

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Profil Koperasi Unit Desa Pakis

4.1.1. Sejarah Perusahaan

Badan Undang – undang Koperasi Unit Desa berdiri dengan tujuan untuk mengadakan penataan kembali koperasi yang telah mengalami kemunduran akibat tindakan pada masa orde lama. Dalam penataan tersebut diambil pendekatan pemilihan pangkalan-pangkalan pengembangan koperasi yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Kegiatan perkoperasian rakyat yang merupakan sumber-sumber pendapatan mereka.
2. Kegiatan-kegiatan yang diprioritaskan Pemerintah sebagai kebijaksanaan dalam Pembangunan.
3. Kelompok masyarakat dimana responden terhadap koperasi yang paling kuat.

Dengan dasar pendekatan tersebut maka yang pertama kali dikembangkan oleh BUUD/KUD yaitu bergerak dalam bidang pertanian, yang berarti pula sesuatu kegiatan yang menyangkut daerah pedesaan. Pada tahun 1971 di Yogyakarta terbentuklah BUUD/KUD dan saat itu telah menunjukkan perkembangannya yang memberikan harapan baik. Dalam rangka program ekonomi bidang pangan BUUD/KUD ikut serta berperan, maka pada tanggal

7 sampai 9 September 1972 diadakan rapat kerja BIMAS di Jakarta yang bertujuan untuk merumuskan langkah-langkah yang harus dilakukan kebutuhan dan sarana pembiayaan yang dilakukan atau diperlukan.

Sejak saat itu koperasi harus dilakukan dalam bentuk Unit Usaha Desa yang melakukan pembagian fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi Penerangan dan Penyuluhan
2. Fungsi Penyaluran Kredit
3. Fungsi Penyediaan Pupuk dan Bibit
4. Fungsi Marketing

Pedoman tunggal BUUD/KUD adalah rapat kerja Bimas/Dirjen. Koperasi yang diikuti oleh direktorat Koperasi Daerah Utama Bimas pada tanggal 10 sampai 13 April 1972 di Kaliurang Yogyakarta, membahas tentang empat pokok pembinaan BUUD/KUD yang telah diterima oleh Badan Pengadilan Bimas untuk diedarkan pada daerah-daerah. Untuk menguatkan BUUD/KUD sebagai bagian program Bimas, kemudian dikeluarkan Inpres No. 4 Tahun 1973 tentang pola pengembangan BUUD/KUD di Jakarta pada tanggal 5 Mei 1973 sebagai Landasan dan Pelaksanaannya yaitu melaksanakan fungsi sarana dalam produksi pangan.

Pada tahun 1976 BUUD/KUD sudah dicapai dan dipercayai untuk melaksanakan program kredit kecil bagi para pedagang kecil (bakul) dengan prosedur yang sangat mudah dan bunga yang sangat rendah. Dengan bertambahnya kegiatan tersebut, BUUD/KUD dapat berkembang menjadi pusat pelayanan perekonomian pedesaan maka dikeluarkanlah Inpres No.

11/1978 yaitu tentang penggantian nama BUUD/KUD. Adapun struktur BUUD/KUD masih mempunyai fungsi sebagai pendorong KUD.

- a. Berdasarkan SK Bupati KDH TK II Malang Nomor : D/2075/K/73 tanggal 1 Februari 1973.
- b. Pada tanggal 18 Januari 1978 BUUD Pakis mengadakan rapat anggota, dimana dalam Rapat Anggota tersebut telah ditandatangani AKte Pendirian KUD “PAKIS” yang dilakukan oleh lima orang wakil anggota, yaitu : Sdr. K. Yosoarjo, Sdr. M. Said, Sdr. Soeprato, Sdr. Abdul Gani, dan Sdr. Edi Mangindaan.
- c. Pada tanggal 17 Maret 1978 berdasarkan keputusan Direktur Jenderal Koperasi telah diterbitkan SK. Badan Hukum Nomor : 4010/BH/II/78
- d. Berdasarkan SK Direktur Jenderal Koperasi Nomor : 724/DK/KPTS/A/XI/1980 tanggal 17 Nopember 1980 KUD Pakis ditetapkan sebagai KUD MODEL
- e. Berdasarkan SK Menteri Koperasi Nomor : 231/M/KPTS/III/1990 tanggal 7 Maret 1990 KUD “Pakis” telah dinyatakan sebagai “KUD MANDIRI”
- f. Pada tanggal 8 Oktober 1991 berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Provinsi Jawa Timur telah diterbitkan perubahan Badan Hukum Nomor : 4010/A/BH/II/78.

4.1.2. Visi, Misi, Tujuan dan Moto Perusahaan

a. Visi

Menjadikan koperasi yang mampu mensejahterakan anggotanya dengan menerapkan prinsip keterbukaan, kekeluargaan dan gotong royong berdasarkan nilai-nilai Koperasi.

b. Misi

1. Meningkatkan taraf hidup anggota dan masyarakat dengan cara memenuhi kebutuhan dalam arti ekonomi, sosial dan budaya dengan prinsip-prinsip koperasi sebagai dasar atas semua kegiatan.
2. Membentuk sikap saling gotong royong.
3. Menambahkan rasa percaya diri.
4. Membentuk sikap hemat dan tidak boros.
5. Menyiapkan hari esok yang lebih baik.

c. Tujuan koperasi :

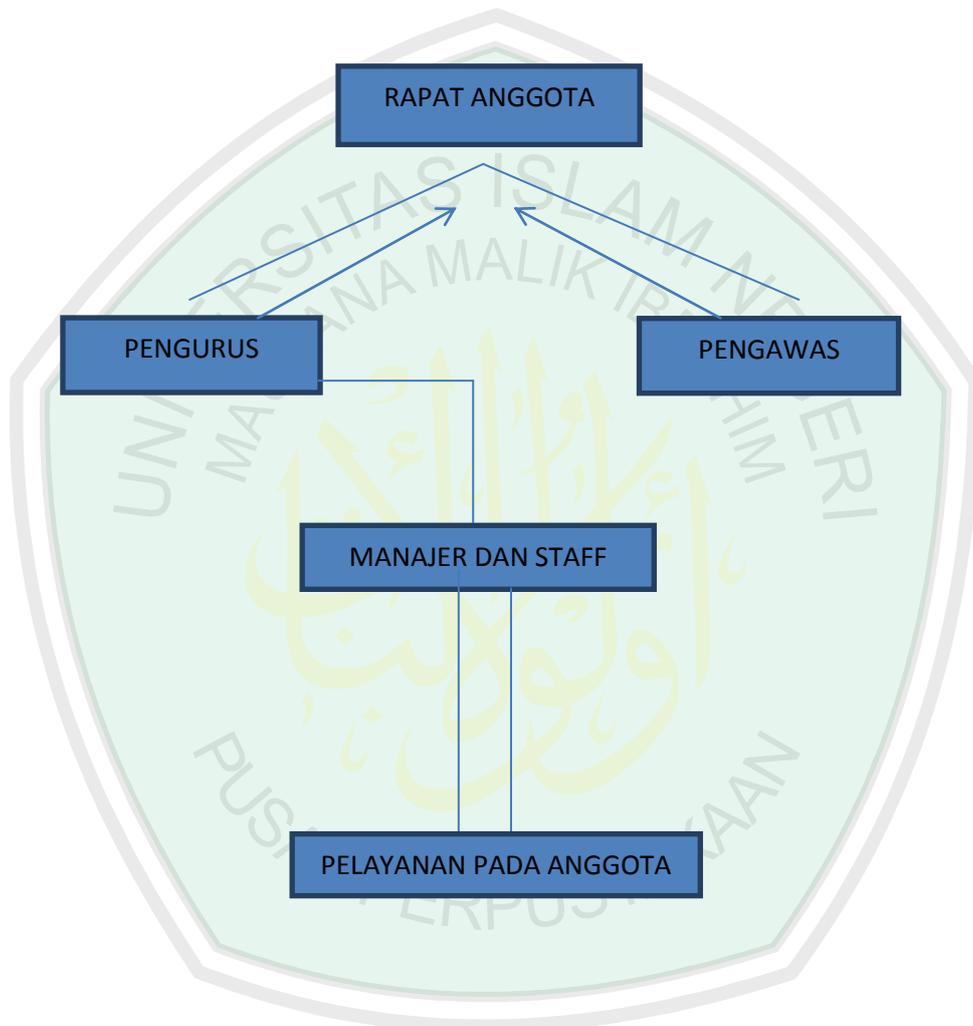
1. Meningkatkan pemahaman dalam hidup berkoperasi.
2. Meningkatkan jiwa kewirausahaan.
3. Meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan usaha.
4. Meningkatkan keanggotaan dan memperluas jaringan usaha.
5. Mewujudkan kerja sama usaha diantara para anggota.

d. Moto :

“Tumbuh dan berkembang bersama anggota guna menuju hari esok yang lebih baik”.

4.1.3. Struktur organisasi Perusahaan

a. Struktur Organisasi



Organisasi koperasi merupakan suatu cara atau sistem hubungan kerjasama antara orang-orang yang mempunyai kepentingan sama, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Koperasi merupakan organisasi yang aktivitasnya dari, oleh dan untuk koperasi. Oleh karena itu pengelola koperasi harus melayani para anggotanya lebih baik, menyeimbangkan antara

perkembangan institusi atau organisasi dengan ekonomi anggotanya dan juga masyarakat melindungi dan menjamin kelangsungan hak suara dan partisipasi anggotanya.

Unsur-unsur anggota koperasi umumnya terdiri dari :

1. Anggota yang mendukung kelompoknya.
2. Orang-orang yang memiliki kepentingan yang sama.
3. Anggota yang bersedia bekerjasama dengan motivasi swadaya.
4. Tujuan bersama yang ditetapkan dan disepakati bersama serta dimanajementi secara bersama.

b. Pembagian Tugas

Adapun pembagian tugas dan wewenang pada masing-masing jabatan di Koperasi Unit Desa Pakis dapat dilihat sebagai berikut:

1. Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam sebuah koperasi. Rapat anggota dihadiri oleh lebih dari setengah bagian dari jumlah anggota koperasi tersebut dan disetujui oleh lebih dari dua pertiga bagian dari jumlah anggota yang hadir kecuali apabila ditentukan lain dalam anggaran dasar.

Keputusan rapat anggota ini diambil berdasarkan musyawarah. Apabila dengan musyawarah tidak diperoleh keputusan, maka keputusan dapat dilakukan berdasarkan suara terbanyak. Dalam rapat anggota ini berbagai usul dan saran serta pendapat dari para anggota yang hadir dapat dikeluarkan secara adil sesuai dengan haknya, yaitu

satu anggota satu suara. Forum rapat anggota merupakan media untuk saling memberikan masukan dan menjalin pengertian.

Tugas dan wewenang Rapat Anggota:

- a) Melaporkan pertanggungjawaban pengurus.
- b) Memilih, mengangkat dan menghentikan pengurus dan pengawas.
- c) Mengesahkan laporan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas dalam bidang organisasi dan usaha koperasi.
- d) Menetapkan keputusan-keputusan lain yang diperlukan.

2. Pengurus

Pengurus koperasi terdiri dari Ketua I, Ketua II, Sekretaris I, Sekretaris II, dan Bendahara yang terpilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat pendirian koperasi. Pengurus merupakan wakil para anggota yang memenuhi syarat dan kriteria tertentu serta dipilih dan disahkan oleh Rapat Anggota. Sebagai salah satu unsur atau alat kelengkapan utama suatu koperasi, pengurus memiliki peran yang cukup signifikan. Baik atau tidaknya kualifikasi orang-orang yang ditunjuk sebagai pengurus akan menentukan bagaimana arah operasi akan dijalankan. Pengurus bekerja sebagai mandaris anggota untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan dalam Rapat Anggota. Pengurus yang memegang mandat dari anggota harus menjalankan tugas secara transparan sesuai dengan keputusan Rapat Anggota.

Dalam rapat pendirian koperasi yang diselenggarakan oleh Koperasi Unit Desa Pakis untuk periode 200_-200_ adalah sebagai berikut:

a) Tugas dan wewenang pengurus

1. Mengelola koperasi dan usahanya.
2. Mengajukan rancangan rencana kerja serta rancangan Anggaran Dasar dan belanja koperasi.
3. Menyelenggarakan Rapat anggota.
4. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
5. Memanfaatkan koperasi dan mendapat pelayanan yang sama antara semua anggota.
6. Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar (AD).

b) Tugas Bagian Kepengurusan

Berikut akan dijelaskan mengenai tugas dari masing-masing bagian dalam kepengurusan Koperasi Unit Desa Pakis Malang adalah sebagai berikut:

1. Ketua I

- a. Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas anggota pengurus/ Manajer/ Karyawan.
- b. Memimpin Rapat Anggota/ Pengurus Harian/ Pengurus Pleno.

- c. Menandatangani surat-surat keluar / masuk, kontrak kerja dan sebagainya bersama sekretaris dan manajer atas persetujuan Rapat Pengurus.
- d. Menandatangani surat-surat pertanggungjawaban tentang keuangan dan sebagainya bersama bendahara.
- e. Mewakili KUD dengan pemerintah atau instansi lain.
- f. Melakukan pembinaan dibidang usaha yang telah dilaksanakan manajer / karyawan dan mengkoordinir seluruh unit Usaha KUD.

2. Ketua II

- a. Mewakili ketua I apabila berhalangan.
- b. Mengkoordinir seluruh kegiatan KUD PAKIS dalam bidang organisasi.
- c. Mengkoordinir bimbingan dan pembinaan untuk meningkatkan anggota baik dibidang organisasi maupun usaha.
- d. Mengkoordinir kegiatan rencana kerja.
- e. Melakukan pembinaan dibidang usaha yang telah dilakukan manajer dan karyawan dalam bidang:
 - Unit usaha TR. Kemitraan dan kredit program.
 - Analisis pengembangan usaha baru.
 - Unit simpan pinjam.

3. Sekretaris I

- a. Mendampingi ketua dalam kegiatan pertemuan , rapat-rapat dan mencatat seluruh kegiatannya.
- b. Melaksanakan surat menyurat baik kedalam maupun keluar yang menyangkut tugas-tugas organisasi.
- c. Menghimpun arsip surat keluar/ masuk dan segala dokumentasi dan buku-buku organisasi yang dipelihara dengan tertib dan teratur.
- d. Membina rumah tangga kantor, gudang, kios sebagai tempat kegiatan koperasi.
- e. Membina/ mengembangkan administrasi yang dilaksanakan oleh para staff karyawan.
- f. Melakukan pembinaan dibidang usaha yang telah dilakukan manajer dan karyawan dalam bidang:
 - Unit usaha RMU dan pergudangan.
 - Unit pupuk
 - Unit Alsintan
 - Unit Saprotan dan Saprodi
 - Unit KUT Padi

4. Sekretaris II

- a. Mewakili sekretaris I apabila berhalangan.
- b. Membuat notulen rapat kerja pengurus/ rapat yang lain.
- c. Mengatur persiapan dan pelaksanaan rapat.

- d. Mengawasi pelaksanaan dan perkembangan administrasi organisasi.
- e. Melakukan pembinaan dibidang usaha yang telah dilakukan manajer dan karyawan dalam bidang:
 - Unit usaha waserda
 - Unit usaha jasa foto copy dan benda pos
 - Unit PLN
 - Unit Gas LPG

5. Bendahara

- a. Mempersiapkan, merencanakan anggaran belanja koperasi bersama manajer.
- b. Melaksanakan pengawasan/ evaluasi terhadap kegiatan usaha/ koperasi/ keuangan/ stuck barang dan harta koperasi.
- c. Mengendalikan dana anggaran dari seluruh kegiatan koperasi untuk disesuaikan dengan program anggaran tahunan yang bersangkutan.
- d. Bersama-sama dengan ketua dan manajer untuk menggali sumber permodalan untuk kegiatan koperasi.
- e. Bersama-sama dengan ketua dan manajer menandatangani dan mengesahkan semua bukti pengeluaran kas yang meliputi batas wewenang manager.

- f. Membimbing dan mengawasi manajer atau karyawan yang menyelenggarakan administrasi keuangan.
- g. Menandatangani laporan keuangan/ neraca dan perhitungan rugi/ laba koperasi bersama ketua, sekretaris dan manajer.
- h. Menerbitkan penagihan baik kepada anggota maupun pihak ketiga.
- i. Melakukan pembinaan dibidang usaha yang telah dilakukan manajer dan karyawan dalam bidang:
 - Unit kerajinan genteng
 - Unit guka pasir
 - Unit angkutan
 - Unit pengadaan pangan

Dan untuk lebih jelasnya penulis menyertakan susunan pengurus, pengawas dan karyawan KUD Pakis yang terpilih dalam Rapat Anggota serta struktur organisasi KUD Pakis.

4.1.4. Ruang Lingkup Kegiatan / Usaha dari Instansi / Perusahaan

1. Ruang Lingkup Kegiatan :

- a. Kegiatan Organisasi dan Kelembagaan
 - 1) Mengkordinir penyelenggaraan rapat pengurus, pengawas dan manajer.
 - 2) Melaksanakan pembinaan atau penyuluhan pada anggota.
 - 3) Mengadakan pembinaan kepada karyawan secara rutin.

b. Kegiatan pengembangan Usaha dan Promosi

- 1) Melaksanakan temu usaha antara koperasi dengan mitra usaha swasta.
- 2) Menghadiri rapat-rapat dengan mitra usaha atau dinas terkait dalam rangka pengembangan usaha.

c. Kegiatan Pendidikan, Pelatihan dan Penyuluhan

- 1) Mengoptimalkan fungsi dan peran tugas Pengurus, Pengawas dan Karyawan.
- 2) Menyelenggarakan pembinaan atau penyuluhan anggota.
- 3) Melaksanakan pembinaan atau peningkatan SDM Karyawan untuk menyukseskan RK/RAPB tahun 2008. Mengikutsertakan Pengurus, Karyawan dalam seminar dan lokakarya Koperasi.
- 4) Menghadiri rapat-rapat koordinasi di Tingkat I, Tingkat II dan Tingkat Pusat serta Dinas Koperasi terkait.

d. Kegiatan Kesekretariatan atau perkantoran

Pada dasarnya kegiatan kesekretariatan atau perkantoran tahun 2008 secara umum kesemuanya sudah dilaksanakan dengan baik, karena merupakan tugas rutin Pengurus meskipun masih ada rencana yang belum tuntas dilaksanakan.

e. Kegiatan Hari Koperasi Ke-61

- 1) Mengikuti upacara di Lapangan Dampit.
- 2) Mengadakan kegiatan olahraga di lingkungan KUD Pakis.

f. Kegiatan Lain-lain

- 1) Menerima peserta Study Banding dari Gerakan Koperasi Kabupaten Ponorogo.
- 2) Membina peserta magang dari SMK dan Perguruan Tinggi.
- 3) Menerima Tim Pengadaan pangan dari Tingkat II dan Tingkat I Jawa Timur.
- 4) Menerima kunjungan dari koperasi terkait

g. Kegiatan rapat

- 1) Rapat anggota rencana kerja atau RARK dan RAPB.
- 2) Rapat anggota tahunan atau RAT.
- 3) Rapat pengurus dan manajer.
- 4) Rapat pengurus, pengawas dan manajer.
- 5) Rapat kelompok TRI, kelompok organisasi
- 6) Rapat pengurus dan karyawan
- 7) Rapat tim klarifikasi.
- 8) Rapat anggota biasa.
- 9) Rapat koordinasi dengan instansi

2. Jenis Usaha

Koperasi unit desa pakis bergerak dalam bidang jasa, dimana kegiatan yang di lakukan adalah melayani anggota yang akan meminjam ataupun menyimpan sebagian dananya kepada koperasi. Demi tercapainya tujuan koperasi yaitu meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup para

anggotanya, maka koperasi menyelenggarakan usaha yang berkaitan dengan kegiatan usaha anggota sebagai berikut :

a) Kemitraan dan kredit program :

1. Unit TR Kemitraan, KUD Pakis menangani usaha tebu dimana menjalin kemitraan dengan pabrik gula kebon agung “ dan petani tebu.
2. Kredit Swadana , Kredit Swadana akan di keluarkan apabila kredit program tidak mencukupi kebutuhan kelompok tani. Adapun kemitraan KUD pakis yaitu melalui kredit dari Bank.

b) Perdagangan umum dan jasa :

1. Unit perdagangan barang, menangani perdagangan dengan menggunakan harga grosir. Adapun barang tersebut meliputi beras, gula, pupuk, jagung, gas elpiji dan air mineral.
2. Unit jasa, menangani jasa atau pelayanan seperti angkutan barang, foto copy, pembayaran rekening listrik dan pembayaran telpon.

c) Bidang swalayan

1. Unit waserda dan sandang
Melayani usaha penjualan barang konsumsi, kosmetik, sandang dan lain-lain kepada anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya.

d) Bidang industri

1. Unit kerajinan genteng
Dalam bidang industri ini, dikatakan kerajinan karena produksi tidak terlalu banyak, masih dalam skala kecil. Adapun kerajinan genteng

diantaranya yaitu, Genteng pres kecil, genteng press KUD pakis, genteng mantili, dan genteng nok.

e) Bidang simpan pinjam

1. Unit simpan pinjam otonom

Merupakan unit simpan pinjam induk yang terletak di asrikaton. Adapun kegiatannya yaitu memberikan pengelolaan simpanan berupa tabungan dan memberikan fasilitas kredit usaha bagi anggota maupun calon anggota.

2. Unit simpan pinjam perluasan usaha.

Merupakan unit simpan pinjam cabang yang terletak di sukarpuro dan banjarejo. Adapun kegiatannya memberikan pengelolaan simpanan berupa tabungan dan memberikan fasilitas kredit usaha bagi anggota maupun calon anggota.

4.2. Pemaparan dan Pembahasan Data Hasil Penelitian

Pertanyaan 1

Berdasarkan wawancara dengan Informan pada hari Jum'at, 21 Desember

2012 adalah: Apakah atasan anda termasuk orang yang di segani ?

“Iya, Atasan kami sangat disegani oleh para bawahan dan saya sendiri sangat menghormati beliau karena beliau termasuk orang yang pintar, disiplin dan menganggap saya seperti saudara dan teman. Kenapa saya bilang seperti saudara, beliau selalu memperhatikan dan menyapa dengan baik dan sopan dan kenapa saya bilang seperti teman, itu karena beliau selalu berkomunikasi dengan baik. Beliau selalu membantu saya dalam administrasi karena beliau sangat cerdas dalam bidang administrasi, jadi saya sangat bangga mempunyai atasan seperti bapak purwantono selain cerdas”.

Dari Hasil wawancara informan di atas, dapat diketahui bahwa pemimpin di Unit Usaha Simpan Pinjam disegani, di hormati dan dikagumi oleh bawahannya karena pemimpinnya cerdas, sopan terhadap bawahan serta disiplin. pimpinan menganggap karyawannya seperti teman dan keluarga. ciri pimpinan tersebut termasuk dimensi kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang karismatik.

Pertanyaan 2

Bagaimana atasan anda mampu membuat anda mengagumi , menghormati , sekaligus mempercayai ?

“. beliau tidak sombong dan semena – mena terhadap bawahan. dan saya sangat mempercayai beliau karena beliau memberikan saran yang baik dan benar kepada saya dalam mengerjakan tugas – tugas. sehingga saya bisa mengerjakan dengan baik dan benar, dan saya sangat mengagumi beliau karena beliau adalah sosok yang pantas di contoh baik sikap dan sifatnya yang penyayang terhadap para bawahan dan ramah terhadap bawahan. sehingga saya sangat mengagumi beliau.

Dari jawaban informan di atas adalah ,bahwa bawahan dapat mengagumi dan menghormati karena beliau selalu membantu bawahannya apabila ada kesulitan.dan pimpinan sangat menyayangi karyawannya sehingga bawahan loyal kepada pimpinannya dan memberikan yang terbaik untuk organisasi.dari pemaparan tersebut,pimpinan termasuk pimpinan yang karismatik.

Karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

Dari pemaparan wawancara dapat disimpulkan bahwa pemimpin atau atasan di unit simpan pinjam KUD PAKIS merupakan pimpinan yang karisma tik yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pimpinannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka. Pemimpin Karismatik seperti kemampuan untuk melakukan mukjizat atau memprediksi peristiwa-peristiwa dimasa mendatang.

Karisma merupakan sebuah fenomena sementara bila itu tergantung kepada identifikasi pribadi dengan seorang pemimpin individual yang dirasakan sebagai yang luar biasa. Dalam teori kepemimpinan karismatik dari House, diuraikan bahwa Pemimpin karismatik dapat diidentifikasi dari mana berperilaku, bagaimana mereka berbeda dengan orang lain, serta dalam kondisi yang bagaimana mereka memperoleh banyak kemungkinan untuk berkembang. Menurut Teori atribusi tentang kepemimpinan karismatik oleh Conger, (2006:71) dan Kanungo, diasumsikan bahwa karisma adalah sebuah fenomena atribusi. Atribusi karisma oleh pengikut tergantung kepada beberapa aspek perilaku pemimpin. Karisma lebih besar kemungkinannya akan diatribusikan kepada para pemimpin yang membela sebuah visi yang sangat tidak sesuai dengan status quo, namun masih tetap berada dalam ruang gerak yang dapat diterima oleh para pengikut. Profil Seorang Pemimpin Karismatik Rasa ketidakpuasan dengan status quo adalah energi dalam diri pemimpin karismatik yang tidak mau diam, selalu gelisah. Pemimpin seperti itu tampaknya selamanya merasa tidak puas dan selalu mencari kesempatan baru. Mereka juga tidak sabar mereka ingin segala hal berubah dan hari ini juga. *"Saya tidak perlu berfikir terlalu lama sebelum saya membuat keputusan, kalau saya melihat kebutuhan untuk bertindak, saya bertindak"* Mc. Girli sering memberi komentar.

Seorang manajer karismatik impulsif mengenai perubahan. Dia selalu mencari kesempatan baru dan bahkan cara baru untuk melakukan banyak hal. Kelihatannya dia terus menerus mencari tantangan yang lebih besar. Inilah mentalitas seorang pemimpin karismatik. Sebagai akibatnya, banyak hal terjadi

lebih cepat. Ketidak sabaran dijabarkan menjadi tindakan, ketidak sabaran dengan status quo. Keunggulan karismatik ketidaksabaran dengan status quo juga bisa menjadi beban. Dalam keinginannya untuk mendatangkan perubahan, orang karismatik sering membuat kesal bagi yang mewakili status quo. Kualitas karismatik lainnya yang berkaitan dengan rasa oportunistik, adalah kemampuan untuk mengatasi kekurangan dan memotivasi perubahan melalui wawasan strategis. Sifat negatifnya adalah tidak toleran yang total kepada segala hal yang tidak sesuai dengan wawasannya. Semakin banyak anda membuat orang lain berfokus, akan semakin sukses anda. Kualitas selanjutnya adalah pemimpin karismatik menggunakan pendekatan yang tidak bersifat konvensional. Dia bukan hanya memperkenalkan cara baru untuk melihat masa depan yang lebih berorientasi pasar tetapi juga cara baru untuk berperilaku dan mendekati masalah. Sifat tidak konvensional ini merupakan ciri khas pemimpin karismatik. Keunggulannya adalah bahwa tradisi, norma-norma, dan nilai yang menghalangi jalan perubahan yang diperlukan ditantang dan disingkirkan. Tetapi pembela tradisi ini akan merasa terancam. Mengusahakan perubahan dan keadaan tidak konvensional demi hal itu sendiri dan bukannya demi tujuan yang menguntungkan. Tindakan yang diambil atas nama perubahan oleh orang karismatik kadang-kadang seperti gelombang pasang yang melanda segala-galanya yang menghalanginya, mengubah apa yang buruk maupun yang baik. Kekuasaan seorang karismatik bukan hanya membuat banyak hal terjadi, tetapi dia juga menarik pengikut yang setia dan semakin banyak menarik perhatian kepada dirinya sendiri. Sementara pemimpin memperoleh pengaruh yang lebih

besar dan mulai menantang manajemen senior dan sesamanya. Pemimpin karismatik, terutama yang berada dalam organisasi yang bukan ciptaannya sendiri, bertindak seperti magnet menarik bawahannya dan kadang-kadang menolak sesamanya dan atasannya. Seperti organisme asing dalam tubuh manusia, akhirnya orang karismatik dikelilingi oleh antibodi yang mungkin berusaha menghabisinya. Tipe Kepribadian Karismatik Orang Amerika mungkin akan memandang Adolf Hitler sebagai orang karismatik sementara demikian pula orang Jerman akan melihat Roosevelt dengan pandangan yang sama. Artinya bahwa pandangan pemimpin karismatik seseorang tidak harus pemimpin karismatik yang sama bagi orang lainnya. Penelitian sejarah atas para pemimpin politik besar abad ke-20 seperti Castro, Hitler dan Kennedy dengan harapan bisa menemukan "kepribadian karismatik" universal. Tetapi harapan ini segera pudar setelah pencarian akan kualitas yang umum bagi semua pemimpin ini membuahkan hasil yang tidak pasti. (Bycio 1995)

Jadi karisma dari seorang pemimpin itu sangat berpengaruh bagi bawahannya karena pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain demi tujuan bersama. pemimpin karisma itu mudah dipercayai oleh bawahan, dihormati bawahan dan dikagumi oleh bawahannya karena si pemimpin mempunyai kelebihan yaitu karismatik. pemimpin itu dapat memotivasi, menumbuhkan rasa hormat karena sifat dan perilakunya seperti, Pemimpi itu cerdas, pintar dan disiplin.

Contohnya seperti ulama, dapat di ikuti oleh orang lain dan pengaruhnya besar sekali terhadap orang – orang di daerahnya, tidak terlebih dahulu di ikat

oleh aturan – aturan atau ketentuan – ketentuan organisasi karena ulama itu mempunyai sebuah karisma yang dapat mempengaruhi orang lain karena orang lain hormat dan mengagumi tingkah laku dan sifat ulama tersebut dan ulama tersebut selalu memberi motivasi kepada orang lain dengan memberikan ceramah, perhatian agar orang lain dapat lebih taat kepada Allah S.W.T. seperti yang tercantum pada hadits berikut ini:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ خَالِدٍ حَدَّثَنَا أَبُو مُسْهَرٍ حَدَّثَنِي عَبَّادُ بْنُ عَبَّادٍ الْخَوَّاصُّ عَنْ يَحْيَى بْنِ أَبِي عَمْرٍو السَّيِّبَانِيِّ عَنْ عَمْرٍو بْنِ عَبْدِ اللَّهِ السَّيِّبَانِيِّ عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكِ الْأَشْجَعِيِّ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ لَا يَقْصُ إِلَّا أَمِيرٌ أَوْ مَأْمُورٌ أَوْ مُخْتَالٌ

“Rasulullah saw bersabda: tidak ada yang berhak untuk memberikan ceramah (nasehat/cerita hikmah) kecuali seorang pemimpin, atau orang yang mendapatkan izin untuk itu (ma'mur), atau memang orang yang sombong dan haus keduduka”n. (hr. Muslim).

Dari Hadits di atas, menjelaskan bahwa pemimpin yang suri tauladan dan pantas ditiru oleh rakyatnya adalah pemimpin yang berahlak baik dan terpuji dan patut di contoh oleh bawahannya. jadi, hadits ini sesuai dengan pimpinan yang karismatik yaitu dimensi kepemimpinan transformasional.

Pertanyaan 3

Apakah atasan mampu menginspirasi anda dalam bekerja ? dan bagaimana atasan anda menginspirasi anda agar anda bekerja maksimal untuk Unit simpan pinjam ini?

“iya, Atasan kami selalu menginspirasi saya dalam mengerjakan tugas – tugas agar mencapai target. beliau selalu memberi semangat kepada saya agar bekerja semaksimal mungkin. dengan sikap dan kejelian beliau dalam bekerja dan dan kedisiplinan beliau saya sangat semangat dalam bekerja.

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa pimpinan menginspirasi bawahannya dalam bekerja.pimpinan memberikan semangat kepada bawahannya agar bekerja lebih.dari paparan tersebut dimensi yang digunakan adalah dimensi kepemimpinan Transformasional yaitu Inspirasional.

Pertanyaan 4

Apakah atasan anda dapat merangsang antusiasme anda dalam mengerjakan tugas – tugas ?

“iya,atasan kami selalu merangsang antusiame dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan beliau yaitu dengan semangat dan dorongan beliau serta beliau juga memeburkan arahan-arahan dan saran-saran pada kami tentang pekerjaan yang menurut saya sendiri sulit.jadi saya berambisi untuk mengerjakan tugas dengan maksimal juga mencapai target yang diinginkan oleh atasan kami.dan saya juga sadar kalau beliau bertindak seperti demi tujuan dan keinginan bersama.jadi istilahnya beliau untung karena memimpin yang baik dan saya juga dapat meningkatkan kinerja saya dalam bidang saya.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa atasan memberikan dorongan dan semangat kepada bawahannya agar bekerja lebih giat dan merangsang antusiasme supaya bawahan dapat bekerja sesuai target yang diinginkan.ciri pimpinan ini mirip dengan salah satu dimensi kepemimpinan Transformasional.

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspresi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan sebagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan, dan mengexpresikan tujuan penting dengan cara – cara sederhana. ia

juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisnya di antara rekan kerja dan bawahannya.

Perilaku pemimpin inspirational menurut Yukl & Fleet (dalam Bass, 1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. jadi, inspirasi pemimpin sangatlah berpengaruh bagi karyawan karena dalam inspirasional tersebut pemimpin selalu membangkitkan semangat dalam bekerja dan mengerjakan tugas – tugas dengan baik. pemimpin memberikan bayangan – bayangan kepada bawahannya apabila bawahannya tersebut mengerjakan tugasnya dengan baik, maka karyawan akan mendapatkan penghargaan sesuai budget otomatis karyawan akan mengerjakan tugas – tugas dengan baik agar mendapat penghargaan sesuai yang di janjikan oleh atasannya. dan dengan janji atasan tersebut, karyawan akan terinspirasi untuk menyelesaikan tugasnya seperti pemberian kredit kepada nasabah, karyawan harus jeli dalam melihat nasabah tersebut dan memberikan jangka waktu sesuai yang telah ditentukan oleh Unit usaha simpan pinjam tersebut, dan melayani nasabah dengan baik. dengan pelayanan yang baik, nasabah akan bertambah dan akan modal atau bunga akan memberikan keuntungan terhadap organisasi. dikaitkan dengan Hadits dibawah ini yaitu:

و حَدَّثَنَا أَبُو عَسَانَ الْمِسْمَعِيُّ وَإِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ وَمُحَمَّدُ بْنُ الْمُثَنَّى قَالَ إِسْحَاقُ أَخْبَرَنَا وَ قَالَ
الْأَخْرَانِ حَدَّثَنَا مُعَاذُ بْنُ هِشَامٍ حَدَّثَنِي أَبِي عَنْ قَتَادَةَ عَنْ أَبِي الْمَلِيحِ أَنَّ عُبَيْدَ اللَّهِ بْنَ زِيَادٍ دَخَلَ
عَلَى مَعْقِلِ بْنِ يَسَارٍ فِي مَرَضِهِ فَقَالَ لَهُ مَعْقِلٌ إِنِّي مُحَدِّثُكَ بِحَدِيثٍ لَوْلَا أَنِّي فِي الْمَوْتِ لَمْ

أَحَدْتِكَ بِهِ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ أَمِيرٍ يَلِي أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ ثُمَّ لَا يَجْهَدُ لَهُمْ وَيُنْصَحُ إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ مَعَهُمُ الْجَنَّةَ

Rasulullah saw bersabda:” setiap pemimpin yang menangani urusan kaum muslimin, tetapi tidak berusaha semaksimal mungkin untuk mengurusinya mereka dan memberikan arahan kepada mereka, maka dia tidak akan bisa masuk surga bersama kaum muslimin itu. (hr. Muslim)

Dari penjelasan Hadits diatas, pemimpin membimbing bawahannya agar dan memberikan arahan-arahan pada bawahannya sehingga bawahannya terinspirasi dalam bekerja dan menegerjakan tugas-tugas sesuai yang diharapkan pimpinan. dan dalam Hadits tersebut juga dijelaskan bahwa pemimpin harus bekerja keras menangani bawahannya agar bawahannya dapat bekerja sama dengan baik demi tujuan bersama. jadi pimpinan sesuai dengan konsep aspek islam yaitu membimbing, menginspirasi bawahannya agar bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Pertanyaan 5

Apakah atasan anda pernah memberikan ide – ide kepada anda ? dan seperti apa ide yang diberikan oleh atasan anda?

“ Di unit usaha simpan ini, beliau memberikan ide – ide yang menurut saya sendiri dan karyawan lainnya demi mencapai tujuan bersama dan ide – ide tersebut sangat memudahkan kami dalam bekerja. seperti contoh idenya saat ini yaitu, bapak kabag memunculkan aplikasi baru di Unit usaha simpan pinjam. aplikasi itu merupakan penjabaran Usp (Unit simpan pinjam) dan produk KUD Pakis di tampilkan di monitor jadi kantor tidak usah mencetak brosur informasi yang diberikan kepada nasabah, dengan melihat di monitor, nasabah langsung mengetahui apa aja isi informasi dan produk di KUD Pakis kususnya Unit Usaha simpan pinjam. dengan ide ini karyawan tidak usah susah payah mencetak kertas untuk informasi produk serta pelayanan di Unit usaha simpan pinjam. dan juga memudahkan para nasabah melihat syarat – syarat mengajukan kredit dan jangka waktu pembayaran kredit.”

Dengan hasil wawancara tersebut sangat jelas bahwa kepemimpinan ini merupakan Transformasional karena Dimensi tersebut termasuk stimulasi intelektual yaitu memunculkan kemampuan dan dorongan dalam memecahkan masalah. dalam kepemimpinan transformasional intelektual ini pemimpin juga harus mempunyai ide – ide demi tercapainya tujuan organisasi.

Pertanyaan 6

Apakah atasan anda dapat merangsang kreativitas anda sebagai karyawan demi majunya unit simpan pinjam ini ?

“Atasan kami menuntut kami kreatif dalam bekerja seperti, beliau memberikan kebebasan kepada kami untuk membeikan ide tetang Unit Usaha Simpan pinjam ini seperti kreativitas membuat brosur dengantampilan yang lebih bagus dari sebelumnya sehingga nasabah tertarik dan anggota juga tidak bosan membaca brosur yang telah kami buat.

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pimpinan menuntut dan menumbuhkan kreatifitas karyawan artinya pimpinan disini menumbuhkan kreatififitas karyawan agar karyawan kreatif dalam bekerja dan kemampuannya ter asah. menumbuhkan kreativitas pada karyawan merupakan dimensi Stimulasi Intelektual. dimensi ini merupakan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (1998; Deluga; 1998; Bycio, dkk, 1995) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan - pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.

Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mapu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

Dengan stimulasi intelektual yang dimiliki oleh pemimpin tersebut dapat mempermudah karyawan serta nasabah. ide – ide baru harus ada dalam jiwa pemimpin untuk menjadikan organisasinya tambah maju dan banyak mempunyai nasabah serta nasabah tersebut merasa puas akan pelayanan yang diberikan oleh karyawan Unit usaha simpan pinjam. dan kepemimpinan transformasional benar-benar diterapkan pimpinan Unit ini. agar karyawan mempunyai kreativitas yang tinggi supaya organisasi dan unit menjadi lebih maju dan sesuai dengan yang diharapkan.

Pertanyaan 7

Apakah atasan anda mendengarkan masukan - masukan , dengan penuh perhatian Dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan – kebutuhan bawahan

“ Iya, atasan kami selalu mendengarkan masukan – masukan saya dalam hal rencana baru dan pekerjaan yang ekiranya menunjang Unit Usaha simpan pinjam. dengan penuh perhatian pula beliau memberikan saran – saran yang positif kepada saya dan anggota. dan saya juga sangat senang terhadap beliau karena beliau juga memperhatikan kebutuhan – kebutuhan saya dalam bekerja. apabila saya sakit dan ada keperluan, beliau selalu memaklumi dan bersikap dengan baik. beliau melatih saya dan mengajarkan saya di bidang administrasi apabila saya mempunyai kesulitan dalam mengerjakannya.”

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa, pimpinan mendengarkan masukan-masukan karyawannya.dengan penuh perhatian pimpinan memberikan saran-saran kepada bawahan dan menunjukkan kepedulian kepada bawahannya.ini berarti kepemimpinan ini sesuai dengan salah satu dimensi kepemimpinan Transformasional yaitu Perhatian individu.

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zalesnik (1977; dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Heater dan Bass (1998)

mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menarik bagi karyawan yang berpendidikan tinggi karena karyawan yang berpendidikan tinggi mendambakan tantangan kerja yang dapat menambah profesionalis dan pengembangan diri. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Keller (1992) bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan tinggi mempunyai minat mendalam dalam menghadapi tantangan kerja dan bawahan yang mempunyai pendidikan tinggi dapat mendukung memberi respon terhadap kepemimpinan transformasional. Respon positif tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi bawahan sehingga bawahan juga akan meningkatkan upayanya atau melakukan *extra effort* untuk mendapatkan hasil kerja lebih tinggi dari yang diharapkan. Sedangkan Bass (1985) mengatakan, kepemimpinan transformasional lebih memungkinkan muncul dalam organisasi yang memiliki kehangatan dan kepercayaan yang tinggi juga berpendidikan tinggi, diharapkan dengan pendidikan tinggi dapat menjadi orang yang kreatif. seperti yang tercantum dalam hadits dibawah ini, sebagai berikut:

حَدَّثَنَا هَنَّادٌ حَدَّثَنَا حُسَيْنُ الْجَعْفِيُّ عَنْ زَائِدَةَ عَنْ سِمَاكِ بْنِ حَرْبٍ عَنْ حَنْشٍ عَنْ عَلِيٍّ قَالَ قَالَ
 لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا تَقَاضَى إِلَيْكَ رَجُلَانِ فَلَا تَقْضِ لِلأَوَّلِ حَتَّى تَسْمَعَ كَلَامَ
 الأَخْرِ فَسَوْفَ تُدْرِي كَيْفَ تَقْضِي قَالَ عَلِيٌّ فَمَا زِلْتُ قَاضِيًا بَعْدُ قَالَ أَبُو عِيسَى هَذَا حَدِيثٌ
 حَسَنٌ

“Apabila ada dua orang laki-laki yang meminta keputusan kepadamu maka janganlah engkau memberikan keputusan kepada laki-laki yang pertama sampai engkau mendengarkan pernyataan dari laki-laki yang kedua. Maka engkau akan tahu bagaimana engkau memberikan keputusan (hr. Turmudzi)

Dari pemaparan Hadits diatas, dapat dijelaskan bahwa pimpinan aspratif intinya, pimpinan mendengarkan masukan-masukan bawahannya.jadi,pimpinan tidak semena-mena dalam mengambil keputusan. pimpinan juga memperhatikan keluh kesah yang di alami bawahannya. jadi pemimpin di Unit Usaha Simpan Pinjam ini sesuai denga aspek islam.

Pertanyaan 8

Apakah atasan anda menukar usaha – usaha anda dengan imbalan ?

“ Iya, setiap usaha dan hasil kerja saya dihargai dengan imbalan, namun tidak sebatas materi namun secara apresiatif dari atasan seperti dipuji dan ucapan terimakasih. Atasan saya memeberikan penghargaan berupa bonus jika target usaha yang saya lakukan tercapai. Manakala dalam suatu waktu berjalan memeperoleh hasil (budget) sesuai rencana yang ditentukan saya pasti akan mendapatkan bonus yang besar kecilnya itu sesuai jobdisk pada proposal tugas dan tanggung jawab saya selaku bawahannya. Dan standart bidang keuangan apabila diberi rencana kerja terjadi over yang ditentukan pengurus sudah melebihi target namun demikian kita mencapai NPL atau kredit bermasalah 5% tidak mendapat bonus. jadi saya selalu berusaha bekerja secara maksimal agar saya mendapatkan reward tersebut.

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa, pimpinan menukar usaha-usaha karyawan dengan imbalan dan bonus.agar karyawan termotivasi dalam mengerjakan tugas dengan baik. Pimpinan memeberikan iming-iming kepada bawahannya apabila bawahannya mengerjakan tugas sesuai target, maka pimpinan akan memberikan imbalan. Ciri kepemimpinan ini mirip dengan Kepemimpinan Transaksional.

Dari paparan wawancara di atas, pimpinan di Unit usaha simpan pinjam tersebut menggunakan dimensi kepemimpinan traksaksional yaitu menukar usaha-usaha dengan imbalan.kepemimpinan di Unit usaha simpan pinjam

ini bersifat kontraktual dengan bawahannya. Artinya, apabila karyawan bekerja dengan baik, maka pimpinan akan memberikan iming – iming bonus dan apabila karyawannya mampu, maka atasan akan memberikan asuransi jika karyawan memenuhi persyaratan. dan tidak hanya materi saja, atasan bersikap dengan baik, perhatian dan menghargai usaha – usaha karyawan dengan mengucapkan terimakasih.

Menurut Burns (1978) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. *Management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Praktik *management by-exception*, pimpinan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi

standar. Menurut Bycio dkk. (1995) kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Pemimpin Transaksional itu peka terhadap kebutuhan bawahannya seperti yang dijelaskan Hadits berikut ini:

قَالَ عَمْرُو بْنُ مُرَّةٍ لِمُعَاوِيَةَ إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ إِمَامٍ يُغْلِقُ بَابَهُ دُونَ دَوِي الْحَاجَةِ وَالْخَلَّةِ وَالْمَسْكِنَةِ إِلَّا أَغْلَقَ اللَّهُ أَبْوَابَ السَّمَاءِ دُونَ خَلَّتِهِ وَحَاجَّتِهِ وَمَسْكِنَتِهِ

“Setiap pemimpin yang menutup pintunya terhadap orang yang memiliki hajat, pengaduan, dan kemiskinan maka Allah akan menutup pintu langit terhadap segala pengaduan, hajat dan kemiskinannya” (hr. Turmudzi)

Dari Hadits diatas menjelaskan tentang atasan yang peka terhadap kebutuhan bawahannya. bawahan mengerti bahwa bawahannya membutuhkan materi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya seperti materi. jadi kepemimpinan di Unit Usaha Simpan Pinjam KUD PAKIS sesuai dengan aspek islam. karena pimpinan memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan bawahannya. jadi atasan memberikan reward dan imbalan sebagai penukar usaha-usaha yang dilakukan oleh bawahannya.

4.3. Pembahasan Data Hasil Penelitian

4.3.1. Pembahasan Model Kepemimpinan Unit Usaha simpan pinjam KUD Pakis

Dari Paparan Hasil penelitian pada sub bab sebelumnya dapat diketahui bahwa bawahannya sangat menghormati pimpinannya karena pimpinannya merupakan sosok pemimpin yang jujur, disiplin dan cerdas sehingga bawahan mengagumi dan patut dicontoh oleh bawahannya. Selanjutnya pemimpin selalu memotivasi bawahannya agar bekerja dengan baik, memberi ide-ide yang cemerlang demi berkembangnya usaha di unit tersebut serta merangsang kreativitas agar menjadi karyawan yang profesional. Pemimpin di Unit Usaha simpan pinjam ini sangatlah memperhatikan bawahannya dalam kebutuhan bawahannya serta mendengarkan masukan-masukan atau problem yang di alami bawahannya apabila ada pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara karyawan Unit Usaha Simpan Pinjam KUD PAKIS memberikan penghargaan atas usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawannya berupa upah, bonus serta reward kepada bawahannya. Jadi apabila bawahannya bekerja sesuai target yang yang ditentukan oleh pimpinan maka pimpinan akan memberikan reward atau hadiah kepada bawahannya. jadi dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan di Unit Usaha Simpan pinjam adalah kepemimpinan transaksional. bawahan termotivasi untuk bekerja sesuai dengan konsep islam karena pimpinan peka terhadap kebutuhan bawahannya.

pemimpin sendiri dalam menerapkan kepemimpinan tersebut haruslah menempuh langkah tertentu yaitu :

1. Usahakan agar selalu komunikasi dengan lingkungan untuk memahami keadaan serta aspirasi yang hidup serta turut menghayati aspirasi – aspirasi tersebut.
2. Usahakan agar memiliki kepekaan sosial yang tinggi sehingga dapat merasakan apa yang terjadi.
3. Usahakan agar sejauh mungkin dapat memecahkan kebutuhan lingkungan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan lingkungan.
4. Usahakan untuk memiliki kemampuan menemukan hal – hal yang baru yang menguntungkan serta mendorong untuk mewujudkannya.
5. Usahakan untuk senantiasa dapat memberikan pertolongan kepada siapapun tanpa pamrih dan sanggup menepati norma – norma yang di anggap baik oleh lingkungan.

Pemimpin juga harus mempunyai syarat – syarat agar pemimpin dapat merealisasikan model kepemimpinan di Unit usaha simpan pinjam tersebut dan bisa menerapkan model kepemimpinannya.

Istilah kepemimpinan mempunyai berbagai pengertian sebagai berikut;

1. Merupakan Kedudukan seseorang atau golongan yang sedang memimpin
contoh :
 - a. Kepemimpinan pak hartono mendapat dukungan dari jajaran orde baru.
 - b. Kepemimpinan karyawan TNI pada perusahaan negara tertentu, keyakinannya dapat membawa keberhasilan.

2. Merupakan sifat yang dimiliki seseorang yang sedang memimpin. contoh :
 - a. Kepemimpinan Danton yang demikian akan menghambat keberhasilan pelaksanaan tugas.
 - b. Marilah kita pilih seorang kepelemiann terbuka.
3. Merupakan cara atau teknik pelaksanaan tugas seorang pemimpin. contoh :
 - a. Pak Bupati menerapkan kepemimpinan yang merakyat.
 - b. Di lingkungan tugas militer diperlukan kepemimpinan yang tegas.

- Definisi dan syarat Minimal Kepemimpinan

1. Kepemimpinan di Unit usaha simpan pinjam KUD PAKIS haruslah membimbing orang yang dipimpin atau karyawannya sehingga yang di pimpin tumbuh kemauan, kepercayaan, ketaatan, rasa hormat dan kerja sama secara ikhlas yang diperlukan dalam mengemban tugas dengan alat dan waktu secara efektif dan efisien.
2. Syarat Kepemimpinan untuk mencapai hasil yang optimal maka perlu dimiliki persyaratan minimal sebagai pemimpin yakni :
 - a. Watak dan sikap mental yang baik (moral, budi pekerti, karakter).
 - b. Intelegensi yang tinggi.
 - c. Kesiapan Fisik (lahiriah) dan Jiwa/Mental (batiniah)

Faktor watak dan sikap mental adalah paling utama karena pemimpin yang baik, akan tahu dirinya selalu dapat diperdaya dan mampu menentukan mana yang baik dan buruk. namun demikian. namun demikian di samping itu aspek intelegensi yang tinggi akan memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat

dan tepat. Pada lain pihak kondisi fisik prima akan memungkinkan pimpinan memiliki keunggulan relatif yang diperlukan dalam memimpin anak buah untuk melaksanakan tugas.

- Sifat – sifat Kepemimpinan

Sifat – sifat kepemimpinan merupakan kualitas pribadi seorang pimpinan dalam menjelaskan kepemimpinannya. Dengan sifat kepemimpinannya harus dapat dibedakan, sedangkan dalam pengalamannya saling mengisi dan tidak mudah dipisahkan. Apabila syarat kepemimpinan lebih mengutamakan kepada apa yang harus dimiliki dan diusahakan pengembangannya, maka sifat kepemimpinan merupakan perilaku yang dapat dilihat serta dicontoh oleh lingkungannya. Sifat – sifat kepemimpinan dapat dihafalkan, dipelajari untuk kemudian di amalkan. Dengan memahami sifat – sifat kepemimpinan, seorang pimpinan dapat menganalisa dirinya secara objektif, untuk mengetahui dan menyadari sifat dirinya baik yang kuat maupun maupun yang lemah. Sifat – yang baik harus dapat memanfaatkan dengan sebaik – baiknya untuk mengisi kelemahan atau kekurangan.

Sifat – sifat Kepemimpinan antara lain ;

1. Jujur. sifat jujur merupakan perpaduan dari ketangguhan watak, sehat dalam prinsip moral, suka akan kebenaran, tulus hati dan perasaan halus mengenai etika, keadilan dan kebenaran. Tindakan – tindakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan sifat jujur.

2. Berpengetahuan. Adalah totalitas dari kecerdasan dan pengertian yang luas. Pengetahuan tersebut berguna untuk memungkinkan pelaksanaan tugas dengan baik, mempergunakan dan mengawasi anak buah secara efektif / hasil kerja.
3. Berani fisik dan moral. Keberanian merupakan suatu tingkatan mental yang mengakui takut atau kwatir terhadap bahaya ataupun kemungkinan celaan.
4. Mampu mengambil keputusan. adalah kecakapan untuk memecahkan persoalan dengan cepat dan tepat serta menyatakan pendapat mengenai tindakan – tindakan yang harus dilakukannya secara tepat.
5. Dapat dipercaya. Merupakan kepastian pelaksanaan kewajiban dengan setepat – tepatnya.
6. Berinisiatif. Adalah tindakan yang sehat dan tepat atas dasar pemikiran sendiri tanpa perintah tentang bagaimana mengatasi kesukaran atau petunjuk atasan.
7. Bijaksana. Merupakan tindakan dan sikap yang menggambarkan pengertian yang sehat dan tepat mengenai jiwa seseorang.
8. Tegas. Merupakan kemampuan mengambil keputusan atau tindakan yang tepat berdsarkan keyakinan bahwa hal tersebut akan membawa keuntungan bagi pelaksanaan tugas.
9. Adil. Sifat adil adalah kualitas keadaan tidak erat sebelah dan tangguh dalam pelaksanaan perintah.

10. Menjadi tauladan. Tuladan adalah sifat yang paling utama dalam kepemimpinan. tauladan berarti selalu menunjukkan sikap dan perilaku yang baik sesuai dengan norma kepribadian Kepala Bagian Khususnya di Unit usaha Simpan pinjam KUD PAKIS.
11. Tahan uji. Adalah stamina mental dan fisik diukur dari kemampuan untuk bertahan terhadap skit, lelah, putus asa dan kesukaran atau kelemahan. sifat tahan uji perlu untuk dapat bertahan.
12. Loyalitas. adalah kualitas terhadap kesetiaan terhadap pimpinan. Diperlukan untuk dapat mengembangkan kualitas kesetiaan dan kegigihan atas perjuangan terhadap negara.
13. Tidak mementingkan diri sendiri. Adalah menghindarkan diri dari terpenuhinya kebutuhan dan kesenangan diri sendiri dan mengorbankan orang lain. sifat ini diperlukan untuk membangkitkan.
14. Antusias. Adalah cara menunjukkan perhatian yang ikhlas dan menggebirakan serta bersemangat dalam pelaksanaan kewajiban.
15. Simpatik. Berarti mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang sopan dan menarik serta dapat menghargai setiap anggota dan bawahannya.
16. Rendah hati. Adalah sikap yang menghargai pada setiap orang, tanpa menghilangkan atau merendahkan kedudukannya.

- Prinsip Kepemimpinan

Apabila asas kepemimpinan merupakan petunjuk yang bersifat konseptual, maka prinsip kepemimpinan merupakan pedoman operasional dalam pelaksanaan kepemimpinan. Oleh karena itu memahami dan mempraktekkan prinsip kepemimpinan merupakan suatu keharusan. Kepada kemahiran menggunakan asas dan prinsip kepemimpinan saja, melainkan masih banyak faktor lainnya yang memengaruhi. Perlu diperhatikan pula kemampuan menilai keadaan sehingga dapat menentukan tindakan yang tepat dalam situasi dan kondisi yang dihadapi. Prinsip kepemimpinan berlaku dan dapat diterapkan bagi setiap tindakan tingkatan unit.

- Pengetrapan Prinsip kepemimpinan

1. Prinsip Kesatu :

Mahir dalam soal – soal teknis dan taktis. seorang pemimpin harus mampu membuktikan kemampuannya kepada bawahannya. Untuk itu harus cakap memimpin dalam setiap bentuk operasi. Demikian juga dalam aspek administratif dari tugasnya. Keadaan tersebut kepercayaan dan penghargaan bawahannya. Jika seorang pemimpin tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka anak buahnya akan kehilangan kepercayaan terhadap pemimpinnya dan dengan sendirinya efektifitas semuanya akan hilang.

2. Prinsip Kedua :

Kenali diri – sendiri usahakan pengembangannya. Seorang pimpinan harus mampu menilai dirinya sendiri, mengenali dan menemukan kelemahan serta kekuatan yang ada pada dirinya. Usahakan untuk memperbaiki kekurangan tersebut dan pergunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasinya. Dengan mengenali dirinya serta pengamatan tingkah laku perorangan dan kelompok. Pimpinan dapat mengevaluasi tindakan – tindakan dan perasaan bawahannya.

3. Prinsip ketiga :

Pastikan bahwa tugas – tugas dimengerti, di awasi dan diselesaikan. Anggota bawahan harus mengetahui benar apa yang diharapkan dari mereka dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu seorang pemimpin harus memberikan perintah dan tugas yang jelas dan singkat. karena bawahan tidak suka pengawasan yang berlebihan dan menimbulkan gangguan pelaksanaan tugas. Berikan peluang untuk mengembangkan inisiatif, tanpa terlalu banyak campur tangan dalam masalah teknis. Pimpinan harus yakin bahwa perintahnya dilaksanakan sebaik – baiknya. Namun pemeriksaan dan pengawasan perlu dilaksanakan.

4. Prinsip keempat :

Kenali bawahan dan pemeliharaan kesejahteraan mereka. setiap pimpinan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan bawahannya.

5. Prinsip Kelima :

Berikan tauladan tauladan yang baik seorang pimpinan menjadi contoh yang baik seorang pimpinan harus menjadi contoh yang baik bagi bawahannya dalam hal kepribadian, keberanian, pengetahuan administrasi, penampilan diri dan dan keluwesan dalam pergaulan. Hal tersebut mengingat bahwa penampilan tidak menyenangkan akan merusak kepercayaan dan rasa hormat antara atasan bawahannya kepada atasan .

4.3.2. Model Kepemimpinan di Unit Simpan Pinjam KUD Pakis

Dari hasil wawancara karyawan unit usaha simpan KUD PAKIS dapat diketahui bahwa Model kepemimpinan di Unit usaha simpan pinjam adalah kepemimpinan Transformasional karena pemimpin menggunakan dimensi-dimensi kepemimpinan Transformasional seperti yang dipaparkan oleh salah satu karyawan di Unit Usaha Simpan Pinjam KUD PAKIS bahwa karyawannya sangat segan, hormat dan kagum pada atasannya karena atasannya disiplin, cerdas dan mempunyai ahlak yang baik dan terpuji sehingga patut dicontoh oleh bawahannya. dimensi karismatik merupakan kepemimpinan Transformasional. dimensi kedua adalah Inspirasional yaitu atasan memberi dorongan dan merangsang antusiasme bawahan agar mengerjakan tugas dengan baik. Dimensi ke tiga yaitu Stimulasi Intelektual, atasan di unit usaha simpan pinjam tersebut memunculkan ide-ide baru, memberikan inovasi dan dan dapat memberi solusi dalam pemecahan masalah. dan dimensi ke empat adalah perhatian individu. atasan Unit Usaha Simpan Pinjam KUD PAKIS mau mendengarkan keluhan dan masalah yang dihadapi oleh bawahannya. dan aspiratif dalam mengambil

keputusan. jadi, pemimpin di Unit Usaha Simpan tersebut benar-benar menerapkan kepemimpinan Transformasional karena dimensi dari kepemimpinan Transformasional dimiliki oleh pimpinan dan diterapkan di Unit Usaha Simpan Pinjam tersebut.

Menurut Bass (1994:62), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas – tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Bass (1994:67) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan – perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Dan hasil wawancara juga diketahui bahwa model di Unit Usaha Simpan Pinjam adalah kepemimpinan Transaksional karena dalam pekerjaan, menukar usaha-usaha karyawan dengan reward dan imbalan. pemimpin memberikan penghargaan kepada karyawannya apabila karyawannya bekerja sesuai target, maka karyawannya akan mendapatkan bonus. dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa pimpinan benar-benar menerapkan kepemimpinan Transaksional dilihat dari pemaparan wawancara tersebut.

Menurut Teori Bass (dalam Howel dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku

karyawan, dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam organisasi. Menurut Bycio dkk. (1995) serta koh dkk. (1995) kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya kepada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawannya yang melibatkan hubungan pertukaran – pertukaran tersebut di dasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Jadi pimpinan di Unit Usaha Simpan Pinjam memenuhi Kriteria Kepemimpinan Transaksional karena pimpinan menggunakan dimensi-dimensi kepemimpinan Traksaksional. dan Pemimpin benar-benar menggunakan kepemimpinan Transaksional tersebut.

Sehingga dapat disimpulakn bahwa Unit Usaha Simpan Pinjam KUD PAKIS benar-benar menerapkan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional karena pimpinan menggunakan Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.