

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PADA *CORE BUSINESS*
PROGRAM KOPERASI AGRO NIAGA JAYA ABADI UNGGUL
JABUNG**

SKRIPSI

Oleh

**PANDU WAHYU WIDODO
NIM: 06610080**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2011**

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PADA *CORE BUSINESS*
PROGRAM KOPERASI AGRO NIAGA JAYA ABADI UNGGUL
JABUNG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

**PANDU WAHYU WIDODO
NIM: 06610080**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PADA *CORE BUSINESS*
PROGRAM KOPERASI AGRO NIAGA JAYA ABADI UNGGUL
JABUNG**

Oleh

PANDU WAHYU WIDODO
NIM: 06610080

Telah Disetujui 25 Maret 2011
Dosen Pembimbing,

Dr.HA. Muhtadi Ridwan, MA
NIP 19550302 198703 1 004

Mengetahui :
Dekan,

Dr. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Pandu Wahyu Widodo
NIM : 06610080
Alamat : Dusun Lebo Desa Madiredo No.22 RT.22 RW.08 Pujon
Kab.Malang

Menyatakan bahwa “**skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PADA *CORE BUSINESS PROGRAM*
KOPERASI AGRO NIAGA JAYA ABADI UNGGUL JABUNG**

adalah hasil karya saya sendiri dan bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 April 2011

Hormat saya,

Panduwahyu Widodo

NIM : 06610080

PERSEMBAHAN

Teriring do'a dan Rasa Syukur yang teramat dalam kepada Allah SWT,
di persembahkan karya ini kepada :

Ibunda Warsini yang selalu memberikan dukungan semangat bagi anak satu-satunya.

Ibu Wahyuningsih Dan Bapak Ali Mukin yang telah mengasuh, membimbing dan
mendidik.

MOTTO

**“SEBAIK-BAIK PEMIMPIN ADALAH PEMIMPIN YANG BISA MEMIMPIN
DIRI”**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmad dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul: “Karakteristik Kepemimpinan Pada *Core Business Program* Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung” dengan tepat waktu.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan, saran dan kritik serta pengarahan dari banyak pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai waktu yang ditentukan. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr.HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang serta Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Ahmad Ali Suhadi selaku Manajer Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang.
4. Yoshalia Fristian Sari. S.Kh Selaku Kepala Bagian *Core Business Program* Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung,yang telah meluangkan waktu dan memberikan banyak informasi.
5. Hari Widodo. Selaku Kepala Sub Bagian *Core Business Program* yang telah memberikan banyak informasi kepada penulis.
6. Khoirul Huda. Selaku Kepala Sub Bagian *Core Business Program* yang telah memberikan banyak informasi kepada penulis.
7. Siti Syamsiah, selaku Koordinator Administrasi *Core Business Program* yang telah memberikan banyak informasi kepada penulis.
8. Seluruh karyawan *Core Business Program* dan Koperasi Agro Niaga Jabung yang juga telah memberikan banyak informasi kepada penulis..
9. Untuk orang tuaku terkasih, Ibu dan Bapak yang selalu tulus mendoakan serta memberikan dorongan baik secara moril maupun materil untuk keberhasilan putranya.

10. Keluargaku, terima kasih atas dukungan dan doa yang selalu menyertai.
11. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, namun telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian laporan ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kelemahan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penulisan ini selanjutnya.

Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberi manfaat, khususnya bagi penulis dan umumnya bagi para pembaca. Amin.

Malang, 13 April 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABLE.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK (3 Bahasa : Indonesia, English, Arabic).....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	4
1.3.Tujuan Penelitian.....	4
1.4.Manfaat penelitian.....	4
1.5.Batasan Penelitian	5
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Penelitian terdahulu.....	6
2.2 Kajian teori.....	6
2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....	7
2.2.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan	9
2.2.3 Model Kepemimpinan.....	19
2.2.4 Fungsi –Fungsi Manajerial.....	24
2.2.4 Kajian Islam	26
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Lokasi Penelitian.....	34
3.2 Jenis Pendekatan Penelitian	34
3.3 Subjek Penelitian.....	34
3.4 Data Dan Jenis Data	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	37

a.Observasi	37
b.Wawancara	38
c.Dokumentasi	39
d.Triangulasi.....	40
3.6 Metode Analisis Data	43
BAB IV PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN	41
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian	41
4.1.1 Sejarah Singkat Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul.....	41
4.1.2 Sejarah Singkat Core Business Program.....	43
4.1.3 Visi Dan Misi Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul	44
4.1.4 Profil Subjek Penelitian.....	47
4.1.4 Struktur Organisasi Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul ..	49
4.1.5 Struktur Organisasi Core Business Program.....	50
4.1.6 Jabatan Dan Jumlah Karyawan	51
4.1.7 Deskripsi Pekerjaan.....	52
4.2 Pembahasan Data Dan Hasil Penelitian	59
4.2.1 Pemaparan Data Wawancara Dan Observasi	59
a.Kepemimpinan pada saat perencanaan.....	59
b.Kepemimpinan pada saat Implementasi.....	61
c.Kepemimpinan pada Saat Evaluasi	63
4.3 Analisis Data Wawancara Dan Observasi.....	65
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA	70

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jabatan dan Jumlah Karyawan.....	51
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Koperasi Agro Niaga Jabung.....	49
Gambar 4.2. <i>Struktur Unit Core Business Program</i>	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Surat Bukti Tanda Penelitian.....	77
Lampiran 2	: Pedoman Wawancara.....	78
Lampiran 3	: Bukti konsultasi.....	79
Lampiran 4	: Biodata Peneliti.....	80

ABSTRAK

Pandu Wahyu Widodo. 2011 SKRIPSI. Judul: “Karakteristik Kepemimpinan Pada Kepala *Core Business Program* Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung”

Pembimbing : Dr.HA.Muhtadi Ridwan, MA

Kata Kunci : Karakteristik, Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sudah ada sejak adanya manusia, kepemimpinan pada awal kehidupan manusia adalah kepemimpinan yang bersifat mempertahankan kelangsungan hidup dari kelompok – kelompok lain dan lambat laun berkembanglah masa-masa kepemimpinan yang juga berkembang pula, setiap manusia mempunyai karakter dalam memimpin, karakter inilah yang nantinya membawa seseorang menjadi seorang pemimpin yang berpredikat sebagai pemimpin yang berhasil, pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengimplementasikan karakter kepemimpinan yang sesuai dengan kebaikan, kemajuan dan pertumbuhan suatu organisasi.

Leadership berasal dari bahasa inggris *lead* yang berarti petunjuk kemudian *leader* yang diartikan sebagai pemimpin dan kemudian *Leadership* yang berarti kepemimpinan, sementara *Characteristic* didalam bahasa inggris diartikan sebagai ciri yang melekat pada suatu hal baik makhluk hidup atau yang lainnya. *Leadership Characteristic* bisa diartikan sebagai karakteristik kepemimpinan yang berarti ciri-ciri yang melekat pada seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau hal lain yang berhubungan dengan kepemimpinan seseorang yang berhubungan dengan aspek, ciri, kepribadian, nilai, keyakinan dan keahlian juga pengaruh yang didapat, hal ini dipengaruhi oleh gaya, tipe dan model kepemimpinan. (Yukl 2006).

Unit Core Business Program (CBP) merupakan unit yang bergerak pada bidang peternakan sapi perah, unit ini merupakan unit terbesar yang paling berpengaruh di Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul yang merupakan salah satu koperasi terbaik di Indonesia unit ini dipimpin oleh seorang kepala sub bagian yang bertanggung jawab pada keberhasilan unit ini, mengetahui dan mendeskripsikan tipe kepemimpinan yang ada pada kepala bagian *Core Business Program* merupakan tujuan diadakannya penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif naratif (non-statistik) yang didefinisikan sebagai tayangan fakta yang diceritakan, mendeskripsikan bagaimana kepala CBP memimpin dalam unit, data dari penelitian ini diperoleh dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi juga triangulasi.

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi juga triangulasi maka ditemukan bahwa Kepala unit CBP mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang condong pada tipe kepemimpinan demokratis, hal ini dapat dilihat dari keputusan-keputusan yang berhubungan dengan fungsi-fungsi manajerial yang telah di implementasikan dalam unit ini baik dalam hal perencanaan, control maupun evaluasi.

ABSTRACT

Pandu Wahyu Widodo. Thesis 2011. Title: "Leadership Characteristic The Head Of The Core Business Program In A Cooperative "Agro Niaga Jaya Abadi Unggul" Jabung. Advisors: Dr.HA.Muhtadi Ridwan, MA

Keywords: Characteristics, Types of Leadership

Leadership is something that has existed since the human existence, the leadership at the beginning of human life is a leadership that is maintaining survival of other groups and gradually developed periods of leadership that is also growing well. Every human being has the character to lead, this character which will bring a person into a leader who is predicated as a successful leader. A successful leader is a leader capable of implementing the appropriate character with good leadership, progress and growth of an organization.

Leadership comes from the English word "lead", which means the instructions, and then defined as "leader" and then "leader" of "Leadership", which means leadership, while Characteristic in the English language is defined as the inherent characteristics of a good thing or a living creature. Leadership Characteristic can be interpreted as a characteristic of leadership means the characteristics inherent in a leader in leading an organization or anything else related to the leadership of someone who is associated with aspects, traits, personality, values, beliefs and skills also gained influence. It is influenced by the style, type and model of leadership. (Yukl 2006).

Core Business Program (CBP) is a unit which operates in the field of dairy cattle. This unit is the largest unit of the most influential in the Cooperative "Agro Niaga Jaya Abadi Unggul" Excellence which is one of the best cooperatives in Indonesia. The unit is led by a chief sub-sections which are responsible for the success of this unit, and describing the type of leadership informed there is the head of the Core Business Program with the purpose of the study.

This study uses descriptive qualitative research method narrative (non-statistical) which is defined as the impression that the facts narrated, describes how the head of CBP to lead the unit. The data from this study were obtained by interview, observation and documentation and triangulation as well.

From the results of interviews, observation and documentation of the triangulation also found that CBP has the head of the unit leadership traits that incline on the type of democratic leadership. This can be seen from the decisions associated with managerial functions that have been implemented in this unit, either in terms of planning, control or evaluation.

المستخلص

فاندوا وحيو ويدودو. البحث العلمي 2011. العنوان : "خصائص القيادة في رئيس الاساسية الاعمال التعاونية الزراعية جايا ابد انغول جابونغ"
المشرف : الدكتور. مهتدى رضوان , الماجستير

الكلمات الاساسية : الخصائص و انواع القيادة

القيادة شيء ، التي تواجدت منذ وجود الإنسان ، والقيادة في بداية الحياة البشرية هي القيادة التي هي الحفاظ على بقاء الجماعات الأخرى ، وفترات النمو تدريجيا من قيادة ينمو بشكل جيد أيضا ، كل إنسان لديه حرف لقيادة ، وهذا الطابع الأمر الذي سيؤدي إلى شخص الى قائد ويستند باعتباره قائدا ناجحا ، والقائد الناجح هو زعيم قادر على تنفيذ الأحرف المناسبة جيدة مع التقدم ، والقيادة والنمو للمنظمة .

القيادة يأتي من قيادة الإنجليزية ، مما يعني أن تعليمات محددة ثم كزعيم زعيم ومن ثم من القيادة ، وهو ما يعني القيادة ، في حين الميزة في اللغة الإنجليزية هي على النحو المحدد في الخصائص الملازمة لشيء جيد أو المخلوقات الحية الأخرى .ويمكن تفسير القيادة المميزة وسمة من سمات القيادة وهو ما يعني الخصائص الكامنة في شركة رائدة في قيادة المنظمة أو أي شيء متعلق آخر لقيادة شخص يرتبط مع والجوانب الصفات ، والشخصية ، والمعتقدات والقيم والمهارات المكتسبة أيضا التأثير ، وهذا يتأثر نوع ، نمط ونموذج للقيادة . (Yukl 2006) .

المسؤول عن نجاح هذه الوحدة ، ووصف نوع من القيادة المستنيرة وأنه لا يوجد على رأس برنامج العمل الأساسي هو الغرض من هذه الدراسة .

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي البحث النوعي السرد (غير الإحصائية) الذي يعرف بأنه الانطباع بأن الحقائق وروى ، واصفا كيفية رئيس الجمارك وحماية الحدود لقيادة وحدة ، تم الحصول على بيانات من هذه الدراسة عن طريق الملاحظة ، والمقابلة والوثائق هي أيضا توثيق .

من نتائج الملاحظة والمقابلات والوثائق للتثليث وجدت أيضا أن الجمارك وحماية الحدود ورئيس الصفات قيادة الوحدة التي انحدر على نوع من القيادة الديمقراطية ، وهذا يمكن أن ينظر إليها من القرارات المرتبطة الوظائف الإدارية التي تم تنفيذها في هذه الوحدة إما من حيث السيطرة والتخطيط والتقييم.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Koperasi Agro Niaga (KAN) Jaya Abadi Unggul merupakan salah satu koperasi terbaik di Indonesia yang bergerak pada bisnis agro dan niaga Core Business Program (CBP) merupakan unit usaha inti dari Koperasi Agro Niaga Jabung yang bergerak pada bisnis sapi perah, unit ini merupakan unit yang paling dominan dimana 85% dari usaha KAN Jabung bergerak didalamnya, unit ini dipimpin oleh kepala bagian yang membawahi 48 karyawan dan mempunyai 1350 anggota aktif yang memiliki sapi perah yang tersebar di Kecamatan Jabung, dan merupakan unit terbesar di KAN Jabung (Company Profile : 2009)

Kepala unit yang merupakan orang pertama dalam unit ini yang mengatur *Core Business Program*, kepemimpinan unit ini didasarkan kepada asas kekeluargaan dimana antar pimpinan dan karyawan tidak begitu dirasakan kesenjangan yang tinggi, meskipun dibatasi oleh tingkat jabatan yang ada, kepala unit tak segan untuk membantu dan turun tangan langsung ke lapangan, dalam hal ini bisa dilihat dengan keikutsertaan kepala unit yang selalu mendampingi bawahannya ketika ada penyuluhan-penyuluhan anggota peternak, pemasaran produk-produk *Core Business Program* dan kegiatan lain, kepala unit selalu mendukung para bawahannya dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi. Kepemimpinan inilah yang mungkin bisa membawa *Core Business Program* (CBP) sebagai unit terbesar

yang memberikan kontribusi positif bagi kemajuan KAN Jabung sebagai salah satu koperasi terbaik di Indonesia.

Sebelum melangkah jauh tentang karakteristik kepemimpinan (*leadership characteristic*) terlebih dulu akan dipaparkan tentang pengertian kepemimpinan secara umum,. Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktifitas anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Dalam Islam kepemimpinan diartikan sebagai amanat untuk mengurus orang-orang atau rakyat yang dipimpin. Rasulullah Saw mengumpamakan pemimpin laksana penggembala (*ra'in*).

Dalam sebuah hadits diriwayatkan bahwa Rasulullah Saw bersabda yang Artinya :

“Imam yang diangkat untuk memimpin manusia itu adalah laksana penggembala, dan dia akan dimintai pertanggungjawaban akan rakyatnya (yang digembalakan). (HR. Imam al-Bukhari dari sahabat Abdullah bin Umar r.a.)

Menurut beberapa definisi teori kepemimpinan yang telah dipaparkan diatas menyatakan tentang perilaku seorang pemimpin dalam suatu organisasi untuk bisa mempengaruhi para pengikutnya atau karyawan untuk mencapai suatu keberhasilan pemimpin dalam memimpin dan memajukan organisasi, meningkatkan sumberdaya karyawan dan anggotanya sedikit banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor atau karakteristik yaitu gaya, model dan tipe yang dipakai dalam memimpin.

Menurut Davis dan Newstrom (1995) gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Hersley dan Blanchard (1994 : 153) Memaparkan teori bahwa model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda.

Siagian.P.Sondang (1997 : 12) Menyatakan bahwa tipologi kepemimpinan adalah perwujudan perkembangan dari gaya kepemimpinan yang ada, perkembangan inilah yang menyebabkan munculnya tipologi kepemimpinan.

Dari tiga teori yang telah dijelaskan diatas pemimpin mempunyai sebuah karakter yang menjadi suatu acuan dalam memimpin para pengikut atau karyawan untuk menghasilkan suatu organisasi yang baik dan sesuai dengan apa yang telah digariskan pada tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Bagaimana Kepala Unit *Core Business Program* (CBP) Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung ini bisa berhasil mengantarkan KAN JABUNG sebagai salah satu koperasi agro niaga terbaik di Indonesia, tentunya ada suatu hal yang diterapkan kepala unit dalam memimpin para bawahannya dan anggotanya.

Untuk mengetahui bagaimana karakteristik pemimpin khususnya dalam bidang tipe kepemimpinan dibagian *Core Business Program* maka diadakan penelitian tentang : “ **KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN PADA CORE**

BUSINESS PROGRAM KOPERASI AGRO NIAGA JAYA ABADI UNGGUL JABUNG

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala *Core Business Program* Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung sehingga dapat menjadi Unit yang paling berpengaruh di Koperasi Agro Niaga Jabung.

1.3 Tujuan Penelitian Dan Kegunaan Penelitian

Mendeskripsikan tipe kepemimpinan yang diterapkan Kepala *Core Business Program* Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan acuan dan informasi bagi kepala unit CBP Koperasi Agro Niaga Jabung.

2. Bagi Peneliti Lain

Diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dan memberikan informasi khususnya dalam bidang kepemimpinan, agar dapat dijadikan acuan atau bahan perbandingan bagi mahasiswa lain yang membuat tugas akhir di waktu yang akan datang dengan pokok permasalahan yang sama.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan pengetahuan penulis dalam hal sumberdaya manusia terutama tentang karakteristik kepemimpinan.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk mendeskripsikan tipe kepemimpinan yang berada di Unit *Core Business Program* (CBP) pada Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Kecamatan Jabung, Penelitian hanya ditekankan pada salah satu karakteristik kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan saja, peneliti hanya mengambil subjek utama kepala unit inti sapi perah dan karyawan yang ada di bawahnya sebagai evaluator.

Didalam teori yang akan dipaparkan Pada Bab II Peneliti mencatatkan fungsi manajerial hanya dimaksudkan untuk mensistematisasi penelitian, pengambilan data wawancara agar lebih mudah dipahami dan dianalisis, fungsi manajerial bukan digunakan sebagai analisis data.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai pijakan dalam penelitian adalah Maulidiyah Amaliana Rizki (2010) yang bertujuan meneliti tentang model dan karakteristik kepemimpinan pada CV.Dharma Utama Batu. Proses pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan pengamatan langsung pada perusahaan.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang merupakan pemaparan data dengan menggambarkan,peneliti menggunakan teori model kepemimpinan islami, dan ingin meneliti tetang apakah diterapkan model kepemimpinan islami oleh pemilik atau owner CV.Dharma Utama Batu.

Hasilnya penelitian adalah menemukan adanya ciri-ciri model kepemimpinan islami dengan menggunakan pengumpulan data wawancara dan observasi langsung,peneliti menemukan indikasi penerapan model kepemimpinan islam pada pemilik CV.Dharma Utama Batu.

2.2. Kajian Teori

Sebelum mengetahui tentang *leadership characteristic* maka sebaiknya mengetahui tentang arti dari istilah ini, *leadership* berasal dari bahasa inggris *lead* yang berarti petunjuk kemudian *leader* yang diartikan sebagai pemimpin dan kemudian *Leadership* yang berarti kepemimpinan, sementara *Characteristic* didalam bahasa inggris diartikan sebagai ciri yang melekat pada suatu hal baik

mahluk hidup atau yang lainnya. *Leadership Characteristic* bisa diartikan sebagai karakteristik kepemimpinan yang berarti ciri-ciri yang melekat pada seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau hal lain yang berhubungan dengan kepemimpinan seseorang yang berhubungan dengan aspek, ciri, kepribadian, nilai, keyakinan dan keahlian juga pengaruh yang didapat, hal ini dipengaruhi oleh gaya, tipe dan model kepemimpinan. (Yukl 2006).

2.2.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. (Davis dan Newstrom 1995).

Menurut Davis dan Newstorm Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini :

a. Teori Genetis (Keturunan).

Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas.

b. Teori Sosial.

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya dilahirkan). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis.

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

2.2.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan adalah perwujudan perkembangan dari gaya kepemimpinan yang ada, perkembangan inilah yang menyebabkan munculnya tipe-tipe kepemimpinan. (Siagian, 1997 : 12) tipe-tipe kepemimpinan itu antara lain :

a. Tipe Otokratis

Menurut Rivai (2003: 61), kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Robbins dan Coulter (2002: 460) menyatakan gaya kepemimpinan otokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pengge-rakkannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum (Siagian.P.Sondang :1997)

Sedangkan menurut rachmansyah dalam blognya menyatakan bahwa ciri-ciri tipe kepemimpinan otokratis adalah (Rachmansyah, tipe-tipe kepemimpinan, 25 Desember 2010, Rachmansyah.blogspot.com)

- Tanpa musyawarah
- Tidak mau menerima saran dari bawahan
- Mementingkan diri sendiri dan kelompok
- Selalu memerintah
- Memberikan tugas mendadak
- Cenderung menyukai bawahan yang menurut
- Sikap keras terhadap bawahan
- Setiap keputusannya tidak dapat dibantah
- Kekuasaan mutlak di tangan pimpinan
- Hubungan dengan bawahan kurang serasi
- Bertindak sewenang-wenang
- Tanpa kenal ampun atas kesalahan bawahan
- Kurang mempercayai bawahan
- Kurang mendorong semangat kerja bawahan
- Kurang mawas diri
- Selalu tertutup
- Suka mengancam
- Kurang menghiraukan usulan bawahan
- Ada rasa bangga bila bawahannya takut
- Tidak suka bawahan pandai dan berkembang

- Kurang memiliki rasa kekeluargaan
- Emosional
- Senang sanjungan.

Sukanto menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis (Sukanto 1987 :196-198)

- Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Sedangkan menurut Handoko dan Reksohadiprodo (1997: 304), ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis adalah:

- Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan.
- Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja.
- Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota.
- Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya

b. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang

memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Berikut ini ciri-ciri pemimpin bertipe militeristis (referensi kepemimpinan.blogspot.com) :

- Lebih sering mempergunakan perintah terhadap bawahan .
- Perintah terhadap bawahan sangat tergantung pada pangkat dan jabatan .
- Menyenangi hal-hal yang bersifat formal .
- Sukar menerima kritik .
- Menggemari berbagai upacara .

Sedangkan dalam tutorial kursus kepemimpinan dan manajemen pertahanan tipe militeristis mempunyai ciri sebagai berikut :

Karakter kepemimpinan militeristis adalah lebih bersifat tertutup, terkesan kaku, karena terpaku dengan herarki serta terlalu responsif dalam menghadapi dan mengantisipasi perubahan situasi, lebih bersifat sentralistik terhadap figur pemimpinnya, karena kepatuhan terhadap struktur organisasi komando, yang kesemuanya adalah kontra produktif dengan tuntutan arus globalisasi.

Dihadapkan dengan era globalisasi kepemimpinan militeristis kurang cocok diterapkan, karena dalam hal ini arus globalisasi menuntut adanya keterbukaan, kebebasan individu maupun kelompok terhadap kebebasan hidup, mengeluarkan pendapat, mendapat pekerjaan, memeluk agama dan kebebasan lainnya

c. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

d. Tipe Kharismatik

Teori kepemimpinan karismatik saat ini sangatlah dipengaruhi oleh ide-ide ahli sosial yang bernama Max Weber. Karisma adalah kata dalam bahasa Yunani yang berarti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan. Weber (1947) menggunakan istilah itu untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih atas persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan kualitas yang luar biasa. Menurut Weber, karisma terjadi saat terdapat sebuah krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu, mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi itu terlihat dapat dicapai, dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa.

Selama dua dekade yang lalu, beberapa ilmu sosial telah memformulasikan versi yang lebih baru dari teori itu untuk menjelaskan

kepemimpinan karismatik dalam organisasi (misalnya, Conger dan Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Shamir, House dan Arthur, 1993). Teori “neokarismatik” ini menggabungkan beberapa ide milik Weber, tetapi dalam hal lain mereka telah meninggalkan konsepsi awalnya tentang kepemimpinan karismatik (Beyer, 1999; Conger, 1989).

Kepemimpinan kharismatik adalah dimana seorang pemimpin yang mempunyai antusiasme dan percaya diri yang kepribadian dan tindakannya mempengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu (Robbins dan Coulter : 2007 : 194)

Hingga saat ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang ”ganteng”.

Menurut Valmband (2007) beberapa ciri tipe kepemimpinan karismatik adalah :

- menyampaikan sebuah visi yang menarik.
- menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi.
- mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu.
- menyampaikan harapan yang tinggi.
- memperlihatkan keyakinan akan pengikut.
- pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi itu.
- mengelola kesan pengikut akan pemimpin.
- membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi.
- memberikan kewenangan kepada pengikut.

e. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2006:61).

Menurut Robbins dan Coulter (2002 : 460), kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin

dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Jerris (1999 : 203) menyatakan bahwa kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan pengetahuan dan kreativitas untuk meningkatkan servis, mengembangkan usaha, dan menghasilkan banyak keuntungan dapat menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang

paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Menurut rachmansyah dalam menyatakan bahwa ciri - ciri tipe kepemimpinan demokratis adalah (Rachmansyah, tipe-tipe kepemimpinan,25 Desember 2010,Rachmansyah.blogspot.com) :

- Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah
- Tegang rasa
- Memberi kesempatan pengembangan karier bawahan
- Selalu menerima kritik bawahan
- Menciptakan suasana kekeluargaan
- Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan
- Komunikatif dengan bawahan
- Partisipasif dengan bawahan
- Tanggap terhadap situasi
- Kurang mementingkan diri sendiri
- Mawas diri
- Tidak bersikap menggurui
- Senang bawahan kreatif
- Menerima usulan atau pendapat bawahan
- Lapang dada
- Terbuka
- Mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik
- Tidak sombong

- Menghargai pendapat bawahan
- Mau membimbing bawahan
- Mau bekerja sama dengan bawahan
- Tidak mudah putus asa
- Tujuannya dipahami bawahan
- Percaya pada bawahan
- Tidak berjarak dengan bawahan
- Adil dan bijaksana
- Suka bermusyawarah
- Mau mendelegasikan tugas kepada bawahan
- Pemaaf pada bawahan
- Selalu mendahulukan hal-hal yang penting

Sedangkan menurut Sukanto ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah (Sukanto, 1987 : 196-198):

- Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Lebih lanjut ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis dikemukakan oleh Handoko adalah (Handoko dan Reksomadiprodjo, 1997: 304):

- Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
- Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

2.2.3. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan Didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. (Hersley and Blanchard 1994).

a. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis).

Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta

memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.

Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan team work untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim di atas, melainkan memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrim tersebut. Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) mengelompokkannya menjadi tujuh kecenderungan perilaku kepemimpinan. Ketujuh perilaku inipun tidak mutlak melainkan akan memiliki kecenderungan perilaku kepemimpinan mengikuti suatu garis kontinum dari sisi otokratis yang berorientasi pada tugas sampai dengan sisi demokratis yang berorientasi pada hubungan.

b. Model Kepemimpinan Ohio.

Dalam penelitiannya, Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi (Hersey dan Blanchard, 1992). Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku yang

menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan).

Adapun contoh dari faktor konsiderasi misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati. Sedangkan contoh untuk faktor struktur inisiasi misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.

c. Model Kepemimpinan Likert (*Likert's Management System*).

Likert dalam Stoner (1978) menyatakan bahwa dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif, dan partisipatif. Penjelasan dari keempat sistem tersebut adalah seperti yang disajikan pada bagian berikut ini.

1. Sistem Otoriter (Sangat Otokratis).

Dalam sistem ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

b. Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik).

Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan

2. Sistem Konsultatif.

Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat menudukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.

3. Sistem Partisipatif.

Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

d. Model Kepemimpinan *Managerial Grid*.

Jika dalam model Ohio, kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsideransinya, maka dalam model manajerial grid yang disampaikan oleh Blake dan Mouton dalam Robbins (1996) memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang.

Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 0 sampai dengan 9. Dalam pemikiran model manajerial grid adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik.

e. Model Kepemimpinan Kontingensi.

Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah : hubungan pribadi

pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasar ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa : para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

f. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi.

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi ini, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model Managerial Grid. Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama.

2.2.4 Fungsi-Fungsi Manajerial

Menurut Veithzal Rivai (2004 :15) mengatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen mungkin akan dijumpai dalam beberapa perbedaan dalam berbagai literaturhal ini sebagai akibat dari sebuah sudut pandang ,akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama.aspek lain dari manajemen sdm adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu.

Berikut adalah lima fungsi manajemen yang paling penting menurut Handoko (2000:21) yang berasal dari klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajerial menurut Henri Fayol yaitu :

1. *Planning* atau perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan utk mencapai tujuan.
2. *Organizing* atau pengorganisasian ini meliputi: Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan utk mencapai tujuan organisasi. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan. Penugasan tanggung jawab tertentu Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu utk melaksanakan tugasnya.
3. *Staffing* adalah penarikan (recruitment) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.
4. *Leading* atau fungsi pengarahan adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.
5. *Controlling* atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat utk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Daft (2003:6) membagi manajemen menjadi empat fungsi saja berikut penjelasannya:

1. *Planning* merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan pendefinisian sasaran utk kinerja organisasi di masa depan dan utk memutuskan tugas-tugas dan sumber daya-sumber daya yang digunakan yang dibutuhkan utk mencapai sasaran tersebut.
2. *Organizing* merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan penugasan mengelompokkan tugas-tugas ke dalam departemen-departemen dan mengalokasikan sumber daya ke departemen.
3. *Leading* fungsi manajemen yang berkenaan dengan bagaimana menggunakan pengaruh utk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.
4. *Controlling* fungsi manajemen yang berkenaan dengan pengawasan terhadap aktivitas karyawan menjaga organisasi agar tetap berada pada jalur yang sesuai dengan sasaran dan melakukan koreksi apabila diperlukan.

Menurut Siagian P.Sondang (2007) menyatakan bahwa fungsi manajerial antara lain yaitu

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi organik manajerial yang pertama ialah karena perencanaan merupakan langkah konkret yang pertama yang diambil dalam usaha pencapaian tujuan. Artinya, Perencanaan merupakan usaha

konkretisasai langkah-langkah yang harus ditempuh yang dasar-dasarnya telah diletakan dalam strategi organisasi .(Siagian 2007 : 35)

2. Fungsi Pengorganisasian dan Control,Fungsi Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.(Siagian 2007 : 60)
3. Fungsi Controlling atau pengerakan adalah keseluruhan usaha, cara tekhnik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau bekerja denga ikhlas bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien , efektif, dan ekonomis
4. Fungsi Pengawasan Dan Evaluasi, Pengawasan sebagai fungsi organik manajerial sesungguhnya berarti berusaha menemukan jawaban terhadap pertanyaan mengapa pengawasan perlu dilaksanakan. Jawaban terhadap pertanyaan yang sangat mendasar tersebut tidak selalu mudah atau sederhana untuk menemukannya.Penilaian definisi penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

2.2.5 . Kajian Keislaman

Al-Qur'an berbicara tentang kepemimpinan . Allah Berfirman :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي

شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ

وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya :

” Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”(An-nisaa 4: 59)

Terdapat kata *Ulil Amri* dalam ayat diatas yang berarti seorang yang dipercaya untuk memelihara suatu hubungan antara satu dan lainnya, kata diatas berarti bahwa seorang pemimpin adalah orang yang terpercaya dan dipercaya untuk membina sesuatu, pemimpin juga selalu dinyatakan sebagai *Khadimmul ummah* atau Pelayan Umat, yang berarti seorang pemimpin harus menjadikan dirinya layaknya seorang pelayan untuk organisasinya, Pemimpin /Organisasi perusahaan harus mempunyai jalan pemikiran untuk membuat suatu kemajuan dalam perusahaannya, membuat karyawan atau anggotanya menjadi unggul dan lingkungan disekitar organisasi dapat merasa nyaman atas keberadaan organisasi itu, untuk pemimpin yang mempunyai karakter baik, kekuatan kepemimpinannya

bukan hanya secara formal tapi juga melahirkan kekuatan baru yang berbasis kesadaran dari diri seorang pemimpin itu. (Didin. Dan Tanjung (2006 : 135) dalam ayat itulah terdapat konsep karakteristik Islam yang diterapkan oleh Nabi Muhammad dan para sahabatnya.

Nabi Muhammad Saw secara jelas menyebutkan soal kepemimpinan dalam salah satu sabdanya :

Artinya :

Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata : "Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya."

Karakteristik kepemimpinan Rasulullah Saw merupakan contoh sempurna bagi setiap generasi umat yang punya keinginan untuk menjadi seorang pemimpin. Tentunya perilaku Rasulullah Saw dengan sifatnya yang empat, yaitu *shiddiq* (jujur), *amanah* (dipercaya atau akuntable), *tabligh* (menyampaikan/transparan), dan *Fathonah* (cerdas). Pencitraan terhadap sifat Rasul SAW merupakan model ala kepemimpinan Rasulullah SAW. Tentunya kita

smua dan masyarakat akan menginginkan pemimpin yang *amanah* dan *shiddiq*, bisakah masyarakat wujudkan pemimpin yang amanah itu.

Menurut M Fatih (2007:53) Seorang pemimpin muslim sebagai individu harus memiliki keyakinan atau keimanan, sebagai pemimpin haruslah mempunyai karakteristik dasar yang menghiasi dirinya, karakter-karakter tersebut antara lain:

a. Beriman

Keimanan seorang pemimpin merupakan keimanan adalah pondasi utama dalam kepemimpinannya. Hal ini disebutkan dalam beberapa firman Allah:

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ءَامِنُوا بِاللّٰهِ وَرَسُولِهِ ؕ وَالْكِتٰبِ الَّذِي نَزَّلَ عَلٰى رَسُولِهِ ؕ

وَالْكِتٰبِ الَّذِي اُنزِلَ مِنْ قَبْلُ ؕ وَمَنْ يَّكْفُرْ بِاللّٰهِ وَمَلٰٓئِكَتِهِ ؕ وَكُتُبِهِ ؕ وَرُسُلِهِ ؕ

وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلٰلًا بَعِيْدًا ﴿١٣٦﴾

Artinya

“Wahai orang-orang yang beriman, tetaplah beriman kepada Allah dan Rasul-Nya dan kepada kitab yang Allah turunkan kepada Rasul-Nya serta kitab yang Allah turunkan sebelumnya. Barangsiapa yang kafir kepada Allah, malaikat-malaikat-Nya, kitab-kitab-Nya, rasul-rasul-Nya, dan hari Kemudian, Maka Sesungguhnya orang itu telah sesat sejauh-jauhnya” (An-Nisa’ 4 : 136)

b. Ikhlas

Ikhlas Pada hakikatnya merupakan kekuatan iman dan pergulatan jiwa yang mendorong pelakunya-sebgaia pemimpin-untuk menjauhkan dirinya dari mementingkan diri sendiri dan menghindarkannya dari tujuan-tujuan pribadi atau

golongan, dan amal perbuatan yang dilakukannya. Ia tidak mengharapkan balasan kecuali hanya balasan dari Allah SWT semata.

Apabila seorang pemimpin selalu berusaha bersungguh-sungguh untuk mengalahkan godaan-godaan setan, membungkam jiwa yang selalu membujuk manusia untuk melakukan kejahatan, maka keikhlasan tersebut akan menjadi etika dan kebiasaan dalam semua aspek kehidupan termasuk dalam memimpin. (M. Fathi 2007 : 64)

c. *Asy-Syura* (Bermusyawarah)

Asy-Syura merupakan inti dari beberapa unsur kepemimpinan, *Asy-Syura* secara etimologi berasal dari kata *Al-Musyawarah* dan *Al-Musyawwarah* yang artinya musyawarah.

Sedangkan secara terminology *Asy-Syura* adalah meminta nasehat atau bimbingan dari orang yang mempunyai pengalaman untuk mendapatkan suatu keputusan yang lebih dekat dengan kebenaran.

Gemar bermusyawarah merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh pemimpin, baik dalam permasalahan umum, seperti penataan umat, atau permasalahan yang bersifat khusus. (M Fathi 2007:144)

Allah berfirman tentang musyawarah dalam Al-Qur'an :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا^ط مِنْ حَوْلِكَ^ط

فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ^ط فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ^ط فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ

اللَّهُ تَحِبُّ^ط الْمُتَوَكِّلِينَ^ط

Artinya:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.(Ali Imran 3 :159)

d.Mengenal tabiat Masyarakat

Mengenal tabiat masyarakat mengenai adat , kebiasaan ,dan ciri-ciri kebudayaan merupakan bagian dari tugas seorang pemimpin agar dapat memimpin masyarakat tersebut.Cara untuk mengenal masyarakat adalah mempelajarinya sebagaimana melayani masyarakat.

Dalam hal ini dibutuhkan pengetahuan dan waktu,kemudian dibutuhkan juga pengenalan terhadap pemimpin yang melayani orang-orang yang dipimpinnya.

Rasullulloh Saw mengenal tabiat dari masyarakat dengan cara terjun langsung,keikutsertaanya secara langsung merupakan cara terbaik untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya daripada belajar secara tergesa-gesa,Rosululloh menjadi pedagang bersama masyarakatnya dipasar,menjadi penengah diantara mereka dalam berbagai perselisihan yang ada.

e.As-Shidq (kejujuran)

As-Shidq merupakan kata-kata yang digunakan untuk mengungkapkan keberadaan sesuatu sesuai dengan kenyataan , dalam kejadian dan kenyataana atau

kata *As-Shidq* digunakan untuk mengungkapkan sesuatu kejadian secara sempurna sebagaimana sering mengatakan “ketetapan hati *Ash-Shidiqah* (yang kuat) dan sempurana, cinta yang tulus dan keinginan yang menggebu.”Indikasi seorang pemimpin yang jujur adalah jujur dalam berbicara,jujur dalam berinteraksi,jujur dalam hasrat,jujur dalam janji,jujur dalam sikap.(M Fathi 2007 : 173)

مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ

مَّن يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا ﴿٣٣﴾

Artinya :

Di antara orang-orang mukmin itu ada orang-orang yang menepati apa yang telah mereka janjikan kepada Allah; Maka di antara mereka ada yang gugur. dan di antara mereka ada (pula) yang menunggu- nunggu dan mereka tidak merobah (janjinya).(Al Ahzab 33 : 23)

f. *Al-Intima'* (Berafiliasi)

Artinya berasosiasi, berkumpul atau berorganisasi, dan *Intima'* merupakan salah satu unsure penting yang memudahkan seseorang untuk memimpin yang lain,tujuannya adalah untuk memperkuat persatuan antara pemimpin dan orang yang dipimpin demi terciptanya kelangsungan kerjasama antara mereka,pemimpin yang interaktif akan mampu memahami perasaan , kemampuan, tabiat , kesabaran dan kemampuan bawahannya,sang pemimpin akan lebih dekat dengan bawahan

karean sang pemimpin sudah menganggap orang-orang yang dipimpin sebagai bagian dari dirinya dan sebaliknya. (M Fathi 2007 :178).

Berdasarkan pemampan beberapa teori yang sudah disampaikan diatas tentang karakteristik kepemimpinan yang menjelaskan tentang teori gaya, tipologi dan model kepemimpinan juga karakteristik kepemimpinan islam maka peneliti mengangkat salah satu karakteristik kepemimpinan yaitu tipologi kepemimpinan untuk dijadikan penelitian karena tipologi kepemimpinan mempunyai kejelasan definisi dan ciri-ciri yang bisa dijadikan untuk mengetahui kepemimpinan pada kepala *Core Business Program*, selain itu juga beberapa teori karakteristik antara lain gaya kepemimpinan dan model memiliki beberapa kelemahan, pada gaya kepemimpinan hanya memaparkan definisi kecenderungan keyakinan seseorang dalam mempercayai teori mana yang menghasilkan atau membuat seseorang sebagai pemimpin sementara pada teori model kepemimpinan yang merupakan root dari tipe kepemimpinan atau perkembangan lain dari tipe kepemimpinan serasa sedikit rancu karena banyak mengabungkan beberapa tipe kepemimpinan seperti contoh kepemimpinan demokratis yang digabungkan dengan autokratis, sementara tipe kepemimpinan murni menjabarkan tentang ciri-ciri dan kecenderungan apa yang ada pada pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Peneliti memilih teori yang dikemukakan Sondang.P.Siagian untuk dijadikan sebagai ukuran untuk memaparkan tipe apa yang ada pada kepala unit *Core Business Program* (CBP).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian dilakukan pada *Core Business Program* di Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul yang berlokasi Di Jalan Suropati No. 4-6 Kemantren Jabung Malang. Alasan yang menjadi dasar peneliti adalah Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Merupakan salah satu koperasi terbaik di Indonesia juga kemudahan dalam pengumpulan data dan juga informasi yang terbaharui.

3.2 Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. (Bogdan and Taylor 1975: 55) deskriptif naratif (Non-Statistik) yang didefinisikan sebagai tayangan fakta yang diceritakan pada orang pertama (Moelong.M.Lexy :2006 ; 279)

3.3 Subyek Penelitian

Subjek penelitian adalah Ibu Yoshalia Fristian Sari.,S.Kh beliau adalah kepala unit *Core Business Program* pada Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi unggul Kecamatan Jabung, beliau sudah bekerja selama 5 tahun di koperasi ini, Latar

belakang beliau sebelum menjadi kepala unit adalah analis laboratorium unit sapi perah di KAN Jabung.

Peneliti tertarik untuk meneliti tentang karakteristik kepemimpinan kepala unit *Core Business Program* karena beliau merupakan salah satu kepala unit termuda yang mengepalai sebuah unit terbesar di Koperasi Agro Niaga kecamatan Jabung yang merupakan salah satu Koperasi terbaik di Indonesia.

3.4 Data dan Jenis Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan sebagainya. (Menurut Lofland dan Lofland dalam Moelong.M.Lexy 2006 : 157)

Menurut (Moelong.M.Lexy : 2006 : 157) sumber data berdasarkan kata-kata dan tindakan dicatat melalui catatan tertulis atau perekam audio, pengambilan foto dan film, Pencatatan sumber data utama dilakukan melalui proses wawancara atau pengamatan berpartisipatif merupakan hasil gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya.

Terdapat 2 Jenis Data Yaitu :

a.Data Primer

Yaitu data utama yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dengan melakukan wawancara formal, maupun informal juga pengamatan langsung di tempat penelitian.

Dari penjelasan tentang data primer diatas maka peneliti akan memaparkan data pa saja atau data primer apa yang didapatkan oleh peneliti, data yang diperoleh oleh peneliti adalah data wawancara semi terstruktur yang dilakukan

kepada beberapa karyawan di unit *Core Business Program*, antara lain yaitu beberapa kepala bagian, bagian administrasi, bagian produksi dan staf.

b.Data sekunder

Adalah data yang diperoleh melalui pihak kedua jenis data laporan perusahaan profil perusahaan dan foto-foto yang menunjang kegiatan penelitian.

Data sekunder yang diperoleh peneliti adalah data dari bagian SDM di Koperasi Agro Niaga Jabung berupa data jumlah karyawan, data jam kerja, profil perusahaan, data bagan-bagan organisasi dan *job description*.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam usaha pengumpulan data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini adalah penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a.Observasi

Menurut Margono (2000:158) observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Sedangkan menurut Faisal (1982:52) observasi adalah metode pengumpulan data dimana penyelidik mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap suatu benda, kondisi atau situasi, proses atau perilaku. Dengan metode observasi, peneliti terjun secara langsung dalam upaya-upaya meningkatkan penerapan tipe kepemimpinan diantaranya menggunakan panca indra dalam mengamati dan memperhatikan objek yang diteliti kemudian mencatat kejadian yang dianggap penting.

Dalam melakukan observasi ini peneliti menggunakan observasi metode teras teras dimana peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan sebenarnya kepada sumber data, bahwa sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti.

Observasi dilakukan oleh peneliti selama sekitar satu setengah bulan dengan mengikuti beberapa kegiatan yang dilakukan dan diadakan oleh unit, diantaranya peneliti pernah ikut dalam penyuluhan di desa-desa tempat anggota, ikut dalam penyuluhan produk biogas, pemasaran produk KAN milk dan ikut serta dalam kegiatan lain.

b. Wawancara

Menurut Bungin (2001:108) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan Tanya jawab sambil tatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide).

Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada para responden. Untuk mendapatkan informasi yang relatif lebih objektif, maka wawancara di sini dilakukan terhadap satu orang responden/individu, yang termasuk responden diantaranya : Kepala Unit, *Supervisor* / Kepala Sub Bagian ,dan beberapa staf karyawan yang sekiranya dapat membantu peneliti untuk memberikan informasi dan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi. Data yang diperoleh dengan interview ini mengenai informasi dan data tentang hal-hal yang bersifat objektif.

Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara peneliti akan mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang akan dikemukakan oleh informan.

c. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2002:206) dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti dan sebagainya.

Menurut Guba dan Lincoln (dalam Moleong 2002:161) dokumentasi adalah setiap bahan tertulis atau film dari record yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan dari seorang penyelidik.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik pengertian bahwa metode dokumenter adalah merupakan pengumpulan data yang diperoleh dari berbagai catatan atau arsip penting. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang segala penjelasan, serta menunjang validitas dan efektifitas dalam pengambilan data, yakni struktur sejarah, sumber daya manusia, dan sebagainya.

Dari paparan pengertian dokumen di atas maka peneliti akan menjelaskan tentang apa saja dokumen yang telah didapat untuk digunakan sebagai penelitian data dokumen antara lain yaitu :

1. .Dokumen data tertulis

Dokumen ini didapatkan dari bagian SDM Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul juga data-data dari unit *Core Business Program*, data yang diambil adalah data-data publish yang bisa diketahui oleh orang banyak untuk mengetahui informasi didalamnya, bukan data-data rahasia atau data penting yang tidak boleh diketahui selain internal, data yang diperoleh antara lain yaitu :data-data jumlah karyawan,data jam kerja karyawan, data *job description* karyawan, dan juga data mengenai sejarah-sejarah Koperasi Agro Niaga Jabung maupun *Core Business Program*.

2. .Dokumen Foto

Dokumen foto didapatkan oleh peneliti pada saat melakukan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti,data foto antara lain memuat kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kepemimpinan pada CBP.

d.Triangulasi

Sugiono (2008:241) mengatakan, dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber.

Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti

menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam hal triangulasi, Susan Stainback (1998) dalam Sugiono (2008:241) menyatakan bahwa *“the aim is not to determine the truth about some social phenomenon, rather the purpose of triangulation is to increase one’s understanding of what ever is being investigated”*. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.

Tujuan penelitian kualitatif memang bukan semata-mata mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subyek terhadap dunia sekitarnya. Selanjutnya Mathinson (1988) mengemukakan bahwa nilai dari teknik pengumpulan data dengan triangulasi adalah untuk mengetahui data yang diperoleh convergent (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Oleh karena itu dengan menggunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas dan pasti. Dengan triangulasi akan lebih meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang peneliti gunakan adalah metode analisis data deskriptif, karena penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan karakteristik kepemimpinan yang ada pada kepala *Core Business Program* di KAN Jabung.

Menurut Faisal (1982:119) metode analisis deskriptif adalah suatu analisis yang mendiskripsikan (menggambarkan) data-data yang berkaitan dengan pokok

permasalahan yang sudah dirumuskan baik berupa kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang tumbuh, proses yang sedang berlangsung akibat yang sedang terjadi, kecenderungan yang tengah berkembang

Bodgan dalam Sugiyono (2009:244) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan pada orang lain.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Metode analisis ini juga digunakan untuk mendapatkan suatu gambaran yang jelas yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang diteliti yaitu karakteristik kepemimpinan pada *Core Business Program* di KAN Jabung.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul

Koperasi ini berdiri sebagai amalgamasi dari BUUD Jabung menjadi Koperasi Unit Desa (KUD) Jabung pada tanggal 28 Pebruari 1980. Dengan keterbatasan kemampuan sumber daya manusia serta tidak adanya visi yang jelas, maka keberadaan KUD Jabung belum bisa dirasakan manfaatnya oleh anggota dan masyarakat. Beberapa kali pergantian pengurus dan manajemen, belumlah mampu menghasilkan perbaikan yang berarti. Bahkan terjadi mismanajemen yang berkepanjangan sampai mencapai klimaksnya pada tahun 1984, dimana KUD Jabung pada waktu itu sudah tidak mampu lagi membayar kewajiban-kewajibannya kepada anggota dan Bank.

Pada tahun 1985 dengan manajemen baru walaupun dengan kualitas dan kuantitas SDM yang terbatas, KUD Jabung mulai berbenah diri dan mulai bangun dari keterpurukan. Dimulai dengan upaya membangun kembali kepercayaan anggota manajemen baru tidak segan-segan datang dari rumah kerumah untuk meyakinkan anggota. Begitu juga kewajiban-kewajiban dan tunggakan kredit ada. Unit Tebu Rakyat, yaitu satu-satunya usaha yang bisa dibangun kembali, sekuat tenaga diberdayakan. Kerja sama dengan Bank dan Pabrik Gula menjadi fokus utama disamping pendekatan dan pelayanan kepada petani tebu yang terus diperbaiki.

Dengan komitmen yang kuat pengurus dan manajemen, didukung oleh segelintir karyawan serta para petani tebu, kepercayaan perbankan, pabrik gula, pemerintah serta anggota tumbuh kembali. Momentum ini tidak disia-siakan oleh manajemen untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan, agar KUD Jabung bisa dirasakan manfaatnya oleh lebih banyak anggota. Untuk itulah pada tahun 1989 akhir, KUD Jabung mulai mengembangkan usaha sapi perah, menyusul usaha simpan pinjam dan pertokoan yang juga sama-sama dalam proses perintisan.

Dengan perkembangan yang telah dicapai tersebut KUD JABUNG sempat meraih penghargaan sebagai KUD TERBAIK NASIONAL tahun 1997. Pada tahun 1998, KUD Jabung berubah menjadi KOPERASI AGRO NIAGA JABUNG atau KAN JABUNG setelah melalui proses penggodokan dengan anggota dan tokoh masyarakat. Kembali ke jati diri koperasi dengan menata kembali penerapan NILAI-NILAI dan PRINSIP-PRINSIP KOPERASI menjadi landasan utama pengembangan KAN Jabung pada tahap berikutnya.

Perbaikan pengembangan yang terus menerus (*continious Improvement & Development*) menjadi tekad yang dipegang teguh oleh pengurus, manajemen dan pengawas. Pada tahun 2001 upaya ini secara terencana gencar dilakukan, mulai dari perubahan dibidang organisasi, yaitu perubahan AD/ART, struktur organisasi, revitalisasi TUPOKSI pengurus, heregistrasi anggota sampai membenahan organisasi kelompok anggota. Dibidang manajemen juga dilakukan perubahan-perubahan, yaitu menata kembali desain bisnisnya. Untuk keberhasilan

upaya ini KAN JABUNG tidak segan-segan bekerjasama dengan lembaga lain yang memiliki kompetensi di bidang masing-masing.

Koperasi Agro Niaga Jabung berlokasi di jalan Suropati No. 4-6 Kemantren Jabung Malang lokasi ini didukung oleh keadaan biografis sebagai berikut :

Lahan kering	: 3.493.046 Ha
Lahan Sawah	: 1.169. 102 Ha
Lahan Hutan	: 7.931.800 Ha
Lahan perkampungan	: 934.545 Ha
Lahan Pekarangan	: 31.077 Ha

Maka total luasnya 13.568.570 Ha dan ketinggian lahan rata-rata 600 Meter di atas permukaan laut, dengan suhu rata-rata 85°C keadaan tersebut sangat cocok untuk pengembangan usaha sapi perah, sehingga kondisi tersebut dimanfaatkan oleh pihak Koperasi Agro Niaga Jabung sebagai unit usaha inti (*Core Business*).(KAN Company Profile : 2010).

4.1.2 Sejarah Singkat Unit Core Business Pogram

Berawal dari unit sapi perah yang di bentuk pada tahun 1989, terbentuknya unit sapi perah ini adalah efek dari pengembangan bisnis dari KAN jabung yang pada waktu itu bergerak pada bidang tebu rakyat,saat itu ada beberapa peternak sapi perah yang tidak mempunyai tempat untuk menampung hasil susu, koperasi agro niaga jabung mengembangkan inisiatif untuk membentuk suatu unit yang mengelola bidang sapi perah walaupun pada waktu itu hasil susu masih di tampung pada KUD Batu dan unit sapi perah hanya sebagai pengumpul.

Perkembangan unit sapi perah dikoperasi ini berawal dari pengucuran kredit sapi perah dari Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebanyak 100 ekor, pada waktu itu unit ini mempunyai 50 anggota awal, dan terus berkembang, sekitar tahun 1993 unit ini mandiri dengan menampung dan menyetor hasil susu langsung ke Perusahaan Nestle Kejayaan Pasuruan.

Pertumbuhan unit ini sangatlah signifikan seiring pertambahan tahun sampai dengan tahun 2001 unit ini dijadikan unit inti karena mencakup 85% dari semua anggota koperasi, pada tahun ini juga, unit sapi perah berganti nama menjadi *core business program* karena pertumbuhan anggotanya yang sangat pesat dan mempunyai efek terhadap lahirnya unit-unit baru seperti simpan-pinjam swalayan dan lainnya.

Sampai saat ini Unit CBP memiliki anggota sebanyak 1610 orang yang tersebar di wilayah kecamatan Jabung, memiliki populasi sapi sebanyak 6735 terdiri dari sapi induk, sapi dara dan pedet (anak sapi) dan memproduksi susu sekitar 27.000 liter perhari.

4.1.3 Visi dan Misi Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul

- Visi

Visi dari KAN JABUNG yaitu “ Menjadi Koperasi Agrobisnis yang Kompetitif dalam mengembangkan kualitas hidup anggota dan masyarakat berdasarkan nilai-nilai Koperasi”.

- Misi

Misi dari KAN JABUNG antara lain :

Meningkatkan taraf hidup anggota dan masyarakat dengan cara memenuhi kebutuhan mereka dalam arti ekonomi, sosial dan budaya dengan prinsip-prinsip koperasi sebagai dasar atas semua kegiatannya.

Melakukan perbaikan dan pengembangan secara terus-menerus terhadap sumber daya manusia dan manajemen sistem menuju terbentuknya budaya organisasi beretika, guna meningkatkan benefit dan produktivitas.

Melakukan perbaikan dan pengembangan secara terus menerus terhadap SDM dan manajemen sistem menuju terbentuknya budaya organisasi, guna meningkatkan Benefit dan Produktivitas

Menyediakan sarana produksi yang dibutuhkan oleh anggota, berperan aktif dalam proses produksi, serta membantu proses pemasaran

Meningkatkan daya beli anggota dengan cara mendorong pertumbuhan dan perbaikan manajemen keuangan keluarga.

- Tekad

Tekad dari KAN JABUNG adalah “Tumbuh dan berkembang bersama anggota menuju hari esok yang lebih baik”.

- Motto

”Melayani dan memberdayakan”

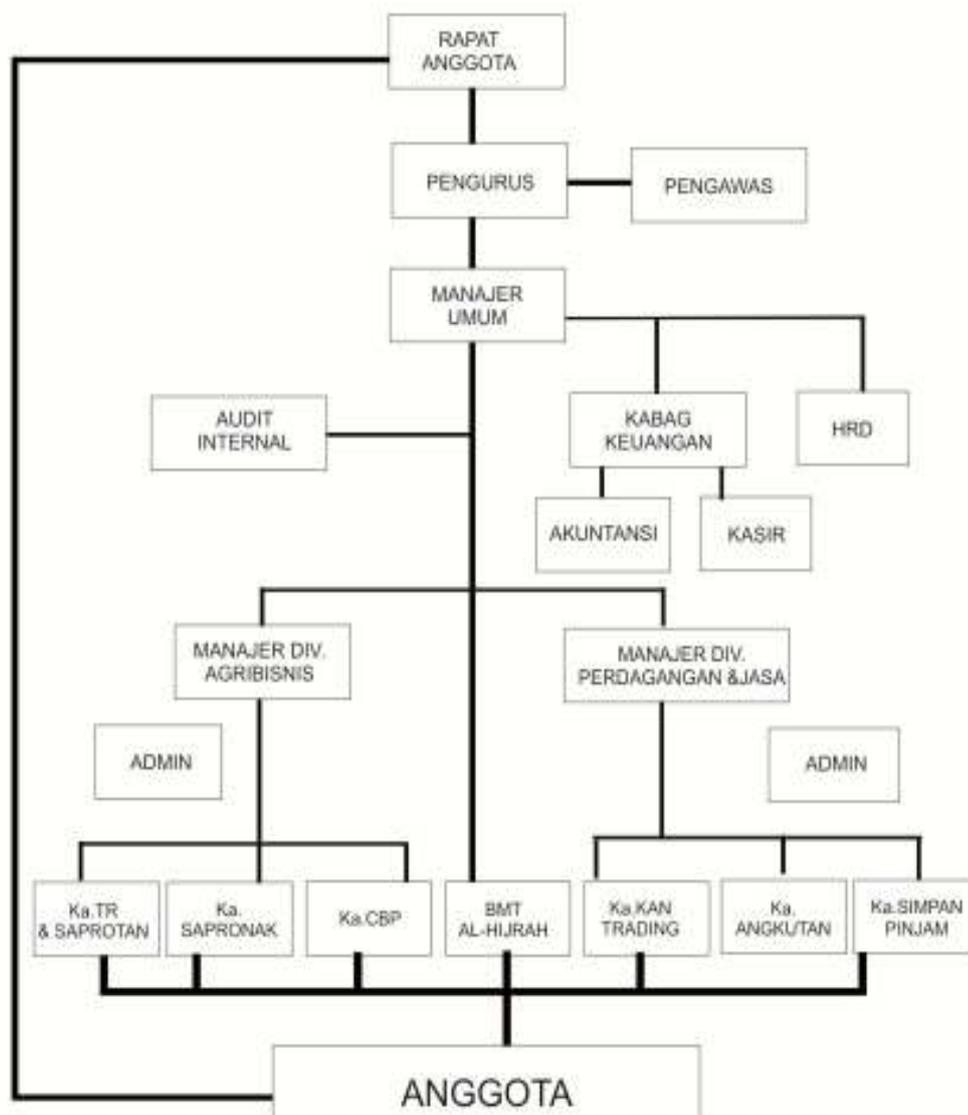
4.1.4 Profil Singkat Subjek Penelitian

Ibu Yoshalia Fristian Sari.,S.Kh beliau adalah kepala unit *Core Business* Program pada Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi unggul Kecamatan Jabung, beliau sudah bekerja selama 5 tahun di koperasi ini, latar belakang beliau sebelum menjadi kepala unit adalah analis laboratorium unit sapi perah di KAN Jabung.

Latar belakang pendidikan beliau adalah sarjana kedokteran hewan di Universitas Airlangga Surabaya

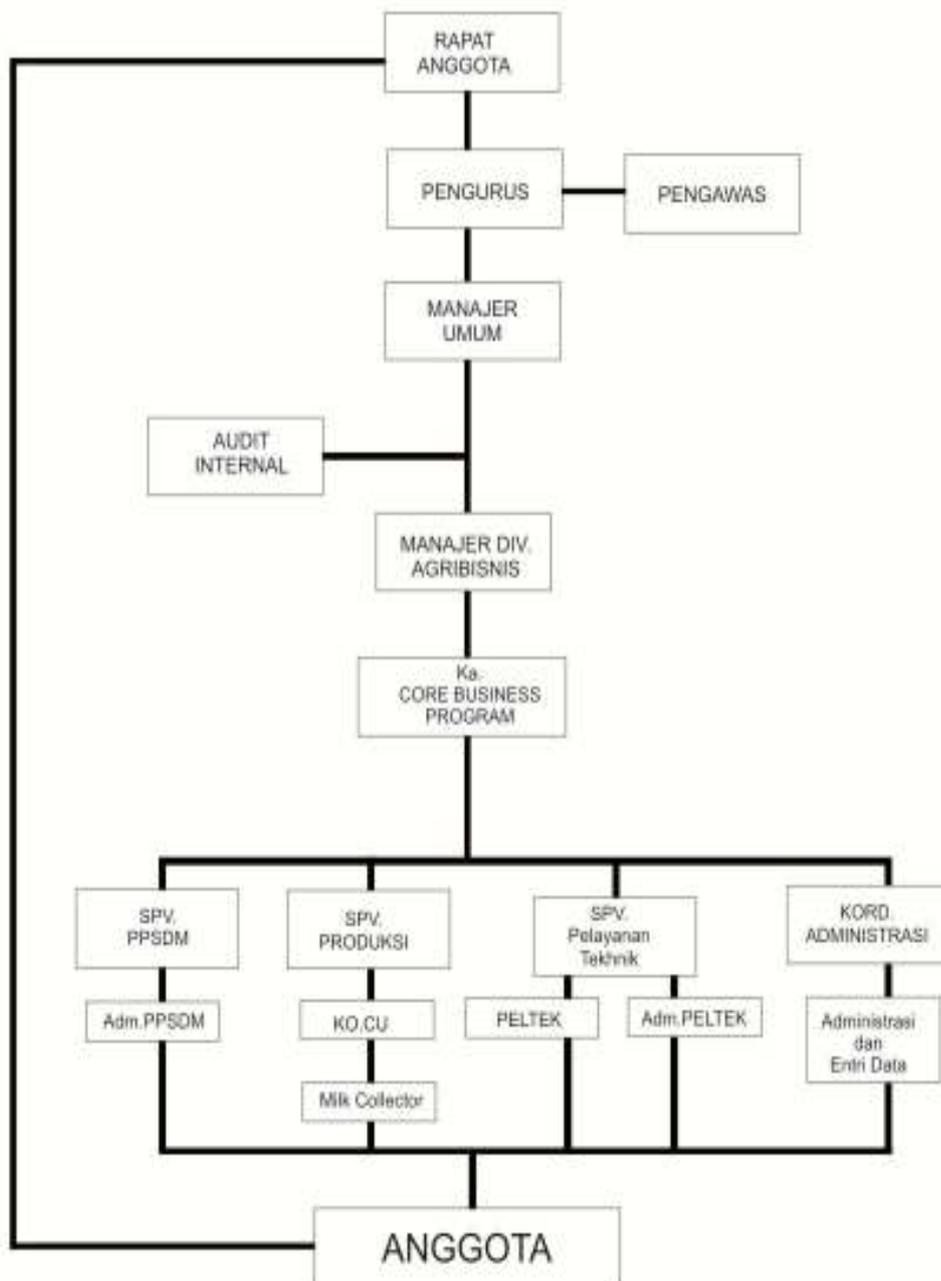
Selama beliau memimpin unit Core Business Program pernah mendapatkan penghargaan sebagai supplier terbaik ke dua di PT. Nestle Indonesia, selain itu prestasi yang telah diraih bukan dalam hal formal saja tetapi ada prestasi yang lain seperti bertambahnya anggota dan bertambahnya populasi sapi perah, dan pemanfaatan kotoran sapi menjadi biogas juga pemerataan biogas pengganti gas konvensional untuk listrik dan kebutuhan rumah tangga.

4.1.5 Struktur Organisasi Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul



Gambar 4.1. Bagan Struktur Organisasi KAN Jabung

4.1.6 Struktur Organisasi Unit Core Business Program



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Core Business Program

4.1.7 Jabatan Dan Waktu Kerja Karyawan

Unit *Core Business Program* mempunyai 48 Karyawan yang diklasifikasikan jabatannya sesuai dengan tugas yang diberikan, adapun susunan dan jumlah karyawan dapat dilihat pada tabel berikut.

Jabatan	Jumlah Pegawai
Kepala Bagian	1
Supervisor	3
Asisten Collector	8
Pelayanan Teknik	5
Koordinator Cooling Unit and Quality	1
Koordinator Adm. dan Keuangan	1
Admin.PPSDM	2
Fresh Milk Collector	24
Proses & Mark Pasteuris	1
Entry Data	2
TOTAL	48

Gambar 4.1 Jabatan Dan Jam Kerja Karyawan

4.1.8 Deskripsi Pekerjaan

Adapun deskripsi pekerjaan dari setiap bagian adalah sebagai berikut :

a. Kepala Core Business Program

- Membuat Rencana Kerja/RAPB
- Mengatur semua aktivitas CBP
- melakukan evaluasi kinerja semua seksi dan menentukan RTLnya
- Melakukan pembinaan dan sebagai motivator bagi semua karyawan CBP
- Melaksanakan program kerja yang sudah ditetapkan
- Membuat konsep program dan mengawasi pelaksanaannya
- memberi masukan atau koreksi bagi program yang dijalankan
- Melaporkan semua aktifitas di unit CBP kepada manajer tiap bulan
- Melakukan koordinasi dengan semua kabag. UPL maupun UPTL
- Menganalisa kelayakan permohonan kredit anggota
- Menerima laporan dari semua seksi dan menentukan RTLnya
- Membina hubungan yang baik dengan *stakeholder*
- Mensosialisasikan program-program CBP kepada seksi dibawahnya.
- Mewakili lembaga untuk menghadiri undangan eksternal
- Melakukan riset dan langkah -langkah kreatif untuk peningkatan produktifitas dan pelayanan
- Melaporkan masalah - masalah anggota yang terkait dengan organisasi kepada pengurus
- Mentransfer keterampilan teknis kepada bawahannya
- Mengerjakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Manajer

b. Supervisor Pelayanan Teknik.

- Menerima dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan ternak sapi perah
- Merencanakan dan mengendalikan pembelian peralatan dan obat-obatan yang berkaitan dengan kesehatan dan reproduksi sapi perah
- Merencanakan pelayanan teknis setiap bulan
- Membangun dan membina kerja sama dan komunikasi yang efektif dengan bawahan sehingga tujuan pekerjaan dapat tercapai
- Melakukan koordinasi dan supervisi terhadap proses pelaksanaan tugas petugas teknis sesuai prosedur yang ada sehingga produktivitas sapi menjadi lebih baik
- Melakukan pengembangan dan memotivasi SDM petugas teknis
- Menyusun pembagian tugas masing-masing petugas teknis
- Melaksanakan pelayanan teknis
- Melakukan penyuluhan kepada peternak
- Menjaga dan merawat peralatan kerja
- Mengerjakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Manager
- Supervisor PPSDM
- Menyusun perencanaan dan melaksanakan program pengembangan populasi
- Mengelola kredit yang diprogramkan unit Sapi Perah
- Melakukan analisa kelayakan kredit peternak dari unit Sapi Perah

- Merencanakan program-program pengembangan dan penelitian dibidang usaha Sapi Perah berbasis data, manajerial dan skill
- Melakukan survey tentang usaha peternak sebagai dasar program penyuluhan
- Melakukan bimbingan dan penyuluhan usaha Sapi Perah kepada peternak
- Menyusun kurikulum penyuluhan
- Menindaklanjuti data-data yang berhubungan dengan kredit dan problem usaha peternak
- Membangun dan membina hubungan baik dengan seksi lain di unit CBP
- Menghadiri dan menyampaikan laporan perkembangan populasi, peningkatan SDM pada rapat rutin usaha Sapi Perah
- Memberikan laporan tertulis tentang perkembangan program-program seksi PPSDM setiap bulan kepada Kabag. CBP
- Menyelesaikan masalah-masalah kredit
- Mensosialisasikan program-program unit Sapi Perah kepada anggota
- Membuat media-media penyuluhan
- Memantau perkembangan skala usaha peternak
- Memastikan survey kredit dan pelaksanaan penyuluhan berjalan dengan baik
- Memastikan sapi yang akan di kredit peternak layak dipelihara
- Mengerjakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Manager

c. Supervisor Produksi

- Mengendalikan dan membina aktifitas koordinator CU dan Administrasi produksi
- Menetapkan standard susu untuk dikirim dan dijual
- Merencanakan dan mengendalikan pembelian susu untuk aktifitas produksi
- Mengevaluasi jadwal pengambilan sampel per-peternak bagi setiap pos setiap periodenya sehingga proses pengujian bisa dilaksanakan sesuai sisdur yang ditetapkan
- Menyusun jadwal pengujian sampel per-peternak setiap periode sehingga laporan hasil pengujian sampel per-peternak dapat disajikan tepat waktu sesuai sisdur yang ditetapkan
- Melakukan supervisi terhadap Koord. CU untuk memastikan kualitas susu secara maksimal
- Melakukan koordinasi dengan bagian entry data agar pembayaran susu berjalan dengan kelancaran proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya nanti
- Melakukan pengembangan dan memotivasi SDM sehingga hasil kerja sub-Bagian produksi dapat selalu memenuhi tujuan pekerjaan.
- Membuat laporan pengembangan produksi susu kepada Kabag. CBP
- Berkoordinasi dengan Kabag. CBP untuk pelaporan dan pengembangan produksi susu
- Mengecek laporan-laporan yang berhubungan dengan pembelian dan penjualan susu

- Menegakkan disiplin dan dedikasi karyawan di subag.-nya
- Mengerjakan tugas-tugas yang lain yang diberikan oleh Manager

d. Staf Administrasi Peltek & PPSDM

- Memasukkan data-data pelayanan (pengobatan, IB, PKB dan kegiatan lain yang termasuk data pelayanan menurut Recoording) ke dalam server program recording sapi perah CBP.
- Menyediakan daftar sapi yang akan dilayani setiap bulan sebagai dasar pelayanan aktif bagi petugas PELTEK
- Meyediakan laporan kegiatan seksi PELTEK
- Menyebarkan kartu populasi, merekapitulasi kartu tersebut, menyajikannya menjadi data populasi sapi perah dan membuat laporan perkembangannya.
- Mendokumentasikan persediaan (pembelian, pemakaian dan stok akhir bulan) obat-obatan dan peralatan untuk pelayanan seksi PELTEK setiap bulan
- Menyediakan dan melaporkan perkembangan sapi perah dari program yang diikuti KAN JABUNG dengan instansi lain baik pemerintah maupun swasta kepada
- Menyiapkan dokumen yang berkaitan dengan kredit yang dilakukan oleh unit CBP kepada anggota peternak.
- Merekap data potongan kredit sapi perah anggota dan memasukan serta mengitung posisi kredit masing-masing peternak

- Membuat laporan perkembangan kredit yang dilakukan oleh seksi PPSDM CBP
- Memeriksa kembali laporan yang dilakukan oleh petugas PELTEK dengan laporan dari peternak untuk dibuatkan laporan yang tidak dilayani
- Merekapitulasi laporan petugas PELTEK di atas jam kerja dan hari libur sebagai acuan pembayaran lembur petugas tiap bulan
- Menyusun jadwal piket libur petugas PELTEK.
- Mendokumentasikan persediaan (pembelian, pemakaian dan stok akhir bulan) semen beku, memeriksa kembali pemakaian semen beku dengan lapran IB dari petugas dan menjadikannya laporan semen beku tiap bulan
- Melaporkan pemakaian obat sapi perah yang digunakan KAN JABUNG ke PT Nestle Indonesia setiap periode laporan.
- Menyimpan dan memelihara dokumen seksi PELTEK dan PPSDM dengan tertib dan aman.
- Menginformasikan ke petugas PELTEK setiap permintaan pelayanan dari peternak
- Mengajukan penjadwalan pembayaran obat secara kredit ke kantor pusat

f. Staf Administrasi Laboratorium

- Melakukan entry data presensi harian susu setiap wilayah setiap hari
- Melakukan entry data pengiriman susu ke IPS
- Melakukan entry data "susu tidak standart" setiap wilayah
- Melakukan entry data kualitas susu (lactoscan, peternak , IPS) per periode
- Melakukan entry data jumlah produksi tiap periode

- Membuat laporan rekapitulasi dari jumlah produksi dan kualitas setiap wilayah per bulan
- Memeriksa jumlah produksi antara yang dibayarkan ke peternak dan pengiriman ke IPS
- Melakukan koordinasi terhadap collector mengenai kualitas dan kuantitas
- Melakukan koordinasi terhadap koordinator CU, Spv. Produksi, dan Kabag. CBP
- Membuat jadwal pengambilan sampel lemak untuk peternak
- Menyediakan bahan-bahan yang digunakan untuk uji kualitas susu
- Membuat surat panggilan bagi anggota yang melakukan manipulasi kualitas susu sesuai rekomendasi dari petugas collector dan lab

g. Koordinator Administrasi CBP

- Memeriksa keabsahan bukti KK / KM
- Menyimpan dokumen dan filing data
- Menyiapkan laporan keuangan secara periodik
- Melakukan koreksi terhadap struk pembayaran susu peternak
- Menandatangani bukti pengeluaran dan penerimaan kas
- Menyiapkan struk/nota pembayaran susu kepada peternak tiap periode
- Mengerjakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kabag CBP dan Manajer.

4.2. Pembahasan Data Dan Hasil Penelitian

4.2.1 Pemaparan Data Wawancara Dan Observasi

Sebelum jauh peneliti memaparkan data hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada Unit *Core Business Program* (CBP) peneliti menggunakan proses manajemen atau fungsi manajerial yang agar lebih sistematis dan memudahkan peneliti untuk mengetahui ciri-ciri kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Unit CBP kemudian ditentukan dan disesuaikan dengan tipe – tipe kepemimpinan yang telah dipaparkan dalam kajian teori yang ada di Bab II.

Peneliti melakukan proses wawancara dan observasi pada Unit *Core Business Program* (CBP) Koperasi Agro Niaga Jaya Abadi Unggul Jabung, dengan kepala Unit CBP sebagai subjek utama dan beberapa karyawan, wawancara dilakukan dalam beberapa hari.

Seperti yang dipaparkan diatas maka peneliti akan memaparkan data wawancara dan observasi sebagai berikut.

a. Kepemimpinan Pada Saat Melakukan Perencanaan

Peneliti melakukan wawancara kepada Ibu Yosha Pada Pukul 13.00 tanggal 25 Februari 2011 di kantor Unit CBP, peneliti menanyakan tentang bagaimana sistematis pembuatan rencana kerja dan siapa saja yang dilibatkan didalamnya, beliau mengatakan bahwa:

Dalam melakukan perencanaan saya membuat perencanaan kerja yang dilakukan antara bulan oktober sampai november, saya mengumpulkan semua kepala sub bagian dan mengadakan meeting internal untuk unit sapi perah didalam forum itu kami menyusun rencana kerja untuk tahun depan rapat ini melibatkan saya sendiri sebagai kepala unit dan kepala sub bagian yaitu kasubag produksi, kasubag PPSDM dan kasubag pelayanan tehnik yang sudah saya anggap mewakili pendapat karyawan yang dibawah karena sudah mengerti tentang cara kerja dan kondisi yang ada dilapangan , setelah rancangan rencana

kerja dan rancangan anggaran belanja selesai maka akan kami bawa pada rapat luar biasa atau disebut Rapat Kerja (RK) dan Rapat Anggaran Pembiayaan Belanja (RAPB) yang dilakukan setiap satu tahun sekali di akhir tahun, rapat tersebut adalah rapat yang membahas laporan pertanggung jawaban setiap unit juga rapat untuk membuat dan menetapkan rancangan rencana kerja dan anggaran untuk tahun depan yang diikuti oleh kepala tim dari setiap unit, manager divisi dan top manager.

Setiap akan ada rapat rencana kerja, para anggota sapi perah juga diberi porsi khusus untuk memberikan masukan dan usulan untuk rencana kerja pada waktu ada penyuluhan-penyuluhan yang diadakan secara terus menerus oleh unit sapi perah, karena menurut saya anggota merupakan salah satu unsur terpenting dalam unit sapi perah, berdasar dari prinsip koperasi yang bahwa anggota adalah unsur terpenting didalamnya.

Saya selalu memberikan dan menawarkan program atau rancangan kerja untuk tahun depan kepada para supervisor, saya selalu menanyakan seandainya saya mempunyai program seperti ini apakah unit kita siapa pak? Seperti itu kepada para sub bagian saya, tidak lupa saya juga selalu memberikan porsi khusus untuk para bawahan saya untuk memberikan usulan-usulan, saya menyadari bahwa para kasubag yang lebih mengetahui kondisi yang ada dilapangan, selain itu para kasubag merupakan orang-orang senior yang lebih tahu dan lama bekerja dibidangnya meskipun jabatan saya diatas mereka saya menyadari bahwa saya merupakan orang baru dalam unit ini.

Untuk mengetahui perencanaan tersebut sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh Ibu Yosha maka peneliti juga menanyakan hal yang sama kepada kepala sub bagian Produksi CBP bapak Hari Widodo yang diadakan pada pukul 20.00 WIB di rumah beliau, beliau mengatakan bahwa:

Setiap tahun saya sebagai kepala sub-bagian dikumpulkan untuk bermusyawarah membuat perencanaan kerja untuk tahun depan, mulai dari Bagian PPSDM, Produksi dan Pelayanan teknik membuat mencanangkan rencana yang sudah dibawa dari bagiannya masing-masing untuk dimusyawarahkan pada rapat intern unit CBP, untuk diajukan pada rapat RK dan RAPB yang dilakukan setiap akhir tahun, rancangan kerja sub-bagian merupakan hasil usulan dari para karyawan dari masing-masing sub bagian, pada sub bagian saya yang merupakan sub bagian yang paling banyak mempunyai karyawan maka usulan-usulan dari bawahan saya maupun para anggota saya bawa pada saat musyawarah internal dan kemudian dirembukkan program-program yang mana saja yang baik, bisa dijalankan dan program-program yang tidak seharusnya, saya rasa ini terjadi pada semua sub bagian lain.

Ditambahkan oleh Bapak Huda kepala sub bagian PPSDM yang dilakukan pada tanggal 9 maret 2011 pada pukul 13.00 dikantornya mengatakan bahwa :

Dalam memaparkan program-program yang akan direalisasikan pada tahun berikutnya bu yosha selalu memberikan usulan dan juga memberikan penawaran program-program kepada kami para kasubag untuk memilih program mana yang baik, selain itu kami juga ikut serta dalam merumuskan program-program yang akan dilakukan tahun depan karena ibu yosaha menghormati kami sebagai seniornya meskipun beliau mempunyai jabatan diatas kami, beliau bukan seorang yang egosentris dimana seluruh wewenang dan tugas diatasi oleh beliau sendiri namun lebih menekankan pada kerjasama tim.

Kemudian peneliti juga menanyakan tentang apakah kepala unit CBP menetapkan standart indikator keberhasilan, beliau mengatakan bahwa :

Iya,kami selalu menetapkan ukuran keberhasilan di awal dengan orang – orang yang terlibat didalam unit ini karena lebih baik disepakati diawal sehingga bisa kami ukur mana saja hal yang belum berhasil dan sudah berhasil secara bersama-sama, kami menetapkan indikator-indikator bersama disemua sub-bagian agar dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan,semua program dari semua bagian adalah mencapai target produksi sesuai dengan kualitas dan kuantitas produksi.

Senada dengan hal itu Bapak Widodo juga menyatakan menyatakan bahwa:

Standart itu sudah ada, di bagian saya pun juga standart itu sudah ada , hal-hal itu diterapkan oleh bagian produksi yang berarti merupakan suatu hal yang untuk mengukur seberapa berhasilkah apa yang kami kerjakan sesuai dengan perencanaan, di unit produksi ada SOP (Standart Operasional Produksi) disana ada nbeberapa standart – standart yang harus kami kerjakan untuk mencapai tujuan unit tadi.

b. Kepemimpinan Pada Saat Melakukan Proses Implementasi

Peneliti menanyakan tentang implementasi yaitu dengan proses pengorganisasian dan Penggerakan dari perencanaan yang sudah ada diatas, peneliti menanyakan bagaimana beliau melakukan pengorgaisasian pada unitnya, beliau mengatakan bahwa :

Dalam proses pengorganisasian dalam unit CBP, saya sebagai kepala unit merupakan orang yang mempunyai kewenangan yang besar dalam melakukan proses-proses pengorganisasian mulai dari rekrutmen sampai dengan penempatan, meskipun orang-orang yang ada dibawah saya merupakan satu paket yang sudah ditentukan oleh tim tapi saya tetap mempunyai wewenang besar dalam memindahkan orang yang tepat kepada posisinya bahkan saya juga berhak untuk menggantinya jika memang orang tersebut tidak mempunyai kemampuan

dalam posisi yang dijabat, karena saya sebagai pemimpin di unit ini memang sedikit banyak harus tahu dan mengerti kelemahan dan kelebihan para bawahan untuk dijadikan referensi, seperti sebenarnya seseorang ini mempunyai kemampuan tertentu tapi kok ditempatkan jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuannya dan lebih baik kemampuannya dijadikan ketempat lain yang memang sesuai dengan jabatannya begitu.

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia unit CBP biasanya mengikuti apa yang sudah direncanakan oleh program yang ada dikoperasi, biasanya program pelatihan dan program pengembangan dilakukan menyeluruh kepada seluruh karyawan seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan keuangan rumah tangga dan pelatihan yang lainnya, tetapi CBP juga mempunyai program pelatihan dan pengembangan yang bukan saja untuk karyawan tapi untuk anggota seperti program pelatihan pembuatan pakan ternak, program pelatihan manajemen keuangan rumah tangga dan program-program pelatihan lain yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh anggota juga karyawannya.

Peneliti kemudian melanjutkan pertanyaan bagaimanakah beliau memberikan tugas kepada bawahannya, beliau menjawab :

Dalam pemberian tugas saya cenderung mementingkan apa yang lebih penting tugas yang memang sangat dibutuhkan pada waktu itu, saya meminta semua orang yang terlibat dalam tugas itu saya meminta tolong Bu Siti, Lia, Pak Huda dan siapapun yang berkepentingan dengan tugas yang harus dikerjakan itu, saya cenderung tidak memperdulikan apa tugas yang dikerjakan mereka pada saat itu, mungkin saya orang yang agak pemaksa ya.

Untuk mengetahui pendapat para karyawannya maka peneliti melakukan wawancara kepada salah satu karyawannya pada tanggal 28 Februari 2011 tentang bagaimana Kepala CBP memberikan tugas, dan berkomentar bahwa :

Kadang kalau memang waktu ada tugas penting beliau meminta tolong tapi tidak memaksa dalam arti memang kami harus menyadari akan pentingnya tugas itu, contohnya kalau ada tugas dari dinas itu kan sangat penting jadi harus diselesaikan sampai tuntas tapi kadang dalam memberikan tugas beliau juga bicara “mangke lekne mboten pegel samean garap nggeh” atau “tolong dikerjakan ya” kadang seperti itu jadi disesuaikan kondisi saja.

Kemudian peneliti menambahkan pertanyaan tentang pembimbing dan pemberian motivasi kepada para bawahannya beliau mengatakan bahwa :

Saya tidak tahu bagaimana melakukan motivasi yang benar , ya karena memang saya bukan seorang motivator tentunya tapi saya lebih cenderung mengatakan ayo kerjo bareng, ayo mlaku bareng-bareng sing endi sing durung

mari ayo dikerjakno bareng-bareng, bahkan mungkin teman-teman tahu saya sering membagi tugas dan saya ingin terjun langsung kerja dengan mereka mungkin itu bagian dari cara saya memotivasi mereka.

Hal ini sama dengan apa yang dinyatakan oleh salah satu karyawan bagian administrasi yang menyatakan bahwa :

Biasannya sesudah rapat kerja Ibu Yosha mengumpulkan semua karyawan di unit untuk diberikan pengetahuan tentang tugas-tugas perorangan dan program-program yang akan dijelaskan dengan lengkap sampai kami mengerti dengan benar apa yang harus dilakukan dan program yang akan dicapai tahun depan, Bu Yosha juga memberikan kata-kata yang memotivasi kami seingat saya beliau pernah menyatakan bahwa “kita ini satu tim ,kita ini satu unit dan kita harus bekerjasama untuk kebaikan dan kemajuan unit kita terutama untuk kebaikan Koperasi ini ”seperti itu mungkin yang pernah dikatakan beliau.

Peneliti juga memberikan pertanyaan tentang pendelegasian tugas kepada para bawahan kepada Ibu Yosha beliau menyatakan bahwa :

Dalam melakukan pendelegasian tugas kepada para bawahan saya biasanya mengerjakan sendiri tugas saya sesuai kemampuan saya, tapi kalau seandainya ada tugas yang memang sama-sama penting maka saya mendelegasikan tugas itu kepada teman-teman, tapi dalam hal pendelegasian saya punya hal yang tidak boleh dilupakan saya mendelegasikan tugas saya kepada orang yang memang sungguh-sungguh saya tidak mau kalau seandainya tugas itu kemudian tidak selesai gara-gara tidak ada kesungguhan karena sekali saya mendelegasikan tugas etapi tidak selesai dengan tepat maka saya tidak akan mempercayai orang yang sama untuk tugas-tugas tertentu.

c. Kepemimpinan Pada Saat Melakukan Proses Evaluasi

Disini akan dipaparkan hasil wawancara tentang proses pengawasan dan proses evaluasi yang dijalankan oleh Ibu Yosha, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan tentang bagaimana beliau melakukan pengawasan terhadap para bawahannya, beliau menyatakan :

Dalam melakukan pengawasan saya biasa turun langsung kebawah, bepraserta membantu mereka untuk mengetahui apa yang dibutuhkan, dengan turun langsung kebawah saya berkesempatan mengetahui dan merasakan bagaimana beban pekerjaan mereka,mengetahui situasi dan kondisi dilapangan

tentunya, dengan hal itu saya juga bisa mengetahui kelebihan dan kekurangan mereka, dengan turun kebawah saya juga bisa memupuk kedekatan personal saya kepada para bawahan saya.

Hal ini sesuai dengan apa yang pernah dilihat oleh peneliti pada saat observasi Ibu Yosha sebagai kepala unit sering turun langsung untuk membantu bawahannya, contohnya pada saat ada pemasaran produk Unit CBP yaitu susu peasteurisasi beliau turun langsung kebawah untuk membantu memasarkan produk itu di kawasan taman rekreasi mendit tanpa malu dengan jabatannya sebagai kepala unit CBP, dalam kesempatan lain peneliti juga pernah ikut serta beliau dalam melakukan penyuluhan kepada anggota-anggota yang berada di dusun-dusun dan desa didaerah kecamatan Jabung.

Peneliti menambahkan pertanyaan bagaimana beliau melakukan proses evaluasi dan koreksi juga pemecahan problem didalam unit, beliau menyatakan bahwa :

Saya biasanya melakukannya per program dan satu bulan sekali persub bagian yang saya bawahi saya mengumpulkan mereka dan memaparkan hasil yang diperoleh dari pengawasan untuk evaluasi, selain itu juga saya meminta laporan bulanan mereka apa saja yang sudah dicapai dan masalah apa yang dihadapi oleh mereka.

Dalam evaluasi kinerja kita juga punya program 4 bulan sekali kita kan ada pembagian bonus yang indikatornya aspek penilaian kinerja yang ada poin-poin tertentu, dalam evaluasi itu saya tidak menilai sendiri tapi ada supervisor dan atasan saya, saya membagikan form yang berisi beberapa hal tentang evaluasi kinerja, dan tugas saya merekapitulasi, menambahi dan mengurangi apa yang memang sesuai dengan kenyataan dilapangan maupun tidak,

Dalam evaluasi perorangan menurut pengalaman saya dalam hal evaluasi kesalahan principal seperti sampai berpengaruh dengan kualitas menurun itu langsung saya tegur ketika saya sudah menerima laporan dari berbagai pihak, beda lagi ketika dalam hal indisipliner ketika ada masalah keterlambatan sekali saya anggap oke tapi kalau itu sampai dilakukan 3 kali atau tidak check clock saya benar-benar tegas sesuai dengan tata tertib, tapi diluar hal itu saya orang yang pemaaf dengan bawahan saya selama mereka punya komitmen mau memperbaiki kesalahan mereka.

Dalam melakukan evaluasi program saya sudah menentukan indikator-indikator keberhasilan yang sudah saya buat bersama mereka di awal

perencanaan kerja, dengan adanya indikator ini maka saya bisa melakukan evaluasi secara menyeluruh mengenai kinerja dan hasil yang sudah dicapai. Saya juga dibantu dengan evaluasi teknis yang dilakukan oleh bagian SDM Koperasi Agro Niaga Jabung yang mencatat dan menialai kinerja melalui presernsi, yang mencerminkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja.

Sama dengan hal diatas Ibu Siti Syamsiyah selaku Koordinator

Administrasi CBP mengatakan :

Setiap bulan biasanya kami dikumpulkan muntuk melakukan evaluasi kinerja untuk menilai hasil kerja sudah dicapai, yang belum tercapai dan masalah apa yang ditemui dalam pencapaian.

Hal yang sama juga dituturkan oleh beberapa supervisor yang peneliti temui bahwa

Evaluasi itu ada yang dilakukan mingguan, bulanan, jadi menyangkut dari semua program yang ada di masing-masing program secara terus menerus, ketika ada masalah masalahnya dimana ketika ada masalah beliau selalu mengevaluasi, termasuk ada evaluasi program setiap bulan sekali, dan memberikan form evaluasi kepada para kasubag.

4.2.2 Analisis Data Wawancara Dan Observasi

Didalam sub bab ini akan dianalisis apa saja ciri-ciri tipe kepemimpinan yang ada dalam kepemimpinan kepala bagian Core Business Program (CBP) melalui data wawancara dan observasi yang ada dari hasil pemaparan diatas, dari pemaparan diatas akan diketahui ciri-ciri tipe kepemimpinan diantaranya yaitu :

1. Suka Bermusyawarah

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara kepada Ibu Yosha yaitu :

“Saya selalu memberikan dan menawarkan program atau rancangan kerja untuk tahun depan kepada para supervisor, saya selalu menanyakan seandainya saya mempunyai program seperti ini apakah unit kita siapa pak? Seperti itu kepada para sub bagian saya, tidak lupa saya juga selalu memberikan

porsi khusus untuk para bawahan saya untuk memberikan usulan-usulan , saya menyadari bahwa para kasubag yang lebih mengetahui kondisi yang ada dilapangan”

Dalam islam musyawarah disebut sebagai salah satu nama surat yaitu *Asy-Syura* secara bahasa berasal dari kata *Asy-Syura* secara etimologi (bahasa) berasal dari kata *Al-Musyawah* dan *Al-Musyawah* yang berarti musyawarah. Sedangkan menurut terminologi atau istilah, *Asy-Syura* adalah meminta nasehat atau bimbingan dari orang yang mempunyai pengalaman, untuk mendapatkan suatu keputusan yang lebih dekat dengan kebenaran. Gemar bermusyawarah merupakan suatu sifat yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin , baik dalam permasalahan yang umum seperti penataan permasalahan umat atau dalam permasalahan khusus yang berkenaan dengan perorangan atau masalah pribadi. (M. Fatih 20076 :144)

Musyawarah juga dianjurkan didalam Al-Qur'an Allah SWT Berfirman :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ^ج

Artinya :

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka ,

mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.(Ali-Imran 3 : 159)

2. Komunikatif

Komunikatif berasal dari bahasa Inggris yang *communication* artinya berkomunikasi, komunikatif merupakan jenis komunikasi strategis yang dibangun dari pengertian antara 2 orang yang berkomunikasi, komunikasi yang komunikatif berarti komunikasi yang mudah dipahami satu sama lain.

Komunikasi yang dilakukan oleh kepala unit CBP dalam hal penugasan atau yang lain bersifat komunikatif artinya setiap beliau memberikan tugas kepada para bawahannya dilakukan secara detail sampai mereka mengerti apa yang harus dilakukan,

hal ini pernah dijumpai oleh peneliti pada saat beliau memberikan tugas bukan hanya kepada para bawahannya saja

3. Partisipatif

Partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan Bass (1990) dalam Zhang (2005) dalam maziatul (Maziatul, Kepemimpinan Partisipatif, 20 maret 2011, www.maziatul.com)

Dalam Islam adalah *Intima'* atau *Intisab* yang artinya berasosiasi, berkumpul atau berorganisasi. *Al-Intisab* berarti memudahkan pemimpin untuk memimpin yang lain.

Maksud *dari Intima'* adalah memperkuat persatuan antara pemimpin dan orang yang dipimpin dan demi terciptanya kelangsungan kerjasama diantara mereka. (Fathi 2007 : 178)

Ciri partisipatif sering dilakukan pada para bawahan dilakukan oleh kepala unit CBP, seperti yang pernah dilihat dalam observasi bahwa beliau tidak segan turun langsung kelapangan untuk membantu tugas-tugas yang dilakukan para bawahannya, peneliti pernah juga berkesempatan melihat beliau ikut serta dalam pemasaran produk unit CBP didaerah taman rekreasi mendit, beliau mengurus segala sesuatunya, peneliti juga pernah ikut serta beliau ke desa-desa dan dusun didaerah jabung untuk melakukan penyuluhan-penyuluhan terhadap anggota-anggota unit.

4. Memotivasi bawahan

Mendorong bawahan untuk melakukan tugas dengan benar sesuai dengan apa yang dijadikan tujuan organisasi adalah tugas seorang manager/kepala unit, dalam hal ini kepala bagian CBP memiliki ciri ini dapat diketahui melalui cuplikan wawancara berikut :

Saya tidak tahu bagaimana melakukan motivasi yang benar , ya karena memang saya bukan seorang motivator tentunya tapi saya lebih cenderung mengatakan ayo kerjo bareng, ayo mlaku bareng-bareng sing endi sing durung mari ayo dikerjakno bareng-bareng, bahkan mungkin teman-teman tahu saya sering membagi tugas dan saya ingin terjun langsung kerja dengan mereka mungkin itu bagian dari cara saya memotivasi mereka.

5. Menciptakan suasana kekeluargaan dan kedekatan dengan bawahan

Dalam hal ini peneliti melihat sendiri saat melakukan observasi peneliti menemukan bahwa kedekatan antara kepala unit dengan bawahannya serasa tidak berjarak hal ini dapat dilihat kepala unit biasa bercanda dengan bawahan, melaksanakan sholat berjamaah bersama dan juga makan bersama, bukan hal itu saja tetapi beliau juga mengikuti acara-acara lomba yang diadakan manajemen KAN Jabung membaur bersama bawahannya, hal ini memupuk kedekatan antara bawahan dengan atasan.

Menurut kepala unit CBP menyatakan bahwa :

Saya cukup dekat dengan para bawahan, karena saya tahu seorang pemimpin memang seharusnya dekat dengan semua bawahannya meskipun tidak di pungkiri bahwa ada yang dekat dan tidak karena kembali kepada saya sendiri bahwa saya hanya seorang individu yang diberi amanah.

Hal ini juga disampaikan oleh salah satu karyawan yang berkata :

Bu yosha dekat dengan bawahan dan berlaku sama dengan bawahan, tidak ada perlakuan khusus kepada karyawan beliau menganggapnya sama,tapi ada orang yang merasa berjarak dengan beliau tetapi mayoritas bawahannya dekat,sifatnya seperti keluarga sendiri kalau ada yang salah diingatkan seperti keluarga.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau berada di lingkungan tim kerja. disitu Pemimpin bukan saja melakukan penyeliaan tetapi juga tegur sapa dan tukar pikiran dengan karyawan langsung di lapangan. Dengan demikian manajer akan mengetahui secara persis permasalahan yang dihadapi tim kerja. (Mangkuprawira, Pentingnya kedekatan dengan bawahan, 20 maret 2011,15 .00 WIB,www.IndoSDM.com)

6. Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan

Ciri kepemimpinan ini dapat diketahui melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu Kepala Sub Bagian yang mengatakan bahwa :

Mbak yosha merupakan orang baru dalam kepemimpinan di unit ini meskipun orang baru saya kira beliau punya cukup pengetahuan tentang kelebihan dan kekurangan anak buahnya,kembali saya tekankan beliau

merupakan pemimpin muda yang masih baru,tapi beliau mempunyai kemampuan untuk menilai dan mengetahui kelebihan dan kekurangan dari para bawahannya.

Rasullulloh Saw mengenal tabiat dari masyarakat dengan cara terjun langsung, keikutsertaanya secara langsung merupakan cara terbaik untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya daripada belajar secara tergesa-gesa, Rosululloh menjadi pedagang bersama masyarakatnya dipasar, Rosululloh menjadi penggembala kambing dan berbaur dengan umatnya untuk mengetahui bagaimana mereka bekerja dan kesulitan apa yang dihadapi, Rosululloh menjadi penengah diantara mereka dalam berbagai perselisihan yang ada, contohnya pada saat menengahi perselisihan antara orang-orang yang mempermasalahkan tentang siapa yang lebih berhak meletakkan *Hajar Aswad* pada *Ka'bah*,Rosululloh tahu karakter dari masing-masing suku sehingga beliau bisa tahu apa solusi yang tepat.(Fatih,2007 : 198)

7. Mementingkan hal yang lebih penting

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara yang diadakan oleh peneliti kepada Ibu Yosha yang mengatakan bahwa :

Dalam pemberian tugas saya cenderung mementingkan apa yang lebih penting tugas yang memang sangat dibutuhkan pada waktu itu,saya meminta semua orang yang terlibat dalam tugas itu saya meminta tolong Bu Siti, Lia,Pak Huda dan siapapun yang berkepentingan dengan tugas yang harus dikerjakan itu, saya cenderung tidak memperdulikan apa tugas yang dikerjakan mereka pada saat itu, mungkin saya orang yang agak pemaksa ya.

Dari beberapa kesimpulan yang sudah di paparkan diatas maka ditemukan beberapa ciri kepemimpinan kepala *Core Business Program* yang condong pada tipe kepemimpinan demokrasi karena memiliki beberapa ciri-ciri yang sudah dipaparkan diatas, menurut siagian (2007: 18) ciri kepemimpin demokratis dalam mengambil keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para

bawahan dalam pengambilan keputusan (musyawarah). Dalam pemeliharaan hubungan dengan para bawahan, gaya manajerial yang demokratis biasanya memberikan penekanan kuat pada hubungan yang serasi , dalam arti ada hubungan yang sinkron dari hubungan formal dan praktek, tidak suka mengancam kepada bawahan dengan tindakan menghukum, beberapa hal ini tercermin dari pembahasan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti kepada Kepala Bagian *Core Business Program* di KAN JAbung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan berupa data-data dari observasi, wawancara, serta dokumentasi sehingga diperoleh hasil seperti yang dikemukakan pada bab sebelumnya, dan disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pada *Core Business Program* lebih condong oleh kepemimpinan demokratis, hal ini dapat dilihat dari beberapa ciri-ciri kepemimpinan yang telah di implementasikan kepala CBP pada bawahannya yaitu : Suka bermusyawarah, komunikatif, partisipatif, memotivasi bawahan, mengetahui kekurangan dan kelebihan dan kekurangan bawahan , mementingkan hal yang lebih penting. Hal ini sesuai dengan ciri-ciri tipe kepemimpinan Demokratis.
2. Implementasi kepemimpinan demokratis pada kepala *Core Business Program* (CBP) ditemui pada fungsi-fungsi manajerial, karena dalam proses ini kepala CBP banyak menggunakan ciri-ciri kepemimpinan dalam melakukan perencanaan, pergerakan dan pengevaluasian

5.2 Saran

Dari penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti maka selanjutnya peneliti dapat memberikan sumbangan saran dalam penelitian ini yaitu

1. Kepemimpinan demokrasi diterapkan oleh kepala bagian CBP di Implementasikan dalam semua aspek pada semua orang yang ada dalam unit tapi tetap disesuaikan dan memperhatikan kondisi dan situasi.
2. Bawahan sebaiknya diberikan kesempatan yang lebih besar, dalam memberikan masukan untuk memecahkan sebuah permasalahan, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki unit dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar.
3. Kepala Bagian CBP sebaiknya dekat dengan semua lini artinya kedekatan personal juga interpersonal sebaiknya diperhatikan agar lebih mengasah kepemimpinan demokrasi yang sudah dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahnya,DEPAG, RI
- Antonio,Syafi'I, 2007. *Muhammad SAW The Super Leader, Super Manager*, Jakarta :Tazkia Multimedia & ProLM Centre
- Arikunto,Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- As-Salus, Ali, 1997. *Imamah dan Khilafah Dalam Tinjauan Syar'i*, Jakarta : Gema Insani Press.
- Didin H dan Hendri T, 2006. *Shariah Principles On Management In Practice*. Jakarta : Gema Insani Press.
- Davis, K and Newstorm Jw, 2007. *Perilaku Dalam Organisasi 1*. Jakarta : Erlangga
- Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim 2009. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Malang
- Gary,Yukl , 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. New Jersey :Prentice Hall
- Gareth R and Jennifer, 2004. *Essentials of Contemporary Management*. New York : Mc Graw Hill.Inc
- Handoko?
- Hersey Paul dan Balncard Ken. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumberdaya Manusia, Terjemahan Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga
- _____ 1977. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* . 3rd ed.New Jersey :Prentice Hall
- Istijanto , 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta ; Gramedia

- Koperasi Agro Niaga JABUNG,2009 . Profil Company, Malang.
- Moleong, Lexy, 2006. Metodologi Penelelitian Kualitatif. (edisi revisi). Bandung :Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. 2005 Metode Penelitian. Ghalia Indonesia
- Norman K and Yvon L S,1997. Handbook of Qualitative Research, California : Sage Publication. Dariyanto,dkk (penterjemah).2009. Handbook of Qualitative Research,Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen P, 2003. Organizational Behaviour,10th Edition,Pearson Education,Inc.,NewJersey.Molan,Benyamin(penterjemah).2006.Perilaku Organisasi,Edisi Pertama, Jakarta : PT Indeks.
- _____,2007 .Management ,8th Edition,Pearson Education,Inc., New Jersey.
- Hary Slamet,Ernawati (penterjemah).2007. Manajemen, Edisi kedelapan/jilid 2,Jakarta : PT Indeks.
- Robert K and Angelo K, 2000. Organizational Behaviour,5th,the McGraw-Hill Companie,Inc., Erly Suandy (penterjemah) . 2005. Perilaku Organisasi Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sigian.P.Sondang, 2007. Fungsi-Fungsi Manajerial,Edisi revisi. Jakarta : Bumi Aksara
- _____, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara
- _____,1988. Teori Dan Praktik Kepemimpinan,Jakarta : PT.Bina Aksara

Subir Chowdury,dkk , 2003. Organisasi Abad 21,Edisi bahasa Indonesia. Jakarta : Gramedia.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
Sutarto , 2006 . Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi. Yogyakarta; Gadjah

Mada University Press

Yukl, Gary. 2002. Leadership in Organization. Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey

Zhang, Suting, Jerry Fjermestad, and Narilyn Tremaine. 2005. Leadership Styles in Virtual Team Context: Limitations, Solution dan Proporsitions. Proceedings of the 38 th Hawaii International Conference on system sciences.

Oficcial Blog Pemikiran dan Rekonsiliasi .blogspot.com

www.IndoSDM.com