

**PERAN KEPERIBADIAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(Studi pada KSP. MITRA SUKSES SINGASARI)**

Bambang Moeljokismono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wisnuwardhana Malang

Abstrak. *This study used a qualitative descriptive research design. The data collection was done by using interviews and observation. As a leader must have a strong personality , solid, according to the demands of the organization as well as a model for individuals under his leadership. Furthermore, a leader must have a humanizing character that will make people who lead happy , and feel comfortable doing the job retention or day-to- day tasks. But be aware that personality alone is not enough to be strengthened with leadership style .*

Keywords : *Personality , Leadership Style, Performance*

Abstrak. *Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan observasi. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat, solid, sesuai dengan tuntutan organisasi serta sebagai model untuk individu di bawah kepemimpinannya. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki karakter memanusiakan yang akan membuat orang-orang yang memimpin bahagia, dan merasa nyaman melakukan retensi pekerjaan atau tugas sehari- hari. Tapi menyadari bahwa kepribadian saja tidak cukup diperkuat dengan gaya kepemimpinan.*

Kata kunci: *Kepribadian, Gaya Kepemimpinan, Kinerja*

PENDAHULUAN

Pemimpin, sebuah predikat yang terlahir kapan dan di mana, tidak dapat disebutkan secara pasti, yang jelas keberadaan pemimpin dapat dibaca pada jaman ratusan bahkan ribuan tahun yang lalu. Di Indonesia saja dapat dilihat di berbagai daerah adanya pemimpin-pemimpin adat, para tetua suku, sedang di benua Amerika yang didiami oleh suku Indian, pemimpin mereka disebut dengan ketua suku.

Bahkan kalau dilihat di dunia satwapun ada yang memperebutkan sosok pemimpin ini, dapat dibuktikan dengan adanya harimau yang disebut dengan si raja hutan, dan kelompok-kelompok satwa yang lain, masing-masing pasti ada yang ditokohkan sebagai pemimpin.

Lahirnya pemimpin pada saat itu tidak serta merta dibarengi dengan lahirnya kepemimpinan yang bahasa kerennya adalah *leadership*, sebab kepemimpinan baru lahir pada

masa Aristoteles. Organisasi, dalam hal ini perusahaan, baik yang berskala kecil, menengah, ataupun yang berskala besar memiliki 4 (empat) macam sumberdaya (*resources*) dalam bentuk *financial*, fisik, manusia, teknologi dan sistem. Dari ke empat sumberdaya tersebut, sumberdaya manusia (*human resources*) inilah yang sangat meminta perhatian utama dari manajemen, karena sumberdaya manusia ini hidup, memiliki nafsu/emosi, sehingga mereka harus diprogram, direncanakan sebaik-baiknya, mengingat sumberdaya manusialah yang akan memegang kendali terhadap sumberdaya-sumberdaya lainnya.

Secanggih apapun teknologi dan system, sebesar apapun tersedianya modal dalam bentuk finansial, tetapi apabila tidak dikendalikan oleh manusia yang berkualitas, dapat dipastikan organisasi/perusahaan tidak akan dapat mencapai tujuannya *to be in time, easy, and economically*. Untuk dapat mempengaruhi orang lain, karyawan, ataupun orang lain agar bersedia bekerja sesuai yang telah diprogram, maka pemimpin harus memiliki kepribadian yang menarik, simpatik, sehingga tidak saja para karyawan dengan senang hati berjalan seiring, juga sekaligus memberikan contoh agar para karyawan juga memiliki kepribadian yang bagus.

Agar menjadi kenyataan, selain pemimpin itu sendiri memiliki kepribadian terpilih, maka pemimpin juga harus mampu menciptakan lingkungan organisasi/perusahaan yang menumbuhkan penghayatan pembinaan pribadi. Apabila

kepribadian pemimpin tidak baik, maka kondisi ini akan sangat berpengaruh negatif terhadap suasana kerja yang pada gilirannya tujuan organisasi/perusahaan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Sesudah menata kepribadiannya sendiri, selanjutnya pemimpin harus dapat mengetahui bagaimana perilaku karyawan dan apa yang mereka inginkan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan dialog dengan mereka dalam suasana yang menyenangkan, sehingga mereka merasa senang untuk mengungkapkan keinginannya. Dari percakapan yang secara langsung, pemimpin akan mengetahui mana-mana perilaku ataupun kepribadian karyawan yang perlu ditingkatkan dan mana yang harus diubah secara perlahan-lahan namun pasti.

Sebagaimana telah diutarakan di muka bahwa seorang pemimpin harus mampu memanfaatkan berbagai sumberdaya-sumberdaya yang tersedia dalam perusahaan secara cerdas. Termasuk di antaranya adalah bagaimana ia harus membimbing, mendorong, dan menempatkan karyawannya sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan. Untuk dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif, harus mencoba menilai segala sesuatu melalui sudut pandang mereka yang ia pimpin.

Uraian di atas merupakan sepintas kilas gambaran tentang sebuah koperasi di kawasan Singasari yang dipimpin oleh seorang wanita. Sebelumnya wanita ini adalah seorang manajer di salah satu koperasi juga yang berkedudukan di Lawang, namun karena perubahan kebijaksanaan

manajemen, ia ikhlas mengundurkan diri, dan kemudian dipercaya oleh sekelompok masyarakat untuk membangun sebuah koperasi simpan pinjam di kawasan Singasari. Dengan cepat dipersiapkanlah segala sesuatu yang terkait dengan pendirian lembaga itu, termasuk di antaranya pengurusan izin usaha/badan hukum ke departemen koperasi.

Anggota koperasi awalnya hanya 25 orang, tetapi seiring dengan berjalannya waktu dan kegiatan marketing, maka secara mengejutkan anggota koperasi dari salah satu koperasi di kawasan lain berbondong-bondong pindah masuk ke koperasi di Singasari yang baru tadi, tidak hanya 10 atau 20 orang bahkan mencapai ratusan orang. Kalau semula jumlah anggota 25 orang, pada saat observasi pertama peneliti mencatat jumlah lebih dari 250 orang, di mana 40% persennya anggota dari Singasari dan sekitarnya, sedangkan yang 60% berasal dari kawasan lain.

Bahkan lebih dari itu bukan hanya anggota saja yang pindah, tetapi ada juga beberapa orang karyawan yang kemudian menyusul ikut pindah ke Singasari. Alasan kepindahan para karyawan dan anggota inilah yang menjadi fokus pertanyaan, karena dibandingkan dengan Koperasi di Lawang koperasi yang adadi Singasari tempat penelitian ini dilakukan adalah koperasi yang baru saja berdiri, sehingga gaji maupun jaminan sosial lainnya tentu jauh berbeda dengan koperasi di Lawang, di mana mereka tadi bekerja. Karyawan yang ikut pindah ke Singasari adalah karyawan yang

sudah cukup punya pengalaman dan setidak-tidaknya mempunyai kedudukan yang penting di koperasi Lawang. Seorang sebagai Kepala Bagian Akuntansi, seorang lagi dari Kepala Bagian Kredit, dan seorang lagi dari Kepala Bagian Pemasaran.

Kepindahan baik anggota maupun karyawan tersebut tidak begitu serta merta diterima oleh koperasi di Singasari tadi melainkan melalui proses seleksi yang dilakukan sendiri oleh pimpinan koperasi Singasari. Sebegitu besarnya daya tarik wanita yang menjadi pimpinan koperasi tadi sehingga menjadi magnet bagi anggota dan karyawannya. Hal ini merupakan kondisi yang fenomenal dan membuat peneliti sangat terdorong untuk mengetahuinya.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka tujuan penelitian adalah menganalisa dan mendeskripsikan kepribadian dan gaya kepemimpinan berperan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kepribadian

Kepribadian adalah bagian dari watak manusia yang kemudian akan dapat terbaca pada perilaku manusia sehari-hari. Setiap individu memiliki kepribadian sendiri-sendiri yang terus berkembang sesuai dengan kondisi, jadi kepribadian itu bersifat dinamis. Sebagai seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang kokoh sesuai dengan tuntutan organisasi. Kepribadian seorang pemimpin harus dapat menjadi contoh bagi karyawan yang ia pimpin baik melalui bimbingan individual maupun secara kelompok. Robbins (2012 :131) kepribadian diklasifikasikan sebagai

berikut : 1) *Ekstraver versus Introver*, 2) *Sensitif versus Intuitif*, 3) *Pemikir versus Perasa*, 4) *Memahami versus Menilai*. Peter G. (2013 :21) mengidentifikasi 10 sifat yang positif terkait dengan kepemimpinan sebagai berikut : 1) Hasrat untuk melaksanakan tanggungjawab dan penyelesaian tugas, 2) Semangat dan tekun dalam mengejar tujuan, 3) Berani mengambil risiko dan kreatif dalam memecahkan masalah, 4) Bersedia untuk melaksanakan inisiatif dalam situasi sosial, 5) Yakin dan paham akan identitas diri, 6) Bersedia menerima konsekuensi atas keputusan dan tindakan, 7) Siap untuk memahami stress antar pribadi, 8) Bersedia untuk menoleransi rasa frustrasi dan penundaan, 9) Mampu untuk memengaruhi perilaku orang lain, dan 10) Mampu untuk membentuk system interaksi sosial demi tujuan yang ada.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah termasuk ilmu sosial sebagai ilmu terapan oleh karena prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat berdaya guna dan berhasil guna bagi masyarakat yang pada gilirannya akan menciptakan kesejahteraan bagi umat manusia. Northouse (2013 : 5) : “Kepemimpinan adalah proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama”. Koontz dalam Kamar (2005 : 108) : “ *Leadership* adalah sebagai pengaruh seni atau proses memengaruhi orang-orang sehingga mereka mau bekerja keras dalam meningkatkan kinerja secara sukarela dan bersemangat ke arah pencapaian tujuan-tujuan kelompok

”Robbins (2011: 49) : “Kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan”.

Ada suatu motto dari bahasa daerah Jawa : “*Ing ngarso sung tulodho, ing madyomangun karso, tut wuri handayani*” merupakan pedoman sekaligus pendirian yang diharapkan dapat mewarnai sikap kepemimpinan bangsa Indonesia, tanpa meninggalkan arti ilmiah yang terkandung di dalamnya. Seorang pemimpin harus berani berdiri di depan untuk memberikan teladan tidak hanya bicara, tetapi juga sikap, perilaku sebagai pengejawantahan dari kepribadian. Seorang pemimpin dalam pelaksanaan kegiatan juga harus bisa membimbing, mengarahkan karyawannya agar tujuan organisasi dapat tercapai seperti yang diharapkan. Robbins (2011), gaya kepemimpinan terdiri dari :1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik, 2) Gaya Kepemimpinan Transaksional, 3) Gaya Kepemimpinan Transformasional dan 4) Gaya Kepemimpinan Visioner

Walaupun belum terjadi kesepakatan tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal saat ini, setidaknya ada lima gaya kepemimpinan yang telah diakui keberadaannya (Siagian, 2003:27).

Motivasi

Motivasi (*motivation*) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins 2012 : 222). Di dalam definisi

tersebut terkandung tiga elemen utama, yakni *intensitas*, *arah*, dan *ketekunan*. *Intensitas* berhubungan dengan seberapa giat seseorang dalam berusaha. Elemen ini paling banyak mendapatkan perhatian ketika dibicarakan tentang motivasi. Perlu diingat bahwa setinggi apapun *intensitasnya* tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan tanpa diikuti dengan *arah* yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian kedua elemen, *intensitas* dan *arah* harus dikembangkan secara bersamaan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi *ketekunan*, dimensi ini merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Agar seseorang dapat mempertahankan usahanya, maka dibutuhkanlah motivasi dengan harapan tujuan dapat tercapai. Individu-individu yang termotivasi untuk bertahan melakukan tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Motivasi tersebut sangat diperlukan karena perilaku seseorang itu sebenarnya dapat dikaji sebagai saling interaksinya beberapa unsur yang merupakan lingkaran. Fred Luthans dalam bukunya Thoha (2001 : 180) ada tiga elemen yang harus diperhatikan, yaitu : kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*). Berbicara tentang kebutuhan, Abraham Maslow dalam Robbins (2012:223) membuat hipotesis hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) sebagai berikut :1) *Fisiologis*, 2) *Rasa aman*, 3) *Sosial*, 4) *Penghargaan*, dan 5) *Aktualisasi diri*.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dalam hal ini dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, yaitu melibatkan pengujian yang teliti dan seksama pada kesadaran pengalaman manusia. Dengan demikian penelitian dengan pendekatan fenomenologi yang diketengahkan dalam tulisan ini adalah berupa pengamatan fenomena yang terjadi pada KSP. MITRA SUKSES di Singasari Kabupaten Malang. Lembaga ini dipimpin oleh Ibu Dra. Nanik Budi Rahayu yang dibantu oleh dua orang sebagai orang kedua dan ketiga, masing-masing Ibu Yenny Herawati, SE dan Ibu Ribut Yuniati, SE. Sebagaimana telah diketengahkan di muka, bahwa Ibu Dra. Nanik Budi Rahayu ini sebelum memimpin KSP. MITRA SUKSES adalah Manajer salah satu koperasi simpan pinjam di wilayah kecamatan Lawang, demikian juga dua orang pembantu utamanya adalah juga pembantu utamanya di Lawang. Kepindahan beliau ke Singasari di kemudian hari ternyata diikuti oleh dua pembantu utamanya tersebut.

Key Informan

Untuk dapat memperoleh data yang tepat dan akurat maka penting sekali untuk menentukan subyek penelitian dan/atau *informan*. Pemilihan *informans* ini tentu dengan pertimbangan bahwa mereka berdua harus mempunyai peran sentral pada fenomena yang diteliti. *Key informan* dalam penelitian ini dipilih orang ke dua dan ke tiga dari fungsionaris Koperasi Simpan Pinjam MITRA SUKSES.

Sedangkan beberapa *informan* lainnya dipilih baik dari karyawan maupun dari anggota koperasi itu sendiri sebagai *co informan*. Walaupun demikian pemilihan *informans*, baik *key informans* maupun *co informans* bukan atas dasar keterwakilan, tetapi berdasarkan pertimbangan tertentu, antara lain seperti telah disinggung di muka bahwa *key-informans* haruslah karyawan yang memegang jabatan cukup penting dalam instansi tersebut, mereka menguasai dan mengetahui dengan jelas pertumbuhan perusahaan, dan mereka juga harus tahu siapa, dan bagaimana pimpinannya, sementara *co-informans* adalah baik karyawan maupun anggota/nasabah yang tahu persis kondisi lapangan, dan mengetahui dan memahami kepribadian dan gaya kepemimpinan manajernya terutama dalam menghadapi nasabah dan calon nasabah., sehingga data yang diperoleh memang benar-benar tepat dan akurat sebagaimana diharapkan semula.

Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Moleong (2007), adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Analisis data dimulai dengan melakukan wawancara mendalam dengan informan kunci, yaitu seseorang yang benar-benar

memahami dan mengetahui situasi obyek penelitian. Setelah melakukan wawancara, analisis data dimulai dengan membuat transkrip hasil wawancara, dengan cara memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada direkaman tersebut.

HASIL PENELITIAN

Kepribadian

Pemimpin dari sebuah organisasi bisnis memang dituntut untuk memiliki kepribadian yang dapat menimbulkan rasa simpati bagi semua pihak, baik itu di sisi internal anggota organisasi itu sendiri maupun dari sisi eksternal khususnya yang berhubungan dengan organisasi itu. Dengan kepribadian yang demikian akan merupakan modal keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Akan halnya kepribadian manajer KSP. MITRA SUKSES yang menjadi pokok permasalahan dalam tulisan ini menurut ibu Yenny Herawati sebagai *Key-Informan* :

“Bu Nanik itu kepribadian sebagai seorang ibu memang kuat sekali, sebagai contoh apabila seorang karyawan melakukan kesalahan, tidak disalahkan secara kasar dan langsung kepada yang bersangkutan, tetapi dipanggil di ruang kerja beliau, diberikan nasehat dan diberi tuntunan untuk merubah

kesalahan yang dilakukan oleh karyawan itu. Ternyata karyawan yang bersangkutan memperbaiki dirinya untuk menjadi lebih baik”.

(Wanca 2 : 04.02.14 : 09.45).

Yenny Herawati menambah pernyataan berikut ini :

“Karena itu karyawan di sini kalau panggil ibu manajer lebih sreg dengan panggilan mama, ini sangat dalam kan artinya”.

Petugas marketing, pak Ngatiran berkomentar sebagai berikut :

“Manajer saya itu orangnya ramah namun cukup berhati-hati dalam menangani masalah, umpama saja dalam hal karyawan yang mbeler, maksud saya tidak disiplin, diajak berbicara secara halus dan ramah, tetapi cukup tegas. Ini yang menyebabkan karyawan jadi sungkan kepada beliau. Begitu juga kalau menangani hal-hal yang lain, beliau cukup berhati-hati, jadi orang yang bersangkutan tidak tersinggung, bahkan merasa diperhatikan”. (Wanca 4 : 16.02.14 : 13.00).

Dari pihak eksternal, dalam hal ini nasabah, Pak Siswanto dari desa Ardimalyo mengungkapkan perasaannya sebagai berikut :

“Wah lek bu Nanik niku tiyange grapyak semanak, nggatosaken dateng kula utawi kanca sanes sing mbetahaken. Malah sinaosa mboten urusan pedamelan, bu Nanik lek nampi ulem-ulem saking kanca-kanca sing nggaduh damel mantu mesti rawuh. Mila para kanca nasabah wekdal bu Nanik pindah saking koperasi Lawang lajeng sami madosi bu Nanik, sampun cocok lah”.

(Bu Nanik itu, maksudnya manajer KSP. MITRA SUKSES orangnya familier, ramah, suka bergaul, sangat memperhatikan teman-teman saya yang membutuhkan pertolongan. Bahkan meskipun bukan urusan pekerjaan, umpama ada teman

yang mempunyai hajat, mantu, beliau diundang juga datang dengan senang hati. Oleh karena itu waktu bu Nanik pindah dari koperasi Lawang, teman-teman saya kebingungan lalu mencari informasi di mana beliau, ya karena sudah cocoklah. (Wanca 5 : 16.02-14 : 14.00).

Dalam hubungannya dengan penanganan kredit macet, Yuni sangat kagum dengan manajernya, seperti yang dikatakan berikut ini :

“Kalau ada kredit yang macet, ‘mama’ sangat gigih dalam mengambil langkah, apabila nasabah yang bersangkutan tidak segera datang ke kantor, ‘mama, yang datang ke rumah nasabah macet, tidak bertemu siang hari, malam hari berangkat, kalau malam hari tidak bertemu, pagi-pagi buta beliau berangkat menuju rumah nasabah macet, baik sendirian maupun dengan pak Tiran.” (Wanca 2 : 08.02.14 : 13.00)

Pernyataan Yeni tersebut ditambah penjelasan oleh Pak Tiran berikut :

“Kedatangan bu Nanik ke rumah nasabah yang pinjamannya macet tidak dapat membayar kembali itu bukan untuk berkata bertindak secara emosional, melainkan untuk mencari tahu, mengapa kredit tersebut macet. Dari keterangan nasabah yang bersangkutan ini, bu Nanik bisa menawarkan solusi untuk mengatasi kemacetan tersebut”. (Wanca 4 : 16.02.14 : 14.00).

Lebih jauh, ibu Yuniati menyampaikan keterangan seperti berikut ini :

Sejak bu Nanik menjadi manajer di KSP. LAWANG DANA SEJAHTERA memang selalu tanggap dan cepat menangani kredit yang macet, yang tidak dapat diatasi oleh petugas marketing. Beliau dengan bijaksana memberikan solusi agar kredit tersebut segera terbayar, dan biasanya berhasil dapat diatasi dengan baik. Oleh karena itu selama hampir delapanbelas tahun memegang kendali di KSP LAWANG DANA SEJAHTERA, tidak sekalipun kredit macet sampai melampaui ambang batas : 5% “.

(Wanca 3 : 9.02.14 : 1.00).

Dari keterangan di atas kiranya dapat diambil kesimpulan bagaimana kepribadian sosok seorang manajer KSP.MITRA SUKSES, seorang manajer yang mengedepankan sikap keibuan, ramah, suka berintegrasi baik vertikal maupun horizontal, dengan senang hati membantu karyawan ataupun anggota dan atau nasabah dalam mengatasi masalah, berhati-hati, penuh tanggung jawab, tetapi juga tegas. Kiranya kepribadian inilah yang menarik simpati para karyawan dan anggota.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk memengaruhi orang lain. Hal ini mencakup perilaku perintah dan sekaligus pemberi dukungan Perilaku perintah membantu karyawan untuk mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metoda evaluasi, menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, dan bagaimana cara mencapainya. Perilaku pemberi dukungan membantu karyawan merasa nyaman

tentang dirinya, rekan kerjanya, dan situasi yang kondusif.. Perilaku pendukung melibatkan komunikasi dua arah dan sekaligus merespons dukungan sosial serta emosional kepada orang lain. Sebagai contoh pemberi dukungan adalah mencakup permintaan bimbingan, saran, pemecahan masalah, pujian, dan lain-lain yang tentunya tentang pekerjaan.

Telah disinggung di muka bahwa Nanik Budi Rahayu ini sebelum menjabat sebagai manajer KSP. MITRA SUKSES telah menjabat sebagai manajer di KSP. LAWANG DANA SEJAHTERA sejak tahun 1997 sd 2013 (Mei). Banyak latihan-latihan yang telah diikuti, seminar, studi banding, dan terakhir memperoleh sertifikasi sebagai manajer pada tahun 2011 dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil, dan Menengah Republik Indonesia.

Kemampuan manajerial Nanik Budi Rahayu dalam memimpin KSP. MITRA SUKSES telah didasari dengan pengalaman-pengalaman sebelumnya, sejak menjabat Kepala Bagian Kredit di Bank Perkreditan Rakyat Trikarya Wara Nugraha dan kemudian dipromosikan menjadi salah satu manajer di Bank Perkreditan Rakyat Armindo Kencana, kedua bank tersebut berkedudukan di kota Malang. Pengalaman-pengalaman tersebut untuk selanjutnya dipakai sebagai modal untuk memimpin KSP. MITRA SUKSES yang berkedudukan di Singasari.

Sudah barang tentu harus pandai-pandai menyesuaikan segala perencanaan, program, dan ketentuan-ketentuan lainnya, oleh

karena yang dikelola sekarang adalah sebuah badan hukum yang berbentuk koperasi, bukan lagi sebagai bank perkreditan rakyat. Namun hal ini sudah dilakukan selama hampir delapanbelas tahun saat menjabat sebagai manajer di KSP.Lawang Dana Sejahtera, sehingga bukan merupakan kesulitan untuk melanjutkan di KSP. MITRA SUKSES.

Seperti yang dikatakan Yuniati salah satu *key-informan* berikut ini :

“ Setiap hari Sabtu manajer melakukan pertemuan yang bersifat evaluasi kegiatan yang baru saja berlalu sekaligus dilanjutkan dengan penyusunan rencana minggu depan. Evaluasi dimaksudkan untuk mengukur pencapaian hasil selama sepekan yang lalu, termasuk di dalamnya inventarisasi masalah yang timbul. Sasaran evaluasi ini untuk semua bidang, administrasi termasuk akuntansi, keuangan, serta pencapaian target pemasaran dan pemasukan angsuran. Ini kemudian disandingkan dengan rencana pekan laporan untuk dievaluasi sejauh mana keberhasilannya. Rencana ke depan dimaksudkan agar semua bidang membuat rencana untuk pekan yang akan datang. Termasuk di dalamnya petugas marketing wajib membuat buku berisi rencana kunjungan, baik ke anggota, nasabah, maupun calon nasabah. Karyawan yang telah berhasil merealisasi sebagian besar rencana kerjanya sekaligus memperoleh pujian serta merupakan credit point untuk mendapatkan insentif pada akhir

bulan”. (Wanca 3 : 14.04.14 : 09.00).

Dalam hal gaya kepemimpinan ini, Yenny Herawati menambahkan bahwa kemampuan manajerial pimpinannya ditunjukkan pula dengan berbagai sikap dan tindakan sebagaimana yang dituturkan Yenny berikut ini :

“ Di dalam pertemuan dengan karyawan akhir pekan, mama selalu memberi nasehat, memberi keleluasaan mengembangkan inovasinya, serta memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran, pendapat, usulan, dan last but not least kritik untuk hal-hal yang positif demi kemajuan kelembagaan yang dibesarkan bersama-sama.” (Wanca 2 : 14.04.14 : 09.00).

Dari pernyataan kedua *key-informan* ini tentu dapat diambil kesimpulan, bahwa sebagai manajer, Nanik Budi Rahayu telah menerapkan fungsi- fungsi manajemen, perencanaan, koordinasi, dan pengendalian sekaligus telah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, pendelegasian wewenang, memberikan kesempatan untuk usul, saran ataupun bahkan kritik, dan lebih dari itu memberikan juga bimbingan.

Lebih dari itu untuk memudahkan langkah ke depan dalam upaya mencapai tujuan, menjelang akhir tahun kerja 2013 telah membuat rencana strategis untuk tahun kerja 2014 sampai dengan tahun 2016.

Penyusunan renstra sesuai yang dikatakan oleh Yuniati, seperti berikut ini :

“..... benar, menjelang akhir tahun kerja 2013 mama sibuk sekali menyusun rencana strategis untuk

periode 2014 sd 2016. Bahkan untuk menyusun visi koperasi, hampir satu minggu baru dapat menemukan visi yang dianggap tepat seperti yang sampeyan foto copy kemarin.

Demikian juga renstra ini juga disusun sangat berhati-hati sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama. Penyusunan rencana strategis ini tidak serta merta begitu saja, artinya hanya digarap di atas meja mama, tetapi berulang kali melakukan rapat dengan staf, dengan karyawan seluruhnya, dan bahkan diselingi dengan kunjungan ke rumah-rumah anggota, nasabah, puskesmas dan sekolah-sekolah di wilayah Singasari. Rencana strategis ini disahkan dalam rapat manajer dengan pengurus koperasi setelah mama memberikan presensi”. (Wanca 3 : 14.04.14 : 09.00).

Sekecil apapun organisasi yang ada, koordinasi semua lintas bagian diupayakan berjalan sebaik-baiknya melalui pendelegasian wewenang sesuai dengan bagian-bagian masing-masing sesuai dengan departemen masing-masing yang tercantum dalam struktur organisasi seperti yang telah digambarkan di muka. Hal ini dijelas-kan oleh Yenny Herawati berikut ini :

“..... pada dasarnya untuk organisasi pengurus koperasi telah diberikan pedoman oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil, dan Menengah, tetapi untuk organisasi operasional (work-shop) disesuaikan dengan luasnya usaha. Selaku pimpinan, mama telah memberikan wewenang kepada masing-masing

bagian/departemen. Khususnya untuk bagian marketing telah ditetapkan wilayah masing-masing petugas”.(Wanca 2 : 20.04.14 : 11.00).

Terkait hubungan pimpinan dengan karyawan Yuniati mengatakan :

“Alhamdulillah pak, kalau bicara masalah hubungan dengan masing-masing karyawan dapat dikatakan erat sekali, dapat dibayangkan kalau semua karyawan memanggil beliau dengan sebutan mama, maka dapat ditebak bagaimana hubungan mereka. Banyak program dan kegiatan yang dilakukan oleh mama untuk mempererat hubungannya dengan pegawai antara lain :

Yang bersifat informal :

- Setiap hari Sabtu, kami masak-masak di kantor dan pada siang hari makan bersama dengan seluruh karyawan.
- Setiap lebaran/Iedul Fitri kita rayakan dengan segenap anggota keluarga yang mengambil tempat bergilir.
- Insya'Allah direncanakan setiap tahun, bersamaan dengan serangkaian acara ulang tahun diprogramkan untuk pesiar dengan semua anggota keluarga. Kegiatan ini telah dilaksanakan mama pada waktu menjadi manajer di koperasi Lawang.
- Insya'Allah direncanakan arisan setiap bulan dengan mengambil hari Sabtu sesudah pertemuan rutin.(e). Mama selalu memenuhi undangan dari karyawan, bahkan

anggota/nasabah yang mempunyai hajad(mantu, khitanan, atau melahirkan).

- Lebih-lebih kalau ada karyawan yang sakit, mama insya'Allah menyempatkan berkunjung.

Yang bersifat formal :

- Pertemuan routine untuk evaluasi setiap hari Sabtu
- Visitasi ke lapangan diprogramkan setiap minggu 3 kali. Bahkan salah satu staf diajak agar terbuka wawasannya tidak hanya dilingkungan kantor saja. Tindakan ini juga bertujuan untuk pengayaan pengalaman bagi staf.
- Kalau seorang karyawan menjumpai masalah dalam pekerjaannya dan tidak dapat mengatasinya, maka mama segera memberikan tuntunan..

Di samping itu mama menganggap sangat penting berlakunya komunikasi dua arah.” (Wanca 3 : 19.04.14 : 11.30).

Kalau pimpinan sudah bersikap dan bertindak seperti itu apa tanggapan karyawan ataupun anggota/nasabah. Hal ini dijawab dengan spontanitas oleh Pak Tiran :

“Waduh ya otomatis karyawan senang mas, merasa hormat, dan tentu mereka bekerja penuh semangat. Sungkan ta mas orang pimpinannya sebaik itu”. (Wanca 4 : 16.02.14 : 13.00).

Pak Siswanto menambahkan tanggapan anggota/nasabah dan sikapnya sebagai berikut :

“Ndek wau kula lak sampun matur, pendeke kalih bu Nanik niku kanca-kanca mpun cocok galicok, mulane sami sungkan, wayahe mbalekna kredit nggih mbalekna. Lha lek mpun ngoten niku, yen kanca-kanca betah mendhet malih, bu Nanik nggih mboten sulit-sulit mesti langsung diparingi. Napa malih lek onten kanca nggadahi damel bu Nanik diaturi nggih rawuh”. (Wanca 5 : 16.02.14 : 14.00).

(Tadi kan sudah saya katakan dengan bu Nanik itu teman-teman sudah sangat cocok, sehingga mereka hormat kepada beliau, saatnya membayar kembali kredit ya segera dikembalikan, jadi kalau teman-teman membutuhkan lagi akan dipermudah oleh bu Nanik. Lebih dari itu kalau ada teman-teman mempunyai hajad dan mengundang beliau, bu Nanik untuk datang)

Berbagai sikap dan tindakan yang dilakukan oleh subyek penelitian adalah dalam rangka memengaruhi sekaligus memberikan motivasi kepada para karyawannya agar mereka bekerja keras dalam meningkatkan kinerja mereka, penuh semangat,kerjasama yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

Hubungan antara subyek penelitian dengan para karyawannya memang sangat ditentukan oleh subyek penelitian yang dalam hal ini sebagai pimpinan KSP. MITRA SUKSES Singasari. Ia harus dapat menjadi contoh para karyawannya, baik kepribadiannya maupun sikap disiplin, disiplin dalam menepati jam kerja disiplin terhadap peraturan-peraturan yang berlaku,

dan disiplin terhadap hubungan antara pimpinan dan karyawan. Sudah barang tentu disiplin ini bukan disiplin yang kaku, tetapi juga tidak terlalu fleksibel. Apabila pimpinan telah bersikap disiplin tentu akan diikuti oleh para karyawannya, demikian juga apabila kepribadiannya bisa menjadi suri teladan para karyawan maka karyawannyapun akan berperilaku yang positif.

Pada saat konfirmasi mengenai kedekatan karyawan seperti fenomena di atas, subyek penelitian memberikan tanggapan seperti berikut ini :

“Mas, saya tidak mungkin sendirian untuk mencapai tujuan organisasi/koperasi ini, lebih-lebih dasar koperasi itu adalah kekeluargaan atau juga gotong-royong. Jadi bersama-sama bekerja keras untuk membesarkan koperasi ini. Lha kalau saya tidak dekat dengan karyawan, apa jadinya koperasi ini. Lagi pula dalam bekerja ini saya mendapatkan nasehat orang terdekat saya, suami, agar dalam melakukan fungsi pimpinan saya berpedoman kepada wasiat leluhur kita yang kurang lebih berbunyi : “Ing ngarso sung tulodho, ing madyo mangun karsa, tut wuri handayani” (Wanca 1 : 22.04.14 : 09.00).

Didesak tentang arti wasiat tersebut, subyek penelitian memberikan jawaban :

“Saya tidak dapat menjelaskan sampai detail mas, namun lebih kurangnya begini : Pemimpin itu harus dapat memberikan suri tauladan terhadap pegawai-pegawainya,

apakah tentang kepribadian atau tingkah laku, kedisiplinan, saling hormat-menghormati, saling harga-menghargai, saling bahu-membahu tolong-menolong, saling ingat-mengingat, take and give. Kemudian di tengah-tengah karyawan pimpinan itu harus memiliki inovasi, mempunyai rencana yang matang,

menatap ke depan dengan langkah yang mantap, membimbing karyawan untuk kreatif. Terakhir di belakang, pemimpin itu harus dapat mengendalikan, mendorong, memotivasi, agar karyawan bekerja dengan penuh semangat, penuh gairah, serta jangan sekali-kali menganggap sepele masalah sekecil apapun juga. Begitu ada masalah harus cepat diatasi. Kalau bangsa Indonesia menyebut sebagai pemimpin yang pancasilais”. (Wanca 1 : 22.04.14 : 09.00).

Dari pernyataan berbagai sumber tersebut maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh subyek penelitian adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Sedangkan kalau Northouse dalam bukunya : “ KEPEMIMPINAN “ yang mengelompokkan gaya kepemimpinan dalam 4 kelompok, yakni S1, S2,, S3, dan S4, maka subyek penelitian cenderung menggunakan S2, S3, yang memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin tidak hanya sekedar memerintah, tetapi juga memberikan dukungan kepada karyawan, baik dukungan moral umpamanya memuji keberhasilan

karyawan, memberikan contoh, termasuk melibatkan mereka dalam memecahkan masalah, serta memperhatikan usulan-usulan mereka dalam rangka keputusan yang diambil oleh pimpinan.

Baik gaya kepemimpinan demokratis maupun gaya kepemimpinan Peter, (S2, S3) keduanya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang memaanusiakan manusia, artinya seorang pemimpin harus peduli terhadap karyawan-karyawannya, menghindari gaya seorang boss yang sok kuasa dengan tidak menghargai peran karyawan yang berada di bawahnya. Seorang pemimpin harus menyadari bahwa sukses seorang pemimpin ditentukan oleh sukses kerja karyawan-karyawannya. Sebuah ungkapan mengatakan bahwa apabila setiap karyawan menjadi sumber pengetahuan, maka perusahaan yang demikian akan kaya dengan inovasi, apabila perusahaan kaya dengan inovasi maka jaminan keberhasilan perusahaan itu ada di depan mata. Itulah sebabnya mengapa budaya luhur Indonesia mengingatkan saling peduli dan saling belajar. Para pendahulu kita memberikan motto : *Silih asih, silih asah, dan silih asuh* sebagaimana bunyi *tentative theory* yang digambarkan terdahulu.

Peran seorang pemimpin memang sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Pada dewasa ini banyak perusahaan yang mati di tengah jalan karena dikelola oleh pemimpin yang tidak mempunyai inovasi dan tidak mempunyai pandangan ke depan. Lebih-lebih kalau seorang pemimpin

perusahaan sudah merasa puas dengan apa yang dicapainya, tidak ada semangat dan niat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi yang harus dibangun secara terus menerus untuk menghadapi berbagai masalah.

Dalam kondisi yang demikian diperlukan seorang pemimpin untuk menyelamatkannya dengan gebrakan langkah yang nyata untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Motivasi Kerja Karyawan

Prinsip umum untuk kepemimpinan efektif adalah bahwa semakin besar perhatian pemimpin pada para karyawannya, semakin bersemangat dan giat mereka bekerja. Oleh karena apabila pemimpin benar-benar mementingkan para karyawannya, kemungkinan sukses yang diraih pemimpin akan lebih besar. Demikian juga apabila pemimpin bersifat manusiawi dalam hubungannya dengan karyawannya, hal itu hampir pasti akan membawa efisiensi dan laba yang jauh lebih besar.

Seseorang bekerja pasti mempunyai tujuan, minimal dia berusaha bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan, kebutuhan dirinya, dan kebutuhan keluarga. Jadi, tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai dan pada umumnya berada di luar individu, di samping untuk memenuhi kebutuhannya, seringkali tujuan itu juga terselip keinginan untuk mendapatkan penghargaan. Penghargaan bisa terkait dengan keuangan, misalnya kenaikan gaji, insentif, tunjangan, dan lain sebagainya. Pada hal penghargaan tidak selalu bersifat

keuangan, seperti misalnya ucapan selamat, pujian, tersenyum, dan lain-lain.

Perhatian, dan penghargaan pimpinan kepada karyawannya inilah yang dimaksud dengan motivasi. Manajer yang arif senantiasa memperhatikan adanya kesinambungan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dengan demikian aktivitas yang dilakukan oleh individu tidak menyimpang dari aktivitas organisasi, oleh karena kalau sampai terjadi kesenjangan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi maka yang terjadi adalah tidak ada keharmonisan kerja, masing-masing individu mementingkan egonya.

Usaha untuk memperkecil kesenjangan ini merupakan tugas pokok manajer, sehingga karyawan-karyawan sebagai anggota organisasi termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Bagaimana halnya dengan subyek penelitian terkait dengan motivasi untuk meningkat kerja karyawan-karyawannya ini berikut akan diketengahkan cuplikan wawancara dengan subyek penelitian sebagai key-informan 1 yang juga sebagai subyek penelitian :

“Saya bersyukur mas, karena sebagian besar karyawan saya ini berpendidikan S1, sehingga saya mudah mengarahkan mereka, saya juga sadar akan tujuan mereka bekerja di sini, sebaliknya mereka juga sadar akan tujuan perusahaan yang berbadan hukum koperasi ini. Walaupun demikian saya harus merangkul semua karyawan saya, karena mereka adalah assets

terpenting dari koperasi ini.”
(Wanca 1 : 24.04.14 : 19.00).

Pada saat ditanyakan tentang upaya apa saja dalam mendorong semangat para karyawan, maka subyek penelitian menjelaskan sebagai berikut :

“Wah bermacam-macam mas, barangkali sebagian sudah saya singgung di muka, antara lain sebagai berikut :

- *Pada saat ada yang baru mulai masuk bekerja saya tanyakan segala sesuatu tentang c.v nya, alasan apa yang mendorong dia bekerja di sini, dan saya jelaskan peraturan-peraturan yang berlaku di sini. Dia kemudian saya kenalkan dengan karyawan lainnya serta mengharap bimbingannya kepada yang baru.*
- *Saya beberkan semua rencana perusahaan berikut cara-cara pencapaiannya saya juga memberikan kesempatan mereka untuk bertanya, memberikan usul/saran, bahkan silahkan kalau mau memberi kritik yang bersifat membangun demi tumbuh kembangnya perusahaan ini.*
- *.Setiap akhir pekan, tepatnyaa hari Sabtu saya selenggarakan pertemuan untuk evaluasi menyusun rencana untuk pekan berikutnya. Bagi karyawan yang memenuhi target, saya sampaikan apresiasi dan merupakan kredit point baik untuk incentif bulanan, maupun untuk kaderisasi di kelak kemudian hari.*
- *Selesai pertemuan evaluasi, saya selenggarakan makan siang bersama hasil masakan*

karyawati. Walaupun tidak istimewa mas, namun di sinilah merupakan salah satu pendekatan hubungan antara saya dengan karyawan, dan antara karyawan yang satu dengan lainnya agar terjalin kerjasama yang harmonis.

- Dua atau tiga kali dalam sepekan saya utamakan untuk visitasi ke wilayah kerja masing-masing untuk memantau perkembangan atau mungkin ada masalah yang timbul dan belum terpecahkan.
- Setiap tahun sekali, terutama sehabis lebaran, saya selenggarakan halal bi halal dengan mengambil tempat secara bergilir dengan tujuan saya juga membina hubungan dengan keluarga karyawan.
- Saya juga senang menghadiri undangan apakah karyawan atau anggota/nasabah yang mempunyai hajat mantu atau khitanan, atau mengunjungi karyawan atau anggota/nasabah yang lagi sakit.
- Saya membuka pintu bagi karyawan yang mau berkonsultasi barangkali ada masalah yang belum dapat diatasi.
- Dan lain sebagainya mas, yang semua itu saya bermaksud agar tercipta suasana kerja yang nyaman, karyawan mempunyai harga diri, merasa dipercaya, sehingga akan tercipta tanggungjawab yang penuh dan pada gilirannya semua itu merupakan motivasi bagi setiap karyawan agar bekerja penuh semangat untuk berusaha

meningkatkan prestasi dan kinerjanya.

- Ada satu hal yang lebih penting mas, saya selalu membangun komunikasi dua arah, jadi setiap saat memperoleh informasi dari mereka dan apabila ada hal yang mendadak dan penting saya juga tidak segan-segan untuk menghubungi mereka. (Wanca 1 : 24.04.14)

Berbagai upaya subyek penelitian untuk mendorong semangat kerja karyawan seperti diuraikan di atas ternyata hasilnya luar biasa sekali, tidak hanya semangat kerja karyawan yang terangkat ke atas, namun lebih dari itu hubungan kerja yang harmonis, bahkan mereka juga memiliki loyalitas yang tinggi. Lebih lanjut subyek penelitian menyatakan tentang bagaimana apabila terjadi atau ada karyawan yang tidak disiplin atau anggota/nasabah yang tidak memenuhi kewajibannya pada hal batas waktu telah jauh terlampaui, subyek penelitian menerangkan :

“Dua-duanya saya lakukan pendekatan pribadi mas, karyawan saya panggil bertemu empat mata di ruang kerja saya, saya gali apa sebabnya dan saya beri nasehat secara halus, apabila ada masalah saya bantu memberikan solusi untuk mengatasinya.

Tetapi kalau untuk anggota/nasabah seperti yang mas maksudkan, saya usahakan mendatangi rumahnya. Tidak jarang demikian tahu saya datang, dia langsung keluar lewat pintu belakang, ya saya hanya dapat bertemu dengan

keluarganya, istrinya atau orang tuanya. Apabila terjadi berulang-ulang, saya tidak segan-segan mendatanginya pada malam hari, sampai saya berjumpa. Setelah berjumpa saya juga tidak menunjukkan kemarahan, tetapi saya beri penjelasan secara halus tanpa menyinggung perasaannya. Saya berikan solusinya tentu sesuai dengan pengalaman saya selama ini. Ternyata hasilnya juga baik seperti yang saya harapkan mas.

Berikut ini adalah beberapa tanggapan dari *key-informans*, dan *co-informans* :

“Waktu kita berjumpa pertama kali saya sudah mengatakan, karyawan memanggil pimpinan dengan sebutan ‘*mama*’ itu sudah menunjukkan bahwa para karyawan memandang pimpinan sebagai seorang ibu yang dihormati dan ditaati, karena semua tindakan *mama* itu selalu didasari kasih-sayang seorang ibu, jadi apa yang beliau lakukan kepada karyawan merupakan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih semangat dengan selalu menjaga nama baik koperasi ini.

Namun yang pasti, karyawan tidak menjadi manja, satu contoh ada karyawan yang lagi terganggu kesehatannya, untuk istirahat di rumah dia tidak mau, karena merasa sungkan sama

Mama. Tetapi kalau yang begini ini malah menjadi *mama* kurang senang. (Wanca 2 : 250414 : 08.00).

“Saya bersama bu Yenny pindah dari koperasi di Lawang ke sini ini

karena saya sudah tahu persis siapa *mama*, bagaimana cara *mama* memimpin, bagaimana perlakuan *mama* terhadap karyawan, rasanya sangat sulit untuk mencari tandingannya. Karena itu saya termotivasi untuk pindah dari Lawang ke Singasari ini dan tentu saja saya juga selalu termotivasi untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggungjawab.” (Wanca 3 : 25.04.14 : 10.00).

“Saya ini dulu seorang *satpam mas*, tetapi setelah saya bekerja di koperasi ini, dengan bimbingan dan latihan yang diberikan *mama* kepada saya, saya sangat bergairah untuk melakukan tugas pemasaran, pada hal di Singasari ini cukup banyak pesaingnya, ada bank-bank pemerintah (BRI, BNI, Mandiri) ada bank perkreditan rakyat, lembaga finance, koperasi-koperasi yang berstatus sama, dan belum lagi perorangan yang berjualan *door to door*, tetapi saya tetap penuh percaya diri, dengan bimbingan dan dukungan *mama* saya berusaha dengan penuh rasa senang hati. Malah saya anggap pekerjaan saya ini pekerjaan “jalan-jalan”, banyak kenalan, dan tidak jarang mas, ada suguhan kopi dan kue dari yang saya kunjungi. Enak kaan mas.” (Wanca : 4 : 25.04.14 : 13.00).

“Kula niki sangking saene bu Nanik, dados kula jagi sampun ngantos kula ndamel gelane penggalihe bu Nanik, dados wancine mangsulaken sambutan nggih kula wangsulaken.

Kanca sanes nggih wonten sing ngantos kasep, nanging bu

Nanik nggih mboten duka, malah maringi cara kangge pelunasan". (Wanca 5 : 25.04.14 : 14.00).

(Begitu baiknya perlakuan bu Nanik pada anggota, saya jadi sungkan sama beliau, saya jaga jangan sampai saya bertindak yang negatif sehingga menjadi kecewanya bu Nanik, jadi kalau sudah saatnya mengembalikan pinjaman ya saya berusaha mengembalikan, walaupun ada teman lain yang sampai terlambat, tetapi bu Nanik ya tidak sampai marah-marah, sebaliknya malah memberikan solusi bagaimana supaya dapat mengembalikan").
"Kula nate mangsulaken kasep sanget mas, lek bu Nanik ngriki kalih mas Tiran, kula mlajeng saking nggriya, wongsal wangsul mekaten. Lha sawijineng wekdal, bu Nanik ndadak dugine dalu, nanging mboten duka malaih maringi cara damel

mangsulaken. Lha niku sakmpune kula nggih kapok, wilujenge ngantos sapriki bu Nanik mboten kapok maringi sambutan kula He he he.." (Wanca 6 : 25.04.14 : 15.00)

(Saya pernah terlambat mengembalikan pinjaman mas, kalau bu Nanik ke sini saya melarikan diri dari rumah, begitu itu sampai berulang-ulang. Pada suatu saat bu Nanik datangnya malam hari, saya ya nggak dapat lari lagi, ternyata bu Nanik nggak marah malah memberikan solusi bagaimana supaya bisa mengembalikan. Saya jadi malu mas, dan sekarang kapok. Lha untungya bu Nanik masih memberi kesempatan kepada saya memberi pinjaman lagi. He he he.).

Subyek penelitian meyakini bahwa tidak ada sebuah bisnis pun yang aknn berhasil tanpa dukungan sepenuhnya dari karyawan dan orang-orang lain yang berhubungan dengan bisnis perusahaan, meskipun perusahaan dipimpin oleh seorang manajer yang amat antusias dan penuh keyakinan.

Produk di dunia pun akan gagal kalau tidak didukung oleh staf penjualan yang efisien dan mengetahui betul tentang pekerjaannya. Karena itu seorang pemimpin harus menyadari bahwa karyawan merupakan suatu investasi bagi sebuah bisnis. Bukan saja peralatan anda yang harus produktif, tetapi orang-orang, dalam hal ini karyawan, haruslah memproduksi secara efektif dan efisien. Karyawan berhak akan imbalan yang pantas untuk waktu yang mereka curahkan bagi bisnis, hak-hak yang didasarkan atas pengalaman, kualifikasi dan tanggungjawab yang mereka terima. Sebaliknya seorang manajer berhak menuntut produktivitas secara terus menerus dari karyawannya. Produktivitas berarti uang, uang berarti sukses dan bisnis yang mantap.

Pernyataan subyek penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa para karyawan telah merasa termotivasi oleh kepribadian dan gaya kepemimpinan subyek penelitian. Karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan memperoleh imbalan yang sesuai, sehingga mereka bekerja merasa pada kondisi yang nyaman.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari paparan di atas terkait dengan fokus penelitian, maka disusunlah kesimpulan sebagai berikut :

1. Manajer, dalam hal ini subyek penelitian, memiliki kepribadian yang tenang, penuh percaya diri, mau menghargai pendapat dan prestasi orang lain, setia, berhati-hati, gigih, dan bertanggungjawab penuh. Di samping itu memiliki kebesaran jiwa, mau memaafkan kesalahan orang lain, dalam hal ini karyawan ataupun anggota/nasabah, serta tidak suka mendramatisir masalah, sebaliknya berusaha meredam masalah-masalah yang besar. Dengan kepribadian yang demikian ini, ternyata sangat menarik simpati karyawan dan menjadi teladan karyawan yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk bekerja keras, efektif dan efisien.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh subyek penelitian adalah cenderung pada gaya kepemimpinan demokratis, memberikan wewenang kepada karyawan, memberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan bahkan kritik yang membangun. Manajer juga memberikan kesempatan untuk konsultasi kapan dan di mana, artinya tidak harus menghadap di kantor.. Secara formal dan informal, manajer melakukan pendekatan kepada karyawan, bahkan manajer juga sangat memperhatikan kehidupan karyawan dengan keluarganya.
3. Sebagaimana telah diutarakan dalam landasan teori bahwa ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan motivasi, yakni faktor internal yang berasal dari diri individu itu sendiri yang meliputi semangat kerja, keikhlasan, harga diri, dan kebutuhan. Apabila individu, dalam hal ini karyawan mempunyai kemauan dan semangat kerja yang tinggi, ikhlas dalam melakukan pekerjaan, kebutuhannya relatif dicukupi, serta merasa mendapatkan kepercayaan dari pimpinan, ini merupakan motivasi bagi individu untuk bekerja penuh semangat untuk meningkatkan kinerjanya, serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan di mana ia bekerja. Di samping faktor internal ada juga faktor eksternal yang juga memerlukan perhatian dari pimpinan, yakni bagaimana tercipta suasana kerja yang kondusif, yang nyaman, yang antara lain karena adanya kerjasama yang harmonis, penghasilan yang diterima juga dirasakan cukup untuk memenuhi kebutuhannya, dan pimpinan memberikan kepercayaan, memberikan kesempatan yang inovatif, serta tidak lupa memberikan pujian ataupun penghargaan yang lain bagi karyawan yang menunjukkan keberhasilannya.

Saran

1. Agar kepribadian pimpinan dapat diteladani oleh para karyawan, sebaiknya pada pertemuan evaluasi akhir pekan, tidak hanya berisikan pekerjaan, namun juga diselenggarakan semacam pendidikan terkait dengan hubungan antar karyawan, dan hubungan dengan anggota/nasabah dengan tujuan bagaimana memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para anggota/nasabah.
2. Walaupun sudah jelas subyek penelitian menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, namun tidak ada salahnya kalau terus mencari kemungkinan untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan tersebut. Lebih dari itu faktor ketegasan juga perlu diterapkan di mana perlu.
3. Banyak cara untuk bagaimana memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi. Ini perlu diupayakan terus, demi suksesnya KSP. MITRA SUKSES.

DAFTAR RUJUKAN

- Colquitt, dkk. 2009, *“Organizational Behavior”*, New York Mc.graw-Hill Companies Inc.
- Djamaludin Ancok, Prof. Dr., 2012, *“Psikologi Kepemimpinan & Inovasi”*, Erlangga Jakarta.
- Hani Handoko, 2001, *“Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia”*, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2006, *“Manajemen Sumberdaya Manusia”*, PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Leksono Sonny, 2013, *“Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi Dari Metodologi ke Metoda”*, Raja Grafindo Persada PT. Jakarta.
- Mangkunegara, 2005, *“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”*, Rosda Bandung
- Mar’at, Prof. Dr., 1990, *“Pemimpin dan Kepemimpinan”*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mathis and Jackson, 2006, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Salemba Empat Jakarta.
- Moleong, 2009, *“Metodologi Penelitian Kualitatif”*, PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Meredith, Geoffrey et al., 2000, *“Kewirausahaan Teori dan Praktek”*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Mortiner, R. Feinberg 1994, *“Psikologi Kepemimpinan” Metoda baru bagi para menejer*, Effhar & Dahara Prize, Jakarta
- Northouse, Peter G., 2013, *“Kepemimpinan” Teori dan Praktik*, Indeks, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *“Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi”*, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.

Rivai Veithzal dan Ella Jauvani
Sagala 2009, "**Manajemen
Sumberdaya Manusia Untuk
Perusahaan Dari Teori Ke
Praktik**", Rajawali Pers.

Rivai Veithzal dan Ella Jauvani
Sagala 2009, "**Manajemen
Sumberdaya Manusia Untuk
Perusahaan Dari Teori Ke
Praktik**", Rajawali Pers.

Robbins, Stephen P. Timothy A.
Judge, 2012, "**Perilaku
Organisasi**", Edisi 12, Buku 1,
Salemba Empat, Jakarta

Robbins, Stephen P. Timothy A.
Judge, 2011, "**Perilaku
Organisasi**", Edisi 12, Buku 2,
Salemba Empat, Jakarta.

Rost J.C., 1991, "**Leadership For
The Twenty First Century**",
New York Praeger.

Siagian, Sondang P., Prof. Dr., 2009,
"**Manajemen Sumber Daya
Manusia**", Bumi Aksara,
Jakarta.

Supriyono RA, Dr., 2007, "**Sistem
Pengendalian Manajemen**",
BPFE Yogyakarta.

Thoha Miftah, Dr., 2001, "**Perilaku
Organisasi**" **Konsep Dasar dan
Aplikasinya**, Raja Grafindo
Persada,

Wahjosumidjo, 1993,
"**Kepemimpinan dan Motivasi**",
Ghalia Indonesia, Jakarta.

Wijaya AW, 1996, "**Peranan
Motivasi dalam Kepegawaian**".
Pressindo Jakarta.