

## **Tingkat Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Ketua dengan Kematangan Anggota Hubungannya dengan Partisipasi Anggota**

---

**Abd. Rahman Pakaya**

Dosen Universitas Negeri Gorontalo  
Alumni Program Doktor Ilmu Manajemen  
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung  
*E-Mail:* rahmanpakaya@ung.ac.id

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to know the leadership style's compatibility level which including task behavior and relationship behaviors, the maturity of the members and the relationship with the with the participation of members of the Koperasi Unit Desa (KUD) in Gorontalo province. This study use 52 sample of KUD chairman and 140 sample members of KUD. The calculation of the sample used proportional sampling. Data were collected by interviews and distributing questionnaires to respondent. Method of anayisis using descriptive qualitative analysis techniques and quantitative methods. Hypothesis test using Kruskal Wallis different test and the Chi Quadrat. Based on the statistical analysis results can be concluded: (1) the existence of the leadership styles differentiation of the chairman, (2) there are differences in maturity level of members, (3) there is no leadership styles compatibility level of chairman toward the maturity of members in KUD at Gorontalo Province, and (4) there is a relationship of the chairman leadership style with the maturity of the members indicated from the participation of members.*

*Keywords: leadership styles, relationship behavior, member maturity member, and member participation.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan ketua, meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan, dan kematangan anggota Koperasi Unit Desa (KUD) di Provinsi Gorontalo, serta hubungannya dengan partisipasi anggota. Penelitian ini menggunakan sampel untuk ketua KUD sebanyak 52 orang dan perhitungan sampel anggota KUD menggunakan metode Pengukuran *proporsional sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 140 orang sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan mengedarkan kuesioner kepada responden. Pengujian hipotesis menggunakan tehnik analisis kualitatif deskriptif dan metode kuantitatif dengan tehnik pengujian menggunakan Uji Beda (Uji Kruskal Walis) dan Uji Chi Quadrat. Berdasarkan hasil analisa statistik dapat disimpulkan: (1) terdapat perbedaan gaya kepemimpinan ketua, (2) terdapat perbedaan tingkat kematangan anggota, (3) tidak terdapat kesesuaian gaya kepemimpinan ketua dengan kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo, serta (4) terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan ketua dengan kematangan anggota terhadap partisipasi anggota yang ditunjukkan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, perilaku hubungan, kematangan anggota, partisipasi anggota.

## PENDAHULUAN

Pada era reformasi, koperasi diharapkan mampu mewujudkan perannya sebagai suatu lembaga ekonomi profesional yang berperan sebagai penggerak jaringan usaha dan merupakan salah satu landasan penting dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, mampu turut serta dalam membangun tatanan perekonomian nasional dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Hasil penelitian LIPI bahwa salah satu ciri utama perkembangan koperasi yang sehat adalah memperjuangkan dan mengamankan kepentingan serta kesejahteraan anggota, namun hal tersebut kurang berhasil. Ini disebabkan oleh adanya keberpihakan pada keuntungan segelintir anggota semata. Dilain pihak secara kuantitas pertumbuhan koperasi cukup membanggakan yaitu 8,9 per tahun dan pada tahun 2003 jumlahnya menjadi 109.000 unit. Dari jumlah tersebut sebesar 14% tercatat sebagai koperasi tidak aktif. Penyebab utama antara lain tidak melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT), tidak jelas lokasinya dan usahanya tidak berjalan. Masalah kepemimpinan, mutu sumber daya manusia pada berbagai perangkat organisasi koperasi merupakan masalah yang menonjol dan mendapat berbagai macam tanggapan dari masyarakat. Kualitas kepemimpinan berkaitan dengan upaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota agar melaksanakan program yang telah ditetapkan, mutu sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh pada kinerja SDM itu sendiri untuk mengetahui, mengerti dan memahami permasalahan yang dihadapi.

Salah satu permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan eksistensi KUD di Provinsi Gorontalo yaitu adanya ketergantungan terhadap fasilitas pemerintah yang telah berlangsung lama, namun setelah dicetuskan undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah pasal 11 ayat 2 yang memberikan kewenangan penuh kepada pemerintah kabupaten dan kota untuk mengatur daerahnya sendiri termasuk koperasi. Pengurus menilai bahwa keberpihakan pemerintah kepada koperasi tidak ada lagi, akibatnya banyak hambatan yang dialami pengurus dalam mengembangkan koperasi karena semakin berkurangnya sumber daya ekonomi.

Memperhatikan situasi dan kondisi yang berkembang, apabila dikaitkan dengan hakikat koperasi itu sendiri sebagai organisasi *self help* (menolong diri sendiri) maka persoalan utama yang dihadapi pengurus adalah menciptakan pola kepemimpinan yang sesuai untuk memotivasi kembali anggota agar berpartisipasi aktif dalam koperasi baik kontributif maupun insentif agar potensi yang ada pada diri anggota dapat dikembangkan dan akhirnya akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan anggota.

Identitas badan usaha koperasi sesungguhnya bertumpu pada dua unsur substansial, yakni partisipasi anggota dan efisiensi usaha. Penurunan maupun peningkatan kinerja koperasi tergantung pada ada atau tidaknya partisipasi anggota, demikian pula sebaliknya ada tidaknya partisipasi anggota sangat tergantung pada capaian kinerja pengurus. Konsekuensi logis dari akumulasi permasalahan di atas memberikan dampak yang kurang baik terhadap pengurus koperasi sehingga menimbulkan sifat apatis para anggota untuk berpartisipasi. Partisipasi anggota dalam koperasi sebagai eksistensi dari prinsip identitas ganda yang merupakan pola-pola perilaku utama dalam koperasi.

Bertitik tolak dari permasalahan di atas, penelitian ini lebih terfokus pada masalah kepemimpinan dengan menitikberatkan pada gaya kepemimpinan situasional dengan pertimbangan bahwa anggota koperasi sebagai obyek penelitian ini memiliki tingkat kematangan yakni kemampuan (*ability*) dan keinginan (*willingness*) yang berbeda-beda. Disamping itu, anggota koperasi ini memiliki tingkatan sosial yang berbeda-beda, dan salah satu fungsi kepemimpinan adalah fungsi sosial atau pembinaan kelompok.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini (1) analisis deskriptif untuk variabel yang bersifat kualitatif, berupa pengujian terhadap hal-hal yang berhubungan dengan masalah penelitian, dengan kriteria pengklasifikasian rentang skor dimensi gaya kepemimpinan dan partisipasi anggota dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik.

Tabel 1. Matrik Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Konsep	Indikator	Tingkat Pengukuran	Skala
Gaya Kepemimpinan Situasional (X)		Saling mempengaruhi antara 1) jumlah bimbingan/arahan, 2) dukungan sosio emosional (perilaku hubungan), dan 3) tingkat kesiapan pengikut untuk melaksanakan tugas, fungsi dan tujuan tertentu. Hersey, Blanchard, Johnson (1996)			
	Perilaku Tugas (X1)	Sejauh mana pemimpin menyediakan arahan (tugas) dan menetapkan peranan individu atau kelompok (pengikut). Hersey, Blanchard, Johnson (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan tujuan</li> <li>• Pengorganisasian</li> <li>• Penetapan batas waktu</li> <li>• Pengarahan</li> <li>• Pengendalian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat sejauh mana penyusunan tujuan</li> <li>• Tingkat sejauh mana pengorganisasian tugas</li> <li>• Tingkat sejauh mana penetapan batas waktu</li> <li>• Tingkat sejauh mana pengurus memberikan pengarahan</li> <li>• Tingkat sejauh mana pengurus melakukan Pengendalian</li> </ul>	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	Perilaku Hubungan (X2)	Sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan dukungan</li> <li>• Mengkomunikasikan tujuan</li> <li>• Memudahkan interaksi</li> <li>• Aktif menyimak</li> <li>• Memberikan umpan balik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat sejauh mana Memberikan dukungan</li> <li>• Tingkat sejauh mana Mengkomunikasikan tujuan</li> <li>• Tingkat sejauh mana Memudahkan interaksi</li> <li>• Tingkat sejauh mana Aktif menyimak</li> <li>• Tingkat sejauh mana Memberikan umpan balik</li> </ul>	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Kematangan Pengikut (X3)	Kadar di mana pengikut menunjukkan kemampuan ( <i>ability</i> ), kemauan ( <i>willingness</i> ) menyelesaikan tugas tertentu meliputi: 1) Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan pengalaman, pengetahuan serta keterampilan individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas tertentu dan 2) Kematangan psikologis, kadar individu atau kelompok memiliki kepercayaan, komitmen, motivasi untuk menyelesaikan tugas tertentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman kerja</li> <li>• Pengetahuan akan pekerjaan</li> <li>• Pemahaman syarat pekerjaan.</li> <li>• Kemauan untuk memikul tanggung jawab.</li> <li>• Motivasi berprestasi.</li> <li>• Keterikatan (dedikasi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat sejauh mana pengalaman kerja</li> <li>• Tingkat sejauh mana pengetahuan akan pekerjaan</li> <li>• Tingkat sejauh mana pemahaman akan syarat pekerjaan</li> <li>• Tingkat sejauh mana Kemauan untuk memikul tanggung jawab</li> <li>• Tingkat sejauh mana Motivasi berprestasi</li> <li>• Tingkat sejauh mana Keterikatan (dedikasi)</li> </ul>	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal	

Partisipasi (Y)	Keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan. (David, 1985:179)	• Menyumbangkan ide (pemikiran)	• Tingkat sejauh mana Menyumbangkan ide (pemikiran)	Ordinal
		• Menyumbang modal usaha	• Tingkat sejauh mana Menyumbang modal usaha	Ordinal
		• Memanfaatkan jasa pelayanan koperasi	• Tingkat sejauh mana Memanfaatkan jasa pelayanan koperasi	Ordinal
		• Mengawasi jalannya organisasi dan usaha koperasi	• Tingkat sejauh mana Mengawasi jalannya organisasi dan usaha koperasi	Ordinal

Pengujian statistik yang digunakan dengan menguji alat analisis yang berupa kuesioner dengan alat pengujian dimulai dari uji validitas dengan menggunakan rumus korelasi Rank Spearman berdasarkan teknik analisis faktor dan *cronbach alfa* untuk menguji tingkat reliabilitasnya.

Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode iterasi, didasarkan pada pertimbangan bahwa kerangka sampling telah diketahui, baik jumlah, maupun institusinya dihitung melalui cara penentuan sampel minimal dari populasi anggota KUD sebanyak 36.167 maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 140. Dengan teknik proportional sampling dan alokasi proporsi maka diperoleh hasil sampel untuk KUD Kota Gorontalo sebanyak 17, KUD Kabupaten Gorontalo sebanyak 46, KUD Kabupaten Boalemo sebanyak 29, KUD kabupaten Bone Bolango sebanyak 30 dan KUD Kabupaten Pohuwato sebanyak 18. Pengujian hipotesis menggunakan pendekatan analisis statistik Non Parametrik dengan Uji Kruskal – Wallis dapat dilihat pada Tabel 1.

## HASIL

Secara organisatoris, jumlah anggota KUD di Provinsi Gorontalo adalah 36.187 orang anggota penuh, dengan rincian Kota Gorontalo berjumlah 4501 orang, Kabupaten Gorontalo berjumlah 11.985 orang, Kabupaten Boalemo berjumlah 7.401 orang, Kabupaten Bone Bolango berjumlah 7.631 orang, dan Kabupaten Pohuwato berjumlah 4.669 orang, semuanya berstatus sebagai anggota dilayani. Selanjutnya Kepengurusan berdasarkan struktur

organisasi Pengurus KUD terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan Anggota, selain itu dalam struktur organisasi terdapat Manajer, Badan Pengawas dan Badan Pelindung dan Penasehat. Keadaan Investasi dan Modal Usaha KUD di Provinsi Gorontalo dapat dilihat pada Tabel 2.

Memperhatikan data pada Tabel 2. peningkatan usaha KUD di Provinsi Gorontalo kurang mengalami kemajuan, hal ini dibuktikan oleh besarnya volume usaha hanya sebesar modal. Salah satu faktor penyebabnya adalah perilaku anggota yang kurang mematuhi kewajibannya kepada KUD.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden

Aktivitas seseorang berhubungan dengan umur, hal mana pada batasan umur tertentu aktivitas akan menurun sehingga berpengaruh pada produktivitas seseorang. Meskipun demikian umur tidak dijadikan variabel pengaruh dalam penelitian ini. Berdasarkan rekapitulasi data umur responden secara rinci keadaan umur responden disajikan pada Tabel 3.

Pada Tabel 3. dijelaskan bahwa Ketua KUD di Provinsi Gorontalo terbanyak berusia diatas 50 tahun. Hal ini berarti pada usia tersebut seseorang telah memiliki kemampuan dan dapat dipercaya untuk memimpin. Selain itu untuk anggota paling banyak usia produktif yaitu antara 24 - 45 tahun sebanyak 84 orang (60%), sebanyak 31 orang (22,14%) berusia diatas 50 tahun. Ini menunjukkan terdapat sebagian anggota yang berada pada usia kurang produktif disebabkan karena faktor kemampuan fisik semakin berkurang.

Tabel 2. Keadaan Investasi dan Modal Usaha

No	Daerah Kerja	Investasi	Modal Sendiri	Modal Asing	Volume Usaha
1	Kota Gorontalo	5.377.588.000	1.515.370.000	3.862.218.000	4.893.749.000
2	Kab. Gorontalo	28.841.631.988	57.483.122.270	21.351.215.623	75.331.549.890
3	Kab Boalemo	6.469.111.000	289.004.000	2.649.102.000	2.469.282.000
4	Kab. Bone Bolango	14.149.167.000	5.310.367.000	8.458.178.000	2.309.283.000
5	Kab. Pohuwato	52.971.263.000	2.638.490.515	3.725.490.671	2.892.532.249
	Jumlah	107.808.770.788	67.237.353.785	40.046.204.291	89.896.396.139

Tabel 3. Deskripsi Usia Ketua dan Anggota KUD di Provinsi Gorontalo

No	Umur	Ketua		Anggota	
		F	%	F	%
1	25-30	1	1,92	17	12,14
2	31-35	8	15,38	13	9,29
3	36-40	13	25	37	26,43
4	41-45	9	17,31	17	12,14
5	46-50	5	9,62	25	17,86
6	50+	16	30,77	31	22,14
	Jumlah	52	100	140	100

### Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Selanjutnya data tentang jenis kelamin. Jenis kelamin berhubungan dengan faktor kemampuan aktivitas antara laki-laki dan perempuan. Secara kodrat, kaum laki-laki memiliki kemampuan lebih dari pada kaum perempuan. Dalam kaitannya dengan pengembangan usaha, akan lebih baik jika kaum laki-laki yang lebih berperan dari pada kaum perempuan. Akan tetapi jenis kelamin tidak dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini. Untuk mengetahui keadaan jenis kelamin responden terlihat dalam Tabel 4.

Tabel 4. Deskripsi Jenis Kelamin Responden KUD di Provinsi Gorontalo

No	Jenis Kelamin	Ketua		Anggota	
		F	%	F	%
1	Laki-laki	52	100	105	75
2	Perempuan	-	-	35	25
	Jumlah	52	100	140	100

Memperhatikan data pada Tabel 4., terlihat bahwa Ketua KUD semuanya kaum pria. Ini menunjukkan bahwa kaum pria masih sangat tepat untuk memimpin KUD ketimbang kaum wanita. Demikian pula anggota KUD sebahagian besar adalah kaum pria.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan sangat menentukan dalam karir seseorang sehingga akan berhubungan dengan aktifitas dan produktifitasnya. Adapun tingkat pendidikan responden seperti tertera dalam Tabel 5.

Tabel 5. Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden KUD di Provinsi Gorontalo

No	Tingkat Pendidikan	Ketua		Anggota	
		F	%	F	%
1	SD	-	-	42	30
2	SLP	2	3,85	32	22,86
3	SLA	29	55,77	60	42,86
4	Diploma	12	23,08	4	2,86
5	Sarjana	8	15,38	2	1,42
6	Pascasarjana	1	1,92	-	-
	Jumlah	52	100	140	100

Berdasarkan data pada Tabel 5. menunjukkan bahwa tingkat pendidikan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo cukup memadai yaitu setingkat SLA sampai Pascasarjana. Demikian pula dengan tingkat pendidikan anggota yang terbanyak adalah berpendidikan setingkat SLA.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan berhubungan dengan kegiatan ekonomi seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Peran KUD dalam hal ini adalah memfasilitasi peningkatan ekonomi masyarakat agar menjadi lebih baik. Salah satu factor penentu menjadi anggota KUD adalah memiliki pekerjaan tertentu. Untuk mengetahui gambaran pekerjaan respondendapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Deskripsi Pekerjaan Responden KUD di Provinsi Gorontalo

No	Jenis Pekerjaan	Ketua		Anggota	
		F	%	F	%
1	PNS	9	17,30	4	2,86
2	Petani	2	3,85	65	46,43
3	Pedagang	2	3,85	5	3,57
4	Nelayan	-	-	6	4,29
5	Wiraswasta	29	55,77	31	22,14
6	Lain-lain	10	19,23	29	20,71
	Jumlah	52	100	140	100

Memperhatikan Tabel 6., pekerjaan ketua dan anggota KUD di Provinsi Gorontalo bervariasi. Sebagian besar ketua bekerja sebagai wiraswasta. Keadaan ini sangat menunjang pengembangan KUD, melalui pengalaman sebagai pengusaha akan mampu menerapkan praktek kewirausahaan guna pengembangan usaha KUD. Dilain pihak, masih terdapat 20% anggota tidak memiliki pekerjaan tetap.

### Deskriptif Variabel Bebas Gaya Kepemimpinan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo

Dalam penelitian ini terdapat tiga indikator variabel gaya kepemimpinan situasional yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan dan kematangan anggota. Untuk mengetahui gambaran tentang gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Ketua KUD di Provinsi Gorontalo, terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap tinggi rendahnya perilaku tugas dan perilaku hubungan.

### Perilaku Tugas Ketua KUD di Provinsi Gorontalo

Adapun perilaku tugas Ketua KUD di Provinsi Gorontalo seperti tertera dalam Tabel 7.

Data pada Tabel 7. menunjukkan proporsi perilaku tugas ketua KUD di Provinsi Gorontalo

secara keseluruhan menunjukkan perilaku tugas tinggi yaitu sebesar 73,57% dan sebesar 26,43% memberikan jawaban perilaku tugas ketua rendah.

Tabel 7. Tanggapan Responden tentang Perilaku Tugas Ketua Pengurus KUD di Provinsi Gorontalo

No	Daerah	Perilaku Tugas		Persentase
		Rendah	Tinggi	
1	Kota Gorontalo	17,65%	82,35%	12,14%
2	Kabupaten Gorontalo	30,43%	69,57%	32,86%
3	Kabupaten Boalemo	31,03%	68,97%	20,71%
4	Kabupaten Bone Bolango	20,00%	80,00%	21,43%
5	Kabupaten Pohuwato	27,78%	72,22%	12,86%
	Jumlah	26,43%	73,57%	100,00%

### Perilaku Hubungan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo.

Dari jawaban yang diberikan responden diperoleh gambaran tentang perilaku hubungan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo tertera dalam Tabel 8.

Tabel 8 Tentang Perilaku Hubungan Ketua Pengurus KUD di Provinsi Gorontalo

No	Daerah	Perilaku Hubungan		Persentase
		Rendah	Tinggi	
1	Kota Gorontalo	11,76%	88,24%	12,14%
2	Kabupaten Gorontalo	41,30%	8,70%	32,86%
3	Kabupaten Boalemo	31,03%	68,97%	20,71%
4	Kabupaten Bone Bolango	20,00%	80,00%	21,43%
5	Kabupaten Pohuwato	22,22%	77,78%	12,86%
	Jumlah	28,57%	71,43%	100%

Jawaban responden menunjukkan proporsi perilaku hubungan Ketua KUD secara keseluruhan terlihat sebesar 71,43% perilaku hubungan tinggi, dan sebesar 28,57% berpendapat bahwa perilaku hubungan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo rendah. Selanjutnya untuk menentukan gaya kepemimpinan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo berdasarkan data perilaku tugas dan perilaku hubungan seperti tertera pada Tabel 9.

Tabel 9 Gaya Kepemimpinan Ketua Pengurus KUD di Provinsi Gorontalo

No	Daerah	Sampel	Gaya Kepemimpinan			
			Telling (S1)	Selling (S2)	Participating (S3)	Delegating (S4)
1	Kota Gorontalo	17	5,88%	82,35 %	5,89%	5,88%
2	Kabupaten Gorontalo	46	10,87%	69,56%	6,52%	13,04%
3	Kabupaten Boalemo	29	13,79%	65,52%	3,45%	17,24%
4	Kabupaten Bone Bolango	30	3,33%	76,67%	3,33%	16,67%
5	Kabupaten Pohuwato	18	5,56%	88,88%	-	5,56%
	Jumlah		8,57%	74,29%	4,29%	12,85

Tabel 10. Tingkat Kematangan Anggota KUD di Provinsi Gorontalo

No	Daerah	Sampel	Tingkat Kematangan			
			Rendah (R1)	Rendah ke Sedang (R2)	Sedang ke Tinggi R3)	Tinggi (R4)
1	Kota Gorontalo	17	-	47,60%	23,53%	29,41%
2	Kabupaten Gorontalo	46	19,%	34,78%	36,96%	8,69%
3	Kabupaten Boalemo	29	34,%	24,14%	31,03%	10,34%
4	Kabupaten Bone Bolango	30	3,%	13,33%	63,33%	16,67%
5	Kabupaten Pohuwato	18	-	-	11,11%	88,89%
	Persentase		14,29%	25%	36,42%	24,29%

Tabel 11. Matriks Tingkat Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Ketua Pensurus Densan Kematansan UD di Provinsi Gorontalo

Tingkat Kematangan	Gaya Kepemimpinan				Jumlah
	Telling (S1)	Selling (S2)	Participating (S3)	Delegating (S4)	
R1	3	14	-	3	20
R2	5	22	1	5	33
R3	3	39	5	3	50
R4	2	27	1	7	37
	13	102	7	18	140

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang diterapkan Ketua dengan angka persentase tertinggi (76,29%) adalah menjajakan (*selling*), sebesar 12,85% adalah gaya kepemimpinan mendelegasikan (*delegating*). Selain itu 8,57% menerapkan gaya kepemimpinan memberitahukan (*telling*), dan hanya 4,29% menerapkan gaya kepemimpinan mengikutsertakan (*Participating*).

#### Tingkat Kematangan Anggota

Sesuai data yang diperoleh dari jawaban responden, tingkat kematangan anggota pada masing-

masing KUD di Provinsi Gorontalo terlihat pada Tabel 10.

Berdasarkan data pada Tabel 10. tingkat kematangan anggota secara keseluruhan dengan angka persentase tertinggi yaitu tingkat kematangan sedang ke tinggi (R3) sebesar 36,42%, sebesar 25% anggota yang memiliki tingkat kematangan rendah ke sedang (R2), sebesar 24,29% anggota memiliki tingkat kematangan tinggi (R4) dan hanya 14,29% anggota yang memiliki tingkat kematangan rendah. Dengan demikian tingkat kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo yang pada level R3 dan R4, dapat difahami bahwa anggota selain memiliki

kemampuan dalam hal melaksanakan pekerjaan/tugas juga memiliki kemauan untuk bertanggungjawab. Disamping itu anggota memiliki level rendah kesedang (R2), artinya anggota telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan/tugas akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pekerjaan/tugas.

### Tingkat Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Ketua dengan Kematangan Anggota KUD di Provinsi Gorontalo

Untuk mengetahui tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan situasional Ketua dan tingkat kematangan anggota pada masing-masing KUD di Provinsi Gorontalo dapat dilihat pada matriks pada Tabel 11.

Memperhatikan data pada Tabel 11. gaya kepemimpinan yang diterapkan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo adalah bervariasi yaitu menjajakan (*seiling*) dengan proporsi 102 responden dengan tingkat kematangan berbeda yaitu 14 orang pada level R1, 22 orang pada level R2, selanjutnya 39 orang pada level R3 dan 27 orang pada level R4, berjumlah 18 orang memberikan jawaban gaya kepemimpinan mendelegasikan (S4) dengan tingkat kematangan 3 orang pada level R1, sebanyak 5 orang berada pada level R2, sebanyak 5 orang pada level R3 dan 7 orang pada level R4. Pada gaya kepemimpinan memberitahukan (*Telling*), dari 13 orang yang memberikan tanggapan hanya 3 orang yang memiliki tingkat kematangan yang sesuai (R1). Akan tetapi pada gaya kepemimpinan partisipasi (S3), dari jumlah 7 orang yang memberikan tanggapan terdapat 5 orang memiliki tingkat kematangan yang sesuai (R3).

### Partisipasi Anggota (Y)

Tabel 12 Tingkat Partisipasi Anggota KUD di Provinsi Gorontalo

No	Daerah	Partisipasi		Persentase
		Rendah	Tinggi	
1	Kota Gorontalo	29,41%	70,59%	12,14%
2	Kabupaten Gorontalo	36,96%	63,04%	32,86%
3	Kabupaten Boalemo	62,07%	37,93%	20,71%
4	Kabupaten Bone Bolango	3,33%	96,67%	21,43%
5	Kabupaten Pohuwato	-	100%	12,86%
Persentase		29,29%	70,71%	100%

Untuk mengetahui tingkat partisipasi anggota pada masing-masing KUD, berikut ini dikemukakan data yang diperoleh dari jawaban responden seperti terlihat pada Tabel 12.

Berdasarkan data pada Tabel 12. tingkat partisipasi anggota pada masing-masing KUD di Provinsi Gorontalo secara keseluruhan menunjukkan sebesar 70,71% tingkat partisipasi tinggi, sebesar 29,29% tingkat partisipasi rendah.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilakukan pengujian terhadap variabel dengan menggunakan uji Kruskal-Wallis atau uji H. Dengan mengambil derajat kepekaan  $k-1=5-1=4$ , Sesuai daftar distribusi  $X^2_{tabel}=9,488$ . Hasil perhitungan dengan hipotesis 1: terdapat perbedaan gaya kepemimpinan Ketua Pengurus KUD di Provinsi Gorontalo dengan hasil H sebesar 30,472 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya “Terdapat perbedaan gaya kepemimpinan Ketua KUD di provinsi Gorontalo”. Hipotesis 2: terdapat perbedaan tingkat kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo dengan hasil H sebesar 45,313, maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya “Terdapat perbedaan tingkat kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo”. Hipotesis 3: “Terdapat kesesuaian gaya kepemimpinan Ketua Pengurus dengan kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo”. Dengan menggunakan uji Chi Square  $4 \times 4$  diperoleh hasil  $X^2_{hitung}=2,22$ , sedangkan  $X^2_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha=0,05$  dengan derajat bebas (db) = 9 diperoleh nilai  $X^2_{0,005(db)}=16,919$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak artinya “Terdapat kesesuaian gaya kepemimpinan Ketua pengurus dengan kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo”. Hipotesis 4: “Makin sesuai gaya kepemimpinan Ketua pengurus dengan kematangan anggota makin tinggi partisipasi anggota KUD di provinsi Gorontalo,” Alat analisis yang digunakan Metode Jenjang Spearman (*Rank correlation Method*), dengan hasil perhitungan sebesar  $t=3,9732$ . Hasil tersebut menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya “makin sesuai gaya kepemimpinan Ketua pengurus dengan kematangan anggota makin tinggi partisipasi anggota KUD di provinsi Gorontalo,” diterima. Dengan demikian terdapat korelasi antara kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kematangan anggota dengan peningkatan partisipasi.

SecarateoritispenekanaanperilakuKepemimpinan situasional adalah pada pola membangun hubungan antar pengurus dengan anggota. Partisipasi sebagai

suatu bentuk hubungan sosial yang ditandai oleh suatu derajat tingkat tinggi pengaruh imbal balik. Artinya menciptakan suatu keseimbangan kekuatan yang mengusahakan kesempatan bagi anggota untuk dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

## PEMBAHASAN

Di Provinsi Gorontalo terdapat 52 KUD yang tersebar pada 36 kecamatan yaitu di Kota Gorontalo berjumlah 5 KUD, Kabupaten Gorontalo berjumlah 15 KUD, Kabupaten Boalemo berjumlah 9 KUD, Kabupaten Bone Bolango berjumlah 8 KUD, serta Kabupaten Pohuwato berjumlah 15 KUD. Sejak awal pendirian KUD-KUD tersebut telah melakukan berbagai kebijakan pemerintah yang pada hakekatnya bertujuan untuk pengembangan KUD khususnya dan ekonomi masyarakat pedesaan pada umumnya, dan secara kelembagaan, seluruh KUD di Provinsi Gorontalo berstatus Badan Hukum.

Sehubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda, hasil penelitian Gayle Avery menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan antara atasan dengan penyelia (*frontline managers*). A.K. Korman membantah pendapat tentang adanya satu gaya perilaku pemimpin yang terbaik, ia mengemukakan bahwa dimensi-dimensi konsiderasi (hubungan) dan struktur inisiasi (tugas) tidak memiliki nilai signifikansi prediktif dalam kaitannya dengan efektivitas, hal ini menunjukkan bahwa karena situasi yang berbeda-beda maka gaya pemimpin juga harus demikian halnya. Menurut Fiedler bahwa dalam situasi yang berbeda menghendaki gaya kepemimpinan yang berbeda. Bukti-bukti yang ada secara jelas menunjukkan tidak adanya satu gaya perilaku pemimpin yang efektif atau berlaku untuk semua situasi.

Kematangan anggota berkaitan erat dengan pengetahuan. Teori aktivitas (*activity theory*) oleh Hill, Cumming, Aslts bahwa peningkatan inovasi dapat dicapai melalui pembangunan pengetahuan yang difokuskan pada (1) *working at the cutting edge*, anggota hanya dapat bekerja maksimal dengan memajukan pengetahuan kolektif diantara semua komponen organisasi, 2) *progressive problem solving*, apabila anggota telah mahir menguasai suatu hal maka ia akan berinvestasi pada hal-hal yang baru, terutama proses pembelajaran dalam memecahkan masalah (3) *collaborative effort*, anggota akan bekerja dengan baik terutama menyangkut hal-hal penting dan

membagi tujuan serta nilai dengan komunitasnya. (4) *Self monitoring of knowledge*, pengetahuan sangat diperlukan sebagai bangun kerja akan tetapi difokuskan pada pengetahuan individu.

Jika disesuaikan dengan teori Hersey dan Blanchard menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan menjajakan (*selling*) diterapkan pada anggota yang memiliki tingkat kematangan pada level R2, demikian pula halnya dengan penerapan gaya kepemimpinan memberitahukan (*telling*) hanya bagi anggota yang memiliki tingkat kematangan pada level R1. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang diterapkan pada KUD di Provinsi Gorontalo belum sesuai dengan tingkat Kematangan anggota. Sedangkan gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah 'Menjajakan (*selling*).

Beberapa faktor yang mempengaruhi partisipasi dikemukakan diatas bila ditinjau dari segi teori-teori tentang partisipasi antara lain teori kedekatan wilayah (*Propinquity theory*) bahwa anggota dapat atau tidak dapat berpartisipasi tergantung pada faktor kedekatan wilayah tempat tinggal dengan lokasi koperasi. Faktor pemanfaatan jasa pelayanan seperti penjualan produksi anggota belum dapat ditangani oleh KUD sebab belum memiliki sarana produksi, keterlambatan pengembalian pinjaman. Hal ini sesuai dengan teori kepraktisan (*Practical Theory*) bahwa setiap individu mau berinteraksi dengan koperasi karena adanya prinsip-prinsip kepraktisan sebaliknya seseorang tidak mau berinteraksi jika koperasi tersebut menawarkan jasa atau menetapkan aturan yang rumit dan memberatkan. Demikian pula halnya dengan pengawasan organisasi dan usaha belum dapat dilaksanakan oleh sebahagian anggota disebabkan oleh kesibukan anggota. Hal ini sesuai dengan teori aksi (*theory of action*) yang menyatakan bahwa partisipasi dapat terjadi secara optimal apabila ada hubungan kekuasaan antatapemimpin di tingkat atas dengtur anggota di tingkat bawah' Selain itu teori pertukaran (*exchange theory*) menjelaskan tentang interaksi dan perilaku individual yang menitik beratkan pada pola-pola penguatan (*reinforcement*), imbalan (*reward*) dan biaya (*cost*) menyebabkan orang melakukan apa-apa yang mereka lakukan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan gaya kepemimpinan situasional Ketua KUD di Provinsi

Gorontalo. Gaya kepemimpinan yang dominan adalah menjajakan (*selling*), dalam hal ini ketua membangun komunikasi dua arah serta memberikan penjelasan kepada anggota. Diharapkan Ketua KUD di Provinsi Gorontalo dapat menerapkan gaya kepemimpinan “menjajakan” (*selling*) dan “mendelegasikan” (*delegating*). Dengan menjajakan (*selling*), pemimpin diharapkan melakukan komunikasi dua arah, memberikan arahan atau petunjuk kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas, pemimpin berusaha agar secara psikologis anggota koperasi turut mengambil bagian dalam perilaku yang diinginkan. Upaya mendelegasikan wewenang, anggota koperasi diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwil bagaimana, bilamana, dan dimana pelaksanaan pekerjaan itu

Tingkat kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo adalah berbeda. Pada umumnya anggota memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi (R3) maksudnya anggota memiliki kemampuan akan tetapi tidak mau memikul tanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya.

Tidak terdapat kesesuaian gaya kepemimpinan Ketua dengan kematangan anggota KUD di Provinsi Gorontalo. Hal ini disebabkan karena pengurus belum memperhatikan kematangan anggota dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

Terdapat hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan Ketua dengan kematangan anggota, dengan partisipasi anggota KUD di Provinsi Gorontalo. Pada KUD yang menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih sesuai dengan kematangan anggota, menimbulkan partisipasi yang lebih tinggi pula. Partisipasi anggota KUD dipengaruhi oleh berbagai faktor, studi ini hanya membatasi pada gaya kepemimpinan Ketua dan tingkat kematangan anggota. Oleh karena itu perlu dilakukan studi lanjutan untuk mengkaji faktor-faktor lain tersebut

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. (1984). *Menjadi Pemimpin Efektif* pengertian Kepemimpinan, Pengembangan Kemampuan Memimpin, pengembangan Diri sebagai Pemimpin Effective Leadership, A self-Development Manual). Terj. Andre Asparsajogi (ed). PT. Pertja, Jakarta.
- Bayu Krisnamurthy Q002), *Membangun Koperasi Berbasis Anggota Dalam Rangka Pengembangan Ekonomi Rakyat*, (artikel I (4)-Juni 2002.

- Comparative Education, (2004). *Whose Theory of participation? School Governance Policy and Practice in South Africa* Suzanna Grant Lewis and Jordan Naidoo. *Journal of Harvard Graduate school of Education*, 6 (2) - article (May 10).
- Davis, Keith dan John w Newstromo (1985). perilaku dalam organisasi (*Human Behavior at work: organizational Behavior*) .Terj. Agus Dharmas., Erlangga, Jakarta.
- Dulfer, Eberhard. walter Hamm (1985). *Co-operative (In the clash Between Member Participation, Organization Development and Bureaucratic Tendencies)*. London, Quiller press.
- Gebhardt, Angela. Franca Heinrici, Alessio pavan, (2003). Important Theories of Leadership and Management in Organizations. *Journal of Organization Development*, April 27.
- Hanel, A. (1992). Basic Aspect of Cooperative organization and policies for Their Promotion in Developing countries, philips university. Marburg, West Germany.
- Hermann, Margaret G. (1999). *Assessing Leadership style*. Journal of social Science Automation, Inc.
- K. State. (1998). *Situational Leadership : Balancing Tasks and Relationship*. Journal of Kansas State University Cooperative Extension Service, Part 3 of Series.
- Mc Kinsey & company. (2003). *Leadership Background*. Journal of the Leadership Forum, 19-21 February 2003.
- Muenkner, Hans H. (1988). Pengantar Hukum Koperasi, Dengan Acuan Khusus Mengenai Perundang-undangan Koperasi di Indonesia, Unpad, Bandung.
- Newcomb, Theodore M., Ralph H Turner., Philip E converse. (1979). Psikologi sosial (*Social Psychology*), terjemahan. Jusuf Noesirwan., M Soewondd., Fatmah Z Abdullah. CV. Diponegoro, Bandung.
- Peterkin, vincent M. s. (1996). *Leadership style and Learner outconx in Adventist Secondary School*. Journal of Institute for Christian Teaching Education Department of Seventh - day Adventists, June 16 -26.
- Pursley, Nancy P. (2002). *Reflections on Leadership*. Journal of USC Institute for Public Service and Policy Research, October.
- Ropke, Jochen. (2000). *Ekonomi Koperasi, Teori dan prahkek (The Economic Theory of cooperative)*. te4. sri Djatnika s Arifin, salemba Empat, Jakarta.

- Rusidi. (2002). Paradigma Dimensional Bagi pengembangan Teori-Teori Koperasi, (dalam 20 Polak Pemikiran Tentang pembangunan Koperasi). Editor, Maman Suratman, IKOPIN, Bandung.
- Schermerhorn, John R. (2001). *Situational Leadership* : Conversation with Paul Harsey. Journal of The center for Leadership studies, Inc. All rights reserved, Ohio University.
- Siegel, Sidney. (1986). statistik Non Parametrik untuk Ilmu-Ilmu sosial (*Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*), terj. oleh Zatuawi Sayuti, Landung Simatupang, pT. Gramedia, Jakarta.
- Tuhpawana P Sandjaja, U Sanuridin Natadirana, (2002). Strategi Pengembangan Koperasi Dalam Era perdagangan Bebas. Jurnal Koperasi Indoneiia, Tahun XVII -Nomor 1.
- Undang-undang nomor 25 tahun 1992, Tentang perkoperasian.
- Veryard Projects Ltd & Antelope Projects Ltd. (2002). *Organization Behavior : Leadership & Control*. [http://www.veri,ard.com/orgm\\_gVstudent.htm](http://www.veri,ard.com/orgm_gVstudent.htm)
- Wright, Peter. (2003). *Managerial Leadership*. Journal of National College for School Leadership.
- Yip, Chun Seng, (2003). *Job search and Labor Force participation in Equilibrium : The ory and Estimation*. [yipcs@ssc.upenn.edu](mailto:yipcs@ssc.upenn.edu)