

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



KECEKAPAN KEPIMPINAN KOPERASI:

Satu Kajian Terhadap Koperasi di Aceh, Indonesia



**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2017**



Pusat Pengajian Perniagaan Islam
ISLAMIC BUSINESS SCHOOL
كلية إدارة الأعمال الإسلامية
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS/DISERTASI (Certification of thesis/dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

MUHAMMAD HANAFIAH (92959)

Calon untuk ijazah **DOCTOR OF PHILOSOPHY**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis/disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis/dissertation of the following title):

Kecekapan Kepimpinan Koperasi : Satu Kajian Terhadap Koperasi Di Aceh

seperti yang tercatat dimuka surat tajuk dan kulit tesis/disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis/dissertation)

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

08 September 2016

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

08 September 2016

Pengerusi Viva : **Prof. Dr. Abdul Razak b. Chik**
(Chairman for Viva)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : **Prof. Dr. Mohd Sakri @ Shukri b. Salleh**
(External Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : **Dr. Selamah binti Maamor**
(Internal Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Tarikh : **08 September 2016**
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student)

: Muhammad Hanafiah (92959)

Tajuk Tesis/Disertasi
(Title of the Thesis/ Dissertation)

**Kecekapan Kepimpinan Koperasi : Satu Kajian Terhadap Koperasi
: Di Aceh**

Program Pengajian
(Programme of Study)

: Doctor of Philosophy

Nama Penyelia/Penyelia-Penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: Prof. Dr. Abdullah bin Haji Abdul Ghani


Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-Penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: Universiti Utara Malaysia

Tandatangan

Kebenaran Mengguna (Permission To Use)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia-penyelia saya atau, jika ketiadaan mereka, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan sarjana terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**Dekan Othman Yeop Abdullah
Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

In presenting this thesis in fulfilment of the requirements for a postgraduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the Universiti Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for the copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purpose may be granted by my supervisor(s) or, in their absence, by the Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Requests for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed to:

*Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business.
UUM College of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok*

Abstrak

Matlamat kajian ini adalah untuk mengenal pasti kecekapan kepimpinan koperasi di Aceh, Indonesia. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti pemahaman pengurus koperasi di Aceh tentang kecekapan kepimpinan, mengenal pasti kecekapan kepimpinan koperasi yang mendukung kejayaan koperasi serta membangunkan model kepimpinan yang diperlukan bagi mencapai kejayaan koperasi di Aceh. Pengumpulan data bagi kajian ini telah dilaksanakan berdasarkan kerangka yang diubah suai daripada Yukl (2010). Selaras dengan matlamat dan objektif kajian, kaedah pengumpulan data dilaksanakan secara kualitatif melalui kaedah temubual, pemerhatian menyelidik dan juga perbincangan kelompok dengan koperasi-koperasi yang berkaitan, iaitu sembilan buah koperasi di wilayah Aceh. Sampel koperasi terdiri daripada tiga buah koperasi yang berjaya, tiga buah koperasi yang sederhana dan tiga buah koperasi yang kurang berjaya. Sembilan buah koperasi ini terletak di setiap Kabupaten dalam Wilayah Aceh dan mewakili setiap wilayah di Barat/Selatan, Tengah dan Timur di Wilayah Aceh. Hasil kajian mendapati bahawa pemahaman pengurus koperasi di Aceh tentang kecekapan kepimpinan menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah koperasi. Di samping itu, hasil kajian juga menunjukkan kecekapan kepimpinan koperasi di Aceh mendukung dan menentukan kejayaan sesebuah koperasi. Hasil kajian juga mendedahkan bahawa model kepimpinan yang diperlukan untuk mencapai kejayaan koperasi di Aceh adalah merangkumi pemahaman kaedah, proses pelaksanaan, pemanfaatan alat, komunikasi yang efektif, sensitiviti sosial, kemahiran analisis, kreativiti berfikir, penyesuaian terhadap perubahan, dan akhir sekali ialah potensi untuk memahami perniagaan dan budaya tempatan. Justeru, kajian ini mencadangkan agar kerajaan mengintegrasikan pendidikan dan latihan koperasi kepada semua gerakan koperasi yang bekerjasama dengan lembaga pendidikan dan latihan koperasi lain. Oleh kerana kerajaan mempunyai sumbangan yang signifikan terhadap penciptaan persekitaran koperasi yang kondusif dan berjaya, maka kerajaan perlu terus mengembangkannya dan membuat pelbagai peraturan yang berpihak kepada koperasi. Akhir sekali, kerajaan hendaklah membuat perancangan untuk sentiasa menyokong perkembangan koperasi dan memberi perlindungan serta kemudahan kepada koperasi dan ahlinya.

Kata kunci: kecekapan kepimpinan, koperasi, Aceh, model kepimpinan

Abstract

The aim of this study was to identify the leadership competencies of cooperatives in Aceh, Indonesia. In particular, this objectives of this study were to identify the understanding of leadership competencies of cooperative management in Aceh, to identify cooperative leadership competencies to support the success of cooperatives in Aceh, and to develop a model of leadership needed to be successful. Data collection study was based on a modified framework of Yukl. In accordance with the goals and objectives of the study, the qualitative method of data collection through interviews, researchers' observation and group discussions with nine relevant cooperatives in the province of Aceh were conducted. The cooperative sample composed of three successful, three medium and three less successful cooperative societies which represented the West/South, Central and East regions of Aceh Province. The study found that understanding of cooperative management on leadership competencies determines the success or failure of a cooperative. Similarly, leadership competencies of cooperatives in Aceh support and determine the success of a cooperative. The study also found that the leadership model necessary to achieve the success of cooperatives in Aceh should comprise of the understanding of the methods, the implementation process, the use of equipment, effective communication, social sensitivities, analytical skills, creativity of thought, adjustment to change, and the potential for understanding the business and local culture. Hence this study recommends that the government should integrate education and cooperative training in collaboration with educational institutions and other cooperative training to achieve success. Since the government has contributed significantly to the creation of a successful conducive environment, it should continue its role to further develop and create different rules in favor of the cooperatives. The government should continuously support the development of cooperatives by providing protection and supporting facilities to the cooperatives and its members.

Key words: leadership competency, cooperatives, Aceh, leadership model

Penghargaan

Dengan nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Tiada kesyukuran yang dapat terucap atas limpahan rahmat dan karuniaNya, sehingga tesis ini dapat terwujud, begitupun salawat dan taslim kepada Rasulullah Muhammad SAW. Kejayaan dalam menulis tesis ini disebabkan adanya bantuan, bimbingan serta kerjasama daripada pelbagai pihak. Pertama sekali saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia saya iaitu Profesor Dr. Abdullah Gani yang banyak memberikan sokongan, panduan dan bimbingan pada semua peringkat dalam menyiapkan tesis ini.

Saya juga merakamkan penghargaan kepada Universiti Utara Malaysia, khususnya Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business dan semua organisasi yang terlibat dalam penyelidikan ini. Penghargaan dan terima kasih yang tinggi juga saya sampaikan kepada Pimpinan DEKOPIN dan DKOPINWIL ACEH beserta seluruh staf dan karyawan, yang selalu memberikan motivasi dalam menyiapkan tesis ini. Terima kasih juga yang tak terhingga kepada ke dua orang tua saya (Allayarham), kepada anak-anak saya tersayang Nia Rahmadhani, Rani Yuniastuti, dan Rachmy Karina, Nael Fairuz atas kefahaman dan kesabaran mendampingi saya semasa menyelesaikan tesis ini. Demikian juga penghargaan dan terima kasih kepada seluruh keluarga saya, serta sahabat-sahabat saya semua yang sudah banyak memberi sokongan dan dorongan dalam menyiapkan penulisan tesis saya. Semoga Allah SWT merahmati kita semua. Amin yaa Rabbulaalamiin.

Kandungan

Kebenaran Mengguna (Permission To Use)	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Kandungan	v
Senarai Jadual	ix
Senarai Rajah	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah dan Persoalan Kajian	12
1.4 Objektif / Tujuan Kajian	16
1.5 Skop dan Batasan Kajian	16
1.6 Definisi Operasional	18
1.7 Signifikan Kajian	21
1.8 Struktur Tesis	23
1.9 Kesimpulan	24
BAB 2 SOROTAN LITERATUR	25
2.1 Pengenalan	25
2.2 Definisi Kepemimpinan	25
2.2.1 Kecekapan	27
2.3 Kepemimpinan Koperasi	30
2.4 Teori Asas Kecekapan Kepimpinan	35
2.5 Pembangunan Konsep Kecekapan Kepimpinan	45
2.5.1 Kecekapan Pemimpin	48
2.5.2 Kemahiran Teknikal (<i>Technical skills</i>)	52
2.5.3 Kemahiran Interpersonal (<i>Interpersonal Skills</i>)	54
2.5.4 Kemahiran Konsep (<i>Conceptual Skills</i>)	55
2.6 Pembangunan Konsep kepada Teori Rangka Kerja	58

2.7 Sumbangan Koperasi terhadap Ekonomi dan Sosial Indonesia.....	63
2.8 Kesimpulan	65
BAB 3 KAEDAH PENYELIDIKAN.....	68
3.1 Pengenalan	68
3.2 Reka Bentuk Kajian	69
3.3 Kaedah Pengumpulan Data	70
3.3.1 Sampel kajian.....	71
4.3.1.1 Koperasi Warga Sejahtera	73
4.3.1.2 Primkoppol Langsa.....	73
4.3.1.3 Koperasi Wanita Jeumpa Puteh.....	74
4.3.1.4 Koperasi Wanita Bungong Ban Keumang	75
4.3.1.5 Koperasi Jasa Qudsyah.....	76
4.3.1.6 Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Kependikdas	77
4.3.1.7 Koperasi Wanita Pandan Wangi.....	77
4.3.1.8 KORPRI Serba	78
4.3.1.9 KSP Miftahul Rizki	79
3.3.2 Kesahan dan kebolehpercayaan item-item soalan	80
3.3.3 Tatacara pengumpulan data	84
4.3.2.1 Temuabual Bersemuka (<i>In-depth interview</i>)	86
4.3.2.2 Pemerhatian Berpartisipasi (<i>Participant Observation</i>)	87
4.3.2.3 Perbincangan Berkumpulan Terarah (<i>Focus Group Discussion</i>)..	88
4.3.2.4 Dokumen	88
3.4 Kaedah Analisis Data.....	88
3.5 Kesimpulan	90
BAB 4 DAPATAN KAJIAN.....	91
4.1 Pendahuluan	91
4.2 Koperasi di Aceh.....	91
4.3 Koperasi Pinjaman dan Simpanan (KSP) di Aceh.....	92
4.4 Persamaan antara Koperasi-koperasi sampel	98
4.4 Dapatan berdasarkan Kerangka Kajian	100

4.4.1 Koperasi Berjaya.....	100
4.4.1.1 Kemahiran Teknikal	100
4.4.1.1.1 Kefahaman kaedah.....	100
4.4.1.1.2 Proses pelaksanaan	102
4.4.1.1.3 Pemanfaatan Alat.....	103
4.4.1.2 Kemahiran Personal.....	104
4.4.1.2.1 Komunikasi Efektif.....	105
4.4.1.2.2 Sensitiviti Sosial	106
4.4.1.3 Kemahiran Konsep	107
4.4.1.3.1 Kemahiran Analisa	107
4.4.1.3.2 Kreativiti berfikir	109
4.4.1.3.3 Penyesuaian terhadap Perubahan.....	109
4.4.2 Koperasi Sederhana.....	111
4.4.2.1 Kemahiran Teknikal	112
4.4.2.1.1 Kefahaman kaedah.....	112
4.4.2.1.2 Proses pelaksanaan	113
4.4.2.1.3 Pemanfaatan Alat.....	113
4.4.2.2 Kemahiran Personal.....	114
4.4.2.2.1 Komunikasi Efektif.....	114
4.4.2.2.2 Sensitiviti Sosial	115
4.4.2.3 Kemahiran Konsep	116
4.4.2.3.1 Kemahiran Analisa	116
4.4.2.3.2 Kreativiti berfikir	117
4.4.2.3.3 Penyesuaian terhadap Perubahan.....	118
4.4.3 Koperasi tidak Berjaya.....	119
4.4.3.1 Kemahiran Teknikal	119
4.4.3.1.1 Kefahaman kaedah.....	119
4.4.3.1.2 Proses pelaksanaan	121
4.4.3.1.3 Pemanfaatan Alat.....	121
4.4.3.2 Kemahiran Personal.....	122
4.4.3.2.1 Komunikasi Efektif.....	122

4.4.3.2.2 Sensitiviti Sosial	123
4.4.3.3 Kemahiran Konsep	124
4.4.3.3.1 Kemahiran Analisa	125
4.4.3.3.2 Kreativiti berfikir	125
4.4.3.3.3 Penyesuaian terhadap Perubahan.....	126
4.5 Rumusan.....	129
BAB 5 PEMBANGUNAN MODEL KEPIMPINAN KOPERASI	131
5.1 Pendahuluan	131
5.2 Perbincangan tentang dapatan kajian	132
5.2.1 Kefahaman kaedah.....	132
5.2.2 Proses pelaksanaan.....	134
5.2.3 Pemanfaatan alat	135
5.2.4 Komunikasi efektif.....	136
5.2.5 Sensitiviti sosial	137
5.2.6 Kemahiran analisa.....	137
5.2.7 Kreativiti berfikir	138
5.2.8 Penyesuaian terhadap perubahan	139
5.3 Ke Arah Pembangunan Model Kepimpinan Koperasi.....	142
BAB 6 KESIMPULAN DAN CADANGAN	149
6.1 Pendahuluan	149
6.2 Implikasi Kajian	150
6.2.1 Kepada Ilmu Pengetahuan	150
6.2.2 Kepada Kerajaan	151
6.2.3 Kepada Gerakan Koperasi	152
6.3 Cadangan Kajian Akan Datang.....	153
6.4 Rumusan.....	156
RUJUKAN	157
LAMPIRAN.....	172

Senarai Jadual

Jadual 1.1: Koperasi aktif dan tidak aktif di Indonesia.....	3
Jadual 1.2: Pembangunan unit koperasi aktif dan tidak aktif di Aceh.....	10
Jadual 2.1: Perbezaan antara Koperasi dan Korporat.....	32
Jadual 2.2: Kajian Teori Kepimpinan	40
Jadual 2.3: Kajian Kecekapan Kepimpinan	50
Jadual 2.4: Tiga-Faktor Taksonomi Kemahiran Secara Tetap.....	51
Jadual 2.5: Kajian Faktor Utama Kecekapan Kepimpinan	57
Jadual 4.1: Aktiviti pembangunan koperasi Di Aceh pada 2009 – 2013	93
Jadual 4.2: Unit Koperasi Simpan dan Pinjam dan Koperasi Pinjam dan Simpan di daerah/bandar di provinsi Aceh	94
Jadual 4.3: Aktiviti Pembangunan Koperasi Simpan dan Pinjam (KSP) dan Unit Koperasi Simpan dan Pinjam (USP) di Mukim Aceh Besar pada 2009 – 2013.....	95
Jadual 4.1: Perbandingan Kecekapan Kepemimpinan Ketua Dengan Setiausaha/Bendahari Berdasarkan Hasil Temubual	127



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Rajah

Rajah 2.1: Kerangka konsep Penyelidikan/Kajian.....	62
Rajah 3.1: Sampel kajian	72
Rajah 5.1: Model Koperasi Berjaya.....	148



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab pertama ini menghuraikan tentang latar belakang kajian, pernyataan masalah dan persoalan kajian, objektif kajian, skop dan batasan kajian, signifikan kajian, struktur tesis, dan kesimpulan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Sejarah koperasi dimulakan di England semasa revolusi industri dan membuka jalan untuk pengembangan koperasi di dunia. Rochdale, England, dikenali oleh berjuta-juta kerana satu sebab segelintir buruh menubuhkan koperasi di sana pada tahun 1844 dikenali sebagai *Rochdale Persatuan Equitable Pioneers*. Bahawa koperasi telah diterima pakai sebagai inspirasi dan model bagi gerakan yang kini meliputi hampir 700 juta orang di seluruh dunia (Gutema, 2014).

Pembangunan koperasi di Indonesia pula diilhami oleh semangat global dalam mengatasi kemiskinan dalam kalangan buruh. Revolusi Industri di Eropah pada abad ke-18 menyebabkan penderitaan yang mendalam kepada para pekerja dengan kualiti hidup yang rendah dan hina. Usaha untuk membantu diri sendiri pada awalnya diasaskan oleh masyarakat *Rochdale* untuk menyediakan suatu penyelesaian terhadap masalah mereka untuk bertahan hidup. Persatuan *Rochdale* dibentuk oleh peneroka yang adil dan memulai aktiviti mereka pada tahun 1844. Prinsip Roschde menyuarakan asas kepada rukun pergerakan koperasi. Prinsip-prinsip *Rochdale* adalah percaya terhadap kawalan demokratik, keahlian terbuka, faedah terhad atas

modal, pengagihan lebih dalam dividen kepada ahli-ahli mengikut kadar pembelian, perdagangan ditegaskan dengan asas tunai, hanya menjual barangan tulen dan murni, menyediakan pendidikan untuk ahli-ahli dalam prinsip koperasi serta perdagangan bersama, neutral dalam hal politik dan agama.

Koperasi Indonesia pada awalnya memberi tumpuan terhadap simpanan dan pinjaman, penggunaan dan pengeluaran barangan (Soedjono, 1983). Pada mulanya, koperasi di Indonesia di pelopori oleh Aria Wiriatmadja di Purwokerto, Jawa Tengah pada tahun 1896. Kemudian, gerakan koperasi simpanan dan pinjaman dibangun oleh *De Wolf Van Westerrode* dengan modal yang diambil daripada hasil tuaian tanaman.

Pada tahun 1908, pergerakan Budi Oetomo mencadangkan penubuhan koperasi untuk keperluan harian. Dengan konsep yang sama, Syarikat Islam mengasaskan kedai koperasi untuk keperluan harian. Namun demikian, kerajaan Belanda mulai bimbang akan pesatnya perkembangan koperasi di Jawa, dan mulai mencampuri pengurusan koperasi yang sedia ada walaupun hakikatnya mereka menentang pembangunan koperasi. Untuk kerja yang lebih berkesan, pekerjaan Belanda mengeluarkan peraturan di bawah undang-undang King 431/1915 sebagai berikut:

- a. Koperasi dapat didirikan hanya jika dibangunkan dengan catatan yang jelas dan nyata.
- b. Asas undang-undang mestilah dibuat dalam bahasa Belanda.
- c. Asas koperasi mesti diluluskan oleh Ketua Gabenor kerajaan Belanda di Indonesia.

Kerajaan Belanda juga membentuk suruhan jaya koperasi untuk menilai sama ada koperasi perlu diwujudkan di Indonesia. Suruhan jaya koperasi diketuai oleh Dr. J.

H. Boeke Beliau bertanggungjawab untuk memberikan maklumat berkenaan aktiviti-aktiviti koperasi Indonesia. Pada tahun 1927 Dr Soetomo memperkenalkan konsep koperasi dengan menubuhkan '*Indonesische Studie-club*' di Surabaya. Ia membuktikan bahawa koperasi berjaya walaupun dalam situasi ekonomi yang tidak stabil. Perjuangan koperasi dalam memperbaiki ekonomi rakyat berterusan hingga Indonesia merdeka pada 1945. Kongres gerakan koperasi julung kali dilaksanakan pada 12 Julai 1947 di Bandar Tasikmalaya. Kongres ini menghasilkan beberapa putusan penting yang diguna pakai koperasi Indonesia hingga saat ini. Perubahan sistem dan dasar kerajaan mempengaruhi kejayaan koperasi Indonesia, namun demikian tidak ada penjelasan berkenaan peranan kepemimpinan yang lahir daripada generasi ke generasi dalam menjayakan koperasi dalam kurun waktu tersebut.

Pada peringkat kebangsaan, pembangunan koperasi di Indonesia menunjukkan kemajuan yang memberangsangkan seperti dinyatakan pada jadual berikut:

Jadual 1.1: Koperasi aktif dan tidak aktif di Indonesia

Bil	Tahun	Bil. Unit Koperasi	Unit Koperasi			
			Aktif	%	Tidak Aktif	%
1	2009	170,411	120,473	70.69	49,938	29.31
2	2010	177,482	124,855	70.34	52,627	29.66
3	2011	188,181	133,666	71.03	54,515	28.97
4	2012	194,295	139,321	71.70	54,974	28.30
5	2013	203,701	143,117	70.25	60,584	29.75

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia (2014).

Pada tahun 2009 bilangan koperasi di Indonesia berjumlah 170,411 unit, dengan peratusan koperasi aktif 70.69% dan koperasi tidak aktif sebanyak 29.31%, manakala bilangan koperasi pada akhir 2013 sebanyak 203,701 unit, yang aktif 70.25% dan yang tidak aktif 29.75%. Dari Jadual 2.1 nampak bahawa bilangan koperasi di Indonesia dari tahun ke tahun meningkat, manakala peratusan koperasi aktif

menurun, dan peratusan koperasi tidak aktif meningkat. Dengan demikian dapat dinyatakan bahawa jumlah koperasi di Indonesia meningkat melebihi 10% pada tahun-tahun tersebut. Namun demikian, koperasi tidak aktif tidak mengalami perubahan yang nyata dengan peratusan 29.75% berbanding tahun-tahun sebelumnya.

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 pasal 33 ayat (1), menegaskan bahawa “perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan kepada asas kekeluargaan”. Ketentuan tersebut sesuai dengan prinsip koperasi. Oleh sebab itu koperasi mendapat mandat untuk berperanan dalam menyusun perekonomian yang berasaskan kekeluargaan dan demokrasi ekonomi yang mengutamakan kemakmuran masyarakat bukan kemakmuran individu. Untuk mencapai matlamat tersebut, keseluruhan aktiviti koperasi hendaklah dilaksanakan berdasarkan nilai yang terkandung dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta nilai dan prinsip koperasi. Sebagaimana disebutkan dalam penjelasan Undang-undang Nombor 17 Tahun 2012, bahawa pembangunan koperasi sepatutnya mengukuhkan pentadbiran dan aktiviti supaya Koperasi menjadi sebuah institusi yang sihat, kuat, mandiri, tangguh dan berjaya dalam peningkatan kerjasama, potensi dan kemampuan ekonomi para ahli, serta ambil bahagian dalam perekonomian.

Koperasi Indonesia telah dikenal sejak lama dan mempunyai kaitan yang sangat erat dengan perjuangan kebangsaan dalam kemerdekaan dan menentang sekatan ekonomi dari Belanda. Koperasi merupakan institusi yang berasaskan perpaduan tradisional dan kerjasama di antara individu, yang pernah berjaya semenjak awal Revolusi Industri di Eropah pada akhir abad ke-18 dan 19. Ia dikenali sebagai Revolusi Histori

atau Koperasi Pra-Industri. Koperasi Moden didirikan pada akhir abad ke-18 sebagai jawapan terhadap masalah-masalah sosial yang timbul pada tahap awal Revolusi Industri.

Idea-idea berkenaan dengan koperasi di Indonesia diperkenalkan oleh Patih di Purwokerto, Jawa Tengah. Pada tahun 1896, R. Aria Wiraatmadja telah menubuhkan sebuah bank bagi pegawai kerajaan, semangat dan cita-cita tersebut dilanjutkan oleh *Wolffvan Westerrod*. Pada tahun 1908, Dr. Sutomo menubuhkan “Budi Utomo” yang berperan sebagai penggerak koperasi yang bertujuan untuk memperbaiki perekonomian rakyat. Peraturan *Verordening op de Cooperative* diwujudkan pada tahun 1915, Pada tahun 1927 *Regeling Inlandschhe Cooperative* diwujudkan, disusuli oleh penubuhan Syarikat Dagang Islam, yang bertujuan untuk memperjuangkan perekonomian para peniaga peribumi.

Pada tahun 1929, Parti Nasional Indonesia ditubuhkan dengan tujuan untuk memperjuangkan dan menyebarkan semangat koperasi. Hingga kini, kepedulian kerajaan terhadap koperasi terlihat jelas dengan penubuhan lembaga yang menangani pembinaan dan pengembangan koperasi secara khas iaitu Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Republik Indonesia.

Sejarah telah mencatatkan bahawa Indonesia telah menjalankan koperasi dengan berjaya hingga kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945. Koperasi merupakan landasan perekonomian negara dan termaktub dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia, iaitu “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berasaskan kekeluargaan”. Koperasi Indonesia secara rasmi bersatu melalui Kongres Koperasi Indonesia yang dilaksanakan untuk pertama kalinya pada 12 Julai 1947 dengan

menetapkan beberapa asas penting bagi koperasi Indonesia, seperti penubuhan Sentral Organisasi Koperasi Indonesia (SOKRI) yang kemudian bertukar nama menjadi Dewan Koperasi Indonesia (DEKOPIN). Hari Koperasi Indonesia ditetapkan pada 12 Julai dan wajib diperingati pada setiap tahunnya (Dekopin, 2004).

Dengan demikian pengkaji meyakini bahawa koperasi di Indonesia perlu menyesuaikan diri dalam pengurusan perniagaan, kecekapan kepemimpinan serta usaha untuk melayani ahli untuk mencapai kemajuan koperasi.

Pemimpin dengan ciri keusahawanan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan daya saing negara dengan menggalakkan inovasi, mewujudkan pengetahuan baru, mengumpulkan kemahiran dan keupayaan, dan mewujudkan peluang pekerjaan (Lyon et al, 2000;. Zahra dan Hansen, 2000; Reijonen dan Komppula, 2007 ; Stam dan Elfring, 2008).

Sehubungan dengan itu, ada penyelidik mengarahkan untuk mengkaji lebih dalam mengenai hubungan Orientasi Keusahawanan (EO) dan prestasi perniagaan (Rauch et al, 2009), dan faktor-faktor dalaman atau luaran yang mempengaruhi prestasi koperasi (Zahra et al., 1999; Davidsson et al, 2001; Wiklund dan Shepherd, 2003; Tang et al, 2008). Dengan demikian kejayaan koperasi juga memerlukan usaha dari para pemimpinnya.

Walaupun kajian-kajian di atas menghuraikan tentang orientasi keusahawanan dan prestasi perniagaan, namun ia juga amat bergantung kepada usaha-usaha pelayanan yang dilakukan koperasi kepada para ahli.

Berdasarkan perbincangan tersebut di atas, koperasi Indonesia perlu meningkatkan peranan dengan lebih strategik sebagai ejen pembangunan ekonomi berasaskan kerakyatan. Koperasi dapat menjalankan suatu aktiviti yang diperlukan masyarakat (Bayu Krisnamurthi, 2002). Aktiviti yang dimaksudkan iaitu memberikan layanan kewangan atau perkreditan, pemasaran produk keluaran para ahli dan aktiviti-aktiviti lainnya. Koperasi mempunyai peranan yang sangat penting terutama jika ahli tidak memiliki kebolehcapaian dengan pihak lain. Hal ini dapat dilihat daripada peranan yang dimajukan oleh koperasi kredit dalam menyediakan dana dengan peraturan yang lebih mudah dibandingkan peraturan yang diberikan oleh bank. Selain dampak itu koperasi peringkat daerah menjadi alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan dari lembaga selain koperasi yang berada di wilayahnya.

Dengan demikian koperasi telah menjadi lembaga alternatif bagi lembaga kewangan lain pada kondisi masyarakat dan ahli-ahli koperasi yang telah merasakan manfaat koperasi. Hal ini kerana kemampuan koperasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para ahli terutama dalam hal; permodalan, pelatihan, informasi dan akses pasar termasuk pendidikan demokrasi yang berguna dalam meningkatkan pendapatan ekonomi mereka. Oleh sebab itu perlu ditumbuhkan kesedaran pada masyarakat amnya dan para ahli khasnya untuk mampu membuat keputusan demi kepentingan mereka sendiri. Keputusan penting yang diambil oleh para ahli koperasi kebiasaannya melalui mesyuarat tahunan yang disebut dengan Rapat Anggota. Mesyuarat ini memutuskan pemilihan pemimpin, pengawas dan pengelola koperasi. Oleh sebab itu, pemilihan pemimpin koperasi memerlukan perhatian khas dengan pertimbangan yang jelas seperti profesionalisme, kecekapan dan pengalaman.

Dengan demikian, diperlukan pemimpin yang berwibawa untuk mengendalikan

koperasi dengan berkesan. Satu kajian yang dilakukan oleh Hefferman dan Flood (2002) di Universiti Limerick, Irelandia menyatakan bahawa kecekapan sumber manusia ialah faktor penting dalam menubuhkan strategi perniagaan bagi sesebuah organisasi. Dalam konteks Indonesia, walaupun koperasi telah beroperasi lebih daripada 60 tahun, kecekapan pengurus menjadi perkara penting dalam menghadapi pelbagai ancaman dan cabaran (Nasution, 1990; Marihot, 2002).

Kecekapan kepimpinan koperasi sangat erat hubungannya dengan ciri-ciri pemimpin yang berkualiti yang mampu mengekalkan operasi dan perkembangan koperasi. Muchtar (2010) menyatakan bahawa “pemimpin boleh dilihat dari dua aspek: pertama sekali daripada aspek kemahiran dan pengetahuan, kemahiran merupakan asas bagi para pemimpin dalam melaksanakan tugas, dan aspek kedua iaitu kualiti individu merangkumi motif, sifat dan nilai-nilai keperibadian pemimpin.

Beberapa kajian terdahulu menyokong pandangan bahawa aspek kecekapan pengurusan dalam koperasi kurang mendapat perhatian dan perbincangan, terutamanya koperasi di provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD). Hal ini berkenaan dengan kajian awal terhadap pengurusan koperasi yang dilaksanakan oleh Nasution (1990). Marihot (2002), bahawa pemimpin dan pengurusan koperasi yang tidak cekap merupakan masalah terbesar yang dihadapi oleh koperasi Indonesia.

Provinsi Aceh juga dikenal dengan Nanggroe Aceh Darusalam (NAD) terletak di hujung barat pulau Sumatera, Indonesia, latar belakang sejarah dan geografi NAD menjadikannya layak dan sesuai sebagai tempat dilaksanakannya kajian ini. Suatu gerakan koperasi yang kukuh dan profesional pasti mampu memperbaiki ekonomi masyarakat dengan lebih cepat dengan menjadikan masyarakat sebagai ahli koperasi.

Oleh sebab itu, kepimpinan koperasi yang handal dan profesional merupakan fungsi penting yang diperlukan dalam pengurusan koperasi.

Namun demikian, peranan penting pemimpin koperasi terutama kecekapannya mestilah diwarisi dan ditiru oleh para kader pemimpin koperasi baik para ahli koperasi mahupun generasi muda di Aceh. Oleh sebab itu, pengkaji ingin mengenal pasti kecekapan pemimpin koperasi di Aceh pada masa kini, sehingga ditemukan dapatan-dapatan baharu daripada peranan mereka, yang sama atau berbeza dengan kecekapan pemimpin sebelumnya atau dengan pemimpin koperasi lain di Indonesia.

Dengan pengalaman penyelidik selama 20 tahun lebih di dalam berkoperasi, penyelidik berpendapat bahawa provinsi Aceh layak untuk mendapat revolusi ekonomi yang lebih profesional selepas ditimpa musibah gempa bumi dan tsunami pada tahun 2004 yang telah memusnahkan sebahagian besar infrastruktur ekonomi. Koperasi yang kelayakan tinggi pasti berjaya dan ia mampu memulihkan ekonomi Aceh dengan lebih cepat dan lebih baik. Oleh sebab itu, pemimpin yang mempunyai kepakaran, komitmen yang tinggi dan profesional sangat diperlukan untuk menjadikan Aceh sebagai daerah yang mempunyai potensi ekonomi dengan matlamat utama untuk mencapai kebajikan sosial.

Berikut ini adalah gambaran tentang perkembangan koperasi di Aceh;

Jadual 1.2: Pembangunan unit koperasi aktif dan tidak aktif di Aceh

Bil	Tahun	Bil. Unit Koperasi	Aktif	%	Tidak Aktif	%
1	2009	6,592	3,823	64.63	2,769	35.37
2	2010	6,932	3,381	48.77	3,551	51.23
3	2011	7,099	3,659	51.54	3,440	48.46
4	2012	7,079	3,583	50.61	3,496	49.39
5	2013	7,720	3,913	50.68	3,807	49.32

Sumber: Jabatan Kementerian Koperasi dan PKM, Indonesia (2014)

Sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 2.2 dalam jangka masa 2009-2013, tren perkembangan gerakan koperasi di Aceh menunjukkan peningkatan. Pada tahun 2009 terdapat 6,592 koperasi dan pada tahun 2013 sebanyak 7,720 koperasi. Dalam lima tahun terakhir, terjadi peningkatan sebanyak 1.154 koperasi. Meskipun tren menunjukkan peningkatan, akan tetapi terdapat koperasi tidak aktif dengan purata 49.32% pada tahun 2013, sedangkan pada tahun 2009 purata koperasi tidak aktif hanyalah 35.37%. Meningkatnya koperasi tidak aktif cukup membimbangkan, pada hakikatnya tidak semua unit koperasi yang aktif mampu menjalankan aktiviti perniagaan, bersamaan dengan itu tren koperasi tidak aktif terus meningkat.

Ketua Dekopin Adi Sasono (2001) berpendapat bahawa salah satu tanda koperasi yang baik ialah koperasi yang aktif dan senantiasa bergerak Suwandi (1987) yang aktif melayani ahli masyarakat am, pemimpin dan pihak pengurusan aktif berusaha untuk membangun koperasi. Salah satu usaha terbaik adalah dengan memilih pemimpin dan pengurus yang berkebolehan, bersepadu dan komited dengan kerja dan institusi.

Suwandi (1987) juga menghuraikan bahawa pemimpin-pemimpin koperasi profesional dan berwibawa pasti berkebolehan untuk mengarahkan institusi mereka ke arah pencapaian yang lebih baik. Beliau berpendapat bahawa penyertaan ahli

koperasi dapat dilihat dalam keterlibatan ahli dalam mengambil keputusan, arahan, aktiviti-aktiviti koperasi, mengawasi pengambilan perniagaan dan modal, penggunaan perkhidmatan kerjasama dan perkongsian keuntungan.

Cara mudah untuk menilai sama ada unit koperasi aktif atau tidak ialah melalui mekanisme mesyuarat ahli koperasi dan mesyuarat keahlian tahunan koperasi yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan. Statistik melaporkan bahawa dalam waktu empat tahun (2004-2007), bilangan unit koperasi aktif di Aceh mencapai purata 27.18% ia menunjukkan ada peningkatan bilangan unit koperasi yang baru ditubuhkan.

Gempa bumi dan tsunami di Aceh pada 26 Disember 2004 merupakan titik perubahan dari aspek sosial dan ekonomi. Sebagaimana pepatah “*selalu ada hikmah di sebalik musibah*”, bencana alam yang terjadi di Aceh telah menarik ramai badan antarabangsa untuk membantu dan mengambil bahagian dalam pembinaan semula provinsi Aceh. Dalam pembangunan koperasi pula terdapat kerjasama dengan koperasi antarabangsa. Aliansi Koperasi Antarabangsa (*International Cooperative Alliance* (ICA)) menetapkan projek percontohan koperasi di Aceh dan melantik Robby Tulus sebagai wakil ICA untuk memastikan projek tersebut berjalan dengan baik (PIP, 2007).

Bank Pembangunan Asia (ADB) juga memberi sumbangan dalam meningkatkan kewangan mikro di Aceh, sedangkan *Singapore Red Cross Society* (SRCS) dan *Singapore National Cooperative Federation* (SNCF) ikut menyumbang dalam pembangunan infrastruktur koperasi bagi para nelayan. Wakil Gabenor Aceh dalam pidatonya selama penerimaan sumbangan internasional (PIP, 2009) menilai bahawa

kemiskinan di Aceh mempunyai hubungan erat dengan kurangnya penguasaan teknologi dan kepemimpinan.

Penubuhan pembiayaan mikro masyarakat internasional Aceh pada tahun 2007 merupakan salah satu langkah penting untuk mencapai kerjasama antara institusi pendidikan, kerajaan provinsi Aceh, Badan Nasional Pembangunan Semula dan Pemulihan (BRR), International Cooperative Alliance (ICA) dengan Dewan Koperasi Indonesia Wilayah (Dekopinwil) Aceh. Demikian juga *Aceh International School Micro Finance* (AISMIF), yang dibina bersama Fakulti Ekonomi pada Universiti Syiah Kuala adalah untuk menghasilkan pakar-pakar kewangan mikro dan koperasi yang profesional berasaskan nilai dan reputasi antarabangsa.

1.3 Pernyataan Masalah dan Persoalan Kajian

Semenjak 20 tahun yang lalu, kecekapan pengurusan dipercayai menjadi faktor yang penting dalam menentukan sama ada koperasi akan berjaya, sederhana atau tidak berjaya (Cherrington, 1991; Drucker, 1994; Amstrong, 2001). Kecekapan dalam pengurusan sangat berkaitan dengan kebolehan ahli-ahli pengurusan dalam merancang, menyusun, mengarah dan memantau sumber-sumber organisasi (Newman, Summer dan Kirby, 1967; Drucker, 1994). Kepakaran dalam pengurusan setakat ini dikenal pasti sebagai kecekapan dalam pengurusan (Boyatzis, 1982; Goldstein, Yusko dan Nicolopoulos, 2001). Mengikut Mansfield (1999), kecekapan dalam pengurusan perniagaan mencerminkan kecekapan pengurus untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran pengurusan dalam setiap tugas yang diberikan. Salah satu penentu aras yang paling penting dalam koperasi yang baik adalah aktif dan sentiasa bergerak secara semula jadi (Sasono, 2001). Menurut

Suwandi (1987), sebuah koperasi aktif ialah koperasi yang aktif berkhidmat bagi ahli-ahlinya di mana unsur-unsur pengurusan dan pemimpin aktif membangun koperasi.

Demikian juga Bennis (1987); dipetik dalam Pagon et.al, (2008) mencadangkan beberapa kecekapan kepimpinan wajib bagi kepimpinan yang berkesan termasuk kecekapan kelompok visi dan mencapai matlamat, kemahiran peribadi, pengetahuan diri dan kecekapan teknikal mengenai keutamaan perniagaan yang dipimpin. Ahli teori (Trinka, 2004; dipetik dalam Thach et al, 2007; Goleman, McKee, dan Boyatzis, 2002) mencadangkan kecekapan sebagai kualiti termasuk integriti/kejujuran, komunikasi, kecekapan teknikal, kesedaran kepelbagaian, membangunkan orang lain, orientasi hasil, perubahan pengurusan, kemahiran interpersonal, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, pemikiran bijak, strategik/berwawasan politik, tumpuan pelanggan, kemahiran perniagaan, kepimpinan pasukan, kemahiran untuk mempengaruhi, pengurusan konflik, kecerdasan emosi, tanggungjawab sosial dan alam sekitar, bergantung kepada budaya organisasi termasuk berjenaka dan inovasi.

Dalam menyambut hari jadi yang ke-61, Majlis Koperasi Indonesia (Dekopin) menetapkan beberapa parameter seperti perolehan perniagaan (omzet), aset, ekonomi dan peranan sosial yang disyorkan oleh *International Cooperative Alliance* (ICA) pada tahun 1995 dalam usaha untuk menentukan 100 peringkat koperasi besar di Indonesia. Sepuluh koperasi besar di Indonesia dilaporkan memiliki jumlah perolehan 7,96 trilion rupiah pada tahun 2008. Di antara sepuluh koperasi terbesar, perolehan tertinggi dibuat oleh Kospin Jasa (pinjaman dan tabungan koperasi) dengan perolehan 1,3 trilion rupiah.

Secara statistik, tren peningkatan koperasi di NAD agak perlahan pada tempoh 2004-2007. Menjelang akhir tahun 2007, 5,800 unit koperasi telah direkodkan untuk beroperasi dengan 485,254 ahli. Walau bagaimanapun pada tahun 2004, hanya terdapat 4,836 unit Koperasi dengan 415,827 ahli (Report Pejabat koperasi dan UKM Aceh, 2005). Statistik menunjukkan peningkatan sebanyak 16.62 peratus dari segi bilangan unit koperasi dan 14.30 peratus bilangan ahli.

Mehta (2008) pengarah pembangunan Aliansi Koperasi Antarabangsa atau *International Cooperative Alliance* (ICA) serantau Asia Pasifik, berhujah bahawa tidak ada landasan segera yang kukuh dan menyumbang kepada koperasi. Manamana strategi yang digunakan untuk pembangunan ekonomi tidak bertahan lama apabila mereka mengabaikan keragaman dan solider. Koperasi yang mempunyai rukun sendiri, ketelusan, kejujuran, keadilan, dan tanggungjawab yang sama dalam memajukan koperasi dipercayai tidak dapat digantikan oleh pihak lain, termasuk kerajaan. Tambahan pula, Mehta (2002) menyatakan bahawa koperasi dinyatakan berjaya hanya jika ia meningkatkan keupayaan ahli-ahlinya, meningkatkan pengurusan, dan menggalakkan kualiti sumber manusia. Untuk mencapai penentu aras kejayaan, koperasi perlu agresif dalam menawarkan keunggulan berbanding unit koperasi lain. Koperasi berkembang sama seperti badan ekonomi yang lain di luar negara. Walaupun negara-negara seperti Amerika Syarikat, Kanada, Sweden, dan Jepun yang terkenal dengan hubungan erat dengan kapitalisme, namun kerajaan mereka sanggup menggunakan dasar-dasar untuk melindungi koperasi. Pada tahun 2006, ICA menyenaraikan 300 koperasi terbesar di dunia. Pangkat teratas diduduki oleh *Zen-Noh*, koperasi pertanian di Jepun dengan perolehan sebanyak RM 282,250 juta dan aset sebanyak RM 81,660 juta (PIP, 21, 2007). Peringkat ke sepuluh

diduduki oleh *American Press Association* dengan perolehan sebanyak 6 trilion rupiah jauh di atas Koperasi Kredit Indonesia yang mempunyai perolehan sebanyak 4 trilion rupiah.

Berdasarkan huraian teori dan data statistik di atas, pengkaji memfokuskan perhatian pada hal-hal yang berkenaan dengan kepimpinan koperasi kerana dipercayai menjadi peluang terbaik untuk bekerjasama, bertanggungjawab, mengamalkan demokrasi dan untuk melayani orang lain dengan adil dan benar.

Oleh sebab sebab-sebab yang dinyatakan di atas, ia diperlukan untuk memahami secara mendalam petunjuk bagi kepimpinan koperasi yang berwibawa untuk kepimpinan koperasi berkesan dan profesional di wilayah Aceh dengan mengambil kira aspek-aspek sosial-budaya daripada ahli-ahli koperasi, harapan dan keperluan mereka. Akhirnya standard kecekapan diperlukan oleh pemimpin-pemimpin koperasi seperti; pemahaman peranan dan di mana ia sesuai dengan struktur organisasi koperasi, menyedari kesan kerja pemimpin kepada orang lain dan matlamat dan objektif koperasi, menyumbang ke arah penyampaian tujuan koperasi, menghormati rakan-rakan, berfikiran terbuka dan objektif dalam urusan dan mematuhi kesaksamaan/kepelbagaian dan kesihatan/dasar keselamatan, menyedari kesan tindakan pemimpin kepada orang lain, menunjukkan dan memahami serta mematuhi peraturan koperasi seperti yang ditetapkan dalam huraian kerja.

Mengikut huraian di atas, permasalahan dalam kajian ini difokuskan kepada kecekapan kepimpinan, dan kedudukan pemimpin dalam pengurusan koperasi di Aceh. Permasalahan tersebut dirumuskan dalam bentuk pernyataan masalah yang menjadi tajuk iaitu; **“Kecekapan kepimpinan koperasi: Satu Kajian terhadap**

Koperasi di Aceh". Selari dengan permasalahan di atas, ada beberapa soalan yang perlu dijawab dalam kajian ini. Secara ringkas, soalan-soalan kajiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kefahaman pengurus koperasi di Aceh tentang kecekapan kepimpinan?
2. Bagaimanakah kecekapan kepimpinan koperasi mendukung kejayaan koperasi di Aceh?
3. Bagaimanakah model kepimpinan yang diperlukan untuk mencapai kejayaan koperasi di Aceh?

1.4 Objektif / Tujuan Kajian

Tujuan utama daripada penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti kecekapan kepimpinan koperasi di Aceh. Tujuan ini kemudian di hurai ke dalam tujuan kajian yang lebih khusus, iaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui kefahaman pengurus koperasi di Aceh tentang kecekapan kepimpinan.
2. Menganalisis kecekapan kepimpinan koperasi mendukung kejayaan koperasi di Aceh.
3. Membangunkan model kepimpinan yang diperlukan untuk mencapai kejayaan koperasi di Aceh.

1.5 Skop dan Batasan Kajian

Bagi memastikan penyelidikan ini terfokus, skop penyelidikan dibatasi kepada beberapa aspek sahaja. Pertama, tentang kefahaman kepimpinan koperasi dalam kawasan di Aceh. Kedua tentang kecekapan kepimpinan dalam mencapai kejayaan

koperasi di Aceh. Ketiga, tentang model kepemimpinan yang diperlukan dalam mencapai kejayaan koperasi di Aceh.

Koperasi di Indonesia, dibahagikan kepada beberapa jenis koperasi iaitu koperasi pengguna, koperasi pengeluar, dan koperasi jasa. Koperasi pengguna ialah koperasi yang memiliki ahli yang hanya memerlukan keperluan asas di koperasi seperti keperluan hari-hari. Koperasi pengeluar, ialah koperasi yang mempunyai ahli yang memiliki produksi barang, membeli bahan dan produksi barang dijual ke koperasi. Koperasi jasa atau koperasi simpan pinjam ialah koperasi yang mempersiapkan dana untuk dipinjam oleh ahli koperasi.

Kajian ini adalah terhad kepada koperasi simpan pinjam. Ini bermakna pemimpin koperasi itu dituntut bukan sahaja untuk mencapai objektif pengurusan koperasi daripada segi keputusan perniagaan mahupun kewangan tetapi juga dengan kemahirannya mereka meningkatkan kesejahteraan ahli-ahli koperasi melalui aktiviti pinjaman dan simpanan. Kecekapan kepemimpinan koperasi adalah sangat penting bagi pengurusan koperasi yang berjaya.

Di samping itu, kajian ini dibatasi kepada masa kepemimpinan koperasi yang disesuaikan dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar (AD) mahupun Anggaran Rumah Tangga (ART) koperasi itu sendiri. Masa ini dipilih berdasarkan beberapa alasan berikut. Pertama, adanya penggantian kepemimpinan dari satu tempoh ke tempoh lainnya, sehingga ruang gerak pemimpin dalam pelbagai aktiviti menjadi terhad. Kedua, pemimpin koperasi terkadang terlibat dalam organisasi di masyarakat, yang turut mempengaruhi kemahirannya sebagai pemimpin koperasi. Ketiga, pemimpin koperasi berkarisma dan popular di masyarakat, mereka digantikan oleh ahli-ahli

lainnya yang banyak mewarisi; pola pemikiran, metod dan sistem dari pemimpin mereka dalam menerusi lembaga koperasi yang telah berjaya, berdasarkan pengalaman pemimpinnya. Keempat, pemimpin baharu yang terpilih untuk mengelola koperasi pada tempoh selanjutnya dapat menerima pengetahuan, pengalaman daripada mereka sebagai bekal bagi kemahiran baharu sehingga kepemimpinan koperasi akan lebih berjaya daripada masa ke masa.

1.6 Definisi Operasional

Bahagian ini akan menjelaskan definisi konseptual yang digunapakai daripada teori-teori yang dijadikan rujukan kajian ini.

Definisi Koperasi. Koperasi adalah perkumpulan otonomi dari individu-individu yang sukarela berhimpun untuk memenuhi keperluan-keperluan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang di miliki bersama dengan pengurusan yang demokratis;

Nilai-nilai. Koperasi mendasarkan diri pada nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab terhadap sendiri dan sosial, demokratis, persamaan, kejujuran, telus, dan kepedulian terhadap orang lain;

Prinsip-prinsip. (sebagai huraian dari nilai-nilai di atas), prinsip-prinsip koperasi adalah sebagai berikut: (1) keahlian sukarela dan telus; (2) pengurusan oleh ahli secara demokratis; (3) partisipasi ahli dalam aspek ekonomi; (4) autonomi dan kebebasan; (5) pendidikan, pelatihan dan informasi; (6) kerjasama antar koperasi; (7) kepedulian terhadap masyarakat.

Namun demikian, merujuk kepada Undang-undang Negara Republik Indonesia Nombor 25 Tahun 1992 berkenaan koperasi adalah sebagai berikut:

Definisi: Koperasi adalah suatu badan usaha yang berahlikan individu-individu atau badan berkanun koperasi yang berasaskan kepada prinsip koperasi dan berperan sebagai gerakan ekonomi rakyat dengan asas kekeluargaan.

Landasan: Koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Asas: Koperasi mempunyai asas kekeluargaan.

Tujuan: Khususnya, koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para ahli dan kesejahteraan masyarakat amnya, bersamaan dengan itu koperasi ialah bahagian yang tidak dapat dipisahkan daripada sistem perekonomian nasional yang bersifat keadilan dan demokratis.

Penjenisan: Setiap Koperasi menyatakan jenis Koperasi dalam Anggaran Dasar. Jenis Koperasi sebagaimana dimaksudkan pada perenggan (1) berdasarkan pada persamaan aktiviti usaha dan/atau kepentingan ekonomi ahli. Lebih lanjut pada seksyen (83) Jenis Koperasi seperti dimaksudkan dalam seksyen 82 terdiri dari: a. Koperasi Pengguna, b. Koperasi Pengeluar, c. Koperasi perkhidmatan; dan d. Koperasi Simpan Pinjam.

Koperasi Simpan Pinjam: Koperasi Simpan Pinjam menjalankan usaha simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha yang melayani ahli. Dalam seksyen (88-89) berikutnya menjelaskan bahawa Koperasi Simpan Pinjam mestilah mendapat izin

usaha simpan pinjam dari Kementerian. Untuk memperoleh izin usaha simpan pinjam sebagaimana dimaksudkan pada perenggan (1), Koperasi Simpan Pinjam mesti memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh Kementerian. Sebagaimana dimaksudkan pada seksyen 88 perenggan (1) merangkumi aktiviti; a. Menghimpun dana dari Ahli; b. Memberikan Pinjaman kepada Ahli; dan c. Menempatkan dana pada Koperasi Simpan Pinjam sekundernya.

“Kecekapan” yang dimaksudkan dalam penyelidikan ini ialah keupayaan peribadi daripada pemimpin koperasi yang diperoleh setelah dilakukan pengkategorian berdasarkan sifat atau ciri-ciri yang menonjol daripada mereka dalam hal kecekapan teknikal, hubungan interpersonal dan juga kecekapan konsep sehingga mereka boleh dibezakan dari pemimpin koperasi yang lain.

“Kejayaan Koperasi” yang dimaksudkan dalam kajian ini yang menasaskan koperasi simpan pinjam di Wilayah Aceh yang memenuhi kategori (penilaian) yang berjaya, sederhana, dan tidak berjaya. Adapun kategori koperasi berjaya, sederhana, dan tidak berjaya, merujuk kepada pedoman kerja yang diterbitkan oleh Pejabat Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Pejabat Aceh.

Michael Zweel (2000) memberikan 5 (lima) kategori kecekapan, yang terdiri daripada: pencapaian tugas, hubungan, sifat peribadi, pengurusan, dan kepimpinan:

1. Pencapaian tugas, berkenaan dengan prestasi baik, task achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola prestasi, mempengaruhi, inisiatif, efisien, produksi, fleksibiliti, inovasi, memperhatikan kualiti, perbaiki yang berterusan, dan kepakaran teknik.
2. Hubungan, berkenaan dengan komunikasi dan bekerja sama dengan baik dengan orang lain dan memuaskan keperluannya, relationship (kerja sama, orientasi pada perkhidmatan, kepedulian antar individu, kecerdasan organisasi, membangunkan hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitiviti lintas budaya).

3. Sifat peribadi, merupakan kecekapan dalaman individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang, integriti dan kejujuran, pembangunan diri, ketegasan, kualiti keputusan, pengurusan stres, berfikir dinamik, berfikir analitis, dan berfikir konseptual.
4. Pengurusan, kecekapan secara spesifik berkenaan dengan pengelolaan, pemantauan dan mengembangkan orang lain, motivasi, memberdayakan.
5. Kepimpinan, berkenaan dengan memimpin organisasi dan individu untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi, berkenaan dengan kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, pengurusan perubahan, membangun komitmen organisasi.

1.7 Signifikan Kajian

Signifikan kajian ini berkaitan dengan beberapa aspek berikut:

1. Kajian ini pada asasnya diharapkan boleh bermakna untuk memperkaya kefahaman tentang kecekapan kepimpinan pada koperasi dalam mengamati seorang pemimpin yang berkesan dan *profesional* khususnya dari segi kecekapan kepimpinan dan bagaimana mereka menilai kecekapan kepimpinan. Memandangkan pelbagai isu latar belakang masyarakat Aceh dan struktur sosial, budaya dan ekonomi mereka, kajian ini dijangka untuk mencari standard kecekapan pemimpin yang profesional dan berkesan yang akhirnya boleh dilanjutkan dan berkembang menjadi pengetahuan (*Science*) tentang kecekapan kepimpinan untuk kawasan lainnya. Begitu juga, peranan pemimpin koperasi sepatutnya boleh diambil kira, dan bukan dinafikan.
2. Kajian ini secara teoretis juga boleh menjadi maklumat-maklumat baru tentang kecekapan kepimpinan koperasi Aceh yang pada hakikatnya berbeza dengan kepimpinan koperasi lain di Indonesia. Hal ini berguna untuk pengayaan konsep, dan teori bagi pengembangan sains, terutamanya kecekapan kepimpinan yang dimainkan oleh pemimpin-pemimpin koperasi dan capaian kejayaan dalam pengurusan koperasi yang dapat dilihat di peringkat koperasi (berjaya, sederhana,

dan tidak berjaya). Selain itu, koperasi adalah *institusi* ekonomi yang berorientasikan untuk meningkatkan kebajikan ahli-ahli mereka, berbeza dengan syarikat-syarikat berorientasikan keuntungan dengan orientasi untuk meningkatkan keuntungan (berorientasikan keuntungan). Kajian daripada koperasi sudah cukup banyak dilakukan seperti oleh Sugiyanto (2006) mengenai pengaruh kompetensi dan komitmen pengurusan koperasi di Jawa Barat; Teuku Syarif (2011) mengenai skala prioriti pemberdayaan koperasi; Johnny W. Situmorang (2011) mengenai Uji keragaman Koperasi berprestasi berdasarkan skala usaha tahun 2009, Burhanuddin (2008) mengenai tinjauan prospek koperasi Indonesia dari perspektif disiplin ilmu pengurusan perniagaan, juga Hanel (1985) mengenai aspek dasar koperasi dan kebijakan pengembangan di negara berkembang, yang mengkritik kegagalan koperasi kerana pengurusan tidak mampu dan lain sebagainya.

Walau bagaimanapun, aspek-aspek lain belum diperbincangkan secara mendalam, termasuk aspek kecekapan pemimpin dalam kepimpinan koperasi, dan peranan mereka bagi kejayaan koperasi. Dengan demikian kajian ini akan menyumbang kepada bidang pengetahuan melalui pengesahan model yang dicadangkan dan untuk industri mahupun perniagaan lainnya. Model praktikal kepada pemimpin koperasi sebagai orang utama dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam pembangunan sumber manusia pada koperasi yang dinamik di Aceh khususnya dan Indonesia umumnya.

3. Secara praktikal, kajian ini meneroka secara mendalam bagaimana kecekapan kepimpinan menyumbang dengan jelas kepada kejayaan pengurusan koperasi secara keseluruhan dalam koperasi yang dikenal pasti sebagai prestasi cemerlang. Selain itu, kajian ini dijangka mencadangkan sebab-sebab mengapa beberapa unit

koperasi gagal dalam pencapaian perniagaan mereka terutama apabila dilihat dari sudut pandang kecekapan kepimpinan. Kebergunaan praktikal boleh digunakan oleh penggubal dasar, terutama Pejabat Koperasi wilayah Aceh dalam membuat dasar-dasar yang berkaitan dengan pembangunan koperasi di masa mendatang. Boleh digunakan sebagai maklumat penting mengenai model kecekapan kepimpinan yang paling ideal yang mesti dimiliki pemimpin koperasi untuk membangunkan sumber manusia dan juga koperasi.

1.8 Struktur Tesis

Tesis ini terdiri daripada enam bab. Setiap bab menggambarkan atau membincangkan aspek-aspek yang berbeza tetapi saling berkait, iaitu seperti berikut.

Bab satu menguraikan latar belakang kajian, termasuk sekilas tentang koperasi sebagai informasi awal yang mendukung kajian ini. Berikutnya alasan mengapa judul ini dipilih dan apa yang menjadi latar belakang penelitian. Selanjutnya menjelaskan permasalahan serta tujuan dan kepentingan kajian, terakhir tentang skop kajian penelitian kepimpinan koperasi di Aceh.

Bab dua berisi sorotan literatur tentang definisi kepimpinan termasuk kecekapan, kepimpinan koperasi, teori asas kecekapan, pembangunan konsep kecekapan kepimpinan, yang berisi tentang kecekapan pemimpin, kemahiran teknikal, hubungan antar personal, kemahiran konsep. Pembangunan konsep kepada teori rangka kerja dan kesimpulan.

Bab tiga berisi kaedah penyelidikan dimulai dengan pengenalan, selanjutnya reka bentuk kajian dan rangka kerja kajian, kaedah pengumpulan data berisi sampel

kajian, kesahan dan kebolehpercayaan item-item soalan, kaedah analisa data dan kesimpulan.

Bab empat ialah dapatan kajian yang berisi dengan pendahuluan, koperasi di Aceh, koperasi Pinjam Simpan, persamaan antara koperasi sampel, dapatan berdasarkan kerangka kajian, dan rumusan.

Kemudian terakhir ialah bab lima adalah kesimpulan dan cadangan, berisi pendahuluan, perbincangan tentang kajian, ke arah pembinaan suatu kerangka kerja, kesimpulan kajian, implikasi kajian, cadangan kajian dan rumusan.

1.9 Kesimpulan

Bab satu ini, bagaimanapun telah memberikan maklumat awal daripada rancangan tesis, bermula daripada latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian, skop kajian, definisi operasional, signifikan kajian dan struktur tesis. Di samping itu, tulisan pada bab ini boleh menjadi asas bagi penulisan bab-bab berikut.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini membicarakan tentang teori kepemimpinan, kepemimpinan dalam koperasi, teori kecekapan, teori kecekapan kepemimpinan, dan pembangunan konsep kecekapan kepemimpinan koperasi. Bahagian ini untuk menyokong kajian yang akan dilaksanakan, dan untuk membina model yang akan dicadangkan dalam kajian ini.

2.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan “lebih seni daripada sains” dan digambarkan sebagai misteri, kreatif, karisma, subjektif, romantis dan berorientasikan perubahan (Levey, 1992). Hersey, Blanchard, dan Johnson (1996) berpendapat bahawa kepemimpinan dianggap hanya sebagai kepemimpinan dalam mempengaruhi orang lain ke arah matlamat organisasi. Kepemimpinan ialah satu proses penyesuaian yang dibuat untuk membangun dan membimbing individu, organisasi, dan masyarakat. Begitu pula John Kotter (1990) berpendapat bahawa "Kepemimpinan adalah berkenaan dengan menangani perubahan". Senge (1996) menjelaskan bahawa pemimpin "mendorong" perubahan. Fungsi utama kepemimpinan adalah untuk mengendalikan "huru-hara", menemukan inovasi, dan memberi peluang untuk pertumbuhan, pembangunan, dan kemakmuran. Proses ini bukan menciptakan rancangan, akan tetapi menciptakan visi, strategi, dan alternatif. Inilah visi, strategi, dan alternatif yang mentakrifkan perniagaan dan budaya daripada aspek realiti masa depan.

Kotler (1972) berpendapat sebagaimana dikutip oleh Vago (2004:363) bahawa ejen-ejen perubahan boleh dibahagikan ke dalam dua bentuk, iaitu para pemimpin dan para pengikutnya. Para pemimpin tersebut terdiri dari enam jenis kumpulan individu: (1) para pengarah, (2) para pengabulan, (3) para penyokong, (4) para juruteknik, (5) para pentadbiran, dan (6) para pengurus. Para pengikut terdiri dari: (1) para pekerja, (2) para penyumbang dan (3) orang-orang yang menaruh simpati. Selanjutnya, Vago (2004) mengenal pasti tiga cara utama yang membolehkan ejen perubahan mempengaruhi sasaran perubahan, iaitu melalui paksaan (kekuatan), ajakan atau melalui pendidikan. Dalam konteks ini, seorang pemimpin pada lembaga koperasi menjadi sangat penting, kerana ia memainkan peranan yang penting dalam mencapai perubahan bagi pengurusan koperasi yang lebih baik. Dari sisi dalaman melibatkan kakitangan serta para ahli dalam suatu sistem yang dipimpinnya, sedangkan dari sisi luaran ada individu-individu yang menaruh simpati dan berkepentingan terhadap perkhidmatan koperasi dalam aspek ekonomi dan sosial.

Kouzes dan Posner (2002) sebagaimana dikutip oleh Talek (2006) menunjukkan ciri-ciri pemimpin yang efektif dan berhasil pada enam benua (Afrika, Amerika Utara, Amerika Selatan, Asia, Eropah dan Australia) seperti berikut:

- a. Jujur, seorang pemimpin dianggap jujur jika dia bertindak sesuai dengan apa yang dia katakan dan kerjakan.
- b. Berpandangan ke hadapan, seorang pemimpin diharapkan memiliki *a sense of direction* dan pandangan jangka panjang untuk sebuah organisasi atau masyarakat.
- c. Kewenangan, seorang pemimpin memiliki kuasa untuk melakukan sesuatu kerana keterampilan dan pengetahuannya yang memadai.
- d. *Intelligent*, seorang pemimpin mestilah berpengetahuan, *smart* dan pandai

- e. *Fair-minded*, seorang pemimpin haruslah berfikiran objektif.
- f. *Broad-minded*, seorang pemimpin bersedia mendengarkan dan boleh menerima pendapat orang lain.
- g. *Supported*, seorang pemimpin harus menyokong pendapat dan saranan orang lain, sehingga mereka menjadi kreatif, inovatif dan banyak inisiatif.

Gary Yukl (2010), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu subjek yang telah menarik perhatian di antara sesama manusia. Mengandungi istilah yang sangat mengesankan, keperibadian yang dinamis, mereka yang mencapai kejayaan pada abadnya, pada kemasyhuran itu telah muncul pemimpin yang pandai dalam banyak legenda dan berbagai-bagai mitos. Lebih lanjut dihuraikan bahawa banyak sejarah telah menjelaskan kepada kita seperti sejarah militer, politik, agama, dan sosial bagaimana seseorang pemimpin mampu menjadi sejarah, meskipun kita kurang mengerti bagaimana kejadian sebenarnya namun ia telah banyak mempengaruhi kepemimpinan. Kepemimpinan terkenal luas dan menarik perhatian, mungkin karena ia merupakan suatu proses yang misteri, dan menjadi pelajaran dalam hidup semua orang.

Dengan demikian, berdasarkan huraian di atas seorang pemimpin termasuklah pemimpin koperasi sebagai pemimpin formal di masyarakat mestilah sesuai antara perkataan dan perbuatannya, memiliki jiwa kepimpinan, berilmu dan terampil, terbuka dan boleh menghargai orang lain.

2.2.1 Kecekapan

Seperti telah dihuraikan berkenaan kepimpinan, maka sesuai dengan tajuk kajian berikut huraian berkenaan kecekapan. Kecekapan secara am boleh difahami sebagai

keupayaan individu untuk mengaktifkan, menggunakan dan menyambung pengetahuan yang diperolehi secara kompleks dalam pelbagai situasi yang tidak menentu (Perrenoud, 1997, di Svetlik, 2005). Gruban (2003) mendefinisikan kecekapan sebagai keupayaan untuk menggunakan pengetahuan dan keupayaan, kecekapan diperlukan untuk mencapai kejayaan dan keberkesanan suatu tugas yang telah ditetapkan, transaksi kerja, merealisasikan matlamat, atau prestasi tertentu dalam suatu proses perniagaan. Kecekapan meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, sifat peribadi dan perilaku, keyakinan, motif dan nilai. Untuk menghindari kekeliruan istilah, Ellström (1997; dipetik dalam Virtanen, 2000) membezakan kecekapan dengan kelayakan. Dia berpendapat bahawa sebagai sifat seorang pekerja kecekapan merujuk kepada "modal sumber manusia yang boleh berubah menjadi produktiviti", manakala kelayakan difahami sebagai "keperluan dari kelas tertentu pada pekerjaan".

Kecekapan/kemampuan (*ability*) merujuk pada kapasiti individu untuk mengerjakan pelbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Robbins (2007) memperkenalkan teori berkenaan kecekapan berdasarkan kepada teori Window atau lazim disebut teori tingkap, bahawa setiap kecekapan yang dimiliki manusia dapat dilihat dari 4 sisi yang berbentuk tingkap iaitu: pendidikan (*education*), keterampilan (*skill*), pengalaman kerja (*experience*), dan penguasaan teknologi (*mastery of technology*). Fokus atau inti dari teori tingkap ini adalah kecekapan. Sumber daya yang memiliki keterampilan disokong dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang berkeupayaan. Kemampuan menurut Robbins (2001), meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fasik. Kemampuan intelektual ialah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan aktiviti mental yang wujud dalam

keterampilan iaitu kecekapan khas yang berkenaan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Semakin banyak kecekapan dalam proses sumber manusia maka akan semakin meningkatkan prestasi organisasi. Demikian pula keperluan untuk mengkomunikasikan nilai dan standard organisasi, menganalisis dan memperbaiki budaya organisasi, memilih dan melantik pekerja, menilai dan membangun kemahiran pekerja, kecekapan pemimpin, mengelola proses perencanaan, membangun asas strategi pelatihan, dan membentuk proses kecekapan.

Wibowo (2007) berpendapat bahawa kecekapan ialah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang berlandaskan pengetahuan dan keterampilan serta disokong oleh sifat kerja yang dituntut dalam suatu pekerjaan sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pencapaian pada tingkat yang memuaskan termasuk kemampuan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan, menunjukkan sifat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau diperlukan dalam melaksanakan tugas, menjelaskan apa yang dilakukan seseorang di tempat kerja pada pelbagai tingkatan dan menghuraikan standard bagi masing-masing tingkatan, mendefinisikan sifat, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu dalam menjalankan tugas sehingga mencapai standard kualiti kerja yang diharapkan.

Yukl (2010) berpendapat bahawa para pakar menghuraikan hasil kajian yang dilakukan melalui temu duga ke atas kecekapan 20 orang pengurus perusahaan dengan menggabungkan antara sifat (*traits*) dan kepakaran (*skills*) para pengurus eksekutif (seperti; kemampuan membangun dan memimpin kumpulan, kemampuan penyesuaian terhadap perubahan), disimpulkan bahawa secara lebih spesifik sifat dan kepakaran hampir bersamaan antara pengurus yang berjaya dan yang tidak

berjaya. Dihuraikan lebih mendalam bahawa kestabilan emosi, bertahan dan sabar dalam masalah, mempunyai integriti, perhubungan antar individu serta kepakaran teknikal dasar yang membezakan mereka pada waktu dan situasi tertentu. Pengurus yang berjaya biasanya mempunyai jenis pengalaman yang diperoleh melalui pelbagai masalah yang berbeza pula.

Berdasarkan kajian terdahulu tentang kecekapan dapat disimpulkan bahawa kecekapan adalah gabungan dari beberapa ciri, sifat dan kepakaran serta pengalaman sehingga mempengaruhi sesuatu keputusan dalam memimpin sesebuah perusahaan.

2.3 Kepemimpinan Koperasi

Koperasi atau kerjasama ialah satu istilah yang diambil daripada perkataan 'bersama' dan 'bekerja' yang bermakna bekerja bersama-sama dan dengan demikian kerjasama merujuk kepada usaha untuk mencapai matlamat yang sama untuk manfaat bersama. Pertubuhan Buruh Antarabangsa (ILO) dalam artikel bertajuk 'Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi' diterbitkan pada tahun 1965 koperasi ditakrifkan sebagai sesuatu persatuan individu, biasanya dengan cara yang terhad, dengan sukarela menyertai dan bersama-sama untuk mencapai ekonomi yang sama dan melalui pembentukan organisasi perniagaan yang dikawal secara demokrasi, membuat janji untuk memberi sumbangan modal yang diperlukan berbahagi risiko dan menerima bahagian keuntungan hasil usaha.

Tambahan pula, takrif koperasi seperti dinyatakan di atas menunjukkan bahawa koperasi merangkumi perkara-perkara berikut:

- Koperasi ialah persatuan orang
- Koperasi adalah berasaskan sukarela

- Koperasi bertujuan untuk mencapai kepentingan bersama
- Koperasi bertujuan untuk mencapai ekonomi bersama dan organisasi perniagaan yang dikawal dengan demokrasi.
- Ahli-ahli koperasi mestilah memberikan sumbangan yang sama ke atas modal yang diperlukan.
- Ahli koperasi mestilah berbagai risiko dan manfaat dari hasil usaha perniagaan.

Secara am, koperasi mendapat sambutan yang positif dari masyarakat kerana memberikan sumbangan seperti berikut:

- Meningkatkan taraf hidup masyarakat
- Menggalakkan keadilan sosial, persamaan dan tanggung jawab.
- Meningkatkan perdamaian dan kestabilan sosial.

Dapat disimpulkan bahawa koperasi adalah contoh pembangunan masyarakat dan demokrasi yang konkrit (kenyataan dalam sidang kementerian mengenai koperasi di rantau Asia Pasifik, Beijing, 1999). Kenyataan ini memberikan implikasi kepada kepimpinan bahawa pemimpin boleh membawa suasana yang aman dan kestabilan sosial.

Dalam aktiviti harian, koperasi bergantung kepada penyertaan aktif kerajaan yang berfungsi untuk memberi motivasi, fasilitator dan pentadbiran koperasi (ICA ROAP dipetik dalam Soedjono, 2003).

Soedjono (2003) menghuraikan lebih dalam bahawa, untuk dapat berfungsi dengan baik koperasi memerlukan:

1. Autonomi dalam pengurusan

2. Kewujudan undang-undang
3. Penghargaan
4. Pengagihan peluang yang adil
5. Tambahan modal daripada sumber luar
6. Kerjasama tempatan, serantau dan antarabangsa.

Ditegaskan pula bahawa Koperasi mempunyai ciri-ciri nilai spesifik seperti berdikari, membantu diri, autonomi, telus dan jujur. Sebagai nilai asas institusi pengurusan, koperasi berbeza dengan korporat lainnya.

Berikut ini beliau menghuraikan perbezaan dimaksudkan dalam Jadual 2.1;

Jadual 2.1: Perbezaan antara Koperasi dan Korporat

Korporat	Koperasi
- Persatuan berasaskan modal	- Pengurusan berasaskan nilai
- Kuasa terbesar ditangani pemilik modal	- Persatuan berasaskan keahlian
- Orientasi utama adalah pengambilan keuntungan	- Berorientasikan masyarakat dalam pasaran yang kompetitif
- Sistem kapitalis	- Bertanggung jawab ke atas ahli secara ekonomi, sosial dan budaya.
- Seluruh aktiviti dan sumber digunakan untuk meningkatkan keuntungan.	- Koperasi sebagai badan pendidikan dan ekonomi
	- Profesional, keusahawanan dan bertanggung jawab

Sumber: Ibnoe Soedjono, 2003.

Tukidi (Warta Koperasi, 2008) mempunyai pendapat yang sama iaitu Setiausaha kepada Unit Koperasi Pinjaman dan Simpanan Kodanua, menyatakan bahawa koperasi pinjaman dan simpanan di Indonesia sekarang mengalami persaingan global yang teruk. Ahli unit koperasi simpan pinjam kebanyakannya adalah orang yang

peniaga mikro seperti peniaga makanan asas, penjaja dan peniaga tidak rasmi, pertumbuhan pesat pasar mini, bersamaan dengan itu bank-bank dan badan-badan kewangan yang lain ialah cabaran dan ancaman bagi unit koperasi tertentu. Beliau juga berpendapat bahawa koperasi akan mampu bertahan hanya dengan meningkatkan kecekapan pengurus perniagaan dan pengurusan kakitangan termasuk kemahiran kepemimpinan. Perniagaan sentiasa berubah, koperasi memerlukan strategi inovatif kerana mustahil untuk menyelesaikan masalah baru dengan menggunakan kaedah lama.

Ini bermakna bahawa kecekapan pengurusan perniagaan yang tidak berkembang akan memberi kesan kepada penganjur dan ahli-ahli koperasi. Pada akhirnya akan menyebabkan kekecewaan dan kontra-produktif kepada institusi koperasi, penganjur koperasi, dan individu itu sendiri. Suatu pandangan tentang pentingnya kepemimpinan berkenaan dengan memelihara identiti koperasi yang merupakan hasil daripada kajian yang dilakukan di negeri Andhra Pradesh di India oleh Himachalam dan Dommaraja (2006).

Lebih jelas diuraikan, kepemimpinan mempunyai peranan besar dalam pengurusan koperasi, meningkatkan kecekapan operasi koperasi dalam memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada pengguna. Himachalam dan Dommaraja (2006) berhujah bahawa koperasi pengguna di negeri ini mengalami masalah utama dan kekal dengan kerugian berterusan kerana kepemimpinan yang tidak berkesan di kalangan kakitangan pentadbiran. Tambahan pula, masalah menjadi lebih rumit dengan globalisasi ekonomi di India. Kajian ini menyimpulkan bahawa kepemimpinan ialah salah satu tindakan yang paling penting dan diperlukan untuk

meningkatkan usaha perniagaan di samping melindungi kepentingan pengguna dalam senario global masa kini.

Membincangkan kecekapan kepimpinan koperasi bermakna membincangkan ciri-ciri pemimpin yang berkualiti dan boleh mengekalkan operasi dan pertumbuhan koperasi. Muchtar (2010) menyatakan bahawa pemimpin boleh dilihat dari dua sisi: bahagian *pertama* boleh dilihat dalam bentuk kemahiran dan pengetahuan, *kedua* tidak boleh dilihat, iaitu kualiti peribadi (motif, sikap, nilai, sifat-sifat). Kemahiran mewakili kebolehan asas pemimpin dalam melaksanakan tugas mereka. Tambahan pula Mochtar membahagikan kemahiran kepada dua bahagian iaitu kemahiran dasar dan kemahiran penunjang. Kemahiran dasar ialah kepakaran langsung yang diperlukan untuk menjalankan tugas, dan kemahiran penunjang lebih dalam bentuk hubungan manusia untuk mewujudkan iklim kerja, hubungan peribadi dan perkembangan diri.

Dalam konteks provinsi Aceh, walaupun koperasi telah beroperasi lebih daripada 60 tahun, pelbagai cabaran dan ancaman yang paling dominan adalah kecekapan pengurusan (Nasution, 1990; Harianja, 2002). Kecekapan pengurusan dipercayai menjadi faktor yang penting dalam menentukan sama ada koperasi akan berjaya atau tidak. Kecekapan dalam pengurusan sangat berkaitan dengan kebolehan ahli-ahli pengurusan dalam merancang, menyusun, mengarah dan memantau sumber-sumber organisasi (Hanafiah & Gani, 2013).

Berdasarkan kepada hasil kajian lepas seperti yang dibincangkan di atas, maka didapati bahawa sangat penting membuat kajian tentang kepimpinan koperasi di Indonesia utamanya di Aceh. Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik akan

menumpulkan kajian tentang kepemimpinan koperasi di Aceh dalam mencapai koperasi yang bertarap berjaya ataupun tidak berjaya.

2.4 Teori Asas Kecekapan Kepimpinan

Kepimpinan ialah satu konsep yang popular di kalangan pakar psikologi, sosiologi, sains politik dan pakar sains pengurusan. Keberkesanan pemimpin telah kerap menentukan hidup atau matinya satu kumpulan, organisasi, atau seluruh negara, ia telah menjadi kebimbangan kepada pemikir utama dalam sejarah, seperti Plato, Machiavelli, atau von Clausewitz (Fiedler, 1996). Semakin banyak kajian tentang kepemimpinan, kerumitan akan semakin dapat diselesaikan (Fiedler, 1996; Chaudhari dan Dhar, 2006). Lebih sedekad yang lalu, kepemimpinan yang berkesan telah dibincangkan daripada aspek kecekapan, peranan, pengalaman, tugas, personaliti, dan nilai-nilai (Byham 2002). Tannenbaum (2003) berpendapat bahawa kepemimpinan bermakna mempengaruhi masyarakat untuk menghadapi suatu masalah. Kepemimpinan dan keberkesanan penggunaan kuasa telah dibincangkan oleh Boyatzis (1971) bahawa kuasa ialah keupayaan untuk mempengaruhi orang lain (Boyatzis, 1971). Kepemimpinan bermaksud menyelesaikan konflik dalam memegang nilai individu - kesediaan untuk mendedahkan percanggahan dalaman individu dan organisasi. Kepemimpinan hanya boleh ditakrifkan sebagai perbuatan mempengaruhi orang lain ke arah yang dikehendaki (Chaudhari dan Dhar, 2006).

Teori kepemimpinan telah berubah sepanjang sejarah. Kajian awal kepemimpinan tertumpu kepada teori-teori pengurusan saintifik oleh Frederick Taylor (Al-Omari, 2008). Dengan pemahaman peningkatan aspek psikologi dalam perilaku Organisasi, McGregor menciptakan Kepimpinan Teori X dan Teori Y, beliau mentakrifkan

peranan pemimpin untuk gaya pengurusan autoritarian berbanding gaya pengurusan penyertaan (Al-Omari, 2008). Teori X menganggap pekerja sememangnya malas dan akan mengelakkan kerja jika mereka boleh. Teori Y mengandaikan pekerja adalah bercita-cita tinggi, motivasi diri, bersedia untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar, dan menjalankan arahan serta kawalan diri sendiri.

McClelland dan Burnham (1977) mengkaji apa yang mendorong Ketua Pegawai Eksekutif perniagaan kecil dan menjadi kunci kepada kejayaan. Kunci kepada kejayaan itu telah bertukar menjadi apa yang disebut dalam bidang psikologi "keperluan untuk pencapaian" motivasi - keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih cekap daripada yang pernah dilakukan sebelum ini (McClelland dan Burnham, 1977). Dalam kajian yang lain, Miron dan McClelland (1979) berkesimpulan bahawa motivasi mempunyai kuasa yang tinggi dalam mempengaruhi kejayaan perniagaan kecil – ia mungkin disebabkan oleh pengambilan risiko yang tinggi. Dapat difahami bahawa corak motif tertentu (kuasa yang tinggi, lebih rendah dalam gabungan, dan tinggi dalam kawalan diri), individu dibolehkan untuk menjadi pengurus yang berkesan di peringkat yang lebih tinggi dalam sesebuah organisasi (McClelland dan Boyatzis, 1982). Berikut kaedah, McClelland dalam melakukan ujian untuk meramalkan kecekapan individu berbanding dengan perisik *ground breaking McBer project* dalam tahun 1970-an (McClelland dan Burnham, 1977).

Tambahan pula McClelland dan Boyatzis (1980) mentakrifkan kecekapan "sebagai badan generik pengetahuan, motif, ciri-ciri, imej diri, peranan sosial, dan kemahiran yang berkaitan dengan sebab dan akibat prestasi yang lebih baik atau berkesan dalam kerja" (McClelland dan Boyatzis, 1980). Kemudiannya mereka menjelaskan prestasi unggul ini sebagai ciri-ciri asas 'kecekapan' (McClelland, 1994; Boyatzis, 1993;

McClelland, 1998). Boyatzis (1993) menghuraikan lebih lanjut keupayaan untuk menjadi pemimpin adalah sejauh mana individu yang mempunyai kemahiran, ciri-ciri, motif, nilai, dan pengetahuan yang berkaitan dengan organisasi. Kecekapan adalah segala-galanya bahawa seseorang itu mampu, tingkah laku, pengetahuan, kemahiran teknikal, dan motivasi untuk kejayaan sebagai pengurus (Byham 2002). Mereka yang berkaitan dengan tingkah laku yang menyokong prestasi berjaya; apa yang dilakukan individu untuk memenuhi objektif mereka, bagaimana mereka pergi mencapai hasil yang diperlukan (Ammons-Stephen et al, 2009). Pembangunan teori sifat, Hersey dan Blanchard (1974) berhujah bahawa tidak ada gaya kepimpinan yang terbaik dan boleh digunakan secara universal. Mereka mencadangkan teori kitaran hayat kepimpinan yang berasaskan kepada tugas-kelakuan, tingkah laku hubungan, kematangan pengikut. Teori ini kemudiannya menjadi kepemimpinan situasi (Hersey dan Blanchard, 1974). Model kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard ditakrifkan sebagai hubungan pemimpin kepada pengikut dan mendapati bahawa kepimpinan adalah keadaan berubah-ubah sebagai tugas berubah dan sebagai keperluan untuk mengekalkan hubungan yang berubah-ubah (Hersey dan Blanchard 1996).

Selari dengan huraian di atas Fiedler (1996) dan Tichy (1996) mengemukakan bahawa terdapat kajian atau penelitian kepimpinan terdahulu, sebelum tahun 1945 terutama dalam mengenal pasti ciri-ciri, perilaku, dan pola keperibadian yang akan membezakan pemimpin dari bukan-pemimpin Teori Kepimpinan Kontingensi menggambarkan kepimpinan yang berasaskan kepada kuasa dan pengaruh dan demonstrasi kepimpinan adalah interaksi yang lebih kompleks di antara individu dan persekitaran sosial dan tugas (Fiedler, 1996; Schaeffer, 2002). Boyatzis (1993) melaporkan bahawa ramai pengurus syarikat dalam peranan kepimpinan mempunyai

kebolehan untuk menjadi pemimpin yang berkesan tetapi tidak diberikan peluang untuk memimpin dalam organisasi mereka kerana terdapat faktor-faktor lain yang menentukan tingkah laku kepimpinan. Kepimpinan ialah satu perjalanan dan ciri-ciri yang berubah mengikut keperluan dan ragam individu, organisasi, industri, dan dunia (Schaeffer, 2002). Kouzes dan Posner (1990, 1992, 2003) mendakwa kepemimpinan bukan saja berkenaan dengan pemimpin, ia juga berkenaan dengan para pengikut.

Heifetz (1995) melaporkan bahawa para pemimpin bersedia untuk melibatkan diri dalam menggerakkan orang lain untuk menyelesaikan masalah yang sukar untuk melakukan kerja-kerja penyesuaian, bukan hanya berkelakuan seperti pakar-pakar teknikal, tetapi untuk melakukan kedua-duanya. Beliau merujuk kepada dua kategori y kepemimpinan yang luas iaitu: kepimpinan teknikal melakukan apa yang diperlukan untuk menangani isu atau masalah apabila terdapat satu resolusi yang diketahui atau boleh diketahui; manakala kepemimpinan penyesuaian bekerja terbaik apabila penyelesaian itu tidak diketahui dan peserta akan dikeluarkan bersama-sama untuk membezakan laluan baru (Heifetz, 1995).

Kouzes dan Posner (2003) memberikan konsep "Kepimpinan Berkualiti" dan percaya bahawa pemimpin sebenar akan muncul dari huru-hara dan situasi yang tidak menentu. Ciri-ciri kepimpinan yang paling penting dan kerap dipilih adalah kejujuran, kecekapan, berpandangan jauh dan memberi inspirasi (Kouzes dan Posner, 1990). Lima Amalan Kepimpinan Berkualiti (iaitu Mencabar Proses, Inspirasi Wawasan yang dikongsi, Membolehkan Akta Lain, Membentuk jalan, Dorongan hati) boleh digunakan oleh pemimpin untuk menilai kemahiran mereka dan menggunakan maklum balas daripada orang lain untuk memperbaiki kebolehan kepemimpinan mereka sendiri (Kouzes dan Posner, 2003).

Dengan kemajuan teknologi dan globalisasi yang sedang berkembang, lebih ramai penyelidik mengkaji kepemimpinan beretika di mana kesahihan, integriti dan kejujuran adalah penting untuk kejayaan pemimpin dalam jangka panjang (Bass 2003; Boyatzis dan McKee, 2006). Pemimpin yang mengekalkan keberkesanan mereka memahami bahawa memperbaharui diri sendiri ialah satu proses menyeluruh yang melibatkan minda, badan, jantung, dan semangat untuk mencetuskan kehebatan dalam diri mereka sebelum mempengaruhi orang lain (Boyatzis dan McKee, 2006). Dalam satu kajian ciri-ciri Chief Executive Officer (CEO), Wood dan Vilkinas (2007) melaporkan bahawa ciri-ciri kepemimpinan yang dikenal pasti sebagai bahagian penting dalam kejayaan ialah pendekatan kemanusiaan, orientasi pencapaian, pandangan yang positif, rasa integriti, inklusif, pembelajaran dan kesedaran diri.

Covey dan Gullledge (1992) mengkaji peranan pemimpin dalam mewujudkan dan mengesahkan identiti organisasi melalui prinsip-prinsip dan nilai-nilai. Prinsip kepemimpinan berpusatkan dan diamalkan kepada empat peringkat: peribadi (hubungan dengan diri sendiri); interpersonal (hubungan dan interaksi dengan orang lain); pengurusan (tanggungjawab untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan dengan orang lain) dan organisasi (keperluan untuk mengatur orang lain) (Covey, 1993).

Burns et al. (1987) mendapati bahawa pembangunan teori kepemimpinan telah berhubungan rapat dengan pembangunan sains pengurusan, manakala kedua-dua istilah (kepemimpinan / pengurusan) selalu digunakan seiring, namun pada kenyataannya mereka adalah berbeza (Burns et al, 1987; Chaudhari dan Dhar, 2006). Pengurusan yang berkesan mengutamakan urusaniaga sedangkan kepimpinan yang berkesan lebih bersifat merubah (transformasi) (Burns et al., 1987). Avolio et al. (1999) menyatakan

bahawa Burns (1987) membina urus niaga dan perubahan perilaku kepemimpinan tidak semestinya menjadi bahagian daripada kontinum. Pemimpin terbaik memiliki keduanya kepemimpinan transnasional dan kepemimpinan transformasi seperti yang dibuktikan oleh korelasi positif antara penilaian kedua-dua gaya kepemimpinan (Bass dan Avolio, 1993; Avolio et al, 1999). Bass dan Avolio (1993) mencadangkan bahawa para pemimpin transformasi mengintegrasikan wawasan kreatif, ketabahan dan tenaga, gerak hati dan kepekaan terhadap keperluan orang lain; sedangkan pemimpin transaksi disifatkan memberi ganjaran di luar jangkaan dan gaya kepemimpinan pengurusan berkecuali (Bass dan Avolio, 1993). Organisasi berkemungkinan mempunyai budaya yang dicirikan oleh dua jenis kepemimpinan dan mereka harus bergerak ke arah transformasi yang lebih berkualiti dalam budaya mereka di samping mengekalkan asas sifat-sifat transaksi yang berkesan (Bass dan Avolio, 1993). Beberapa kajian tingkah laku pemimpin, menunjukkan hasil yang konsisten di mana syarikat dengan kepemimpinan transformasi lebih efektif berbanding kepemimpinan transaksi (Bass 1990; Seltzer dan Bass 1990; Avolio et al, 1999; Bass 2007; Trottier et al, 2008).

Kajian literatur kepemimpinan mendedahkan siri berkembang 'aliran kefahaman' daripada "orang hebat" dan "sifat" teori-teori untuk "Transformasi" kepemimpinan (lihat jadual 2.2). Walaupun teori-teori awal cenderung memberi tumpuan kepada ciri-ciri dan tingkah laku pemimpin yang berjaya, kemudian teori mula mempertimbangkan peranan pengikut dan konteks sifat semula jadi kepemimpinan.

Jadual 2.2: Kajian Teori Kepimpinan

Teori Individu Hebat	Berdasarkan kepercayaan bahawa pemimpin adalah orang yang luar biasa, dilahirkan dengan kualiti semula jadi, ditakdirkan untuk
----------------------	--

Teori Sifat	<p>memimpin. Penggunaan istilah 'lelaki' disengajakan kerana sehingga bahagian akhir kepimpinan abad kedua puluh telah dianggap sebagai satu konsep yang terutamanya lelaki, tentera dan Barat. Ini membawa kepada fahaman seterusnya iaitu Teori sifat.</p> <p>Senarai ciri-ciri atau sifat-sifat yang berkaitan dengan kepimpinan wujud dengan banyaknya dan akan terus dihasilkan. Mereka memanfaatkan hampir semua sifat dalam kamus yang menerangkan beberapa sifat manusia yang positif atau mulia, dari cita-cita untuk semangat untuk hidup yang lebih baik.</p>
Teori Tingkah Laku	<p>Teori ini menumpukan perhatian kepada apa yang dilakukan pemimpin bukan pada sifat-sifat mereka. Corak tingkah laku yang berlainan diperhatikan dan dikategorikan sebagai 'gaya kepimpinan'. Teori ini lebih memperhatikan amalan kebanyakan pengurus.</p>
Kepimpinan Situasi	<p>Pendekatan ini melihat kepimpinan dengan lebih spesifik kepada keadaan yang sedang dilaksanakan. Sebagai contoh, beberapa situasi mungkin memerlukan gaya autokratik, yang lain mungkin memerlukan pendekatan yang lebih partisipasi atau penyertaan. Ia juga mencadangkan bahawa mungkin terdapat perbezaan dalam gaya kepimpinan yang diperlukan pada tahap yang berbeza dalam organisasi yang sama.</p>
Teori kontingensi	<p>Ini ialah perbaikan pandangan situasi dan memberi tumpuan kepada mengenal pasti pemboleh ubah keadaan yang terbaik meramalkan gaya kepimpinan yang paling sesuai atau berkesan untuk menghadapi keadaan tertentu.</p>
Teori Transaksi	<p>Pendekatan ini menekankan kepentingan hubungan antara pemimpin dan pengikut, memberi tumpuan kepada manfaat bersama yang diperoleh daripada satu bentuk 'kontrak' di mana pemimpin menyampaikan perkara-perkara seperti ganjaran atau pengiktirafan sebagai balasan kepada komitmen atau kesetiaan pengikut.</p>
Teori Transformasi	<p>Konsep utama di sini ialah perubahan dan peranan kepimpinan dalam menggambarkan dan melaksanakan transformasi prestasi organisasi</p>

Sumber: Bolden, Gosling, Marturano dan Dennison, 2003.

Daripada pelbagai teori kepimpinan di atas, mulai daripada teori individu hebat, teori sifat, teori tingkah laku, teori kepimpinan situasi, teori kontingensi, teori transaksi dan teori transformasi, dapat disimpulkan bahawa teori kepimpinan boleh dilihat dari beberapa sudut pandang. Seperti yang dinyatakan dalam Teori *Great Man*, pemimpin ialah mereka yang luar biasa, dilahirkan dengan sifat-sifat semula jadi, ditakdirkan untuk memimpin. Teori ini menganggap bahawa pemimpin itu tidak dibuat, tetapi dilahirkan atau ditakdirkan sebagai pemimpin. Ini bermakna bahawa kehadiran pemimpin sudah ditakdirkan.

Teori-teori yang berikutnya seperti teori sifat dan teori tingkah-laku merujuk kepada sifat-sifat dan tingkah laku seseorang supaya orang itu bernilai menjadi pemimpin. Menurut teori kedua, kewujudan seseorang sebagai pemimpin adalah ditentukan oleh sifat, sikap dan tingkah laku, mulia, bercita-cita tinggi dan penuh dengan semangat ialah contoh-contoh watak dan sikap yang akan menentukan kejayaan kepimpinan. Tambahan pula, tingkah laku kepimpinan yang dimainkan oleh pemimpin tidak berdasarkan kepada kualiti kepimpinan yang sedia ada dalam pemimpin, tetapi berdasarkan apa yang dilakukan oleh pemimpin.

Kepimpinan situasi melihat kepemimpinan dengan lebih spesifik kepada keadaan atau situasi di mana kepemimpinan itu sedang dilaksanakan. Ini bermakna, kepemimpinan dilaksanakan bergantung kepada keadaan. Keadaan tertentu mungkin memerlukan gaya kepimpinan autokratik, manakala pada keadaan lain mungkin memerlukan pendekatan yang lebih memerlukan kaedah penyertaan.

Oleh kerana pembangunan kepimpinan situasi, kajian tentang teori kepimpinan juga memberi tumpuan dalam mengenal pasti pemboleh ubah keadaan yang boleh

digunakan untuk meramalkan gaya kepimpinan seperti yang dinyatakan dalam teori kontingensi. Teori ini ialah penghalusan perspektif situasi dan memberi tumpuan kepada mengenal pasti pemboleh ubah keadaan yang boleh meramalkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai atau berkesan untuk keadaan tertentu.

Tambahan pula teori transaksi dan transformasi adalah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang dimainkan oleh seorang pemimpin dalam mencapai matlamat organisasi yang dipimpinnya. Teori transaksi menekankan kepentingan hubungan antara pemimpin dan pengikut, dengan tumpuan kepada manfaat bersama yang diperoleh daripada satu bentuk 'kontrak' di mana pemimpin memberikan ganjaran seperti anugerah atau pengiktirafan sebagai balasan untuk komitmen atau kesetiaan pengikut. Walaupun teori transformasi mempunyai konsep pusat dan perubahan berorientasikan peranan kepemimpinan dalam melaksanakan transformasi prestasi organisasi.

Sehubungan dengan kepemimpinan koperasi, penilaian kepemimpinan merujuk kepada sifat-sifat kerjasama kepemimpinan, tingkah laku, dan aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh para pemimpin koperasi. Kepentingan kajian kepemimpinan dalam koperasi kerana kepimpinan adalah komponen penting yang memerlukan perhatian bagi meningkatkan daya saing koperasi simpanan dan pinjaman. Pembinaan kepemimpinan merupakan titik permulaan bagi sesebuah organisasi dan juga untuk koperasi simpanan dan pinjaman.

Njotoprajitno (2012) menyatakan bahawa banyak koperasi telah gagal kerana wawasan dan objektif yang kurang jelas sejak awal penubuhan. Koperasi yang telah ditubuhkan tanpa kesedaran terhadap manfaat dan keinginan yang kuat untuk mengambil

kesempatan dari koperasi sebagai satu cara untuk meningkatkan ekonomi. Koperasi itu seperti berjalan tanpa arah dan hanya memberikan berkhidmat aktiviti sosial dan mengikuti program-program kerajaan tanpa sebarang pelarasan kepada ciri-ciri dan keperluan para ahli mereka. Dengan demikian, koperasi sekadar menjadi organisasi tanpa manfaat konkrit yang lebih diperlukan oleh masyarakat. Oleh sebab itu, sangat penting bagi pemimpin koperasi simpanan dan pinjaman untuk menyedari erti sebenar koperasi dan menentukan hala tuju koperasi dan bersosial dengan cara yang mudah dan teratur kepada lembaga dan para ahli. Ini akan menjadikan organisasi koperasi dianggap sebagai sebuah organisasi yang mempunyai komitmen serius dan kuat untuk memberi manfaat yang maksimum kepada ahli-ahlinya.

Komponen lain yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin ialah kewaspadaan dan keupayaan tindak balas. Njotoprajitno (2012) menyatakan bahawa kecerdasan ialah kesediaan pemimpin terhadap semua bentuk tipu daya dan perubahan dalam persekitaran luaran. Ini bermakna pemimpin sentiasa peka kepada keperluan pekerja dan organisasi, dan pemimpin sentiasa peka kepada pelbagai faktor dalaman dan luaran walaupun pada tahap persaingan yang semakin ketat. Selain itu, pemimpin perlu mempunyai keupayaan tindak balas di mana dia sentiasa responsif terhadap isu-isu, keperluan, harapan dan impian mereka yang dipimpin. Keupayaan tindak balas juga bermakna bahawa pemimpin sentiasa aktif dan proaktif bertujuan menyelesaikan masalah atau cabaran yang dihadapi.

Oleh sebab banyak pemimpin koperasi yang tidak atau kurang berwawasan, mengakibatkan banyaknya koperasi telah bertukar menjadi organisasi yang tidak mempunyai hala tuju yang jelas. Kepemimpinan selalunya tidak mempunyai persediaan yang baik dan kurang peka dalam memberikan maklum balas. Ramai

pemimpin koperasi tidak faham akan keperluan ahli, dan tidak responsif kepada perubahan yang sedia ada dan persaingan. Ini telah menyebabkan pertumbuhan koperasi yang tidak mempunyai arah dan seakan-akan dipisahkan daripada dunia kerja sebenar.

Satu lagi komponen penting dalam kepimpinan ialah keupayaan untuk beradaptasi, di mana pemimpin perlu memastikan dan membina kerjasama yang baik dan membuat pembetulan apabila berlaku kesilapan. Ini ialah premis bahawa pelaksanaan pengurusan koperasi tidak selalu bekerja sebagaimana yang dinyatakan. Kepemimpinan yang mampu untuk bertindak sebagai penyelaras akan mengekalkan dan memastikan kerjasama dan bergerak ke arah matlamat yang telah ditetapkan.

Komponen lain yang perlu dimiliki pemimpin koperasi ialah keupayaan untuk memberikan kuasa dan motivasi untuk lembaga pengarah dan ahli koperasi. Ini perlu dilakukan sebagai usaha berterusan untuk meningkatkan kemahiran dan kualiti peribadi lembaga dan ahli-ahli koperasi. Semua komponen kepemimpinan ini adalah berkaitan antara satu sama lain dan akan memberi kesan kepada kecekapan pengurusan sumber manusia atau pengurusan kapasiti koperasi. Proses pembangunan kepemimpinan koperasi adalah penting dan perlu dilaksanakan dengan berterusan semasa menerima maklum balas bagi pelaksanaan koperasi.

2.5 Pembangunan Konsep Kecekapan Kepimpinan

Pembangunan konsep kecekapan kepimpinan bermula tahun 1955 oleh Katz. Beliau mencadangkan bahawa pentadbiran yang berkesan (iaitu kepimpinan) bergantung kepada tiga kemahiran asas individu: yakni teknikal, manusia, dan konsep. Katz (1955) juga berhujah bahawa kemahiran ini agak berbeza daripada sifat-sifat

pemimpin. Kemahiran adalah apa yang boleh dicapai oleh pemimpin, manakala sifat pemimpin adalah tingkah laku (iaitu, sifat atau ciri-ciri semula jadi mereka). Kemahiran kepimpinan ditakrifkan dalam bab ini sebagai keupayaan untuk menggunakan pengetahuan dan kecekapan seseorang untuk mencapai satu set matlamat atau objektif.

Kepimpinan merujuk kepada jawatan yang menghantarkan pertumbuhan dan pembelajaran sama ada untuk diri sendiri atau orang lain di bawah tanggungjawab seseorang (Eales-White, 2004). Penunjuk kepemimpinan yang berjaya terletak pada prestasi pemimpin yang optimum, pemimpin mampu menghasilkan manfaat maksimum untuk organisasi dan berkhidmat kepada pelanggan. Selain itu, Hasibuan (2005) menunjukkan bahawa kepemimpinan yang baik ditunjukkan oleh amanah, penyertaan, kesetiaan, dan motivasi pekerja bawahan.

Drucker (1994) menyebutkan bahawa terdapat lima fungsi kerja rutin pemimpin dalam aktiviti harian iaitu, kepimpinan, pengikut, pelanggan, teknikal dan pentadbiran. Fungsi kepimpinan berlaku apabila seorang pemimpin mewujudkan budaya tertentu untuk mengubah kecekapan mendengar dan mendorong mereka melalui pendekatan sikap dan kemahiran yang berkesan. Dapat disimpulkan bahawa pemimpin melakukan fungsi kepimpinannya dengan berkomunikasi dengan pekerja menggunakan cara elektronik, mahupun berhadapan, pertemuan atau mesyuarat berpasukan. Para pengikut merujuk kepada aktiviti di mana seorang pemimpin belajar untuk mendengar. Kelley (1988) berpendapat bahawa pendengar tidak hanya orang hidup, akan tetapi lebih kepada peranan yang mereka mainkan. Seorang pemimpin dan pendengar yang berkesan adalah orang yang sama dan memainkan peranan yang berbeza dalam satu hari.

Pelanggan dibezakan secara dalaman dan luaran. Seorang pemimpin yang dikatakan mempunyai pelanggan dan berinteraksi dan berkomunikasi dengan pelanggan dalaman dan luaran melalui pos, faks, e-mel, telefon atau bersemuka. Kemahiran yang paling diperlukan untuk memimpin ialah keupayaan untuk memainkan peranan dan hubungan yang baik dalam pengurusan. Fungsi teknikal pemimpin merujuk kepada kecekapan dan profesional sebagai contoh menjadi peguam, perunding, pengurus barangan atau arkitek. Gabungan tumpuan kepada aspek teknikal dan para pengikut dengan latihan yang minima kepada kepemimpinan pengurus dapat menyukarkan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Akibatnya, pemimpin menghabiskan terlalu banyak masa pada pekerjaan tertentu dengan keputusan yang kurang memuaskan. Berdasarkan pentadbiran, seorang pemimpin telah menganjurkan dan menguruskan sendiri kertas kerja dan maklumat elektronik. Walaupun hampir sama, pemimpin boleh mempunyai pelbagai jenis komponen antara tugas-tugas yang boleh mendapat perhatian lebih. Seorang penyelidik sains mungkin mempunyai bahagian terbesar kerja teknikal manakala pengarah urusan biasanya mempunyai fungsi kepimpinan lebih dominan daripada yang lain.

Dalam konteks koperasi di Aceh, kemahiran komunikasi pemimpin yang baik akan membantu mereka untuk meyakinkan semasa mesyuarat tahunan koperasi, untuk memimpin kerja berpasukan dan mampu membuat keputusan yang dipercayai, dan untuk memberi motivasi kepada kaki tangan apabila mereka turun, dan lain-lain. Selain itu, sikap positif pemimpin akan meningkatkan kesetiaan dan semangat kebersamaan.

2.5.1 Kecekapan Pemimpin

Kecekapan boleh difahami sebagai keupayaan individu untuk mengaktifkan, menggunakan dan menyambung pengetahuan yang diperolehi secara kompleks pada situasi yang pelbagai dan tidak menentu (Parrenoud, 1997, di Svetlik, 2005). Kecekapan merangkumi pengetahuan, kepakaran, kemahiran, ciri-ciri peribadi dan tingkah laku, kepercayaan, motif, nilai-nilai, dan lain-lain. Ia rekod tingkah laku, peranan individu dalam melaksanakan proses kerja (Pagon et al., 2008). Khususnya, Ellstrom (1997) berpendapat bahawa kecekapan sebagai sifat seorang pekerja merujuk kepada satu jenis modal insan yang boleh berubah menjadi produktiviti. Sebaliknya, beliau menambahkan kelayakan dilihat sebagai keperluan kelas tertentu dalam bidang tugas kerja.

Terdapat beberapa kecekapan kepimpinan yang dianggap wajib bagi kepimpinan yang berkesan. Thach (2007) mengenal pasti kecekapan kepimpinan sebagai kecekapan kumpulan penglihatan dan penetapan matlamat, kemahiran peribadi, pengetahuan diri dan kecekapan teknikal mengenai perniagaan yang dipimpin dengan lebih spesifik. Pakar-pakar lain seperti Trinkka (2004), Pertubuhan Majikan (2004), Laszlo (2003), Goleman, McKee dan Boyatzis (2002) merujuk kecekapan kepimpinan sebagai kualiti termasuk: integriti/kejujuran, komunikasi, kecekapan teknikal, kesedaran kepelbagaian, membangun orang lain, orientasi keputusan, pengurusan perubahan, kemahiran interpersonal, penyelesaian masalah, membuat keputusan, pemikiran bijak, strategik/berwawasan politik, tumpuan pelanggan, kemahiran perniagaan, kepimpinan pasukan, kemahiran untuk mempengaruhi, pengurusan konflik, kecerdasan emosi, tanggungjawab sosial dan alam sekitar, jenaka, dan inovasi .

Walau bagaimanapun, kecekapan kepimpinan dalam organisasi yang berorientasikan keuntungan dan bukan keuntungan cenderung untuk mempunyai sedikit perbezaan. Kecekapan kepimpinan dalam organisasi bukan keuntungan cenderung untuk memberi tumpuan kepada keberkesanan pemerintahan, sumbangan lembaga pengarah, dan perkhidmatan kepada masyarakat (Chait, Ryan dan Taylor, 2004) manakala organisasi keuntungan cenderung untuk menyerlahkan tanggungjawab yang lebih dan akauntabiliti kewangan daripada pertubuhan bukan keuntungan.

Begitu pula Medves (2006) berpendapat bahawa kecekapan kepimpinan terdiri daripada tiga dimensi yang menyeragamkan cara pemimpin yang dianggap cekap, iaitu: kemahiran kognitif, berfungsi, dan peribadi/sosial. Pentingnya kecekapan kognitif termasuk: pemikiran yang berbeza, pemikiran kritikal, kreativiti, penyelesaian masalah, pemikiran strategik, kemahiran analitis dan kebolehan berangka (Svetlik, 2005). Kedua, kebolehan fungsi yang penting bagi masalah setiap hari, meliputi bahasa dan komunikasi, kemahiran teknologi, kecekapan budaya, keupayaan pembelajaran dan pembangunan peribadi, kemahiran perancangan kerjaya, kemahiran pengurusan, dan kemahiran keputusan (Svetlik, 2005).

Akhirnya, kecekapan peribadi dan sosial terdiri daripada arah diri, kemahiran interpersonal, kemahiran kerja berpasukan, belas kasihan, integriti, kemahiran menggerakkan, nilai-nilai peribadi dan sosial, dimensi etika (Svetlik, 2005), watak, kreativiti, dan belas kasihan (Allio, 2005). Walau bagaimanapun, Pagon et al (2008) percaya bahawa kecekapan kepimpinan yang dicadangkan oleh Medves (2006) kecekapan memerlukan pra-syarat tertentu seperti nilai personaliti, sikap, pendidikan, latihan, bimbingan, latihan, perundingan, latihan kerja, ciri-ciri alam sekitar, pengalaman dan kerja.

Chin (2005) dan Silverstone (2000) berhujah bahawa terdapat hubungan kuat antara keupayaan menyesuaikan diri dan kepimpinan yang berkesan merentasi budaya. Oleh itu, mungkin, penyesuaian akan menjadi salah satu kecekapan yang nyata dalam mencapai kepimpinan koperasi yang berkesan di provinsi Aceh. Jadual 3.3 berikut menyatakan pendapat para pakar berkenaan dengan kecekapan kepimpinan iaitu;

Jadual 2.3: Kajian Kecekapan Kepimpinan

Pakar	Pendapat Penting
Thach (2007)	Visi dan matlamat, kemahiran peribadi, pengetahuan diri dan kecekapan teknikal berkenaan perniagaan di mana pemimpin bekerja.
McKee and Boyatzis (2002)	Ketulusan, komunikasi, kecekapan teknikal, kepelbagaian kesedaran, membangun orang lain, orientasi hasil, perubahan pengurusan, kemahiran peribadi, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, kefahaman politik, pemikiran strategik/berwawasan, fokus pelanggan, kemahiran perniagaan, kepemimpinan berkumpulan, tanggung jawab sosial dan persekitaran, jenaka dan pembaharuan.
Medves (2006)	Berasaskan tiga dimensi yang menyeragamkan cara pemimpin yang dianggap cekap, seperti: kognitif, fungsional, kecekapan peribadi dan sosial.
Svetlik, 2005	Kepelbagaian cara berfikir, pemikiran yang kritikal, kreativiti, penyelesaian masalah, pemikiran strategik, kemahiran analisis, kebolehan numerikal.

Berkaitan dengan pendapat pakar dalam Jadual 2.3 menyatakan bahawa terdapat beberapa dimensi pada kecekapan kepimpinan. Kemudian lebih spesifik Yukl (2010), memberikan definisi daripada faktor-faktor yang berkaitan dengan kepakaran yang dapat diubahsuai untuk mengkaji kecekapan kepimpinan koperasi di Aceh, seperti yang terdapat pada Jadual 2.4 berikut ini;

Jadual 2.4: Tiga-Faktor Taksonomi Kemahiran Secara Tetap

Kemahiran teknikal	Pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk mengadakan suatu aktiviti khas, dan cekap dalam menggunakan alat-alat yang sesuai dengan aktiviti.
Kemahiran interpersonal	Pengetahuan tentang perilaku dan proses hubungan antar personal, cekap dalam memahami perasaan, sikap, dan motif dari yang lainnya mulai dari apa yang mereka ucapkan (empati, sosial dengan jelas dan efektif (<i>speech fluency, persuasiveness</i>); dan cekap untuk melanjutkan hubungan kerjasama (<i>tact, diplomacy, listening skill, knowledge about acceptable social behavior</i>).
Kemahiran konseptual	Cekap menganalisis secara am, berfikir logis, kepakaran dalam konsep formasi dan pengembangan konsep yang lengkap dan hubungan yang samar; kreatif dalam membangun idea dan pemecahan masalah; cekap dalam analisa kejadian dan kecenderungan, antisipasi perubahan, dan memanfaatkan peluang dan potensi masalah (<i>inductive and deductive reasoning</i>)
Kemahiran lain yang berkaitan	Berhubungan dengan kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, sistem berfikir dan kemahuan untuk belajar.

Sumber: Gary Yukl, 2010

Dalam kajian ini, penilaian kecekapan kepimpinan merujuk pada Jadual 2.4 yang kemudiannya disesuaikan dengan prinsip-prinsip usaha-usaha kerjasama yang bertujuan untuk meningkatkan kebajikan pengguna/orang ramai, supaya dimensi kecekapan kepimpinan hanya dihadkan kepada kemahiran teknikal, kemahiran perhubungan antar personal dan kemahiran konsep serta kemahiran pendukung lainnya. Dalam melaksanakan tugas, seorang pemimpin koperasi juga perlu mempunyai kemahiran-kemahiran tersebut sebagaimana telah dihuraikan di atas dan ia juga sebagai kunci kepada kejayaan pengurusan koperasi.

Oleh sebab itu maka, penyelidik menjadikan kemahiran teknikal, kemahiran perhubungan antar personal, dan kemahiran konsep serta kemahiran pendukung, sebagai dimensi kepimpinan dalam menilai kecekapan kepemimpinan koperasi di Aceh.

2.5.2 Kemahiran Teknikal (*Technical skills*)

Kemahiran teknikal ialah pengetahuan berkenaan kemahiran dalam jenis kerja-kerja atau aktiviti tertentu. Kemahiran tergolong sebagai kecekapan dalam kerja-kerja yang spesifik, keupayaan analitis dan keupayaan untuk menggunakan alat-alat dan teknik yang sesuai (Katz, 1955). Sebagai contoh, dalam sebuah syarikat perisian komputer, kemahiran teknikal yang mungkin termasuk mengetahui bahasa perisian dan pengaturcaraan, syarikat produk perisian, dan bagaimana untuk membuat produk-produk ini berfungsi kepada pelanggan. Begitu juga, dalam sebuah firma perakaunan, kemahiran teknikal mungkin termasuk memahami dan mempunyai keupayaan untuk menggunakan prinsip-prinsip perakaunan yang diterima umum perakaunan untuk audit pelanggan. Dalam kedua-dua contoh di atas, kemahiran teknikal yang melibatkan aktiviti tangan terhadap produk asas atau proses dalam sesebuah organisasi. Kemahiran teknikal memainkan peranan penting dalam menghasilkan produk yang direka dan dihasilkan syarikat sebenar.

Menurut kajian sebelumnya terhadap firma-firma kecil, CEO atau pemilik-pengurus adalah satu-satunya individu dibenarkan membuat keputusan strategi dan membentuk struktur syarikat itu kerana dia memiliki pengaruh peribadi yang besar dalam syarikat (Miller dan Toulouse, 1986; Lyon et al, 2000). Kajian telah mendapati bahawa personaliti Ketua Pegawai Eksekutif, tingkah laku dan latar

belakang berfungsi meramalkan tindakan strategik dan orientasi syarikat (Naman dan Slevin, 1993; Hayward et al, 2006). Kecekapan ini memberi tumpuan kepada kebolehan pemimpin untuk membangun dan menyampaikan visi masa hadapan untuk pejabat, menjangka keperluan masa hadapan, peluang dan cabaran, dan hubungan jangka panjang objektif dan keutamaan kepada kerja-kerja harian (Ketua Audit Negara British Columbia, 2002). Dalam usaha untuk membawa perniagaan untuk keuntungan yang maksima dan berdaya saing, perlu ada satu mekanisme untuk organisasi memberi tumpuan pada apa yang terbaik yang akan melakukan yang dan memastikan ia tidak mendapat gangguan oleh peluang-peluang lain yang datang dengan bersamaan. Mekanisme ini ialah fokus strategik perniagaan. Tumpuan strategik adalah persimpangan elemen penting dalam model perniagaan:

1. Semangat tujuan organisasi yang menarik terdiri daripada nilai-nilai, misi, visi dan matlamat yang memberi inspirasi dan motivasi kepada ahli-ahli organisasi,
2. Menawarkan nilai perniagaan, nilai-nilai pelanggan dalam persembahan dan ganjaran organisasi untuk dijalankan dan
3. Suatu kecekapan yang tersendiri pada organisasi boleh menjadi yang terbaik di dunia. Walaupun dalam organisasi boleh dilaksanakan tanpa fokus strategik ini, terdapat bukti yang kuat untuk menunjukkan bahawa organisasi yang membangun dan mempunyai disiplin untuk mematuhi fokus strategik mempunyai kelebihan daya saing jangka panjang yang signifikan.

Secara terperinci dapat dihuraikan langkah-langkah fokus strategik sebagai berikut;

- Tetapkan sasaran yang mencabar bagi tanggungjawab untuk kawasan yang tertentu di mana standard prestasi boleh diukur.
- Membezakan antara tugas kecemasan dan tugas penting.
- Kenal pasti trend dan langkah-langkah yang boleh memberi kesan kepada sektor.

- Keutamaan kerja orang lain sejajar dengan matlamat perniagaan.
- Menyejajarkan inisiatif dan projek dengan matlamat organisasi dan strategi
- Bertindak balas dengan pendekatan baru untuk projek-projek untuk menangani tuntutan-tuntutan strategi utama dan strategi berubah.
- Cadangan cara pejabat dapat mempengaruhi trend.
- Mengambil keputusan berdasarkan apa yang terbaik untuk pejabat secara keseluruhannya dan bukannya untuk sektor individu.
- Peralihan tumpuan program audit untuk bertindak balas kepada trend.
- Membangun strategi untuk merealisasikan wawasan.
- Pekerja Bantuan menentukan untuk diri mereka sendiri dan untuk kumpulan kerja mereka, objektif yang sesuai, tanggungjawab dan tindakan.
- Mengetahui secara jelas visi negeri yang dikehendaki pada masa hadapan.

2.5.3 Kemahiran Interpersonal (*Interpersonal Skills*)

Kemahiran manusia ialah pengetahuan dan kebolehan untuk bekerja dengan orang lain. Kemahiran ini yang agak berbeza daripada kemahiran teknikal, berkenaan bekerja dengan perkara (Katz, 1955). Kemahiran manusia adalah "kemahiran rakyat." Ia ialah kebolehan yang membantu pemimpin untuk bekerja dengan berkesan terhadap orang bawahan, rakan sebaya, dan pegawai atasan untuk mencapai matlamat organisasi. Kemahiran manusia membolehkan pemimpin untuk membantu ahli kumpulan untuk bekerjasama sebagai satu kumpulan untuk mencapai matlamat yang sama. Katz berpendapat bahawa ia bermakna menyedari perspektif sendiri dan perspektif orang lain berkenaan isu-isu dan pada waktu yang bersamaan. Pemimpin dengan kemahiran manusia menyesuaikan idea dengan orang lain. Tambahan pula, mereka mewujudkan suasana amanah di mana pekerja boleh merasa selesa, selamat dan gembira untuk terlibat dalam merancang perkara-perkara yang akan memberi

kesan kepada mereka. Sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kemahiran manusia bermakna peka terhadap keperluan dan motivasi orang lain dan mengambil kira keperluan orang lain 'dalam membuat suatu keputusan. Dapat disimpulkan bahawa kemahiran manusia ialah keupayaan untuk bergaul dengan orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan.

2.5.4 Kemahiran Konsep (*Conceptual Skills*)

Amnya, kemahiran konsep ialah keupayaan untuk bekerja dengan idea-idea dan konsep. Kemahiran teknikal pula berurusan dengan perkara-perkara dan kemahiran manusia berurusan dengan orang ramai, kemahiran konsep melibatkan keupayaan untuk bekerja dengan idea-idea. Seorang pemimpin yang mempunyai kemahiran konseptual mampu bercakap tentang idea-idea yang membentuk organisasi dan terlibat dengan kerumitan. Pemimpin pandai meletakkan matlamat syarikat ke dalam kata-kata dan dapat memahami dan menerangkan prinsip-prinsip ekonomi yang memberi kesan kepada syarikat itu. Seorang pemimpin yang mempunyai kemahiran konsep dengan mudah dapat bekerja dengan abstrak dan tanggapan hipotesis.

Kemahiran konsep adalah penting untuk mewujudkan pelan wawasan dan strategik bagi sesebuah organisasi. Sebagai contoh, Ketua Pegawai Eksekutif di sebuah syarikat pembuatan berangan memerlukan kemahiran konsep untuk menyuarakan visi untuk barisan produk baru yang akan membawa keuntungan bagi syarikat. Begitu juga, organisasi yang bukan bertujuan untuk keuntungan seperti pengarah organisasi kesihatan memerlukan kemahiran konsep untuk mewujudkan pelan strategik yang boleh bersaing dengan jayanya dengan pertubuhan-pertubuhan di bidang kesihatan untuk mendapatkan keuntungan dalam pasaran dengan sumber-

sumber yang terhad. Contoh-contoh ini menunjukkan bahawa kemahiran konseptual mempunyai hubungan dengan kerja mental dalam membentuk makna organisasi atau isu-isu dasar memahami tujuan utama syarikat yang dibangunkan dengan arah, tujuan dan matlamat syarikat tersebut di masa hadapan.

Moehariono (2009) menyatakan bahawa dalam ciri-ciri individu setiap orang, terdapat beberapa kemahiran asas yang terdiri daripada:

1. Watak (sifat-sifat), yang menjadikan seseorang mempunyai sikap bagaimana seseorang bertindak balas kepada sesuatu dengan cara yang tertentu, seperti keyakinan diri, kawalan diri, ketabahan.
2. Motif, ialah sesuatu yang mengakibatkan adanya keinginan atau fikiran seseorang sebagai asas dalam menjalankan suatu tindakan dengan berterusan.
3. Konsep diri, ialah sikap dan nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai-nilai yang boleh diukur melalui ujian untuk menentukan nilai-nilai yang dimiliki, apa yang menarik orang untuk melakukan sesuatu.
4. Pengetahuan, adalah maklumat yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang ilmu tertentu.
5. Kemahiran, ialah keupayaan untuk melakukan tugas tertentu, dengan cara fizikal dan mental.

Berikut dibincangkan faktor-faktor yang menjadi kunci kecekapan kepimpinan menurut para pakar adalah sebagaimana pada Jadual 2.5.

Jadual 2.5: Kajian Faktor Utama Kecekapan Kepimpinan

Perilaku Kognitif	<p><i>Teori Perilaku Kognitif</i> ialah konsep bahawa kognitif memainkan peranan penting dalam perubahan tingkah laku. Lebih spesifik lagi, kognisi atau pemikiran pelanggan memberikan kesan tingkah laku mereka, dan pemikiran negatif atau kepercayaan boleh membuat pelanggan sukar untuk berubah kepada tingkah laku positif. Intervensi tingkah laku kognitif menggabungkan kognitif dan strategi perilaku untuk menyelesaikan pelbagai masalah tingkah laku dan psikologi. Mereka berusaha untuk "mengubah pemikiran dan tingkah laku seseorang yang tidak rasional atau rosak dengan mendidik orang itu dan mengukuhkan pengalaman yang positif yang akan membawa kepada perubahan cara asas dalam mengatasi permasalahannya."</p>
<u>Peranan Fungsional</u>	<p>Peranan fungsional dibahagikan mengikut tugas berbeza yang dilakukan berpasukan. Pasukan boleh menggunakan STAR (<i>situation or task, action, result</i>) suatu struktur yang boleh mengganggu fungsi kepimpinan (Wellins, Byham, & Wilson, 1991). Tugas kumpulan dibahagikan kepada fungsi spesifik, tanggung jawab setiap fungsi diberikan kepada ahli pasukan. Ahli kumpulan boleh ditukar gantikan melalui peranan yang berbeza untuk membangunkan kemahiran dalam pasukan. Misalnya, pemimpin kilang boleh membahagikan tugas mengikut kualiti, keamanan, penyelenggaraan, bekalan dan pentadbiran itu pemimpin kumpulan bertanggung jawab ke atas semua fungsi, seorang ahli kumpulan boleh bertanggung jawab ke atas satu fungsi.</p>
Keupayan Peribadi	<p>Ini sangat penting bagi pemimpin utama sekali untuk dapat mengurus reaksi emosional terhadap ketidakpastian dan ketidakselesaan, sebagai contoh, tidak bertindak balas secara keterlaluan, bertolak ansur terhadap ketidakpastian dan mampu untuk tetap tenang. Pada masa yang sama, kerana semua cabaran utama kepemimpinan koperasi mempunyai dimensi manusia, ia adalah penting untuk mempunyai tahap-tahap keupayaan interpersonal yang tinggi dalam usaha untuk lebih memahami apa yang berlaku dan untuk menemukan cara terbaik untuk menyelesaikan suatu keadaan. Keupayaan peribadi telah dikaji</p>

secara meluas sepanjang dekad yang lalu oleh orang-orang seperti Goleman (1998, 2000) dan sering dirujuk sebagai 'kecerdasan emosi' seseorang pemimpin.

Kemahiran Peribadi Kemahiran peribadi adalah kebolehan mempelajari hal ehwal seseorang tetapi juga boleh diamalkan dalam keadaan lain. Contoh kemahiran peribadi merangkumi komunikasi, kerja berkumpulan, kepemimpinan dan juga penyelesaian masalah. Kemahiran peribadi merangkumi kemahiran teknikal, kemahiran kemanusiaan, dan kemahiran konsep.

2.6 Pembangunan Konsep kepada Teori Rangka Kerja

Dalam usaha untuk penerangan yang lebih jelas secara visual, kajian ini menggambarkan model kecekapan kepemimpinan yang dibangunkan oleh Yukl (2010), kemudian ia diubahsuai dengan bertolak ansur dengan isu-isu sosial dan budaya tertentu di provinsi Aceh. Kecekapan seorang pemimpin boleh dikaitkan dengan tiga faktor utama iaitu Kemahiran Teknikal, Kemahiran Perhubungan antar Peribadi, dan Kemahiran Konsep. Terdapat faktor relevan lainnya iaitu; kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, sistem berfikir dan kesediaan untuk belajar. Pentingnya kecekapan kognitif termasuk pemikiran berbeza, pemikiran kritikal, kreativiti, penyelesaian masalah, pemikiran strategik, kemahiran analitis dan kebolehan berangka (Svetlik, 2005). Kedua, kebolehan fungsi yang penting bagi masalah harian, meliputi kemahiran bahasa dan komunikasi, kemahiran teknologi, kecekapan budaya, keupayaan pembelajaran dan pembangunan peribadi, kemahiran perancangan kerjaya, kemahiran pengurusan, dan kemahiran dalam mengambil keputusan (Svetlik, 2005). Kecekapan peribadi dan sosial terdiri daripada kemandirian, kemahiran interpersonal, kemahiran kerja berpasukan, belas kasihan,

integriti, kemahiran menggerakkan, nilai-nilai peribadi dan sosial, dimensi etika (Svetlik, 2005), watak, kreativiti, dan belas kasihan (Allio, 2005).

Berkaitan dengan teori dan huraian tersebut di atas, penyelidik ingin menggambarkan fakta-fakta sosial atau realiti-realiti sosial dalam aktiviti yang berkaitan dengan kepimpinan koperasi di provinsi Aceh. Bagaimanapun ketika seorang individu berinteraksi dengan orang-orang lain, secara alamiah mereka akan berinteraksi satu sama lain. Dalam berinteraksi, seseorang boleh melakukan banyak atau serangkaian peranan. Oleh sebab itu, terdapat banyak peranan dalam interaksi sosial. Peranan-peranan yang dilakukan oleh seseorang atau individu disebut oleh Merton (1957) sebagai serangkaian peranan atau *role set* (Banton, 1965; Mitchell, 1979; Handel, 1993). Status diperoleh apabila dia (seseorang) dilahirkan (Yusof, 2006); sebaliknya status yang dicapai akan diperoleh melalui kebolehan, kemahiran, daya usaha, pengetahuan dan pilihan seseorang (Yusof, 2006). Kedudukan adalah sekumpulan hak dan tugas, dan peranan mewakili sebuah aspek dinamis daripada kedudukan. Ketika individu menempatkan hak dan kewajiban dalam pengaruh, dia sebenarnya telah memainkan peranan (Banton, 1965). Linton (1936) dalam Banton (1965) mengatakan bahawa peranan berkaitan dengan kedudukan. Dengan demikian, status dan peranan tidak boleh dipisahkan. Ia bermakna bahawa Pemimpin koperasi ialah status dan kecekapan adalah kemahiran yang dimilikinya.

Bagaimanapun, kesepakatan dalam teori umum, Vago (2004) berpendapat bahawa ia belum mampu menjelaskan secara memuaskan. Kerana itu sebuah teori perubahan sosial yang boleh membincangkan secara memuaskan ialah teori yang boleh menunjukkan unsur-unsur apa yang sedang berubah, ke arah apa perubahan yang terjadi, bagaimana dan mengapa perubahan itu terjadi. Teori semacam ini juga

mampu menjelaskan dinamik dalaman masyarakat dan hubungan antara masyarakat dan persekitaran luaran. Sejauh ini dalam pembahasan perubahan sosial, menurut beliau, belum ada teori yang menyedari akan matlamat-matlamat ini.

Begitu pun pula pandangan Mohamad (2001) bahawa perubahan telah dirancang untuk masa hadapan. Oleh sebab itu koperasi dalam usaha-usaha memberikan perkhidmatan selalu berhubungan dengan sosial masyarakat, dan disedari bahawa kejayaan koperasi juga perlu didukung oleh dalaman. Dalam perspektif perniagaan, faktor dalaman dan luaran pada lembaga koperasi termasuk juga perubahan sejatinya mengandung makna untuk membangun kesedaran dan sekalipun melakukan gerakan ke arah kejayaan perniagaan, dan berkhidmat kepada ahli/masyarakat sebenar ketika berdepan dengan pelbagai cabaran. Tambahan pula ahli koperasi dan masyarakat mesti menggali nilai-nilai, kelebihan-kelebihan, hala tuju dari koperasi mereka, sebab mereka berdepan dengan suatu cabaran perniagaan yang boleh merosakkan pelbagai sistem kehidupan koperasi dan ekonomi mereka.

Berdasarkan huraian teori tersebut di atas ia bermakna bahawa peranan seorang pemimpin koperasi berkaitan juga dengan kecekapan yang dimilikinya sama ada kecekapan utama mahupun kecekapan lainnya sebagai penyokong kecekapan utama.

Dengan merujuk kepada teori-teori di atas, penyelidik menghuraikan tiga faktor utama dan satu faktor relevan pendukung kecekapan kepimpinan, dihuraikan sebagai berikut:

1. Kemahiran Teknik; Pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk mengadakan suatu aktiviti khas, dan cekap untuk menggunakan alat-alat yang sesuai dengan aktiviti.

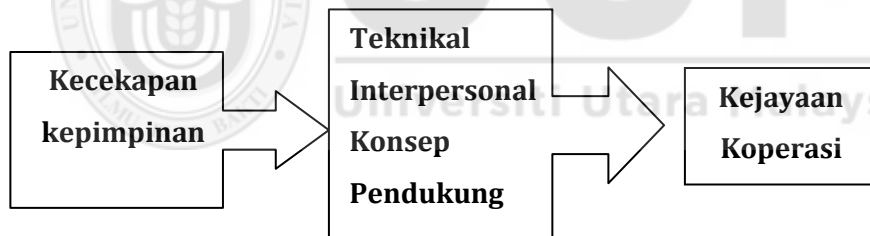
2. Kemahiran hubungan interpersonal; Pengetahuan tentang perilaku dan proses hubungan antar individu, cekap dalam memahami perasaan, sikap, dan motif lainnya mulai dari apa yang mereka ucapkan (empati, sosial dengan jelas dan efektif (*speech fluency, persuasiveness*); dan cekap untuk melanjutkan hubungan kerjasama (*tact, diplomacy, listening skill, knowledge about acceptable social behavior*).
3. Kemahiran konsep; Cekap menganalisis secara umum, berfikir logik, kemahiran dalam konsep formasi dan pengembangan konsep yang lengkap dan ambisi hubungan; kreatif dalam membangun idea dan pemecahan masalah; cekap dalam analisa kejadian dan kecenderungan, antisipasi perubahan, dan memanfaatkan peluang dan potensi masalah (*inductive and deductive reasoning*).
4. Kemahiran lainnya; Berhubungan dengan kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, sistem berfikir dan kebersediaan untuk belajar.

Kerangka teori yang digunakan berkenaan dengan kajian ini berhubungan dengan prestasi koperasi simpan dan pinjam di provinsi Aceh boleh dibahagikan kepada tiga kategori yang terdiri daripada koperasi dengan penilaian sangat berjaya, sederhana dan tidak berjaya.

Adapun kriteria penilaian berdasarkan perintah daripada Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) Republik Indonesia, Nombor: 14/Per/M.KUKM/XII/2009 serta berkenaan pindaan kepada peraturan-peraturan Menteri Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nombor: 20/Per/M.KUM/XI/2008; tentang garis panduan untuk penilaian kesihatan koperasi simpanan dan pinjaman dan unit simpanan dan unit pinjaman. Aspek-aspek yang diambil kira adalah modal, kualiti aset produktif, pengurusan, kecekapan, kecairan, berdikari dan pertumbuhan, dan jati diri koperasi.

Hal ini disokong pula dengan teori lain, maknanya pengurusan koperasi yang dipertimbangkan dalam penilaian boleh dikaitkan dengan kecekapan kepimpinan dalam koperasi, sebab kecekapan kepimpinan boleh menjejaskan kejayaan organisasi koperasi dalam mencapai matlamat. Sebagaimana dinyatakan oleh Moeheriono (2009) hubungan yang sangat rapat antara kecekapan dan prestasi, ia kesan daripada hubungan akibat. Disokong oleh pendapat Spencer (Moeheriono, 2009) yang menyatakan bahawa hubungan antara kecekapan pekerja dengan prestasi sangat dekat dan penting, relevan dan tepat, walaupun pekerja ingin meningkatkan prestasi mereka, akan tetapi mereka mestilah mempunyai kecekapan yang sesuai untuk bekerja (orang yang tepat pada kerja yang betul).

Dengan demikian, berdasarkan rujukan kepada rangka kerja teori yang dinyatakan di atas, kerangka konseptual kajian ini boleh digambarkan dalam Rajah 2.1:



Rajah 2.1: Kerangka konsep Penyelidikan/Kajian

Kajian ini dilakukan untuk menghasilkan teori tentang pemimpin yang memiliki kecekapan baik kecekapan teknikal, interpersonal, konsep dan kecekapan pendukung agar sesebuah koperasi berjaya. Pemimpin Koperasi dikehendaki menjadi ejen perubahan dalam pengurusan koperasi ke arah yang lebih baik. Ini bermakna pemimpin yang berjaya ialah mereka yang mampu membawa perubahan dalam organisasi mereka dengan memudahkan pencapaian objektif koperasi. Akhir sekali, pemimpin koperasi juga berupaya untuk membangunkan kualiti sumber manusia

(pembangunan masyarakat) bukan sahaja untuk tujuan dalaman koperasi terutamanya setiausaha, bendahari termasuk kakitangan, tetapi juga untuk manfaat yang lebih baik bagi masyarakat.

Definisi, pemahaman, dan pelaksanaan kecekapan bagi pemimpin-pemimpin yang dipilih berdasar model kecekapan (Yukl, 2010). Yukl mencadangkan bahawa model kecekapan kepemimpinan perlu dibuat dalam suasana harmoni dengan falsafah teras organisasi dari aspek visi, misi, nilai, dan matlamat. Berhubung dengan kecekapan kepemimpinan ke atas koperasi di Aceh, misi koperasi, visi koperasi, nilai-nilai masyarakat dan matlamat mereka perlu sesuai dengan kecekapan pemimpin kecekapan dalam usaha untuk mencapai kepemimpinan yang berkesan.

2.7 Sumbangan Koperasi terhadap Ekonomi dan Sosial Indonesia

Koperasi Indonesia ditubuhkan pada tahun 1947 dan kini memberi sumbangan dalam sejarah perjuangan pergerakan kemerdekaan Indonesia pada tahun 1945 sehingga kini. Dewan koperasi Indonesia (Dekopin), memberikan sokongan kewangan bagi pergerakan pertanian bersepadu rakyat di wilayah Gorontalo, wilayah ini mempunyai reputasi yang baik di seluruh negara sebagai pengeksport jagung terbesar pada tahun 2007 (Dekopin News, 2007) di bawah bimbingan Gabenor wilayah Gorontalo, Fadel Muhammad. Tambahan pula, Dekopin juga memulakan program yang menggunakan baja organik melalui koperasi. Sosialisasi ke atas penggunaan baja organik telah dilakukan pada tahun 2007 di dua bandar yang berbeza di pulau Jawa, Semarang dan Yogyakarta.

Usaha-usaha yang dilakukan oleh Dekopin juga telah meliputi aspek yang berbeza dalam kehidupan perniagaan seperti teknologi maklumat dan perumahan. Daripada

segi teknologi maklumat (IT), Dekopin memperkenalkan nombor kad pengenalan pintar (SCIN) dengan kerjasama Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya. SCIN berfungsi sebagai satu cara pembayaran bagi urus niaga perniagaan dengan unit koperasi, kad ahli koperasi, dan komunikasi dalam kalangan ahli-ahli yang serupa dengan kad telefon (Dekopin News, 2007). Dalam menyediakan kemudahan perumahan untuk masyarakat berpendapatan rendah, Dekopin bekerjasama dengan kerajaan-kerajaan tempatan dan syarikat perumahan negeri untuk menyokong gerakan kebangsaan membina rumah (GNPSR) disokong oleh Kementerian Perumahan Indonesia (Dekopin News, 2007).

Mubyarto (2002) berpendapat bahawa para ahli koperasi juga mempunyai hak ke pemilikan ke atas koperasi, oleh sebab itu ahli koperasi tidak hanya mendapat manfaat dalam mengurus niaga dengan koperasi akan tetapi juga menerima *sisa hasil usaha* (dividen) dapat disimpulkan bahawa para ahli mempunyai hak milik ke atas koperasi. Ia merupakan praktik “rahsia” koperasi yang bertentangan dengan “teori koperasi” yang sepatutnya bersifat *profit-sharing*. Hal ini membuktikan bahawa koperasi sering berubah menjadi “koperasi pengurus” bukan “koperasi ahli”. *Profit-sharing* dan *sharing ownership* sangat sesuai dengan aturan utama sistem ekonomi Pancasila yang mempunyai matlamat untuk menghindari kepincangan ekonomi dan sosial di seluruh lapisan masyarakat.

Mubyarto & Bromley (2002) membincangkan, mengapa koperasi Indonesia susah untuk maju? Ilmu ekonomi ternyata tidak meningkatkan “kecintaan” para pakar ekonomi terhadap pembangunan koperasi yang mengutamakan asas kekeluargaan, kerana diawalkan dengan model persaingan sempurna bukan kerjasama sempurna. Ilmu Neoklasik mengajarkan bahawa kecekapan yang tinggi hanya dapat dicapai

melalui persaingan sempurna. Ia merupakan awal “ideologi” ilmu ekonomi yang tidak mengajarkan sosiologi ekonomi seperti ajaran *Max Weber* (1925), Beliau ialah pakar sosiologi Jerman yang juga bapa ilmu sosiologi ekonomi. Ajaran Max Weber sebenarnya sesuai dengan ajaran Adam Smith (*Theory of Moral Sentiment*, 1759) serta ajaran ekonomi institusi oleh *John Commons* di Universiti Wisconsin (1910).

Koperasi merupakan ajaran ekonomi perlembagaan sebagaimana ajaran *John Commons* (1910) yang tidak berasaskan kepada kekuatan modal akan tetapi mengutamakan para ahli dan ke pemilikan. Koperasi ialah kumpulan orang atau badan berkanun bukan kumpulan perkumpulan modal. Koperasi hanya akan berhasil apabila pihak pengurusan bersifat telus dan partisipasi.

2.8 Kesimpulan

Bab ini menghuraikan tentang kajian literatur. Iaitu tentang definisi kepimpinan, kepimpinan koperasi, teori asa kecekapan, pembangunan konsep kecekapan kepimpinan, dan pembangunan konsep kepada teori rangka kerja. Selanjutnya pada bab berikut akan membincangkan tentang kaedah penyelidikan.

Walaupun data menunjukkan masa hadapan yang cerah bagi koperasi Indonesia, masih terdapat pelbagai masalah dan cabaran yang mesti dihadapi, iaitu: (1) penyertaan ahli yang rendah, (2) tingkat keuntungan koperasi rendah, (3) imej yang kurang memuaskan dan kesedaran para ahli yang rendah, (4) pencapaian koperasi yang kurang memuaskan dalam mencapai perniagaan yang kurang menguntungkan disebabkan oleh kurangnya kerjasama dengan perbadanan ekonomi lainnya, (5) pemimpin dan pengurusan yang kurang cekap, (6) intervensi daripada pihak kerajaan. Teuku Syarif (2011) berpendapat bahawa, terdapat banyak masalah dan

kelemahan dalam koordinasi pemberdayaan koperasi, institusi koperasi, dasar autonomi daerah merangkumi program memperkasakan koperasi yang dilaksanakan oleh kerajaan pusat sampai ke daerah-daerah. Kualiti sumber manusia di persekitaran koperasi sama ada dari aspek pemahaman terhadap koperasi mahupun perniagaan amnya adalah rendah, tambahan pula, sistem pengurusan operasional masih manual.

Kecekapan dalam pengurusan telah sahkan sebagai faktor penentu kejayaan atau kegagalan koperasi selama dua dekad (Cherrington, 1991; Drucker, 1994; Amstrong, 2001). Kecekapan pengurusan kebiasaannya berhubungan dengan keupayaan untuk merancang, menyusun, mengarah, dan mengawal sumber-sumber organisasi (Newman, Summer & Kirby, 1967; Drucker, 1994). Keupayaan untuk mengurus kemudian dikenal sebagai kecekapan pengurusan (Boyatzis, 1982; Goldstein, Yusko & Nicolopoulos, 2001). Mansfield (1999), kecekapan pengurusan mencerminkan keupayaan pengurus dalam menggunakan pengetahuan dan kepakaran dalam.

Cherrington (1991); Drucker (1994); dan Amstrong (2001), Mutis (1986) juga berpendapat bahawa salah satu faktor penentu kegagalan koperasi ialah kurang profesional dan tidak mahir dalam pengurusan koperasi dan khidmat pelanggan. Berkenaan statistik perkembangan koperasi di Indonesia, Watkins (1967) berpendapat bahawa cabaran sebenar bukanlah untuk menjaga kelestarian koperasi secara statistik tetapi mencari strategi terbaik untuk menggunakan prinsip-prinsip koperasi dalam format yang terbaik di dunia yang selalu berubah. Cabaran-cabaran tidak berbatas material tetapi lebih secara intelektual. Seperti mana-mana tamadun lainnya, gerakan kebangsaan, kisah kejayaan atau ketidakjayaan mempunyai kaitan dengan kebolehan untuk menghadapi cabaran daripada generasi ke generasi.

Daripada perkembangan Koperasi Indonesia, berikut masalah dan cabaran yang mesti dihadapi, pengkaji memandang bahawa dari berbagai-bagai teori, maka kecekapan kepimpinan menentukan kejayaan mahupun kepengurusan koperasi.

Dengan demikian diyakini bahawa, kepimpinan sebagaimana dimaksud empat pengkaji tentang kepimpinan di atas adalah sesuai dengan hasil dari kecekapan kepimpinan koperasi di Aceh, terutama daripada tiga koperasi berjaya. Walau bagaimanapun, pendapat Watkins (1967) adalah benar dimana hasil kajian beliau didapati mereka tidak memiliki kefahaman dan kecekapan yang diperlukan. Justeru, kedua-dua perkara tersebut merupakan perkara yang penting dan akan menjadi fokus dalam kajian ini.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 3

KAEDAH PENYELIDIKAN

3.1 Pengenalan

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti kecekapan kepemimpinan koperasi di provinsi Aceh yang telah diubah suai daripada kerangka model kecekapan Yukl (2010) yang juga wujud di koperasi-koperasi di provinsi Aceh. Memandangkan kajian-kajian berkaitan kecekapan kepimpinan di koperasi-koperasi sangat jarang, maka kajian ini telah dijalankan terhadap sembilan koperasi yang berkategori berjaya, sederhana, dan kurang berjaya. Keseluruhan koperasi ini terletak di barat Indonesia, kriteria pemilihan adalah berdasarkan kepada pencapaian keseluruhan matlamat dalam pelaksanaan koperasi Indonesia mengikut penilaian pihak Jabatan Koperasi, Kementerian Koperasi Indonesia wilayah Aceh berkenaan dengan pertanggungjawapan kepada pembinaan koperasi di provinsi Aceh.

Khasnya, tujuan kajian ini adalah pertama mengenal pasti kefahaman kecekapan kepimpinan koperasi di provinsi Aceh. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti kecekapan kepemimpinan dalam pengurusan koperasi di provinsi Aceh, mempunyai persamaan dengan kecekapan kepemimpinan yang tersenarai dalam Yukl (2010). Akhir sekali, kajian ini juga bertujuan untuk membangunkan model kepimpinan yang diperlukan dalam mencapai kejayaan koperasi di Aceh. Memandangkan kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kefahaman kecekapan kepemimpinan koperasi yang berjaya, sederhana, dan kurang berjaya, maka reka bentuk kajian, sampel kajian, alat kajian, prosedur pengumpulan data dan analisis data adalah bertujuan menepati matlamat tersebut, sebagaimana dihuraikan di bawah ini.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Dalam bidang koperasi, terdapat banyak jenis penyelidikan yang digunakan. Antara jenis penyelidikan yang kerap diguna pakai ialah penyelidikan penerokaan dan deskriptif, penyelidikan sejarah, eksperimental, dan penyelidikan penilaian. Walau bagaimanapun, keberkesanan penggunaan sesuatu kaedah itu adalah bergantung kepada objektif kajian.

Kajian ini dirancang untuk melaksanakan penyelidikan kualitatif. Denscombe (2010) berpendapat bahawa, pendekatan kualitatif amnya berkaitan dengan pengalaman dan bagaimana orang-orang mengelola serta berkenaan dengan persepsi atau pengertian, sikap dan keyakinan serta perasaan dan emosi. Penyelidikan kualitatif pula merangkumi banyak pertanyaan berkenaan apa (*what*), siapa (*who*), dimana (*where*), bilamana (*when*), bagaimana (*how*). Creswell (2009) juga menyatakan bahawa penyelidikan kualitatif ialah satu cara untuk meneroka dan memahami makna individu atau kumpulan yang dianggap sebagai masalah sosial. Teori asas adalah strategi kualitatif di mana pengkaji menggambarkan secara am, proses teori abstrak, tindakan, atau interaksi berasaskan pandangan peserta dalam kajian (Creswell, 2009). Maka kaedah kualitatif digunakan dalam mengkaji kecekapan kepimpinan menggunakan teori asas.

Sehubungan dengan huraian di atas, penyelidik ingin menggambarkan fakta-fakta kecekapan kepimpinan, tidak hanya menggambarkan realiti pada koperasi, tetapi bagaimana proses itu terjadi. Dengan demikian, penyelidik merangkumi pertanyaan bagaimana (*how*). Melalui kaedah kualitatif, penyelidik menerangkan fenomena yang berkaitan dengan kecekapan kepemimpinan dalam koperasi dengan cara deskriptif.

Tambahan pula, tumpuan kajian terletak pada masalah sebenar yang terjadi di masyarakat (Surakhmad, 1980). Dengan demikian, ia sesuai dengan Patton (1980) yang mendakwa bahawa data kualitatif terdiri daripada penerangan terperinci tentang situasi, peristiwa, orang, interaksi, dan tingkah laku yang diperhatikan, petikan langsung daripada individu-individu berkenaan pengalaman mereka, sikap, kepercayaan, pemikiran, dan petikan atau keseluruhan petikan daripada dokumen, surat-menyurat, rekod, dan kes sejarah.

Penyelidik menggunakan kaedah penelitian kualitatif kerana sebab-sebab berikut; pertama data yang dikumpulkan bersifat kualitatif, dan selanjutnya diproses dan dianalisis sebelum dibuat kesimpulan. Kedua teknik kualitatif kebiasaannya digunakan untuk tujuan yang berbeza, iaitu penghuraian atau penggambaran, dan pemahaman sebab-sebab sebuah proses, tetapi yang paling penting adalah untuk sebuah gambaran atau huraian (Cole, 1972).

Data objek dinyatakan dalam bentuk ayat di mana proses itu dilakukan melalui proses berfikir yang kritikal, analisis/sintetik dan teliti. Sehubungan dengan perbincangan di atas, penyelidik ingin menggambarkan fakta-fakta dalam kecekapan, keupayaan, serta kemahiran dalam kepemimpinan daripada pemimpin koperasi Aceh dikoperasi sesuai peringkat kejayaannya.

3.3 Kaedah Pengumpulan Data

Pembinaan soalan-soalan terbuka dalam temu bual serta panduan senarai semak pemerhatian dalam proses pengumpulan data kajian dibina berdasarkan kerangka kajian seperti dalam Jadual 2. Yin (1994) berpendapat bahawa soalan-soalan temu bual yang diajukan oleh penyelidik membentuk bahagian utama dalam tatacara

pengumpulan data. Oleh sebab itu, maka penting bagi penyelidik untuk memastikan bahawa soalan-soalan ini berupaya mendapatkan maklumat serta gambaran yang tepat berkenaan ciri-ciri yang terdapat di koperasi-koperasi yang dikaji. Sementara itu, senarai semak yang diguna pakai dalam pemerhatian semasa mengumpul data kajian ini adalah bertujuan untuk mengukuhkan atau menyokong data yang diperolehi melalui temu bual.

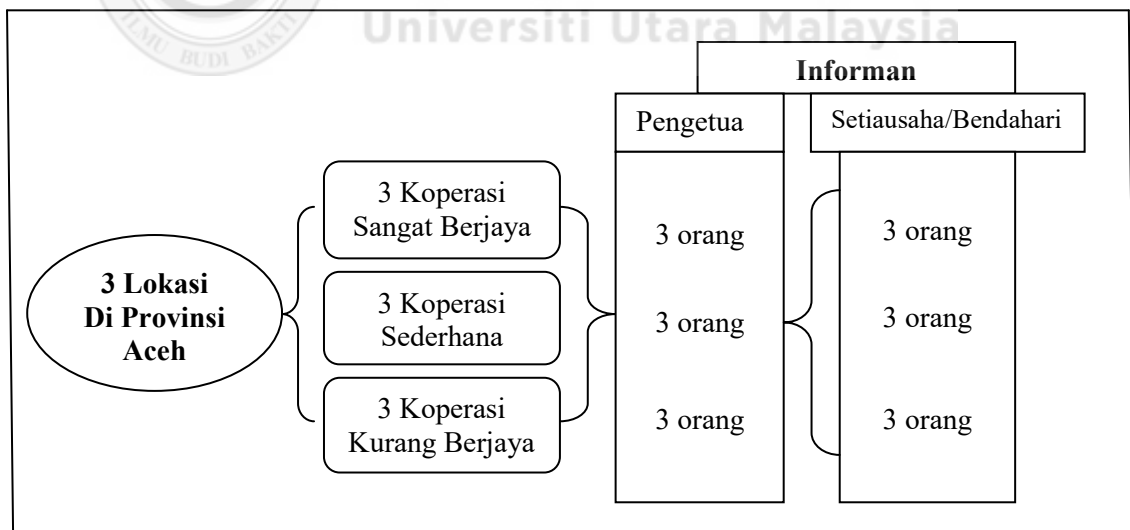
Berdasarkan kerangka konsep kajian yang telah dipilih, item-item soalan temu bual dan satu senarai semak pemerhatian telah disediakan sebagai panduan semasa pengumpulan data. Soalan-soalan temu bual serta senarai semak tersebut telah dibina dengan berpandukan kajian literatur terdahulu. Kaedah pembinaan item soalan adalah sesuai dengan cadangan Perry (1998) yang menyatakan bahawa penyelidik semesti menghabiskan lebih masa untuk membaca kajian-kajian terdahulu untuk menyediakan soalan terbuka yang cukup bagi mendapatkan analisis data yang kaya dengan maklumat. Pendapat ini disokong oleh Patton (1990) yang menyatakan bahawa kesahihan dan makna yang dihasilkan daripada suatu kajian kualitatif lebih banyak berkaitan dengan sebanyak mana maklumat yang dikumpulkan dari kes-kes terdahulu dan keupayaan penyelidik untuk memerhati dan menganalisis dan bukannya saiz sampel yang dipilih. Oleh sebab itu dalam konteks ini, latar belakang penyelidik sendiri adalah aset yang berharga.

3.3.1 Sampel kajian

Kajian ini telah menggunakan sembilan koperasi di provinsi Aceh. Tiga koperasi berjaya iaitu PRIMKOPPOL Langsa, Koperasi Miftahul Rizki dan KPRI KOPENDIKDAS, tiga koperasi sederhana iaitu Koperasi Jeumpa Puteh, KORPRI

Serba dan KJKS Qudsyah, dan tiga koperasi kurang Berjaya iaitu Koperasi Bungong Ban Keumang, Koperasi Pandan Wangi dan Koperasi Warga Sejahtera. Sesuai dengan taktik kriteria persampelan (Patton, 1987), maka semua sembilan koperasi yang menjadi sampel kajian kes ini mempunyai banyak persamaan lain. Persamaan kriteria tersebut adalah dari segi jenis usaha iaitu simpan pinjam.

Dilihat dari sudut bilangan sampel, Patton (1990) tidak memberikan jumlah kes yang tepat untuk digunakan dalam penyelidikan kualitatif. Namun begitu, beliau mencadangkan sampel dipilih dengan bermatlamat. Sementara itu, penulis-penulis lain (Eisenhardt, 1989; Lincoln & Guba, 1985) telah mencadangkan antara empat hingga dua belas buah kes, bergantung kepada kes yang diperuntukan. Secara keseluruhan dapatlah disimpulkan bahawa bilangan sampel yang diterima pakai dalam membuat kajian kualitatif sebegini adalah antara dua hingga ke sepuluh atau dua belas bahkan jumlah tertinggi adalah lima belas (Perry, 1998).



Rajah 3.1: Sampel kajian

Adapun latar belakang koperasi-koperasi sampel kajian iaitu:

4.3.1.1 Koperasi Warga Sejahtera

Koperasi Warga Sejahtera adalah nama suatu Koperasi Simpan Pinjam yang berada di Kota Sigli, Wilayah Pidie, Provinsi Aceh. Koperasi ini dirasmikan pada 09 September 2013 nombor pendaftaran badan berkanun 092/BH/1.10/IX/2013. Koperasi ini membiayai Projek pengeluaran, Perniagaan, dan Simpanan Sukarela.

Setakat ini, Koperasi Warga Sejahtera masih belum memiliki kakitangan. Perjalanan organisasi masih dijalankan oleh para Pengurus yang diketuai oleh Saifuddin, S.Mi. Beliau dibantu oleh Rd. Ranga Fadhillah yang berperanan sebagai Bendahari dan Mukhtar, S.Sos sebagai Setiausaha. Koperasi ini memiliki 30 orang ahli yang hampir semuanya berkerja sebagai peniaga.

Sejak pertama kali didirikan, Koperasi ini telah memberikan pinjaman sebanyak RM 4,626.39,- (empat ribu enam ratus dua puluh enam poin tiga puluh sembilan), dengan pinjaman terbesarnya sejumlah RM 711,75,- (tujuh ratus satu ribu sepuluh poin tujuh puluh lima) dan pinjaman terkecilnya sebanyak RM 355,88,- (tiga ratus lima puluh lima poin lapan puluh lapan). Saat ini jumlah modal dan asset yang dimiliki bernilai sebanyak RM 2,135.26,- (dua ribu satu ratus tiga puluh lima poin dua puluh enam).

4.3.1.2 Primkoppol Langsa

Koperasi PRIMKOPPOL LANGSA adalah Koperasi khas bagi Polis yang berada di Kota Langsa, Aceh Timur. Koperasi ini rasmi ditubuhkan pada 11 Mei 2009 dengan nombor pendaftaran badan berkanun 518/BH/PAD/1.15/180/2009. Meskipun baru berumur lima tahun, koperasi ini telah berhasil meraih prestasi sebagai juara III Koperasi Simpan Pinjam peringkat Provinsi Aceh dibawah kepemimpinan Raja Bangsawan, MA sebagai ketua dan Taufiq R.M. sebagai bendahari.

Koperasi ini memiliki 11 orang kakitangan yang membantu Pengurus dalam menjalankan aktiviti organisasi dan melayani para ahli yang berjumlah sebanyak 540 orang. Jumlah modal yang dimiliki sehingga kini bernilai RM 68,917,113.4,- (enam puluh lapan juta sembilan ratus tujuh belas ribu satu ratus tiga belas poin empat), dengan asset bernilai RM 70,835,596.43,- (tujuh puluh juta lapan ratus tiga puluh lima lima ratus sembilan puluh enam poin empat puluh tiga).

Pada dua tahun terakhir, koperasi PRIMKOPPOL RESOR LANGSA telah mengeluarkan pinjaman sebanyak RM 498.23,- (empat ratus sembilan puluh lapan poin dua puluh tiga). Pinjaman tertinggi yang pernah diberikan adalah sebanyak RM 7,117.52,- (tujuh ribu satu ratus tujuh belas poin lima puluh dua) per ahli. Pinjaman terendahnya adalah sebanyak RM 355.88,- (tiga ratus lima puluh lima poin lapan puluh lapan).

4.3.1.3 Koperasi Wanita Jeumpa Puteh

Koperasi Wanita Jeumpa Puteh adalah Koperasi Simpan Pinjam yang memberikan perkhidmatan pinjaman modal bahi para ahli, simpanan wajib, dan simpanan sukarela. Koperasi ini didirikan pada tanggal 10 April 2007 dengan Nombor pendaftaran Badan Berkanun 0119/BH/1.9/V/2007, beralamat di Desa Lipah Rayeuk, Mukim Jeumpa, Bireuen.

Koperasi ini hanya memiliki satu kaki tangan. Namun demikian, saat ini total modal yang dimiliki sejumlah RM 179,261.84,- (satu ratus tujuh puluh sembilan juta dua ratus enam puluh satu poin lapan puluh empat) dan total asset sejumlah RM 20,508.60,- (dua puluh ribu lima ratus lapan poin enam puluh).

Dalam 2 tahun terakhir, KOPWAN Jeumpa Puteh telah memberikan pinjaman sebanyak RM 590,327.11,- (lima ratus sembilan puluh tiga ratus dua puluh tujuh poin satu puluh satu) kepada 222 orang ahlinya yang kebanyakan adalah peniaga. Pinjaman tertinggi yang pernah diberikan per ahli adalah sebesar RM 2,135,- (dua ribu satu ratus tiga puluh lima) dan yang terendahnya adalah RM 355.88,- (tiga ratus lima puluh lima poin lapan puluh lapan).

Koperasi ini dipimpin oleh Ibu Yurdani sebagai Ketua, Ibu Suryani sebagai Setiausaha, dan Ibu Sitti Hawa sebagai Bendahari ini telah meraih pelbagai prestasi. Dua diantaranya adalah menjadi koperasi berprestasi di tahun 2011 dan sebagai koperasi berkualiti pada tahun 2012.

4.3.1.4 Koperasi Wanita Bungong Ban Keumang

Koperasi Wanita Bungong Ban Keumang adalah jenis koperasi simpan pinjam yang terletak di Desa Gampa Mukim Johan Pahlawan, Aceh Barat. Koperasi ini diketuai oleh Ida Suriana dengan setiausahanya adalah Mulyani.

Koperasi ini memiliki jumlah modal sebanyak RM 28,470.14,- (dua puluh lapan ribu empat ratus tujuh puluh poin empat belas) dan jumlah asset sebanyak RM 5,338.14,- (lima ribu tiga ratus tiga puluh lapan poin empat belas).

Dengan jumlah ahli sebanyak 35 orang yang kebanyakannya adalah petani, Bungong Ban Keumang telah memberikan pinjaman sebesar RM 19,573.18,- (sembilan belas ribu lima ratus tujuh puluh tiga poin lapan belas) dalam dua tahun terakhir. Pinjaman tertinggi yang pernah diberikan adalah sebesar RM 1,779.38,- (satu ribu tujuh ratus tujuh puluh Sembilan poin tiga lapan) per orang. Sedangkan pinjaman terendah yang

pernah diberikan adalah RM 355.88,- (tiga ratus lima puluh lima poin lapan puluh lapan) per orang.

4.3.1.5 Koperasi Jasa Qudsyah

Didirikan pada tanggal 20 Mei 2010, KJKS Qudsyah memiliki misi untuk melayani ahlinya dalam bidang pembiayaan mudharabah, pembiayaan masyarakat, dan simpanan tabungan Wadiah. Qudsyah dirasmikan oleh pemerintah pada tanggal 21 November 2010 dengan nombor pendaftaran Badan Berkanun 54/BH/I.22/XI/2010.

Koperasi yang beralamat lengkap di Jl. Tgk. Chiek Pante Geulima no. 69, Mereudu – Wilayah Pidie Jaya ini dipimpin oleh Fauzi Yusuf yang bertindak sebagai ketua, Aman Farisyah sebagai sekretaris, dan Putri Elyzar sebagai Bendahari. Jumlah kakitangan pada masa ini adalah 6 orang dan memiliki ahli sebanyak 44 orang. Kebanyakan anggota KJKS Qudysah memiliki ladang/perusahaan kakao dan hasil bumi lainnya.

Jumlah modal yang dimiliki pada tahun 2014 adalah sebanyak RM 7,711.30,- (tujuh ribu tujuh ratus sebelas poin tiga puluh). Jumlah asetnya adalah sejumlah RM 396,054.4,- (tiga ratus sembilan puluh enam lima puluh empat poin empat).

Selama 2 tahun terakhir, KJKS telah memberikan pinjaman sebesar RM 58,007.79,- (lima puluh lapan ribu tujuh poin tujuh puluh sembilan) kepada para ahlinya. Pinjaman tertinggi yang pernah diberikan adalah RM 4,626.39,- (empat ribu enam ratus dua puluh enam poin tiga sembilan) / orang, dan yang paling rendahnya adalah RM 1,779.38,- (satu ribu tujuh ratus tujuh puluh sembilan poin tiga puluh lapan) / orang.

4.3.1.6 Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Kependikdas

KPRI KOPENDIKDAS ditubuhkan pada 2 Februari 1996 di daerah Abdya (Aceh Barat Daya), tepatnya di Jl. Nasional Manggeng, dengan nombor pendaftaran badan berkanun: 410/PAD/BH/KWK.I/II/19966.

KPRI KOPENDIKDAS fokus kepada pemberian pinjaman berjangka. Jumlah modal Koperasi ini mencapai RM 723,140,- (tujuh ratus dua puluh tiga satu ratus empat puluh) dan jumlah assetnya RM 88,969,- (lapan ratus lapan puluh ribu sembilan ratus enam puluh sembilan). Koperasi ini mempunyai 10 orang kakitangan dan 242 ahli yang kebanyakan adalah Guru Sekolah Dasar. Prestasi koperasi ini adalah baik, menduduki tempat ke 2 dari segi pentadbiran Perkoperasian di Mukim Aceh Barat Daya pada tahun 2014.

Koperasi ini beroperasi semenjak 1996, pinjaman tertinggi yang pernah diberikan kepada ahli adalah sebesar RM 10,676.28,- (sepuluh ribu enam ratus tujuh puluh tujuh poin dua puluh lapan), dan yang terendah sebesar 1,779.38,- (satu ribu tujuh ratus tujuh puluh sembilan poin tiga puluh lapan) kepada setiap ahli.

4.3.1.7 Koperasi Wanita Pandan Wangi

Koperasi Wanita Pandan Wangi ditubuhkan pada 27 Juli 2008 dengan nombor pendafrtran Badan Berkanun 18/BH/111/2008. Koperasi simpan pinjam ini berada di Jl. Bung Tujoh, Montasik, Aceh Besar. Dengan jumlah pekerja sebanyak 6 orang, dan jumlah asset mencapai RM 28,470,- (dua puluh lapan ribu empat ratus tujuh puluh), “Pandan Wangi” memiliki 82 ahli.

Diketuai oleh Ibu Dewi Sartika, dan dibantu Ibu Nurhafni yang bertugas sebagai bendahari, koperasi ini mampu bertahan melalui pelbagai macam cabaran dan hambatan.

Koperasi ini beroperasi semenjak 2008, koperasi ini telah beberapa kali memberikan pinjaman kepada para ahlinya. Pinjaman tertinggi yang pernah diberikan terhadap ahli adalah sebanyak RM 1,779.38,- (satu ribu tujuh ratus tujuh puluh sembilan poin tiga puluh lapan) / orang, dan yang terendahnya adalah RM 177.99,- (satu ratus tujuh puluh tujuh poin sembilan puluh sembilan) setiap ahli.

4.3.1.8 KORPRI Serba

Koperasi KORPRI SERBA adalah Koperasi Simpan Pinjam khas bagi para Pegawai Negeri Sipil yang berada di jln. Yos Sudarso No. 1 kota Takengon, Aceh Tengah. Koperasi ini ditubuhkan pada 14 November tahun 2013, dengan nombor pendaftaran badan berkanun: 118/BH/PAD/1.5/XI/2013.

Kepengurusan di KSP KORPRI SERBA ini dipimpin oleh Ibu Eka Nova Susanti. Beliau dibantu oleh Taniro Jaya yang menjawat sebagai Bendahari, dan Arnian Suarni, SE yang berperanan sebagai Setiausaha. Selain itu, Koperasi ini juga telah mempekerjakan enam orang kaki tangan untuk melancarkan kinerja organisasi.

Koperasi yang belum genap berusia satu tahun ini telah memiliki ahli sebanyak 498 orang ahli. Dengan jumlah modal sebanyak RM 71,068.44,- (tujuh puluh satu ribu enam puluh lapan poin empat puluh empat), KSP ini telah memberikan pinjaman sebanyak RM 87,189.62,- (lapan puluh tujuh satu ratus lapan puluh sembilan poin enam puluh dua). Tercatat, pinjaman tertinggi yang pernah diberikan adalah

sebanyak RM 3,558.88,- (tiga ribu lima ratus lima puluh lapan poin lapan puluh lapan) dan pinjaman terkecilnya adalah 711.75,- (tujuh ratus sebelas ribu poin tujuh puluh lima) per ahli.

4.3.1.9 KSP Miftahul Rizki

Koperasi Simpan Pinjam Miftahul Rizki ditubuhkan pada tanggal 25 November 2006 dengan nombor pendaftaran badan berkanun 393/BH/DK.1-5/XI/2006. Berada di Kota Fajar, Aceh Selatan, koperasi ini membiayai modal usaha terhadap ahli, pinjaman terhadap pengguna, dan simpanan suka rela.

Koperasi ini dipimpin Mustafa Husen yang menjabat sebagai bendahari. Hal ini disebabkan oleh Ketua yang sepatutnya menjadi pimpinan melakukan kesalahan. Dalam menjalankan aktiviti organisasi, Mustafa Husen dibantu oleh Zulkifli yang menjabat sebagai pengawas. Di luar masalah yang ada, koperasi ini berhasil menjadi koperasi peringkat satu di Mukim Aceh Selatan. KPS Miftahul Rizki memiliki 3 orang kakitangan yang ikut membantu berkhidmat kepada enam puluh tiga ahli yang sebahagian besar adalah peniaga.

Dalam dua tahun terakhir, Miftahul Rizki telah memberikan pinjaman sebanyak RM 353,740.74,- (tiga ratus lima puluh tiga tujuh ratus empat puluh poin tujuh puluh empat), dengan pinjaman tertinggi yang pernah diberikan sebanyak RM 7,117,52,- (tujuh ribu satu ratus tujuh belas poin lima puluh dua) per orang dan yang terendahnya adalah RM 8,896.9,- (lapan ribu lapan ratus sembilan puluh enam poin sembilan). Saat ini KSP Miftahul Rizki telah memiliki modal sebanyak 36,477,- (tiga puluh enam ribu empat ratus tujuh puluh tujuh), dan jumlah asset sebanyak RM 8,896.9,- (lapan ribu lapan ratus sembilan puluh enam poin sembilan).

Huraian latar belakang di atas dapat disimpulkan bahawa koperasi dengan menggunakan kriteria jumlah ahlinya, jumlah kaki tangan, modal yang digunakan, distribusi pinjaman termasuk lama beroperasinya, maka koperasi-koperasi tersebut dapat bahagikan kepada beberapa peringkat.

Adapun peringkat koperasi-koperasi sampel adalah sebagai berikut:

- Peringkat berjaya, iaitu ;
PRIMKOPPOL Langsa, KSP Miftahul Rizki, dan KPRI KOPENDIKDAS.
- Peringkat sederhana, iaitu ;
Jeumpa Puteh, KORPRI SERBA, dan KJKS Qudsyah.
- Peringkat kurang berjaya, iaitu ;
Bungong Ban Keumang, Pandan Wangi, dan Warga Sejahtera.

3.3.2 Kesahan dan kebolehpercayaan item-item soalan

Penyelidik telah terlebih dahulu menguji kesahan dan kebolehpercayaan item-item soalan-soalan yang bakal digunakan sebagai panduan dalam temubual separa berstruktur. Pada peringkat awal, penyelidik telah menyediakan item-item soalan temubual bagi setiap dimensi dalam kerangka kajian berpandukan tema-tema dalam kerangka kajian serta kajian literatur, seperti dinyatakan pada Lampiran A. Struktur soalan-soalan ini adalah bertujuan membuka ruang perbincangan berkenaan dengan setiap satu daripada sembilan dimensi dalam kerangka kajian ini. Bentuk atau format soalan adalah merujuk kepada sarana para penulis dan penyelidik dalam bidang pembinaan item kajian kualitatif. Garis panduan soalan-soalan yang diajukan dalam temubual di antara penyelidik dengan pengurus serta di antara penyelidik dengan setiausaha dan atau bendahara dinyatakan pada Lampiran B.

Sebagaimana penyediaan item di dalam soalan temubual, penyediaan item-item di dalam senarai semak pemerhatian ini juga telah dibentuk setelah merujuk kepada kajian-kajian literatur terdahulu. Contoh kandungan dalam senarai semak pemerhatian adalah seperti dinyatakan pada Lampiran A dan B dan juga seperti berikut:

A. Kemahiran Teknikal

A.1. Kefahaman Kaedah

1. Bagaimana caranya organisasi anda dalam menyusun dan mengesahkan program kerja?
2. Bagaimana caranya organisasi anda melakukan audit?
3. Bagaimana caranya koperasi anda melakukan analisa prestasi para kakitangan?
4. Bagaimana caranya organisasi anda menyelesaikan suatu masalah?
5. Bagaimana caranya koperasi anda menjaga kepercayaan dari para ahli?

A.2. Proses Pelaksanaan

6. Seperti apa peraturan pentadbiran di organisasi anda?
7. Bagaimana bentuk pertanggungjawapan dalam organisasi anda?
8. Bilakah waktu untuk membuat laporan bagi para kakitangan, pengurus di organisasi anda?
9. Bagaimana mesyuarat ahli dilaksanakan pada organisasi anda?
10. Bagaimana program pelantikan pada koperasi anda? Sama ada pelantikan ahli baru mahupun pelantikan kaki tangan?
11. Seberapa kerap mesyuarat pengurus dilaksanakan di koperasi anda?
12. Apa yang organisasi anda lakukan dalam pengesahan data?

A.3. Pemanfaatan Alat

13. Bagaimana situasi kekemasan pejabat anda?
14. Bagaimana sistem karier di dalam organisasi anda?
15. Bagaimana bentuk kesahan koperasi anda di sisi undang-undang?

B. Kemahiran Interpersonal

B. 1. Komunikasi Efektif

16. Bagaimana proses komunikasi di organisasi anda? Sama ada antara sesama pengurus, antar pengurus dan pengawas, mahupun pengurus dan ahli?
17. Apakah ada hambatan yang berarti saat anda memberikan arahan kepada kakitangan?
18. Bagaimana ketersediaan maklumat pada organisasi anda?

B. 2. Sensitiviti Sosial

19. Apa yang organisasi anda lakukan pada perayaan hari besar?
20. Apakah organisasi melakukan acara social? Bagaimana bentuknya?
21. Bagaimana pelayanan ahli dalam organisasi anda?
22. Bagaimana bentuk ganjaran dan hukuman di dalam organisasi anda?

C. Kemahiran Konseptual

C.1. Kemahiran Analisa

23. Bagaimana motivasi para kakitangan dalam melakukan inovasi?
24. Bagaimana menurut anda mengenai peningkatan kualiti sumber manusia koperasi?
25. Bagaimana ketaatan kakitangan dalam organisasi anda?

C.2. Kreativiti Berfikir

26. Apakah ada kaedah usaha baru yang dilakukan dalam organisasi anda?

C.3. Antisipasi Perubahan

27. Apa langkah yang organisasi anda dalam usaha untuk penambahbaikan?

28. Apa harapan anda untuk koperasi anda khususnya dan koperasi di provinsi Aceh
amnya?

Temubual telah dijalankan ke atas dua orang di setiap koperasi. Cara ini dapat mengurangkan unsur berat sebelah, serta mendapatkan maklumat yang sah. Tambahan pula, bagi mengelakkan unsur-unsur berat sebelah atau kecenderungan membina persepsi sendiri, hasil dapatan melalui temubual juga disemak semula atau disahkan melalui pemerhatian ke atas dokumen-dokumen koperasi yang lain.

Langkah berikutnya, sebelum pengumpulan data sebenar ialah melaksanakan suatu kajian rintis sebelum soalan tersebut boleh digunakan dalam kajian sebenar. Bagi tujuan itu, enam orang responden yang terdiri daripada pengarah, dan kakitangan dari sebuah koperasi di provinsi Aceh telah diajukan soalan-soalan terbuka yang telah dibina berdasarkan kerangka kajian ini (Lampiran C). Kajian rintis ini telah dilakukan pada November, 2014 iaitu sebelum pengumpulan data sebenar dilaksanakan. Jawapan yang diberikan oleh setiap responden telah dikumpulkan dan dibandingkan bagi melihat ketekalannya. Memandangkan keenam orang responden adalah daripada tiga koperasi yang berbeza, maka diandaikan bahawa data yang dikumpulkan sepatutnya konsisten di antara setiap responden.

Hasil perbandingan menunjukkan konsistensi dalam jawapan yang diberikan, di mana keenam-enam responden telah memberikan maklumat yang hampir sama dan serupa bagi setiap soalan yang diajukan. Ini menandakan bahawa mereka mempunyai kefahaman yang sama berkenaan soalan-soalan tersebut. Mana-mana soalan yang dirasakan agak kabur, telah diubahsuai oleh penyelidik pada saat menemubual. Kajian rintis yang mudah ini telah membuktikan kebolehpercayaan item-item soalan temubual yang dibina. Seterusnya barulah penyelidik menjalankan pengumpulan data sebenar secara pemerhatian dan temubual di koperasi-koperasi yang menjadi sampel kajian.

3.3.3 Tatacara pengumpulan data

Untuk mencapai tujuan asal kajian iaitu mengenal pasti kecekapan kepemimpinan yang menjadikan koperasi-koperasi ini berjaya, pelbagai kaedah telah digunakan oleh penyelidik. Kaedah-kaedah tersebut ialah melalui pemerhatian secara langsung, temubual soal selidik, gambar foto, dan penelitian dokumen rasmi koperasi seperti surat-menyurat, memo, minit mesyuarat, soal selidik dan seumpamanya. Penggunaan sumber data dan langkah-langkah yang pelbagai dalam kajian ini dapat mengurangkan penerimaan suatu hasil pemerhatian dengan tergesa-gesa dan menjadikan suatu binaan yang lebih jelas terlihat semasa kajian dijalankan (Glaser & Strauss, 1967). Ia juga merupakan suatu bentuk triangulasi yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kebolehpercayaan sesuatu kajian (Lincoln & Guba, 1985).

Bagi melaksanakan temubual, penyelidik telah menemubual ketua dan setiausaha atau bendahari di setiap koperasi yang telah dipilih sebagai sampel. Temubual

dengan ketua dan setiausaha atau bendahari dijalankan berdasarkan soalan-soalan secara terbuka yang telah diuji kesahan dan kebolehpercayaannya sebagaimana dijelaskan pada bahagian sebelumnya. Temubual selanjutnya dijalankan oleh penyelidik kepada sebanyak delapan belas orang pengerusi yang dipilih sebagai sampel kajian.

Setiap temubual dengan responden telah dirakam dan dipindahkan ke dalam bentuk tulisan secara transkripsi. Kesemua pihak yang ditemubual telah dimaklumkan bahawa perbualan mereka dengan penyelidik adalah tidak diketahui oleh orang lain dan pita rakaman akan dimusnahkan sebaik saja transkripsi disiapkan. Semasa sesi temubual, penyelidik sentiasa memainkan peranan yang neutral dengan memberikan pandangan peribadi serta tidak menghukum (Patton, 1987). Semasa temubual dilaksanakan, penyelidik sentiasa menggalakkan responden memberikan pandangan dan menjelaskan semua jawapan kepada soalan-soalan tanpa menokok tambah bagi membolehkan data tersebut dikaji secara objektif (Strauss & Corbin, 1998). Jawapan-jawapan yang diberikan oleh responden kerap kali menjadi panduan dan menentukan hala tuju temubual. Soalan-soalan temubual yang telah disediakan terlebih dahulu kerap kali menjadi panduan dan alat pada sesi temubual tersebut. Maklumat yang diperolehi daripada pemerhatian pula telah dirakam dengan menggunakan gambar foto dan catatan yang dibuat oleh penyelidik.

Setelah mendapatkan data bagi setiap dimensi dalam kerangka kajian, penyelidik sekali lagi mendapatkan bantuan daripada para pakar koperasi untuk membincangkan dan mengkaji penemuan melalui pemerhatian serta jawapan-jawapan oleh para responden tadi bagi memastikan tiadanya bias dan membetulkan sebarang keraguan atau salah tafsir.

Sehubungan dengan matlamat kajian tersebut, maka untuk menggambarkan dan memahami kecekapan pemimpin koperasi, penyelidik menggunakan beberapa indikator untuk menjadi tema yang akan membentuk sub-tema, sebagai pedoman dalam soal yang dipergunakan pada masa temubual seperti berikut:

1. *Kemahiran Teknikal*, yang berhubungan dengan; kefahaman Metod, Proses Pelaksanaan, Pemanfaatan alat-alat dalam proses kepimpinannya.
2. *Kemahiran Antar Personal*, iaitu; kefahaman perilaku, mendengar aktif, bicara efektif, dan hubungan kerjasama serta kepedulian perilaku sosial.
3. *Kemahiran Konsep*, iaitu; kemahiran analisa persekitaran, penerapan konsep saat rumit, dan antisipasi perubahan serta tindak balas atas potensi masalah.
4. *Kemahiran yang relevant* lainnya, iaitu; kecerdasan emosional, kemahiran lingkungan sosial, dan sistem berfikir serta kebersediaan untuk belajar.

Untuk mengumpulkan data sebagaimana disebutkan di atas, pengkaji menggunakan empat teknik pengumpulan data, iaitu Temubual Bersemuka (*In-depth Interview*), Pemerhatian Berpartisipasi (*Participant Observation*), Perbincangan Berkumpulan Terarah (*Focus Group Discussion*), dan dokumen (*Document*).

4.3.2.1 Temuabual Bersemuka (*In-depth interview*)

Cole (1972) berpendapat bahawa *in-depth interview* adalah salah satu teknik pengumpulan data yang paling kerap digunakan untuk mengumpulkan data dalam penyelidikan kualitatif, data tidak diubah ke dalam angka-angka atau data kualitatif.

Data utama merujuk kepada data yang diperolehi daripada temu bual yang mendalam mengenai kecekapan kepemimpinan, bermula dari tiga faktor utama kecekapan kepemimpinan iaitu; kemahiran teknikal, kemahiran perhubungan antar individu, dan

kemahiran konsep dan keempat faktor pendukung kecekapan kepemimpinan iaitu; Kecerdasan emosional, Kecerdasan sosial, Sistem berfikir dan kebersediaan untuk belajar.

Dalam melakukan penyelidikan, penyelidik melakukan temubual bersemuka dengan 9 orang ketua, 9 orang setiausaha, dan bendahari 9 orang, dengan menggunakan *a rough guide* yang terdiri daripada senarai tajuk, bukan menggunakan senarai soalan (*a set of question*). Senarai tajuk melalui temuabual juga digunakan untuk mengumpulkan data atau maklumat dari sebilangan 18 (delapan belas) orang *key informant* sebagaimana tersebut di atas. Pengumpulan data utama dalam penyelidikan ini dengan menyiapkan kaset untuk merekam proses temubual, selanjutnya dinarasikan dalam bentuk tulisan.

4.3.2.2 Pemerhatian Berpartisipasi (*Participant Observation*)

Jenis teknik pengumpulan data ini digunakan untuk mengumpulkan data (utama dan sekunder). Penyelidik mengamati tempat di mana koperasi yang menjadi tempat tugas para pengerusi, pengarah dan kakitangan. Dia juga turut mengambil bahagian dalam aktiviti harian. Bagaimanapun, teknik ini penting untuk digunakan jika seorang penyelidik mempunyai sedikit pengetahuan berkenaan situasi responden atau gejala sosial (Cole, 1972). Perkara yang lebih penting lagi adalah bahawa pengamat atau penyelidik ialah alat (*instrument*) utama dalam penyelidikan kualitatif (Sugiyono, 2009).

4.3.2.3 Perbincangan Berkumpulan Terarah (*Focus Group Discussion*)

Mantra, (2004) menyatakan bahawa, sama halnya dalam proses temubual yang mendalam, pemandu diskusi perlu mempersiapkan pedoman diskusi, dan melakukan *probing* untuk mendapatkan jawapan yang detail. Temubual seperti ini tentu saja memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructure*) dan bersifat terbuka (*open-ended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan pendapat dari para partisipan (Creswell, 2010). Oleh itu pengkaji melakukan aktiviti ini dengan mengundang para informan penting daripada wakil-wakil pengurus, bersama beberapa pakar dalam bidang koperasi dan kepimpinan.

4.3.2.4 Dokumen

Teknik ini hanyalah digunakan untuk mengumpulkan data sekunder, terutama data yang berhubungan dengan angka-angka seperti; laporan-laporan tahunan koperasi. Data seperti ini penting untuk menggambarkan keadaan perkembangan dan kejayaan koperasi di provinsi Aceh. Data ini juga merangkumi hasil pemerhatian keatas aktiviti-aktiviti unit koperasi di provinsi Aceh dan dokumen yang dicetak, iaitu buku-buku, jurnal, dokumen seperti; laporan, karya tulis, surat kabar, majalah, buletin. Data dan dokumen yang menunjukkan prestasi koperasi, terutamanya berhubungan dengan kecekapan kepimpinan.

3.4 Kaedah Analisis Data

Aliran penyelidikan bermula dengan membahagikan koperasi ke dalam tiga kumpulan, yang terdiri daripada penilaian sangat berjaya, sederhana dan tidak berjaya. Penarafan ini adalah berdasarkan kepada penilaian prestasi koperasi yang

diterbitkan oleh Pejabat Koperasi, Kecil dan Sederhana provinsi Aceh, yang membuat penilaian koperasi yang disebut; sangat berjaya, sedang dan tidak berjaya.

Kajian kecekapan kepimpinan dalam koperasi bermula daripada empat hal utama yang terdiri daripada kemahiran teknikal, kemahiran perhubungan antar personal, dan kemahiran konsep serta satu pendukung yang relevan. Penilaian atas empat hal dijalankan bukan sahaja seorang pengerusi koperasi, tetapi juga oleh setiausaha, dan atau bendahari koperasi.

Proses analisis data secara sistemastik mencari dan menyusun transkrip temuduga, nota bidang, dan material lainnya dikumpulkan dan meningkatkan kefahaman terhadap kajian dan membolehkan penyelidik untuk membentangkan apa yang telah ditemukan kepada orang lain (Bogdan didalam Sugiyono, 2013). Sebenarnya, analisis data kajian kualitatif lebih mengutamakan untuk mengkaji proses aktiviti yang sedang berlangsung pada saat kajian dijalankan melalui penyelidikan daripada proses (Sugiyono, 2013).

Ketika temuduga, penyelidik menganalisis jawapan yang diberikan oleh para responden. Jika jawapan dianggap tidak memuaskan, penemuduga akan melanjutkan pertanyaan sampai mendapat jawapan yang boleh dipercayai. Demikian juga Miles dan Huberman (1984) menyatakan bahawa aktiviti-aktiviti di dalam analisis data kualitatif dilakukan dengan cara interaktif dan berterusan sehingga lengkap. Aktiviti-aktiviti analisis data ialah pengurangan data, memaparkan data, sebagai gambaran dalam pembuatan kesimpulan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman (1984) yang menyatakan bahawa “pemaparan data kualitatif selalunya data terdahulu telah diubah kedalam bentuk teks naratif”. Selain menggunakan penerangan naratif, pemaparan data juga dibentangkan dalam bentuk grafik, matriks, rangkaian dan carta.

Langkah berikutnya dalam analisis data ialah gambaran kesimpulan dan pengesahan. Kesimpulan awal sementara dan akan berubah jika tidak ada bukti yang kuat untuk menyokong untuk langkah pengumpulan data berikutnya. Bagaimanapun, jika kesimpulan di gambarkan dalam langkah awal menyokong dengan bukti yang sah dan kekal konsisten ketika penyelidik kembali ke lapangan untuk pengumpulan data, kesimpulan yang boleh dianggap sebagai kesimpulan yang boleh dipercayai.

3.5 Kesimpulan

Dalam Bab ini telah dijelaskan tentang kaedah penyelidikan yang digunakan bagi menjawab objektif kajian. Kaedah yang dipakai adalah kualitatif dengan menjelaskan reka bentuk kajian, kaedah pengumpulan data, kaedah analisis data, dan kesimpulan.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini menghuraikan tentang dapatan kajian terdiri dari perkembangan koperasi di Aceh, Koperasi Pinjaman dan Simpanan di Aceh, persamaan dan antara koperasi sampel, dan dapatan berdasarkan kerangka kajian.

Tujuan utama kajian ini ialah mengenal untuk mengenal pasti kecekapan kepimpinan koperasi di provinsi Aceh melalui kaedah kualitatif. Kajian ini lebih spesifik bertujuan untuk menganalisis kefahaman kecakapan kepimpinan bagi mengkaji kedudukan pemimpin yang menentukan kejayaan koperasi, dan untuk menentukan model kecekapan kepimpinan yang menentukan kejayaan koperasi di Aceh. Akhir sekali kajian ini akan menggambarkan model kecekapan kepimpinan yang dibangunkan oleh Yukl (2010), kemudiannya disesuaikan dengan isu-isu sosial dan budaya tertentu di Aceh.

4.2 Koperasi di Aceh

Aceh terletak di hujung Pulau Sumatera Indonesia, sebelah utara dan timur bersempadan dengan selat Malaka. Di sebelah selatan pula bersempadan dengan Provinsi Sumatera Utara dan di sebelah barat bersempadan dengan Samudera Indonesia. Luas daratan 56,770.81 Km, mempunyai 119 pulau dan 199 sungai serta 199 gunung. Pada tahun 2010 terdiri 280 kecamatan, 755 mukim, 6,423 gampong (desa) pada 23 kabupaten/kota. Jumlah penduduk 4,494,410 orang dengan kepadatan penduduk 78 jiwa/km. Sebanyak 2,248,952 laki-laki dan 2,245,458 perempuan. Beragam suku dan bahasa daerah yang digunakan seperti; Aceh, Gayo, Aneuk

Jamee, Singkil, Alas, Tamiang, Kluet, Devayan, Sigulai, Pakpak, Halaban, Ikon dan Nias (Aceh dalam Angka, 2011).

4.3 Koperasi Pinjaman dan Simpanan (KSP) di Aceh

Pembangunan koperasi dan usaha kecil dan sederhana merupakan bahagian daripada pembangunan nasional dengan matlamat untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur. Perlembagaan 1945 memberikan tumpuan terhadap pelaksanaan dengan asas kekeluargaan (perenggan 1 artikel 33) dan pendemokrasian ekonomi negara (perenggan 4 artikel 33).

Ia merupakan dasar yang tegas bagi koperasi usaha kecil dan sederhana juga menjadi harapan baru bagi masyarakat dalam meningkatkan status ekonomi mereka. Agenda pembangunan nasional tidak hanya untuk meningkatkan kestabilan ekonomi akan tetapi juga untuk memiliki ekonomi negara yang berdikari dengan agihan ekonomi yang menyeluruh. Dalam konteks Indonesia, koperasi mempunyai hubungan langsung dengan sokongan terhadap kebajikan masyarakat awam (*pro-miskin*). Potensi dan peranan yang strategik telah menjadi kekuatan ekonomi dan pembangunan negara (*pro-pembangunan*). Tambahan pula, koperasi dan usaha kecil sederhana mempunyai peranan penting dalam ekonomi negara, keusahawanan perniagaan baru mempunyai akses yang luas terhadap peluang pekerjaan yang tinggi dan bilangan penganggur yang rendah (*pro-pekerja*).

Aktiviti koperasi di Aceh tidak sepenuhnya berjalan berdasarkan keahlian dan perniagaan akan tetapi juga menguruskan aset masyarakat awam. Koperasi telah menjadi rukun kepada kredit mikro yang menyediakan modal untuk perniagaan

mikro yang tidak dapat diperoleh dari mana-mana institusi kewangan. Peningkatan jumlah koperasi di Aceh dan bilangan ahli dibincangkan pada Jadual 3.1:

Jadual 4.1: Aktiviti pembangunan koperasi Di Aceh pada 2009 – 2013

Bil	Kenyataan	T a h u n				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Bilangan Koperasi (Unit)	6,592	6,932	7,079	7,099	7,720
2	Bilangan Ahli (orang)	505,412	519,415	458,913	483,814	500,956
3	Bilangan Pekerja (orang)	6,698	6,661	5,669	7,144	5,737
4	Bilangan Pengurus (orang)	2,143	2,137	1,974	2,192	1,720
5	Jumlah Pinjaman (juta)	361,178	1,179,604	313,207	426,636	398,769
6	Pinjaman Modal (juta)	338,725	311,044	483,365	1,490,004	9,979,419
7	Jumlah Perniagaan (juta)	711,562	608,890	601,509	825,858	1,553,971
8	Keuntungan (juta)	52,780	45,734	41,242	73,299	116,858

Sumber: Jabatan Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Wilayah Aceh (2014)

Potensi koperasi di provinsi Aceh semakin meningkat sehingga 7,720 unit koperasi tersebar di 23 mukim dan bandar pada 2013. Dalam jangka masa 2009-2013 terdapat peningkatan sebanyak 1,128 unit koperasi. Bilangan ahli di penghujung tahun 2009 mencapai 500,956 orang dan sebanyak 500,956 orang di penghujung tahun 2013.

Sebanyak 1,779 unit koperasi secara khas melakukan usaha simpan pinjam. Koperasi-koperasi ini menyediakan perkhidmatan modal dan kewangan dengan aktiviti utama mengumpul dan mengedarkan pinjaman dari para ahli untuk ahli, koperasi ini disebut dengan koperasi simpan dan pinjam. Prestasi koperasi disetiap mukim dan bandar di provinsi Aceh tidak merata dan kurang berkesan daripada segi kewangan. Secara spesifik, koperasi tidak memberikan tumpuan terhadap pinjaman dan aktiviti simpanan sebagaimana dinyatakan pada Jadual 4.2:

Jadual 4.2: Unit Koperasi Simpan dan Pinjam dan Koperasi Pinjam dan Simpan di daerah/bandar di provinsi Aceh

Bil.	Daerah	USP		KSP		Jumlah KSP-USP	
		(Unit)	Ahli (orang)	(Unit)	Ahli (orang)	(Unit)	Ahli (orang)
1	Banda Aceh	55	34,642	-	-	55	34,642
2	Aceh Besar	141	16,267	11	764	152	17,031
3	Pidie	155	21,154	1	50	156	21,204
4	Bireuen	54	13,291	2	119	56	13,410
5	Aceh Utara	76	10,918	1	991	77	11,909
6	Lhokseumawe	57	4,151	1	20	58	4,171
7	Aceh Timur	69	6,419	1	80	70	6,499
8	Bandar Langsa	30	1,916	-	-	30	1,916
9	Aceh Tamiang	29	1,967	1	166	30	2,133
10	Aceh Tenggara	120	5,140	4	241	124	5,381
11	Gayo Lues	21	1,032	-	-	21	1,032
12	Aceh Tengah	61	10,532	-	-	61	10,532
13	Bener Meriah	11	447	2	120	13	567
14	West Aceh	32	2,762	2	319	36	3,081
15	Aceh Jaya	65	2,992	1	30	66	3,022
16	Nagan Raya	148	4,620	7	219	155	4,839
17	Aceh Barat Daya	185	14,484	1	20	186	14,504
18	Aceh Selatan	30	5,889	1	56	32	5,945
19	Aceh Singkil	136	6,769	1	175	137	6,944
20	Simeulue	136	7,187	7	225	143	7,411
21	Bandar Sabang	43	3,099	-	-	43	3,099
22	Pidie Jaya	34	3,925	-	-	34	3,925
23	Subulussalam	44	1,510	-	-	44	1,510
	Jumlah	1,732	181,113	47	3,594	1,779	184,707

Sumber: Kementerian Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan PKS di Provinsi Aceh (2012)

Dari Jadual 4.2, didapati bahawa sampai penghujung tahun 2013 khasnya terdapat 47 koperasi memberikan perkhidmatan pinjaman dengan aktiviti utamanya ialah menerima simpanan dan memberikan pinjaman sebagaimana dinyatakan pada jadual 4.2.

Aktiviti-aktiviti koperasi simpan pinjam mencerminkan peranan koperasi sebagai pengurus kewangan masyarakat. Koperasi mempunyai peranan penting dalam penyebaran pembiayaan mikro dan sokongan modal untuk perniagaan mikro, seperti

pelaksanaan di mukim Aceh Besar. Aktiviti simpan pinjam dan pembangunan mukim Aceh besar dinyatakan pada Jadual 4.3:

Jadual 4.3: Aktiviti Pembangunan Koperasi Simpan dan Pinjam (KSP) dan Unit Koperasi Simpan dan Pinjam (USP) di Mukim Aceh Besar pada 2009 – 2013

Bil.	Kenyataan	Tahun				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Bilangan Koperasi (unit)	152		56	132	199
2	Bilangan Ahli (orang)	15,874		3,408	5,631	14,446
3	Bilangan Pelanggan (orang)	7,377		7,103	7,253	10,352
4	Modal yang dimiliki (juta rupiah)	11,398		9,157.52	31,378	38,142
5	Pinjaman Modal (juta rupiah)	22,933		12,893,05	19,862	30,514
6	Keuntungan pada tahun berkenaan (juta rupiah)	3,521		1,626,93	35,792,937	39,480

Sumber: Kementerian Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan PKS Mukim Aceh Besar (2014)

Daripada Jadual 4.3 di atas, terjadi adanya perubahan jumlah ahli daripada jumlah banyak menjadi jumlah sedikit, begitu pula dengan jumlah ahli terutama pada tahun 2011. Walau bagaimanapun terjadi peningkatan pada tahun 2012 dan 2013. Hal ini menunjukkan bahawa aktiviti koperasi di Aceh kurang berjaya dan bahkan terhambat, meskipun mendapat banyak sokongan daripada pihak kerajaan melalui pusingan dana, bantuan kepakaran dan keistimewaan yang diberikan terhadap aktiviti-aktiviti yang dijalankan koperasi.

Berdasarkan matlamat yang telah ditetapkan, koperasi bukanlah perkumpulan modal akan tetapi koperasi merupakan perkumpulan orang meskipun struktur koperasi tergolong sebagai perniagaan yang mencari keuntungan. Keuntungan sangat penting untuk mempertahankan kejayaan aktiviti perniagaan dengan berterusan. Secara tidak langsung, koperasi mendapat keuntungan apabila pemimpin mempunyai kecekapan

dalam mencapai kejayaan koperasi. Namun demikian, keuntungan bukanlah matlamat utama kerana koperasi terikat dengan kepentingan sosial, dan sebahagian daripada keuntungan ditujukan untuk kepentingan sosial. Sebagai suatu perniagaan, penyertaan ahli merupakan faktor penentu kejayaan koperasi. Tambahan pula, keberkesanan organisasi kepada pencapaian sumber manusia. Pihak pengurusan mempunyai hubungan langsung dengan pencapaian koperasi. Oleh sebab itu pihak pengurusan dan pengurus merupakan komponen penting yang tidak dapat dihindari.

Kajian ini telah dibuat ke atas sembilan koperasi simpan dan pinjam di tiga wilayah di provinsi Aceh. Sebagaimana telah dihuraikan pada Bab 4, sampel kajian telah menggunakan tiga koperasi sangat berjaya, tiga koperasi sederhana tiga koperasi kurang berjaya. Pemilihannya telah dilaksanakan oleh Dinas Koperasi Provinsi Aceh.

Kajian ini telah dijalankan dengan berpandukan kepada kerangka konsep koperasi yang telah diubah suai daripada Yukl (2010) seperti mana yang telah dihuraikan dalam Bab tiga. Data dan maklumat yang telah dikumpulkan selanjutnya di kaji dan di interpretasikan dengan melihat kepada pola, keadaan, tema dalam setiap kes bagi koperasi-koperasi yang dijadikan sampel. Temu bual dengan ketua, setiausaha dan atau bendahari adalah merupakan kaedah utama dalam menjayakan kajian ini. Dengan demikian, maklumat utama yang dikaji adalah yang diperolehi melalui temu bual dan pemerhatian berpartisipasi, perbincangan berkumpulan terarah yang seterusnya disokong oleh bukti-bukti daripada dokumen-dokumen bagi tujuan triangulasi.

Sembilan koperasi yang menjadi sampel kajian ini dikategorikan sebagai koperasi simpan dan pinjam di provinsi Aceh. Aceh Barat Daya mewakili wilayah pantai barat

Aceh, Aceh Tengah mewakili Aceh bagian tengah, manakala Bandar Langsa mewakili pantai timur Aceh. Kriteria pemilihan sampel kajian ini telah mengambilkira saranan beberapa orang pakar dalam teknik persampelan kajian kualitatif (Patton, 1980, 1987, 1990; Yin, 1992; Marshall & Rossman, 1995; Perry, 1998; Stake, 2004).

Pada keseluruhannya seramai lapan belas pengerusi termasuk ketua, setiausaha dan atau bendahari telah ditemu bual, mereka adalah pengerusi yang terlatih. Maklumat yang diperolehi melalui temu bual telah dikumpulkan bagi tujuan menyokong ciri-ciri tertentu yang diperolehi melalui pemerhatian. Keseluruhan temu bual telah direkodkan sepenuhnya, manakala dokumen-dokumen seperti minit mesyuarat, laporan program, surat-surat pihak sekolah yang memberi gambaran terhadap ciri-ciri yang wujud di koperasi berkenaan telah dikumpulkan. Bagi membuat interpretasi ke atas data yang diperolehi, penyelidik turut mengambilkira bahasa bukan lisan. Kaedah ini mengukuhkan lagi pemerhatian terutama dalam aspek-aspek yang dikira amat penting.

Hasil dapatan kajian dalam bab ini akan dibentangkan dalam dua bahagian. Bahagian pertama mengandungi maklumat umum tentang latar belakang koperasi-koperasi berkenaan. Bahagian kedua pula akan membentangkan dapatan kajian berdasarkan tiga dimensi utama iaitu; kemahiran teknikal, hubungan interpersonal dan kemahiran konsep.

Kebanyakan Koperasi tersebut menjalankan perniagaan dalam pembiayaan kepada ahlinya. Adapun Koperasi Simpan Pinjam sebagai objek kajian pemeringatannya

telah dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 1995 tentang Pelaksanaan Aktiviti Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi.

4.4 Persamaan antara Koperasi-koperasi sampel

Semua koperasi yang terlibat dalam kajian ini ditubuhkan atas inisiatif pihak masyarakat sebagai ahli koperasi dan pengurusan aktiviti dijalankan dengan pendekatan masing-masing koperasi. Pemimpin koperasi dipilih dalam mesyuarat para ahlinya bersama dengan setiausaha dan bendahari. Penyelidik mendapati bahawa beberapa dimensi yang terdapat dalam kerangka kajian ini sememangnya terdapat di setiap koperasi yang dikaji. Namun begitu tahap ketekalan dan kualitinya adalah berbeza.

Dalam proses perbincangan yang dilakukan didapati bahawa ada lapan dimensi yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin koperasi untuk dapat memajukan koperasi yang dipimpinnya. Seperti yang dicadangkan adalah mempunyai visi yang jelas, komunikasi yang efektif, pemahaman kaedah, berfikiran kreatif, empati, kemahiran menganalisis, berjiwa besar, dan berkemampuan menggunakan alat-alat kerja. Diharapkan bahawa dengan pemimpin yang mempunyai kecekapan dan kefahaman terhadap dimensi tersebut, maka kepengurusan koperasi-koperasi akan berjaya.

Aspek visi difahamkan sebagai aspek yang sangat diperlukan untuk memimpin koperasi di Aceh. Namun demikian pimpinan yang ada pada masa ini dirasa kurang cekap dalam hal ini. Aspek kedua yang sangat penting adalah komunikasi yang berkesan. Keberkesanan dalam berkomunikasi dipercayai sangat mempengaruhi

prestasi para pekerja. Kefahaman tentang kecekapan kepemimpinan koperasi pada masa ini dianggap sudah cukup baik namun masih boleh ditingkatkan.

Berdasarkan hasil perbincangan berkumpulan terarah rujuk gambar satu yang dilaksanakan di pejabat Dekopinwil Aceh, sebahagian besar pimpinan koperasi sampel sangat cekap dalam aspek pemahaman kaedah. Umpamanya para pimpinan mengetahui kaedah apa yang diperlukan untuk menyusun dan mengesahkan program tahunan, kaedah pengambilan keputusan, kaedah audit, dan lain sebagainya. Namun mereka kurang cekap dalam aspek kreativiti berfikir. Dinyatakan pula bahawa para pemimpin menjalankan organisasi sebagaimana adanya. Sangat sedikit yang berfikir untuk melakukan suatu usaha baru atau cara baru dalam rangka memajukan koperasi yang dipimpinnya.

Aspek sensitiviti sosial dirasa sudah mencukupi. Pimpinan dapat memahami situasi dan masalah yang dialami kaki tangan. Mereka juga dapat menerima kritik dan saran baik dari kaki tangan maupun dari ahli. Namun daya analisa para pimpinan koperasi sampel dinilai kurang baik oleh peserta FGD. Hal ini dilihat dari banyaknya permasalahan yang belum dapat diselesaikan oleh para pemimpin. Dalam proses sumbang saran tergambar bahawa peserta memberikan pendapat yang hampir bersamaan untuk masalah ini, rujuk gambar dua.

Akhir sekali, aspek yang dianggap perlu dimiliki oleh pimpinan koperasi di Aceh adalah pemanfaatan alat. Hal ini dirasa penting supaya fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan dengan efektif dan efisien untuk mencapai prestasi terbaik. Pada akhir proses FGD peserta menyetujui aspek-aspek yang mesti dimiliki untuk memenuhi

dan bersesuaian dengan kecekapan seorang pemimpin supaya koperasi berjaya, rujuk gambar tiga, empat dan lima.

Hasil pengumpulan data dari semua peringkat koperasi ini telah memberikan gambaran serta menguatkan lagi kesimpulan yang dibina daripada kajian ini. Seterusnya, dapatan kajian ini akan dibentangkan berdasarkan dimensi-dimensi dalam kerangka kajian yang telah digunakan dalam pengumpulan data kajian ini.

4.4 Dapatan berdasarkan Kerangka Kajian

Berikut adalah hasil temubual secara keseluruhan rujuk gambar enam, terdapat gambaran kecekapan kepimpinan koperasi yang menjadi kajian dalam seluruh aspek pada masing-masing peringkat koperasi;

4.4.1 Koperasi Berjaya

Data yang diperolehi melalui temubual penyelidik di ketiga-tiga buah koperasi berjaya PRIMKOPPOL Langsa, Miftahul Rizki dan KPRI KOPENDIKDAS berdasarkan aspek-aspek yang diteliti adalah sebagai berikut;

4.4.1.1 Kemahiran Teknikal

Kemahiran yang akan diteliti, adalah berkaitan dengan kefahaman kaedah, proses pelaksanaan, dan kemanfaatan alat.

4.4.1.1.1 Kefahaman kaedah

Tugas ketua adalah memberikan arahan untuk kemudahan bagi kaki tangan dalam menjalankan aktiviti pengurusan koperasinya. Dalam hal kefahaman kaedah pada

koperasi-koperasi kategori berjaya, yakni Primkoppol, memiliki tingkat yang berbeza. Dalam pembuatan program tahunan koperasi mulai daripada kaedah penyusunan dan pengesahannya sangat sistematik. Apabila diajukan pandangan berkenaan kefahaman ini di koperasi beliau dengan penuh yakin memberikan pandangan beliau;

“Program kerja disusun berdasarkan hasil mesyuarat tahunan ahli, hasil dari analisis dan penilaian dari program tahun sebelumnya, serta estimasi peluang usaha kdmasa hadapan yang dapat memberikan keuntungan. Program kerja disahkan setelah dipanelkan dan diplenokan di RAT dengan sebelumnya meminta pendapat dari pada badan pengawas dan Dinas koperasi.”

Suatu perkara yang jelas diperhatikan di koperasi ini adalah dengan menggunakan kaedah dalam pengambilan keputusan dengan baik, ditambah lagi meminta nasihat daripada pihak kerajaan atau dikenal juga dengan nama Dinas Koperasi dan UKM provinsi Aceh.

Penyelidik mendapati bahawa pada koperasi Kependiknas dengan peringkat yang sama atau berjaya, apabila diajukan pertanyaan yang sama iatu ;

Bagaimana organisasi anda menyusun dan mengesahkan program kerja?

Jawapan dari Ketua Koperasi Kependiknas adalah sebagai berikut;

“Saya memanggil pengurus dan pengawas untuk meminta pendapat mereka berkenaan program yang akan dilaksanakan masa hadapan. Kami melakukan musyawarah, dan biasanya idea-idea saya dapat diterima oleh mereka. Kami memastikan setiap minit mesyuarat adalah lengkap dan jelas, dan minit mesyuarat ini kami sampaikan kepada ahli melalui mesyuarat ahli untuk disahkan.”

Penyelidik juga memberikan soalan yang sama ditanyakan kepada ketua koperasi

Miftahul Rizki, jawapan beliau adalah sebagai berikut;

“Program kerja disusun dan disahkan melalui mesyuarat ahli dan menawarkan pilihan-pilihan jangka panjang, menengah, dan jangka pendek”

Sebagaimana huraian di atas berkenaan soalan dalam dimensi ini, penyelidik juga mengenal pasti tentang kaedah yang digunakan untuk keputusan termasuk penyelesaian masalah yang ada. Dalam soalan berikut pengetua koperasi Miftahul Rizki menyatakan;

“Masalah diselesaikan melalui musyawarah mufakat”

Berikut adalah soalan untuk faktor kemahiran teknikal dalam dimensi kefahaman kaedah, termasuk soalan berkenaan dengan analisa prestasi kakitangan. Jawapan beliau adalah;

“Kami tidak punya kakitangan”

Meskipun dengan huraian berlainan, akan tetapi daripada hasil temu bual dengan penyelidik membuktikan bahawa pengetua-pengetua koperasi memastikan bahawa kefahaman kaedah terhadap kefahaman teknikal sentiasa berlaku semasa pengetua menjadi pemimpin pada koperasi-koperasi tersebut.

Amnya, penyelidik menemukan data hasil temubual menunjukkan bahawa ketiga koperasi-koperasi berjaya mempunyai metod atau kaedah penyusunan program kerja yang teratur, manarik serta menjamin tanggung jawab sebagai sebuah koperasi.

4.4.1.1.2 Proses pelaksanaan

Berkenaan dengan dimensi-dimensi daripada faktor kecekapan kepeimpinan yang mempunyai pengetua, penyelidik juga melakukan temubual dengan setiausaha/bendahari untuk membuktikan sejauhmana proses pelaksanaan dalam pengurusan koperasi untuk faktor kemahiran teknikal dilaksanakan.

Sesuai dengan soalan-soalan di atas, pada dimensi proses pelaksanaan yang merupakan dimensi dari faktor kemahiran teknikal, penyelidik menyampaikan soalan kepada pengetua Primkoppol, jawapan beliau adalah sebagai berikut;

“Mesyuarat pengurus dilaksanakan secara insidental, bergantung pada masalah yang berkembang. Sedangkan Mesyuarat Khas sekurang-kurangnya dilaksanakan dua kali dalam setahun.”

Soalan yang sama juga ditanyakan kepada pengetua Kependiknas, iaitu “Bagaimana bentuk pertanggung jawapan dalam organisasi anda?” Jawapan beliau adalah;

“Salah satu bentuk pertanggung jawapan yang kami lakukan adalah dengan memberikan peti cadangan, sehingga ahli dapat memberikan saranan apabila ada hal-hal yang dirasakan kurang optima. Tambahan pula adanya peranan pengawas disetiap mesyuarat ahli tahunan (RAT).”

Selanjutnya, penyelidik mengajukan pertanyaan kepada pengetua koperasi Miftahul Rizki, berkenaan;

“Seperti apa tertib administrasi di organisasi anda?” Jawapan beliau iaitu;

“Dilakukan penyusunan agenda harian, agenda bulanan, dan juga tahunan”

Jawapan pengetua Miftahul Rizki di atas menunjukkan bahawa dalam hal kemahiran teknikal telah dilakukan dengan baik, melalui adanya agenda harian, bulanan sehingga memudahkan dalam membuat laporan tahunan.

Kemahiran teknikal proses pelaksanaan pada koperasi Berjaya dilakukan dengan baik melalui pelaksanaan mesyuarat maupun penetapan agenda yang berjadwal.

4.4.1.1.3 Pemanfaatan Alat

Kenyataan setiausaha/bendahari untuk membuktikan bahawa ketua-ketua koperasi memastikan pemanfaatan alat terhadap kefahaman teknikal sentiasa berlaku semasa pengetua menjadi pemimpin pada koperasi-koperasi tersebut.

Jawapan Pengetua Primkoppol terhadap soalan “bagaimana bentuk undang-undang/peraturan?” jawapan beliau iaitu;

“Koperasi kami memiliki Badan Hukum, AD/ART, dan selalu melakukan kewajiban-kewajiban yang berkaitan dengan cukai dan lain sebagainya”

Begitu pula jawapan dari pengetua koperasi Kependiknas iaitu;

“Koperasi kami patuh undang-undang dan mempunyai dokumen lengkap.”

Pada koperasi Berjaya pemanfaatan alat adalah hal yang sangat penting, kerana pemanfaatan alat adalah pedoman dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Sesuai dengan huraian jawapan terhadap soalan-soalan yang diajukan oleh penyelidik, kesimpulan yang diperolehi melalui data yang dikumpulkan mendapati bahawa koperasi yang mempunyai pengetua yang mahir teknikal, mempunyai kefahaman terhadap kaedah, proses pelaksanaan serta pemanfaatan alat telah memberikan sumbangan yang tinggi terhadap kemampuan koperasi untuk berjaya. Dengan memaksimumkan fungsi ketua sebagai pemimpin pengurusan koperasi yang memahami dimensi-dimensi dalam faktor kemahiran teknikal.

4.4.1.2 Kemahiran Personal

Dalam kemahiran personal terdapat dua kemahiran yang dikaji, iaitu kemahiran berkomunikasi dan kemahiran dalam hubungan sosial. Kedua hal tersebut dalam kajian ini mengutamakan komunikasi yang efektif dan maklum balas terhadap persekitaran koperasi. Adapun huraian hasil dapatan kajian sebagai berikut

4.4.1.2.1 Komunikasi Efektif

Data yang diperoleh penyelidik melalui temubual dan juga perbincangan berkumpulan terarah dengan ketua koperasi dalam ketiga peringkat tersebut, amnya mendapati bahawa ketua-ketua mempunyai kemahiran personal yang berbeza dalam kefahaman komunikasi efektif bagi mencapai kejayaan koperasi yang mereka pimpin.

Pernyataan Pengetua Primkoppol, berkenaan proses komunikasi yang terjadi di koperasi beliau iaitu

“Amnya komunikasi berjalan dengan baik, apabila terdapat masalah di organisasi, maka masalah tersebut akan dibawa ke mesyuarat pengurus. Pengurus juga memberikan kebebasan kepada ahli untuk menyampaikan keluhan dan saran, baik melalui tulisan atau secara langsung.”

Situasi serupa juga turut disampaikan oleh pengetua koperasi Kependiknas, berkenaan maklumat sebagai media komunikasi dengan pengurus dan para ahli, iaitu;

“Kami memiliki papan kenyataan, peti cadangan, dan juga program sosialisasi.”

Suatu perkara yang menarik yang berlaku di koperasi Miftahul Rizki, iaitu ketua menyatakan tidak ada hambatan dalam memberikan arahan kepada kaki tangan, dengan memberikan jawapan sebagai berikut;

“ Tidak ada hambatan yang berarti saat saya memberikan arahan kepada kakitangan.”

Komunikasi efektif pada koperasi berjaya berjalan efektif melalui mesyuarat. Selain itu pada koperasi-koperasi berjaya terdapat papan kenyataan untuk sosialisasi program.

Tambahan pula, pelbagai kemahiran dalam faktor tertentu, pengetua koperasi juga mempunyai usaha yang unik dalam membina komunikasi dengan kakitangan dan para ahli.

4.4.1.2.2 Sensitiviti Sosial

Penyelidik mendapati di koperasi-koperasi berjaya adanya sokongan dalam bentuk maklumbalas positif terhadap persekitaran koperasi.

Penyelidik mengajukan soalan melalui temubual dengan pengetua Primkoppol, berkenaan sensitiviti sosial, jawapan beliau ialah;

“Menyediakan hamper (hari raya) menggunakan peruntukan dari SITU dan disetujui dalam RAT.”

Ketua Kependiknas, menghuraikan jawapan ke atas soalan; “Apakah ada acara sosial yang organisasi anda lakukan? Bagaimana bentuknya?” Jawapan beliau adalah;

“Ada. Kami pasti akan mengunjungi setiap ahli yang kembali dari melaksanakan ibadah haji, dan memberikan santunan kepada keluarga ahli yang kami kunjungi”

Sesuai dengan soalan tersebut ketua Koperasi Miftahul Rizki, menjawab soalan; “Bagaimana bentuk ganjaran dan hukuman di dalam organisasi anda?” Jawapan beliau;

“ganjaran dan hukuman sudah berjalan dengan baik”

Penghargaan kepada istri dan para ahli termasuk persekitaran sosial koperasi, merupakan aspek yang penting dan jelas dilaksanakan oleh ketua di koperasi-koperasi berjaya. Ini disokong oleh kenyataan bendahari koperasi yang kerjaya Kependiknas iaitu;

“Ikut memberikan sumbangan dana sesuai dengan ketentuan yang ada, dan ada acara sosial dengan membantu ahli yang ditimpa musibah, ini merupakan alat ukur pelayanan ahli baik.”

Berdasarkan pemerhatian penyelidik serta perbualan dengan ketua dan setiausaha/bendahari, penyelidik mendapati bahawa koperasi-koperasi berjaya memberikan pelbagai bentuk penghargaan dan mewujudkan inisiatif untuk persekitaran sosial koperasi. Koperasi-koperasi menggunakan pendekatan memberi ganjaran bagi menggalakkan peningkatan partisipasi kakitangan dan juga calon ahli yang akan menjadi ahli koperasi secara sukarela. Unsur-unsur pengukuhan ini memang sangat kurang sekali ditemukan di koperasi-koperasi yang kurang berjaya.

Kedua kemahiran personal iaitu komunikasi efektif dan sensitiviti sosial wujud pada koperasi berjaya. Hal itu terbukti dengan tidak adanya hambatan dalam menjalankan koperasi, komunikasi antar pengurus, pengurus dengan kaki tangan, pengurus dengan ahli berjalan dengan baik, dan sensitiviti sosial ditandai dengan adanya penghargaan dalam bentuk hamper, santunan kepada keluarga ahli yang berduka dan ganjaran serta hukuman.

4.4.1.3 Kemahiran Konsep

Dalam kemahiran konsep, dikaji dari aspek kemahiran analisa, kreativiti berfikir, mahupun antisipasi perubahan. Huraian dapatan kajian seperti berikut adalah:

4.4.1.3.1 Kemahiran Analisa

Penyelidik mendapati di koperasi-koperasi berjaya adanya sokongan dalam bentuk maklumbalas positif terhadap kemahiran analisa, penyelidik memberikan soalan

pada saat temubual dengan pengetua Primkoppol, berkenaan kemahiran analisa, jawapan beliau adalah;

“Kaki tangan melaksanakan program dan kebijakan Ketua sesuai dengan petunjuk dan aturan yang telah diputuskan.”

Dalam pertanyaan lain, jawapan dari ketua Kependiknas menjawab soalan tersebut, adalah sebagai berikut;

“Bagaimana memotivasi para kaki tangan dalam melakukan inovasi?”

“Untuk menjaga motivasi para kakitangan, di tarikh-tarikh tertentu kami mengadakan perkumpulan yang biasanya saya memberikan penerangan, melakukan penilaian prestasi mereka, dan juga menerima saran dan kritikan”

Begitu pula dengan jawapan dari pengetua Miftahul Rizki terhadap soalan yang sama iaitu:

“Bagaimana menurut anda mengenai peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi?”

“Itu hal yang perlu dilakukan. Akan tetapi sejujurnya, sampai saat ini belum ada kursus-kursus diadakan di koperasi saya, sama ada untuk kaki tangan maupun untuk ahli”

Lebih jauh lagi, penyelidik mengajukan soalan

“Bagaimana ketaatan kaki tangan dalam organisasi anda?”

Jawapan beliau iaitu; “Ketaatan kaki tangan sangat baik”

Kemahiran analisa pada koperasi berjaya ditandai dengan motivasi para kaki tangan untuk melakukan inovasi dan peningkatan sumber daya koperasi oleh para pengetua.

4.4.1.3.2 Kreativiti berfikir

Untuk mengetahui kreativiti berfikir, penyidik memberikan soala-soalan kepada koperasi Berjaya. Ketua Primkoppol, menjawab soalan berkenaan; “Apakah ada penemuan usaha baru yang koperasi anda lakukan?”

Jawapannya iaitu;

“Ada, iaitu dengan mengembangkan unit usaha baru seperti WASERDA yang sudah berjalan selama satu tahun terakhir.”

Soalan yang sama diberikan kepada ketua Kependiknas, dan jawapan diberikan adalah;

“Apakah ada penemuan usaha baru yang dilakukan koperasi anda?”

“Belum ada penemuan yang bisa kami lakukan, karena terkendala dengan modal.”

Sesuai dengan itu, soalan sama juga diajukan kepada ketua Miftahul Rizki;

“Apakah ada terobosan usaha baru yang dilakukan dalam organisasi anda?”

“Ada, yaitu mengembangkan KSP-KSP baru yang akan tumbuh”

Dari jawapan-jawapan tersebut di atas, didapati bahawa kreativiti berfikir koperasi-koperasi berjaya ditandai dengan adanya pembukaan usaha dan unit baru dalam pengembangan koperasi.

4.4.1.3.3 Penyesuaian terhadap Perubahan

Penyelidik mendapati bahawa penyesuaian terhadap perubahan didapati melalui beberapa soalan kepada koperasi berjaya. Ketua Primkoppol, menjawab soalan dan berpendapat bahawa;

“Saya berharap koperasi ini mampu menjadi lembaga kewangan yang inklusif, dapat menjadi rujukan bagi koperasi lain, dan lembaga yang amanah

dan mempunyai kredibiliti. Saya juga berharap kami mendapatkan dana bantuan (hibah/pinjaman lunak) supaya dapat berkembang”

Soalan yang sama diberikan kepada Ketua Kependiknas dan jawapannya adalah sebagai berikut;

- “1. Disaat ada masalah, biasanya saya langsung coba untuk komunikasi
2. Dalam berkomunikasi langsung, saya mencoba untuk memilih bahasa yang tepa, yang tidak menyinggung perasaan orang lain.
3. Terkadang juga kita harus melihat waktu yang tepat.
4. Perbaikan ditumpukan pada hal yang perlu diperbaiki”

Begitu pula Ketua Kependiknas;

“Apa harapan anda untuk koperasi anda pada khasnya, dan koperasi di Aceh pada amnya?

“Saya sangat setuju sekali bahwa seorang pemimpin sangat menentukan maju atau mundurnya koperasi. Ada peluang yang dapat ditingkatkan. Sama ada dari aspek ahli, modal, luas usaha maupun prestasi. Saya berharap lembaga pendidikan dan latihan agar aktif kembali, dan pendidikan perkoperasian itu dilaksanakan dengan serius. Kualiti itu lebih penting daripada kuantiti”

Ketua Miftahul Rizki pula menjawab soalan;

“Apa langkah yang organisasi anda laksanakan dalam usaha untuk perbaikan?”

“Melakukan penilaian pada kekurangan yang ada dan mencoba untuk memperbaikinya supaya lebih baik dimasa hadapan”

Selanjutnya, “Apa harapan anda untuk koperasi anda khasnya dan koperasi di Aceh pada amnya?

“Harapan saya, supaya koperasi ini berkembang dan jaya selalu serta tumbuhnya kesadaran masyarakat Aceh untuk berkoperasi”

Secara amnya, melalui temubual terhadap pihak pengurusan koperasi-koperasi ini penyelidik mendapati bahawa faktor atau ciri kecekapan penyesuaian terhadap perubahan tidak memainkan peranan dalam menjayakan koperasi.

Sesuai dengan huraian di atas, penyelidik juga telah melengkapinya dengan temu bual sesuai dengan kaedah penyelidikan yang dilakukan kepada setiausaha/bendahari koperasi masing-masing kategori koperasi.

Berikut hasil temu bual yang dirangkum seperti pada Jadual 5.1 (bahagian terahir bab ini) terhadap aspek-aspek ke tiga faktor, didapati hasil yang disimpulkan.

Pada koperasi berjaya terdapat gambaran daripada ke tiga faktor iaitu kemahiran teknikal, kemahiran personal, dan kemahiran konsep untuk masing-masing setiausaha/bendahari didapati pemahaman yang berbeza. Faktor kemahiran teknikal hanya didapati dua pemahaman yang kurang cekap iaitu proses pelaksanaan oleh setiausaha/bendahari dan pemanfaatan alat oleh pengetua.

Sedangkan pada faktor kemahiran personal didapati hasil yang hampir sama antara sangat cekap dan cekap oleh setiausaha/bendahari. Untuk kemahiran konsep didapati dominan sangat cekap dan hanya satu kurang cekap dari setiausaha/bendahari, sedangkan lainnya didapati kepeahaman cekap.

4.4.2 Koperasi Sederhana

Data yang diperolehi melalui temubual penyelidik pada tiga koperasi sederhana iaitu Jeumpa Puteh, KORPRI Serba dan KJKS Qudsyah berdasarkan aspek-aspek yang diteliti sebagai berikut

4.4.2.1 Kemahiran Teknikal

Kemahiran teknikal dalam kajian ini mengutamakan kefahaman kaedah, proses pelaksanaan, serta pemanfaatan alat. Adapun hasil dapatan kajian dari ke tiga aspek tersebut adalah sebagai berikut:

4.4.2.1.1 Kefahaman kaedah

Sebagaimana soalan terdahulu yang diajukan penyelidik berkenaan “Bagaimana caranya organisasi anda dalam menyusun dan mengesahkan program kerja? Jawapan Ketua Koperasi Jeumpa Puteh adalah sebagai berikut;

“Kami melaksanakan mesyuarat pengurusan terlebih dahulu, kemudian kami mengadakan mesyuarat dengan pengawas, kemudian kami memanggil ketua-ketua kumpulan untuk membincangkan rencana-rencana masa hadapan. Hasil mesyuarat-mesyuarat tersebut kami bawa ke mesyuarat ahli untuk disahkan.”

Jawapan dari ketua KORPRI Serba terhadap soalan yang sama adalah;

“Program kerja disusun dan disahkan melalui mesyuarat pengurusan, pengawas dan ahli. Dalam mesyuarat itu semua komponen bersama-sama saling bertukar fikiran dan memikirkan rancangan program masa hadapan.”

Kemudian Ketua KJKS Qudsyah juga menjawab soalan yang sama iaitu;

“Program Tahunan disusun dan disahkan dalam mesyuarat ahli tahunan.”

Sebagaimana huraian di atas, bahawa melalui soalan dalam dimensi ini, penyelidik juga mengenal pasti kaedah yang digunakan untuk keputusan termasuk penyelesaian masalah yang ada.

Meskipun dengan huraian yang berbeza, namun dari hasil temubual, penyelidik membuktikan bahawa ketua-ketua koperasi memastikan adanya kefahaman kaedah

yang wujud dalam mesyuarat-mesyuarat dan program kerja yang disahkan dalam mesyuarat ahli setiap tahun.

4.4.2.1.2 Proses pelaksanaan

Seperti dengan soalan-soalan yang diajukan kepada koperasi berjaya, dalam dimensi proses pelaksanaan, ia merupakan dimensi daripada faktor kemahiran teknikal, penyelidik mengajukan soalan kepada koperasi Jeumpa Puteh, seperti berikut;

“Bagaimana bentuk pertanggung jawapan dalam organisasi anda?” Jawapan beliau iaitu;

“Kami membuat laporan bulanan dan ia diserahkan kepada jabatan koperasi (kerajaan) dan DEKOPIN, kami juga mempunyai laporan tahunan.”

Untuk soalan yang sama, ketua KORPRI Serba memberikan jawapan sebagai berikut;

“Bentuk pertanggungjawapan di koperasi kami adalah membuat laporan pertanggung jawapan pada setiap hari dan melaksanakan mesyuarat ahli tahunan (RAT) yang diselenggarakan setahun sekali.”

Kemudian Ketua KJKS Qudsyah juga menjawab soalan yang sama ialah;

“Pertanggungjawapan dilakukan pada saat mesyuarat ahli tahunan (RAT).”

Meskipun jawapan mereka adalah berlainan, namun demikian kefahaman berkenaan proses pelaksanaan telah dimiliki oleh ketua-ketua koperasi tersebut.

4.4.2.1.3 Pemanfaatan Alat

Pada kenyataannya setiausaha/bendahari dapat membuktikan bahawa ketua-ketua koperasi memastikan pemanfaatan alat terhadap kefahaman teknikal sentiasa berlaku semasa ketua menjadi pemimpin pada koperasi-koperasi tersebut.

Sesuai dengan huraian tersebut, maka soalan “Bagaimana kerapian kantor anda?” ditanyakan kepada ketua Koperasi Jeumpa Puteh, jawapan beliau adalah sebagai berikut;

“Kondisi kantor Rapi dan tertib”.

Kemudian untuk soalan yang sama, jawapan ketua KORPRI Serba iaitu;

“Jujur saja, kondisi kantor kami masih kurang rapi.”

Tambahan pula, jawapan Ketua KJKS Qudsyah untuk soalan yang sama iaitu;

“Kantor koperasi kami cukup rapi dan bersih. Suasananya sejuk dan tenang.”

Meskipun huraian dalam jawapan berlainan, namun kefahaman tentang pemanfaatan alat telah dimiliki oleh ketua-ketua koperasi tersebut.

4.4.2.2 Kemahiran Personal

Untuk menyelidiki faktor kemahiran personal diteliti dalam aspek komunikasi dan sensitiviti sosial sebagaimana yang dilakukan terhadap koperasi kategori berjaya.

Hasil dapatan kajian dihuraikan sebagai berikut:

4.4.2.2.1 Komunikasi Efektif

Daripada data yang didapati penyelidik melalui temubual dan juga perbincangan berkumpulan terarah dengan ketua koperasi dalam ketiga peringkat, amnya mendapati bahawa ketua-ketua mempunyai kemahiran personal dalam kefahaman komunikasi efektif yang berbeza bagi mencapai kejayaan pada koperasi mereka.

Kefahaman yang berlaku di koperasi Jeumpa Puteh, berkenaan dimensi komunikasi, melalui soalan yang diajukan penyelidik kepada ketua, bagaimana proses

komunikasi di organisasi anda, sama ada sesama pengurus, antara pengurus dan pengawas, maupun pengurus dan ahli?, jawapan beliau adalah;

“Komunikasi dilakukan dengan cara biasa dan berjalan lancar. Mungkin kerana saya juga setiap hari datang ke pejabat, maka tidak ada hambatan yang berarti. Sebulan sekali pengawas akan datang ke pejabat untuk ikut berpartisipasi dan memberikan saranan. Untuk membangun komunikasi dengan para ahli, kami membentuk kumpulan-kumpulan ahli. Perjumpaan dengan setiap kumpulan dilaksanakan setiap bulan.”

Sementara itu, jawapan dari ketua Kemudian KORPRI Serba, untuk soalan yang sama iaitu;

“Komunikasi di antara sesama pengurus dan antar pengurus dan ahli sudah berjalan dengan baik. Namun komunikasi pengawas dirasakan masih kurang baik.”

Jawapan daripada ketua KJKS Qudsyah, terhadap soalan yang sama iaitu;

“Sejauh ini proses komunikasi di organisasi saya berjalan dengan baik dan belum ada masalah.”

Berdasarkan jawapan dari ketiga koperasi tersebut didapati bahawa ketiga koperasi memiliki hubungan yang baik antara sesama pengurus, pengurus dan ahli, walaupun ada satu koperasi yang memiliki hubungan yang kurang bagus antara pengurus dengan pengawas.

4.4.2.2 Sensitiviti Sosial

Penyelidik mendapati bahawa pada koperasi-koperasi Sederhana terdapat sokongan dalam bentuk maklumbalas positif terhadap persekitaran koperasi.

Koperasi-koperasi menggunakan pendekatan memberi ganjaran bagi menggalakkan peningkatan partisipasi kakitangan dan juga calon ahli yang akan tertarik untuk menjadi ahli koperasi dengan sukarela.

Kefahaman yang berlaku di koperasi Jeumpa Puteh, berkenaan dimensi sensitiviti sosial dengan soalan yang diberikan penyelidik kepada ketua, Bagaimana pelayanan ahli dalam organisasi anda? Jawapan beliau adalah;

“Pelayanan ahli berjalan dengan baik. Kami menyelenggarakan mesyuarat kumpulan, memberikan dana sosial apabila ada ahli yang sakit, dana kematian dan dana bantuan, hadiah-hadiah hari raya dan lain sebagainya.”

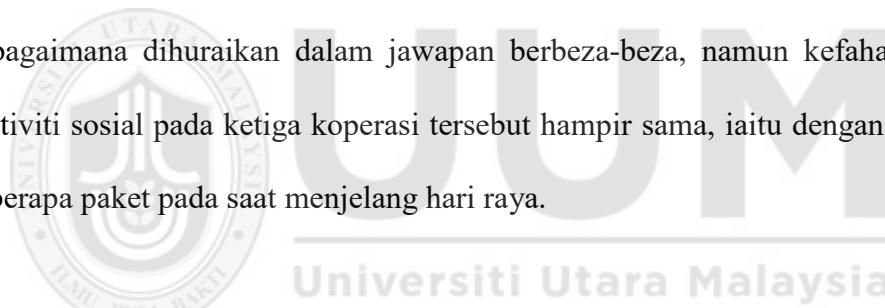
Jawapan KORPRI Serba, terhadap soalan yang sama ialah;

“Memberikan hadiah-hadiah setiap tahun kepada semua ahli.”

Kemudian Ketua KJKS Qudsyah, menjawab soalan yang sama iaitu;

“Pelayanan ahli sudah bagus.”

Sebagaimana diuraikan dalam jawapan berbeza-beza, namun kefahaman tentang sensitiviti sosial pada ketiga koperasi tersebut hampir sama, iaitu dengan memberikan beberapa paket pada saat menjelang hari raya.



4.4.2.3 Kemahiran Konsep

Kemahiran konsep pada koperasi kategori sederhana akan diuraikan berikut ini:

4.4.2.3.1 Kemahiran Analisa

Penyelidikan di koperasi-koperasi Sederhana menggambarkan adanya sokongan melalui maklumbalas positif terhadap kemahiran analisa. Penyelidik mengajukan soalan pada temubual bersama Ketua Jeumpa Puteh, berkenaan kemahiran analisa, jawapan beliau iaitu;

“Untuk menjaga motivasi kaki tangan, kami melakukan kursus dan mengajak mereka untuk berkelah.”

Kemudian, pertanyaan; “Bagaimana motivasi para kaki tangan dalam melakukan inovasi?”

Ditanyakan kepada Ketua KORPRI Serba, jawapan beliau adalah;

“Para kaki tangan memiliki motivasi yang tinggi untuk berinovasi.”

Begitu pula Ketua KJKS Qudsyah menjawab soalan soalan yang sama;

“Kakitangan sudah mempunyai motivasi yang baik dan ada inovasi-inovasi baru yang dilakukan. Namun demikian, pengurus tetap mengarahkan para kaki tangan untuk lebih kreatif.”

Berdasarkan jawapan yang diberikan oleh ketua-ketua koperasi tersebut, masing-masing koperasi memberikan jawapan yang berbeza, namun demikian mereka telah memiliki kefahaman dalam kemahiran analisa.

4.4.2.3.2 Kreativiti berfikir

Soalan yang sama tentang kreativiti berfikir ditanyakan pula kepada koperasi sederhana seperti berikut. Ketua Jeumpa Puteh, menjawab soalan; Apakah ada penemuan usaha baru yang koperasi anda lakukan? Jawabannya iaitu;

“Belum ada, akan tetapi pada masa hadapan kami berencana untuk membangun WASERDA.”

Sedangkan jawapan Ketua KOPRPI Serba untuk soalan yang sama iaitu Apakah ada penemuan usaha baru yang koperasi anda lakukan?

“Saat ini belum, akan tapi kami memiliki keinginan untuk membuka Warung Serba Ada pada masa terdekat ini.”

Begitu pula jawapan Ketua KJKS Qudsyah terhadap soalan tersebut;

“Ada, iaitu pembukaan usaha jasa seperti Qudsyah Taylor, dan Service (bengkel).”

Berdasarkan jawapan yang diberikan oleh ketua-ketua koperasi tersebut, masing-masing koperasi memberikan jawapan yang berbeza, namun demikian mereka telah memiliki kefahaman dalam kemahiran kreatifiti berfikir.

4.4.2.3.3 Penyesuaian terhadap Perubahan

Melalui beberapa soalan tentang penyesuaian terhadap perubahan diberikan pula kepada koperasi-koperasi sederhana. Ketua koperasi Jeumpa Puteh memberikan jawapan dan penjelasan berkenaan dimensi ini, “Apa harapan anda untuk koperasi anda khususnya dan Koperasi di Aceh pada umumnya?” beliau berpendapat bahawa;

“Saya berharap, tokoh politik tidak menjadi pemimpin koperasi. Untuk menjadi koperasi yang maju perlu adanya suatu kesepakatan. Jangan ada perbezaan antara satu koperasi dengan koperasi lain. Saya juga berharap supaya pengurus mendapat sertifikasi. Kemudian perlu ada keselesaan dalam peraturan di setiap koperasi. DEKOPINDA tidak berjalan dengan baik.”

Ketua KORPRI Serba, jawabannya iaitu;

“Ada beberapa hal yang menjadi harapan khas saya untuk koperasi, iaitu mendapat tambahan modal supaya koperasi dapat lebih berkembang, semakin banyak kursus berkenaan pengurusan koperasi, masalah laporan kewangan perlu lebih diperhatikan lagi, supaya setiap koperasi melaksanakan RAT setiap tahun, dan koperasi wajib di audit akuntan awam setahun sekali.”

Begitu pula jawapan Ketua KJKS Qudsyah terhadap soalan tersebut;

“Semoga koperasi ini menjadi semakin besar dan tentunya berprestasi.”

Berdasarkan jawapan yang diberikan oleh ketua-ketua koperasi tersebut, masing-masing koperasi sangat bagus dan bermanfaat, dalam kefahaman dalam kemahiran penyesuaian terhadap perubahan telah dimiliki.

Pada Koperasi dengan prestasi sederhana, terdapat gambaran daripada tiga faktor iaitu kemahiran teknikal, kemahiran personal, dan kemahiran konsep untuk masing-

masing setiausaha/bendahari didapati kefahaman yang berbeza. Faktor kemahiran teknikal kebanyakannya memiliki pemahaman sangat cekap. Namun demikian hanya satu kefahaman yang cekap iaitu kefahaman kaedah oleh pengerusi.

Sedangkan pada faktor kemahiran personal didapati dua kefahaman yang kurang cekap iaitu sensitiviti sosial oleh pengerusi dan setiausaha/bendahari, satu kefahaman cekap oleh setiausaha/bendahari pada satu koperasi sedangkan lainnya didapati kefahaman yang sangat cekap.

Untuk faktor kemahiran konsep didapati enam kefahaman yang cekap, satu kefahaman yang kurang cekap iaitu kreativiti berfikir.

4.4.3 Koperasi tidak Berjaya

Data yang diperolehi melalui temubual penyelidik pada ketiga-tiga koperasi Tidak Berjaya iaitu; Bungong Ban Keumang Pandan Wangi dan Warga Sejahtera berdasarkan kepada aspek-aspek yang dikaji adalah sebagai berikut:

4.4.3.1 Kemahiran Teknikal

Seperti pada koperasi kategori Berjaya dan sederhana, maka begitu pula dengan koperasi tidak Berjaya ini, faktor yang sama akan dikaji dari segala aspek dalam pelbagai kemahiran. Adapun huraian kemahiran teknikal sebagai berikut:

4.4.3.1.1 Kefahaman kaedah

Ketua mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan kemudahan bagi kakitangan dalam menjalankan aktiviti pengurusan koperasi. Apabila diajukan

pendapat berkenaan kefahaman ini kepada ketua koperasi Bungong Ban Keumang, beliau dengan yakin memberikan pendapat beliau sebagai berikut;

“Program kerja disusun melalui rapat pengurus. Pengesahan dilaksanakan melalui mesyuarat tahunan. Tentunya, tidak semua program yang disusun pengurus akan diluluskan, biasanya ada penambahan ataupun perubahan yang diusulkan ahli”

Suatu perkara yang jelas diperhatikan pada koperasi ini adalah kaedah yang digunakan dalam pengambilan keputusan dengan baik, ditambah lagi meminta pendapat dari pihak ahlinya.

Penyelidik mendapati bahawa pada koperasi Pandan Wangi, dengan pertanyaan yang sama iaitu; Bagaimana cara organisasi anda dalam menyusun dan mengesahkan program kerja? Ketua memberi jawapan beliau;

“Ketua bersama-sama dengan pengurus membuat program kerja, yang kemudian disahkan melalui mesyuarat ahli dan meminta persetujuan dari para ahli”

Demikian pula dengan Koperasi Warga Sejahtera menjawab soalan yang sama, ketuanya memberikan jawapan iaitu;

“Program kerja dibuat dan disahkan melalui mesyuarat antara pengurus, pengawas, dan ahli”

Secara amnya, data yang didapati melalui temuabual dengan penyelidik menunjukkan bahawa ketiga koperasi-koperasi tidak berjaya mempunyai kaedah penyusunan program kerja yang hampir sama, namun pendapat para ahli juga dapat merubah rencana tahunan yang mungkin akan lebih berkesan atau tidak.

4.4.3.1.2 Proses pelaksanaan

Selari dengan soalan-soalan di atas, dimensi proses pelaksanaan merupakan dimensi daripada faktor kemahiran teknikal, penyelidik menyampaikan suatu soalan iaitu; Kapankah waktu untuk pelaporan bagi para kaki tangan dan pengurus di organisasi anda? Soalan ini ditanyakan kepada ketua koperasi Bongong Ban Keumang, dengan jawapan beliau sebagai berikut;

“Pelaporan tidak lancar, pengurus yang membuat laporan”

Sedangkan Ketua Pandan Wangi, untuk soalan sama, jawapan beliau iaitu;

“Setiap bulan ada pelaporan antara sesama pengurus”

Selanjutnya ketua koperasi Warga Sejahtera, menjawab;

“Pada akhir tahun kegiatan”

Dari jawapan ketiga ketua koperasi telah menghuraikan hal-hal yang terjadi pada proses pelaksanaan pengurusan koperasi, pelaporan tidak lancar dan pelaporan di akhir tahun sahaja, walaupun satu koperasi menjawab adanya pelaporan setiap bulan antara sesama pengurus.

Demikian gambaran berkenaan kefahaman dalam proses pelaksanaan dan keberkesanan aktiviti pelaporan koperasi yang berbeza dalam proses pelaksanaannya.

4.4.3.1.3 Pemanfaatan Alat

Pada kenyataannya setiausaha/bendahari koperasi membuktikan bahawa ketua-ketua koperasi memastikan proses pemanfaatan alat, penyelidik mengajukan soalan

terhadap kefahaman pemanfaatan alat dengan soalan bagaimana kondisi kerapian pejabat anda? Ketua koperasi Bungong Ban Keumang mengatakan;

“Kami belum punya pejabat”

Demikian juga ketua Pandan Wangi memberikan jawapan iaitu;

“Kami masih belum memiliki pejabat”

Sejalan dengan huraian soalan itu, ketua Koperasi Warga Sejahtera, menjawab;

“Pejabat kami sangat rapi dan ditata dengan baik”

Ketua berfungsi sebagai pemimpin dalam pengurusan koperasi yang memahami dimensi pemanfaatan alat untuk pengurus andalah sangat penting. Keadaan koperasi-koperasi yang tidak berjaya ini adalah bertentangan dengan situasi yang didapati pada koperasi-koperasi yang berjaya dan kurangnya peralatan yang dimiliki termasuk kefahaman berkenaan pemanfaatan alat, tentunya menghantarkan koperasi menjadi kurang berjaya.

4.4.3.2 Kemahiran Personal

Kemahiran personal yang dikaji sama pada kategori koperasi berjaya dan koperasi dengan prestasi sederhana, adalah komunikasi efektif dan sensitiviti sosial, seperti berikut ini:

4.4.3.2.1 Komunikasi Efektif

Data yang diperoleh penyelidik pada temubual bersama ketua koperasi Bungong Ban Keumang, untuk soalan; Apakah ada hambatan yang bererti saat anda memberikan arahan kepada kakitangan? Jawapan beliau iaitu;

“Ada, kerana setiausaha yang kurang mahir”.

Jawapan untuk soalan yang sama turut disebutkan oleh ketua koperasi Pandan Wangi, iaitu;

“Tidak ada”

Suatu perkara yang menarik yang berlaku di koperasi Warga sejahtera dalam memberikan arahan kepada kakitangan, dengan jawapan beliau sebagai berikut;

“Ada sedikit, akan tetapi ia dapat diatasi dengan sistem musyawarah dan demokrasi yang dilaksanakan dalam koperasi kami”

Penyelidik mendapati pelbagai kemahiran pada ketua koperasi, ada juga yang memiliki usaha yang menarik dalam membina komunikasi dengan kakitangan serta dengan para ahlinya. Hal yang unik dan menarik juga berlaku di koperasi Warga Sejahtera, dengan berusaha untuk selalu dapat berjalan dengan baik dan berkesan.

Meskipun upaya musyawarah dilakukan, akan tetapi masih ada hambatan dalam berkomunikasi secara personal sebagaimana yang dirasakan oleh ketua Koperasi Bungong Ban Keumang.

4.4.3.2.2 Sensitiviti Sosial

Temu bual penyelidik di koperasi-koperasi tidak berjaya mendapati bahawa adanya sokongan dalam bentuk maklumbalas positif terhadap persekitaran koperasi.

Penyelidik mengajukan soalan pada temubual bersama ketua koperasi Bungong Ban Keumang, berkenaan sensitiviti sosial; “Apa yang organisasi anda lakukan dalam perayaan hari besar?” dan jawapan beliau iaitu;

“Kami memberikan pekej kecil pada bulan Ramadhan.”

Ketua Koperasi Pandan Wangi, menghuraikan jawapan terhadap soalan yang sama; Jawapan beliau iaitu;

“Koperasi kami, belum melakukan sesuatu dalam perayaan hari-hari besar.”

Sesuai dengan soalan tersebut ketua koperasi Warga Sejahtera memberikan jawapannya;

“Memberikan sekedar bingkisan Hari Raya kepada setiap ahli.”

Walau bagaimanapun penghargaan dan sensitiviti sosial diperlukan dalam aspek menyokong koperasi berjaya.

Berdasarkan pemerhatian penyelidik serta perbualan dengan ketua dan setiausaha/bendahari didapati bahawa koperasi-koperasi tidak berjaya sudah mulai memberikan penghargaan dan mewujudkan inisiatif untuk persekitaran sosial koperasi. Koperasi-koperasi menggunakan pendekatan memberi ganjaran bagi menggalakkan peningkatan partisipasi kaki tangan dan juga calon ahli yang akan tertarik menjadi ahli koperasi dengan sukarela. Unsur-unsur pengukuhan ini memang amat kurang sekali ditemukan pada koperasi-koperasi yang kurang berjaya.

4.4.3.3 Kemahiran Konsep

Kemahiran konsep yang dikaji seperti koperasi berjaya dan koperasi dengan prestasi sedang, iaitu kemahiran analisa dan kreativiti berfikir serta antisipasi perubahan ikut dikaji untuk koperasi tidak berjaya. Adapun huraianya adalah sebagai berikut:

4.4.3.3.1 Kemahiran Analisa

Soalan yang sama tentang kemahiran analisa ditujukan kepada koperasi yang tidak berjaya; Bagaimana pendapat anda mengenai peningkatan kualiti sumber manusia Koperasi? Jawapan beliau iaitu;

“Belum ada yang kami lakukan untuk peningkatan kualiti SDM koperasi.”

Dengan pertanyaan sama, Ketua Pandan Wangi menjawab;

“Hal itu penting sekali untuk dilakukan. Akan tetapi dikeranakan oleh pelbagai macam keterbatasan, kami belum mampu untuk melakukan sesuatu untuk meningkatkan kualiti ahli kami.”

Begitu pula Ketua Warga Sejahtera, memberikan jawapan untuk soalan yang sama iaitu;

“Ia adalah suatu hal yang perlu dilakukan. Akan tetapi kondisi kewangan dan sumber manusianya sendiri belum siap, kami belum pernah melakukan kursus pendidikan atau pelatihan.”

Dari huraian diatas, jawapan yang diberikan keatas soalan-soalan penyelidik kepada masing-masing koperasi adalah berbeza. Namun demikian kefahaman berkenaan dimensi ini telah dimiliki oleh para ketua koperasi, akan tetapi analisa untuk pelaksanaan yang hampir sama sehingga belum ada usaha untuk meningkatkan mutu Sumber Daya Koperasi mereka.

4.4.3.3.2 Kreativiti berfikir

Ketua Bungong Ban Keumang menjawab soalan; “Apakah ada terobosan usaha baru yang koperasi anda lakukan?” Jawapan beliau adalah;

“Belum ada, tapi saya berfikir kalau ada modal, akan membuka warung serba ada.”

Sedangkan Ketua Pandan Wangi menjawab soalan yang sama iaitu;

“Belum ada.”

Soalan yang sama diajukan kepada ketua Warga Sejahtera, beliau menjawab;

“Belum ada penemuan usaha baru, masih malakukan unit simpan pinjam sesuai cara lama kerana belum mengetahui sistem kewangan inklusif.”

Amnya, jawapan yang mereka berikan adalah hampir sama, di antara koperasi-koperasi tidak berjaya ini tergambar adanya kefahaman berkenaan kreativiti berfikir oleh para ketua. Meskipun jawapan tersebut menghuraikan bahawa belum adanya implementasi dari kreativiti berfikir dalam melakukan inovasi dan ciptaan bagi pengurusan koperasi yang tidak berjaya menjadi berjaya.

4.4.3.3 Penyesuaian terhadap Perubahan

Kefahaman berkenaan dengan penyesuaian terhadap perubahan, dengan soalan yang diberikan penyelidik; “Apa langkah yang dilaksanakan organisasi anda dalam rangka perbaikan?” Ketua Koperasi Bungong Ban Keumang, menjawab dan berpendapat bahawa;

“Belum ada yang dapat dilakukan, kerana masing-masing pengurus masih sibuk dengan urusan peribadi, jadi sejauh ini koperasi berjalan sekadarnya saja.”

Untuk soalan yang sama, Ketua Pandan Wangi memberikan jawapan iaitu;

“Melalui forum mesyuarat untuk menelaah masalah dan mencari penyelesaiannya.”

Sedangkan jawapan Ketua Warga Sejahtera adalah;

“Melengkapi sarana pejabat, membuat pelatihan untuk ahli, pengurus dan pengawas.”

Amnya, melalui temu bual penyelidik di koperasi yang menjadi sampel kajian ini mendapati bahawa faktor atau ciri kecekapan penyesuaian terhadap perubahan tidak dianggap mempunyai peranan dalam menjadikan koperasi-koperasi berjaya.

Kemahiran teknikal pada koperasi kurang berjaya, dari 12 kefahaman terdapat empat sangat cekap sama ada oleh pengetua mahupun setiausaha/bendahari. Dalam hal ini, tidak satupun didapati tiga kefahaman kurang cekap, ini berarti terdapat 11 kefahaman atau majoriti kefahaman yang dimiliki oleh pengetua dan setiausaha/bendahari adalah cekap.

Dalam faktor kemahiran personal, majoriti didapati kefahaman cekap, dua kurang cekap dan hanya satu kefahaman sangat cekap oleh pengetua. Kemahiran konsep didapati sembilan kefahaman sangat cekap, di samping itu juga terdapat tiga kefahaman kurang cekap dan selebihnya enam kefahaman cekap.

Semua data yang diperolehi daripada temubual pada sembilan koperasi dengan kategori berjaya, sederhana dan kurang berjaya selari dengan hasil tingkat kefahaman yang telah disenaraikan dalam Jadual 4.1. Senarai Jadual 4.1 menunjukkan bahawa semakin tinggi tingkat kefahaman pemimpin sesebuah koperasi semakin berjaya koperasi yang dipimpinnya, begitupun sebaliknya semakin rendah kefahaman seorang pemimpin maka semakin rendah pula untuk mencapai kejayaan koperasi yang dipimpinnya.

Jadual 4.1: Perbandingan Kecekapan Kepemimpinan Ketua Dengan Setiausaha/Bendahari Berdasarkan Hasil Temubual

No	Peringkat Koperasi	Nama Koperasi	ASPEK PENILAIAN															
			Kemahiran Teknik						Kemahiran Peribadi				Kemahiran Konsep					
			Kefahaman Metod		Proses Pelaksanaan		Pemanfaatan Alat		Komunikasi Efektif		Sensitiviti Sosial		Kemahiran Analisa		Kreativiti Berpikir		Penyesuaian terhadap Perubahan	
			Hasil Temubual		Hasil Temubual		Hasil Temubual		Hasil Temubual		Hasil Temubual		Hasil Temubual		Hasil Temubual		Hasil Temubual	
			Ketua	S/B	Ketua	S/B	Ketua	S/B	Ketua	S/B	Ketua	S/B	Ketua	S/B	Ketua	S/B	Ketua	S/B
1	Berjaya	PRIMKOPPOL LANGSA	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2		MIFTAHUL RIZKI	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2
3		KPRI KOPENDIKDAS	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
4	Sedang	JEUMPA PUTEH	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2
5		KORPRI SERBA	3	3	3	3	1	2	3	2	1	1	3	2	2	3	3	2
6		KJKS QUDSYAH	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
7	Kurang Berjaya	BUNGONG BAN KEUMANG	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	3
8		PANDAN WANGI	2	2	2	3	1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	2	3
9		WARGA SEJAHTERA	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2

KETERANGAN: (1) Kurang cekap, (2) Cekap, (3) Sangat Cekap.

4.5 Rumusan

Berdasarkan data kualitatif yang dikumpul daripada koperasi sampel, maka ada beberapa rumusan telah dapat dibina. Berasaskan kepada kerangka Yukl (2010) yang telah diubahsuai dan mengandungi lapan dimensi, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa, selain dari ciri penyesuaian terhadap perubahan, tujuh ciri-ciri lain dalam kerangka ini terdapat jelas di koperasi-koperasi yang menjadi sampel kajian berbanding dengan koperasi-koperasi yang kurang berjaya. Dapatan kajian ini juga merumuskan bahawa kepemimpinan dan pengurusan di tiga peringkat koperasi berjaya, sederhana dan kurang berjaya adalah dikongsikan sama ada di kalangan kakitangan atau kakitangan penolong serta dalam kalangan setiusaha/bendahari pada ketiga-tiga peringkat koperasi.

Daripada ketiga-tiga kemahiran yang dikaji dalam lapan faktor terhadap kategori koperasi tersebut telah memberikan hasil yang cukup untuk membuat rumusan terhadap kecekapan kepimpinan. Dapatan kajian mendapati bahawa tingkat kefahaman yang berbeza-beza, seterusnya dibezakan ke dalam kumpulan peringkat iaitu (1) kurang cekap, (2) cekap, (3) sangat cekap, sehingga memudahkan kaedah penyelidikan mahupun penyusunan hasil. Rujuk Jadual 4.1 untuk maklumat yang lebih terperinci.

Perbandingan antara ketiga-tiga peringkat koperasi yang menjadi sampel kajian ini mendapati bahawa lapan ciri-ciri iaitu kefahaman kaedah, proses pelaksanaan, pemanfaatan alat, komunikasi efektif, sensitiviti sosial, kemahiran analisa, kreativiti berfikir, dan antisipasi perubahan terdapat dengan jelas pada koperasi-koperasi berjaya yang menjadi sampel kajian. Namun begitu dapatan kajian ini menunjukkan

bahawa antisipasi perubahan tidak memainkan peranan dalam menjadikan koperasi-koperasi lebih berjaya. Selanjutnya bab lima akan membincangkan dapatan kajian ini dengan lebih mendalam, membina kesimpulan dan memberikan cadangan-cadangan bagi kajian di masa akan datang.



BAB 5

PEMBANGUNAN MODEL KEPIMPINAN KOPERASI

5.1 Pendahuluan

Pada dasarnya kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kecekapan kepemimpinan koperasi-koperasi di provinsi Aceh. Selanjutnya kajian ini juga bertujuan untuk mengkaji ciri-ciri yang digunakan oleh Kementerian Koperasi dalam menilai kejayaan koperasi-koperasi di negara ini mempunyai persamaan dengan ciri-ciri kemahiran kepemimpinan yang dinyatakan oleh Yukl (2010). Kerangka Yukl (2010) telah diubahsuai kepada kerangka kefahaman kecekapan kepemimpinan koperasi, mengenal pasti kecekapan kepemimpinan yang menentukan kejayaan koperasi-koperasi di provinsi Aceh, serta mengenal pasti faktor kecekapan yang menentukan dan mampu mendukung kejayaan koperasi-koperasi berdasarkan kecekapan kepemimpinan yang dinyatakan oleh Yukl (2010). Tambahan pula kajian ini turut membuat perbandingan antara koperasi yang berjaya dan kurang berjaya

Setelah mengambillkira saranan daripada penulisan terdahulu serta penilaian berdasarkan Kementerian Koperasi oleh Dinas Koperasi Aceh, maka kerangka kajian yang dibentuk bagi kajian ini mengandungi lapan dimensi berikut: 1) Kefahaman kaedah, 2) Proses pelaksanaan, 3) Pemanfaatan alat, 4) Komunikasi efektif, 5) Sensitiviti sosial, 6) Kemahiran analisa, 7) Kreativiti berfikir, 8) Penyesuaian terhadap Perubahan.

Adalah diharapkan melalui kaedah kualitatif dan penggunaan kerangka yang komprehensif ini, maka dapatlah disenaraikan koperasi-koperasi yang berjaya

berdasarkan kecekapan kepimpinan. Selanjutnya penyelidik berharap agar dapatan kajian ini kelak dapat membuka ruang yang lebih kepada banyak lagi kajian-kajian akan datang berkaitan dengan kepemimpinan koperasi-koperasi.

Setelah menganalisa data yang dikumpulkan melalui temubual, diskusi berkumpulan dan dokumen yang berkaitan, rumusan kajian ini membuktikan bahawa terdapat banyak persamaan kecekapan kepimpinan koperasi-koperasi berjaya yang terkandung dalam kerangka kajian. Bab ini akan membincangkan hasil dapatan kajian, seterusnya membentangkan rumusan kerangka yang diperolehi hasil daripada kajian ini dalam bentuk senarai kecekapan kepimpinan yang terdapat di koperasi-koperasi yang berjaya. Selanjutnya, suatu kesimpulan bagi menjawab persoalan kajian akan dibentangkan, diikuti dengan implikasi kajian, dan cadangan untuk kajian akan datang dan akhirnya suatu rumusan umum akan dibuat.

5.2 Perbincangan tentang dapatan kajian

Hasil dapatan kajian ini akan selanjutnya dibincangkan secara terperinci berasaskan kepada lapan dimensi yang menjadi kerangka pengumpulan data dalam melaksanakan kajian ini.

5.2.1 Kefahaman kaedah

Kefahaman kaedah berkaitan dengan pemahaman pengurus koperasi tentang penyusunan dan pengesahan program kerja, proses audit, analisa prestasi para kaki tangan, penyelesaian masalah, dan menjaga kepercayaan para ahli terhadap koperasi.

Rumusan yang diperoleh melalui kajian ini mendapati bahawa ciri kepemimpinan koperasi di ketiga kategori koperasi berjaya sebanyak tiga koperasi adalah jelas wujud dengan mantap berbanding dengan kepemimpinan di koperasi yang berkategori sederhana dan rendah. Kajian ini turut mendapati bahawa pemimpin di koperasi-koperasi berjaya memberikan tumpuan utama dalam aspek kefahaman kaedah, mereka melaksanakan aktiviti seperti merancang, membincangkan, dan bermesyuarat dengan cekap untuk membuat keputusan yang penting.

Setiausaha/bendahari di koperasi-koperasi berjaya memberikan sokongan sepenuhnya kepada ketua koperasi dalam membuat perancangan kerja dalam penyediaan data-data bagi menjadikan perancangan boleh dibawa ke bilik mesyuarat. Hasil temu bual bersama setiausaha/bendahari koperasi-koperasi berjaya, penyelidik juga mendapati bahawa setiausaha/bendahari sering berbincang dengan ketua koperasi serta memberikan pandangan dan maklum balas, mempersiapkan data bagi sebuah perancangan kerja yang baik. Dapatan kajian ini adalah selari dengan penulisan serta dapatan-dapatan kajian terdahulu. Kecekapan merangkumi pengetahuan, kepakaran, kemahiran, ciri-ciri peribadi dan tingkah laku, kepercayaan, motif, nilai-nilai, dan lain-lain. Ia ialah rekod tingkah laku peranan, yang orang laksanakan dalam proses kerja seperti yang dicadangkan oleh Pagon et al., (2008).

Kesimpulannya, dapatan kajian ini mendapati bahawa walaupun terdapat sedikit perbezaan daripada segi gaya kepemimpinan, namun faktor kepimpinan koperasi dalam pemanfaatan kaedah sememangnya ada didapati pada koperasi-koperasi berjaya dan ia dikongsi bersama dengan warga koperasi yang lain. Faktor kemahiran

dalam pemanfaatan kaedah ini adalah bertepatan serta menyokong dapatan-dapatan kajian terdahulu, khususnya, Ellstrom (1997) yang menganggap bahawa kecekapan sebagai sifat seorang pekerja merujuk kepada satu jenis modal insan yang boleh berubah menjadi produktiviti.

5.2.2 Proses pelaksanaan

Proses pelaksanaan di koperasi berkaitan dengan peraturan pentadbiran, bentuk pertanggungjawapan pengurus, waktu pembuatan laporan bagi kaki tangan dan pengurus, pelaksanaan mesyuarat, pelantikan ahli dan kaki tangan, kekerapan mesyuarat pengurus, dan pengesahan data.

Daripada dapatan kajian tentang dimensi proses pelaksanaan pada tiga koperasi didapati bahawa, koperasi berjaya menunjukkan adanya kemahiran teknikal terutamanya dalam dimensi proses pelaksanaan dilakukan dengan baik, sehingga memudahkan koperasi berjaya untuk melaksanakan program. Berbeza dengan koperasi sederhana dan kurang berjaya, dimensi proses pelaksanaan kurang wujud sehingga koperasi menyerahkan sebahagian urusan kepada Dinas Koperasi.

Didapati pada koperasi yang berjaya, bahawa kecekapan peribadi dan sosial terdiri daripada arah diri, kemahiran interpersonal, kemahiran kerja berpasukan, belas kasihan, integriti, kemahiran menggerakkan, nilai-nilai peribadi dan sosial, serta dimensi etika. Selaras dengan Svetlik (2005), hasil kajian ini juga disokong oleh Allio (2005) bahawa watak, kreativiti, dan belas kasihan mempengaruhi kemahiran teknikal. Hasil kajian ini juga selaras dengan pandangan Medves (2006) dan Pagon et al (2008).

Daripada keseluruhan yang dicadangkan oleh Allio (2005), Svetlik (2006), Madves (2006), dan Pagon et., al (2008), hasil kajian ini menunjukkan sebahagian besar wujud pada koperasi berjaya berbanding dengan koperasi sederhana dan kurang berjaya.

5.2.3 Pemanfaatan alat

Pemanfaatan alat di koperasi berkaitan dengan kekemasan pejabat, sistem kerjaya, dan kesahan koperasi berdasarkan undang-undang.

Kemahiran teknikal yang ketiga ialah pemanfaatan alat, iaitu pengetahuan mengenai kemahiran dalam jenis kerja-kerja tertentu atau aktiviti. Kemahiran ini termasuk kecekapan dalam kerja-kerja yang spesifik, keupayaan analitis dan keupayaan untuk menggunakan alat-alat dan teknik yang sesuai, seperti yang disarankan oleh Katz (1955).

Membincangkan kecekapan kepimpinan koperasi bermakna membincangkan ciri-ciri pemimpin yang berkualiti yang boleh mengekalkan koperasi dan pertumbuhan koperasi. Muchtar (2010) menyatakan bahawa pemimpin boleh dilihat dari dua sisi: bahagian pertama boleh dilihat dalam bentuk kemahiran dan pengetahuan dan yang kedua ialah tidak kelihatan, iaitu kualiti peribadi (motif, sikap, nilai, sifat-sifat).

Kemahiran mewakili kebolehan asas pemimpin dalam melaksanakan tugas mereka. Selain daripada itu Mochtar (2010) juga membahagikan lagi kemahiran dalam kemahiran dasar dan kemahiran sokongan. Kemahiran dasar ialah kepakaran langsung diperlukan untuk menjalankan tugas, dan kemahiran sokongan adalah berkaitan dengan hubungan manusia untuk mewujudkan iklim kerja, hubungan

peribadi dan pengembangan diri. Hasil kajian mendapati koperasi berjaya mempunyai ciri seperti yang dicadangkan oleh Mochtar (2010) dan Katz (1955).

5.2.4 Komunikasi efektif

Komunikasi efektif di koperasi berkaitan dengan proses komunikasi antara sesama pengurus, antara pengurus dan pengawas mahupun pengurus dan ahli, hambatan yang berarti saat memberikan arahan kepada kaki tangan, dan ketersediaan maklumat di koperasi.

Rumusan yang diperoleh dalam kajian ini bahawa kemahiran personal utamanya komunikasi efektif pada tiga kategori koperasi, iaitu koperasi berjaya, koperasi sederhana, dan koperasi kurang berjaya. Pada koperasi berjaya didapati adanya komunikasi efektif terjalin dengan baik pada semua pengurus dan para ahli. Hasil temubual bersama dengan ketua-ketua koperasi memberikan pandangan adanya mesyuarat yang berjadual, arahan kepada kaki tangan, dan memberi kebebasan kepada ahli untuk menyampaikan keluhan dan saran baik tertulis atau secara langsung. Berbeza dengan koperasi yang tidak berjaya, di mana komunikasi efektif kurang wujud.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian terdahulu, bahawa pemimpin berkualiti memiliki wawasan yang luas, memiliki perencanaan yang baik, memberi jalan kepada orang-orang yang dipimpinya, dan memberikan maklum balas atau komunikasi kepada orang lain (Kouzes dan Posner, 2003). Kesimpulannya, kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan dalam koperasi-koperasi berbeza-beza, terutamanya dalam komunikasi efektif. Seorang pemimpin boleh menilai kemahiran dengan menggunakan komunikasi efektif daripada orang lain untuk memperbaiki kepimpinan mereka sendiri

seperti yang dicadangkan oleh Kouzer dan Posner (2003).

5.2.5 Sensitiviti sosial

Sensitiviti sosial di koperasi berkaitan dengan perlakuan koperasi pada perayaan hari besar terhadap ahli, bentuk acara-acara sosial, pelayanan kepada ahli, dan bentuk ganjaran dan hukuman dalam koperasi.

Dapatan kajian diperoleh bahawa koperasi berjaya memberikan penghargaan berupa penyediaan hadiah-hadiah setiap tahun melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT), utamanya menjelang hari raya baik hari raya Islam mahupun hari raya agama lain. Bentuk kegiatan sosial ialah memberikan derma kepada ahli yang mendapat musibah, dan adanya pemberian ganjaran sesuai prestasi ahli dan memberikan hukuman sesuai dengan kesalahan ahli. Berbeza dengan koperasi sederhana, pemberian hadiah kepada ahli hanya sekadar, dan sama sekali tidak ada pemberian hadiah pada koperasi tidak berjaya.

Dapatan ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Wood dan Vilkinas (2007) beliau melaporkan bahawa ciri-ciri kepimpinan yang dikenal pasti sebagai bahagian penting dalam kejayaan ialah pendekatan kemanusiaan, orientasi pencapaian, pandangan yang positif, rasa integriti, inklusif, pembelajaran dan kesedaran diri.

5.2.6 Kemahiran analisa

Kemahiran analisa di koperasi berkaitan dengan motivasi pengurus kepada kaki tangan untuk melakukan inovasi, pendapat pengurus mengenai peningkatan kualiti sumber daya, dan ketaatan kaki tangan dalam koperasi.

Dapatan kajian di koperasi berjaya hampir sama di koperasi sederhana bahawa pengurus sentiasa mengadakan mesyuarat untuk berdiskusi dengan para kaki tangan, mengirim mereka untuk melakukan kursus-kursus, dan mengarahkan mereka berfikir kreatif. Berbeza dengan dapatan di koperasi tidak berjaya, peningkatan sumber daya belum dilakukan kerana terhad masalah dana.

Adanya motivasi kepimpinan pada koperasi berjaya dan sederhana selari dengan huraian McClelland dan Burnham (1977) bahawa yang mendorong ketua pegawai eksekutif perniagaan untuk mencapai kejayaan ialah faktor psikologi. Psikologi ialah kunci dan "keperluan untuk pencapaian" ialah motivasi atau keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih cekap daripada yang pernah dilakukan sebelumnya. Selaras dengan kajian yang dilakukan oleh Miron dan McClelland (1979) bahawa motivasi yang tinggi mempengaruhi kejayaan perniagaan kecil untuk pengambilan risiko yang tinggi.

5.2.7 Kreativiti berfikir

Kreativiti berfikir koperasi berkaitan dengan kaedah pembukaan usaha baru di koperasi.

Berdasarkan dapatan kajian baik pada koperasi berjaya mahupun koperasi sederhana, keduanya hampir sama iaitu keduanya membuka unit usaha baru, dan pada koperasi tidak berjaya belum ada usaha untuk membuka usaha baru kerana faktor dana.

Pemimpin yang cekap ialah pemimpin yang mempunyai terbosan baru, selalu berfikir untuk pengembangan usaha, pemimpin tersebut selari dengan kajian yang dilakukan oleh Boyatzis (1993) bahawa untuk menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai

kemahiran, ciri-ciri, motif, nilai, dan pengetahuan yang berkaitan dengan organisasi. Begitu juga kecekapan dalam memimpin adalah bahawa seseorang itu mempunyai tingkah laku, pengetahuan, kemahiran teknikal, dan motivasi untuk kejayaan sebagai pengurusan seperti yang dicadangkan Byham (2002).

Pembangunan teori sifat yang dikenal dengan teori kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard (1974) berhujah bahawa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik boleh digunakan secara universal. Mereka mencadangkan teori kitaran hayat kepemimpinan yang berasaskan kepada tugas-kelakuan, tingkah laku hubungan, kematangan kakitangan. Model kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard (1996) ditakrifkan sebagai hubungan pemimpin kepada kakitangan dan mendapati bahawa keadaan kepemimpinan adalah berubah-ubah sesuai dengan tugas dan sebagai keperluan untuk mengekalkan hubungan yang berubah.

Dapatan kajian pada koperasi-koperasi berjaya dan koperasi-koperasi sederhana banyak disokong oleh teori kepemimpinan situasi. Pemimpin-pemimpin pada koperasi-koperasi tersebut berubah-ubah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

5.2.8 Penyesuaian terhadap perubahan

Penyesuaian terhadap perubahan di koperasi berkaitan dengan langkah-langkah koperasi dalam penambahbaikan usaha, dan harapan pengurus terhadap koperasi khususnya koperasi di provinsi Aceh.

Dapatan kajian dari koperasi berjaya adalah agar koperasi mampu menjadi lembaga kewangan yang inklusif, dapat menjadi rujukan bagi koperasi lain yang amanah dan

mempunyai kredibiliti, koperasi boleh mendapat pinjaman dana bantuan dengan jasa yang rendah supaya cepat berkembang. Pada koperasi sederhana, pengurus berharap tokoh politik tidak menjadi pemimpin di koperasi. Untuk pemerintah dan institusi yang membina koperasi diharapkan jangan ada perbezaan di antara koperasi-koperasi. Dan pada koperasi tidak berjaya didapati bahawa upaya penambahbaikan belum pernah dilakukan selama ini.

Kajian ini selaras dengan pandangan Michael Zwell (2000), bahawa terdapat 5 (lima) katagori kecekapan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan, iaitu pencapaian tugas, hubungan, sifat peribadi, pengurusan, dan kepimpinan:

1. Pencapaian tugas, berhubungan dengan prestasi yang baik, pencapaian tugas ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengurus prestasi, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi, pengeluaran, fleksibiliti, inovasi, peduli pada kualiti, perbaikan berterusan, dan kepakaran teknis.
2. Hubungan, berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan keperluannya, relationship (kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitiviti lintas budaya).
3. Sifat peribadi, merupakan kecekapan dalaman individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang, integriti dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualiti keputusan, pengurusan stress, berfikir dinamis, berfikir analitis, dan berfikir konseptual.

4. Pengurusan, kecekapan secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang lain, memotivasi, memberdayakan.
5. Kepimpinan, berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi, berkenaan dengan kepemimpinan visioner, berfikir strategis, orientasi kewirausahaan, pengurusan perubahan, membangun komitmen organisasional

Kelima kategori kecekapan ini berbeza-beza wujud pada koperasi-koperasi berjaya, koperasi sederhana, dan koperasi kurang berjaya. Kelima kategori kecekapan ini sangat penting dalam kejayaan sesebuah koperasi, pandangan yang sama pula dihuraikan oleh Tukidi setiausaha kepada unit koperasi pinjaman dan simpanan Kodanua (Warta Koperasi, 2008), bahawa koperasi pinjaman dan simpanan di Indonesia pada saat ini mengalami persaingan global yang teruk. Oleh kerana ahli unit koperasi simpan pinjam kebanyakannya adalah peniaga mikro seperti peniaga makanan asas, penjaja dan peniaga tidak rasmi, pertumbuhan pesat pasar mini, bersamaan dengan itu bank-bank dan badan-badan kewangan yang lain adalah cabaran dan ancaman bagi unit koperasi tertentu. Beliau juga berpendapat bahawa koperasi akan mampu bertahan hanya dengan meningkatkan kecekapan pengurus perniagaan dan pengurusan kakitangan termasuk kemahiran kepemimpinan.

Selari dengan itu Sekretaris Jeneral DEKOPIN, Hanafiah Sulaiman (<http://www.pipnews.co.id>, 2016) menambahkan bahawa kecekapan pengurusan dalam koperasi antara lain sentiasa bersiap dengan cabaran perniagaan global. Perniagaan global membawa banyak perubahan dalam kehidupan utamanya kepada perniagaan koperasi, sehingga pengurus koperasi yang cekap mempunyai

kemampuan dan kemahiran untuk membawa koperasi dan ahli-ahlinya bertahan dan terlibat dalam perniagaan global tersebut.

5.3 Ke Arah Pembangunan Model Kepimpinan Koperasi

Secara keseluruhannya hasil kajian ini mendapati bahawa sebahagian besar daripada faktor-faktor yang terdapat dalam kerangka awal kajian ini adalah jelas wujud di koperasi-koperasi berjaya yang menjadi sampel kajian ini. Tujuh dari lapan daripada faktor-faktor kemahiran tersebut adalah merupakan faktor dalaman koperasi. Manakala satu lagi iaitu penyesuaian terhadap perubahan adalah faktor luaran.

Seperti yang telah dinyatakan pada peringkat awalnya, kerangka kajian ini adalah diambil daripada faktor-faktor kecekapan kemahiran kepimpinan yang diutarakan oleh Yukl (2010) yang diubahsuai menjadi tujuh faktor iaitu pemahaman kaedah, proses pelaksanaan, pemanfaatan alat, komunikasi efektif, sensitiviti sosial, kemahiran analisis, kreativiti berfikir dan ditambah dengan faktor penyesuaian terhadap perubahan. Pengubahsuaian tersebut dibuat setelah mengambilkira cadangan dari pelbagai penulis dan pengkaji terdahulu (McKee & Boyatzis, 2002; Svetlik, 2005; Medves, 2006; Thach, 2007).

Hasil dapatan pengumpulan data kualitatif yang telah dianalisis dan setelah membuat perbandingan di antara koperasi-koperasi berjaya dan tidak berjaya, penyelidik mendapati bahawa keseluruhan faktor yang dianalisa terdapat pada koperasi-koperasi di provinsi Aceh. Ciri-ciri tersebut ialah; 1) Kefahaman kaedah, 2) Proses pelaksanaan, 3) Pemanfaatan alat, 4) Komunikasi efektif, 5) Sensitiviti sosial, 6) Kemahiran analisa, 7) Kreativiti berfikir, dan 8) Penyesuaian terhadap perubahan.

Ke semua lapan faktor tersebut memainkan peranan dalam menjadikan koperasi-koperasi berjaya. Ditambah satu faktor luaran yang juga turut berpengaruh adalah kefahaman perniagaan potensi dan budaya tempatan.

Setelah mengkaji lapan faktor tersebut dan satu faktor cadangan tersebut di atas, serta mengambilkira kepelbagaian aras dan dimensi kajian ini serta hakikat bahawa sembilan faktor tersebut adalah saling menyokong antara satu sama lain, maka penyelidik mendapati bahawa sebahagian faktor-faktor tersebut dapat dibina semula menjadi suatu kerangka atau model yang lebih ringkas.

Melalui kajian literatur yang meluas, sesuai dengan konsep koperasi yang dirumuskan oleh International Cooperative Alliance (ICA, 1995) bahawa koperasi adalah perkumpulan otonomi daripada orang-orang yang berhimpun dengan sukarela untuk memenuhi keperluan-keperluan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokrasi. Nilai-nilai koperasi mendasarkan diri pada nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokrasi, persamaan, kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap orang lain. Prinsip-prinsip koperasi sebagai penjabaran nilai-nilai adalah 1) keahlian sukarela dan terbuka, 2) pengendalian oleh ahli secara demokrasi, 3) partisipasi ekonomi para ahli, 4) otonomi dan kebebasan, 5) pendidikan, latihan, dan informasi, 6) kerjasama di antara koperasi, 7) kepedulian terhadap masyarakat. Mengambil kira konsep, nilai-nilai dan prinsip koperasi yang dirumuskan oleh ICA tersebut, maka definisi koperasi di Indonesia yang terdapat dalam Undang-Undang Negara Republik Indonesia nomor 25 tahun 1992 berkenaan perkoperasian adalah badan usaha yang berahli individu

atau badan berkanun koperasi dengan melandaskan prinsip prinsip koperasi bersamaan dengan itu juga sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan kepada asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ahli pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Begitu pula sebagai bahagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan. Merujuk kepada definisi dan tujuan koperasi tersebut, maka koperasi-koperasi menjalankan usaha untuk kesejahteraan ahlinya dan masyarakat pada umumnya.

Dalam teori keberkesanan organisasi yang dikemukakan oleh Yutchman dan Seashore (1967) didapati bahawa ciri-ciri yang berupaya menjadikan sesebuah koperasi itu berjaya adalah sesuai di lihat dari dua peringkat iaitu pada tahap input dan proses. Output atau hasilnya adalah kejayaan sebuah koperasi. Input yang dimaksud adalah sumber-sumber fizikal, manusia, bahan, kewangan dan matlamat (Hellriegel, Jackson & Slocum, 1999). Mengambil kira definisi tersebut, maka berdasarkan kerangka kajian ini input koperasi adalah terdiri dari aspek; 1) Kefahaman kaedah, 2) Proses pelaksanaan, 3) Pemanfaatan alat, 4) Komunikasi efektif, 5) Sensitiviti sosial, 6) Kemahiran analisa, dan 7) Kreativiti berfikir. Sementara itu, input dari luar pula adalah penyesuaian terhadap perubahan, dan satu cadangan adalah kefahaman perniagaan potensi dan budaya tempatan.

Selanjutnya, Hellriegel, Jackson dan Slocum (1999) telah mendefinisikan proses-proses transformasi sebagai teknologi atau kaedah yang digunakan bagi menukarkan input kepada output. Merujuk kepada kerangka kajian ini, maka proses-proses transformasi yang berlaku di koperasi adalah kefahaman kaedah, proses pelaksanaan,

pemanfaatan alat, komunikasi efektif, sensitiviti sosial, kemahiran analisa, kreativiti berfikir, dan penyesuaian terhadap perubahan. Sesuai dengan definisi koperasi berjaya oleh Dinas Koperasi Provinsi Aceh, gabungan daripada input setelah berlakunya proses-proses transformasi di koperasi ini seterusnya menghasilkan output iaitu sebuah koperasi berjaya.

Setelah menghalusi faktor-faktor input dalaman dan luaran, proses-proses transformasi di koperasi-koperasi serta mengkaji sorotan literatur, penyelidik telah mendapati beberapa persamaan serta perkaitan antara lapan faktor yang terhasil dari dapatan kajian ini:

1. Faktor “Kecekapan teknikal” mempunyai banyak persamaan dengan faktor “kecekapan interpersonal”. Kedua-dua sub-dimensi “kefahaman kaedah dengan komunikasi efektif, ialah menyamai dua daripada lima sub-dimensi dalam kecekapan teknikal iaitu; ‘menyerap dan memberi maklum balas kepada setiausaha/bendahari’ dan proses pelaksanaan.
2. Faktor “kecekapan interpersonal “yang dikongsikan bersama pula adalah merupakan salah satu lagi sub dimensi dalam kecekapan teknikal.
3. Faktor “Kecekapan konsep” adalah merupakan input yang menghasilkan proses ‘kreativiti berfikir’. Perkaitan ini adalah jelaskan kerana ‘Kecekapan’ adalah segala-galanya bahawa seseorang itu mampu - tingkah laku, pengetahuan, kemahiran teknikal, dan motivasi untuk kejayaan sebagai pengurusan (Byham 2002).

Setelah meneliti semua data hasil kajian dan mengambil kira setiap persamaan, maka satu model kerangka koperasi berjaya telah muncul. Penyelidik mendapati bahawa faktor kecekapan interpersonal pada koperasi-koperasi berjaya adalah dikongsi bersama oleh warga koperasi dan tidak ditanggung oleh ketua koperasi semata-mata. Oleh itu penyelidik menyesuaikan faktor ini menjadi “kecekapan interpersonal yang dikongsi bersama”.

Sementara itu banyak kajian terdahulu (Nasution, 1990; Harianja, 2002; Himachalam & Dommaraja, 2006) yang menggambarkan kecekapan kepemimpinan koperasi. Selain daripada itu kejayaan koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan ahli-ahli dan masyarakat pada umumnya sangat bergantung kepada faktor pengurusan. Hal ini selari dengan teori kejayaan koperasi yang dikemukakan oleh Cherrington (1991), Drucker (1994), dan Armstrong (2001) yang menegaskan bahawa salah satu faktor yang menentukan kegagalan koperasi adalah prestasi yang kurang profesional dan mahir dalam pengurusan koperasi dan melayani pelanggan mereka.

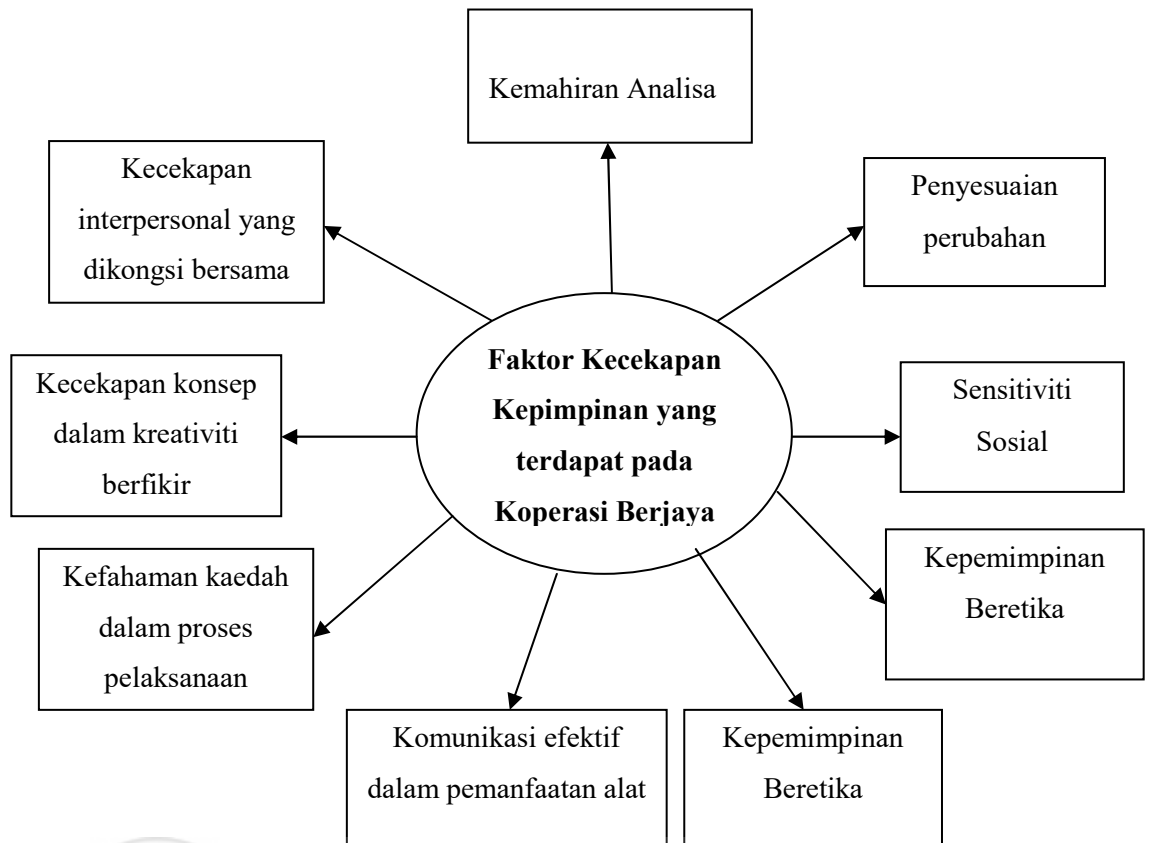
Ini memperlihatkan adanya pertindihan antara konsep kecekapan interpersonal dan konsep kecekapan teknikal. Apa yang jelas ialah kepemimpinan yang berlaku di koperasi-koperasi berjaya merupakan sebahagian daripada fungsi kecekapan kepimpinan koperasi.

Kajian ini mendapati bahawa faktor kepimpinan yang cekap kepada kepengurusan koperasi dengan jelas pada semua koperasi untuk lebih mencapai kejayaan atau tidak berjayanya sesebuah koperasi. Tugas ketua dalam sebuah koperasi adalah memimpin dan setiausaha serta bendahari yang kerap menjalankan tugas-tugas setelah

keputusan dibuat, seperti memberikan arahan kepada kakitangan, menyelesaikan administrasi termasuk mengurus kewangan. Sementara itu ketua lebih banyak menjalankan aktiviti menyelia, mencerap dan menunjuk ajar setiausaha, bendahari termasuk kakitangan dalam setiap aspek kepengurusan koperasi. Namun begitu setiausaha dan bendahari turut terlibat sebagai *mentor* kepada kaki tangan yang melaksanakan tugas-tugas aktiviti lainnya di koperasi. Mereka juga membantu membangunkan kemahiran para kaki tangan melalui pencerapan di bilik pejabat dan perbincangan tidak formal.

Walaupun persekitaran, kemudahan infrastruktur, setiausaha dan bendahari yang mahir serta sistem pengurusan koperasi adalah hampir sama, namun pendekatan kepimpinan ketua pada koperasi-koperasi berkesan tersebut adalah sedikit berbeza. Turut diperhatikan bahawa ketua di koperasi-koperasi yang kurang berjaya amat kurang atau tidak faham dalam melaksanakan sebahagian besar dari fungsi seorang pemimpin koperasi seperti menyelia, mencerap, membimbing, menilai dan seumpamanya.

Selanjutnya, setelah mengambilkira persamaan dan pertindihan konsep di antara ciri-ciri kecekapan interpersonal, kecekapan teknikal dan kecekapan konsep maka suatu rumusan dalam bentuk kerangka yang ringkas telah dibina. Setelah merujuk sorotan literatur terdahulu dengan berasaskan kepada pemerhatian melalui kajian ini, maka suatu model kerangka koperasi berjaya dapat diketengahkan. Ciri-ciri yang terdapat di koperasi-koperasi berjaya, hasil dapatan kajian ini dapat dijelaskan melalui Rajah 5.1.



Rajah 5.1: Model Koperasi Berjaya



BAB 6

KESIMPULAN DAN CADANGAN

6.1 Pendahuluan

Pada peringkat awal, kajian ini adalah bertujuan untuk menjawab beberapa persoalan iaitu;

- a. Mengenal pasti kefahaman pengurus koperasi di Aceh tentang kecekapan kepimpinan.
- b. Menganalisis kecekapan kepimpinan koperasi mendukung kejayaan koperasi di Aceh.
- c. Membangunkan model kepimpinan yang diperlukan untuk mencapai kejayaan koperasi di Aceh.

Hasil kajian ini jelas menjawab seluruh persoalan tersebut. Dapatan kajian ini mendapati bahawa koperasi-koperasi berjaya dalam kajian ini sememangnya memiliki lapan daripada kerangka kajian ini.

Selanjutnya, hasil kajian ini turut merumuskan bahawa instrumen atau pengukur yang digunakan oleh Kementerian Koperasi Republik Indonesia untuk menilai koperasi-koperasi untuk memperoleh peringkat dalam kategori berjaya, sederhana dan kurang berjaya adalah mempunyai persamaan ciri-ciri kepemimpinan yang diutarakan oleh Yukl (2000). Dapatan kajian ini selanjutnya memberikan implikasi bahawa sesungguhnya hasrat dan maklumat sistem kepengurusan koperasi negara ini mencapai kejayaannya, mencapai tujuannya, bermanfaat penuh bagi para ahli

maupun masyarakat sekitar seperti mana yang termaktub dalam Undang-Undang (25/1992) berkenaan perkoperasian sudah hampir tercapai.

Daripada keseluruhan hasil kajian dapat dinyatakan bahawa semua objektif tercapai, mulai daripada objektif pertama iaitu mengenalpasti kefahaman pengurus koperasi di Aceh tentang kecekapan kepimpinan, dapat dinyatakan bahawa kefahaman pengurus koperasi di Aceh tentang kecekapan berbeza daripada koperasi yang berjaya, sedang dan koperasi yang kurang berjaya. Manakala objektif yang kedua iaitu mengenalpasti kecekapan kepimpinan koperasi mendukung kejayaan koperasi di Aceh, didapati bahawa tingkat kecekapan kepimpinan koperasi di Aceh sangat mendukung kejayaan koperasi di Aceh, dan objektif ketiga iaitu membangunkan model kepimpinan yang diperlukan untuk mencapai kejayaan koperasi di Aceh, sesuai Rajah 5.1.

6.2 Implikasi Kajian

Adalah diharapkan bahawa hasil kajian ini dapat bermanfaat kepada pelbagai pihak seperti para pembuat polisi iaitu kerajaan, pusat-pusat latihan serta para pengamal kepimpinan koperasi secara keseluruhannya, dan sepatutnya menjadi asas kepada pembinaan ilmu pengetahuan yang mantap dalam bidang kejayaan koperasi.

6.2.1 Kepada Ilmu Pengetahuan

Keputusan kajian ini dapat melengkapi ilmu pengetahuan tentang koperasi iaitu sebagai berikut; para penyelidik dan ilmuwan dapat mengembangkan rekabentuk kepimpinan dalam koperasi kerana kepimpinan koperasi dapat menyokong terbentuknya koperasi yang berjaya.

6.2.2 Kepada Kerajaan

Keputusan kajian ini memberikan sumbangan yang besar bagi kerajaan dalam mendorong kejayaan koperasi di Indonesia. Sumbangan kajian ini boleh di bahagikan kepada tiga iaitu: pertama, kerajaan harus mengintegrasikan pendidikan dan latihan koperasi kepada semua gerakan koperasi bekerja sama dengan lembaga pendidikan dan latihan koperasi lainnya agar kejayaan koperasi mudah tercapai.

Kedua, fakta bahawa kerajaan memiliki sumbangan yang signifikan terhadap penciptaan persekitaran koperasi yang kondusif dan berjaya, maka hendaknya kerajaan terus mengembangkan, membuat berbagai peraturan yang berpihak kepada koperasi untuk kejayaan koperasi. Kerajaan hendaknya merancang untuk sentiasa menyokong perkembangan koperasi dan memberikan perlindungan dan kemudahan kepada koperasi dan ahlinya. Di sektor pendidikan misalnya, harus lebih mendorong kepada pertumbuhan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar koperasi berjaya. Di institusi kewangan hendaklah juga harus lebih berpihak pada dunia koperasi dengan memberi bantuan modal bagi menyokong minat para ahli untuk menceburi dunia usaha yang dikelola oleh koperasi.

Ketiga, ciri-ciri koperasi berjaya yang disenaraikan melalui dapatan kajian ini dapat dijadikan sebagai kerangka bagi membentuk suatu program latihan yang bersepadu untuk para pemimpin dan pengurus koperasi. Program latihan yang lengkap meliputi aspek dalam pengurusan koperasi seperti ia mampu menjadikan seorang ketua dan setiausaha/bendahari itu lebih professional melalui penghakiman yang tidak dapat dilakukan oleh orang yang tidak memiliki kelayakan yang sama seperti yang dicadangkan Hoy (1990). Pihak Kementerian Koperasi Republik Indonesia melalui

pusat latihan dan wakil bidang pengembangan sumber manusia dalam menyokong latihan bidang pengurusan dan kepimpinannya seperti Institut Manajemen Koperasi (IKOPIN) serta Lembaga Pendidikan Perkoperasian (LAPENKOP) Dewan Koperasi Indonesia (DEKOPIN) yang ada di provinsi Aceh, boleh memanfaatkan dapatan kajian ini bagi membangunkan profesionalisma para pengurus koperasi di negara ini.

6.2.3 Kepada Gerakan Koperasi

Hasil daripada kerangka koperasi berjaya yang terbina melalui dapatan kajian ini, penyelidik mencadangkan supaya koperasi-koperasi yang mempunyai latar belakang yang hampir menyamai koperasi-koperasi berjaya yang menjadi sampel kajian ini, meniru dan menjadikan sembilan ciri di atas untuk diikuti. Ini adalah kerana hasil dapatan ini adalah merupakan ilmu pengetahuan yang dibina dalam konteks dan persekitaran di negara ini dan ia membantu koperasi dalam membuat keputusan serta merancang program-program bagi memajukan koperasi.

Penyelidik berharap supaya hasil dapatan kajian ini dapat disebarluaskan bagi meningkatkan kefahaman dan ilmu pengetahuan setiap warga koperasi di Indonesia berkenaan kejayaan koperasi. Melalui peningkatan ilmu pengetahuan seperti ini, dapatlah mereka membuat penilaian sendiri koperasi masing-masing dan berusaha menjadikannya koperasi yang lebih berjaya dan bertaraf dunia. Penyebaran ilmu pengetahuan berkaitan ciri-ciri yang menjadikan sesebuah koperasi itu berjaya, adalah banyak membantu ketua koperasi untuk berkongsi kuasa dalam membuat keputusan terutama yang berkaitan dengan aktiviti-aktiviti pengurusan koperasi. Kualiti dalam suatu keputusan yang diambil adalah antara lain ditentukan oleh

maklumat dan kepakaran yang mencukupi sebagaimana telah ditulis oleh Hoy dan Miskel (1991).

Akhir sekali, penyelidik berharap supaya pihak pembuat polisi koperasi di negara ini dapat menggunakan ciri-ciri koperasi berjaya yang disenaraikan melalui hasil dapatan kajian ini dalam menilai kejayaan koperasi-koperasi di bawah Kementerian Koperasi Republik Indonesia.

6.3 Cadangan Kajian Akan Datang

Selain dari ciri-ciri asas yang telah disenaraikan di atas, penyelidik turut mendapati beberapa ruang untuk meningkatkan kefahaman berkenaan ciri-ciri yang dapat memajukan sebuah koperasi. Oleh itu, penyelidik mencadangkan beberapa kajian lanjut dilaksanakan dalam bidang ini:

1. Kajian ini telah dijalankan secara kualitatif berdasarkan kerangka yang besar dan meliputi berbagai tahap. Adalah diharapkan agar hasil kajian ini dapat dijadikan kerangka asas bagi tujuan pembinaan instrumen kajian secara kuantitatif dalam bidang kejayaan koperasi di negara ini. Pembinaan instrumen kuantitatif berdasarkan kerangka yang dibina di negara ini adalah merupakan suatu perkara yang penting kerana ia dapat memperkayakan lagi khazanah tubuh ilmu dalam bidang kejayaan koperasi. Ini juga mengurangkan kebergantungan terhadap teori-teori dari Barat yang dibina berdasarkan persekitaran yang berbeza. Penyelidik berharap supaya setiap satu dari sembilan ciri koperasi berjaya yang dikenalpasti pada hasil kajian ini dapat dikembangkan menjadi dimensi dalam pembinaan instrumen kajian secara kuantitatif.

2. Berdasarkan pemerhatian penyelidik pada koperasi-koperasi yang menjadi sampel kajian ini, perhatikan bahawa latihan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan koperasi memberi kesan ke atas kejayaan koperasi. Faktor peningkatan profesionalisma para pengurus dan pemimpin di negara ini adalah lebih penting memandangkan ketua koperasi di negara ini adalah berasal dari kalangan setiausaha/bendahari bukan kalangan ahli dan tidak mempunyai latar belakang ilmu pengetahuan dalam bidang kepengurusan koperasi. Seperti mana yang pernah disebutkan oleh Robbins (2007) bahawa kecekapan/kemampuan merujuk ke suatu kapasiti individu untuk mengerjakan pelbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Bahawa sangat sedikit dari kalangan ketua dan setiausaha/bendahari di koperasi yang bersedia menjadi pemimpin pengurusan di koperasi. Oleh sebab itu penyelidik mencadangkan supaya dijalankan kajian lanjut untuk melihat hubungan antara latihan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan koperasi yang diterima oleh ketua atau setiausaha/bendahari dan kesannya ke atas prestasi koperasi.
3. Menjadi perhatian dalam kajian ini, bahawa ketua pada koperasi-koperasi berjaya mempunyai personaliti dan ciri-ciri peribadi yang terpuji seperti jujur, bersungguh-sungguh dalam bekerja, memberikan semangat kepada kakitangan, bertimbang rasa, bersifat terbuka dan seumpamanya sebagaimana ciri-ciri yang disenaraikan oleh Kouzes dan Posner (2002) berkenaan ciri-ciri pemimpin berjaya di beberapa benua. Pemerhatian di koperasi berjaya juga mendapati bahawa para kakitangan pada koperasi-koperasi berjaya ini juga kelihatan menyukai ciri-ciri yang dimiliki oleh ketua mereka. Oleh sebab itu,

penyelidik mencadangkan kajian yang lebih mendalam berkenaan ciri-ciri peribadi pemimpin koperasi dan hubungannya dengan komitmen kakitangan dan komitmen setiausaha/bendahari.

4. Program-program intervensi adalah aktiviti yang banyak dilaksanakan pada koperasi-koperasi di negara ini semada atas inisiatif sekolah mahupun atas arahan pihak atasan. Pemerhatian penyelidik pada sembilan koperasi sama ada yang berjaya maupun yang tidak, mendapati bahawa koperasi tidak berjaya turut melaksanakan aktiviti seperti lawatan sosial, latihan serta lawatan dan seumpamanya. Namun begitu keberkesanan program-program ini adalah dipertanyakan. Oleh sebab itu suatu kajian mendalam berkenaan pelaksanaan sebenar program-program intervensi koperasi dan hubungannya dengan kejayaan koperasi dapat dilaksanakan.
5. Turut menjadi perhatian melalui kajian ini bahawa tiada pola yang jelas yang menghubungkan tempoh pengalaman pengetua berkhidmat pada koperasi-koperasi berjaya maupun yang tidak berjaya dengan keberkesanan tindakannya. Walaupun ketua pada koperasi berjaya dalam kajian ini telah lama bertugas, namun beliau tidak merubah koperasi tersebut menjadi lebih cemerlang. Namun begitu ketua pada koperasi-koperasi berjaya yang juga telah bertugas pada jangka masa yang sama telah berjaya menjadikan koperasi-koperasi tersebut cemerlang. Bagi memahami fenomena ini, maka wajar untuk dilaksanakannya suatu kajian berkenaan pengalaman atau tempoh ketua bertugas di sesebuah koperasi dengan keupayaannya merubah budaya koperasi.

6. Walaupun kajian ini mendapati bahawa pihak Pejabat Dinas Koperasi Daerah dan Negeri tidak berperanan dalam menjadikan koperasi ini berjaya, namun banyak kajian terdahulu yang menyokong faktor ini. Memandangkan banyaknya dapatan terdahulu yang menyatakan bahawa pihak atasan menyumbang ke arah kejayaan koperasi, maka kajian ini mencadangkan supaya dilakukan satu kajian khas untuk mengetahui sejauh mana peranan pegawai-pegawai Dinas Koperasi Daerah dan Negeri dalam menjadikan sesebuah koperasi ini berjaya.

6.4 Rumusan

Kajian ini berusaha untuk mengetahui ciri-ciri yang terdapat di koperasi-koperasi di provinsi Aceh. Akhirnya sembilan faktor atau ciri itu ialah; pemahaman kaedah, proses pelaksanaan, pemanfaatan alat, komunikasi efektif, sensitiviti sosial, kemahiran analisa, kreativiti berfikir, penyesuaian terhadap perubahan, dan kefahaman perniagaan potensi dan budaya tempatan.

Harapan penyelidik supaya ciri-ciri yang tersenarai sebagai hasil dapatan kajian ini akan membentuk suatu kerangka konsep koperasi berjaya yang seharusnya memperkayakan lagi tubuh ilmu pribumi di negara ini. Dapatan kajian ini juga mempunyai beberapa implikasi untuk dipertimbangkan oleh beberapa pihak seperti; para pembuat polisi dan pengamal koperasi. Tambahan pula penyelidik berharap supaya hasil dapatan kajian ini kelak dapat dimanfaatkan oleh pelbagai pihak dalam usaha memperkasa koperasi-koperasi pembiayaan ataupun koperasi lainnya di negara ini dan seterusnya mencapai matlamat mewujudkan koperasi berjaya yang bertaraf dunia.

RUJUKAN

- Abujarad, I. Y. A. (2007). *The Big Five Personality Traits and Their Relationships With Leading Change, Leadership Styles And Effectiveness Of Malaysian Managers Thesis (M.B.A.)*--Universiti Sains Malaysia, USM, 2007.
- Al-Omari, A. A. (2008). The International Leadership Competencies of Jordanian Universities Leaders. *International Journal of Applied Educational Studies*, 1(1): 53-69.
- Ammons-Stephens, S., Cole, H. J., Jenkins-Gibbs, K., Riehle, C. F. and Weare, W. H. (2009). Developing Core Leadership Competencies for the Library Profession. *Library Leadership & Management*, 23(2): 63-74.
- Amstrong, J. S. (Ed). (2001). *Principles of Forecasting: a handbook for researchers and practitioners*, vol. 30. Springer Science and Business Media.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Banton, M. (1965). *Roles: An Introduction to the study of Social Relations*. London: Tavistock.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112-121.
- Bass, B. M. (2003). Face to Face - Power to Change: A Conversation with Bernard M. Bass. *Leadership in Action*, 23(2): 9-11.
- Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*. 12(1): 33-52.

- Bayu Krisnamukti (2002). Makalah Seminar Pendalaman Ekonomi Rakyat, Koperasi. Jakarta 21 Mei 2002. *Artikel- Th-I* No. 4 Juni 2002
- Boyatzis, R., and McKee, A. (2006). Intentional Change. *Journal Organizational Excellence*, 25 (3), 49-60.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for effective Performance*. John Wiley and Sons.
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond Competence: The Choice To Be A Leader. *Human Resource Management Review*, 3(1):1.
- Boyatzis, R. E. (1971). Leadership: the Effective Use of Power Management of Personnel Quarterly, 10(3): 372-375.
- Brown, T. E., Davidsson, P. and Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour. *Strategic Management Journal*, 22(10): 953-968.
- Bulletin Bulanan, (2007). *Pusat Informasi Perkoperasian (PIP)*. No. 21, 2007.
- Bulletin Bulanan, (2009). *Pusat Informasi Perkoperasian (PIP)*. No. 33, 2009.
- Burns, G., Daniels, G. and DeAngelis, T. (1987). Providing Union Leadership Education: For a Change. *Labor Studies Journal*, 11(3): 238-257.
- Byham, W. C. (2002). 14 Leadership traps: Why Many Ceos Don't Have The Leadership Bench Strength They Need. *Training and Development*, 56(3): 56-64.
- Chaudhari, S. and Dhar, U. (2006). Development of the Leader Behaviour Assessment Profile. *Irish Journal of Management*, 27(2): 33-48.
- Cherrington, D.J. (1991). *The Management of Human Resource*. Allyn and Bacon.
- Cole, Stephen (1972). *The Sociological method*. Chicago: Road McNally College Publishing Company.

- Cooper, D. R. and Emory, C. W. (1995). *Business Research Methods (5th Ed)*. Irwin.
- Covey, S. 1993. Transforming A Swamp. (achieving a desirable corporate culture).
Training & Development, 47(5): 42-48.
- Covey, S. and Gulledge, K. A. (1992). Principle-Centered Leadership. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4): 70-78.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design; Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*; Sage Publication.
- Davidsson, P., Low, M. B. and Wright, M. (2001). Editor's Introduction: Low and MacMillan Ten Years On: Achievements and Future Directions for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4): 5-15.
- Denscomby, M. (2010). *The Good Research Guide: for small-scale social research projects.*, Fourth Edition, Open University Press, Berkshire, England.
- Drucker, P.F. (1994). *Post Capitalist Society*. Rontledge Taylor & Francis group London & New York.
- Eales – White (2007). Change Management: understanding and harnessing creative diversity. *Industrial and Commercial Training*, 36 (4), 171-174.
- Eisenhardt, K., M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Ellestrom, P. E. (1977). The many meaning of Occupational Competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21 (6/7), 266-273.
- Erkutlu, H. (2008). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational And Leadership Effectiveness; The Turkish Case. *The Journal of Management Development*, 27(7): 708.
- Fiedler, F. E. (1996). Research On Leadership Selection And Training: One View Of

- The Future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 241-250.
- Fiedler, F. E. (1998). The Leadership Situation: A Missing Factor in Selecting and Training Managers. *Human Resource Management Review*, 8(4):335-350.
- George, G. and Zahra, S. A. (2002). Culture And Its Consequences For Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4): 5-8.
- Gary Yukl, (2010). *Leadership in Organization.*, Seventh Edition, Pearson, New Jersey, 2010
- Gellis, Z. D. (2001). Social Work Perceptions Of Transformational And Transactional Leadership In Health Care. *Social Work Research*, 25(1): 17-25.
- Glaser, B., S., and Strauss, A., A. (1967). *The Discovery of grounded theory*. New York.
- Golamen, D., Boyatzio, R., and McKee A. (2002). *The New Leaders: Transforming the art of Leadership into the Science of Results*. London: Little, Brown.
- Goldstein, H. W., Yusko, K. P., and Nicolopoulos V. (2001). Exploring Black-White Subgroup Differences of Managerial Competencies. *Personal Psychology*, vol 54 (4).
- Gunawan, S. (1999). *Pemberdayaan Masyarakat dan Jaringan Pengamatan Sosial*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gutema, Ashenafi, K. (2014). The role of leadership on agricultural cooperative performance: A case study of selected coffee farmers cooperatives in Ethiopia. *Dissertation of University of South Africa*.
- Green, K. M., Covin, J. G. and Slevin, D. P. (2008). Exploring The Relationship Between Strategic Reactiveness And Entrepreneurial Orientation: The Role Of Structure-Style Fit. *Journal of Business Venturing* , 23(3): 356-383.
- Halim, R. E, Azis, Azrul, and Firmanzah, (2014). Factor Kunci Sukses Perusahaan

Kecil dan Menegah dalam menghindari Kegagalan pada periode lima tahun pertama. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*. Volume 9, desember 2014.

Hall, C. A. (2007). Examining The Relationship Between Leadership Effectiveness, Emotional Intelligence, And Coping Mechanisms For Stress Of School Administrators. Ed.D., *University of Massachusetts Lowell*, 2007, 151 pages; AAT 3252750.

Hanafiah, M. and Gani, A. (2013). Cooperative Leadership Competency in Aceh. In *Social Transformation Sustainable Society* (pp 184-192)

Hariandja, Marihot, T.E (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Grasindo.

Hasibuan, Melayu, S.P, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manuasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hayton, J. C., George, G and Zahra, S. A. (2002). National Culture And Entrepreneurship: A Review Of Behavioral Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4): 33-52.

Hayward, M. L., Shepherd, D. A. and Griffin, D. (2006). A Hubris Theory Of Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2): 160-172.

Hazeldine, M. and Miles, M. (2007). Measuring Entrepreneurship In Business Schools. *Journal of Education for Business*, 82(4): 234-239.

Heifetz, R. A. (1995). Leadership: It Should Not Be Equated With Mere Authority. *Nieman Reports*, 49(3): 20-21. Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. 1997. The Work Of Leadership. *Harvard Business Review*, 75(1): 124-134.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1974). What's Missing in MBO?. *Management Review*; 63 (10): 25-32.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of organizational*

behavior: Utilizing human resources (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Simon & Schuster.

Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, And Support For Innovation: Key Predictors Of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. (4 ed.). Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Huberman, A. Michael & Matthew B. Miles (1994). Data management and analysis methods. Dalam Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, London & New Delhi: Sage Publications

Ihsan, M., (2009). *Manajemen menurut Islam beserta pengertian dan Tingkatan Manajemen dan Manajer*. <http://www.anakciremai.com/2008/05/makalah-manajemen-tentang-pengertian.html>

Jayawarna, D., Macpherson, A. and Wilson, A. (2007). Training Commitment And Performance In Manufacturing Smes; Incidence, Intensity And Approaches. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*. 14(2): 321-338.

Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.

Kamar, Ahmad (1984). *Malay and Indonesian leadership in perspective*. Kuala Lumpur. Ahmad Kamar bin Abdul Rahman.

Kifli, B. C., (2007). The Effects Of Leadership Styles And Business Practices On The Performance Of Small And Medium Enterprises In Sarawak Thesis (Ph.D.)--*Universiti Sains Malaysia*, 2007.

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 68 (3), 103-162

111.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z., (1990). The Credibility Factor: What Followers Expect From Their Leaders. *Management Review*; 79(1): 29-35.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z., (1992). Ethical Leaders: An Essay About Being in Love. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6): 479-484.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z., (1996). Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *Futurist*, 30(3):14.

Kouzes, J.M. and Posner, B. Z., (2003). Challenge Is The Opportunity For Greatness. *Leader to Leader*, 2003(28):16-23.

Krisnamurthi, B. (2002). Membangun Koperasi Berbasis Anggota dalam Rangka Pengembangan Ekonomi Rakyat. *Jurnal Ekonomi Rakyat*, No. 4, Juni 2002.

Levey, S., (1992). Toward a renewed leadership gestalt. *Frontiers of Health Services Management*, 8 (3), 37-41

Lin, C. Y. and Chen, M. Y., (2007). Does Innovation Lead To Performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2): 115-132.

Lincon, Y., S., and Guba, E., G. (1985) *Naturalist Inquiry*. Beverli Hills, CA: Sage.

Linton, R. (1936). *The Study of Man: an introduction*.

Lumpkin, G. T. And Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy of Management Review*; 21(1): 135-172.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. And Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26(5): 1055-1083.

- Mankiw, G. (2006). *Principles of Economics 4th ed.* Ohio: South-Western College Pub.
- Mansfield, B. (1999). What is “Competence” all about?: The widespread confusion about the meaning of “Competence” is echoed in its baffling jargon. *Competency – London*. Vol 6, 24-28.
- Mantra, I, B. (2004). *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Marshall, C., and Rossman, G., B. (1995). *Designing Qualitative Research*.
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure (Revised Edition)*, Glueco, IL: Free Press.
- McClelland, D. C. (1994). The Knowledge-Testing-Educational Complex Strikes Back. *American Psychologist*; 49(1): 66-69.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*, 9(5): 331-339.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1980). Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement. *Personnel and Guidance Journal*, 58(5): 368-72.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern And Long-Term Success In Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6): 737-743.
- McClelland, D. C. and Burnham, David H. (1977). Power Is The Great Motivator. *McKinsey Quarterly*, 77(2): 27-45.
- McGregor, D. 2000. The Human Side of Enterprise. *Reflections*, 2(1): 6-15.

- Menteri Koperasi dan Usaha Kecil (2009). *Peraturan Pemerintah Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi*.
- Metts, G. A. (2007). Measuring The Effectiveness Of Managerial Action In Smes; An Empirical Analysis Of Management's Response To Industry Competitive Forces. *Management Research News*, 30(12): 892-914.
- Michael Zwell, (2000). *Creating A Culture of Competence*. ISBN: 978-0-471-35074-3.
- Miles, M. P., Covin, J. G. and Heeley, M. B. (2000). The Relationship Between Environmental Dynamism And Small Firm Structure, Strategy, And Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2): 63-74.
- Miles, Matthew B. & Michel A. Huberman (1984). *Qualitative data analysis, a sourcebook of new methods*. London & New Delhi: Sange Publications.
- Miron, D. and McClelland, D. C. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training of Small Businesses. 21(4): 13-28.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29: 770-791.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1982). Innovation In Conservative And Entrepreneurial Firms: Two Models Of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Miller, D. and Toulouse, J. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32(11): 1389-1409.
- Miller, N. J. and Besser, T. L. (2005). Exploring Decision Strategies And Evaluations Of Performance By Networked And Non-Networked Small U.S. Businesses.

- Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(2): 167-186.
- Moehariono, (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Morena, A. M. and Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial Orientation And Growth Of Smes: A Causal Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(3): 507-528.
- Mubyarto, dan Daniel W. Bromley, (2002). *A Development Alternative for Indonesia*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Muchtar, A.F, (2010). *Panduan Praktis Strategi Memenangkan Persaingan Usaha dengan Menyusun Business Plan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kompas Gramedia.
- Nasution, M. (1990). *Keragaan Koperasi Unit Desa (KUD) sebagai Organisasi Ekonomi Pedesaan*. Desertasi, IPB Bogor.
- Nasution, M. (2007). *Mewujudkan Demokrasi Ekonomi*. PIP Publishing: Jakarta.
- Naman, J. L. and Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2): 137-153.
- Neushel, R.P. (2008). *The servant leader*. Translated ed. by Ari Cahayani. Jakarta: Akademia.
- Newman, W. H., Summer, C. E., & Warren, E. K. (1967). *The Process of Management: Behavior and Practice* [by] William H. Newman, Charled E. Summer [and] E. Kirby Warren. Prentice-Hall.
- Njotoprajitno, R.S, (2012). Peran Kepemimpinan, Kompetensi SDM, Pengelolaan Manajemen dalam Peningkatan Daya Saing Koperasi di Indonesia. vol. 2 No. 1 *Proceeding Seminar Nasional & Call Papers (SCA-2)*.
www.jp.feb.unsoed.ac.id.

- Othman, A. (2004). Leadership Style, Corporate Culture and Performance Of Construction Firm In Malaysia Thesis (M.Sc.) - *UiTM*, 2004.
- Pagon, M. Emmanuel Banutai, Uros Bizjak. (2008). Leadership competencies for successful change management: A preliminary study report. *Slovenian Presidency of the EU*.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative evaluation methods. (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Perry, C. (1998). A Structured approach for presenting theses. *Australian Marketing Journal (AMJ)*, 6 (1), 63-85.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. and Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation And Business Performance: An Assessment Of Past Research And Suggestions For The Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3): 761-787.
- Rangkuti, P.A, (2012). Model Komunikasi Organisasi Koperasi dalam Pengembangan Mekanisasi Pertanian. *Disertasi IPB*.
- Robbins, L. (2007). *An Essay on The Nature and Significance of Economic Science*. Ludwig von Mises Institute.
- Schaeffer, L. D. (2002). The Leadership Journey, *Harvard Business Review*, 80(10): 42-47.
- Seltzer, J. and Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4): 693.
- Senge, D. K. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible*. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era*. New York: The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management.

- Siddiqi, M.N. (1991). *Kegiatan Ekonomi Dalam Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sijabat, S. (2008). Kajian Pengendalian Anggota pada Koperasi dalam rangka Peningkatan Kinerja Koperasi. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*, volume 3, September 2008.
- Slevin, D. P. and Covin, J. G. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure. *Sloan Management Review*, 31(2): 43-53.
- Soedjono, I. (1982). *Masalah Peranan dan Kedudukan Koperasi dalam Hubungan dengan Pelaku Ekonomi lainnya*. Dirjen Koperasi. Jakarta.
- Sugiyono, (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Alfabeta, Jakarta.
- Sugiyanto, (2006). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan, Promosi Anggota dan Struktur Modal Koperasi di Jawa Barat, *Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pajajaran, Bandung*.
- Sulaiman, H. (2016). *Mengenal Fair Trade*. <http://www.pipnews.co.id/2016/01/22>.
- Sumodiningrat, G. (1999). *Pemberdayaan Rakyat*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Surakhmad, W. (1980). *Dasar-dasar Research Pengantar Ilmiah*. Bandung: SV Tarsito.
- Suwandi, I. (1987). *Koperasi Organisasi Ekonomi yang Berwatak Sosial*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- Stake, R., E., (Ed). (2004). *Standars-based and responsive Evaluation*. Sage.
- Stam, and Elfring, (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra – And Extraindustry Social Capital. *ACAD Managej*. 2005, 51:1, 97-111.

- Stevenson, H. H. and Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm Of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11: 17-27.
- Stumpf, S. A. and Mullen, T. P. (1991). Strategic Leadership: Concepts, Skills, Style and Process. *The Journal of Management Development*, 10(1): 42-53.
- Strauss, A., and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory*. Ed: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Svensson, G. and Wood, G. (2006). Sustainable Components Of Leadership Effectiveness In Organizational Performance. *The Journal Of Management Development*. 25(6): 522-534.
- Svetlik, I, (2005). *On Competence*. (2nd ed). Ljubljana: GV Education.
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y. and Li, Q. (2008). Exploring An Inverted U-Shape Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Performance In Chinese Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(1): 219-239.
- Talek, Yusof (2006). The effective leadership of islamic socio-relegious leaders of three provinces in southern Thailand. *Ph.D thesis, Faculty of Public Management and Law, Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah*.
- Tannenbaum, M. A. (2003). Organizational Values And Leadership: Learn More About The Importance Of Aligning Core And Operational Values In The Strategic Planning Process And The Bottom-Line Benefits Of Investing In A Performance-Oriented Organizational Culture. *The Public Manager*, 32(2): 19-21.
- Teuku Syarif, (2011). *Kajian skala proritas program pemberdayaan koperasi dan UKM*. Kementerian Koperasi dan UKM R.I. Jakarta.

- Thach, E., Thompson, K.J. (2007). Trading places—examining leadership competencies between for profit vs Public and non profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, No. 4, pp. 356-375.
- Trottier, T., Wart, M. V. and Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2): 319-333.
- UKM dan Koperasi, (2012). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012, Tentang Perkoperasian*, Kementerian Koperasi dan UKM R.I. Jakarta.
- Vago, M. (2004). Integrated Change Management©: Challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, 17 (1), 71-80.
- Veithzal Rivai, (2003). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. (2nd ed)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Virtanen, T. (2000). Changing competencies of public managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 333-341.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, And Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(4): 635-657.
- Wibowo, S. (2007). *Pedoman Mengelola Perusahaan Kecil*. Edisi Revisi. Penebar Swadaya.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*. 24(13): 1307-1314.
- Wood, J., and Vilkinas, T. (2007). Characteristics Associated with CEO Success: Perceptions of CEOs and their staff. *Journal of Management Development*, 26 (3), 213-227.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2nd ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Zahra, S. A. and Hansen, C. D. (2000). Privatization, Entrepreneurship, And Global Competitiveness In The 21st Century. *Competitiveness Review*, 10(1): 83-103.

Zahra, S. A., Nielsen, A. P. and Bogner, W. C. (1999). Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23: 169-190.



LAMPIRAN

Lampiran A

Tema Wawancara

ASPEK

A. Technical Skills

- A.1. Kefahaman Metoda
- A.2. Proses Pelaksanaan
- A.3. Pemanfaatan Alat

B. Interpersonal Skills

- B.1. Komunikasi Efektif
- B.2. Sensitifitas Sosial

C. Conceptual Skills

- C.1. Kemahiran Analisa
- C.2. Kreatifitas Berpikir
- C.3. Antisipasi Perubahan



Lampiran B

Pertanyaan Wawancara

A. Technical Skills

A.1. Kefahaman Metoda

13. Bagaimana cara Pimpinan organisasi anda dalam menyusun dan mengesahkan program kerja?
Program kerja disusun dan disahkan pada saat Rapat Anggota Tahunan
14. Bagaimana cara organisasi anda melakukan audit?
Belum ada audit dari pihak luar, yang ada hanya pemeriksaan kas oleh pengawas
15. Bagaimana cara Pimpinan anda melakukan analisa kinerja para staff?
Kinerja para staff dilihat melalui kemampuan dan tanggung jawabnya terhadap apa yang dibebankan oleh koperasi
16. Bagaimana cara Pimpinan anda menyelesaikan suatu masalah?
Masalah diselesaikan dengan musyawarah atau pleno antara pengurus dan pengawas apabila ada hal-hal yang mendesak
17. Bagaimana cara koperasi anda menjaga kepercayaan dari anggota?
Dengan cara saling terbuka dalam bekerja agar tidak ada kesenjangan di internal

A.2. Proses Pelaksanaan

18. Seperti apa tertib administrasi di organisasi anda?
Sejalan dengan SOP Koperasi
19. Bagaimana bentuk pertanggung jawapan dalam organisasi anda?
Pertanggung jawapan disampaikan secara terbuka dalam RAT

20. Kapan waktu pelaporan bagi para staff, manajer dan pengurus di organisasi anda?
Kalau staff, setiap hari mereka melapor ke manajer. Manajer akan melaporkannya ke Pengurus tiga bulan sekali, dan Pengurus akan mempertanggung jawabkannya di RAT
21. Bagaimana rapat anggota dilaksanakan dalam organisasi anda?
Rapat anggota dilaksanakan secara terbuka dan dihadiri oleh seluruh anggota koperasi
22. Bagaimana program rekrutmen di koperasi anda? Baik berupa perekrutan anggota baru, maupun perekrutan staff?
Calon anggota harus diketahui dulu kepribadian dan masa lalunya, sesudah setahun baru dapat diangkat menjadi anggota koperasi. Sedangkan staff direkrut berdasarkan hasil seleksi yang diadakan oleh pengurus
23. Seberapa sering dilakukan rapat pengurus di koperasi anda?
Rapat pengurus dilakukan setiap tiga bulan sekali
24. Apa yang organisasi anda lakukan dalam memvalidasi data?
Untuk menjaga validasi data yang ada, setiap enam bulan sekali koperasi kami melakukan pemeriksaan

A.3. Pemanfaatan Alat

25. Bagaimana kondisi kerapihan kantor anda?
Kondisi kerapihan kantor termasuk bagus. Kondisi kantor damai dan tenteram
26. Bagaimana system karir dalam organisasi anda?
Para staff dilihat dan dinilai, yang dianggap mampu untuk memajukan koperasi, akan dipromosikan
27. Bagaimana bentuk legalitas dari koperasi anda?
Koperasi kami legal. Kami memiliki Badan Hukum, SITU, SIUP, TDP dan NPWP

B. Interpersonal Skills

B. 1. Komunikasi Efektif

28. Bagaimana proses komunikasi di organisasi anda? Baik antara sesama pengurus, antar pengurus dan pengawas, maupun pengurus dan anggota?

Proses komunikasi berjalan baik

29. Apakah ada hambatan yang berarti saat Pimpinan anda memberikan instruksi ke staff?

Tidak ada hambatan yang berarti, karena kami menjalankan koperasi ini secara kekeluargaan

30. Bagaimana ketersediaan informasi di organisasi anda?

Informasi selalu terbuka dan dipajang di papan informasi yang ada di koperasi

B. 2. Sensitifitas Sosial

31. Apa yang organisasi anda lakukan dalam perayaan hari besar?

Koperasi kami selalu membagi-bagi paket lebaran kepada seluruh anggota

32. Apakah ada acara sosial yang organisasi anda lakukan? Bagaimana bentuknya?

Ada. Bentuknya dengan memberikan santunan pada anak yatim

33. Bagaimana pelayanan anggota dalam organisasi anda?

Pelayanan anggota berjalan dengan baik

34. Bagaimana bentuk reward dan punishment dalam organisasi anda?

Reward diberikan berupa bonus apabila tercapai target yang diharapkan

C. Conceptual Skills

C.1. Kemahiran Analisa

35. Bagaimana motivasi para staff dalam melakukan inovasi?
Motivasi para staff untuk melakukan inovasi bagus, dan ada inovasi yang dilakukan. Pengurus dan pengawas tetap mendorong agar lebih kreatif lagi
36. Bagaimana menurut anda mengenai peningkatan kualitas SDM koperasi?
Peningkatan SDM adalah hal yang mutlak diperlukan agar koperasi dapat berkembang. Dan kami mendorong hal itu dengan mengirim para staff untuk dimagangkan
37. Bagaimana ketaatan staff dalam organisasi anda?
Baik dalam menjalani kegiatan yang telah diputuskan oleh koperasi

C.2. Kreatifitas Berpikir

38. Apakah ada terobosan usaha baru yang dilakukan Pimpinan organisasi anda?
Ada, yaitu usaha jasa tailor dan perbengkelan

C.3. Antisipasi Perubahan

39. Apa langkah yang organisasi anda terapkan dalam rangka perbaikan?
Salah satu langkah yang kami terapkan adalah dengan selalu mengikuti dan mencari informasi terbaru untuk kemajuan koperasi
40. Apa harapan anda untuk koperasi anda khususnya dan koperasi di Aceh pada umumnya?
Harapannya semoga koperasi ini menjadi koperasi yang maju, besar, dan berprestasi tinggi

Lampiran C

PILOT TEST

1. Pengenalan

Untuk ujian tema interview yang akan dilakukan beberapa koperasi di wilayah aceh, maka penyelidik bersama pasukan moderator pada tarikh 15 April 2014 melakukan pertemuan untuk menginterview yang berawal dari membincangkan tema yang sesuai untuk diangkat sebagai judul-judul dalam tema interview nantinya di koperasi utama. Atas dasar itu tokoh expert dan pengamal akademik dipilih yang disebut expert di kompetensi kepimpinan koperasi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang diketahuinya.

Berikut ini daftar nama koperasi:

1. Koperasi Karyawan DUMNA Universitas Muhammadiyah Aceh
2. Koperasi Niaga
3. Koperasi Wanita

2. Daftar soalan-soalan yang ditanyakan

No	Tema	SUB TEMA	PERTANYAAN
1	Kefahaman kaedah	Rapat untuk pembuatan keputusan	Jelaskan bagaimana mekanisme pembuatan rapat mengambil keputusan?
		Partisipasi peserta rapat saat rapat berlangsung	Apa peran peserta rapat dalam rapat tersebut?
		Pembukuan koperasi	Apa yang anda ketahui mengenai pembukuan koperasi?
		Dokumen legalitas	Apakah koperasi anda mempunyai dokumen-dokumen legalitas?
2.	Proses Pelaksanaan	Jadual pelaksanaan rapat	Berapa kali anda membuat rapat dalam seminggu, sebulan dan setahun?
		Mekanisme pemimpinan rapat	Bagaimana mekanisme anda dalam memimpin rapat?
		Peran pengetua dalam	Apa peran para pengetua di dalam

		rapat	rapat?
		Perumusan hasil	Jelaskan bagaimana merumuskan hasil rapat?
3	Pemanfaatan alat-alat	penggunaan peralatan kerja untuk pimpinan dan staff	1. Berapa biaya pengeluaran untuk alat kerja per bulan?
		Persiapan/ pengecekan kebutuhan peralatan kerja staff	2. Apa saja aset yang dimiliki oleh lembaga anda?
		Media yang digunakan selama dan setelah rapat	3. apa saja peralatan yang digunakan untuk menunjang keberhasilan rapat?
4	Kefahaman perilaku	Tingkat kedisiplinan dan kepedulian	Seberapa sering karyawan anda terlambat datang ke kantor? Serta adakah sangsi yang diberikan?
		Penyimpangan perilaku didalam jam kerja	Apa saja penyimpangan yang pernah dan sering dilakukan oleh karyawan anda?
		Pengamatan atas perilaku dan produktivitas	Apakah ada evaluasi terhadap seluruh karyawan dalam hal perilaku? Jika ada bagaimana caranya?
5	Mendengar aktif, bicara efektif	Mendengar keluhan staff	Seberapa sering karyawan anda mengutarakan keluhan/Share/Curhat kepada Anda? Dan apa yang anda lakukan menanggapi hal tersebut?
		Pemberian instruksi dan arahan	Instruksi seperti apa yang anda arahkan kepada para karyawan?
		Komunitas dengan staff bila sedang diluar pejabat	Seberapa dekat anda dengan para staff di koperasi anda baik di dalam maupun diluar lingkungan kerja?
6	Hubungan Kerja Sama	Hubungan dengan setiausaha dalam tugas	Apakah lembaga anda pernah berhubungan dengan lembaga

			lain? Jika ada, lembaga mana saja dan bergerak dibidang apa?
		Hubungan dengan bendahari untuk urusan keuangan	Bagaiman hubungan anda dengan bendahara di lembaga anda?
		Hubungan dengan staff untuk pekerjaan (rewards/punishment)	Pernahkan anda memberikan reward/ punishment kepada staff anda? Jika ada apa kriteria anda dehingga staff bisa mendapatkan reward/ punnishment.
7	Kepedulian Perilaku sosial	memahami keadaan sosial setempat	Menurut anda bagaimana keadaan sosial sekitar kantor anda?
		perayaan hari-hari keagamaan di tempat kerja	Seberapa sering lembaga anda mengadakan perayaan hari-hari besar agama ?
		Silaturahmi dengan keluarga staff	Berapa kali lembaga anda membuat family day dalam setahun?
8	Kemahiran analisa lingkungan	isu-isu dikalangan pejabat	Bagaimana tanggapan pejabat-pejabat disekitar kantor lembaga anda?
		isu negatif/positif untuk kerja	Apakah isu-isu politik dilingkungan anda mempengaruhi perkembangan kinerja lembaga anda?
		penyelesaian atas isu-isu negative	Apa tindakan anda untuk menyelesaikan isu-isu yang mengganggu kelancaran operasional lembaga anda?
9	Penerapan konsep saat rumit	Konsep pembuatan keputusan saat-saat rumit	Bagaimana konsep pembuatan keputusan saat-saat rumit berdasarkan pengalaman anda?
		keterlibatan rekan-rekan dalam keputusan	Apa peran peserta rapat dalam rapat rapat pengambilan keputusan?
		Penyelesaian komplek	Bagaimana cara anda mengatasi

		nasabah	komplen nasabah kepada lembaga anda baik mengenai program maupun kinerja pelayanan staff anda
10	Antisipasi perubahan	program pemerintah mengancam usaha koperasi	Apa tindakan anda jika salah satu program pemerintah mengancam usaha koperasi?
		staff akan resign dan pindah kerja ketempat lain	Apa yang akan anda lakukan jika ada staff anda yang akan resign dari lembaga anda?
		saat akan habis masa pengurusan	Bagaimana sikap anda jika mengetahui alasan staff anda resign adalah sudah diterima bekerja ditempat lain?
11	Tanggap atas potensi masalah	Laporan keuangan akhir biasa terlambat	Apa reaksi anda ketika melihat laporan keuangan yang selalu telat dikumpulkan?
		Kemahiran staff bidang akuntansi mulai melemah	Apa yang anda lakukan ketika melihat kemampuan akuntan atau staff anda yang lain lemah dalam bekerja?
		Gejala menurunnya penyaluran pinjaman	Bagaimana strategi dan tindakan apa yang akan anda ambil jika tiba-tiba animo masyarakat rendah dalam koperasi?
12	Kecerdasan emosional	Menghadapi nasabah yang menunggak	Bagaimana strategi anda dalam menghadapi nasabah yang menunggak?
		Memberi arahan saat marah dan ada masalah	Jika anda dalam keadaan sedang marah atau ada masalah dan anda dihadapkan untuk memberi arahan kepada staff, bagaimana cara anda mengatasi hal ini?
		Memberlakukan staff yang masalah	Bagaimana perlakuan anda terhadap staff yang bermasalah?

13	Kemahiran lingkungan sosial	Ikut aktif dalam kegiatan kemasyarakatan	Apakah anda pernah berpartisipasi dengan kegiatan sosial di lingkungan sekitar kantor anda? Jika ada, berikan contoh!
		Mengunjungi kegiatan sosial	
		Mendukung kegiatan secara material	
14	sistem berfikir	Analisa target yang tak tercapai	Apa strategi anda jika ada target yang tidak tercapai?
		Antisipasi tunggakan dan resiko	Bagaimana strategi anda untuk mengantisipasi tunggakan dan resiko pinjaman?
		Penyelesaian masalah dalam rapat dan luar rapat	Bagaimana cara anda menyelesaikan masalah di dalam rapat maupun diluar rapat?
15	Kebersediaan untuk belajar	Bila ada undangan diklat	Apakah anda akan memberikan izin kepada staff yang akan mengikuti diklat?
		Bila ada staff yang mau melanjutkan pendidikan	Bagaimana tanggapan anda jika ada undangan diklat?
		Adakah hal yang tidak diketahui dalam pekerjaan	Adakah ada yang anda belum ketahui mengenai pekerjaan anda?

Lampiran D

Gambar-gambar Kegiatan

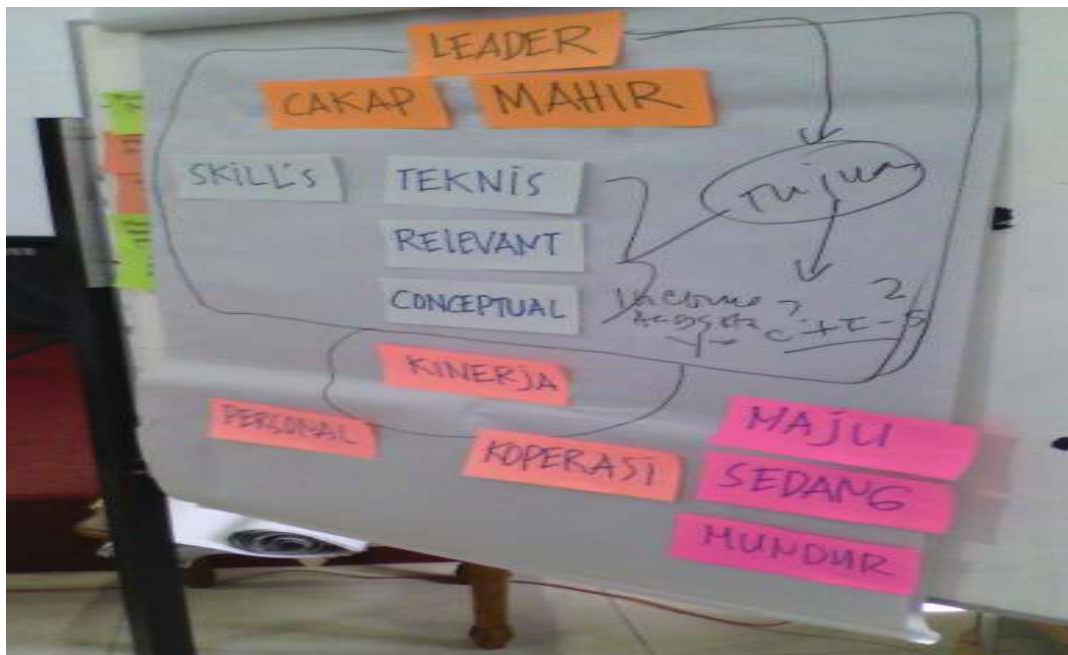
Gambar 1 Proses awal FGD



Gambar 2 Proses sumbang saran peserta FGD



Gambar 3 kesepakatan dalam aspek kecekapan



Gambar 4 pengkaji bersama moderator FGD



Gambar 5 Akhir proses FGD



Gambar 6 Proses temu bual





UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran E

DAFTAR TEMUBUAL

No	Nama	Koperasi	Unsur	Tarikh	Tempat
1	Aman Farisyah	KJKS Qudsyah	Sekretaris	19-3-2015	Pejabat Koperasi
2	Fauzi Akbar	KJKS Qudsyah	Ketua	19-3-2015	Pejabat Koperasi
3	Ida Surana	Kopwan Bungong Ban Keumang	Ketua	23-12-2014	Pejabat Koperasi
4	Burhanuddin Mustafa	Kopwan Bungong Ban Keumang	Bendahara	23-12-2014	Pejabat Koperasi
5	Dewi Sartika	Kopwan Pandan Wangi	Ketua	10-1-2015	Pejabat Koperasi
6	Nurhafni	Kopwan Pandan Wangi	Bendahara	10-1-2015	Pejabat koperasi
7	Eka Nova Susanti	Korpri Serba	Ketua	17-1-2015	Pejabat Koperasi
8	Taniro Jaya	Korpri Serba	Bendahara	17-1-2015	Pejabat Koperasi
9	Termuddin	KPRI Kopendiknas	Ketua	18-1-2015	Pejabat Koperasi
10	HM Yacub	Kopendiknas	Bendahara	18-1-2015	Pejabat Koperasi
11	Zulkifli	KSP Miftahul Rizkikesuma	Pengawas	19-1-2015	Pejabat Koperasi
12	Mustafa Husen	KSP Miftahul Rizki	Bendahara	19-1-2015	Pejabat Koperasi
13	Raja Bangsawan	Kop Primkopp Kusuma Bangsa	Ketua	20-1-2015	Pejabat Koperasi
14	Taufiq R.M	Ko Primkoppol Kesuma Bangsa	Bendahara	20-1-2015	Pejabat Koperasi
15	Saifuddin	Kop Warga Sejahtera	Ketua	7-2-2015	Pejabat Koperasi
16	Rangga Fadhillah	Kop Warga Sejahtera	Bendahara	7-2-2015	Pejabat Koperasi
17	Yurdani Ismail	Kopwan Jeumpah Puteh	Ketua	9-2-2015	Pejabat Koperasi
18	Siti Hawa	Kopwan JempaPutehh	Bendahara	9-2-2015	Pejabat Koperasi