga sinergisitas program dengan pihak eksternal terkait program pemberdayaan anggota.[57]

Prinsip terakhir yakni prinsip kewajaranaataukesetaraan (*fairnes*), yang mana dalam pelaksanaan kegiatannya, perusahaan harus senantiasamemerhatikan kepentingan pemangku kepentingan berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.[58] Sedangkan, prinsip kewajaranaataukesetaraan bila mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara adalah *"keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (stakeholders) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan"*.[59]

---

[57] Dokumen BMT Beringharjo

[58] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum*..., hlm. 5.

[59] Pemerintah Indonesia, *Peraturan Menteri*... diakses pada tanggal 20 Juli 2018, pukul 21.20.

Dalam rangka penerapan prinsip tersebut, BMT Beringhharjo memberikan perhatian terkait keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi kepentingan *shareholder*. Penyampaian laporan bulanan, tiga bulanan, semesteran dan tahunan dalam rapat anggota tahunan adalah upaya BMT Beringharjo untuk menjalankan prinsip tersebut.

Sifat sidik dirasa sangat perlu ada pada diri pimpinan, dengan sikap yang selalu menjalankan sesuatu berdasarkan kebenaran, jujur, nyata, dan tidak menyembunyikan sesuatu, baik itu dalam bentuk perkara ataupun sikap dan perbuatan. Hal ini sangat dijunjung tinggi oleh ketua pengurus dalam kehidupan sehari-harinya, termasuk di lingkungan lembaga.

Dari paparan di atas mengenai implementasi kepemimpinan Islam dalam penerapan GCG oleh BMT Beringharjo selama ini dapat disimpulkan, bahwa prinsip-prinsip yang ada sudah diterapkan walaupun ada beberapa yang belum begitu maksimal dalam penerpannya. Sehingga jika digambarkan dalam bentuk tabel dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. Implementasi Kepemimpinan Islam dalam Penerapan GCG di BMT Beringharjo

Prinsip Kepemimpinan Islami	**Penerapan di BMT**	**Penerapan prinsip GCG**
Tabliq	BMT Beringharjo memberikan dan menyediakan informasi yang mudah dipahami dan diakses oleh pemangku kepentingan, baik untuk karyawan hingga anggota dengan	Transparancy

Prinsip Kepemimpinan Islami	Penerapan di BMT	Penerapan prinsip GCG
	cepat dan efisien	
	BMT Beringharjo membuat Kebijakan berdasarkan proses untuk menunjang perkembangan perusahaan	
	BMT Beringharjo membuat rencana kerja jangka pendek dan panjang, dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan	
	BMT Beringharjo membuat dan melaporkan keuangan berkala triwulan, semester dan tahunan untuk mengevaluasi kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang	
Amanah	BMT Beringharjo membuat struktur organisasi yang baik, dengan memposisikan Anggota merupakan bagian paling tinggi, selanjutnya Pengurus yang mendapatkan mandat secara langsung dari anggota dalam melaksanakan operasionalnya	Akuntabilitas
	BMT Beringharjo telah menetapkan pembagian tugas sertawewenang yang jelas, sehingga memudahkan dalam kontroling dalam parusahaan	

Prinsip Kepemimpinan Islami	Penerapan di BMT	Penerapan prinsip GCG
	BMT Beringharjo mempunyai SOP (Standar Operasional Perusahaan) di setiap divisi masing-masing sehingga mereka mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya	
	BMT Beringharjo telah melaksanakan 2 sistem audit yang yaitu audit internal (DPS dan MAA) dan eksternal (Akuntan Publik).	
Tauhid	BMT Beringharjo sudah menjalankan CSR nya dalam bentuk progam-program pemberdayaan untuk dhuafa.	Responsibiliti
	BMT Beringharjo memberikan kesejahteraan pada karyawan berbentuk gaji atau upah, dan juga dalam bentuk pemberangkatan umroh kepada karyawannya 2 orang untuk setiap tahunnya serta berbagai tunjangan lainnya seperti pemenuhan tunjangan BPJS dan pemberian pembiayaan khusus kepada karyawan.	
	BMT Beringharjo yang berbadan hukum koperasi dalam bentuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah	

Prinsip Kepemimpinan Islami	Penerapan di BMT	Penerapan prinsip GCG
	dan tunduk pada Undang-Undang yang ada	
Fathanah	BMT Beringharjo mendudukan anggota sebagai pemegang kuasa tertinggi, sehingga dalam penentuan berbagai keputusan akan dilaksanakan Rapat Anggota untuk mufakat dan tujuan keputusan yang diambil tersebut bersifat objektif	Independen
	BMT Beringharjo telah taat regulasi pajak maupun penerapan upah berdasarkan upah minimum regional	
Sidiq	BMT Beringharjo memberikan SHU (Selisih Hasil Usaha) selama satu tahun. Pembagian SHU tergantung dari porsi kepemilikan modal yang ada	Fairnes
	BMT Beringharjo memberikan kepada anggota laporan mengenai keadaan dan perkembangan perusahaan, serta program kerja mendatang	
	BMT Beringharjo merekrut karyawan melalui tes tertulis, wawancara, motivasi kerja dan ibadah yang merupakan poin penting dalam BMT Beringharjo	

Prinsip Kepemimpinan Islami	Penerapan di BMT	Penerapan prinsip GCG
	Pemberian *reward* oleh BMT Beringharjo berupa insentif, dan *reward* jenjang karir	
	Sistem *punishment* dari BMT Beringharjo berupa SP (Surat Peringatan), pemotongan insentif, mutasi, hingga pemecatan	

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan berbasis Islamic leadership *(prophetic leadership)* memberikan efek terhadap penerapan prinsip-prinsip GCG di BMT Beringharjo

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah pemimpin BMT Beringharjo mengimplementasikan prinsip kepemimpinan Islam dalam proses penerapan GCG yaitu dengan pelaksanaan strategi-strategi yang dilakukan oleh Pimpinan BMT Beringharjo dalam membangun budaya tata kelola perusahaan yang baik dan mewujudkan prinsip GCG adalah sebagai berikut :

1. Prinsip keterbukaan (*transparency*), diimplementasikan oleh pimpinan melalui sikap tablignya dengan melaksanakan budaya organisasi atau tata kelola perusahaan berlandaskan Al-qur'an dan As-Sunnah, bahkan dalam doktrinnya, pimpinan menyatakan bahwa bekerja itu untuk ibadah, bertanggung jawab atas nafkah keluarga dan bekerja secara profesional.

   Selain itu, pimpinan juga selalu menyerukan kepada kebaikan, *"amar ma'ruf"*, dan mencegah perbuatan yang menyimpang dari agama, *"nahi mungkar"*, dan berlaku bijaksana dalam menyikapi keduanya
2. Prinsip akuntabilitas (*accountability*), diimplementasikan oleh pimpinan melalui sikap amanahnya dengan memberikan rincian tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing divisi dan karyawan dengan jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dan strategi perusahaan.

3. Prinsip pertanggungjawaban (*responsibility*), diimplementasikan oleh pimpinan melalui sikap bertauhidnya dengan menegakkan SOP yang ada berlandaskan ketaqwaan dan keimanan, serta memberikan percontohan kepada karyawan dalam segala hal.
4. Prinsip kemandirian (*independency*), diimplementasikan oleh pimpinan melalui sikap fatanahnya dengan menitik beratkan penerapan visi, misi, budaya organisasi, dan strategi unggulan berbasis pemberdayaan anggota.
5. Prinsip kewajaranaataukesetaraan (*fairnes*), diimplementasikan oleh pimpinan melalui sikap sidiknya dengan penyampaian laporan bulanan, tiga bulanan, semesteran dan tahunan dalam rapat anggota tahunan, sebagai bentuk tanggungjawab yang diemban.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, maka dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlunya dilakukan pelatihan kepemimpinan yang Islami secara merata dan berjenjang bagi setiap karyawan di seluruh cabang.
2. Kaderisasi kepemimpinan Islami harus sudah mulai diadakan, dalam rangka meneruskan tongkat estafet kepemimpinan yang ada di BMT Beringharjo.
3. Untuk penelitian selanjutnya, hendaknya meneliti tentang faktor-faktor kepemimpinan Islami yang dapat membentuk desain kepemimpinan Islam yang dapat diterapkan di LKMS pada umumnya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BMT Beringharjo. Penelitian ini hanya dapat mengambil beberapa key informan pendukung yang diwakili oleh karyawan saja. Karena keterbatasan waktu, informan pendukung dari anggota tidak dapat direalisasikan dalam penelitian ini.

Berdasarkan analisis dan interprestasi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi mengenai tipe atau gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua BMT Beringharjo Yogyakarta, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari aspek perilaku dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpin.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Mal An., 2010, *Coorporate Governance Perbankan Syariah di Indonesia*, Yogyakarta: ARRuzz Media.

Alwi, Syafaruddin., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Anshori, Abdul Ghofur., 2008, *Kapita Selekta Perbankan Syariah di Indonesia*, Yogyakarta: UII Press.

Antonio, Muhammad Syafi'i., 2007, *The Super Leader Super Manager*, Jakarta: Tazkia multimedia & proLm Centre.

Arifin, Zainal., 2012, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Arikunto, Suharsimi., 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.

Artari, Rida, Manager MAA BMT Beringharjo, Yogyakarta, 19 Juli 2018

A.S, Hornby., 2006, *Oxford Edvanced Dictionary of English*, London : Oxford University Press.

Aziz, Rezy, Atina Shofawati., 2014, "Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Islami pada UMKM Kulit di Magetan", *Jurnal JESTT*. Vol. 1 No. 6, dikutip dari, https://e-journal.unair.ac.id/JESTT/article/view/490/295, diakses pada hari Ahad tanggal 3 Juni 2018.

Azwar, Saifuddin., 2005, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bank Indonesia., 2006, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum.

Baharudin, Umiarso., 2012, *Kepemimpinan Pendididkan Islam; Antara Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media.

Bungin, Burhan., 2007, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Chapra, Umer, Habib Ahmed., 2008, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta : P.T Bumi Aksara.

Daft, Richard L., 2001, *Manajemen jilid 2*, Edisi kelima. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Daniri, Ahmad., 2005, *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Jakarta Pusat: Ray Indonesia.

Darmadi, Hamid., 2013, *Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial*, Bandung: Alfabeta.

Dewi, Sarita Permata., 2008, "Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta", *Jurnal Nominal*. Vol. 1, No. 1 .

Fattah, Nanang., 2013, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Ferryanto, Hanif, Irham Zaki., 2015, "Implementasi Kepemimpinan Islam Dalam Proses Inovasi Produk Pada Sentra Batik Jetis Sidoarjo", *Jurnal JESTT*. Vol. 2 No. 3.

Gunawan, Imam., 2013, *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*, Jakarta: Bumi Aksara.

Hadari, Nawawi., 2003, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Hanggoro, Saroyo, Manager HRD BMT Beringharjo, Yogyakarta, 19 Juli 2018

Hasan, Iqbal., 2002, *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Hadi, Sutrisno., 2004, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi.

Idroes, Ferry N dan Sugiarto., 2006, *Manajemen Risiko Perbankan dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG)., 2006, *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, Indonesia : KNKG, dikutip dari http://www.knkg-indonesia.org/ diakses pada tanggal 20 Juli 2018

Kountur, Ronny., 2007, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis Edisi Kedua*, Jakarta: Penerbit PPM.

Kurniadi, Didin, Imam Machali., 2013, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media.

Lewis, Mervin K, Latifa M. Algaoud., 2007, *Perbankan Syariah; Prinsip, Praktik dan Prospek*, Jakarta: Serambi.

Maradita, Aldira., 2014, "Karakteristik Good Corporate Governance Pada Bank Syariah Dan Bank Konvensional", *Jurnal Yuridika*. Vol. 29, No 2, Mei-Agustus.

Mardalis., 1995, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara.

Masyithoh, Novia Dewi., 2014, "Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mukro atas Status Badan hukum dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil", *Jurnal Economica*. Vol. V Edisi 2 Oktober

Mawardi, Agus, Staff Baitul Maal BMT Beringharjo, Yogyakarta, 19 Juli 2018

Moleong, Lexy J., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset.

Mulyasa., 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nurkholis., 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.

Patimah, Siti., 2015, *Manajemen Kepemimpinan Islami Aplikasi dalam Organisasi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 16 /Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.

Pemerintah Indonesia, *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola*

Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara, (Jakarta: www.bumn.go.id) dikutip dari http://jdih.bumn.go.id/ diakses pada tanggal 20 Juli 2018, pukul 21.20.

Rahardjo, M. Dawam., 2006, *Kepemimpinan Perfektif Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kaustar.

Rahman, Taufiq., 1999, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, Bandung: Pustaka Setia.

Raihan., 2010, *Kepemimpian Sekolah Transformasional*, Yogyakarta: PT. LKS Printing Cemerlang.

Rambe, Mursida., 2017, *Koperasi BMT Beringharjo kini beraset Rp 148 M*, dikutip dari http://keuangan.kontan.co.id/news/koperasi-bmt-beringharjo-kini-beraset-rp-148-m diakses pada hari Kamis 7 Juni 2018.

Rambe, Mursida, Ketua Pengurus BMT Beringharjo, Yogyakarta, 28 Juli 2018

Ridwan, Ahmad Hasan., 2004, *Bmt & Bank Islam Instrumen Lembaga Keuangan Syariah*, Bandung : Pustaka Bani Quraisy.

----------., 2013, *Manajemen Baitul Mal wa Tamwil*, Bandung : CV Pustaka Setia.

Ridwan, Muhammad., 2004, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*, Yogyakarta: Pinbuk D.I.Y.

Rivai, Veithzal., 2004, *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin., 2009, *Islamic Leadership:Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: Bumi Aksara

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi., 2009, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, Jakarta: Rajawali Press

Rizqi, Maudidyah Amalia., 2010, *Analisis Model Kepemimpinan Islami Pada CV. Dharma Utama Batu.* dikutip dari, http://www.academia.edu/1757051/ diakses pada hari Ahad tanggal 3 Juni 2018.

Sadrah, Engkos., 2004, *Strategi Pemberdayaan BMT: Upaya Membangun Sistem Ekonomi Islam di Indonesia*, Bandung : Pustaka Bani Quraisy.

Salahuddin, Muh., "*Bait al-Mal wa at-Tamwil* Membangun Jama'ah Ekonomi Dalam Kontek Pembangunan Nasional*"*, dikutip dari https://www.academia.edu/18311918/, diakses pada hari Ahad tanggal 3 Juni 2018.

Sugiyono., 2013, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

Suryani, Hendryadi., 2015, *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta: Prenadamedia Group.

Syahadah, Husein., 2001, *Pokok-pokok Pikiran Akuntansi Islam*, Jakarta: Penerbit Akbar.

Syukron, Ali., 2013, "*Good Corporate Governance* di Bank Syari'ah", Jurnal Economic: Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam, Vol. 3, No. 1, dikutip dari https://www.academia.edu/19864145/ diakses pada hari Senin tanggal 4 Juni 2018.

Tangkilisan, Hessel Nogi S., 2003, *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Governance*, Yogyakarta: Penerbit Balairung & Co.

Tanzeh, Ahmad., 2009, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras.

Tim penerjemah *Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Solo : PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri).

Umar, Husein., 2011, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: Rajwali Pers.

Wahyudi, Imam., 2012, *Pengembangan Pendidkan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2012.

Wibawa, Dwi Ari., 2012, *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*. dikutip dari, http://kppnrantauprapat.net/files/artikel/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional.pdf. diakses pada hari Senin tanggal 4 Juni 2018.

Wilopo., 2006, "Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha Milik Negara Di Indonesia". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 9, No. 3.

Yulianti, Rahmani Timorita., 2016, *Good Corporate Governance di Lembaga Zakat*, Yogyakarta : Kaukaba.

Yulk, Gary, A., 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi ke lima, Alih Bahasa Budi Supriyanto, Jakarta: Indeks.

Zarkashi, M. Wahyudin., 2008, *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankkan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung : Penerbit Alfabeta.

Zuriah, Nurul., 2009, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Lampiran I

Time Schedule Penelitian

Jadwal Kegiatan	Bulan Pelaksanaan 2018																							
	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I. Pra Pelaksanaan																								
a. Survei																								
b. Penentuan Topik Penelitian																								
c. Pembuatan proposal																								
d. Penyelesaian Administrasi Penelitian																								
e. Seminar Proposal																								
II. Pelaksanaan																								
a. Pengumpulan Data																								
b. Proses Bimbingan																								
c. Analisis Data																								
III. Laporan																								
a. Penyusunan Laporan																								
b. Ujian Pendadaran																								

LAMPIRAN II

Daftar Pertanyaan Wawancara :

Adapun yang akan peneliti wawancarai dalam penelitian ini adalah :

Ibu **Mursida Rambe** selaku Ketua Pengurus BMT Beringharjo dan beberapa Staff nya.

Pertanyaan yang akan penulis ajukan kepada Ibu **Mursida Rambe** selaku Ketua Pengurus BMT Beringharjo adalah:

Aspek	Pertanyaan
Kepemimpinan Islami	1. Bagaimana Latar belakang anda menjadi seorang pemimpin di BMT Beringharjo? 2. Apa saja faktor-faktor yang mendukung anda untuk menjadi seorang pemimpin? 3. Apakah ada beban mental yang anda rasakan selama menjadi seorang pemimpin? 4. Gaya kepemimpinan seperti apakah yang menurut anda pantas digunakan dalam sebuah organisasi ? 5. Apa prinsip utama dan landasan dasar anda sebagai seorang pemimpin? 6. Bagaimana sikap anda dalam memecahkan masalah dalam sebuah organisasi, baik permasalahan yang muncul di dalam program maupun pada staff yang ada? 7. Menurut anda kondisi lingkungan seperti apa yang dapat mempengaruhi kinerja? 8. Bagaimana pandangan dan sikap anda sebagai seorang pemimpin terhadap bawahan anda? 9. Dengan cara apa anda memotivasi bawahan anda? 10. Bagaimana cara anda menciptakan suasana kaloborasi yang baik dengan staff anda? 11. Menurut anda apa sanksi yang tepat dan tegas yang seharusnya pemimpin berikan kepada bawahan yang tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan benar? 12. Inovasi apa saja yang anda buat selama menjadi pemimpin?
Good Corporate Governance transparancy (keterbukaan), *accountability*	1. Seberapa Penting prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) di terapkan dalam lembaga? 2. Sejak kapan BMT Beringharjo menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)? 3. Apakah saja peraturan yang mengatur tentang penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada BMT Beringharjo?

(akuntabilitas), *responsibility* (tanggung jawab), *independency* (independen), *fairness* (kesetaraan dan kewajaran).	4. Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) ada 5 (lima), bagaimanakah gambaran pencapaian prinsip-prinsip tersebut didalam BMT Beringharjo saat ini? 5. Apa saja faktor-faktor yang menghambat penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada BMT Beringharjo? 6. Bagaimanakah penilaian terhadap kondisi BMT Beringharjo sebelum diterapkannya prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) ?

Pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan penulis kepada staff BMT Beringharjo adalah:

Aspek	Pertanyaan
Kepemimpinan Islami	1. Menurut anda, kepemimpinan yang baik itu seperti apa? 2. Bagaimana jalinan komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya? 3. Menurut anda bagaimana sikap pimpinan dalam memecahkan masalah? 4. Bagaimana cara pimpinan dalam memberikan arahan kerja kepada staffnya? 5. Bagaimana cara pimpinan dalam melaksanakan program-programnya? 6. Bagaimana sikap pimpinan terhadap staff yang tidak bisa melakukan pekerjaan dengan benar? 7. Inovasi apa yang Pimpinan pernah buat selama beliau menjadi seorang pemimpin? 8. Dengan cara apa pimpinan memberikan motivasi kepada para staff? 9. Bagaimana cara pimpinan dalam memberikan inspirasi dalam visi dan misi nya? 10. Apakah pimpinan sudah menciptakan suasana kaloborasi yang baik terhadap staffnya?
Good Corporate Governance transparancy (keterbukaan), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (tanggung jawab), *independency* (independen), *fairness* (kesetaraan dan kewajaran).	1. Seberapa Penting prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) di terapkan dalam lembaga? 2. Sejak kapan BMT Beringharjo menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)? 3. Apakah saja peraturan yang mengatur tentang penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada BMT Beringharjo? 4. Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) ada 5 (lima), bagaimanakah gambaran pencapaian prinsip-prinsip tersebut didalam BMT Beringharjo saat ini? 5. Apa saja faktor-faktor yang menghambat penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada BMT Beringharjo? 6. Bagaimanakah penilaian terhadap kondisi BMT Beringharjo sebelum diterapkannya prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) ?

Pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan penulis kepada Anggota BMT Beringharjo adalah:

1. Bagaimana menurut Bapak/ibu pelayanan yang diberikan oleh BMT Beringharjo dalam memberikan informasi terkait lembaga?
2. Apa saja kekurangan BMT Beringharjo dalam memberikan pelayanan kepada Anggota?
3. Apa saja keunggulan BMT Beringharjo dalam memberikan pelayanan kepada Anggota?
4. Apakah keluhan-keluhan dari Anggota yang biasanya disampaikan kepada BMT Beringharjo?
5. Bagaimana tanggapan dari BMT Beringharjo ketika Anggota mempunyai keluhan-keluhan?
6. Apakah BMT Beringharjo sudah adil dalam memperlakukan Anggotanya?
7. Apa yang menurut Bapak/ibu yang harus dilakukan BMT Beringharjo dalam memberikan pelayanan?

Lampiran III



Alamat: Ring Road Barat, Kaliabu, Gamping, Area Sawah, Banyuraden, Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55271

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
DIREKTORAT PERPUSTAKAAN
Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA
Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091
http.//library.uii.ac.id; e-mail: perpustakaan@uii.ac.id

SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI

No. : 987178785 /Perpus/10/Div.PP/III/2018

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Ismanto**
NIK : **861002112**
Jabatan : **Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan**

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : M. Rizal Nasrullah
Nomor Mahasiswa : 14913009
Fakultas / Prodi : MSI/Ekonomi Islam
Judul Karya Ilmiah : Implementasi Kepemimpinan Islami dalam Mewujudkan Good Corporate Governance pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di DIY

Berdasarkan cek plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin karya ilmiah yang bersangkutan di atas terdapat kesamaan kata sebanyak 16 (Enam Belas) %.

Demikian surat keterangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 3 Agustus 2018
Kepala Divisi Pelayanan Pemakai
Direktorat Perpustakaan

Ismanto

NIK: 861002112

Implementasi Kepemimpinan Islami dalam Mewujudkan Good Corporate Governance pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di DIY

ORIGINALITY REPORT

16%	15%	3%	7%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	miuletha.blogspot.com Internet Source	2%
2	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet Source	2%
3	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	2%
4	www.docstoc.com Internet Source	1%
5	repo.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	1%
6	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	1%
7	ejournal.kopertais4.or.id Internet Source	1%
8	media.neliti.com Internet Source	1%

9	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	1 %
10	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	1 %
11	ejournal.almaata.ac.id Internet Source	1 %
12	irsyadpsy13.blogspot.com Internet Source	1 %
13	keuangan.kontan.co.id Internet Source	1 %
14	docobook.com Internet Source	1 %
15	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	1 %
16	digilib.unila.ac.id Internet Source	1 %
17	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	1 %
18	repository.radenintan.ac.id Internet Source	1 %
19	eprints.undip.ac.id Internet Source	1 %

Riwayat Hidup Peneliti

Peneliti memiliki nama lengkap Mochmammad Rizal Nasrullah dilahirkan di Kediri tanggal 26 Mei 1988 dari ayahanda yang bernama Gatot Sutrisno dan Ibunda yang bernama Dra. Siti Nurhasanah peneliti merupakan anak pertama dari tiga bersaudara.

Pendidikan formal yang dilalui peneliti adalah SDN Burengan 2, Kediri, Jawa Timur lulus pada tahun 2000. Kemudian meneruskan pendidikan di Pondok Pesantren Darussalam Gontor, Ponorogo dan lulus pada tahun 2006. Setelah menyelesaikan pendidikan di pesantren peneliti melanjutkan pendidikan Strata 1 di Universitas Islam Indonesia Fakultas Ilmu Agama Islam dengan mengambil jurusan Ekonomi Islam pada tahun 2007, dan berhasil menyelesaikan Program Sarjana pada tahun 2012 dengan mendapat gelar Sarjana Ekonomi Islam (S.E.I). Dan pada saat ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa PascaSarjana Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta sejak tahun 2014.

Selama masa perkuliahan peneliti pernah mengikuti berbagai organisasi internal kampus. Pada tahun 2007-2008 menjadi anggota pengurus lembaga bahasa kampus FIAI UII. Pada tahun 2010-2011 menjadi Sekretaris Lembaga Eksekutif Mahasiswa (LEM) Fakultas Ilmu Agama Islam. Pada tahun 2015-sekarang peneliti menjabat sebagai Manager BMT At-Ta’awun FIAI UII. Dan pada tahun 2018-sekarang peneliti menjadi reporter UII News untuk perwakilan FIAI UII. Sdangkan untuk kontak yang dapat di hubungi rizalnasrullah26@gmail.com