

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.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**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
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
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
<b>BAB 2 SOROTAN LITERATUR .....</b>	<b>25</b>
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
<b>BAB 3 KAEDAH PENYELIDIKAN.....</b>	<b>68</b>
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
<b>BAB 4 DAPATAN KAJIAN.....</b>	<b>91</b>
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
<b>BAB 5 PEMBANGUNAN MODEL KEPIMPINAN KOPERASI .....</b>	<b>131</b>
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
<b>BAB 6 KESIMPULAN DAN CADANGAN .....</b>	<b>149</b>
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
<b>RUJUKAN .....</b>	<b>157</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>172</b>

## 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

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only



## 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 (5<sup>th</sup> 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](http://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. (2<sup>nd</sup> 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*. (2<sup>nd</sup> 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 (2<sup>nd</sup> 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

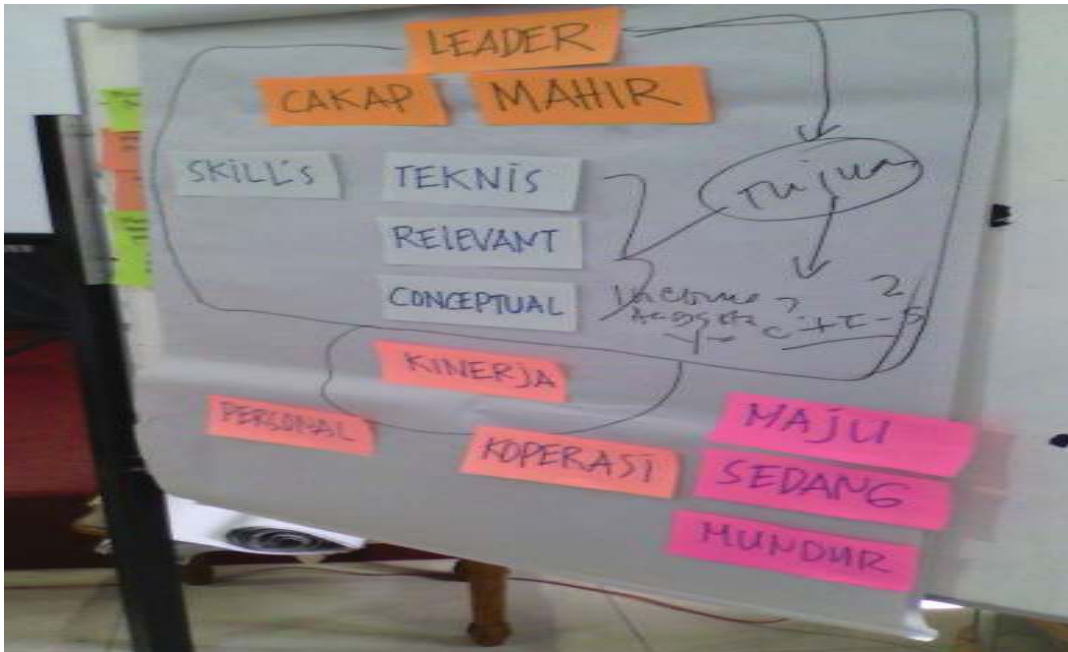
Gambar 1 Proses awal FGD



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