

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER
DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH
(STUDI KASUS PEMBIAYAAN MUDHARABAH PADA BMT-BMT
DI WILAYAH KOTA METRO, LAMPUNG)**



Oleh:
Mardhiyah Hayati, SP.
NIM: 04913001

Pembimbing
Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec.

TESIS
Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2006



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

PENGESAHAN

Nomor: 52/PS-MSI/Peng./IV/2006

TESIS berjudul : **HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH (Studi Kasus Pembiayaan Mudharabah pada BMT-BMT di Wilayah Kota Metro, Lampung)**

Ditulis oleh : Mardhiyah Hayati

N. I. M. : 04913001

Konsentrasi : Ekonomi Islam

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



Yogyakarta, 6 Mei 2006

Ketua Program

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS



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

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Mardhiyah Hayati
Tempat/tgl.lahir : Metro, 29 Mei 1976
N. I. M. : 04913001
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Judul Tesis : **HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER
DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH
(Studi Kasus Pembiayaan Mudharabah pada BMT-BMT di
Wilayah Kota Metro, Lampung)**

Ketua/Sekretaris : Drs. H. Asmuni, MA.

(*Asmuni*)

Pembimbing : Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec.

(*Edy Suandi Hamid*)

Penguji : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.

(*Amir Mu'allim*)

Penguji : Drs. H. Syafaruddin Alwi, MS.

(*Syafaruddin Alwi*)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 29 April 2006

Pukul 13.30 s/d 14.30 WIB

Hasil / Nilai : **83,7 / B**



Mengetahui
Ymt. Direktur Program Pascasarjana UII

Edy Purwanto
Dr. Ir. H. Edy Purwanto, DEA



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

NOTA DINAS
No. : 234/PS-MSI/ND/IV/2006

TESIS berjudul : **HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH (Studi Kasus Pembiayaan Mudharabah pada BMT-BMT di Wilayah Kota Metro, Lampung)**


Ditulis oleh : Mardhiyah Hayati

NIM : 04913001

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Yogyakarta, 22 April 2006
Ketua Program,

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.



MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. & Fax. (0274) 523637
e-mail: Info@msi-iii.net

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER
DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH
(Studi Kasus Pembiayaan Mudharabah Pada BMT -- BMT Di
Wilayah Kota Metro, Lampung)

Ditulis Oleh : Mardhiyah Hayati, SP.

NIM : 04913001

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam
Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 18 April 2006
Pembimbing

Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec.

MOTTO

**“Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa bumi,
Dia meninggikan sebagian kamu dari sebagian yang lain
beberapa tingkat. Karena Dia hendak menguji tentang apa
yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya
Tuhanmu cepat memberi siksaan.
Namun Dia juga Maha Pengampun
dan Maha Penyayang.”
(Qs. Al-An’am: 165)**



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Sesuai dengan Surat Keputusan Bersama (SKB)

Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI

No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987

Tertanggal 22 Januari 1988

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	-	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	-
ت	ta'	t	-
ث	sa	s	s dengan titik di atasnya
ج	jim	j	-
ح	ha'	h	h dengan titik di bawahnya
خ	kha'	kh	-
د	dal	d	-
ذ	zal	z	z dengan titik di atasnya
ر	ra'	r	-
ز	zai	z	-
س	sin	s	-
ش	syin	sy	-
ص	sad	s	s dengan titik di bawahnya
ض	dad	d	d dengan titik di bawahnya
ط	ta'	t	t dengan titik di bawahnya
ظ	Za	z	z dengan titik di bawahnya
ع	'ain	'	' (koma) terbalik
غ	gain	g	-
ف	fa'	f	-
ق	qaf	q	-
ك	kaf	k	-
ل	lam	l	-
م	mim	m	-
ن	nun	n	-
و	wawu	w	-
ه	ha'	h	-
ء	hamzah	'	' (apostrof), tetapi lambang ini tidak digunakan untuk hamzah di awal kata
ي	ya'	y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah* ditulis rangkap, contoh

أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*

C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan, ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat* dan sebagainya.

جماعة ditulis *jamā'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis t, contoh

كرامة الأولياء ditulis *karāmatul auliya'*



D. Vokal Pendek

Fathah ditulis a, *kasrah* ditulis i, dan *dammah* ditulis u.

E. Vokal Panjang

a panjang ditulis ā, i panjang ditulis ī, dan u panjang ditulis ū; masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

1. *Fathah* + *ya'* ditulis ai, contoh

بَيْنَكُمْ ditulis *bainakum*

2. *Fathah* + *wawu mati* ditulis au, contoh

قول ditulis *qaul*

G. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof (‘)

أَنْتُمْ ditulis *a'antum*

مُؤْتَتْ ditulis *mu'annaś*

H. Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf Qamariyyah ditulis al-, contoh

الْقُرْآنُ ditulis *al-Qur'ān*.

الْقِيَاسُ ditulis *al-Qiyās*

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

السَّمَاءُ ditulis *as-Samā*

الشَّمْسُ ditulis *asy-Syams*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD (Ejaan Yang Disempurnakan).

J. Kata dalam rangkaian frasa dan kalimat:

1. Berdasarkan penulisan kata per kata.

ذَوِي الْفُرُوضِ ditulis *zawi al furūd*

2. Berdasarkan bunyi atau pengucapan dalam rangkaian tersebut, contoh:

أَهْلُ السُّنَّةِ ditulis *ahl as-Sunnāh*

شَيْخُ الْإِسْلَامِ ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul-Islām*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-hamdulillāh wa asy-syukru lillāh, atas limpahan *nikmat, taufiq, hidayah dan ināyah*-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Manajer Dengan Penanganan Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus Pembiayaan Mudharabah Pada BMT – BMT Di Wilayah Kota Metro, Lampung)** sebagai salah satu syarat penyelesaian program pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Masih terngiang dalam diri penulis, ketika proposal penelitian ini dihadapkan pada bapak Edy Suandi Hamid dosen pembimbing kami, beliau langsung memberikan nasehat kepada penulis agar dapat menyelesaikan proses bimbingan kurang dari 6 bulan. Sungguh kata-kata itu tadinya menimbulkan keraguan pada penulis, namun sekaligus juga penambah pemicu motivasi penulis, sehingga berdampak pada semangat tersendiri penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini. Terimakasih pak Edy atas nasehatnya.

Rasa hormat dan terima kasih penulis sampaikan juga kepada para pakar, dosen MSI yang pendapat dan wawasannya dalam wujud karya-karya bernilai tinggi telah penulis manfaatkan dalam tesis ini. Jujur penulis akui bahwa tesis ini terselesaikan karena kebaikan berbagai pihak, berupa arahan, dorongan, motivasi saran dan doanya, oleh karena itu penulis haturkan terimakasih, *jazakumullāhu khairan katshīrā*, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec., Rektor Universitas Islam Indonesia dan juga sekaligus dosen pembimbing tesis ini, atas arahan dan bimbingannya yang begitu bermanfaat bagi penulis terutama dalam pengembangan metodologi penulisan riset penulis untuk masa yang akan datang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS., ketua Program Pascasarjana Magister Studi Islam UII Yogyakarta yang pengabdian dan dedikasinya beliau begitu besar terhadap pengembangan MSI ke depan.

3. Bapak Drs. Asmuni, MA., selaku Ketua Bidang Akademik Program Pascasarjana Magister Studi Islam UII Yogyakarta, atas saran dan motivasinya selama ini.
4. Mas Hatifudin, SS., MSI., yang telah banyak memberikan saran demi kesempurnaan kuesioner penelitian ini, terimakasih fotocopy-nya.
5. Segenap manajer dan pengelola BMT Al-Ihsan, Fajar, Wastra, Koprime, Al-Furqon, Asy-Syifa, Al-Arsyad, Muawanah. Terimakasih banyak atas bantuan data primernya.
6. Kepada seluruh Staf Pegawai MSI, yang tak mungkin saya sebutkan satu per satu, terimakasih kepada semuanya yang telah melayani penulis begitu ramah dan tulus selama penulis menjadi mahasiswa sampai terselesaikannya tesis ini.
7. Kepada kedua Orang tuaku tersayang, yang tak henti-hentinya selalu memberikan motivasi dan do'anya demi keberhasilan putra-putrinya, terimakasih bunda.
8. Kakak-kakakku tersayang, terimakasih banyak atas semuanya, maaf selalu merepotkan.
9. Adik-adikku (Mifta dan Ridho), terimakasih atas antar jemputnya, Maaf selama bulek di yogya selalu merepotkan kalian berdua, serta rekan-rekan sekalian yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, pokoknya terimakasih banyak.

Terakhir penulis ingin menyampaikan bahwa semoga tesis ini bermanfaat walaupun masih banyak kekurangannya, oleh karena itu saran dan kritik senantiasa penulis harapkan. Penulis akan lebih bahagia lagi jika masukan tersebut disertai dengan argumentasi yang ilmiah dan data empiris sehingga dapat memberikan pencerahan dan menambah wawasan penulis.

Yogya, Maret 2006

Penulis

Mardhiyah Hayati, SP.

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH (STUDI KASUS PEMBIAYAAN MUDHARABAH PADA BMT-EMT DI WILAYAH KOTA METRO, LAMPUNG)

Oleh: Mardhiyah Hayati, SP.

Secara spesifik terdapat bentuk *musyarakah* yang populer dalam produk lembaga keuangan syari'ah non bank (BMT), yaitu *mudhārabah*. *Mudhārabah* adalah suatu kerjasama antara pemilik modal atau uang dengan pengusaha pemilik keahlian atau tenaga dalam pelaksanaan suatu proyek usaha. Melalui *mudhārabah* kedua belah pihak yang bermitra tidak akan mendapat bunga, tetapi mendapatkan bagi hasil dari proyek usaha yang disepakati bersama.

Dalam *mudhārabah*, satu pihak memberikan kontribusi permodalan sementara pihak lain memberikan kontribusi kewirausahaan yang dapat berupa tenaga, pikiran dan manajemen. Oleh karena itu, pihak yang pertama disebut *Shahib al-māl* (*financier*), sedangkan pihak kedua disebut *Mudhārib* (pengelola). Jadi dalam skim transaksi *mudhārabah* permodalan 100 % menjadi tanggungan *shahib al-māl*, sementara manajemen sepenuhnya menjadi tanggung-jawab *mudhārib*.

Di dalam perkembangannya pengelolaan pembiayaan *mudhārabah* tidak selalu berjalan dengan lancar, hal ini dapat terlihat dari keterlambatan pengembalian pinjaman oleh sebagian nasabah, sehingga mengakibatkan adanya pembiayaan bermasalah (piutang tak tertagih).

BMT dipimpin oleh seorang manajer yang berperan sebagai penanggung-jawab atas perkembangan BMT, sehingga keberhasilan kepemimpinan manajer untuk dapat menangani pembiayaan bermasalah pada nasabah dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang dipakai yang merupakan perilaku yang dipilih dan diterapkan agar BMT yang dipimpinnya berkembang dan penanganan pembiayaan bermasalah pada nasabah mencapai kesuksesan.

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tingkat persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku kepemimpinan sebagai indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan (variabel X), dan untuk variabel Y, yaitu penanganan pembiayaan bermasalah.

Penelitian ini bertujuan untuk (1). Mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan manajer BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung. (2). Mengetahui dan menganalisis penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung. (3). Mengetahui dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung, 70,4 % menggunakan gaya kepemimpinan demokratik dan 29,6 % menggunakan gaya kepemimpinan otokratik. Sedangkan untuk penanganan

pembiayaan bermasalah 59,3 % cukup sukses dan hanya 40,7 % yang sukses. Dan untuk hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah 37,1 % gaya kepemimpinan demokratis- cukup sukses, 33,3 % demokratis sukses, 29,6 % otokratik-cukup sukses. Hal ini menunjukkan ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung. Besarnya nilai korelasi $r_{s \text{ hit}} = 0,383$, menunjukkan derajat hubungan yang rendah, baik positif maupun negatif. Hal ini membuktikan bahwa walaupun derajat hubungannya rendah, tetapi semakin tinggi tingkat kemampuan pengelola dalam menganalisa pembiayaan *mudhārabah*, maka manajer akan cenderung memilih gaya kepemimpinan demokratis.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRACT

THE CORRELATION BETWEEN LEADERSHIP MANAGER FORM WITH HANDLING PROBLEM FINANCING (CASE STUDY OF *MUDHARABAH* FINANCING AT BMT-BMT ON METRO DISTRICT, LAMPUNG)

By Mardhiyah Hayati, SP.

A specifically, there is a popular *musyārakah* form in the product of the Financial Institution Non Bank (BMT), it's *mudhārabah*. The *mudhārabah* is a cooperation between modal's owner or money with entrepreneur who has skill or power in running a exertion project. By *mudhārabah*, two persons who have cooperation do not get a money lending enterprisc (interest), but they will get profit sharing from exertion project agreement.

In *mudhārabah*, one gives modal, and the other will run it by effort, though and management. The first side is called a *shahib al māl* (financier), and the second side is called a *mudhārib* (runner). So, in *mudhārabah* transaction scheme, modal is 100 % from *shahib al māl* (financier), and the management is from *mudhārib* (runner).

In development, a management of *mudhārabah* financing doesn't run smoothly, doe to the return of lending from part of customer is late and doe to the problem financing (unaddiction credit).

The chief of BMT is manager, who has a rule as responsible of BMT development. So, the success of leadership manager to handle problem financing on the customer can indicate from leadership form, which chosen and used to develop BMT and to handle problem financing of customer to reach the success.

In this research is used perception rate, value, attitude, behavior leadership as indicator that innfluence leadership form (X variable), and Y variable is handling problem financing.

The goals of this research are : (1) To know and analyze leadership manager of BMT-BMT on Metro District, Lampung. (2) To know and analyze the handling problem financing of BMT-BMT on Metro District, Lampung. (3) To know and analyze the correlation between leadership manager form with handling problem financing of BMT-BMT on Metro District, Lampung.

The results of research indicate, that : The leadership manager form of BMT-BMT on Metro, Lampung 70,4 % used democratic leadership form, and 29,6 % used autocratic leadership form, whilemean the hendling problem financing 59,3 % is enough-success, and only 40,7 % is success. And the correlation between leadership manager form with handling problem financing is 37,1 % is demceatic leadership enough-

success, 33,3 % is democratic success and 29,6 % is autocratic enough success. This case indicates that there is the correlation between leadership manager form with handling problem financing of BMT-BMT on Metro District, Lampung. The Correlation value is $r_{s \text{ counting}} = 0,383$, This case indicates that degree correlation is low, negative or positive. This case indicates that while degree correlation is low, but more highly the rate of ability in *mudhārabah* financing analisis, so the manager more disposed to choose democratic leadership form.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN TIM PENGUJI.....	iv
HALAMAN NOTA DINAS.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	xi
ABSTRAK.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxiii
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Telaah Pustaka.....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	8
A. Tinjauan Pustaka.....	8
1. Dinamika Kepemimpinan.....	8
2. BMT.....	16

3. Pembiayaan <i>Mudhārabah</i>	19
B. Kerangka Pemikiran	31
C. Hipotesis.....	32
BAB III: METODE PENELITIAN.....	33
A. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	33
1. Variabel Bebas (Independent Variable)	33
2. Variabel Terikat (Dependent Variable)	35
B. Penentuan Lokasi, Populasi, Sampel dan Teknik Sampel	36
1. Penentuan Lokasi	36
2. Populasi	36
3. Sampel	36
4. Teknik Sampling	37
C. Tempat dan Waktu Penelitian	37
D. Metode Pengumpulan Data	37
1. Data Primer	37
2. Data Sekunder.....	38
E. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	38
1. Analisis Rank Spearman	38
2. Pengujian Signifikansi r_s	40
3. Uji Validitas dan Reliabilitas data	40
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
A. Uji Validitas dan Reliabilitas	43
B. Karakteristik Responden	47
1. Jenis Kelamin Responden	47
2. Umur Responden	47

3. Tingkat Pendidikan	48
4. Tahun BMT Berdiri	48
C. Gaya Kepemimpinan Manajer	49
1. Persepsi Kepemimpinan Manajer	49
2. Nilai-nilai Kepemimpinan	53
3. Sikap Kepemimpinan	57
4. Prilaku Kepemimpinan	64
D. Penanganan Pembiayaan Bermasalah	70
E. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Penanganan Pembiayaan Bermasalah	84
F. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	85
G. Pengujian Signifikansi t _s	87
BAB V : PENUTUP	88
A. Kesimpulan	88
B. Saran - saran	89

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Komponen Mutlak bagi Pemimpin	11
Tabel 4.1.1 Koefisien Validitas	44
Tabel 4.1.2 Data Koefisien Reliabilitas.....	46
Tabel 4.1.3 Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	46
Tabel 4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Umur.....	47
Tabel 4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	48
Tabel 4.2.4 Tahun BMT Berdiri	49
Tabel 4.3.1.1 Kebijakan adalah hasil dari musyawarah	50
Tabel 4.3.1.2 Pemberian Kekuatan Pendorong (<i>iradah</i>)	51
Tabel 4.3.1.3 Penetapan Keputusan.....	51
Tabel 4.3.1.4 Pembagian Tugas	52
Tabel 4.3.1.5 Persepsi Kepemimpinan	53
Tabel 4.3.2.1 Tingkat kejeniusan	54
Tabel 4.3.2.2 Perubahan Tim Kerja	54
Tabel 4.3.2.3 Posisi di Lingkungan Kerja	55
Tabel 4.3.2.4 Pengetahuan Seluk-Beluk BMT	56
Tabel 4.3.2.5 Nilai-nilai Kepemimpinan	57
Tabel 4.3.3.1 Kemudahan Bekerjasama	58
Tabel 4.3.3.2 Pelaksanaan Tugas	58
Tabel 4.3.3.3 Pengawasan Kualitas Kerja	60
Tabel 4.3.3.4 Pembangunan <i>Muraqabah</i>	60
Tabel 4.3.3.5 Anjuran Mendirikan Sholat	61
Tabel 4.3.3.6 Saran dari Pengelola	62
Tabel 4.3.3.7 Tingkat Keperdulian Perasaan dan Aspirasi	63
Tabel 4.3.3.8 Juru Bicara	63

Tabel 4.3.3.9 Sikap Kepemimpinan	64
Tabel 4.3.4.1 Penjelasan Tugas	65
Tabel 4.3.4.2 Penyelesaian Tugas	66
Tabel 4.3.4.3 Tingkat Ketegasan manajer	67
Tabel 4.3.4.4 Pemberian hadiah.....	67
Tabel 4.3.4.5 Penghindaran Perselisihan	68
Tabel 4.3.4.6 Penindakan Pelanggaran	69
Tabel 4.3.4.7 Prilaku Kepemimpinan	69
Tabel 4.3.4.8 Gaya Kepemimpinan	70
Tabel 4.4.1 Prosentase Pembiayaan <i>Mudhārahah</i>	71
Tabel 4.4.2 Jaminan yang sebanding	72
Tabel 4.4.3 Pembagian Hasil Keuntungan	72
Tabel 4.4.4 Permasalahan Pembiayaan <i>Mudhārahah</i>	73
Tabel 4.4.5 Penanganan Melalui Pembinaan	74
Tabel 4.4.6 Prosentase Keberhasilan Pembinaan	75
Tabel 4.4.7 Penanganan Pembiayaan Potensial Bermasalah	76
Tabel 4.4.8 Penanganan Pada Pembiayaan yang Kurang Lancar	77
Tabel 4.4.9 Penanganan Pembiayaan Macet	78
Tabel 4.4.10 <i>Reconditioning</i>	79
Tabel 4.4.11 Tingkat Keberhasilan Penagihan	79
Tabel 4.4.12 Tingkat Keberhasilan <i>Reconditioning</i>	80
Tabel 4.4.13 Tingkat Keberhasilan <i>Restructuring</i>	81
Tabel 4.4.14 Tingkat Keberhasilan <i>Rescheduling</i>	81
Tabel 4.4.15 Tingkat Keberhasilan Penyitaan	82
Tabel 4.4.16 Penanganan Melalui Penyitaan	83
Tabel 4.4.17 Penanganan Pembiayaan Bermasalah	83
Tabel 4.5 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Penanganan Pembiayaan Bermasalah	84
Tabel 4.6 Nonparametric Correlations	86

DAFTAR GAMBAR

Haiaman

Gambar 2.1 Rangkaian Kesatuan Perilaku Kepemimpinan	14
Gambar 2.2 Skema <i>Mudhārabah</i>	22
Gambar 2.3 Alur pikir hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan ber-masalah	32



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Angket Gaya Kepemimpinan Manajer Baitul Māl wat-Ḥamwīl	2
Lampiran 2 Angket Penanganan Pembiayaan Bermasalah	7
Lampiran 3 Identitas Responden	11
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas	12
Lampiran 5 Pengujian Signifikansi r_s	18
Lampiran 6 Teks Al-Quran	19
Lampiran 7 Skoring Hasil Penelitian	20



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan ekonomi masyarakat saat ini, peranan lembaga keuangan dirasakan semakin penting. Lembaga keuangan merupakan tumpuan bagi pengusaha untuk mendapatkan tambahan modalnya melalui mekanisme kredit dan menjadi tumpuan investasi melalui mekanisme saving. Sebagai institusi bisnis, lembaga ini tidak terlepas dari motif laba sehingga banyak yang menetapkan kebijakan bunga. Penetapan suku bunga akan membuat kepastian yang tinggi. Para pemilik lembaga keuangan tidak mau mengambil risiko dengan pendapatan yang tidak pasti.¹

“Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, yaitu orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi” (Q.S. Al-Muthaffifiin (83):1-3)

Kutipan ayat di atas menjadi landasan filosofi dasar ajaran Islam dalam kegiatan ekonomi dan bisnis, yakni larangan untuk berbuat curang dan zalim. Semua transaksi yang dijalankan oleh seorang muslim haruslah berdasarkan prinsip rela sama rela (*antarādlin minkum*), dan tidak boleh ada pihak yang menzalimi atau dizalimi. Prinsip dasar ini mempunyai implikasi yang sangat luas dalam bidang ekonomi dan bisnis, termasuk dalam praktek perbankan.² Identifikasi transaksi yang dilarang dalam Islam

¹ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (B.MT)*, (Yogyakarta: UII Press, 2005), hal. 52.

² Adi Warman Karim, *Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan* (Jakarta: The International Institute of Islamic Thought Indonesia, 2003) hal. Viii.

memberikan gambaran kepada kita bahwa lembaga keuangan konvensional dalam melaksanakan beberapa kegiatannya tidak sesuai dengan prinsip syari'ah. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk memperkenalkan transaksi keuangan berdasarkan prinsip syari'ah.

Kotamadya Dati II Metro (sekarang dengan nomenklatur baru disebut Kota Metro) diresmikan pada tanggal 27 April 1999 adalah merupakan suatu wilayah yang ada di propinsi Lampung, yang merupakan hasil pemekaran dari kabupaten Lampung Tengah. Penduduk Kota Metro berjumlah 152.440 jiwa yang tersebar di 22 kelurahan dengan tingkat kepadatan 2.218 jiwa/km². Kehidupan beragama masyarakat Kota Metro berjalan dengan baik, dimana toleransi dan sikap saling menghargai antar pemeluk agama sangat tinggi.³ Hal ini terbukti dengan pesatnya pertumbuhan BMT yang ada di wilayah Kota Metro yang mendapat dukungan positif dari masyarakat Kota Metro. BMT yang ada di wilayah Kota Metro berjumlah 13 buah dengan tingkat kemajuan yang berbeda-beda.⁴

BMT adalah merupakan lembaga keuangan syari'ah (non Bank) yang melayani unit pembiayaan. Dalam perkembangannya pengelolaan pembiayaan tidak selalu berjalan dengan lancar, hal ini dapat terlihat dari keterlambatan pengembalian pinjaman oleh sebagian nasabah sehingga mengakibatkan pembiayaan bermasalah (piutang tak tertagih)

BMT dipimpin oleh seorang manajer. Manajer ini berperan sebagai penanggung jawab atas perkembangan BMT, dan harus dapat memahami aspek-aspek yang

³ Pemerintah Kota Metro, *Selayang Pandang Kota Metro* (2003), hal. 8.

⁴ Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Metro, *Keragaan Koperasi Kota Metro*, (2005), hal 1-4.

mempengaruhi perkembangannya, sehingga keberhasilan kepemimpinan manajer untuk dapat menangani pembiayaan bermasalah pada nasabah dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang dipakai, yaitu yang merupakan perilaku yang dipilih dan diterapkan agar BMT yang dipimpinnya berkembang dan penanganan pembiayaan bermasalah pada nasabah dapat di atasi (sukses).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Gaya kepemimpinan apakah yang cenderung diterapkan oleh manajer BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung ?
2. Bagaimana efektifitas penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung ?
3. Apakah analisis hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kecenderungan gaya kepemimpinan manajer BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis efektifitas penanganar pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.

D. Telaah Pustaka

Penelitian tentang kepemimpinan sudah banyak dilakukan antara lain oleh Mardin Idris. Menurutnya, Kepemimpinan Islam dapat menumbuhkan sikap *tasamuh* (toleransi) sesama komunitas muslim baik secara institusi maupun pribadi, mampu menumbuhkan kerjasama dan solidaritas menghilangkan kultus watak dan diganti dengan *fastabiqul khairāt* (berlomba-lomba dalam kebaikan), bersikap terbuka baik dalam menerima ide, saran maupun kritik sehingga penghayatan terhadap ajaran Islam termasuk aspek pemahaman terhadap kepemimpinan Islam sangat mempengaruhi etos kerja para pegawai, selain itu menurutnya kekonsistenan pemahaman terhadap konsep-konsep Islam harus terus ditingkatkan.⁵

Sedangkan menurut Amir Mu'allim dan M. Zainal Abidin, BMT sebagai lembaga keuangan alternatif bagi masyarakat memiliki perbedaan dan keunggulan tersendiri. Yaitu, BMT yang dijalankan secara agamis, dalam arti tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syari'ah, tetapi di sisi lain tetap tidak meninggalkan 'ruh' profesionalisme dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Sekilas hal di atas merupakan sebuah keunggulan yang dimiliki oleh BMT, tetapi jika dikritisi lebih mendalam secara eksplisit terdapat tantangan yang sangat besar dalam menjalankan

⁵ Mardin Idris, *Hubungan Pemahaman Kepemimpinan Islam terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perguruan Tinggi Islam Swasta di Yogyakarta*, Fenomena, Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Vol. 01. No. 02 (2003), hal. 166 -- 171.

usaha BMT, yaitu tantangan untuk senantiasa berpedoman pada prinsip-prinsip syari'ah dan menjunjung tinggi profesionalisme.⁶

Kontrak *mudhārabah* yang merupakan salah satu bagian transaksi keuangan Islam, menurut Muhammad, kontrak *mudhārabah* (bagi hasil) ini jika dikaitkan dengan teori keuangan, merupakan kontrak keuangan yang sangat berhubungan dengan masalah agensi yang berbentuk *asymmetric information*. Masalah ini muncul karena, kontrak *mudhārabah* sangat memungkinkan agent (*mudhārib*) melakukan penyimpangan-penyimpangan keuangan hasil proyek yang dijalankan.⁷ Selain itu dalam bagian tulisannya yang lain, Kontrak *mudhārabah* yang dijalankan oleh bank syari'ah, merupakan suatu kontrak peluang investasi yang mengandung risiko tinggi. Walaupun berdasarkan teori perbankan syari'ah kontemporer, prinsip *mudhārabah* dijadikan sebagai alternatif penerapan sistem bagi hasil, tetapi dalam prakteknya, signifikansi bagi hasil dalam memainkan operasional investasi dana bank perannya sangat lemah.⁸

Dalam tulisan-tulisan tersebut di atas, sejauh pengamatan penulis belum ada yang secara khusus membahas tentang HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH, untuk itu kiranya pembahasan ini layak untuk dikaji di dalam suatu penelitian.

⁶ Amir Mu'allim dan M. Zainal Abidin, *Profesionalisme Praktisi Baitul Mal wa Tamwil di Kota Yogyakarta dan Kabupaten Sleman*, Millah, Jurnal Studi Agama, Vol. IV, No. 2 (2005), hal. 82.

⁷ Muhammad, *Permasalahan Agency dalam Pembiayaan Mudharabah pada Bank Syari'ah di Indonesia*, Proceedings of International Seminar on Islamic Economics as a Solution, Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI), Medan 18-19 September 2005, hal 316.

⁸ Muhammad, *Konstruksi Mudharabah dalam Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: BPFE, 2005), hal. 107-108.

E. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini akan diurut secara sistematis dalam beberapa bab sehingga menggambarkan secara utuh alur pemikiran dan seluruh proses penelitian.

Penelitian ini diawali dengan bab satu, yaitu Pendahuluan. Pada bab ini akan digambarkan mengenai alasan yang menjadi dasar penelitian, yang akan membantu pembaca di dalam memahami latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, telaah pustaka, dan sistematika pembahasan.

Bab dua, Tinjauan Pustaka. Pada bagian ini penulis memberikan gambaran umum mengenai dinamika kepemimpinan, BMT, pembiayaan *mudhārahah*, kerangka pemikiran dan hipotesis untuk menganalisa hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada bab keempat tesis ini.

Bab ketiga, Metode Penelitian. Pada bagian ini akan diuraikan metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini, sehingga membantu pembaca di dalam memahami prosedur analisa yang dipergunakan pada penelitian ini yang terdiri dari definisi operasional dan pengukuran variabel, penentuan lokasi, populasi, sampel dan tehnik sampling, tempat dan waktu penelitian, Metode pengumpulan data, serta prosedur analisis dan pengujian hipotesis tentang hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT – BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.

Bab empat, Analisis dan Pembahasan. Pada bagian ini akan diuraikan analisis hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT –BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.

Bab lima, Kesimpulan dan Saran. Bagian ini menyajikan kesimpulan dan saran yang diambil penulis berdasarkan analisis dan pembahasan tentang hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Dinamika Kepemimpinan

Di dalam Islam banyak dikenal konsep yang menyatakan bahwa manusia adalah “*Khalifatu fil ardhi*,” manusia adalah pengganti (penerus) yang mengelola alam (manajer), dan ummat terbaik yang menerima “*way of Life*” yang sempurna “

Pada dasarnya manusia menurut Islam dilahirkan sebagai pemimpin yang diberikan karunia, amanah sekaligus tanggung jawab.⁹

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan suka rela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya.¹⁰ Kepemimpinan merupakan sebuah proses pengaruh satu-arah maupun timbal balik untuk mencapai ketaatan.¹¹

Adapun konsep dasar kepemimpinan Islam secara normatif bersumber pada al-Qur'an dan al-Hadits, yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu:¹²

⁹ Sofyan Syafri Harahap, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Trisakti, 1992), hal. 124.

¹⁰ Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bhratara karya Aksara, 1986), hal. 207.

¹¹ *The Social Science Encyclopedia*, Adam Kuper and Jessica Kuper, Terj Ind. Ensiklopedi Ilmu-ilmu Sosial oleh Haris Munandar dkk, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2000), hal. 556.

¹² Aunur Rohim Fakhri dan Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), hal. 12-13.

1. Prinsip tanggung jawab (*Responsibility*) dalam organisasi.

Yaitu seorang pemimpin dituntut untuk bertanggung jawab tidak hanya kepada manusia tetapi juga kepada Allah SWT.

2. Prinsip Etika Tauhid

Persyaratan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah SWT di dalam al-Qu.'an adalah iman. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Imran: 118, yaitu yang artinya:

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengangkat teman kepercayaan dari orang di luar kalanganmu (karena) mereka (akan selalu) menimbulkan kesulitan bagimu dan menyukai (apapun) yang dapat menyebabkan kesusahan terhadapmu. Rasa kebencian mereka yang tampak dari ucapan mereka begitu jelas (sedangkan) rasa kebencian yang tersimpan di dalam hati mereka jauh lebih besar. Sungguh, Kami telah menerangkan tanda-tanda (permusuhan mereka) kepadamu jika kamu menggunakan akal pikiran (untuk memahaminya).

3. Prinsip keadilan

Untuk menjaga keseimbangan kepemimpinan, maka azas keadilan harus benar-benar dijaga, hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Sad: 26, yaitu yang artinya:

Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan engkau khalifah (penguasa) di bumi ini, maka berilah keputusan di antara manusia itu dengan benar dan janganlah mengikuti hawa nafsu (karena hawa nafsu itu) menyesatkan engkau dari jalan Allah...

4. Prinsip Kesederhanaan

Rasulullah menggariskan bahwa seorang pemimpin itu harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani. Hal ini sebagaimana yang disabdakan oleh beliau:

“ Pemimpin suatu kaum adalah pengabdian (pelayan) mereka” (HR. Abu Na'im)

Memimpin berarti mengambil peran secara aktif untuk mempengaruhi dirinya sendiri dan memberikan inspirasi teladan bagi orang lain. Sebagai seorang mujahid yang dituntut untuk memiliki kepemimpinan sudah barang tentu seluruh peranan dirinya merupakan bayang-bayang dari hukum dan kehendak Allah (*the shadow of Allah*) sehingga keputusan dan kehadiran dirinya mampu mempengaruhi orang lain, lingkungan, dan ruang serta waktu dengan butiran nilai tauhid.¹³

Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mengambil posisi dan sekaligus memainkan peran (*role*) sehingga kehadiran dirinya memberikan pengaruh pada lingkungannya. Dia bukan tipikal pengekor, terima jadi, karena sebagai seorang pemimpin dia sudah dilatih untuk berfikir kritis analitis karena dia sadar bahwa seluruh hidupnya akan dimintai pertanggung-jawabannya dihadapan Allah, sebagaimana firman-Nya,

“Dan janganlah kamu mengikuti apa-apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya, pendengaran, penglihatan, dan hati semuanya itu akan dimintai pertanggung-jawabannya.” (QS. al-Israa’: 36)

Pribadi muslim yang memiliki etos kerja mempunyai pandangan ke depan. Gagasan pikirannya melampaui zamannya sehingga mereka pantas disebut sebagai pemimpin yang memiliki *visionary leadership*. Pemimpin ini akan tampak dengan nilai-nilai (*value*) yang diyakininya. Mereka mempunyai daya vitalitas yang sangat kuat, menghargai orang lain, dan terbuka terhadap gagasan bahkan kritik. Gaya kepemimpinan ini adalah merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh Rasulullah Saw, yaitu memiliki prinsip-prinsip serta wawasan ke

¹³ KH. Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, seri pengembangan SDM, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hal. 102.

depan (*future outlook*), bahkan gagasan pemikiran beliau jauh melampaui zamannya. Kepemimpinan Rasulullah berdasarkan pada prinsip musyawarah, terbuka terhadap gagasan orang lain atau anak buahnya untuk mewujudkan visi atau tujuannya. Beliau mampu meyakinkan orang lain dan gagasannya menjadi inspirasi para pengikutnya. Yang paling dominan pada diri kepemimpinan Rasulullah adalah bentuk kepemimpinannya dengan keteladanan, *uswatun hasanah (leadership by example)*. Pada kepemimpinan beliau, terpadu tiga komponen yang mutlak dibutuhkan oleh calon pemimpin: vision, value, dan vitality¹⁴ seperti pada tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Komponen yang Mutlak bagi Calon Pemimpin

VISION	VALUE	VITALITY
Mampu menjelaskan arah dan tujuan serta alasannya.	Memimpin dengan cinta.	Memiliki daya vitalitas atau energi yang sangat kuat sehingga mampu menggerakkan orang lain.
Memiliki kemampuan untuk berpikir secara divergen (mencari alternatif) dan mengartikulasikan sesuatu yang bersifat abstrak menjadi jelas dan aktual (<i>abstract thinking</i>)	Menggerakkan orang lain dengan keteladanan.	Memiliki daya tahan secara fisik maupun mental.
	Memiliki prinsip-prinsip nilai (<i>integrity</i>).	

Menurut Hadari Nawawi, jika dilihat dari sudut orang-orang yang dipimpinya maka akan dapat ditampilkan perilaku para pemimpin yang akan menghasilkan gaya kepemimpinan. Menurutnyanya gaya kepemimpinan adalah hasil interaksi antara

¹⁴ *Ibid*, hal. 103

pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya di dalam berbagai kondisi yang mempengaruhinya.¹⁵

Gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh tingkat:¹⁶

- a. Persepsi kepemimpinan, yaitu cara pandang seseorang terhadap lingkungannya/ organisasi yang dipimpinnya.
- b. Nilai-nilai kepemimpinan yang dianut, yaitu keyakinan dasar yang terdapat dalam diri seseorang tentang hal-hal yang sangat mempengaruhi cara bertindak dan perilaku orang yang bersangkutan.
- c. Sikap, yaitu suatu bentuk evaluatif oleh seseorang yang dapat menyangkut suatu obyek, peristiwa ataupun sekelompok orang.
- d. Perilaku kepemimpinan, yaitu cara seseorang berinteraksi dengan orang lain dalam kehidupan organisasional.

Andai kata di dunia ini hanya terdapat dua model kepemimpinan (Otokratik-Bebas kendali), maka pendekatan yang diperlukan untuk menganalisis efektifitas kepemimpinan barangkali cukup dengan pendekatan keprilaku saja. Akan tetapi kenyataan dalam praktek menunjukkan bahwa antara dua posisi yang "ekstrim" tersebut masih terdapat berbagai gaya dan perilaku yang lain . Karena itu dua kutub tersebut lebih tepat dipandang sebagai permulaan dan akhir suatu kontinum yang di dalamnya terdapat berbagai gaya dan perilaku kepemimpinan. Gaya dan perilaku itu

¹⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hal. 139.

¹⁶ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), hal. 28 - 30.

bukan hanya dikaitkan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, akan tetapi juga dengan fungsi kepemimpinan tertentu yang harus diselenggarakan.¹⁷

Menurut Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt, sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, manajer harus mempertimbangkan tiga kumpulan kekuatan, yaitu:

1. Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer yang mencakup:

- a. Sistem nilai,
- b. kepercayaan terhadap bawahan,
- c. kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan
- d. Perasaan aman dan tidak aman



2. Kekuatan dalam diri bawahan, meliputi:

- a. Kebutuhan mereka akan kebebasan,
- b. kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab,
- c. apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan
- d. harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.

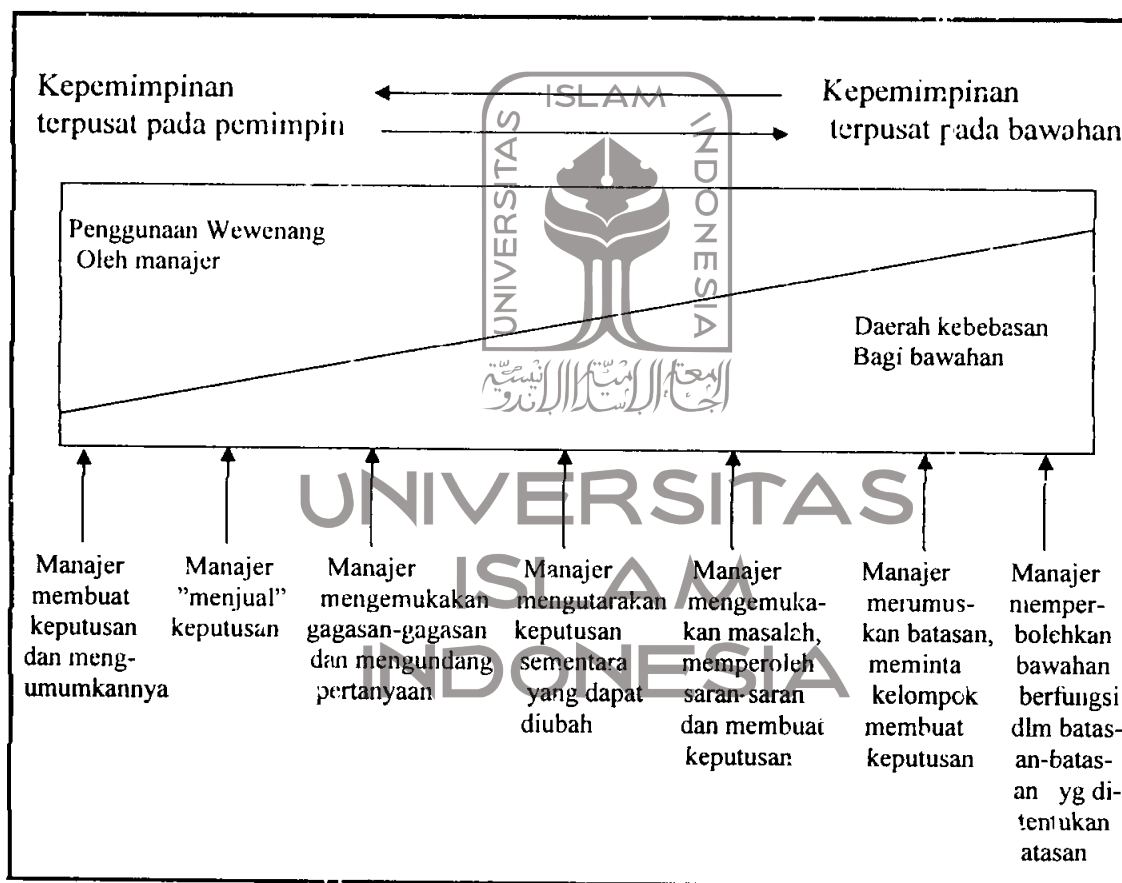
3. Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup:

- a. Tipe organisasi,
- b. efektifitas kelompok,
- c. desakan waktu, dan
- d. sifat masalah itu sendiri.

¹⁷ *Ibid*, hal.130.

Konsep Tannenbaum dan Schmidt disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*) seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.1 berikut ini:¹⁸

Gambar 2.1 Rangkaian Kesatuan Perilaku Kepemimpinan



Tannenbaum dan Schmidt (1957) meneliti pengambilan keputusan sebagai konsep utama dalam kontinum perilaku kepemimpinan mereka. Mereka mengemukakan tujuh butir perilaku pada suatu kontinum, dari kepemimpinan terpusat pada atasan, kepada pemimpin yang terpusat pada bawahan. Ketujuh butir ini

¹⁸ Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, 51, no.3, Mei-Juni 1973, hal. 162-164 dalam Handoko, T. Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hal. 310

menunjukkan sifat manajer-pemimpin mulai dari mereka yang mempertahankan tingkat pengendalian ketat sampai mereka yang melepaskan kendali pada bawahan.

Kontinum ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya.
2. Manajer membuat keputusan dan menawarkannya.
3. Manajer mengemukakan keputusannya dan memberi kesempatan untuk menanyakannya.
4. Manajer mengemukakan keputusan sementara, yang masih dapat di ubah.
5. Manajer mengemukakan masalah, meminta saran dan membuat keputusan.
6. Manajer menentukan beberapa batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan.
7. Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan.¹⁹

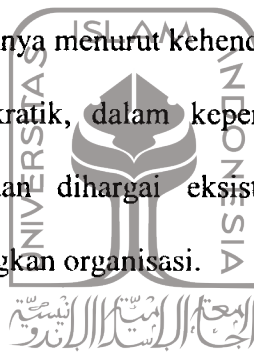
Meskipun mungkin saja masih terdapat gaya kepemimpinan lainnya disepanjang kontinum tersebut, Tannenbaum dan Schmidt menyebutkan ciri-ciri pemimpin yang berhasil sebagai pemimpin yang tidak melakukan pengawasan terlalu ketat atau terlalu longgar. Selanjutnya, pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mempunyai gaya yang konsisten, sesuai dengan tuntutan situasi.²⁰

¹⁹ Pace, R. Wayne and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Deddy Mulyana (Ed.), (Bandung: Rosda Karya, 1998), hal. 288-289.

²⁰ *Ibid*

Menurut Hadari Nawawi ada tiga tipe gaya kepemimpinan, yaitu²¹

- a. Tipe Kepemimpinan Otoliter, yaitu pemimpin menganggap dirinya adalah orang yang berkuasa, dan menganggap dirinya lebih dalam segala hal, terutama kepada orang-orang yang dipimpinya.
- b. Tipe Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*), kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya menurut kehendak masing-masing.
- c. Tipe kepemimpinan Demokratik, dalam kepemimpinan ini setiap individu sebagai manusia diakui dan dihargai eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi.



2. BMT

Secara terminologi, istilah BMT (*Baitul Māl wat-Tamwīl*) merupakan gabungan dari “*Baitul Māl*” dan “*Baitul Tamwīl*”. *Baitul Māl* adalah suatu lembaga keuangan Syari’ah dengan kegiatannya, yaitu menghimpun dan mendistribusikan dana zakat, infaq dan shodaqoh (ZIS) tanpa mengambil keuntungan. *Baitul Tamwīl* adalah lembaga keuangan syariah (non bank) yang berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*), dengan kegiatan utamanya menghimpun dan mendistribusikan dana dari atau kepada anggota dengan imbalan bagi hasil dari profit margin yang diperoleh BMT dari pembagian hasil jual-beli (*Mark Up*).²²

²¹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan*, hal 161-174.

²² Istar Abadi, *Pedoman Pengelolaan BMT*, (Jakarta: Pustaka PKSP, t.t.), hal. 1.

Dalam definisi operasional PINBUK, BMT adalah lembaga usaha ekonomi rakyat kecil, yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum berdasarkan prinsip syari'ah dan prinsip koperasi.²³

BMT bertujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. BMT bersifat usaha bisnis, mandiri, ditumbuh-kembangkan dengan swadaya dan dikelola secara profesional. Aspek Baitul Maal dikembangkan untuk usaha kesejahteraan sosial para anggota, terutama dengan menggalakkan ZISWA (Zakat, Infaq, sadaqah, dan Wakaf) seiring dengan penguatan kelembagaan bisnis BMT.

BMT dapat didirikan dan dikembangkan dengan suatu proses legalitas hukum yang bertahap; pertama dapat dimulai sebagai KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat),²⁴ dan jika sudah mencapai aset tertentu maka harus menyiapkan diri ke dalam Badan Hukum Koperasi.²⁵

BMT berasaskan Pancasila dan UUD 45 serta berlandaskan prinsip syari'ah Islam. Dengan demikian keberadaan BMT adalah merupakan organisasi yang sah

²³ Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK), *Pedoman Cara Pembentukan BMT*, (Jakarta: PINBUK, t.t.), hal. 2-3.

²⁴ KSM adalah Kelompok Swadaya Masyarakat dengan mendapat sertifikat operasi dari PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) sebagai LPSM (Lembaga Pengembangan Swadaya Masyarakat) yang mendapat pengakuan dari Bank Indonesia sebagai pendukung program PHBK-BI (Proyek Hubungan Bank dengan Kelompok Swadaya Masyarakat yang dikelola Bank Indonesia). Hal ini telah dikukuhkan dengan piagam kerjasama Direktur BI dengan Ketua Umum PINBUK tanggal 27 September 1996, no. 003/MOU/PHBK-PINBUK/VIII-95, yang disaksikan oleh Gubernur BI dan Menteri Koperasi dan PPK. KSM juga dapat berfungsi sebagai Prakoperasi. (PINBUK, *Pedoman Cara Pembentukan BMT*, hal.5)

²⁵ Ahmad Dahlan Rasyidin, *Lembaga Mikro dan Pembiayaan Mudharabah*, (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2004), hal. 20

dan legal. Sebagai lembaga keuangan syari'ah, BMT harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip syari'ah, yaitu:²⁶

1. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikannya pada prinsip-prinsip syari'ah dan muamalah Islam ke dalam kehidupan nyata.
2. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif adil dan berakhlak mulia.
3. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.
4. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antar semua elemen BMT.
5. Kemandirian, yakni mandiri di atas semua golongan politik. Mandiri juga berarti tidak tergantung dengan dana-dana pinjaman dan 'bantuan' tetapi senantiasa proaktif untuk menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
6. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi (*amalus sholih/ ahsanu amala*), yakni dilandasi dengan dasar keimanan. Sikap profesionalisme dibangun dengan semangat untuk terus belajar demi mencapai tingkat standar kerja yang tinggi.
7. Istiqomah, Konsisten, konsekuen, kontinuitas/berkelanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa. Setelah mencapai suatu tahap, maka maju lagi ke tahap berikutnya dan hanya kepada Allah SWT kita berharap.



²⁶ Muhammad Ridwan, *Manajemen.*, hal. 129-131.

3. Pembiayaan *Mudhārabah*

Secara spesifik terdapat bentuk *musyārakah* yang populer dalam produk lembaga keuangan syari'ah (BMT), yaitu *mudhārabah*.²⁷ Di dalam Al-Qur'an kata *mudhārabah* tidak disebutkan secara jelas. Al-Qur'an hanya mengungkapkan *musyāq* dari kata *dharaba* sebanyak 58 kali, di antara jumlah itu, terdapat kata yang dijadikan oleh sebagian besar ulama fiqh sebagai akar kata dari *mudhārabah*.

Menurut Sayyid Sābiq lafadz *mudhārabah* berasal dari kata *الضرب في الأرض* (berpergian untuk urusan dagang),²⁸ sebagaimana dalam firman Allah Swt dalam QS. Al-Muzammil (73): 20:

... وءآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله...

Artinya: "... Dan orang-orang yang berjalan di muka bumi mencari sebagian karunia Allah..."²⁹

Hal senada juga didefinisikan oleh M. Syafi'i Antonio dengan menambahkan bahwa *dharb* yang berarti "memukul" atau "berjalan" dalam arti proses seseorang memukulkan kakinya dalam menjalankan usaha. Dia juga mengistisahkan *mudhārabah* dengan *trust financing* atau *trust investment*.³⁰

Menurut ulama fiqh *mudhārabah* didefinisikan dengan pemilik modal menyerahkan modalnya kepada pekerja (pedagang) untuk diperdagangkan,

²⁷ Istilah *mudhārabah* dikemukakan oleh ulama Irak, sedangkan ulama Hijaz/Hedzjaz menyebutnya dengan *qirad*.

²⁸ As- Sayyid Sābiq, *Fiqh As-Sunnah*, (Kairo: al-Fath lili'lām al-'Arabī, 1410H, III: 297

²⁹ Al-qur'an dan Terjemahnya, (Kerajaan Saudi Arabia, Mujamma' Al-Malik Fahd Li Thiba'at Al-Mush-haf Asy-Syarif Medinah Munawwarah, 1415 H), hal. 990.

³⁰ M. Syafi'i Antonio, *Bank Syari'ah Bagi Bankir dan Praktisi Keuangan*, (Jakarta: Gema Insani dan Tazkia, 1999), hal. 149.

sedangkan keuntungan dagang itu dibagi menurut kesepakatan bersama. Apabila terjadi kerugian dalam perdagangan tersebut, kerugian ini ditanggung sepenuhnya oleh pemilik modal.³¹

Secara umum, landasan dasar syari'ah *al- mudhārabah* tampak dalam ayat-ayat al-Qur'an dan hadits berikut ini:³²

1. Qs. Al-Nisa'(4): 29:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ ...

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu..."

2. Qs. Al-Maidah (5): 1:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ...

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, penuhilah akad-akad itu..."

3. Qs. Al-Baqarah (2): 283:

... فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُمْ بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنُ أَمَانَتَهُ، وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ...

Artinya: "...Maka, jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya dan hendaklah ia bertaqwa kepada Allah Tuhannya..."

³¹ *Ensiklopedi Hukum Islam*, Cet. 1, Jilid 4, Abdul Azis Dahlan (Ed), (Jakarta: Ichtisar Baru van Hooeve, 1996), hal. 1196.

³² Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia, 2003, *Himpunan Fatwa Dewan Syariah Nasional*, Edisi Kedua, (Jakarta: Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia bekerjasama dengan Bank Indonesia, 2003), hal. 41-42.

4. Hadits Nabi riwayat Ibnu Majah dari Shuhaib:

عن صالح بن صهيب بن أبيه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ثلاث فيهنّ

البركة: البيع إلى أجل والمقارضة وخلط البرّ بالشعير للبيت لا للبيع

Artinya: *Dari Shalih bin Shuhaib r.a. bahwa Rasulullah Saw. Bersabda, " Tiga hal yang di da'lamnya terdapat keberkatan: jual beli secara tangguh, muqaradhah (mudhārabah), dan mencampur gandum dengan tepung untuk keperluan rumah, bukan untuk dijual."* (HR. Ibnu Majah no. 2280, kitab at-Tijarah)³³

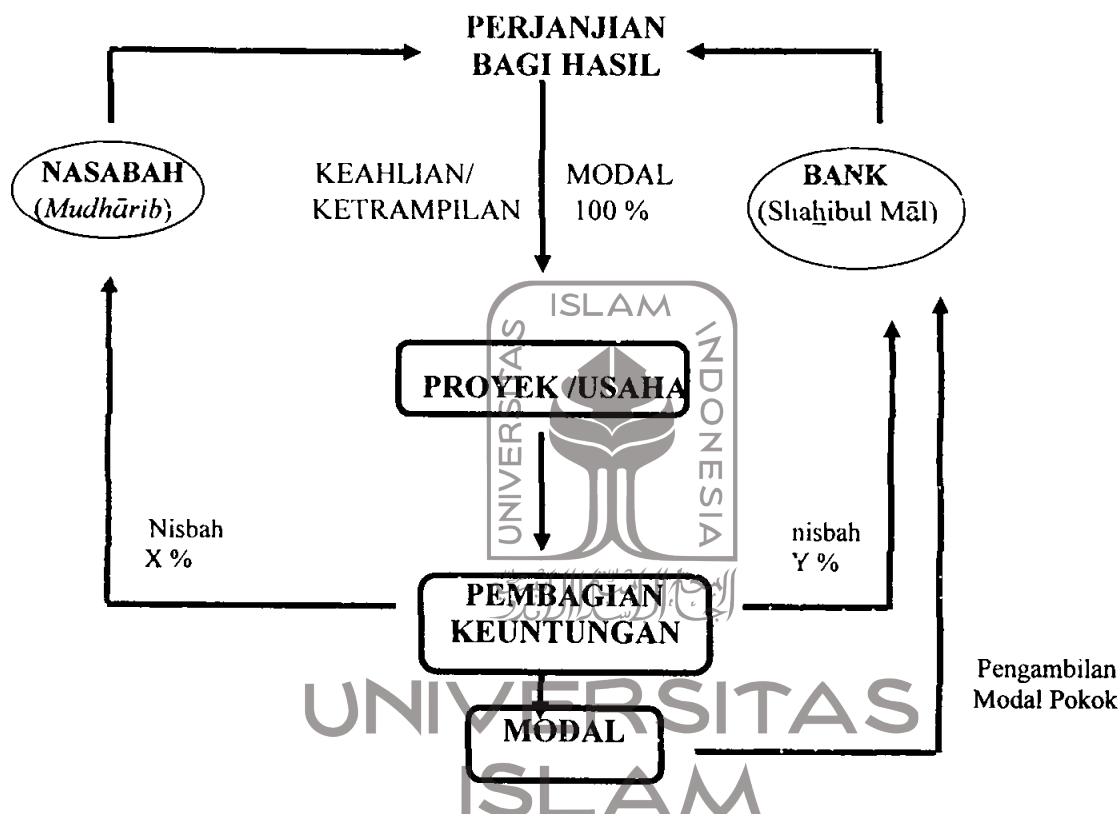
Pembiayaan berdasarkan Prinsip Syari'ah ini menurut menurut Undang-Undang No.10 tahun 1998, BAB I, Ketentuan Umum, Pasal 1, ayat 12, adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.³⁴

Untuk lebih jelasnya tentang pembiayaan *mudhārabah* dapat dilihat pada gambar skema berikut ini.³⁵

³³ Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2001), hal. 96.

³⁴ Priyonggo Suseno dan Heri Sudarsono (Pengh.), *Undang-Undang (UU) Peraturan Bank Indonesia (PBI) dan Surat keputusan Direksi BI (SK-DIR) tentang perbankan Syariah*, (Yogyakarta: UII Press bekerjasama dengan P3EI-FE UII, 2004), hal. 3-4.

³⁵ Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah*, hal. 98.

Gambar 2.2 Skema *Mudhārabah*

Manfaat yang dapat diperoleh dari transaksi *mudhārabah* ini adalah³⁵

- Bank akan menikmati peningkatan bagi hasil pada saat keuntungan usaha nasabah meningkat.
- Bank tidak berkewajiban membayar bagi hasil kepada nasabah pendanaan secara tetap, tetapi disesuaikan dengan pendapatan/hasil usaha bank sehingga bank tidak pernah mengalami *negative spread*.
- Pengembalian pokok pinjaman disesuaikan dengan *cash flow* usaha nasabah sehingga tidak menberatkan nasabah.

³⁵ Ibid, hal. 97-98.

- d. Bank akan lebih selektif dan hati-hati (*prudent*) mencari usaha yang benar-benar halal, aman dan menguntungkan karena keuntungan yang kongkret dan benar-benar terjadi itulah yang akan dibagikan.
- e. Prinsip bagi hasil dalam *mudhārabah* ini berbeda dengan prinsip bunga tetap dimana bank akan menagih penerima pembiayaan (nasabah) satu jumlah bunga tetap berapapun keuntungan yang dihasilkan nasabah, sekalipun merugi atau terjadi krisis ekonomi.

Sebagai upaya untuk memperoleh pendapatan yang semaksimal mungkin, aktivitas pembiayaan BMT, harus memperhatikan 3 aspek penting dalam pembiayaan yaitu:³⁶

1. Aman, yakni keyakinan bahwa dana yang telah dilempar dapat ditarik kembali sesuai dengan waktu yang telah disepakati. Untuk menciptakan kondisi tersebut, sebelum dilakukan pencairan pembiayaan, BMT terlebih dahulu harus melakukan survey usaha untuk memastikan bahwa usaha yang dibiayai layak.
2. Lancar, yaitu keyakinan bahwa dana BMT dapat berputar dengan lancar dan cepat. Semakin cepat dan lancar perputaran dananya, maka pengembangan BMT akan semakin baik. Untuk itu BMT harus membidik segmen pasar yang putarannya harian atau mingguan.
3. Menguntungkan, yaitu perhitungan dan proyeksi yang tepat, untuk memastikan bahwa dana yang dilempar akan menghasilkan pendapatan. Semakin tepat dalam proyeksi usaha, kemungkinan besar gagal dapat diminimalisasi.

³⁶ Muhammad Ridwan, *Manajemen.*, hal.164-165.

Risiko yang terdapat dalam *mudhārabah*, terutama penerapannya pada pembiayaan relatif tinggi, yaitu diantaranya:³⁷

1. *Side streaming*, nasabah menggunakan dana itu bukan seperti yang disebutkan dalam kontrak.
2. Lalai dan kesalahan yang disengaja.
3. Penyembunyian keuntungan oleh nasabah bila nasabahnya tidak jujur.

Kredit yang diberikan oleh suatu lembaga kredit mempunyai unsur-unsur sebagai berikut:³⁸

1. Kepercayaan, yaitu keyakinan dari si pemberi kredit bahwa prestasi yang diberikan baik dalam bentuk uang, barang atau jasa, akan benar-benar diterimanya kembali dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.
2. Waktu, yaitu masa yang memisahkan antara pemberi prestasi dengan kontraprestasi yang akan diterima pada masa yang akan datang.
3. *Degree of risk*, yaitu suatu tingkat risiko yang akan dihadapi sebagai akibat dari jangka waktu yang memisahkan antara pemberi prestasi dengan kontraprestasi yang akan diterimanya di kemudian hari. Semakin lama kredit diberikan maka semakin tinggi pula tingkat risiko. Dengan adanya unsur risiko inilah maka timbullah jaminan dalam pemberian kredit.
4. Prestasi, atau obyek kredit itu tidak saja diberikan dalam bentuk uang, tetapi juga dapat berbentuk barang dan jasa, namun karena kehidupan ekonomi

³⁷ Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah.*, hal. 98.

³⁸ O.P. Simorangkir, *Seluk Beluk Bank Komersial*, Edisi Revisi kedua, (Jakarta: Aksara Persada Indonesia, 1991), hal. 101-102.

modern sekarang ini didasarkan kepada uang, maka transaksi-transaksi kredit yang menyangkut uanglah yang sering dijumpai dalam praktek perkreditan.

Kredit menyangkut *degree of risk*.³⁹ Risiko yang terkumpul dalam suatu tempat akan sangat membahayakan bank. Karenanya salah satu tindakan manajemen adalah berusaha untuk menyebarkan risiko (*risk spreading*). Kredit yang hanya dinikmati oleh beberapa nasabah adalah merupakan suatu tindakan yang gegabah, sebab apabila terjadi kemacetan kredit di salah satu nasabah saja, hal tersebut dapat mengguncangkan keadaan bank, sehingga setiap gerak usaha perkreditan pada usaha pencapaian profit dilakukan melalui cara-cara yang efektif, efisien dan safe/teliti.

Untuk mencapai tujuan usaha tersebut, bank menganut asas selektivitas, yaitu debitur-debitur diseleksi menurut kegiatan usaha sekarang dan kemungkinannya di masa yang akan datang, kestabilan dan kemungkinan manajemennya. Penekanan terletak pada *willingness to pay dan ability to pay*.

Dalam perkembangannya pengelolaan pembiayaan ini tidak selalu berhasil dengan baik, hal ini dapat dilihat diantaranya dengan adanya keterlambatan pengembalian pinjaman oleh sebagian nasabah yang akan menyebabkan terjadinya pembiayaan bermasalah (piutang tak tertagih).

³⁹ Muchdarsyah Sinuagan, *Manajemen Dana Bank*, Edisi kedua, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 232.

Menurut Edward W. Read dan Edward K. Kilg, kredit macet atau piutang tak tertagih adalah pinjaman yang tidak dapat dihapuskan tetapi paling sedikit telah jatuh tempo selama 90 hari atau waktu yang telah dirundingkan kembali.⁴⁰

Pembiayaan bermasalah mempunyai akibat buruk terhadap likuiditas BMT dan meningkatkan kemungkinan terjadinya kerugian yang dapat mengurangi cadangan atau modal BMT.

Hampir setiap lembaga keuangan syariah mengalami pembiayaan bermasalah (kredit macet atau nasabah tidak mampu lagi untuk melunasi kreditnya), sehingga perlu dilakukan pengendalian kredit.

Pengendalian kredit adalah usaha-usaha untuk menjaga kredit yang diberikan tetap lancar, produktif, dan tidak macet. Pengendalian kredit akan mudah dilakukan apabila kredit tersebut diklasifikasikan atas dasar kelancaran pembayarannya, yaitu:⁴¹

1. *Collectability A*

Collectability A adalah debitor selalu membayar kewajibannya secara lancar dan tidak pernah melakukan penunggakan berturut-turut selama 3 bulan. Debitor yang menunggak pembayaran hanya 2 bulan saja akan tetap dimasukkan ke dalam klasifikasi *Collectability A*.

⁴⁰ Edward W. Read, Edward K. Kilg, *Bank Umum*, (Jakarta: Bina Aksara, 1995), hal. 304. Sedangkan menurut Hasibuan, kredit macet adalah kredit yang diklasifikasikan pembayarannya tidak lancar dilakukan oleh debitor bersangkutan (Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-dasar Perbankan*, Cet. Ketiga, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hal 115.

⁴¹ Malayu S.P. hasibuan, *Ibid*, hal. 113-114.

2. *Collectability B*

Adalah kredit yang selama 3 bulan berturut-turut kewajibannya tidak dibayar oleh debitur, maka kredit ini digolongkan sebagai kredit tidak lancar. Pimpinan bank harus segera meningkatkan penagihan dan mengambil/mempersiapkan tindakan-tindakan represifnya.

3. *Collectability C*

Adalah kredit yang selama 6 bulan berturut-turut kewajibannya tidak dibayar oleh debitur sehingga kredit digolongkan sebagai kredit macet.⁴²

4. *Collectability D*

Adalah kredit yang sudah termasuk piutang ragu-ragu karena agunanya telah disita bank, tetapi tidak cukup untuk membayar utangnya. Hal ini terjadi karena penetapan besarnya plafon kredit yang tidak baik dan objektif oleh analis kredit, yang mungkin disebabkan karena kolusi atau nepotisme.

Kemacetan suatu fasilitas kredit ini disebabkan oleh 2 faktor yaitu:⁴³

1. Dari pihak perbankan

Dalam hal ini pihak analis kredit kurang teliti baik dalam mengecek kebenaran dan keaslian dokumen maupun salah dalam melakukan perhitungan dengan rasio-rasio yang ada. Akibatnya apa yang seharusnya terjadi, tidak diprediksi sebelumnya. Kemacetan suatu kredit juga dapat terjadi akibat kolusi

⁴² *Collectability A* bisa langsung menjadi *Collectability C*, apabila debitur mengalami musibah seperti bencana alam, kebakaran, dan sebagainya. Sebaliknya *Collectability C* bisa menjadi *Collectability A* jika debitur melunasi semua kewajibannya atau kembali aktif. Jika *Collectability C* tidak diunasi debitur, sebaliknya bank harus menyita atau menjual agunan kredit untuk menghindari kerugian yang lebih besar.

⁴³ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, cet. kelima, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 102.

dari pihak analis kredit dengan pihak debitur sehingga dalam analisisnya dilakukan secara tidak obyektif.

2. Dari pihak nasabah

Kemacetan kredit yang disebabkan oleh nasabah diakibatkan oleh 2 hal yaitu:

- a. Adanya unsur kesengajaan. Artinya nasabah sengaja tidak mau membayar kewajibannya kepada bank sehingga kredit yang diberikan dengan sendiri macet.
- b. Adanya unsur tidak sengaja. Artinya, nasabah memiliki kemauan untuk membayar akan tetapi tidak mampu dikarenakan usaha yang dibiayai terkena musibah misalnya banjir atau kebakaran.

Untuk mengurangi kemungkinan terjadi risiko-risiko di atas, maka bank syari'ah dapat menerapkan sejumlah batasan-batasan tertentu ketika menyalurkan dana pada *mudhārib*. Melalui *incentive-compatible strains*, *mudhārib* secara sistematis dipaksa untuk berperilaku memaksimalkan keuntungan bagi kedua belah pihak (*Shāhib al-māl* dan *mudhārib*). Pada dasarnya ada empat panduan umum bagi *incentive-compatible strains*, yaitu:

1. Menetapkan kovenen (syarat) agar porsi modal dari pihak *mudhārib* lebih besar/mengenakan jaminan (*higher stake in net worth and/or collateral*)
2. Menetapkan kovenen (syarat) agar *mudhārib* melakukan bisnis yang risiko operasinya lebih rendah (*lower operating risk*)
3. Menetapkan kovenen (syarat) agar *mudhārib* melakukan bisnis dengan arus kas yang transparan (*lower fraction of unobservable cash flow*)

4. Menetapkan kovenen (syarat) agar *mudhārib* melakukan bisnis yang biaya tidak terkontroinya rendah (*lower fraction of noncontrollable costs*)⁴⁴

Untuk mengatasi kredit macet (piutang tak tertagih), pihak bank perlu melakukan penyelamatan, sehingga tidak akan menimbulkan kerugian. Penyelamatan terhadap kredit macet dapat dilakukan dengan beberapa metode yaitu:⁴⁵

1. *Resheduling*

Yaitu perubahan syarat kredit yang hanya menyangkut jadwal pembayaran atau jangka waktu,⁴⁶ dengan cara:

a. Memperpanjang jangka waktu kredit

Dalam hal ini debitur diberikan keringanan dalam masalah jangka waktu kredit, misalnya perpanjangan jangka waktu kredit dari 6 bulan menjadi satu tahun sehingga si debitur mempunyai waktu yang lebih lama untuk mengembalikannya

⁴⁴ Adiwarmarman A. Karim, "Incentive-compatible constraints for Islamic banking: some lessons from Bank Muamalat, dalam *Islamic Banking and Finance: New Perspective of Profit-Sharing and Risk*, Munawar Iqbal dan David T. Llewellyn (Ed.), (UK: Edward Legar Publishing Ltd. Cheltenham, 2002), hal 95-108.

⁴⁵ *Ibid*, hal 103-104, Menurut Suharto, penanganan pembiayaan bermasalah dapat dilakukan dengan cara: Pembinaan, Penagihan, *Resheduling*, *Restructuring and Reconditioning* (M.A. Suharto, *Peran BASYARNAS dalam Mengawal Pembiayaan Bank Syariah*, makalah disampaikan pada talk show optimalisasi peran BASYARNAS dalam penyelesaian sengketa di lembaga keuangan syari'ah, diselenggarakan di Auditorium Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, 19 September 2005). Sedangkan menurut Ronny kountur, penanganan risiko dapat dilakukan dengan cara: mencegah, menghindari, mendanai, menahan dan mengurangi. (Ronny Kountur, *Manajemen Risiko Operasional: Memahami Cara Mengelola Risiko Operasional Perusahaan*, Seri Manajemen Strategi No.6, (Jakarta: PPM, 2004), hal. 95-120).

⁴⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-dasar ..*, hal. 115.

b. Memperpanjang jangka waktu angsuran

Memperpanjang angsuran hampir sama dengan jangka waktu kredit. Dalam hal ini jangka waktu angsuran kreditnya diperpanjang pembayarannya, misalnya 36 kali menjadi 48 kali dan hal ini tentu saja jumlah angsuranpun menjadi mengecil seiring dengan penambahan jumlah angsuran

2. *Reconditioning*

Dengan cara mengubah berbagai persyaratan yang ada seperti:

- a. Kapitalisasi bunga, yaitu dengan cara bunga dijadikan hutang pokok
- b. Penundaan pembayaran bunga sampai waktu tertentu.

Maksudnya hanya bunga yang dapat ditunda pembayarannya, sedangkan pokok pinjamannya tetap harus dibayar seperti biasa.

- c. Penurunan suku bunga

Penurunan suku bunga dimaksudkan agar lebih meringankan beban nasabah. Sebagai contoh jika bunga pertahun sebelumnya dibebankan 17 % diturunkan menjadi 15 %. Hal ini tergantung pada pertimbangan bank yang bersangkutan. Penurunan suku bunga akan mempengaruhi jumlah angsuran yang semakin mengecil, sehingga diharapkan dapat membantu meringankan nasabah.

- d. Pembebasan bunga

Dalam pembebasan suku bunga diberikan kepada nasabah dengan pertimbangan nasabah sudah tidak akan mampu lagi membayar kredit

tersebut. Akan tetapi nasabah tetap mempunyai kewajiban untuk membayar pokok pinjamannya sampai lunas.

3. *Restructuring*

Restructuring atau penataan ulang yaitu perubahan syarat kredit yang menyangkut:

- a. Penambahan jumlah kredit
- b. Penambahan equity yaitu:
 - dengan menyetero uang tunai;
 - tambahan dari pemilik.

4. Kombinasi

Merupakan kombinasi dari ketiga jenis metode yang atas. Misalnya kombinasi antara *restructuring* dengan *reconditioning* atau *resheduling* dan *restructuring*.

5. Penyitaan jaminan

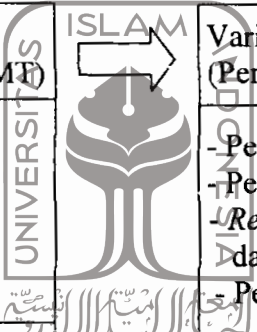
Penyitaan jaminan merupakan jalan terakhir apabila nasabah benar-benar tidak punya etika baik atau sudah tidak mampu lagi untuk membayar semua hutang-hutangnya.

B. Kerangka pemikiran

Motivasi yang sangat diperlukan untuk penanganan pembiayaan bermasalah bersumber juga pada seorang pemimpin yang bertanggung jawab. Efektivitas seorang manajer sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dipilih. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan tuntutan situasi yang terjadi saat ini.

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer dan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT –BMT di wilayah kota Metro, Lampung. Untuk lebih jelasnya hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3 Alur pikir hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah

Variabel bebas (X) (Gaya Kepemimpinan Manajer BMT)		Variabel terikat (Y) (Penanganan pemby bermslh)
X ₁ . Persepsi Kepemimpinan X ₂ . Nilai-nilai Kepemimpinan X ₃ . Sikap kepemimpinan X ₄ . Prilaku		- Pembinaan - Penagihan - <i>Rescheduling, restructuring</i> dan <i>reconditioning</i> - Penyitaan

C. Hipotesis

Menurut Suratno dan Lincoln Arsyad (1999), hipotesa adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang masih sementara.⁴⁷

Berdasarkan pendapat tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Manajer BMT –BMT di wilayah Kota Metro, Lampung, cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratik.
2. Penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT –BMT di wilayah Kota Metro, Lampung rata-rata cukup sukses.
3. Ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada BMT- BMT di wilayah Kota Metro, Lampung.

⁴⁷ Soeratno dan Lincoln Arsyad, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, Cet.3 (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1999), hal. 21-22.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Definisi Operasional dan Pengukuran variabel

Definisi operasional adalah tak lain dari pada mengubah konsep-konsep yang berupa constructs, dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati, dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.⁴⁷

Penegasan dari konsep yang terpilih perlu untuk menghindarkan salah pengertian tentang arti konsep yang digunakan. Karena konsep masih bergerak di alam abstrak, maka perlu diterjemahkannya dalam bentuk kata-kata sehingga dapat diukur secara empiris.

Variabel adalah faktor yang mengandung lebih dari satu nilai dalam metodologi statistik. Faktor yang menyebabkan suatu pengaruh disebut variabel bebas (*independent variable*), sedangkan faktor yang diakibatkan oleh pengaruh tadi disebut variabel terikat (*dependent variable*).⁴⁸

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti mengelompokkan variabel penelitian menjadi dua yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Yang menjadi variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan manajer BMT. Untuk penentuan gaya kepemimpinan digunakan

⁴⁷ Young dalam Koenjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Edisi ketiga, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997). hal. 23.

⁴⁸ Mely G. Tan dalam Koentjaraningrat, *Ibid*, hal. 27.

skor sebagai berikut:

- (1). Persepsi kepemimpinan (X_1) dengan skor 7- 28
- (2). Nilai-nilai Kepemimpinan (X_2) dengan skor 6-24
- (3). Sikap kepemimpinan (X_3) dengan skor 8- 32
- (4). Prilaku kepemimpinan (X_4) dengan skor 7- 28

Adapun penilaian dilakukan dengan cara menilai masing-masing pelaksanaan gaya kepemimpinan manajer dengan cara memberi skor sesuai dengan tingkat pelaksanaannya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang dipilih dan ditunjukkan seorang pemimpin pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan ini dibagi ke dalam tiga macam gaya dasar kepemimpinan, yaitu:⁴⁹

- a. Gaya pertama (G_1), yaitu pemimpin mengikutsertakan pendapat anggota dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan kelompok disebut gaya demokratik.
- b. Gaya kedua (G_2), yaitu pemimpin tidak mengikutsertakan anggota dalam pengambilan keputusan dan selalu memberi perintah pada anggotanya atau pemimpin terlalu banyak mengarahkan anggota disebut gaya otokratik.
- c. Gaya ketiga (G_3), yaitu kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya menurut kehendak masing-masing disebut gaya kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*).

⁴⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan*, hal 161-174.

Adapun klasifikasi dari variabel bebas berdasarkan pada lampiran 1 adalah sebagai berikut:

- (1). Gaya Demokratik (84– 112)
- (2). Gaya Otokratik (56 - 83)
- (3). Gaya bebas (*Laissez Faire*) (28 - 55)

Penentuan klasifikasi dari variabel-variabel dalam penelitian ini didasarkan pada formulasi interval antar kelas. Formulasi penentu interval antar kelas menurut Bambang Kustitunto dan Rudy Badrudin adalah⁵⁰

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Jangkauan}}{\text{Jumlah kelas}}$$



2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Yang menjadi variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah penanganan pembiayaan bermasalah yang meliputi:

- (1). Pembinaan
- (2). Penagihan
- (3). *Rescheduling, restructuring and reconditioning*
- (4). Penyitaan

Adapun klasifikasi dari variabel terikat adalah:

- (1). Sukses (54-72)
- (2). Cukup Sukses (36-53)
- (3). Tidak Sukses (18-35)

⁵⁰ Bambang Kustitunto dan Rudy Badrudin, *Statistika Ekonomi I*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1995), hal. 32.

B. Penentuan Lokasi, Populasi, Sampel dan Tehnik Sampling

1. Penentuan Lokasi

Dipilihnya wilayah kota Metro, Lampung sebagai lokasi penelitian yaitu dengan pemilihan secara sengaja (*Purposive Sampling*) dengan dasar pemikiran bahwa BMT yang ada di wilayah Kota Metro, Lampung mempunyai tingkat kemajuan yang berbeda-beda sehingga gaya kepemimpinan dan penanganan pembiayaan bermasalah yang dilakukan juga berbeda-beda.

2. Populasi

BMT yang ada di kota Metro, Lampung berjumlah 13 buah. Dari tiga belas buah BMT itu, Penulis hanya akan meneliti 50 % dari jumlah BMT yang ada di wilayah Kota Metro, Lampung, yaitu 8 BMT.

3. Sampel

Untuk menentukan jumlah sampel, sebenarnya tidak ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel yang harus diambil dari populasi. Ketiadaan ketentuan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan keraguan peneliti, yang penting pengambilan sampel yang ideal mempunyai sifat-sifat:

- a. Seluruh populasi yang diteliti dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya.
- b. Hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dapat menentukan persepsi.

- c. Dengan biaya rendah dapat memberikan keuntungan sebanyak mungkin.⁵¹

Mengingat tidak ada ketentuan yang mutlak mengenai jumlah responden yang akan dijadikan sampel dalam sebuah penelitian, maka untuk penilaian gaya kepemimpinan manajer dan penanganan pembiayaan bermasalah sampel yang diambil adalah 8 orang manajer dan mengcross-cekan jawaban dengan pengelola BMT yang terkait langsung dengan pembiayaan, yaitu 19 orang pengelola.

4. Tehnik Sampling

Pengambilan sampel menggunakan metode pengambilan sampel acak sederhana (*Simple Random Sampling*), yaitu dengan cara menggunakan tabel bilangan random.



C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BMT-BMT yang ada di wilayah Kota Metro, Lampung, pada bulan Januari sampai dengan bulan Februari 2006.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data ini diperoleh langsung dari obyek penelitian, yang langsung didapat dari data penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner), yaitu metode

⁵¹ Masri Singarimbun, dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: LP3ES, 1986), hal. 225.

pengumpulan data dengan berisikan daftar suatu rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu hal atau dalam sesuatu bidang.⁵²

Metode wawancara, yaitu mencakup cara yang digunakan kalau seseorang, untuk tujuan suatu tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden.⁵³ Wawancara yang dimaksud adalah wawancara yang mendalam (*depth interview*) kepada informan kunci untuk menggali informasi terutama untuk memahami obyek penelitian.

Metode Observasi. Usaha pengamatan atau observasi yang cermat, dapat dianggap merupakan salah satu cara penelitian ilmiah.⁵⁴

2. Data Sekunder

Data diperoleh dari kajian-kajian sumber yang dapat digunakan sebagai dasar penunjang dalam menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan tesis ini. Data sekunder ini diperoleh melalui pembacaan buku-buku dan literatur yang berkaitan dengan penelitian ini.

E. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

1. Analisis Rank Spearman

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan program SPSS. Versi 11,5 dan tabulasi, sedangkan untuk pengujian hipotesis, karena data yang diperoleh

⁵² Koentjaraningrat, *Metode-Metode*, hal. 173.

⁵³ *Ibid*, hal. 129.

⁵⁴ Harsja W. Bachtiar dalam Koentjaraningrat, *Metode-Metode*., hal. 108.

berskala ordinal, maka menggunakan *Uji Rank Spearman*. Menurut Sidney Siegel (1986), rumus Uji Rank Spearman adalah:⁵⁵

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

Keterangan:

r_s = Koefisien Korelasi Rank Spearman

N = Besarnya Sampel

d_i = Perbedaan antara jenjang X dan Y

Apabila data yang diperoleh ada yang sama (kembar) dari variabel X dan Y, maka menurut Sidney Siegel perlu mengoreksi jumlah kuadrat dengan mempertimbangkan angka sama. Faktor koreksinya adalah:⁵⁶

$$\sum T_x \text{ atau } \sum T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

dimana t = banyaknya observasi yang berangka sama pada ranking tertentu.

Sehingga:

$$\sum X^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x$$

$$\sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y$$

⁵⁵ Sidney Siegel, *Statistik NonParametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Gramedia, 1986), hal. 253.

⁵⁶ *Ibid*, hal. 256.

Sehingga rumus *Rank Spearman* menjadi:

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - d_i^2}{2\sqrt{\sum X^2 \cdot \sum Y^2}}$$

Karena Pengambilan keputusan pada taraf nyata 95 % yaitu:

H_0 diterima apabila $r_s \text{ hitung} \leq r_s \text{ tabel}$

2. Pengujian Signifikansi r_s

Jika subyek-subyek yang skornya dipakai untuk r_s ditarik dari suatu populasi secara random, maka kita dapat menggunakan skor-skor itu untuk menentukan apakah kedua variabel itu berasosiasi dalam populasi tersebut. Yaitu, menguji hipotesis bahwa kedua variabel yang kita pelajari *tidak* berasosiasi dalam populasinya, dan bahwa harga r_s yang diobservasi berbeda dari nol semata-mata secara kebetulan.

Apabila $N = 10$ atau lebih, signifikansi suatu r_s yang dihasilkan di bawah hipotesis-nol dapat diuji dengan rumus:⁵⁷

$$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r_s^2}}$$

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Setelah data yang diperoleh dari angket terkumpul semuanya, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dilakukan untuk mengetahui

⁵⁷ *Ibid*, hal. 262-263.

kualitas item-item pertanyaan dari kuesioner yang akan digunakan dalam suatu penelitian.

a. Uji Validitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan dan kecermatan test dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah kuesioner yang disebarkan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Setelah dilakukan uji coba kuesioner, data yang diperoleh diolah dengan program komputer SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 11,5 dengan tingkat signifikansi 95 % ($\alpha = 5\%$).

Dasar keputusan pengukuran valid tidaknya kuesioner adalah dengan melihat nilai dari *Corrected Butir-Total Correlation* (r_{hitung}) dan nilai dari *Correlation Spearman* (r_{tabel}). Jika nilai dari r_{hitung} lebih rendah dari nilai kritisnya (r_{tabel}) maka kuesioner dikatakan tidak valid, sedangkan sebaliknya jika nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Apabila nilai dari korelasi *Spearman* (*Correlation Spearman*) tidak signifikan maka nilai kuesioner dikatakan tidak valid sedangkan sebaliknya, jika nilai korelasi *Spearman* signifikan maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Atau menurut Masrun “ Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai

validitas yang tinggi. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$ ".⁵⁸

b. Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran itu memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama. Pendekatan yang digunakan adalah internal konsistensi (*internal consistency*), yaitu dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian dianalisis dengan teknik tertentu. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi reliabilitas instrumen yang dipakai dalam pengumpulan data penelitian. Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik *alpha cronbach*.

⁵⁸ Masrun dalam Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hal. 124 -125.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner yang telah disusun kepada responden untuk mengetahui apakah kuesioner tersebut layak untuk dijadikan instrumen penelitian atau tidak. Setelah dilakukan uji coba kuesioner, data yang diperoleh diolah dengan program komputer SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 11,5 dengan tingkat signifikansi 95 % ($\alpha = 5\%$).

Dasar keputusan pengukuran valid/tidaknya kuesioner adalah dengan melihat nilai dari *Corrected Butir-Total Correlation* (r_{hitung}) dan nilai dari *Correlation Spearman* (r_{tabel}). Jika nilai dari r_{hitung} lebih rendah dari nilai kritisnya (r_{tabel}) maka kuesioner dikatakan tidak valid, sedangkan sebaliknya jika nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Adapun nilai (r_{tabel}) untuk $N = 27$ dan *level of significance* (α) sebesar 5 % adalah 0,323 (lihat tabel P). Apabila nilai dari korelasi *Spearman* (*Correlation Spearman*) tidak signifikan maka nilai kuesioner dikatakan tidak valid sedangkan sebaliknya, jika nilai korelasi *Spearman* signifikan maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Atau menurut Masrun, “Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$ ”.⁵⁹

⁵⁹ *Ibid*

Hasil pengujian validitas menunjukkan seluruh butir pertanyaan yang dipergunakan dalam penelitian ternyata valid dengan r hitung lebih besar dari syarat minimum untuk memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,3.

Tabel 4.1.1 Koefisien Validitas

No	Butir	r hitung	Kesimpulan
1.	X _{1.1}	0,4534	Valid
2.	X _{1.2}	0,3796	Valid
3.	X _{1.3}	0,3381	Valid
4.	X _{1.4}	0,6406	Valid
5.	X _{1.5}	0,5068	Valid
6.	X _{1.6}	0,5590	Valid
7.	X _{1.7}	0,6737	Valid
8.	X _{1.8}	0,1909	Tidak Valid
9.	X _{2.1}	0,6651	Valid
10.	X _{2.2}	0,5594	Valid
11.	X _{2.3}	0,6255	Valid
12.	X _{2.4}	0,9547	Valid
13.	X _{2.5}	0,6651	Valid
14.	X _{2.6}	-0,5401	Tidak Valid
15.	X _{2.7}	0,4610	Valid
16.	X _{3.1}	0,4910	Valid
17.	X _{3.2}	0,4264	Valid
18.	X _{3.3}	-0,1340	Tidak Valid
19.	X _{3.4}	0,3692	Valid
20.	X _{3.5}	0,5900	Valid
21.	X _{3.6}	0,6814	Valid
22.	X _{3.7}	0,7751	Valid
23.	X _{3.8}	0,6130	Valid
24.	X _{3.9}	0,5651	Valid
25.	X _{4.3}	0,8471	Valid
26.	X _{4.4}	0,6572	Valid
27.	X _{4.5}	0,3362	Valid
28.	X _{4.6}	-0,3052	Tidak Valid
29.	X _{4.7}	0,5858	Valid
30.	X _{4.8}	0,6208	Valid

Tabel 4.1.1 Lanjutan

31.	X _{4.9}	0,5551	Valid
32.	X _{4.10}	0,6468	Valid
33.	Y _{1.1}	0,3171	Valid
34.	Y _{1.2}	0,7493	Valid
35.	Y _{1.3}	0,7493	Valid
36.	Y _{1.4}	0,0764	Tidak Valid
37.	Y _{1.6}	0,7129	Valid
38.	Y _{1.8}	0,4494	Valid
39.	Y _{1.9}	0,5012	Valid
40.	Y _{1.10}	0,4403	Valid
41.	Y _{1.14}	0,4214	Valid
42.	Y _{1.15}	0,4287	Valid
43.	Y _{1.19}	0,5358	Valid
44.	Y _{1.20}	0,8210	Valid
45.	Y _{1.21}	0,7302	Valid
46.	Y _{1.22}	0,7981	Valid
47.	Y _{1.23}	0,3934	Valid
48.	Y _{1.24}	0,8750	Valid
49.	Y _{1.25}	0,7754	Valid
50.	Y _{1.26}	0,7304	Valid
51.	Y _{1.27}	-0,2986	Tidak Valid
52.	Y _{1.28}	0,5597	Valid

Sumber: data primer (diolah)

Selain uji validitas, uji reliabilitas sangat diperlukan untuk mengetahui apakah alat ukur, dalam hal ini butir pertanyaan yang digunakan konsisten atau tidak. Secara umum reliabilitas kuesioner cukup baik apabila memiliki koefisien (*alpha cronbach*) antara 0,6 sampai 0,85. Uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien *alpha cronbach* seperti tampak pada tabel 4.1.2 di bawah ini.

Tabel 4.1.2 Data Koefisien Reliabilitas

No	Variabel	Alpha Cronbach
1	Persepsi Kepemimpinan (X_1)	0,7535
2	Nilai –nilai Kepemimpinan (X_2)	0,6870
3	Sikap Kepemimpinan (X_3)	0,7953
4	Prilaku Kepemimpinan (X_4)	0,7846
5	Penanganan Pemby Bermashh (Y_1)	0,7908

Sumber: *data primer (diolah)*

Data koefisien reliabilitas di atas menunjukkan tingkat reliabilitas kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah baik dan menunjukkan bahwa model pertanyaan mampu memberikan konsistensi jawaban dengan cukup baik, sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang disebarakan sebanyak 28 lembar. Kuesioner itu dibagikan kepada para manajer dan pengelola BMT. Tabel 4.3 menunjukkan secara ringkas mengenai jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuesioner dari hasil pengumpulan data responden.

Tabel 4.1.3 Jumlah Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Total penyebaran kuesioner	28
Total pengembalian kuesioner	27
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	1
Total kuesioner yang tidak dapat diolah	-
Total kuesioner yang dapat diolah	27

Sumber: *data primer (diolah)*

B. Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin Responden

Pada tabel 4.2.1 dapat dilihat distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	19	70
2.	Perempuan	8	30
	Jumlah	27	100

Sumber: *data primer (diolah)*

Berdasarkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel di atas menunjukkan 70 % responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 30 % berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian, maka dalam penelitian ini sebagian besar responden adalah laki-laki.

2. Umur Responden

Tabel 4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Jumlah	Prosentase (%)
1.	20-29	11	41
2.	30-39	13	48
3.	40-49	3	11
	Jumlah	27	100

Sumber: *data primer (diolah)*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berumur antara 30 – 39 tahun (48 %), kemudian 41 % berusia antara 20 – 29 tahun

dan yang terkecil yaitu berumur antara 40 – 49 tahun (11 %). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden yang berusia antara 30 – 39 tahun adalah jumlah terbesar dari seluruh responden yaitu sebesar 48 %.

3. Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	SLTA	15	55,6
2.	Diploma	3	11,1
3.	Strata 1	8	29,6
4.	Strata 2	1	3,7
	Jumlah	27	100

Sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA (55,6 %), menyusul kemudian Strata 1 (29,6 %), berikutnya Diploma (11,1 %), dan yang terakhir responden yang lulus Strata 2 (3,7 %). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden yang berpendidikan SLTA merupakan jumlah terbesar dari seluruh jumlah responden yakni sebesar 55,6 %.

4. Tahun BMT Berdiri

Dari distribusi usia BMT ternyata BMT yang ada di wilayah Kota Metro, Lampung, mempunyai usia yang relatif masih muda yaitu kurang dari 10 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2.4 di bawah ini.

Tabel 4.2.4 Tahun BMT Berdiri

Tahun	Frekuensi	Prosentase (%)
1994	1	12,5
1997	1	12,5
1998	1	12,5
2000	2	25
2001	2	25
2004	1	12,5
Total	8	100

Sumber: *data primer (diolah)*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar BMT berdiri pada tahun 2000 dan 2001 (25 %), dan yang lainnya berdiri pada tahun 1994, 1997, 1998 dan 2004 (12,5 %). Hal ini jika dicermati merupakan hal yang sangat menarik nampak bahwa setelah terjadinya krisis ekonomi justru BMT yang berdiri sebanyak 62,5 %.

C. Gaya Kepemimpinan Manajer

1. Persepsi Kepemimpinan Manajer

Persepsi kepemimpinan manajer adalah cara pandang seseorang/ manajer terhadap lingkungannya. Persepsi kepemimpinan ini mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang manajer, sebagaimana yang diuraikan dalam kerangka teori. Dalam persepsi kepemimpinan ini, hal yang diteliti adalah intensitas musyawarah dalam pengambilan kebijakan, intensitas pemberian kekuatan pendorong dalam pencapaian tujuan pada pengelola BMT, cara penetapan dan pemecahan masalah, dan cara pembagian tugas yang dilakukan oleh manajer BMT. Untuk lebih jelasnya perincian penilaian terhadap persepsi manajer BMT dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

- a. Kebijakan yang diambil adalah hasil dari musyawarah

Tabel 4.3.1.1 Kebijakan adalah hasil dari musyawarah

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	17	63
2.	Sering	8	29,6
3.	Jarang	2	7,4
4.	Tidak Pernah	-	
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Dari tabel 4.3.1.1 dapat diketahui bahwa kebijakan yang diambil oleh manajer selalu merupakan hasil dari musyawarah sebesar 63 %, kemudian 29,6 % manajer sering mengambil kebijakan dari hasil musyawarah dan sisanya 7,4 % manajer dalam mengambil kebijakan jarang merupakan hasil dari musyawarah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer-manajer BMT yang ada di wilayah kota Metro 63 % dalam mengambil kebijakan selalu merupakan hasil dari musyawarah. Dengan dilibatkannya pengelola dalam menetapkan suatu kebijakan dimaksudkan agar pengelola merasa ikut memiliki BMT dan merasa eksistensinya di BMT diakui, sehingga mereka akan lebih bersemangat di dalam menjalankan tugas-tugasnya.

- b. Memberikan kekuatan pendorong (*iradah*) dalam pencapaian tujuan pada pengelola BMT

Berdasarkan tabel 4.3.1.2 di bawah ini, maka dapat diketahui bahwa 48,2 % manajer BMT selalu memberikan kekuatan pendorong (*iradah*) dalam pencapaian tujuan pada pengelola BMT, 40,7 % manajer sering memberikan kekuatan pendorong (*iradah*) dalam pencapaian tujuan pada pengelola BMT

dan 11,1 % manajer jarang memberikan kekuatan pendorong (*iradah*) dalam pencapaian tujuan pada pengelola BMT.

Tabel 4.3.1.2 Pemberian Kekuatan Pendorong (*iradah*)

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	13	48,2
2.	Sering	11	40,7
3.	Jarang	3	11,1
4.	Tidak Pernah	-	-
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer BMT (48,2 %) selalu memberikan kekuatan pendorong (*iradah*) dalam pencapaian tujuan pada pengelola BMT, sehingga tercipta sikap optimisme/ tidak mudah menyerah dalam diri pengelola ketika menghadapi permasalahan yang menimpa BMT.

c. Penetapan keputusan dan pemecahan masalah dipercayakan kepada pengelola

Tabel 4.3.1.3 Penetapan Keputusan

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	7	25,9
2.	Sering	13	48,2
3.	Jarang	4	14,8
4.	Tidak Pernah	3	11,1
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Berdasarkan tabel di atas, manajer sering mempercayakan penetapan keputusan dan pemecahan masalah kepada pengelola BMT 48,2 %, manajer selalu mempercayakan penetapan keputusan dan pemecahan masalah pada pengelola 7 %, 14,8 % manajer jarang mempercayakan pada pengelola dan 11,1

% manajer tidak pernah mempercayakan penetapan keputusan dan pemecahan masalah pada pengelola.

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa manajer sering mempercayakan penetapan keputusan dan pemecahan masalah kepada pengelola BMT yaitu 48,2 %, sehingga para pengelola merasa bertanggung jawab pada kelangsungan hidup BMT.

d. Manajer cenderung demokratis dalam pembagian tugas

Tabel 4.3.1.4 Pembagian Tugas

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	6	22,3
2.	Sering	11	40,7
3.	Jarang	10	37
4.	Tidak Pernah	-	-
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel 4.3.1.4 diatas, dalam pembagian tugas 40,7 % manajer sering cenderung demokratis dalam pembagian tugas, 37 % manajer jarang demokratis dalam pembagian tugas dan 22,3 % manajer selalu demokratis dalam pembagian tugas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer 40,7 % sering cenderung demokratis dalam pembagian tugas, tetapi tetap memperhatikan juga kemampuan pengelola.

Berdasarkan uraian-uraian tentang persepsi kepemimpinan di atas, maka dapat diketahui bahwa persepsi kepemimpinan manajer, 85,2 % manajer BMT di wilayah kota Metro, mempunyai persepsi kepemimpinan demokratik, 14,8 % menyatakan

bahwa persepsi kepemimpinan manajer BMT adalah otokratik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer BMT (85,2 %) mempunyai persepsi kepemimpinan yang demokratis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3.1.5 berikut ini.

Tabel 4.3.1.5 Persepsi Kepemimpinan

NO	Persepsi	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Demokratik	23	85,2
2.	Otokratik	4	14,8
3.	<i>Laissez Faire</i> (bebas)	-	-
	Total	27	100,0

Sumber: data primer (*dicihlah*)

2. Nilai-nilai Kepemimpinan

Nilai-nilai kepemimpinan adalah keyakinan dasar yang terdapat dalam diri manajer tentang hal-hal yang sangat mempengaruhi cara bertindak. Bertolak dari gambar alur pikir (gambar 2.3), nilai-nilai kepemimpinan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan manajer. Hal ini didasarkan bahwa secara teoritis, gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh nilai-nilai kepemimpinan yang dianut oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan yang berkaitan erat dengan tindakan dan prilakunya di dalam memimpin organisasinya. Dalam penelitian ini, yang diteliti dalam nilai-nilai kepemimpinan adalah tingkat kejeniusan manajer dalam menghasilkan ide-ide baru, kemampuannya dalam merubah tim kerjanya, pemikirannya pada posisi jabatannya, dan anggapannya pada pengelola BMT mengenai seluk-beluk BMT. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat perinciannya di bawah ini:

- a. Manajer adalah orang yang jenius yang selalu menghasilkan ide-ide yang brilian

Sebagian besar responden setuju 59,3 % bahwa manajernya adalah orang yang jenius yang selalu menghasilkan ide-ide yang brilian, 37 % menyatakan tidak setuju bahwa manajer adalah orang yang jenius yang selalu menghasilkan ide-ide yang brilian, dan 3,7 % responden sangat setuju bahwa manajer adalah orang yang jenius yang selalu menghasilkan ide-ide yang brilian, hal ini dapat dilihat dari tabel tingkat kejeniusan di bawah ini.

Tabel 4.3.2. Tingkat kejeniusan

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentasi (%)
1.	Sangat setuju	1	3,7
2.	Setuju	16	59,3
3.	Tidak setuju	10	37
4.	Sangat tidak setuju	-	-
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Dari tabel tingkat kejeniusan, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar 59,3 % manajer adalah orang yang jenius yang selalu menghasilkan ide-ide yang brilian. Dan dari hasil pengamatan peneliti sebagian besar ide-ide untuk kemajuan BMT sering sekali datang dari diri manajer.

- b. Manajer merubah tim yang biasa menjadi tim dengan kinerja tinggi

Tabel 4.3.2.2 Perubahan Tim Kerja

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	5	18,5
2.	Sering	8	29,6
3.	Jarang	13	48,2
4.	Tidak Pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Berdasarkan tabel 4.3.2.2 di atas, dengan idenya, manajer merubah tim yang biasa menjadi tim dengan kinerja tinggi, 48,2 % responden menyatakan bahwa manajer jarang merubah tim yang biasa menjadi tim dengan kinerja tinggi, 29,6 % menyatakan sering, 18,5 % menyatakan selalu dan 3,7 % menyatakan bahwa manajer tidak pernah merubah tim yang biasa menjadi tim dengan kinerja tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajer sebagian besar jarang merubah tim yang biasa menjadi tim dengan kinerja tinggi.

c. Manajer tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatannya di lingkungan kerja

Tabel 4.3.2.3 Posisi di Lingkungan Kerja

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat setuju	3	11,1
2.	Setuju	13	48,2
3.	Tidak setuju	10	37
4.	Sangat tidak setuju	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan tabel posisi di lingkungan kerja di atas, 48,2 % setuju bahwa manajernya tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatannya di lingkungan kerja, 37 % tidak setuju bahwa manajer tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatannya di lingkungan kerja, 11,1 % menyatakan sangat setuju kalau manajernya tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatannya di lingkungan kerja, dan hanya 3,7 % yang sangat tidak setuju jika manajernya tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatannya di lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer BMT di wilayah kota Metro tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatannya di lingkungan kerja. Dan hal ini

memang terbukti dari pengamatan peneliti bahwa manajer-manajer BMT tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatannya, sering kali mereka juga melakukan penagihan, pembinaan dan lain-lain. Mereka tidak terlalu memikirkan posisi, yang terpenting baginya adalah bagaimana cara agar BMT yang dipimpinnya bisa maju.

d. Manajer menganggap tidak hanya dirinya yang tahu seluk-beluk BMT

Tabel 4.3.2.4 Pengetahuan Seluk-Beluk BMT

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	16	59,3
2.	Sering	9	33,3
3.	Jarang	1	3,7
4.	Tidak Pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan tabel 4.3.2.4 tersebut, manajer selalu menganggap tidak hanya dirinya yang tahu seluk-beluk BMT 59,3 %, Manajer sering menganggap tidak hanya dirinya yang tahu seluk-beluk BMT 33,3 %, dan hanya 3,7 % responden yang menyatakan bahwa manajernya jarang atau tidak pernah menganggap tidak hanya dirinya yang tahu seluk-beluk BMT. Kesimpulan dari tabel tersebut bahwa sebagian besar (59,3 %) manajer selalu menganggap tidak hanya dirinya yang tahu seluk-beluk BMT, sehingga jika manajer berhalangan maka pengelola BMT yang lain akan segera dapat mengatasinya karena mereka sudah paham kondisi BMT-nya sehingga BMT masih bisa berjalan dengan normal.

Dari uraian-uraian diatas maka, berdasarkan tabel 4.3.2.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar nilai-nilai kepemimpinan manajer BMT adalah demokratik, yaitu 55,6 %, dan 44,4 % menyatakan bahwa nilai-nilai kepemimpinan manajer BMT adalah otokratik.

Tabel 4.3.2.5 Nilai-nilai Kepemimpinan

NO	Nilai-nilai Kepemimpinan	Frekwensi	Prosentase (%)
1.	Demokratik	15	55,6
2.	Otokratik	12	44,4
3.	<i>Laissez Faire</i> (bebas)	-	-
	Total	27	100,0

Sumber: data primer (diolah)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer BMT-BMT di wilayah Kota Metro, Lampung, mempunyai nilai-nilai kepemimpinan demokratik.

3. Sikap Kepemimpinan

Sikap kepemimpinan manajer sebagaimana yang diuraikan dalam tinjauan pustaka, mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Sikap ini adalah merupakan suatu bentuk pernyataan evaluatif manajer terhadap suatu obyek, peristiwa atau sekelompok orang. Untuk mengetahui sikap kepemimpinan manajer BMT di wilayah kota Metro, Lampung, dapat dilihat dari sikapnya yang mudah mengajak orang bekerjasama, pelaksanaan tugas, pengawasan terhadap kualitas kerja, cara dalam membangun muraqabah, intensitas dalam menganjurkan sholat, Saran dari pengelola, kepedulian pada perasaan dan aspirasi, dan menjadi juiu bicara bagi pengelola yang merasa segan untuk mengungkapkan pendapatnya. Nilai dari masing-masing item tersebut dapat terlihat pada tabel berikut ini:

a. Mudah mengajak orang bekerjasama

Manajer sering mudah mengajak orang bekerjasama di lingkungan BMT yang dipimpinnya karena umumnya mereka menyukainya (51,8 %), 25,9 % responden menyatakan bahwa manajer selalu mudah mengajak orang bekerjasama dan 22,3 % menyatakan bahwa manajer jarang mudah mengajak orang bekerjasama.

Tabel 4.3.3.1 Kemudahan Bekerjasama

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	7	25,9
2.	Sering	14	51,8
3.	Jarang	6	22,3
4.	Tidak Pernah	-	-
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa (51,8 %) manajer sering mudah mengajak orang bekerjasama di lingkungan BMT yang dipimpinnya karena umumnya mereka menyukainya, sehingga terjalin kerjasama yang baik antara manajer dan pengelola BMT, karena hubungan yang terjalin berdasarkan kerelaan hati dan bukan karena keterpaksaan

b. Suatu pekerjaan harus terlaksana dengan cepat dan tepat

Tabel 4.3.3.2 Pelaksanaan Tugas

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	1	3,7
2.	Sering	11	40,7
3.	Jarang	15	55,6
4.	Tidak Pernah	-	-
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel pelaksanaan tugas di atas, dapat diketahui bahwa 55,6 % menyatakan bahwa manajernya menginginkan segala sesuatu terlaksana dengan cepat dan tepat sehingga cenderung tidak sabaran, 40,7 % menyatakan bahwa manajernya sering menginginkan segala sesuatu terlaksana dengan cepat dan tepat sehingga cenderung tidak sabaran, dan hanya 3,7 % yang menyatakan bahwa manajernya selalu menginginkan segala sesuatu terlaksana dengan cepat dan tepat.

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer BMT (55,6 %) menginginkan segala sesuatu terlaksana dengan cepat dan tepat sehingga cenderung tidak sabaran. Hal ini dilakukan manajer karena umumnya para pengelola bersikap santai dan senang mengulur-ulur pekerjaan sehingga banyak pekerjaan yang terbengkalai.

c. Pengawasan terhadap kualitas kerja

Dari tabel 4.3.3.3 Pengawasan Kualitas Kerja di bawah ini, dapat diketahui bahwa umumnya responden (37 %) menyatakan bahwa manajernya selalu melakukan pengawasan terhadap kualitas kerja pengelola, 33 % menyatakan bahwa manajernya sering melakukan pengawasan, 25,9 % menyatakan bahwa manajernya jarang melakukan pengawasan terhadap kualitas kerja pengelola dan hanya 3,7 % yang menyatakan bahwa manajernya tidak pernah melakukan pengawasan terhadap kualitas kerja pengelola.

Tabel 4.3.3.3 Pengawasan Kualitas Kerja

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	10	37
2.	Sesering	9	33,4
3.	Jarang	7	25,9
4.	Tidak pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Kesimpulan dari tabel 4.3.3.3 ini adalah bahwa manajer BMT di wilayah Kota Metro banyak yang selalu melakukan pengawasan kualitas kerja pengelola. Hal ini dilakukan agar sesuai dengan petunjuk yang sudah digariskan manajemen BMT sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan.

d. Membangun *muraqabah* (pengawasan dari Allah)

Manajer selalu membangun *muraqabah* (pengawasan dari Allah) 44,4 %, manajer sering membangun *muraqabah* (pengawasan dari Allah) sebesar 29,6 %, 18,6 % menyatakan bahwa manajer jarang membangun *muraqabah* (pengawasan dari Allah), dan hanya 7,4 % yang menyatakan bahwa manajer tidak pernah membangun *muraqabah* (pengawasan dari Allah). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3.3.4 di bawah ini.

Tabel 4.3.3.4 Pembangunan *Muraqabah*

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	12	44,4
2.	Sering	8	29,6
3.	Jarang	5	18,6
4.	Tidak Pernah	2	7,4
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel Pembangunan muraqabah, dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar manajer (44,4 %) selalu membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah SWT, sehingga terbina sikap ikhlas dimanapun pada diri pegawainya ketika melakukan pekerjaannya, selain itu diharapkan dengan adanya kesadaran bahwa semua perbuatan tidak terlepas dari pengawasan Allah maka dapat mencegah perbuatan korupsi dan kolusi di lingkungan BMT, hal ini dikarenakan bahwa setiap perbuatan manusia akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT.

e. Mengajukan pengelola mendirikan sholat

Tabel 4.3.3.5 Anjuran Mendirikan Sholat

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	5	18,6
2.	Sering	13	48,1
3.	Jarang	7	25,9
4.	Tidak Pernah	2	7,4
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel 4.3.3.5 tersebut dapat diketahui bahwa 48,1 % responden menyatakan bahwa manajernya sering mengajukan pengelola mendirikan sholat, 25,9 % menyatakan bahwa manajernya jarang mengajukan pengelola mendirikan sholat, 18,6 % menyatakan bahwa manajernya selalu mengajukan pengelola mendirikan sholat, dan 7,4 % menyatakan bahwa manajernya tidak pernah mengajukan pengelola mendirikan sholat, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer sering mengajukan pengelola mendirikan sholat dan menjaga nilai moral, karena sholat apabila dilakukan dengan sebenar-

benarnya maka dapat mencegah perbuatan keji dan munkar, selair itu akan membawa ketenangan dan kesejukan hati. Dengan menjaga nilai moral maka diharapkan akan tumbuh rasa percaya dan simpati pada diri masyarakat sehingga mereka dengan sukarela akan mendaftarkan diri menjadi nasabah BMT tersebut.

f. Saran dari pengelola

Dari tabel di bawah ini, tampak bahwa pengelola maupun pengurus sering memberikan saran, usul maupun kritik kepada manajer BMT (48,1 %), 25,9 % responden menyatakan bahwa pengurus atau pengelola jarang memberikan saran, usul maupun kritik kepada manajer BMT, 18,6 % menyatakan selalu memberikan saran, usul maupun kritik kepada manajer BMT dan hanya 7,4 % yang menyatakan bahwa tidak pernah memberikan saran, usul maupun kritik kepada manajer BMT.

Tabel 4.3.3.6 Saran dari Pengelola

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	5	18,6
2.	Sering	13	48,1
3.	Jarang	7	25,9
4.	Tidak Pernah	2	7,4
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pengelola atau pengurus sering memberikan saran, usul maupun kritik kepada manajer. Hal ini membuktikan bahwa manajer banyak yang bersifat terbuka dan mau menerima saran atau kritik dari pengelola demi kemajuan BMT yang dipimpinnya.

g. Perduli pada perasaan dan aspirasi

Dari tabel tingkat keperduliaan Perasaan dan Aspirasi di bawah ini, dapat diketahui bahwa manajer sering perduli pada perasaan dan aspirasi orang-orang dalam BMT 51,8 %, manajer selalu perduli pada perasaan dan aspirasi 37 %, dan hanya 11,2 % manajer jarang perduli pada perasaan dan aspirasi. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar manajer sering perduli pada perasaan dan aspirasi orang-orang dalam tim kerja BMT (51,8 %). Manajer memperlakukan pengelola BMT sebagai makhluk sosial dan bukan sebagai mesin kerja yang harus terus-menerus diforsir tenaga dan pikirannya tanpa memperhatikan perasaan orang-orang yang dipimpinnya.

Tabel 4.3.3.7 Tingkat Keperduliaan Perasaan dan Aspirasi

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	10	37
2.	Sering	14	51,8
3.	Jarang	3	11,2
4.	Tidak Pernah	-	
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

h. Menjadi juru bicara

Intensitas manajer sebagai juru bicara bagi orang-orang yang dipimpinnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3.3.8 Juru Bicara

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	2	7,4
2.	Sering	14	51,8
3.	Jarang	10	37,1
4.	Tidak Pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel 4.3.3 8 di atas, tampak bahwa 51,8 % manajer sering menjadi juru bicara, 37,1 % menyatakan bahwa manajer jarang menjadi juru bicara, 7,4 % menyatakan bahwa manajer selalu menjadi juru bicara, dan hanya 3,7 % yang menyatakan bahwa manajer tidak pernah menjadi juru bicara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (51,8 %) manajer suka menolong dan menjadi juru bicara orang lain yang merasa segan dalam mengungkapkan pendapat di dalam lingkup BMT.

Berdasarkan uraian skoring hasil penelitian di atas, dapat diketahui bahwa 48,2 % sikap kepemimpinan manajer adalah otokratik, kemudian 44,4 % adalah demokratik, dan hanya 7,4 % sikap kepemimpinan adalah bebas (*laissez faire*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajer BMT di wilayah kota Metro sebagian besar mempunyai sikap kepemimpinan otokratik terhadap pengelola BMT, yaitu 55,6 %. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3.3.9 berikut ini.

Tabel 4.3.3.9 Sikap Kepemimpinan

NO	Gaya Kepemimpinan	Frekwensi	Prosentase (%)
1.	Demokratik	12	44,4
2.	Otokratik	13	48,2
3.	Bebas (<i>Laissez Faire</i>)	2	7,4
	Total	27	100,0

Sumber: data primer (diolah)

4. Prilaku Kepemimpinan

Bertolak dari alur pikir (gambar 2.3) dengan berlandaskan tinjauan pustaka, prilaku kepemimpinan adalah cara seseorang berinteraksi dengan orang lain, dalam hal ini adalah kehidupan organisasional, mempunyai pengaruh terhadap gaya

kepemimpinan. Prilaku kepemimpinan ini dapat dilihat dari cara manajer menjelaskan tugas kepada pengelola, cara penyelesaian tugas, intensitas ketegasan manajer, pemberian hadiah pada pegawai yang berprestasi, cara manajer dalam menghindari perselisihan dan menggalang orang lain bekerjasama, dan cara manajer dalam menindak pelanggaran yang dilakukan oleh pengelola.

a. Menjelaskan tugas pada pengelola

Manajer selalu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pengelola BMT 44,4 %, sedangkan 33,3 % responden menyatakan bahwa manajer sering menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan, 18,6 % menyatakan bahwa manajer jarang menjelaskan dan hanya 3,7 % responden yang menyatakan bahwa manajer tidak pernah menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pengelola BMT.

Tabel 4.3.4.1 Penjelasan Tugas

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	12	44,4
2.	Sering	9	33,3
3.	Jarang	5	18,6
4.	Tidak Pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Berdasarkan tabel 4.3.4.1 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar 44,4 % manajer masih selalu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pengelola BMT, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi adanya salah penafsiran terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pengelola.

b. Tugas harus selesai sampai detil terkecil dan tidak terlambat

Berdasarkan tabel 4.3.4.2, tampak bahwa manajer sering menekankan kepada pengelola BMT bahwa tugas harus selesai sampai detil terkecil dan tidak terlambat (59,3 %), 22,2 % menyatakan bahwa manajer selalu menekankan kepada pengelola BMT bahwa tugas harus selesai sampai detil terkecil dan tidak terlambat, 14,8 % manajer jarang menekankan dan hanya 3,7 % yang menyatakan bahwa manajer tidak pernah menekankan kepada pengelola BMT bahwa tugas harus selesai sampai detil terkecil dan tidak terlambat.

Tabel 4.3.4.2 Penyelesaian Tugas

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	6	22,2
2.	Sering	16	59,3
3.	Jarang	4	14,8
4.	Tidak Pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer (59,3 %) manajer selalu menekankan kepada pengelola BMT bahwa tugas harus selesai sampai detil terkecil dan tidak terlambat. Penekanan ini dilakukan agar para pengelola BMT tidak selalu menunda-nunda pekerjaan dan belajar bertanggung-jawab terhadap pekerjaan yang diembannya.

c. Pemimpin cenderung tegas dan tidak suka berbasa-basi

Dari tabel 4.3.4.3 tentang intensitas ketegasan manajer ini, dapat diketahui bahwa manajer jarang bersikap tegas kepada pengelola (59,3 %), 29,6 % menyatakan bahwa manajer sering bersikap tegas, 7,4 % menyatakan bahwa

manajer selalu bersikap tegas dan tidak suka berbasa-basi dan hanya 3,7 % yang menyatakan bahwa manajer tidak pernah bersikap tegas

Tabel 4.3.4.3 Tingkat Ketegasan manajer

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	2	7,4
2.	Sering	8	29,6
3.	Jarang	16	59,3
4.	Tidak Pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (59,3 %) manajer jarang bersikap tegas apalagi terkesan mengejar-ngejar semua orang dalam tim kerjanya walaupun itu dalam kondisi darurat (urgent), karena jika manajer cenderung bersikap tegas dan tidak suka berbasa-basi maka pengelolaan akan merasa jengkel dan jika itu terjadi maka dikawatirkan mereka melakukan pekerjaannya kurang teliti karena terburu-buru.

d. Pemberian hadiah pada pegawai yang berprestasi

Tabel 4.3.4.4 Pemberian hadiah

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	1	3,7
2.	Sering	8	29,6
3.	Jarang	-	-
4.	Tidak Pernah	18	66,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel Pemberian hadiah pada para pegawai yang berprestasi di atas, dapat diketahui bahwa 66,7 % manajer tidak pernah memberikan hadiah pada pegawai yang berprestasi, 29,6 % responden menyatakan bahwa manajer sering

memberikan hadiah dan hanya 3,7 % responden yang menyatakan bahwa manajer selalu memberikan hadiah/ bonus kepada pegawai yang berprestasi.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa sebagian besar (66,7 %) manajer tidak pernah memberikan hadiah/ bonus kepada pegawai yang berprestasi padahal jika manajer mau memberikan hadiah/ bonus kepada pegawai yang berprestasi maka hal tersebut akan lebih memacu para pegawai untuk lebih giat di dalam bekerja, karena mereka merasakan bahwa kerja-kerasnya selama ini dihargai.



c. Menghindari perselisihan dan menggagalkan orang lain bekerjasama

Table 4.3.4.5 Penghindaran Perselisihan

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	11	40,7
2.	Sering	11	40,7
3.	Jarang	3	11,2
4.	Tidak Pernah	2	7,4
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel di atas, tampak bahwa 40,7 % manajer selalu dan sering menghindari perselisihan dan menggagalkan orang lain untuk bekerjasama, 11,2 % manajer jarang dan 7,4 % manajer tidak pernah menghindari perselisihan dan menggagalkan orang lain untuk bekerjasama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar manajer (40,7 %) selalu dan sering menghindari perselisihan dan menggagalkan orang lain untuk bekerjasama dalam satu tim sehingga terbina suasana kerja yang kondusif dalam BMT.

f. Menindak pelanggaran dengan cara edukatif

Tabel 4.3.4.6 Penindakan Pelanggaran

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Selalu	13	48,2
2.	Sering	11	40,7
3.	Jarang	2	7,4
4.	Tidak Pernah	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel penindakan pelanggaran, dapat diketahui bahwa 48,2 % manajer selalu menindak pelanggaran dengan cara edukatif (mendidik), 40,7 % sering menindak dengan cara edukatif, 7,4 % jarang menindak dengan cara edukatif dan hanya 3,7 % manajer tidak pernah menindak dengan cara edukatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (48,2 %) manajer menindak pelanggaran dengan cara edukatif sehingga mereka mau belajar dari kesalahan tersebut yang kemudian akan menimbulkan rasa kehati-hatian karena mereka sudah mengetahui risiko yang akan ditanggung bila terjadi kesalahan lagi.

Dari hasil uraian-uraian di atas, dapat diketahui bahwa 81,5 % menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan manajer BMT adalah demokratis, 18,5 % adalah otokratik. Ini berarti bahwa sebagian besar Manajer BMT di wilayah Metro, Lampung, mempunyai perilaku kepemimpinan demokratis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3.4.7 berikut ini.

Tabel 4.3.4.7 Perilaku Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Demokratis	22	81,5
2.	Otokratik	5	18,5
3.	<i>Laissez Faire</i> (bebas)	-	-
	Total	27	100,0

Sumber: data primer (diolah)

Gaya kepemimpinan adalah hasil interaksi antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya di dalam berbagai kondisi yang mempengaruhinya. Hasil skoring penelitian terhadap persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku kepemimpinan di atas, dapat dilihat pada tabel gaya kepemimpinan berikut ini.

Tabel 4.3.4.8 Gaya Kepemimpinan

NO	Gaya Kepemimpinan	Frekwensi	Prosentase (%)
1.	Demokratik	19	70,4
2.	Otokratik	8	29,6
3.	<i>Laissez Faire</i> (bebas)	-	-
	Total	27	100,0

Sumber: *data primer (diolah)*

Dari tabel gaya kepemimpinan di atas, nampak bahwa 70,4 % responden menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer adalah demokratik, dan 29,6 % yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer adalah otokratik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (70,4 %) gaya kepemimpinan manajer di wilayah Kota Metro, Lampung adalah demokratik. Hal ini dapat diketahui dengan seringnya manajer melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan pada setiap pemecahan masalah yang terjadi pada BMT.

D. Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Pengelolaan pembiayaan tidak selalu berhasil dengan baik, hal ini dapat dilihat diantaranya dengan adanya keterlambatan pengembalian pinjaman oleh sebagian nasabah yang akan menyebabkan terjadinya pembiayaan bermasalah (piutang tak tertagih).

Pembiayaan bermasalah mempunyai akibat buruk terhadap likuiditas BMT dan meningkatkan kemungkinan terjadinya kerugian yang dapat mengurangi cadangan atau modal BMT. Untuk itu gambaran dan cara penanganan terhadap pembiayaan yang bermasalah khususnya pada pembiayaan *mudharabah* yang diterapkan di BMT-BMT di kota Metro, Lampung, dapat dilihat pada tabel di bawah ini

1. Prosentase Pembiayaan *Mudhārobah*

Pada tabel prosentase pembiayaan *mudhārobah*, dapat diketahui bahwa sebagian besar atau sebesar 33,3 % jumlah prosentase pembiayaan *mudhārobah* di atas 30 %, kemudian prosentase pembiayaan yang lebih kecil yaitu 29,6 % untuk pembiayaan *mudhārobah* antara 10 -20 %, 22,2 % untuk pembiayaan *mudhārobah* antara 20-30 %. Dan hanya 14,9 % untuk pembiayaan <10 %. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4.1 di bawah ini.

Tabel 4.4.1 Prosentase Pembiayaan Mudharabah

NO	Pembiayaan Mudharabah	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	< 10 %	4	14,9
2.	10 %- 20 %	8	29,6
3.	20 %-30 %	6	22,2
4.	> 30 %	9	33,3
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah prosentase pembiayaan *mudhārobah* yang diterapkan oleh BMT ternyata menduduki peringkat terbesar (33,3 %) dari seluruh pembiayaan di BMT, yaitu di atas 30 %.

2. Barang Jaminan yang Sebanding

Tabel 4.4.2 Jaminan yang sebanding

NO	Pendapat	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sangat setuju	17	62,9
2.	Setuju	10	37,1
3.	Tidak setuju	-	-
4.	Sangat tidak setuju	-	-
	Total	27	100,0

Sumber: *data primer (diolah)*

Berdasarkan tabel jaminan yang sebanding tersebut di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan adanya barang jaminan yang sebanding (62,9 %), menyusul kemudian setuju, yaitu 37,1 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian terbesar responden sangat setuju dengan adanya barang jaminan yang sebanding, artinya pengusaha yang mampu memberikan barang jaminan yang sebanding dengan nilai pembiayaannya merupakan pengusaha yang akan dipertimbangkan oleh pihak manajemen BMT sebagai mitra dalam pembiayaan *mudhārobah*.

3. Pembagian hasil keuntungan

Tabel 4.4.3 Pembagian Hasil Keuntungan

NO	Pembagian Keuntungan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Keuntungan berdasarkan Kesepakatan	23	85,2
2.	Hak untuk mendapatkan keuntungan tidak akan diperoleh salah satu pihak sebelum dilakukan pembagian akhir	3	11,1
3.	Pengelola tidak boleh mengambil keuntungan sebelum masa pembagian	1	3,7
4.	Keuntungan dijadikan sebagai cadangan modal	-	-
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Pada tabel pembagian hasil keuntungan dari pembiayaan *mudhārobah*, dapat diketahui bahwa sebagian besar atau sebesar 85,2 % pembagian hasil keuntungan pada pembiayaan *mudhārobah* berdasarkan kesepakatan, kemudian 11,1 % menyatakan bahwa hak untuk mendapatkan keuntungan tidak akan diperoleh salah satu pihak sebelum dilakukan pembagian akhir, pengelola tidak boleh mengambil keuntungan sebelum masa pembagian adalah 3,7 %, Keuntungan dijadikan sebagai cadangan modal adalah 0 %, hal ini dapat disimpulkan bahwa pembagian hasil keuntungan sebagian besar BMT-BMT di wilayah kota Metro, Lampung adalah berdasarkan kesepakatan.



4. Permasalahan terbanyak pada pembiayaan *mudhārobah*

Tabel 4.4.4 Permasalahan Pembiayaan Mudharabah

NO	Permasalahan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	<i>Mudhārib</i> sudah berusaha tetapi tetap mengalami kerugian	11	40,8
2.	Kebijakan Pemerintah	1	3,7
3.	Kesalahan <i>mudhārib</i> dalam pengelolaan	9	33,3
4.	<i>Mudhārib</i> melarikan diri/ tidak mau membayar	6	22,2
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (*diolah*)

Pada tabel permasalahan pembiayaan *mudhārobah* di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar atau sebesar 40,8 % jumlah permasalahan yang terjadi pada pembiayaan *mudhārobah* adalah *mudhārib* sudah berusaha tetapi tetap mengalami kerugian, kemudian kesalahan *mudhārib* dalam pengelolaan 33,3 %, kemudian *mudhārib* melarikan diri/ tidak mau membayar 22,2 % dan 3,7 % karena pengaruh kebijakan pemerintah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa permasalahan

terbanyak pada pembiayaan *mudhārobah* adalah *mudhārib* sudah berusaha tetapi tetap mengalami kerugian.

5. Cara Penanganan dengan pembinaan

Pada tabel cara penanganan melalui pembinaan pada pembiayaan *mudhārobah* jika *mudhārib* sudah berusaha tetapi tetap mengalami kerugian maka cara yang dilakukan adalah dengan cara memotivasi nasabah 51,9 %, kemudian 29,6 % melakukan penanganan dengan memberikan pelatihan-pelatihan, 11,1 % melakukan dengan memberikan tenaga pendamping, dan 7,4 % melakukan penanganan dengan cara mencari peluang usaha. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa cara penanganan pembiayaan *mudhārobah* jika *mudhārib* sudah berusaha tetapi tetap mengalami kerugian sebagian besar melakukannya dengan cara memberikan motivasi kepada nasabah, hal ini dilakukan oleh pengelola BMT agar nasabah tetap mempunyai rasa optimis terhadap usahanya, walaupun usahanya sedang mengalami kerugian.

Tabel 4.4.5 Penanganan Melalui Pembinaan

NO	Cara Pembinaan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Mencarikan peluang usaha	2	7,4
2.	Memberikan pelatihan-pelatihan	8	29,6
3.	Memberikan tenaga pendamping	3	11,1
4.	Memotivasi nasabah	14	51,9
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

6. Prosentase keberhasilan melalui Pembinaan

Pada tabel 4.4.6, prosentase keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah melalui pembinaan pada pembiayaan *mudhārobah* jika *mudhārib* sudah berusaha tetapi tetap mengalami kerugian di atas 30 % dengan prosentase 48,2 % kemudian 25,9 % menyatakan prosentase keberhasilan antara 20 - 30 %, 18,5 % menyatakan bahwa prosentase keberhasilan dengan melalui pembinaan 10-20 % dan 7,4 % menyatakan keberhasilannya kurang dari 10 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prosentase keberhasilan cara penanganan pembiayaan *mudhārobah* melalui pembinaan di atas 30 %.

Tabel 4.4.6 Prosentase Keberhasilan Pembinaan

NO	Prosentase keberhasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Di atas 30 %	13	48,2
2.	20 – 30 %	7	25,9
3.	10 – 20 %	5	18,5
4.	Kurang dari 10 %	2	7,4
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

7. Penanganan pembiayaan yang potensial bermasalah

Pada tabel cara penanganan pembiayaan *mudhārobah* yang potensial bermasalah adalah 37,1 % melalui kunjungan lapangan/ silaturahmi, 14,8 % masing-masing yaitu pemberitahuan dengan surat teguran dan silaturahmi dan pemberitahuan dengan surat teguran, 11,1 % melalui pembinaan terhadap nasabah, Pemberitahuan dengan surat teguran, kunjungan lapangan/ silaturahmi dan *rescheduling* dan pemberitahuan dengan surat teguran, 7,4 % Pemberitahuan dengan surat teguran dan, silaturahmi, *rescheduling* dan pemberitahuan dengan

surat teguran dan *rescheduling*, dan 3,7 % masing-masing adalah pembinaan terhadap nasabah, dan *rescheduling*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, cara penanganan pembiayaan mudharabah yang potensial bermasalah sebagian besar melakukannya dengan cara melakukan kunjungan lapangan atau silaturahmi. Hal ini dilakukan oleh pengelola BMT dengan tujuan nasabah akan merasa sungkan atau tidak enak hati apabila ia menunda-nunda pembayaran karena mereka sering dikunjungi oleh pengelola BMT.

Tabel 4.4.7 Penanganan Pembiayaan Potensial Bermasalah

NO	Cara Penanganan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Pembinaan terhadap nasabah, Pemberitahuan dengan surat teguran, Kunjungan lapangan/ silaturahmi dan Rescheduling	3	11,1
2.	Pemberitahuan dengan surat teguran, Kunjungan lapangan/ silaturahmi dan Rescheduling	2	7,4
3.	Pembinaan terhadap nasabah	1	3,7
4.	Pemberitahuan dengan surat teguran dan silaturahmi	4	14,8
5.	Pemberitahuan dengan surat teguran dan Rescheduling	2	7,4
6.	Pemberitahuan dengan surat teguran	4	14,8
7.	Kunjungan lapangan/ silaturahmi	10	37,1
8.	Rescheduling	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

8. Cara Penanganan Pembiayaan yang kurang lancar

Pada tabel cara penanganan pembiayaan *mudhārobah* yang kurang lancar adalah 33,3 % melalui pemberitahuan dengan surat teguran/ peringatan, kunjungan lapangan/ silaturahmi 22,2 %, 18,6 % dan *rescheduling* dan *reconditioning* (memperkecil bagi hasil), 11,1 % melalui Pemberitahuan dengan surat teguran, dan

kunjungan lapangan/ silaturahmi, 7,4 % Pemberitahuan dengan surat teguran, kunjungan lapangan/ silaturahmi, *rescheduling* dan *reconditioning*, dan *restructuring*, 3,7 % melalui Pemberitahuan dengan surat teguran, Kunjungan lapangan/ silaturahmi dan *rescheduling* dan *reconditioning* dan 3,7 % adalah juga melalui pemberitahuan dengan surat teguran. kunjungan lapangan/ silaturahmi dan *restructuring*.

Tabel 4.4.8 Penanganan Pada Pembiayaan yang Kurang Lancar

NO	Cara Penanganan	Frekuensi	Prosentase
1.	Pemberitahuan dengan surat teguran, Kunjungan lapangan/ silaturahmi, <i>Rescheduling</i> dan <i>reconditioning</i> , dan <i>Restructuring</i>	2	7,4
2.	Pemberitahuan dengan surat teguran, Kunjungan lapangan/ silaturahmi dan <i>Rescheduling</i> dan <i>reconditioning</i>	1	3,7
3.	Pemberitahuan dengan surat teguran dan silaturahmi	3	11,1
4.	Pemberitahuan dengan surat teguran, Kunjungan, dan <i>Restructuring</i>	1	3,7
5.	Pemberitahuan dengan surat teguran/ peringatan	9	33,3
6.	Kunjungan lapangan/ silaturahmi	6	22,2
7.	<i>Rescheduling</i> dan <i>reconditioning</i> (memperkecil bagi hasil)	5	18,6
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, cara penanganan pembiayaan *mudhârobah* yang kurang lancar sebagian besar BMT (33,3 %), melakukannya dengan cara pemberitahuan dengan surat teguran/ peringatan.

9. Cara Penanganan Pembiayaan yang macet

Pada tabel di bawah ini, dapat diketahui bahwa cara penanganan pembiayaan *mudhārobaḥ* yang macet 51,9 % melakukan dengan cara *rescheduling* (penjadualan kembali waktu angsuran), 14,8 % menyita jaminan utang, 11,1 % menyatakan dengan *reconditioning*, 7,4 % masing-masing melalui *rescheduling* dan *reconditioning*, *rescheduling*, *reconditioning*, pengalihan dalam bentuk *qardhul hasan* dan Menyita jaminan utang, dan 3,7 % masing masing raenyatakan melalui pengalihan dalam bentuk *qardhul hasan*, dan *rescheduling* dan penyitaan.

Tabel 4.4.9 Penanganan Pembiayaan Macet

NO	Cara Penanganan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	<i>Rescheduling</i> (penjadualan kembali wkt angs)	14	51,9
2.	<i>Reconditioning</i> (memperkecil bagi hasil)	3	11,1
3.	Pengalihan dalam bentuk QH	1	3,7
4.	Menyita jaminan utang	4	14,8
5.	<i>Rescheduling</i> dan <i>Reconditioning</i>	2	7,4
6.	<i>Rescheduling</i> , <i>Reconditioning</i> , Pengalihan dalam bentuk QH dan Menyita jaminan utang	3	7,4
7.	<i>Rescheduling</i> dan penyitaan	1	3,7
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar atau sebesar 52 % menyatakan bahwa penanganan pembiayaan *mudhārobaḥ* yang mengalami kemacetan dilakukan melalui cara *rescheduling* (penjadualan kembali waktu angsuran) sampai nasabah dapat mengembalikan seluruh pembiayaan yang diperolehnya.

10. Cara penanganan dengan *reconditioning*

Pada tabel cara penanganan dengan *reconditioning* di bawah ini, dapat diketahui bahwa 50 % anggota hanya diwajibkan membayar pokok pinjaman saja, 38,5 % penurunan prosentase bagi hasil untuk BMT dan 11,5 % melalui cara penundaan pembayaran bagi hasil untuk sementara. Dengan demikian berarti sebagian besar manajemen BMT- BMT di wilayah kota Metro (50 %) menerapkan cara penanganan *reconditioning* dengan mewajibkan anggota hanya membayar pokok pinjaman saja.

Tabel 4.4.10 *Reconditioning*

NO	Cara Penanganan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Penurunan Prosentase bagi hasil untuk BMT	10	38,5
2.	Penundaan pembayaran bagi hasil untuk sementara	3	11,5
3.	Anggota hanya diwajibkan membayar pokok pinjaman saja	13	50
4.	...	-	-
	Total	26	100,0

Sumber : data primer (diolah)

11. Prosentase keberhasilan penanganan melalui penagihan

Tabel 4.4.11 Tingkat Keberhasilan Penagihan

NO	Prosentase keberhasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Diatas 30 %	14	51,9
2.	20 – 30 %	4	14,8
3.	10 – 20 %	4	14,8
4.	Kurang dari 10 %	5	18,5
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa prosentase keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah melalui penagihan 51,9 % responden mengakui di atas 30

%, 18,5 % mengakui keberhasilannya kurang dari 10 % dan sisanya, yaitu 14,8 % % menyatakan prosentase tingkat keberhasilan melalui cara ini sebesar 10-30 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah melalui penagihan sebagian besar mempunyai prosentase tingkat keberhasilan di atas 30 %.

12. Prosentase keberhasilan penanganan melalui *Reconditioning*

Dari tabel 4.4.12, dapat diketahui bahwa prosentase keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah melalui *reconditioning* 40,8 % responden mengakui kurang dari 10 %, 25,9 % persen mengakui keberhasilannya di atas 30 %, 18,5 % menyatakan prosentase tingkat keberhasilan melalui cara ini sebesar 10 – 20 %, dan 14,8 % menyatakan prosentase tingkat keberhasilannya antara 20 - 30 %.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah melalui *reconditioning* sebagian besar (40,8 %) mempunyai prosentase tingkat keberhasilan kurang dari 10 %.

Tabel 4.4.12 Tingkat Keberhasilan *Reconditioning*

NO	Prosentase keberhasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Diatas 30 %	7	25,9
2.	20 – 30 %	4	14,8
3.	10 – 20 %	5	18,5
4.	Kurang dari 10 %	11	40,8
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

13. Prosentase keberhasilan penanganan melalui *restructuring*Tabel 4.4.13 Tingkat Keberhasilan *Restructuring*

NO	Prosentase keberhasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Diatas 30 %	7	25,9
2.	20 – 30 %	4	14,8
3.	10 – 20 %	9	33,4
4.	Kurang dari 10 %	7	25,9
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Dari tabel prosentase keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah melalui *restructuring* 33,4 % responden mengakui tingkat keberhasilannya antara 10 – 20 %, 25,9 persen masing-masing mengakui tingkat keberhasilannya di atas 30 % dan kurang dari 10 % dan sisanya, yaitu 14,8 % menyatakan prosentase tingkat keberhasilan melalui cara ini antara 20-30 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah melalui *restructuring* sebagian besar mempunyai prosentase tingkat keberhasilan antara 10 – 20 %.

14. Prosentase keberhasilan penanganan melalui *rescheduling*Tabel 4.4.14 Tingkat keberhasilan *Rescheduling*

NO	Prosentase keberhasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Diatas 30 %	9	33,4
2.	20 – 30 %	8	29,6
3.	10 – 20 %	4	14,8
4.	Kurang dari 10 %	6	22,2
	Total	27	100,0

Sumber : *data primer (diolah)*

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa prosentase keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah melalui *rescheduling* 33,4 % responden mengakui di atas 30 %, (29,6 %) mengakui keberhasilannya mencapai 20-30 %, (14,8 %) mengakui keberhasilannya mencapai 10-20 %, dan sisanya, yaitu 22,2 % menyatakan prosentase tingkat keberhasilan melalui cara ini kurang dari 10 %.

22,2 persen menyatakan prosentase tingkat keberhasilan melalui cara ini kurang dari 10 %, dan sisanya, yaitu 14,8 % menyatakan bahwa tingkat keberhasilan penanganan pembiayaan *mudhārobah* bermasalah dengan cara *rescheduling* mencapai 10 – 20 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah melalui *rescheduling* sebagian besar (33,4 %) mempunyai prosentase tingkat keberhasilan pada pembiayaan *mudhārobah* yang bermasalah di atas 30 %.

15. Prosentase keberhasilan penanganan melalui penyitaan

Dari tabel 4.4.15, dapat diketahui bahwa prosentase keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah melalui penyitaan 59,3 % responden mengakui bahwa BMT kurang dari 10 %, 25,9 persen mengakui keberhasilan di atas 30 %, 14,8 % menyatakan sebesar 20-30 %, dan 0 % menyatakan keberhasilannya antara 10 -20 %.

Tabel 4.4.15 Tingkat Keberhasilan Penyitaan

NO	Prosentase keberhasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Diatas 30 %	7	25,9
2.	20 – 30 %	4	14,8
3.	10 – 20 %	-	-
4.	Kurang dari 10 %	16	59,3
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah melalui penyitaan sebagian besar BMT-BMT yang ada di wilayah kota Metro (59,3 %) kurang dari 10 %, karena umumnya BMT-BMT tersebut belum pernah melakukan proses penyitaan.

16. Penyitaan

Dari tabel 4.4.16 di bawah ini, dapat diketahui bahwa 85,2 % responden menyatakan bahwa penyitaan dilakukan bila sudah tidak ada itikad baik dari anggota, 11,1 % penyitaan dilakukan bila anggota sudah tidak sanggup melunasi, dan 3,7 % menyatakan bahwa penyitaan dilakukan apabila akadnya sudah diganti, anggota tetap tidak bisa membayar angsuran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penanganan pembiayaan bermasalah dengan cara penyitaan dilakukan bila memang sudah tidak ada itikad baik dari anggota (85,2 %).

Tabel 4.4.16 Penanganan Melalui Penyitaan

NO	Prosentase keberhasilan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Tidak ada itikad baik dari anggota	23	85,2
2.	Anggota sudah tidak sanggup melunasi	3	11,1
3.	Walaupun akadnya sudah diganti, anggota tetap tidak bisa membayar angsuran	1	3,7
4.		59,3
	Total	27	100,0

Sumber : data primer (diolah)

Dari uraian-uraian penanganan pembiayaan bermasalah di BMT, dapat diketahui bahwa 59,3 % penanganannya kurang sukses, dan hanya 40,7 % yang melakukan penanganan dengan sukses.

Tabel 4.4.17 Penanganan Pembiayaan Bermasalah

NO	Penanganan Pemby Bermasalah	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Sukses	11	40,7
2.	Cukup Sukses	16	59,3
3.	Tidak Sukses	-	-
	Total	27	100,0

Sumber: data primer (diolah)

Dari tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah di BMT-BMT wilayah kota Metro cukup sukses, hal ini dikarenakan pengelola BMT dalam melakukan penanganan pembiayaan bermasalah lebih banyak melakukan kunjungan lapangan (silaturahmi), sehingga dapat membantu pemecahan masalah yang sedang dihadapi anggota pembiayaan, bahkan ada beberapa BMT melakukan pembinaan atau membantu mencari peluang usaha ketika terjadi permasalahan pada usaha nasabah.



E. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan penanganan pembiayaan bermasalah

Setelah dilakukan penelitian di delapan BMT yang ada di wilayah kota Metro, Lampung, dengan melakukan cross cek antara manajer (8 manajer) dan pihak pengelola BMT yang lain (19 orang pengelola BMT yang terkait dengan pembiayaan), maka dapat diketahui bahwa 37,1 % gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh manajer cukup sukses di dalam menangani pembiayaan bermasalah, 33,3 % gaya kepemimpinan demokratis dalam menangani pembiayaan bermasalah adalah sukses, 29,6 % gaya kepemimpinan otokratik dalam menangani pembiayaan bermasalah adalah cukup sukses .

Tabel 4.5 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Manajer dengan Penanganan Pembiayaan Bermasalah

NO	Hubungan	Frekwensi	Prosentase
1.	Demokratik-Sukses	9	33,3
2.	Demokratik- Cukup Sukses	10	37,1
3.	Otokratik- Sukses	-	-
4.	Otokratik-Cukup Sukses	8	29,6
	Total	27	100,0

Sumber: data primer (diolah)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratik lebih baik dipilih dan diterapkan oleh manajer, apabila kemampuan pengelola dalam menganalisa pembiayaan mudharabah masih rendah, tetapi apabila pengelola sudah mengetahui dan memahami tentang cara menganalisa pembiayaan mudharabah maka gaya kepemimpinan demokratik dapat diterapkan oleh manajer BMT, karena hal itu akan lebih mengembangkan pengelola dalam menginvestasikan dan mengembangkan kemampuan-kemampuan yang tersimpan dalam diri pengelola.

F. Analisa Data dan Pengujian Hipotesis

Data yang diperoleh dari penelitian dianalisis dengan program SPSS. Versi 11,5 dan tabulasi, sedangkan untuk pengujian hipotesis, karena data yang diperoleh berskala ordinal, maka menggunakan *Uji Rank Spearman*.

Diketahui: H_0 = Tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah.

H_1 = Ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah.

Pengambilan keputusan pada taraf nyata 95 %, yaitu $\alpha = 5 \%$

$N = 27$

Kriteria keputusan:

Jika r_s hitung $\leq r_s$ tabel, maka H_0 diterima
 r_s hitung $> r_s$ tabel, maka H_0 ditolak

Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Nonparametric Correlations

			TOTGYKEP	TOTPEMBY
Spearman's rho	TOTGYKEP	Correlation Coefficient	1.000	.383(*)
		Sig. (2-tailed)	.	.049
		N	27	27
	TOTPEMBY	Correlation Coefficient	.383(*)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.049	.
		N	27	27

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Keterangan:

TOTGYKEP = Total Skoring Gaya Kepemimpinan manajer.

TOTPEMBY = Total Skoring Penanganan Pembiayaan Bermasalah (pembiayaan Mudharabah)

Besarnya nilai korelasi r_s menurut young dapat dikategorikan sebagai berikut:⁶⁰

1. 0,7 – 1,00 baik positif maupun negatif, menunjukkan derajat hubungan yang tinggi.
2. 0,4 -0,7 baik positif maupun negatif, menunjukkan derajat hubungan yang substansial.
3. 0,2- 0,4 baik positif maupun negatif, menunjukkan derajat hubungan yang rendah
4. < 0,2 baik positif maupun negatif, hubungan dapat diabaikan

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS. Versi 11,5 didapat hasil $r_{s \text{ hit}} = 0,383$ dan $r_{s \text{ tabel}}$ adalah 0,323 (lihat tabel P). Karena $r_{s \text{ hit}} > r_{s \text{ tabel}}$, maka H_0 ditolak, hal ini berarti ada hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah. Besarnya nilai korelasi $r_{s \text{ hit}} = 0,383$, menunjukkan derajat hubungan yang rendah, baik positif maupun negatif.

⁶⁰ Cornelius Trihendradi *Memecahkan Kasus Statistik: Deskriptif, Parametrik, dan Non Parametrik dengan SPSS 12*, (Yogyakarta: Andi, 2004), hal. 174.

G. Pengujian Signifikansi r_s

Jika subyek-subyek yang skornya dipakai untuk r_s ditarik dari suatu populasi secara random, maka kita dapat menggunakan skor-skor itu untuk menentukan apakah kedua variabel itu berasosiasi dalam populasi tersebut. Yaitu, menguji hipotesis bahwa kedua variabel yang kita pelajari *tidak* berasosiasi dalam populasinya, dan bahwa harga r_s yang diobservasi berbeda dari nol semata-mata secara kebetulan.

Apabila $N = 10$ atau lebih, signifikansi suatu r_s yang dihasilkan di bawah hipotesis-nol dapat diuji dengan rumus:

$$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r_s^2}}$$

$$= 0,383 \sqrt{\frac{27-2}{1 - (0,383)^2}} = 2,073$$

Diketahui t_{tabel} adalah 2,060 (lihat tabel B), adalah signifikan, sehingga H_0 ditolak pada tingkat $\alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan manajer dan penanganan pembiayaan bermasalah berasosiasi dalam populasi dengan kedupuluh tujuh yang merupakan sampel penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan adalah hasil interaksi antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya di dalam berbagai kondisi yang mempengaruhinya.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa 70,4 % gaya kepemimpinan manajer adalah demokratik, dan 29,6 % yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer adalah otokratik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (70,4 %) gaya kepemimpinan manajer di wilayah kota Metro, Lampung adalah demokratik. Hal ini dapat diketahui dengan seringnya manajer dalam mengajak pengelola bermusyawarah dalam pengambilan keputusan demi kemajuan BMT yang dipimpinnya.

2. Penanganan pembiayaan bermasalah yang dilakukan oleh manajemen BMT, dapat diketahui bahwa 59,3 % penanganannya cukup sukses, dan hanya 40,7 % yang melakukan penanganan dengan sukses. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pembiayaan bermasalah BMT-BMT di wilayah kota Metro, Lampung cukup sukses, hal ini dikarenakan pengelola BMT dalam melakukan penanganan pembiayaan bermasalah sering melakukan kunjungan lapangan (silaturahmi) membantu pemecahan masalah yang sedang dihadapi anggota pembiayaan, bahkan ada beberapa BMT melakukan pembinaan atau membantu mencari peluang usaha ketika dirasakan nasabahnya mengalami permasalahan dalam usahanya..

3. Gaya kepemimpinan manajer ada hubungannya dengan penanganan pembiayaan bermasalah. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa 37,1 % gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh manajer cukup sukses di dalam menangani pembiayaan bermasalah, 33,3 % gaya kepemimpinan demokratis dalam menangani pembiayaan bermasalah adalah sukses, 29,6 % gaya kepemimpinan otoriter dalam menangani pembiayaan bermasalah adalah cukup sukses.
4. Gaya kepemimpinan otoriter lebih baik dipilih dan diterapkan oleh manajer, apabila kemampuan pengelola dalam menganalisa pembiayaan *mudhārabah* masih rendah, tetapi apabila pengelola sudah mengetahui dan memahami tentang cara menganalisa pembiayaan *mudhārabah* maka gaya kepemimpinan demokratis dapat diterapkan oleh manajer BMT, karena hal itu akan lebih mengembangkan pengelola dalam menginvestasikan dan mengembangkan kemampuan-kemampuan yang tersimpan dalam diri pengelola BMT.

B. Saran-saran

Transaksi *mudhārabah* sesungguhnya merupakan produk unggulan yang khas bagi lembaga keuangan syari'ah, tetapi pada kenyataannya lembaga keuangan syari'ah lebih mengedepankan produk dengan akad jual-beli. Hal ini dikarenakan risiko yang ditimbulkan pada lembaga keuangan syari'ah cukup tinggi apabila menerapkan sistem *mudhārabah*, selain itu tingkat kejujuran masyarakat belum 100 % dapat diandalkan. Untuk itu sebelum melakukan pembiayaan *mudhārabah*, lembaga keuangan syari'ah hendaknya melakukan pemantauan yang mendalam

terhadap bisnis yang akan dijalankan mitra kerjanya, dana hanya akan diberikan hanya pada rekanan yang jujur, efisien dalam mengelola bisnis dan proyek usaha yang dijalankan adalah profitable. Selain itu pengelola lembaga keuangan syari'ah (BMT) harus berupaya untuk terus meningkatkan pemahaman terhadap transaksi *mudhārabah*, agar tidak terjebak pada hal-hal yang bertentangan dengan prinsip syari'ah. Dan untuk penerapan gaya kepemimpinan, manajer harus menyesuaikan dengan kondisi kemampuan pengelola agar di dalam penanganan pembiayaan bermasalah dapat berjalan dengan sukses.

Demikian saran kami semoga bermanfaat bagi pengelola atau manajemen BMT.

Amien.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, Istar, Tanpa Tahun, *Pedoman Pengelolaan BMT*, Jakarta: Pustaka PKSP
- Adam Kuper and Jessica Kuper, 2000, *The Social Science Encyclopedia*, terj. Ind: Ensiklopedi Ilmu-ilmu Sosial oleh Haris Munandar dkk, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Al- Ghalayiny, Syekh Mustafa, 1999, *Izzatun Nasyiin*, terj. Indonesia : *Tips Memilih Pemimpin Berakhlak Mulia* oleh Djamaluddin Ahmad Al-Buny, Surabaya: Dunia Ilmu
- Al-Muslih, Abdullah dan Shalah ash-Shawi, 2004, *Ma'la Yasa'ut Tajiru Jahluhu*, terj. Indonesia: *Fikih Ekonomi Keuangan Islam* Oleh Abu Umar Basyir, Jakarta, Darul Haq
- Al-qur'an dan Terjemahnya, 1415 H, Kerajaan Saudi Arabia, Mujamma' Al-Malik Fahd Li Thiba'at Al-Mush-haf Asy-Syarif Medinah Munawwarah
- Antonio, M. Syafi'i, 1999, *Bank Syariah Bagi Bankir dan Praktisi Keuangan*, Jakarta: Gema Insani dan Tazkia
- _____, 2000, *Bank Syariah: Teori dan Praktik*, Jakarta, Gema Insani Press
- Arifin, Zainul, 2005, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Pustaka Alvabet
- Abdul Azis Dahlan (Ed.), 1996, *Ensiklopedi Hukum Islam*, Cet. 1, Jilid 4, Jakarta: Ichtiar Baru van Hooeve
- Davis, Keith and John W. Newstrom, 1995, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Seventh Edition*, terj. Indonesia: *Prilaku dalam Organisasi* oleh Agus Dharma, Cet.kelima, Jakarta: Erlangga
- Dewan Syariah Nasional majelis Ulama Indonesia, 2003, *Himpunan Fatwa Dewan Syariah Nasional*, Edisi Kedua, Jakarta: Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia bekerjasama dengan Bank Indonesia
- Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Metro, 2005, *Keragaan Koperasi Kota Metro*
- Djohanputro, Bramantyo, 2004, *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi; Memastikan Keamanan & Kelangngan Perusahaan Anda*, Seri Manajemen Keuangan No. 11, Jakarta: PPM

- Effendy, Mochtar, 1986, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: Bhratara karya Aksara
- Fakih, Aunur Rohim dan Iip Wijayanto, 2001, *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press
- Faridi, F.R. (Ed), 1995, *Islamic Principles of Business Organisation and Management*, New Delhi: Qazi Publishers
- Hadari Nawawi, 2001, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani
- Handoko, T. Hani, 2003, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- Harahap, Sofyan Syafri, 1992, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Trisakti
- Hasibuan, Malayu S.P., 2004, *Dasar-dasar Perbankan*, Cet. Ketiga, Jakarta: Bumi Aksara
- Idris, Mardin, 2003, *Hubungan Pemahaman Kepemimpinan Islam terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perguruan Tinggi Islam Swasta di Yogyakarta*, Fenomena, Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Vol. 01, No. 02
- Karim, Adiwarmanto A., 2002, "Incentive-compatible constraints for Islamic banking: some lessons from Bank Muamalat", dalam *Islamic Banking and Finance: New Perspective of Profit-Sharing and Risk*, Munawar Iqbal dan David T. Lewellyn (Ed.), UK: Edward Legar Publishing Ltd. Cheltenham
- , 2003, *Bank Islam: Analisis Fiqh dan Keuangan*, Jakarta: The International Institute of Islamic Thought Indonesia
- Kasmir, 2004, *Manajemen Perbankan*, cet. kelima, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Koentjaraningrat, 1997, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat edisi ketiga*, Jakarta: Gramedia
- Kountur, Ronny, 2004, *Manajemen Risiko Operasional: Memahami Cara Mengelola Risiko Operasional Perusahaan*, Seri Manajemen Strategi No.6, Jakarta: PPM
- Kotler, Philip, 1997, *Marketing Management*, Ninth Edition, New-Jersey: Prentice Hall International

- Kustianto, Bambang dan Rudy Badrudin, 1995, *Statistika Ekonomi 1*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Mu'allim, Amir dan M. Zainal Abidin, 2005, *Profesionalisme Praktisi Baitul Mal wa Tamwil di Kota Yogyakarta dan Kabupaten Sleman*, Millah, Jurnal Studi Agama, Vol. IV, No. 2
- Muhamad, 2002, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- , 2004, *Manajemen Dana Bank Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia
- , 2005, *Konstruksi Mudharabah dalam Bisnis Syari'ah; Mudharabah dalam Wacana Fiqih dan Praktik Ekonomi Modern*, Yogyakarta: BPFE
- , *Permasalahan Agency dalam Pembicayaan Mudharabah pada Bank Syari'ah di Indonesia*, Proceedings of International Seminar on Islamic Economics as a Solution, Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI), Medan 18-19 September 2005
- Muslehuddin, Muhammad, 1982, *Economics and Islam*, Delhi : Marzkazi Maktaba Islami
- Nyazee, Imran Ahsan Khan, 1999, *Islamic Law of Business Organisation*, India: kitab Bhavan
- Pace, R. Wayne and Don F. Faules, 1998, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Deddy Mulyana (Ed.), Bandung: Rosda Karya
- Pemerintah Kota Metro, 2003, *Selayang Pandang Kota Metro*, Metro
- Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK), Tanpa Tahun, *Pedoman Cara Pembentukan BMT*, Jakarta
- Rahamn. Afzalur, 1979, *Banking and Insurance*, London: The Muslim Schools Trust
- Read, Edward W. , Edward K. Kilg, 1995, *Bank Umum*, Jakarta: Bina Aksara
- Ridwan, Muhammad, 2005, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil (BMT)*, Yogyakarta: UII Press
- Rosly, Syaiful Azhar, 2005, *Critical Issues on Islamic Banking and Financial Markets: Islamic Economic, Banking and Finance, Investments, Takaful and Financial Planning*, Kuala Lumpur: Dinamas Publishing
- Rosyidin, Ahmad dahlan, 2004, *Lembaga Mikro dan Pembiayaan Mudharabah*, Yogyakarta: Global Pustaka Utama

- Sābiq, As- Sayyid, 1410H, *Fiqh As-Sunnah*, III, Kairo: al-Fath lili'lām al-'Arabī
- Saeed, Abdullah, 1996, *Islamic Banking and Interest: A Study of the Prohibition of Riba and its Contemporary Interpretation*, Leiden, New York, Köln: E.J. Brill
- Siagian, Sondang P., 1994, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Siegel, Sidney, 1986, *Nonparametric Statistics for The Behavioral Sciences*, terj. Indonesia: *Statistik NonParametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial Oleh Zanzawi Suyuui dan Landung Simatupang*, Jakarta: Gramedia
- Simorangkir, O.P, 1991, *Seluk Beluk Bank Komersial*, Edisi Revisi kedua, Jakarta: Aksara Persada Indonesia
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi, 1986, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES
- Sinungan, Muchdarsyah, 1983, *Dasar-dasar dan Teknik Manajemen Kredit*, Jakarta: Bina Aksara
- Smith, Gary, 1991, *Money, Banking, and Financial Intermediation*. Lexington: D.C. Heath and Company
- Soeratno dan Lincoln Arsyad, 1999, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, Cet.3, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Subagyo, dkk, 2005, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Edisi ke-2, Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Suharto, M.A., *Peran BASYARNAS dalam Mengawal Pembiayaan Bank Syariah*, makalah disampaikan pada talk show optimalisasi peran BASYARNAS dalam penyelesaian sengketa di lembaga keuangan syari'ah, diselenggarakan di Auditorium Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, 19 September 2005
- Sumiyanto, Ahmad, 2005, *Problem dan Solusi Transaksi Mudharabah di Lembaga Keuangan Syari'ah Mikro Baitul Mal Wat Tamwil*, Yogyakarta: Magistra Insani Press
- Suseno, Priyonggo dan Heri Sudarsono (Pengh.), 2004, *Undang-Undang (UU) Peraturan Bank Indonesia (PBI) dan Surat keputusan Direksi BI (SK-DJR) tentang perbankan Syariah*, Yogyakarta: UII Press bekerjasama dengan P3E1-FE UII
- Tasmara, Toto, 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Seri pengembangan SDM, Jakarta: Gema Insani

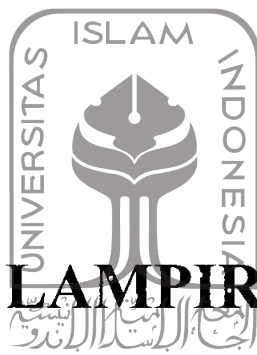
Trihendradi, Cornelius, 2004, *Memecahkan Kasus Statistik: Deskriptif, Parametrik, dan Non Parametrik dengan SPSS 12*, Yogyakarta: Andi

Vernandos, Angelo M., 2005, *Islamic Banking and Finance in South-East Asia: Its Development and Future*, Singapore: World Scientific Publishing

Zuhaili, Wahbah, *Al-Fiqhu al-Islami wa Aidlatuhu*, vol. 5



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



LAMPIRAN

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**PROGRAM MAGISTER STUDI ISLAM (MSI)
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA (UII)**

PENGANTAR

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat dan salam kita sampaikan kepada Rasulullah SAW.

Dalam rangka penyelesaian penyusunan tesis dan Program Magister Studi Islam (MSI) Universitas Islam Indonesia, dengan judul HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER DENGAN PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH (Studi Kasus Pembiayaan Mudharabah Pada BMT –BMT Di Wilayah Kota Metro, Lampung) dengan segala kerendahan hati, kami mohon kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi angket terlampir.

Topik di atas kami angkat sebagai judul tesis dilatarbelakangi oleh kondisi riil semakin banyaknya lembaga keuangan syariah di sekitar kita, namun banyak yang mengalami kesulitan untuk mempertahankan kelangsungannya yang disebabkan oleh adanya pembiayaan yang bermasalah. Tentunya hal itu disebabkan oleh banyak faktor. Oleh karena itu, untuk menemukannya perlu dilakukan penelitian yang menggali potensi serta tantangan apa yang dihadapi oleh para pelaku bisnis lembaga keuangan syari'ah dalam penanganan pembiayaan bermasalah pada kontrak mudharabah.

Jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr berikan di dalam angket ini, semata-mata dimaksudkan untuk menjelaskan fenomena yang terkait antara gaya kepemimpinan manajer dengan penanganan pembiayaan bermasalah pada kontrak mudharabah di lembaga keuangan syari'ah. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr akan kami jaga kerahasiaannya sesuai dengan kaidah ilmiah dan sama sekali tidak akan mengakibatkan pengaruh buruk apapun terhadap prestasi kerja Bapak/Ibu/Sdr.

Atas kesediaan dan kerjasama yang Bapak/Ibu/Sdr berikan, kami sampaikan banyak terimakasih, semoga Allah memberikan balasan yang sesuai.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Yogyakarta, Januari, 2006
Peneliti
ttd
Mardhiyah Hayati, SP.

PENJELASAN ANGKET

Bapak/Ibu/Sdr yang saya hormati, angket berikut terdiri atas tiga bagian, yaitu:

- Bagian I berisi tentang gaya kepemimpinan manajer BMT, mencakup persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku kepemimpinan.
- Bagian II berisi tentang penanganan pembiayaan bermasalah.
- Bagian III berisi tentang Identitas Bapak/Ibu/Sdr.

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang pada kotak jawaban yang sesuai

ANGKET TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER BAITUL MAAL WAT-TAMWIL (BMT) DI WILAYAH KOTA METRO, LAMPUNG

A. Persepsi Kepemimpinan Manajer BMT

1. Untuk menentukan suatu kebijakan, apakah Anda melakukan musyawarah dengan pengurus BMT?
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
2. Apakah dalam musyawarah tersebut melibatkan pengelola BMT ?
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
3. Apakah prioritas untuk mencapai tujuan juga berdasarkan kesepakatan bersama ?
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
4. Apakah keputusan yang telah disepakati bersama merupakan suatu alat untuk mempersatukan pendapat yang berbeda ?
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
5. Apakah anda tidak mudah percaya begitu saja pada pendapat orang lain
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
6. Apakah anda memberikan motivasi atau kekuatan pendorong (*iradah*) kepada pengelola BMT dalam pencapaian tujuan ?
. Selalu . Sering . Jarang . Tidak pernah

7. Apakah anda juga dipercaya untuk menetapkan segala keputusan dan juga memecahkan masalah yang sedang dihadapi BMT ?
- . Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
8. Apakah Anda membuat perencanaan yang matang dan sistematis, namun cenderung demokratis dalam pembagian tugas
- . Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah

B. Nilai-nilai Kepemimpinan

9. Anda dikenal sebagai orang yang jenius di lingkungan kerja anda, karena anda selalu menghasilkan ide-ide yang brilian
- . Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
10. Dengan ide anda, anda merubah sebuah tim yang biasa-biasa saja menjadi tim dengan kinerja tinggi
- . Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
11. Anda memahami tujuan dan hasil yang diharapkan dari pekerjaan anda secara jelas, dan melaksanakannya
- . Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
12. Anda mampu menterjemahkan rencana, menjadi kegiatan harian dengan efektif dan efisien
- . Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
13. Anda cukup cerdas untuk dapat menemukan solusi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia
- . Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
14. Anda mengandalkan kemampuan teknis anda, dan tidak terlalu memikirkan posisi atau jabatan tertentu di lingkungan kerja anda
- . Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju

15. Apakah Anda menganggap bahwa tidak hanya manajer saja yang tahu tentang seluk beluk organisasi BMT, tetapi pengurus/ pengelola juga mengetahuinya
. Selalu . Sering . Jarang . Tidak pernah

C. Sikap Kepemimpinan

16. Anda tidak menemui kesulitan dalam mengajak orang bekerjasama, karena umumnya mereka menyukai anda
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
17. Anda menunjukkan target hasil yang diharapkan kepada pengelola BMT ?
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
18. Anda ingin segala sesuatu terlaksana dengan cepat dan tepat, sehingga cenderung terkesan "tidak sabar"
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
19. Apakah anda mengawasi kualitas kerja pengelola BMT agar tetap sesuai dengan petunjuk ?
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
20. Apakah anda membangun kesadaran akan adanya *muraqabah* (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas dimanapun pada diri pegawai anda ?
. Selalu . Jarang sekali
. Sering . Tidak pernah
21. Apakah kesadaran mereka dimulai dengan menganjurkan pegawai anda mendirikan sholat dan menjaga nilai moral ?
. Selalu . Sering . Jarang sekali . Tidak pernah
22. Apakah pengurus/ pengelola dan nasabah BMT memberikan saran, usul ataupun kritik kepada bapak ?
. Selalu . Sering . Jarang . Tidak pernah
23. Anda sangat peduli dengan perasaan dan aspirasi orang-orang dalam tim kerja anda
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju

24. Anda suka menolong dan terkadang menjadi "juru bicara" orang lain dalam tim anda, yang agak segar mengungkapkan pendapat
. Selalu . Sering . Jarang . Tidak pernah

D. Prilaku Kepemimpinan

25. Anda mudah bergaul dengan orang-orang di luar tim kerja anda, dan mempunyai banyak kontak bahkan di luar BMT anda
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
26. Apakah saudara dalam berkomunikasi (berbicara), cara yang digunakan disesuaikan dengan kondisi, pengetahuan dan kedewasaan pengurus/ pengelola BMT ?
. Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
27. Apakah anda menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan pengelola BMT ?
. Selalu . Sering . Jarang . Tidak pernah
28. Anda selalu meyakinkan bahwa sebuah tugas terselesaikan, sampai kedetil terkecil, dan tidak terlambat
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
29. Anda terkesan suka "mengejar-kejar" semua orang dalam tim, dalam situasi "darurat" (urgent) sehingga membuat mereka jengkel
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
30. Sebagai pemimpin anda cenderung tegas, dan tidak suka berbasa-basi, hingga terkadang anak buah/ kolega anda tersinggung karena ketegasan anda
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
31. Anda tetap tenang di bawah tuntutan pekerjaan yang begitu sulit dan keras, alias tidak mudah panik
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju
32. Apakah anda memberikan hadiah kepada pegawai yang berprestasi ?
. Selalu . Jarang sekali
. Sering . Tidak pernah

33. Apakah dalam meniadak mereka yang melanggar, saudara menggunakan cara edukatif (mendidik) sehingga mereka mau belajar dari kesalahan tersebut ?

- . Selalu . Jarang
 . Sering . Tidak pernah

34. Memberikan kewenangan pada bawahan berarti menginvestasikan dan mengembangkan kemampuan-kemampuan yang tersimpan pada diri pegawai ?

- . Sangat Setuju . Tidak Setuju
 . Setuju . Sangat tidak setuju

Catatan:

- Skor tertinggi untuk setiap poin pertanyaan adalah 4
- Skor terendah untuk setiap poin pertanyaan adalah 1



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 2

Angket Penanganan Pembiayaan Bermasalah

1. Berapa persen (%) jenis pembiayaan *Mudhārabah* yang dikembangkan di BMT saudara ?
. di atas 30 % . 10-20 %
. 20-30 % . Kurang dari 10 %

2. Jenis proyek atau sektor industri apa yang dibiayai oleh BMT saudara dengan mekanisme *mudhārabah*
. Industri rumah tangga . Peternakan
. Perdagangan

3. BMT mempersyaratkan jaminan yang sebanding untuk pembiayaan *mudhārabah*
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju

4. Jika kontrak pembiayaan *mudhārabah* memperoleh hasil maka bagi hasil usaha akan dibagi berdasarkan nisbah keuntungan
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju

5. Karena kondisi kejujuran masyarakat masih rendah, maka di dalam penentuan bagi hasil dilakukan dengan menggunakan *revenue sharing* (bagi hasil)
. Sangat setuju . Setuju . Tidak setuju . Sangat tidak setuju

6. Jika nasabah telah memahami mekanisme kontrak *mudharabah*, maka penentuan bagi hasil dilakukan dengan menggunakan *profit sharing* (bagi untung)
. Sangat setuju . Tidak setuju
. Setuju . Sangat tidak setuju

7. Bagaimanakah cara pembagian hasil keuntungan di BMT saudara ?
. Keuntungan berdasarkan kesepakatan
. Keuntungan dijadikan sebagai cadangan modal
. Pengelola tidak boleh mengambil keuntungan sebelum masa pembagian
. Hak untuk mendapatkan keuntungan tidak akan diperoleh salah satu pihak sebelum dilakukan perhitungan akhir

8. Permasalahan terbanyak pembiayaan *Mudharabah* yang terjadi di BMT saudara disebabkan oleh:
. Mudharib sudah berusaha tapi tetap mengalami kerugian
. Kesalahan Mudharib dalam pengelolaan
. Kebijakan pemerintah
. Mudharib melarikan diri/ tidak mau membayar

9. Berapakah Prosentase (%) pembiayaan *mudhārabah* bermasalah di BMT saudara ?
- . di atas 30 % . 10-20 %
. 20-30 % . Kurang dari 10 %
10. Berapa prosentasi (%) rasio antara cadangan penghapusan utang dengan pembiayaan *mudhārabah* bermasalah di BMT saudara
- . 76 – 100 % . 26 – 50 %
. 51 – 75 % . 0 – 25 %
11. Berapa prosentasi (%) rasio antara cadangan penghapusan utang dengan pembiayaan bermasalah di BMT saudara
- . 76 – 100 % . 26 – 50 %
. 51 – 75 % . 0 – 25 %
12. Tindakan apa yang dilakukan BMT saudara jika *mudhārib* sudah berusaha tetapi tetap mengalami kerugian
- . Pembinaan . *Restructuring, rescheduling*
. Penagihan . Mengalihkan pada *Qhardhul Hasan*
13. Bagaimanakah cara BMT saudara melakukan pembinaan
- . Memotivasi nasabah
. Memberikan tenaga pendamping
. Memberikan pelatihan-pelatihan
.
14. Sebagai pelengkap dalam kegiatan pembinaan, BMT memberikan informasi-informasi yang penting dan bermanfaat yang menyangkut bidang usaha anggota
- . Selalu . Jarang
. Sering . Tidak pernah
15. Berapa prosentase (%) keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah di BMT saudara dengan melalui pembinaan
- . di atas 30 % . 10-20 %
. 20-30 % . Kurang dari 10 %
16. Bagaimanakah cara EMT anda di dalam menangani anggota pembiayaan yang potensial bermasalah
- . Pembinaan terhadap nasabah
. Pemberitahuan dengan surat teguran
. Kunjungan lapangan/ silaturahmi
. *Resceduling*, yaitu dengan penjadualan kembali jangka waktu angsuran

17. Bagaimanakah cara BMT anda di dalam menangani anggota pembiayaan yang kurang lancar
-]. Membuat surat teguran atau peringatan
 -]. Kunjungan lapangan/ silaturahmi
 -]. *Resceduling* dan *Reconditioning* (memperkecil bagi hasil usaha)
 -]. *Restructuring*, yaitu menambah modal nasabah dengan pertimbangan usaha yang dibiayai masih layak
18. Bagaimanakah cara BMT anda di dalam menangani anggota pembiayaan yang macet
-]. Dilakukan *resceduling* (penjadwalan kembali waktu angsuran)
 -]. Dilakukan *reconditioning* (memperkecil bagi hasil usaha)
 -]. Dilakukan pengalihan dalam bentuk pembiayaan *al-Qardhul Hasan*
 -]. Menyita jaminan hutang
19. Jika BMT sudah melakukan *rescheduling* (penjadwalan ulang) tetapi anggota tetap belum dapat melunasi
-]. BMT memperpanjang waktu pembayaran lagi
 -]. Menempuh jalur hukum
 -]. Menyita jaminan
 -]. Penghapusan piutang
20. BMT melakukan pengalihan akad pada pembiayaan *mudhārobah* ke *qard*, jika:
-]. Anggota sudah berusaha semaksimal mungkin tetapi tetap tidak mampu membayar
 -]. Setelah melakukan *rescheduling* (penjadwalan ulang) lebih dari 2 X
 -]. Ada kemauan dari anggota tetapi tetap tidak mampu melakukan pembayaran
 -]. Sudah tidak ada jalan penyelesaian lain
21. BMT melakukan *reconditioning* dengan cara:
-]. Penurunan prosentase bagi hasil untuk BMT
 -]. Anggota hanya divajibkan membayar pokok pinjaman
 -]. Penundaan pembayaran bagi hasil, untuk sementara anggota hanya membayar pokok pinjaman
 -].
22. Berapa prosentase (%) keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah di BMT saudara dengan melalui penagihan
-]. di atas 30 %]. 20-30 %]. 10-20 %]. Kurang dari 10 %
23. Berapa prosentase (%) keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah di BMT saudara dengan melalui *reconditioning*
-]. di atas 30 %]. 20-30 %]. 10-20 %]. Kurang dari 10 %

24. Berapa prosentase (%) keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah di BMT saudara dengan melalui restructuring
 di atas 30 % 20-30 % 10-20 % Kurang dari 10 %
25. Berapa prosentase (%) keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah di BMT saudara dengan melalui rescheduling
 di atas 30 % 20-30 % 10-20 % Kurang dari 10 %
26. Berapa prosentase (%) keberhasilan penanganan pembiayaan bermasalah di BMT saudara dengan melalui Penyitaan
 di atas 30 % 20-30 % 10-20 % Kurang dari 10 %
27. Bagaimanakah cara-cara BMT saudara jika terpaksa harus melakukan penyitaan
 Simpati: Sopan, menghargai, dan fokus pada tujuan penyitaan
 Empati: menyelami keadaan nasabah
 Menekan: Jika nasabah tetap tidak menghiraukan peringatan yang telah diberikan
 Menjual barang jaminan
28. BMT melakukan penyitaan jika:
 Tidak ada etika baik dari anggota
 Anggota sudah terlalu lama tidak bisa melunasi
 Walau akadnya sudah diganti qard, tetapi anggota tetap tidak bisa membayar cicilan



UNIVERSITAS
 ISLAM
 INDONESIA

Lampiran 3

IDENTITAS RESPONDEN

1	Nama (bisa disamarkan)	:
2	Umur	:
3	Jabatan di BMT	:
4	Nama BMT	:
5	Alamat	:
	No. Telp/ HP	:
	E-mail	:
6	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
7	Pendidikan terakhir	<input type="checkbox"/> SLTA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Strata 1 <input type="checkbox"/> Strata 2 <input type="checkbox"/> Lainnya: sebutkan
8	Sejak kapan BMT ini berdiri
9	Sejak kapan bekerja di BMT



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Validity and Reliability Test

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	2.8571	.3780	7.0
2.	X2.2	2.8571	.6901	7.0
3.	X2.3	3.1429	.3780	7.0
4.	X2.4	3.0000	.5774	7.0
5.	X2.5	2.8571	.3780	7.0
6.	X2.7	3.2857	.4880	7.0
7.	X2.6	2.5714	.5345	7.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	20.5714	4.2857	2.0702	7



Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	17.7143	3.2381	.6651	.6000
X2.2	17.7143	2.5714	.5594	.6000
X2.3	17.4286	3.2857	.6255	.6087
X2.4	17.5714	2.2857	.9547	.4500
X2.5	17.7143	3.2381	.6651	.6000
X2.7	17.2857	3.2381	.4610	.6353
X2.6	18.0000	5.3333	-.5401	.8679

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 7

Alpha = .6870

Validity and Reliability Test

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4.1	3.0000	.0000	7.0
2.	X4.2	3.1429	.6901	7.0
3.	X4.3	2.8571	1.0690	7.0
4.	X4.4	2.7143	.9512	7.0
5.	X4.5	2.2857	.4880	7.0
6.	X4.6	2.2857	.4880	7.0
7.	X4.7	1.7143	1.2336	7.0
8.	X4.8	2.8571	.8997	7.0
9.	X4.9	3.1429	.6901	7.0
10.	X4.10	3.0000	1.0000	7.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	27.0000	23.3333	4.8305	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4.1	24.0000	23.3333	.0000	.7944
X4.2	23.8571	21.4762	.2159	.7907
X4.3	24.1429	15.1429	.8471	.7005
X4.4	24.2857	17.2381	.6572	.7365
X4.5	24.7143	21.5714	.3362	.7798
X4.6	24.7143	24.5714	-.3052	.8219
X4.7	25.2857	15.9048	.5358	.7511
X4.8	24.1429	17.8095	.6208	.7430
X4.9	23.8571	19.4762	.5551	.7564
X4.10	24.0000	17.0000	.6468	.7374

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 10

Alpha = .7846

Validity and Reliability Test

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1.1	3.1429	.8997	7.0
2.	Y1.2	3.5714	.5345	7.0
3.	Y1.3	2.5714	.5345	7.0
4.	Y1.4	3.8571	.3780	7.0
5.	Y1.5	3.0000	.1547	7.0
6.	Y1.6	2.0000	1.1547	7.0
7.	Y1.7	3.1429	1.2150	7.0
8.	Y1.8	3.4286	1.1339	7.0
9.	Y1.9	3.1429	.6901	7.0
10.	Y1.10	2.5714	1.2724	7.0
11.	Y1.11	2.7143	1.1127	7.0
12.	Y1.12	2.8571	1.2150	7.0
13.	Y1.13	2.4286	.9759	7.0
14.	Y1.14	2.2857	1.2536	7.0
15.	Y1.15	3.4286	.7868	7.0
16.	Y1.16	2.7143	1.3801	7.0
17.	Y1.17	3.1429	.8997	7.0
18.	Y1.18	3.2857	.7559	7.0
19.	Y1.19	3.5714	1.1339	7.0
20.	Y1.20	3.1429	1.0690	7.0
21.	Y1.21	1.8571	.8997	7.0
22.	Y1.22	2.5714	1.5119	7.0
23.	Y1.23	3.4286	.9759	7.0
24.	Y1.24	2.8571	1.2150	7.0
25.	Y1.25	2.7143	1.3801	7.0
26.	Y1.26	3.0000	1.2910	7.0
27.	Y1.27	2.7143	1.2536	7.0
28.	Y1.28	3.7143	.7559	7.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	82.8571	134.1429	11.5820	28

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1	79.7143	126.9048	.3171	.7844
Y1.2	79.2857	124.9048	.7493	.7760
Y1.3	80.2857	124.9048	.7493	.7760
Y1.4	79.0000	133.3333	.0764	.7915
Y1.5	79.8571	126.1429	.2570	.7872
Y1.6	80.8571	115.1429	.7129	.7532
Y1.7	79.7143	144.5048	-.4184	.8207
Y1.8	79.4286	121.6090	.0494	.7774
Y1.9	79.7143	125.9048	.3012	.7796
Y1.10	80.2857	130.3381	.1403	.7773
Y1.11	80.1429	135.8095	-.1120	.8043
Y1.12	80.0000	131.6667	.10359	.7988
Y1.13	80.4286	146.6190	.5682	.8196
Y1.14	80.5714	120.5724	.4214	.7784
Y1.15	79.4286	125.9524	.4287	.7509
Y1.16	80.1429	141.8095	-.2912	.8191
Y1.17	79.7143	132.5714	.0368	.7953
Y1.18	79.5714	137.6190	-.2282	.8024
Y1.19	79.2857	119.5714	.5358	.7730
Y1.20	79.7143	114.2381	.8210	.7593
Y1.21	81.0000	119.0000	.7302	.7675
Y1.22	80.2857	106.9048	.7981	.7512
Y1.23	79.4286	124.6190	.3934	.7809
Y1.24	80.0000	110.3333	.8750	.7525
Y1.25	80.1429	109.8095	.7754	.7552
Y1.26	79.8571	112.4762	.7304	.7597
Y1.27	80.1429	141.4762	-.2986	.8152
Y1.28	79.1429	124.1429	.5597	.7768

Reliability Coefficients

N of Cases = 7.0

N of Items = 28

Alpha = .7908

Lampiran 5.

Pengujian Signifikansi r_s

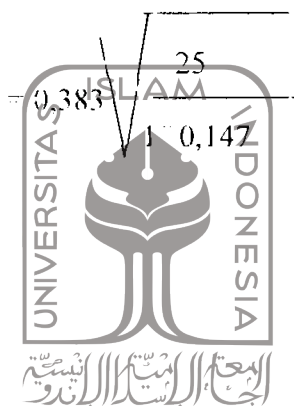
$$t = r_s \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r_s^2}}$$

$$= 0,383 \sqrt{\frac{27-2}{1 - (0,383)^2}}$$

$$= 0,383 \times \sqrt{\frac{25}{0,853}}$$

$$= 0,383 \times 5,411$$

$$= 2,073$$



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

1. QS. Al-Mutaffifiin (83) : 1-3

- وَيَلُّ لِلْمُطَفِّينَ

- الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ

- وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وُزِنُوهُمْ يُخْسِرُونَ

2. QS. Al-Imran (3): 118

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِيَدِيكُمْ
لَا يَأْتِيكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ
الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تَخْفَى صُدُورُهُمْ
أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ

3. QS. Shaad (38): 26

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ
النَّاسِ يَا لِحَقٍّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ
سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

4. QS. Al-Isra'(17): 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ، عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ
وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Lampiran 7
Skoring Data Hasil Penelitian

	gykep	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
1	manajer	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
2	pengelola	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
3	pengelola	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
4	manajer	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
5	pengelola	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
6	pengelola	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00
7	pengelola	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
8	manajer	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
9	pengelola	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
10	pengelola	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
11	pengelola	4.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
12	manajer	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
13	pengelola	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
14	manajer	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
15	pengelola	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
16	pengelola	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
17	manajer	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00
18	pengelola	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00
19	pengelola	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
20	pengelola	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00
21	pengelola	3.00	1.00	4.00	1.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	1.00	4.00
22	pengelola	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00
23	manajer	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00
24	pengelola	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
25	pengelola	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	1.00	4.00	3.00	1.00
26	manajer	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00
27	pengelola	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00

	x2.6	x2.7	x2.8	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x4.1	x4.2
1	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
2	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
4	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00
5	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
6	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00
7	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00
8	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
9	4.00	4.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00
10	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00
11	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00
12	1.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
13	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
14	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
15	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
16	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
17	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
18	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
19	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00
20	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
21	4.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00	3.00
22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00
23	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
24	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00
25	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00
26	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
27	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00

	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	x4.7	x4.8	x4.9	x4.10	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6
1	4.00	4.00	3.00	2.00	1.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	1.00
2	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
3	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00
4	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	1.00
5	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00
6	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00
7	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	1.00	1.00
8	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	1.00
9	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00
10	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00
11	4.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00
12	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00
13	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00
14	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
15	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
16	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00
17	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	3.00
18	4.00	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00
19	2.00	3.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	1.00
20	4.00	3.00	3.00	2.00	1.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00
21	4.00	3.00	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	1.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00
22	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00
23	4.00	4.00	2.00	2.00	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00
24	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	2.00
25	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00
26	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	1.00
27	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00

	y1.21	y1.22	y1.23	y1.24	y1.25	y1.26	y1.27	y1.28
1	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00
2	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
3	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00
4	1.00	4.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00	4.00
5	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00
6	1.00	2.00	4.00	2.00	1.00	4.00	3.00	4.00
7	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
8	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00
9	3.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	3.00	2.00	1.00	2.00	2.00	4.00	1.00	3.00
11	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00	4.00
12	3.00	4.00	4.00	1.00	2.00	2.00	1.00	4.00
13	3.00	4.00	4.00	1.00	2.00	2.00	1.00	4.00
14	1.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
15	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
16	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
17	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	4.00
18	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	4.00
19	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
20	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	1.00	1.00	4.00
21	2.00	2.00	4.00	2.00	3.00	3.00	1.00	4.00
22	2.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
23	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	4.00
24	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00
25	3.00	4.00	3.00	1.00	2.00	3.00	1.00	3.00
26	1.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	4.00	4.00
27	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00