

EKSISTENSI KOPERASI

《PENUNJANGAN KEBUTUHAN ANGGOTA
DAN LABORATORIUM UMKM》



Diterbitkan Oleh
CV. R.A.De.Rozarie
(Anggota Ikatan Penerbit Indonesia)
Jl. Ikan Lumba-Lumba Nomor 40 Surabaya, 60177
Jawa Timur – Negara Kesatuan Republik Indonesia
www.derozarie.co.id – 081333330187/0819671079

Eksistensi Koperasi
(Pemenuhan Kebutuhan Anggota Dan Laboratorium UMKM)
© Desember 2013

Eklektikus: Dr. Meike D Mamentu, M.Si.
Editor: Wilson B
Master Desain Tata Letak: Eko Puji Sulistyono

Angka Buku Standar Internasional: 9786021447413
Perpustakaan Nasional Republik Indonesia
Katalog Dalam Terbitan

Sebagian atau seluruh isi buku ini dilarang digunakan atau direproduksi dengan tujuan komersial dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari CV. R.A.De.Rozarie kecuali dalam hal penukilan untuk keperluan artikel atau karangan ilmiah dengan menyebutkan judul dan penerbit buku ini secara lengkap sebagai sumber referensi.
Terima kasih

PENERBIT PERTAMA DENGAN KODE BATANG UNIK

PRAKATA

Tiada kegembiraan selain mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus akan kasih-Nya karena karya sederhana ini dapat terwujud tanpa hambatan. Saya selaku penulis, wajib memberikan karya otentik dengan bahasa lugas, memiliki kebaruan dan cara penyelesaian yang tidak bertele-tele.

Secara khusus, tulisan ini ditujukan sebagai pemahaman lebih lanjut mengenai koperasi seperti yang termaktub dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian - menggantikan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Karena bagi saya, koperasi hakikatnya tidak sekadar “dari, oleh, dan untuk anggota” namun ada sesuatu hal tersembunyi didalamnya.

Rasanya tidak afdol jika saya memberikan *clue* pada prakata ini. Dengan senang hati, saya persembahkan buku berjudul “Eksistensi Koperasi (Pemenuhan Kebutuhan Anggota Dan Laboratorium UMKM)”. Seperti halnya kata filsuf “*verba valent scripta manent*”.

Manado, November 2013

M.D.M

KATA PENGANTAR

Profesor Ilmu Ekonomi dan Manajemen –
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Manado

Pada usia 47 tahun, ibu Meike melanjutkan studi di Program Doktor Studi Manajemen Universitas Negeri Jakarta dan tepat di usia 50 tahun lulus menyandang titel Dr. Berbekal darah muda (meminjam lantunan Rhoma Irama), ibu Meike mampu menjawab pertanyaan besar bagaimana eksistensi suatu koperasi yang dalam karya ini mengkhususkan diri pada Koperasi Pegawai Negeri “Tiknika” SMK Negeri 2 Manado sebagai objek utamanya. Seperti yang kita ketahui bahwa koperasi yang dimaksud dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian ialah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Tampaknya arti tersebut kurang tepat mengingat bahwa secara gramatikal, koperasi berasal dari bahasa Latin yaitu *cum* yang berarti “dengan” dan *aperari* yang berarti “bekerja”. Sedangkan dalam lafal Inggris dikenal istilah *co* dan *operation* – begitu juga dalam bahasa penjajah “Belanda” yaitu *cooperatieve vereniging* – bermakna bekerja bersama dengan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Nah di tataran inilah, ibu Meike mempermainkan pemikiran filosofisnya guna menemukan apakah itu koperasi dari sudut pandang Studi Manajemen. Saya yakin, ini akan menjadi bacaan melegakan para akademikus, masyarakat awam dan pemerintah sehingga ketiganya bersatu menciptakan cita koperasi khas Indonesia seperti yang diucapkan Moh Hatta “menentang individualisme dan kapitalisme secara fundamental”.

Salam...

Manado, Oktober 2013

A F Kawulur

SENARAI ISI

PRAKATA	i
KATA PENGANTAR	ii
SENARAI ISI	iii
BAB 1	
PENDAHULUAN	1
BAB 2	
EVALUASI PROGRAM	9
BAB 3	
PROGRAM KOPERASI	19
BAB 4	
METODOLOGI PENELITIAN	30
BAB 5	
HASIL EVALUASI	36
BAB 6	
HASIL EFEKTIVITAS	79
BAB 7	
ANGGOTA DAN ORGANISASI	111
BAB 8	
KESIMPULAN DAN SARAN	130
SENARAI PUSTAKA	145

BAB 1

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan badan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), sebagai tujuan mikro meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan hidup para anggota yang dikelola organisasi koperasi berbasis anggota dan menunjang kebutuhan ekonomi serta memberikan kontribusi sama bagi perekonomian bangsa berdasarkan kebijakan pemerintah dalam Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI 1945) dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian (UU No. 17-2012). Koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan.

Iklim usaha sehat serta sistem manajemen yang transparansi dan pengelolaan secara profesional berdasarkan pada landasan asas dan prinsip koperasi selaku visi, serta pengelolaan teratur yang berorientasi pada pelayanan anggota sangatlah diperlukan dalam proses pelaksanaan program untuk pencapaian tujuan. Dalam gerak pelaksanaannya, sektor koperasi kesulitan berkembang dan kurang diminati pada era globalisasi sekarang ini termasuk koperasi pegawai di sekolah. Untuk itu pemerintah memberikan perhatian yang cukup besar sebagai wujud kebijakan terhadap sektor koperasi dimana dalam Pasal 33 UUD NRI 1945 ayat (1) bahwa perekonomian harus disusun berdasarkan usaha bersama dan berdasarkan asas kekeluargaan, olehnya bangun perusahaan yang sesuai adalah koperasi.

Dalam UU No. 17-2012, koperasi ialah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

Pertama, bertolak dari penjelasan di atas dapat dikemukakan bahwa di tengah gejolak perekonomian era globalisasi yang semakin kompetitif, koperasi sebagai organisasi berbasis anggota diharapkan dapat menempatkan diri sebagai salah satu kekuatan ekonomi sejajar dengan kekuatan ekonomi lainnya untuk dapat memberikan kebutuhan ekonomi dan kesejahteraan para anggotanya sebagai

tujuan bisnis dan sosial. Sarana dan prasarana koperasi yang dibutuhkan harus terpenuhi, sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan usaha koperasi yang berorientasi pada profit dan pengelolaan profesional, semuanya ini dapat diprogramkan dan diimplementasikan secara tepat. Namun dalam kenyataannya usaha koperasi pegawai di sekolah masih jauh di bawah standar usaha ekonomi lainnya.

Fenomena persaingan bisnis usaha jasa memunculkan tantangan baru bagi usaha koperasi pegawai dan pengelolaannya dalam melaksanakan program, dimana manajer pelaksana diberi kesempatan membuat kebijakan-kebijakan terprogram berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi yang ditetapkan dalam rapat anggota tahunan dan sesuai prosedur, berpolakan persaingan bisnis yang ketat. Dalam mekanisme rapat anggota, pengelolaan usaha koperasi diprogramkan berpusat pada anggota sebagai sumber daya manusia dan sumber daya modal. Anggota sebagai penyandang dana/pemilik usaha, pengelola dan pengguna jasa diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dan merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan sebaik-baiknya atau seefektif dan seefisien mungkin untuk ketercapaian program, sehingga organisasi koperasi dapat bertumbuh dan berkembang. Perkembangan koperasi sesuai sumber data Direktur Jenderal Bina Lembaga Koperasi, rata-rata pertumbuhan koperasi berkisar pada 6,28%, jumlah keanggotaan 20,10%, jumlah simpanan dalam jutaan rupiah 44,64%, jumlah volume usaha dalam jutaan rupiah 7,43%, jumlah Sisa Hasil Usaha (SHU) dalam jutaan rupiah 19,31%, dan permodalan dalam jutaan rupiah 23,99%. Keberhasilan koperasi dari data yang diperoleh masih memerlukan pembenahan sehingga pemerintah menerbitkan sejumlah kebijakan baik dalam bidang kelembagaan, bidang usaha, bidang pembiayaan, jaminan kredit, serta kebijakan dalam penelitian dan pengembangannya. Pembinaan dan pelaksanaan usaha koperasi yang diprogramkan fungsi utama adalah melayani para anggota, seperti melayani perkreditan, penyaluran barang dan pemasaran hasil produksi untuk kebutuhan anggota. Untuk itu pemerintah menerbitkan Instruksi Menteri Koperasi Nomor 04/Ins/M/VI/1988 tentang Pedoman Pembinaan, Pengembangan Dan Pelaksanaan Koperasi.

Pembinaan, pengembangan dan pelaksanaan diarahkan pada menumbuhkan kemampuan perekonomian, meningkatkan peranan lebih besar dalam perekonomian, dan memberikan manfaat sebesar-besarnya dalam peningkatan kegiatan ekonomi dan pendapatan yang adil kepada anggotanya. Ukuran yang dipakai untuk menilai keterlaksanaannya yaitu mempunyai anggota penuh minimal 25% dari jumlah anggota pada wilayah kerja yang memenuhi persyaratan keanggotaan atau paling banyak 20 (dua puluh) orang; produktivitas usaha, pelayanan keanggotaan minimal 60% dari volume usaha secara keseluruhan; melaksanakan rapat anggota tepat pada waktunya minimal 3 (tiga) tahun buku berturut-turut sesuai petunjuk dinas koperasi; anggota pengurus, badan pemeriksa, berasal dari anggota koperasi dengan jumlah maksimal 5 (lima) orang pengurus dan 3 (tiga) orang badan pemeriksa; modal sendiri koperasi minimal Rp 25.000.000,- (dua puluh lima juta rupiah); hasil audit laporan keuangan layak tanpa catatan; batas toleransi deviasi usaha terhadap rencana usaha koperasi (program dan non program) sebesar 20%; rasio keuangan likuiditas antara 15-20%, solvabilitas minimal 100%; total volume usaha harus proporsional dengan jumlah anggota, minimal rata-rata Rp 250.000,- (dua ratus lima puluh ribu rupiah) per anggota per tahun; pendapatan kotor minimal dapat menutup biaya berdasarkan prinsip efisiensi; sarana usaha layak dan dikelola sendiri; tidak ada penyelewengan dan manipulasi yang merugikan koperasi oleh pengelola; tidak mempunyai tunggakan. Dengan demikian keberhasilan dan kegagalan koperasi ditentukan oleh keunggulan komparatif koperasi. Dimana koperasi dapat berkompetisi dalam era globalisasi serta memberikan pelayanan kepada anggota serta dalam usahanya tetap hidup dan berkembang. Implementasi usaha, pengalaman empirik sekarang ini menunjukkan bahwa struktur pasar dari usaha koperasi mempengaruhi kinerja dan kesuksesan koperasi, untuk itu perlu diadakan evaluasi untuk melihat kinerja koperasi dalam tingkat capaian yang diharapkan. Bentuk kendala yang dihadapi kiranya dapat dibenahi pada tingkat penyempurnaan pelaksanaan dan capaian yang memadai terutama organisasi melayani kebutuhan anggota.

Kedua, kapasitas sumber daya manusia dan sumber daya modal penyandang dana, manusia sebagai motor penggerak yang

memerlukan sentuhan pengelola dan dikelola (manajemen), sumber utama pengelolaan koperasi pegawai di sekolah masih mengalami hambatan karena kurangnya tenaga profesional dalam bidang manajemen koperasi yang perlu adanya pelatihan dan pendidikan pengelolaan koperasi yang menghasilkan kinerja baik, sumber daya modal perlu dipenuhi dalam pengelolaan koperasi pegawai di sekolah, unsur-unsur komponen program yang ada sebagai suatu sistem perlu dicermati sebagai wujud implementasinya. Konteks kelembagaan yaitu pencapaian visi, misi dan tujuan merupakan komponen kelembagaan yang memiliki komitmen atau prinsip yang kuat perlu dicapai, kapasitas organisasi sebagai komponen *input* yaitu sumber daya manusia dan sumber daya modal serta sumber daya penunjang lainnya yang dikelola dan dijalankan secara profesional dapat dikendalikan dan diberi fasilitas.

Komponen proses dalam pelaksanaan usaha koperasi dikelola sesuai mekanisme yang diprogramkan seefektif dan seefisien mungkin, dan pembentukan jaringan atau hubungan kerja yang kuat serta menguntungkan dalam pengembangan usaha, sehingga program dapat berjalan sesuai rencana, tercipta kepuasan dan kesejahteraan anggota. Koperasi sebagai komponen produk yang dapat menghasilkan kebutuhan anggota pada tingkat capaian yang diharapkan.

Setiap komponen program yang satu saling terkait dengan lainnya untuk pencapaian tujuan koperasi pegawai, dimana pengelolaan pengurus, pengawas dan pembina koperasi memiliki prinsip yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan kegiatan terprogram, dan ini menjadi tanggung jawab pengurus, pengawas dan pembina dalam pelaksanaannya. Pengelolaan koperasi pegawai yang masih bersifat kondisional atau tradisional serta hanya didasarkan pada pengalaman pimpinan dan berdasarkan pilihan dari anggota koperasi yang menggunakan sistem kekerabatan harus dihilangkan agar dasar pelaksanaannya menjadi lebih baik. Koperasi pegawai yang tidak terpolo dan terstruktur serta terlaksana sesuai sistem dan program berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi akan mengalami hambatan dalam pelaksanaan serta pertumbuhannya.

Dengan demikian seluruhnya memerlukan pembenahan dalam menjalankan program koperasi pegawai.

Dalam pengangkatan pimpinan/manajer koperasi pegawai, perekrutan karyawan, penempatan karyawan koperasi harus sesuai dengan bidang keahliannya, namun saat ini hal tersebut belum direalisasikan sesuai dengan keahliannya sehingga efektivitas dan efisiensi pengelolaan koperasi masih rendah, kemampuan keuangan rendah dengan adanya pengeluaran-pengeluaran yang tidak efektif dan efisien di antaranya pengeluaran biaya operasional, biaya pemasaran, biaya pendidikan dan pelatihan bagi pengurus dan karyawan serta biaya-biaya operasional lainnya, mengakibatkan menurunnya kinerja keuangan khususnya dan kinerja usaha koperasi pada umumnya. Gerakan koperasi pegawai dalam wujud pelaksanaan pada dasarnya merupakan pijakan kuat bagi keterlaksanaan program untuk melayani kebutuhan anggota koperasi. Penggunaan dan pengembangan sumber daya manusia, sumber daya modal dapat menghasilkan dan membentuk jaringan atau hubungan kerja yang menguntungkan sebagai usaha ekonomi paling efektif dan efisien dalam pemenuhan kebutuhan ekonomi dan sosial para anggota juga kebutuhan organisasi koperasi dalam pengelolannya harus dapat direalisasikan.

Anggota koperasi adalah manusia pribadi yang berwatak sosial, penyandang dana, pelaksana, dan pengguna jasa mampu bersosialisasi dengan sesama kelompoknya bagi usaha koperasi, tetapi apakah koperasi telah memanfaatkannya? Hal ini merupakan tantangan bagi koperasi.

Hal pokok bagi organisasi koperasi dan manajemen koperasi adalah program kerja koperasi pegawai disusun dan direncanakan sesuai tujuan koperasi yang dapat diimplementasikan dalam bentuk capaian pada tingkat efisiensi paling tinggi yaitu perbandingan tingkat rasio antara tindakan-tindakan yang dilakukan dengan hasil-hasil yang dicapai atau perbandingan faktor ekonomi, kapasitas produksi, sumber daya yang digunakan dan jaringan kerja koperasi baik secara internal dan eksternal dijalankan dan dikelola secara baik dan tepat, dapat memberikan manfaat bagi anggota koperasi, pengurus koperasi sebagai pengelola, pengawas koperasi yang mengawasi jalannya kegiatan usaha koperasi, dan pembina koperasi

yang membina jalannya usaha serta lingkungan eksternal yang secara tidak langsung dapat menerima manfaat dari koperasi. Hasil yang dicapai menunjukkan hasil capaian sangat memuaskan, yaitu perbandingan terbaik antara rasio efektif dan efisien dari usaha koperasi, dengan terpenuhinya kebutuhan serta kepuasan anggota koperasi yang dimiliki yaitu SHU maksimum. Bagi organisasi koperasi pegawai, SHU dalam pembagiannya dapat memberikan kebutuhan dan kepuasan yang layak bagi anggotanya dan dapat membiayai kelangsungan hidup organisasi. Kesemuanya ini perlu pembuktian secara nyata melalui evaluasi program.

Ketiga, koperasi pegawai juga merupakan sarana kebutuhan individual bagi anggota dimana mereka dididik agar memiliki individualitas yang sadar atas harkatnya sebagai manusia, dan memiliki harga diri yang dapat berperan pembela pelaksana dan pejuang bagi koperasi untuk kebutuhan hidupnya, juga kebutuhan anggota koperasi lainnya. Koperasi perlu dikelola dan ditumbuhkembangkan secara baik melalui 3 (tiga) unsur koperasi, pengurus, sebagai manajer pelaksana dan badan pemeriksa sebagai pelaksana pengawasan dan anggota sebagai sumber daya koperasi. Adapun hambatan terlihat dari hasil yang dicapai koperasi adalah menurunnya kepercayaan anggota, dan turunnya partisipasi anggota dengan turunnya jumlah keanggotaan oleh adanya tingkat kepuasan yang rendah, olehnya pengelolaan dan pengendalian koperasi harus diolah dan dikendalikan seefektif mungkin, perlu adanya evaluasi program untuk menilai hambatan, ketercapaian dan pengembangan program koperasi yang dilaksanakan. Pelaksanaan evaluasi diarahkan pada program pelaksanaan yang menyangkut visi misi dan tujuan koperasi yang menjadi komitmen pelaksanaan belum terealisasi sesuai yang diharapkan. Sumber daya yang tersedia belum memadai, proses pelaksanaan usaha belum terimplementasi secara efisien dan efektif, jaringan atau hubungan kerja yang kuat dan menguntungkan belum terjalin dengan baik secara internal dan eksternal. Usaha koperasi menghasilkan ketidakpuasan dan kerugian bagi anggota. Dalam pelaksanaan program organisasi koperasi maka jaringan atau hubungan kerja internal dan eksternal perlu dibentuk secara harmonis, dijalankan koperasi secara handal dan dapat dipercaya dimana kebijakan pelaksanaan diputuskan dalam

mekanisme rapat anggota sebagai realita tertinggi dan menjadi dasar jaminan keanggotaan. Pencapaian tujuan yang dicanangkan dan diharapkan dapat dicapai secara maksimal, berhasil sesuai diharapkan yaitu terpenuhinya kebutuhan anggota oleh tingkat capaian keberhasilan dan pengembangan berada pada kinerja yang tinggi. Olehnya perlu diukur tingkat kinerja, pelayanan kepada anggota dan pembentukan jaringan kerja yang menguntungkan secara kelembagaan. Mengevaluasi seberapa efektif dan efisien tingkat capaian pelaksanaan, pengembangan kelembangan koperasi yang dijalankan yang menjadi fungsi dan tugas manajemen koperasi. Ewel Paul Roy mengatakan manajemen koperasi melibatkan unsur (perangkat) yaitu anggota, pengurus, manajer dan karyawan dimana manajemen sebagai pengelola dan manajemen proses.¹

Keempat, kebijakan koperasi pegawai yang terprogram dan dikelola bertujuan untuk mensejahterakan anggota yaitu para guru, kepala sekolah, staf administrasi sebagai pelanggan internal dan orang tua, keluarga serta masyarakat sekitar sebagai pelanggan eksternal, kiranya dapat merasakan manfaat secara langsung atas keberhasilan koperasi. Dapat memberikan kepuasan yang berarti yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup, dan dapat menunjang kebutuhan bagi pihak sekolah sebagai mitra terselenggaranya usaha koperasi.

¹ Hendrojogi, *Koperasi: Asas, Teori dan Praktik*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004), hl. 135.

BAB 2

EVALUASI PROGRAM

Konsep evaluasi program yaitu konsep mengenai evaluasi, penelitian evaluasi, dan evaluasi program yang dikemukakan para ahli. Seperti yang dikemukakan Daniel L Stufflebeam dan Shinkfield bahwa evaluasi program model CIPP adalah kerangka evaluasi yang lebih komprehensif karena mencakup *context evaluation*, *input evaluation*, *process evaluation*, dan *product evaluation*.²

- *Context evaluation*, mengevaluasi kebutuhan, problem, aset dan kesempatan untuk membantu pengambil keputusan merumuskan tujuan, dan prioritas yang relevan dengan kebutuhan pelanggan.
- *Input evaluation*, mengevaluasi alternatif pendekatan, rencana aksi, perencanaan staffing, anggaran, sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- *Process evaluation*, mengevaluasi implementasi rencana dan/atau program.
- *Product evaluation*, mengevaluasi atau mengidentifikasi hasil capaian baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan, jangka pendek atau jangka panjang.

Prinsip dasar model CIPP penting untuk tujuan evaluasi program “*not to prove, but to improve*” artinya tujuan utama dari penerapan model CIPP adalah untuk meningkatkan efektivitas implementasi suatu program. Filosofi dan kode etik yang utama dalam penerapan model CIPP adalah “*to service*”. Dalam hubungan ini, Daniel L Stufflebeam menulis sebagai berikut “*The CIPP model has a strong orientation to service and the principles of a free society the democratic principles of equity and fairness*”.³

Dalam hubungan ini, maka penerapan model CIPP menekankan pada *involving* dan *servicing stakeholders*. Filosofi dan prinsip utama penerapan model CIPP ini menjadi sangat penting dalam setiap usaha melakukan evaluasi program. Hal ini akan menjamin komprehensitas penilaian dan signifikansi hasil penilaian karena dilakukan secara demokratis dengan melibatkan *stakeholders* dalam proses evaluasi. Daniel L Stufflebeam mengemukakan 4 (empat) komponen utama dalam evaluasi yaitu evaluasi terhadap *context*, *input*, *process*, dan *product*. Fungsi dan peranan evaluasi dari setiap komponen tersebut adalah sebagai berikut:

² Daniel L Stufflebeam, *Evaluation Theory, Models, and Applications*, (John Weley and son's, Inc, San Fransisco, 2007), hl. 325.

³ *Ibid*, hl. 330.

- ∞ *Evaluasi context* adalah untuk mengidentifikasi konteks yang relevan, target pengguna, kebutuhan, dan peluang yang diperlukan atau yang berpengaruh terhadap perumusan tujuan dan implementasi program.
- ∞ *Evaluasi input* adalah untuk mengidentifikasi dan menilai kapasitas sistem, alternatif strategi program, desain dan mekanisme, sumber daya baik sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun keuangan.
- ∞ *Evaluasi process* adalah mengevaluasi proses implementasi program baik prosedur maupun aktivitas implementasi yang efektif dan efisien.
- ∞ *Evaluasi product* mendeskripsikan dan menilai hasil capaian dan dampak dari suatu program, terkait dengan konteks, input dan proses implementasi.

Keseluruhan komponen evaluasi tersebut berinti pada ketercapaian nilai inti program yang sedang dilaksanakan. Nilai-nilai utama itu merupakan pilihan nilai individu, kelompok, ataupun masyarakat dan *stakeholders* secara khusus. Selanjutnya, evaluasi yang dikemukakan Farida adalah suatu proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.⁴

Dengan pendekatan model evaluasi adalah proses untuk membantu mengimplementasikan keputusan sampai sejauh mana rencana telah diterapkan, dan apa yang harus direvisi. Begitu pertanyaan tersebut terjawab, prosedur dapat dimonitor, dikontrol, dan diperbaiki. Kemudian evaluasi yang dikemukakan Alkin adalah suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi tepat, mengumpulkan dan menganalisa informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dalam memilih alternatif. Model evaluasinya adalah program *improvement*, yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program kerja berjalan? dan apakah menuju pencapaian tujuan?, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul tidak terduga? dan model evaluasi program *sertification*, yang memberi informasi tentang nilai atau guna program.

Penilaian tugas-tugas evaluasi, evaluasi yang dikemukakan oleh Brinkerhoff adalah model *fixed us emergent evaluation design*, yaitu evaluasi yang menunjukkan desain evaluasi ditentukan dan

⁴ Farida Yusuf T, *Evaluasi Program Dan Instrumen Evaluasi*, (Rineka Cipta, Jakarta, 20-08), hl. 14.

direncanakan secara sistematis sebelum implementasi dikerjakan. Desain dikerjakan berdasarkan tujuan program disertai seperangkat pertanyaan akan dijawab oleh informasi yang akan diperoleh dari sumber-sumber tertentu. Biasanya digunakan pada evaluasi formal karena tujuan program telah ditentukan dengan jelas sebelumnya. Sedangkan Jody Fitzpatrick memberi definisi evaluasi sebagai *"evaluations the identification, clarification, and application of defensible criteria to determine on evaluation object's value (worth or merit) in relation to those criteria"*.⁵

Dari berbagai definisi di atas maka evaluasi mencakup proses untuk mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan memberi nilai/harga terhadap suatu objek/program yang di evaluasi berdasarkan standar kriteria yang telah dirumuskan dan standar tersebut memenuhi kriteria penilaian. Lebih khusus dalam mengevaluasi program yaitu menilai sejauh mana suatu program telah berhasil dilaksanakan sesuai tujuan yang diharapkan.

Penelitian evaluasi yang dikemukakan Masyhuri dan Zainuddin, secara umum penelitian evaluasi ingin menjawab pertanyaan sampai sejauh mana proyek telah tercapai sesuai yang digariskan.⁶ Penelitian evaluasi dan evaluasi program merupakan dua substansi yang berbeda namun tidak dapat dipisahkan. Penelitian evaluasi didalamnya terkandung evaluasi program mengandung makna pengumpulan informasi tentang hasil yang telah dicapai oleh sebuah program dilaksanakan secara sistematis dengan menggunakan metodologi ilmiah sehingga darinya dapat dihasilkan data akurat sesuai subjek dan objektif yang diteliti. Melalui penelitian evaluasi atas suatu program dapat diperkirakan atau dinilai keberhasilan atau kegagalan sebuah program.

Daniel L. Stufflebeam mendefinisikan penelitian evaluasi sebagai berikut *evaluation research referred to and evaluation (that is a judgment) based on empirical research and subject to criteria*.⁷ Konsep evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program.

⁵ Jody Fitzpatrick, James R. Sander, Blaine R. Worthem, *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*, (Pearson, Boston, 2004), hl. 5.

⁶ Masyhuri dan Zainuddin, *Metodologi Penelitian*, (Refika Aditama, Bandung, 2008), hl. 50.

⁷ Daniel L. Stufflebeam, *op cit*, hl. 276.

Sedangkan program adalah rencana dan kegiatan yang direncanakan secara seksama.⁸ Jadi melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksud untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan dan menjadi objek evaluasi program, dapat berbentuk kebijakan program, implementasi program dan efektivitas program sedangkan penelitian evaluasi adalah kegiatan penelitian untuk mengumpulkan informasi tentang hasil yang telah dicapai dari sebuah program dengan menggunakan metode ilmiah sehingga darinya dapat dihasilkan data akurat dan objektif dari capaian program. Penelitian evaluasi merupakan penelitian empirik untuk menilai kinerja capaian program baik proses maupun hasil seperti program koperasi.

Dalam konteks penelitian ini, melalui penelitian evaluasi akan dapat dikaji indikator-indikator perubahan-perubahan yang telah terjadi dari implementasi program dan sejauh mana perolehan program itu secara signifikan terkait dengan pendayagunaan sumber daya yang dialokasikan untuk program tersebut. Sekalipun demikian, Deam T Spaulding membedakan keduanya yaitu *a common definition used to separate program evaluation from research is that program evaluation is conducted for decision-making purpose, where as research is intended to build our general understanding and knowledge of a particular topic and to inform practice.*⁹

Deam T Spaulding selanjutnya mendefinisikan evaluasi program sebagai *"in general, program evaluation examines program to determine their worth and to make recommendations for programmatic refinement and success".*¹⁰ Jelas bahwa melalui evaluasi program dapat ditentukan kebermaknaan suatu program, dan dari hasil evaluasi itu pula dapat dirumuskan rekomendasi-rekomendasi untuk perbaikan sehingga dapat dicapai keberhasilan.

Dalam melakukan evaluasi atas suatu program, James McDavid dan Laura Hawthorn mengemukakan beberapa konsep utama melalui beberapa pertanyaan kunci sebagai berikut *what extent, if any, did the program achieve its intended objective, was the*

⁸ Suharsimin Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2008), hl. 291.

⁹ Deam T Spaulding, *Program Evaluation in Practise: Core Concepts and Examples for Discussion and Analysis*, (Jossey Bass, San Fransisco, 2008), hl. 5.

¹⁰ *Ibid*, hl. 5.

*program effective (in achieve its intende outcomes), and to what extent, if at all, are the observed outcomes consistent with the intended outcomes.*¹¹

Evaluasi program, pemahaman evaluasi program sangat penting terutama dalam penelitian. Evaluasi program oleh Deam T Spaulding mendefinisikan sebagai berikut *in general, program evaluation examines program to determine their worth and to make recommendations for programmatic refinement and success.*¹² Evaluasi program mencakup evaluasi terhadap struktur internal dan eksternal dari suatu program.

Evaluasi internal program mencakup evaluasi terhadap sumber daya, sarana dan prasarana, pelanggan, kapasitas pendanaan, dan pelayanan serta norma-norma sosial terkait. Faktor eksternal mempengaruhi program yang di evaluasi mencakup lembaga-lembaga pemerintahan ataupun lembaga swadaya masyarakat sebagai penasihat dan pengatur badan hukum yang mensahkan suatu program yang didirikan dan dilaksanakan, demikian juga untuk lembaga swasta yang dapat menjadi sumber pendanaan. Evaluasi program bertujuan melihat sejauh mana program telah berhasil membawa perubahan dan dapat memberikan pelayanan yang dibutuhkan yang terjadi secara signifikan. Dan salah satu yang dapat di evaluasi adalah kebijakan pemerintah yang menjadi program pelaksanaan seperti usaha koperasi. Jody L Fitzpatrick mengemukakan alternatif pendekatan evaluasi program yaitu *objective-oriented evaluation approach, management-oriented evaluation approach, consumer-oriented evaluation approach, expertise-oriented evaluation approach dan participant-oriented evaluation approach.*¹³

- *Objective-oriented evaluation approach, yaitu pendekatan yang menekankan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dari suatu program.*
- *Management-oriented evaluation approach, yaitu pendekatan yang diarahkan untuk membantu dalam pengambilan keputusan manajemen. Hal ini sangat penting untuk pihak manajemen, dalam pengambil keputusan, praktisi, dan pihak stakeholders lainnya. Salah satu model evaluasi program adalah the CIPP model yang dikembangkan Daniel L*

¹¹ Deam T Spaulding, *ibid*, hl. 15-17.

¹² Deam T Spaulding, *op cit*, hl. 5.

¹³ Jody L Fitzpatrick, James Sanders, *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*, (Person, Boston, USA, 2004), hl. 89.

Stufflebeam yaitu evaluasi yang mencakup context, input, process, dan product.

- *Consumer-oriented evaluation approach, yaitu suatu pendekatan yang menekankan pada keterpenuhan kebutuhan konsumen atau pelanggan.*
- *Expertise-oriented evaluation approach, yaitu suatu pendekatan yang paling tua dan banyak digunakan, dan umumnya didasarkan pada penilaian ahli atau pakar dalam suatu bidang ilmu atau pakar dalam program itu.*

Deskripsi evaluasi program koperasi. Dari beberapa definisi evaluasi di atas maka program koperasi pegawai dapat di evaluasi untuk tingkat capaian program yaitu evaluasi program pelayanan organisasi koperasi, yang terlebih dahulu mengadakan observasi atas kondisi empirik bagi koperasi yang menyangkut profil dan program kerja koperasi sebagai hasil keputusan kebijakan rapat anggota yang terimplementasikan dan terumus dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagai rencana organisasi/kelembagaan untuk dilaksanakan. Tujuan pelaksanaan program berkaitan dengan jenis dan usaha koperasi pegawai yang dijalankan, dan berorientasi ada komponen visi koperasi sebagai landasan, asas dan prinsip yang menjadi komitmen organisasi koperasi, untuk pencapaian tujuan terpenuhnya kebutuhan anggota dan kesejahteraan.

Menyangkut fasilitas sarana dan prasarana sebagai aset atau kapasitas sumber daya yang menjadi dasar pelaksanaan untuk komponen *input* usaha koperasi, bagaimana proses penyelenggaraan yang berfungsi secara efektif dan efisien, yang menunjukkan peran dan prinsip koperasi yang dijalankan, bagaimana keberadaan jati diri koperasi, bagaimana organisasi manajemen yang dikelola dalam suatu sistem, strategi pengelolaan berdasarkan keputusan rapat anggota yang tertuang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dengan langkah-langkah serta prosedur tepat dan berfungsi dengan baik. Kinerja keuangan, sumber daya modal dan sumber daya manusia yaitu anggota, pengurus, pengawas, yang handal, memiliki alat dan unsur perlengkapan koperasi yang dapat dimanfaatkan secara tepat dan dapat memberikan kontribusi yang berarti. Partisipasi anggota oleh karena memperoleh kepuasan yang maksimal dari bentuk pelayanan usaha koperasi. Kriteria capaian program tepat dan bermutu sesuai sistem orientasi tata kerja yang diprogramkan. Program koperasi dipertanggungjawabkan secara

proses dan capaian hasil berdasarkan tujuan koperasi yang dicanangkan baik program jangka pendek dan program jangka panjang. Kegiatan koperasi dalam perputaran modal yang menunjukkan tingkat likuiditas dan solvabilitas yang tinggi serta pertumbuhannya. Dampak dan hasil capaian program yang sangat memuaskan.

Evaluasi program koperasi dapat dinilai dengan metode penilaian dan yang dinilai adalah konteks kelembagaan koperasi yaitu visi dan komitmen. Kapasitas kelembagaan berupa sumber daya yang dimanfaatkan dalam penyelenggaraan usaha koperasi yang dikelola, proses penyelenggaraan koperasi yang efektif dan efisien serta dampak hasil produktif, yang menjadi kekuatan koperasi. Kemampuan koperasi yang ditunjukkan dari jati diri koperasi yang unggul, dampak perbandingan jenis kegiatan yang terimplementasi sesuai program tepat sasaran menunjukkan kinerja organisasi koperasi. Pelayanan organisasi koperasi terhadap anggota, pembentukan atau pelaksanaan hubungan dan jaringan kerja internal dan eksternal yang menguntungkan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian evaluasi untuk program koperasi adalah menyusun alat evaluasi dan penilaian, menyiapkan dan membuat daftar pertanyaan sebagai instrumen penilaian dengan menentukan standar kriteria, pemberian nilai, menganalisa data hasil evaluasi dan mengkaji secara tajam serta menginterpretasikan dalam bentuk kesimpulan kemudian melaporkan secara formal hasil evaluasi program koperasi kepada yang membutuhkannya. Membandingkan hasil evaluasi program koperasi yang terimplementasikan dan yang belum terimplementasikan sesuai tujuan dan mendeskripsikannya secara jelas dan tepat sebagai kesimpulan.

Evaluasi juga sebagai alat manajer koperasi untuk memastikan keberhasilan yang efektif dan efisien program koperasi, adanya daya tahan koperasi, pertumbuhan dan perkembangan koperasi secara berkelanjutan. Memiliki seluruh aset koperasi yang memadai, dan bagaimana pinjaman-pinjaman koperasi dapat dilunasi, tabungan-tabungan koperasi dapat ditabung dan dengan usaha koperasi dapat memperoleh hasil untuk dibagikan kepada anggota dan untuk cadangan modal dalam perputaran modal usaha, kredit koperasi dapat ditagih pada jatuh tempo yang telah

ditentukan, simpanan koperasi yang berupa modal usaha meningkat, menjangkau pemasaran alat-alat rumah tangga dan kebutuhan konsumsi lainnya yang dipasarkan kepada anggota sebagai konsumen. Jumlah keanggotaan koperasi bertambah serta memberikan kepuasan berarti bagi anggota.

Sedangkan evaluasi menurut Coss dapat diartikan sebagai *a process which determines the extent to which objectives have been achieved* yaitu evaluasi merupakan proses yang menentukan keadaan dimana tujuan dapat dicapai.¹⁴ Kebijakan mempunyai pemahaman teoritis. Harold Laswell dan Abraham Kaplan mendefinisikan kebijakan, sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan tertentu, nilai-nilai tertentu dan praktik-praktik.¹⁵ Jadi kebijakan adalah keputusan yang dibuat sebagai strategi untuk merealisasikan tujuan, dan kebijakan bersifat negatif maupun positif artinya dalam pilihan keputusan selalu bersifat menerima atau menolak pada ranah *zero-sum-game*, yaitu menerima yang ini dan menolak yang lain untuk merealisasikan tujuan program. Model formal dari proses kebijakan adalah dari “gagasan kebijakan”, “formalisasi dan legalisasi”, “implementasi”, kemudian menuju kepada kinerja atau pencapaian prestasi yang diharapkan, yang didapat setelah dilakukan evaluasi kinerja kebijakan dalam bentuk kontribusi “value”.

Value yang dikreasikan dalam perumusan program dapat disumbangkan dalam tahap implementasi. Pendekatan analisa kebijakan oleh Stokey dan Zekhauser, adalah suatu proses rasional dengan menggunakan metode rasional yang diperuntukkan bagi pengambilan keputusan sebagai penentu tujuan kebijakan, dan menggunakan proses logika dalam menelusuri cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan.¹⁶

Kebijakan di atas dapat dijabarkan dalam evaluasi kebijakan koperasi/program koperasi pelaksanaan dalam hal ini adalah program koperasi pegawai. Dalam bentuk pelaksanaan maka

¹⁴ Sukardi H M, *Evaluasi Pendidikan*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2010), hl. 20.

¹⁵ Ace Suryadi, H A R Tilaar, *Analisa Kebijakan Pendidikan*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008,) hl. 184.

¹⁶ *Ibid*, hl. 41.

kebijakan koperasi/program koperasi dapat dilakukan dengan 3 (tiga) pendekatan analisa yaitu empiris, valuatif dan normatif.¹⁷

¹⁷ Willam N Dunn, *Analisa Kebijakan Publik*, (Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2000), hl. 97.

BAB 3

PROGRAM KOPERASI

Program atau kebijakan koperasi dalam bentuk dan jenis usaha koperasi ditentukan sebelum koperasi dijalankan. Melaksanakan program usaha koperasi didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai badan hukum koperasi disahkan pejabat yang berwenang seperti akta pendirian koperasi.

Pada dasarnya program usaha koperasi yang dijalankan didasarkan pada fungsi ekonomi, tersedianya lapangan usaha atau tempat kegiatan dan adanya anggota koperasi yang bersedia menjalankan usaha berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi desa yaitu koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari penduduk desa (mempunyai kepentingan sama dan kepentingan terkait secara langsung). Jadi koperasi desa lebih dari satu jenis usaha berdasarkan fungsi dan golongan ekonominya dan bisa pula berdasarkan lapangan usaha dan tempat tinggal, seperti jenis koperasi berdasarkan Pasal 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia 60 Tahun 1959 tentang Perkembangan Gerakan Koperasi (PP No. 60-1959) terdapat 7 (tujuh) jenis koperasi yaitu koperasi desa pertanian, koperasi peternakan, koperasi perikanan, koperasi kerajinan/industri, koperasi simpan pinjam dan koperasi konsumsi.¹⁸

Dan jenis koperasi menurut Undang-Undang Republik Indonesia 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian (UU No. 25-1992) ialah koperasi simpan pinjam, koperasi konsumen, koperasi produsen, koperasi pemasaran, dan koperasi jasa.

Menurut teori klasik jenis koperasi terdiri dari koperasi peternakan, koperasi penghasilan atau produksi, dan koperasi simpan pinjam¹⁹ dimana koperasi produksi adalah koperasi yang tiap anggota adalah pekerja atau karyawan sekaligus pengusaha atau majikan dari perusahaan koperasi yang dimilikinya.

A. Jenis Usaha Koperasi Yang Diprogramkan

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan

¹⁸ Hendrojogi, *Koperasi: Asas, Teori dan Praktik*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004), hl. 62.

¹⁹ *Ibid*, hl. 63.

ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.²⁰ Bentuk koperasi (sesuai PP No. 60-1959) yaitu koperasi primer, koperasi pusat, koperasi gabungan dan induk.²¹ Dalam hal ini bentuk koperasi masih dikaitkan dengan pembagian wilayah administrasi, dalam bentuk koperasi yang dikelola pemerintah dan swasta di bawah pengendalian pemerintah, selanjutnya menurut PP No. 60-1959, bentuk koperasi dalam bentuk tingkatan wilayah adalah koperasi desa di tiap desa, koperasi pusat di tiap daerah tingkat dua, koperasi gabungan di daerah tingkat satu dan koperasi induk di ibu kota propinsi.²²

Bagi para pemerhati dan partisipan sebelum secara sukarela menjadi anggota koperasi kiranya perlu mengenal, mengerti, memahami selanjutnya diharapkan bisa menghayati makna bangun usaha koperasi sebagaimana diamanatkan dalam Bab XIV UUD NRI 1945 bahwa kesejahteraan sosial adalah penting, karena dalam Pasal 33 UUD NRI 1945 tercantum dasar demokrasi ekonomi, produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua, di bawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat.

Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan bukan kemakmuran milik orang seorang. Sebab itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah koperasi.

Bagi para pengelola dan anggota koperasi harus memahami jati diri koperasi sebagai badan usaha serta dapat menambah pengetahuan tentang ideologi koperasi sehingga mempunyai sikap tegas bahwa bangun usaha yang sesuai ialah asas kekeluargaan yang menjadi komitmen. Selain itu fungsi dan peran koperasi juga perlu ditekankan pada jati diri koperasi yang intinya meliputi pengertian, nilai dan prinsip-prinsip koperasi.

Dengan demikian diharapkan dapat diperoleh pedoman utama yang menjiwai dan mendasari setiap gerak pelaksanaannya, langkah koperasi sebagai sistem. Membicarakan masalah pengelolaan koperasi yang dibentuk dan dijalankan, maka yang terlihat pada koperasi di berbagai kesempatan selama ini adalah

²⁰ Sukanto R, *Manajemen Koperasi*, (Yogyakarta BPFE, Yogyakarta, 2003), hl. 210.

²¹ Hendrojogi, *op cit*, hl. 86.

²² *Ibid*, hl. 87.

bentuk kekurangannya dan yang menonjol dalam pembicaraan adalah kelemahan-kelemahan koperasi, terutama mengenai modal dan pelaksana-pelaksana koperasi yaitu sumber daya manusia yang kurang produktif dan tidak profesional, kedua problematik yang mendasar dapat menimbulkan kesan seolah-olah pengelolaan dan pelaksanaan koperasi adalah suatu usaha yang sangat berat dan sulit, sehingga terkesan juga bahwa membangun koperasi adalah suatu yang hampir tidak mungkin dilaksanakan. Namun demikian, sebagai implementasi pelaksanaan secara murni dan konsekuen menurut dasar negara Pancasila dan UUD NRI 1945, nampaknya masalah penyelenggaraan koperasi ini harus tetap diusahakan karena merupakan amanat BAB XIV UUD NRI 1945.

Untuk maksud tersebut di atas maka yang pertama harus dikerjakan adalah menyamakan pengertian koperasi sebagai badan usaha atau badan usaha koperasi, karena banyak ragam pengertian atau penafsiran mengenai istilah-istilah tersebut, hal itu merupakan salah satu kendala dalam upaya pembinaan koperasi, baik yang dilaksanakan oleh pemerintah maupun oleh wadah gerakan koperasi (DEKOPIN) dimana hasilnya belum menumbuhkan sikap optimis di kalangan masyarakat luas. Untuk itu maka usaha koperasi sangat diharapkan untuk wujud pelaksanaannya.

Sesuai dengan pengertian koperasi maka koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.²³ Koperasi merupakan jenis usaha ekonomi yang dapat bergerak pada usaha dagang. Menurut Pasal 1 huruf d Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1987 tentang Kamar Dagang Dan Industri (UU No. 1-1987) bahwa usaha adalah setiap tindakan, perbuatan dan kegiatan apapun dalam bidang perekonomian, yang dilakukan oleh setiap pengusaha untuk tujuan memperoleh keuntungan atau laba usaha koperasi adalah SHU.

Dengan demikian usaha adalah suatu rangkaian kegiatan pertukaran yang mengubah uang tunai menjadi barang/jasa dan selanjutnya barang/jasa menjadi uang tunai dengan nilai tambah.

²³ Sukanto R, *op cit*, hl. 210.

Harus dipahami secara benar dalam kegiatan usaha, bahwa laba/SHU sangat bergantung kepada tingkat kenaikan dan perputaran omzet. Tingkat perputaran omzet tinggi dapat menciptakan keuntungan besar, asalkan ongkos tidak melebihi pendapatan. Bila ongkos melebihi pendapatan walaupun perputaran omzet tinggi, akan mengakibatkan kerugian yang besar. Oleh karena itu ongkos harus diketahui secara tepat dan akurat.

Ongkos adalah biaya yang harus dikeluarkan dalam transaksi usaha. Ongkos yang cenderung berubah disebut biaya variabel, biaya variabel berubah sesuai dengan perubahan volume usaha. Sedangkan ongkos yang cenderung tetap disebut biaya tetap, biaya tetap tidak akan bertambah walaupun terjadi perubahan volume usaha. Bila volume usaha meningkat, biaya tetap disebarkan pada jumlah barang yang terjual maka jumlah biaya per unit cenderung mendekati biaya variabel. Oleh karena itu baik biaya tetap maupun biaya variabel harus ditentukan secara akurat dalam transaksi usaha.

B. Organisasi Dan Tata Kerja Usaha Koperasi

Organisasi koperasi dan struktur operasional tata kerja. Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja sama, dimana kerja sama tersebut dicanangkan dalam bentuk struktur organisasi atau gambaran skematis tentang hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Gitosudarmo menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.²⁴ Berdasarkan definisi ini, maka organisasi memenuhi unsur organisasi merupakan suatu sistem, adanya suatu pola aktivitas, adanya sekelompok orang dan adanya tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan asas organisasi adalah merupakan pedoman yang sejauh mungkin hendaknya dilaksanakan agar diperoleh struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi dapat berjalan lancar. Adapun perumusan tujuan yang jelas untuk memudahkan penetapan haluan organisasi harus dicanangkan, pemilihan bentuk, pembentukan struktur, kebutuhan pejabat, kecakapan daya kreasi dari para anggota organisasi karena tujuan yang jelas dan kegiatan efektif akan menambah semangat

²⁴ Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Andi Offset, Yogyakarta, 2008), hl. 2.

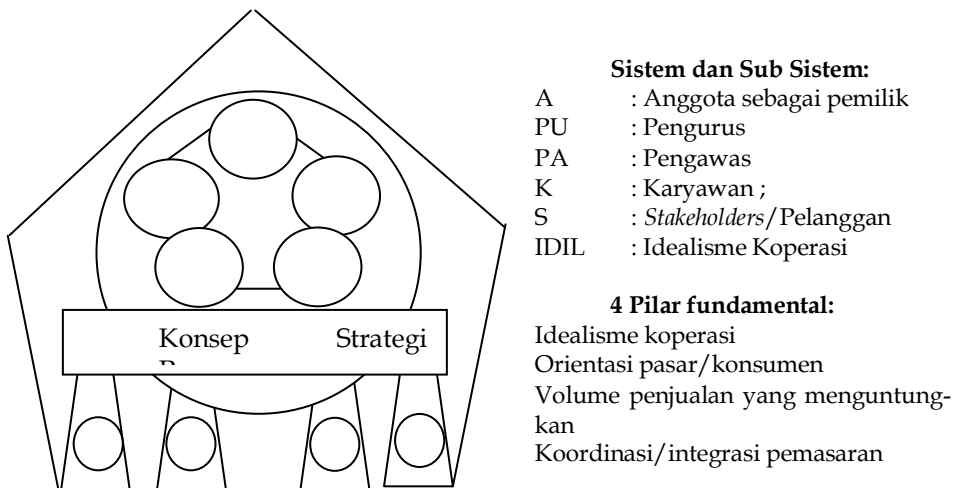
seluruh anggota untuk bekerja ke arah tujuan yang sama, kemudian adanya pembagian tugas, yang menyangkut perincian serta pengelompokan aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain dalam satuan organisasi koperasi, yang dilakukan pejabat tertentu dan melakukan koordinasi dalam suatu organisasi ada keselarasan aktivitas di antara satuan-satuan organisasi. Manfaat koordinasi adalah menghindarkan konflik, menghindarkan rebutan fasilitas, menghindarkan pekerjaan tumpang tindih, menjamin kesatuan sikap dan menjamin kesatuan pelaksanaan. Melakukan koordinasi yang dimaksud adalah cara, pertemuan informal, pertemuan resmi, mengangkat organisasi dan menggunakan buku pedoman. Pekerjaan dapat berjalan dengan baik jika dilakukan pembagian pekerjaan dalam organisasi dengan melimpahkan wewenang pada pejabat pelaksana dengan melakukan rentangan kontrol (rentang kendali) yaitu jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan. Sedangkan bawahan langsung adalah merupakan sejumlah pejabat yang langsung di bawah seorang atasan.

Jenjang organisasi adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas sampai ke bawah dalam suatu fungsi. Inti jenjang adalah perbedaan antara peranan atasan dan bawahan kesatuan perintah berarti bahwa tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seorang atasan tertentu. Organisasi koperasi terdiri dari perangkat organisasi koperasi yaitu rapat anggota, pengurus dan pengawas sedangkan unsur lain yang melengkapi organisasi koperasi adalah unsur pelaksana manajer dan karyawan-karyawan koperasi.²⁵ Struktur organisasi harus dapat diatur secara terstruktur dan dapat diubah untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Tetapi apabila diubah justru menghambat kelancaran aktivitas maka hal ini bukanlah fleksibilitas, misalnya perubahan tujuan, penambahan tujuan, perluasan aktivitas dan penambahan beban kerja. Pengerakan untuk bekerja dalam koperasi hakikatnya dibangun untuk memberdayakan anggota dari kesulitan,

²⁵ Sonny Sumarsomo, *Manajemen Koperasi*, (Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003), hl. 25.

kekurangan, kelemahan dan kemiskinan. Misi ini sangat erat kaitannya dengan pola pengaturan kelembagaan dari organisasi koperasi (komunitas anggota koperasi) yang tujuannya membangun kesejahteraan secara bersama-sama. Untuk mencapai tujuan koperasi tersebut maka koperasi harus menunjukkan jati diri mandiri. Kemanfaatan bagi anggota dari usaha koperasi secara ekonomis, peningkatan skala usaha (menjual dan membeli), pemasaran (menampung hasil produksi dan menyalurkannya), pengadaan barang dan jasa (menyediakan untuk anggota), fasilitas kredit (memberi kemudahan kepada anggota untuk memperoleh dana yang dibutuhkan), pembagian SHU (berdasar transaksi dan partisipasi anggota). SHU menyangkut keuntungan usaha yaitu keuntungan kelompok (kepentingan banyak orang). Pendidikan dan pelatihan (meningkatkan pengetahuan, kesadaran dan keterampilan) serta kaderisasi yang berkesinambungan.

Program sosial lainnya (kesetiakawanan antar anggota) sesuai dengan pengertian dan jati diri serta nilai-nilai koperasi tersebut di atas harus melandasi struktur pelaksanaannya.



Gambar. 1
Badan Usaha Koperasi Dalam Strategi Pemasaran

C. Model Evaluasi Program Koperasi

Evaluasi Program koperasi dapat menggunakan evaluasi model CIPP untuk mengevaluasi pelaksanaan dan keterlaksanaan program koperasi. Model CIPP dikembangkan oleh Daniel L

Stufflebeam. Kerangka evaluasi model CIPP, tinjauan dari kategori yang lebih komprehensif dalam satu sistem seperti unsur-unsur komponen yang terdapat dalam organisasi koperasi, karena evaluasi yang dilakukan mencakup *context evaluation*, *input evaluation*, *process evaluation*, dan *product evaluation*.

Context evaluation adalah evaluasi yang mengevaluasi program seperti program koperasi, kebutuhan, problem, aset dan kesempatan untuk membantu pengambil keputusan merumuskan visi, misi, tujuan yang menjadi komitmen organisasi seperti halnya organisasi koperasi, dan prioritas yang relevan dengan kebutuhan pelanggan/anggota dimana koperasi mengutamakan pelayanan berdasarkan kebutuhan anggota.

Input evaluation, mengevaluasi alternatif pendekatan, rencana aksi, perencanaan *staffing*, rencana anggaran, kapasitas sumber daya, sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan aspek-aspek *input* ini diprogramkan pada usaha koperasi yang menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi dan usaha koperasi.

Process evaluation, mengevaluasi implementasi rencana dan strategi penyelenggaraan program secara efektif dan efisien. Strategi yang efisien dan efektif dalam penyelenggaraan program dalam usaha yaitu pelaksanaan usaha simpan pinjam sebagai usaha yang otonom dan usaha pemasaran alat-alat rumah tangga/kantin sebagai usaha penunjang organisasi koperasi. Dalam proses penyelenggaraan seperti pada pelaksanaan program koperasi diarahkan pada pencapaian tujuan yaitu pelayanan kepada anggota dan pemeliharaan hubungan kerja internal dan eksternal.

Product evaluation, mengevaluasi dan mengidentifikasi hasil capaian hasil dan dampak baik yang diharapkan maupun tidak diharapkan sebagai bentuk keterlaksanaan usaha koperasi. Dalam program jangka pendekatan jangka panjang sebagaimana diprogramkan oleh organisasi dalam usaha koperasi, hasil capai suatu program koperasi seperti pelayanan kepada anggota sebagaimana organisasi koperasi adalah organisasi yang berbasiskan anggota dan terpenuhinya kebutuhan dan kesejahteraan anggota berupa kebutuhan ekonomi, sosial yang meningkatkan taraf hidup.

Kesejahteraan anggota diimbangi dengan balas jasa yang diberikan organisasi sebagai bentuk usaha sesuai jasa para anggota

berupa SHU yang dibagikan secara adil sebanding dengan jasa anggota dan menjadi ukuran kinerja usaha koperasi.

Prinsip dasar model CIPP penting untuk tujuan evaluasi program "*not to prove, but to improve*".²⁶ Filosofi dan kode etik yang utama dalam penerapan model CIPP adalah "*to service*". Dalam hubungan ini, Daniel L Stufflebeam menulis sebagai berikut *the CIPP model has a strong orientation to service and the principles of a free society (the democratic principles of equity and fairness)*. Dalam hubungan ini, maka penerapan model CIPP menekankan pada *involving and serving stakeholders*.²⁷ Filosofi dan prinsip utama penerapan model CIPP ini menjadi sangat penting dalam setiap usaha melakukan evaluasi program khususnya program koperasi yang melayani kebutuhan para anggota. Hal ini akan menjamin komprehensitas penilaian dan signifikansi hasil penilaian karena dilakukan secara demokratis dengan melibatkan *stakeholders* dalam proses evaluasi yaitu evaluasi secara internal dan eksternal, anggota, pengurus, pengawas, pembinaan unsur lain yang terkait turut terlibat dalam evaluasi.

Evaluasi model CIPP secara garis besar melayani 4 (empat) macam keputusan yaitu perencanaan keputusan mempengaruhi pemilihan tujuan umum dan tujuan khusus dari sebuah program salah satunya program koperasi; keputusan pembentukan yang kegiatannya mencakup pemastian strategi optimal dan desain proses untuk mencapai tujuan yang telah diturunkan dari keputusan perencanaan program termasuk program koperasi; keputusan implementasi dimana pada keputusan ini para evaluator mengusahakan sarana dan prasarana untuk menghasilkan dan meningkatkan pengambilan keputusan yang hendak dipilih untuk pelaksanaan program koperasi berkelanjutan; keputusan pemutaran yang menentukan jika suatu program itu diteruskan maka diteruskan dengan modifikasi dan/atau diberhentikan secara total atas dasar kriteria yang ada seperti pada program koperasi. Dan untuk melaksanakan keempat macam keputusan tersebut maka fokus evaluasi diarahkan pada:

²⁶ Daniel L Stufflebeam, Harold dan Beulah Mc Kee, *The CIPP Model For Evaluation*, (Orion Program Evaluators Network, Potrland, 2003), hl. 331.

²⁷ *Ibid*, hl. 330.

- J *Evaluasi konteks, menghasilkan informasi tentang macam-macam kebutuhan yang telah diatur prioritasnya agar komitmen visi organisasi koperasi dapat dilaksanakan dan tujuan dapat diformulasikan pada sasaran yang tepat.*
- J *Evaluasi input, menyediakan informasi tentang masukan yang terpilih, butir-butir kekuatan dan kelemahan, sebagai kapasitas sumber daya, strategi dan desain, merealisasikan tujuan dari organisasi koperasi.*
- J *Evaluasi proses menyediakan informasi untuk para evaluator melakukan prosedur monitoring terpilih yang mungkin baru diimplementasikan, sudah dan sedang terimplementasi sehingga bukti yang kuat dapat dimanfaatkan dan yang lemah dapat dihilangkan melalui proses pelaksanaan program sesuai prosedur yang tepat dari organisasi koperasi.*
- J *Evaluasi produk, mengkomodasi untuk meyakinkan dalam kondisi apa tujuan dapat dicapai dan juga untuk menentukan hasil capaian, strategi yang berkaitan dengan prosedur dan metode yang diterapkan guna mencapai tujuan sebaiknya diberhentikan, dimodifikasikan atau dilanjutkan dengan bentuk yang seperti sekarang.²⁸*

D. Hasil Penelitian Relevan

Hasil-hasi penelitian terdahulu yang menjadi referensi dan dasar pengembangan permasalahan ataupun dalam membangun dan memperkuat kerangka teoretik yaitu Pariaman Siagian, Siti Aedah dan Anjar Subiyantoko (2008), penelitian tentang:

- *Eksistensi koperasi sekunder dan keterkaitannya dengan anggota, mengemukakan aspek keragaman kelembagaan, keragaman usaha dan aspek keterkaitan antar koperasi sekunder yang melaksanakan fungsi-fungsi koperasi primer dan melaksanakan fungsi-fungsi penunjang.*
- *Studi model pemeringkatan daerah dalam pembangunan koperasi, mengemukakan tentang indikator daerah dalam pembangunan koperasi yang mencakup kelembagaan koperasi, usaha koperasi dan peran pemerintah untuk pembangunan koperasi daerah dalam menunjang perekonomian rakyat.*
- *Kaji ulang peran koperasi dalam menunjang ketahanan pangan, mengemukakan tentang peranan koperasi dalam bidang produksi dan pemasaran pangan yang harus diberikan secara penuh kepada koperasi, saat ini banyak kebijakan di bidang produksi dan pemasaran diserahkan pada pihak swasta lebih dominan.*

²⁸ Sukardi H M, *Evaluasi Pendidikan*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2010), hl. 63.

- Kemungkinan penerapan *One Tambon One Product (OTOP)* dalam pengembangan koperasi sebagai *Usaha Kecil Menengah (UKM)*. Mengemukakan tentang program untuk menghasilkan satu jenis komoditas atau produk unggulan yang berada dalam satu kawasan tertentu berupa areal wilayah. Intensitas *pilot project* ditekankan pada produk pertanian dan hasil industri yang telah ada dan dikembangkan.
- Gagasan pengembangan dana stabilisasi di koperasi simpan pinjam dan unit simpan pinjam, mengemukakan tentang sumber pendanaan pengembangan dan stabilisasi koperasi diperoleh dari penyisihan dana dari dana bergulir, dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara (APBN) dan dari swadaya koperasi.
- *Relationship between group cohesiveness, achievement motivation, enterpreneurship attitude, members participation attitude and cooperative performance of high performing and low performing cooperatives in Bandung Regency, Indonesia.*²⁹ Dengan menumbuhkembangkan hubungan kerja sama koperasi dengan usaha bisnis yang *go public* maka hubungan kerja sama ini dapat memberi aspirasi dan motivasi bagi koperasi untuk tumbuh dan berkembang sejalan dengan usaha bisnis lainnya. Menumbuhkembangkan koperasi dalam gerak pelaksanaannya, dapat juga memberikan manfaat yang berarti bagi kesejahteraan anggotanya. Dimana anggota dapat berperan aktif sebagai pelanggan yang menjadi sumber daya utama koperasi.

²⁹ Pariaman Sinaga, Siti Aedah, Anjar Subiyantoko, *Koperasi Dalam Sorotan Peneliti*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008), hl. 470.

BAB 4

METODOLOGI

PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk memperoleh data empirik dan analitik terhadap masalah-masalah vital profil kelembagaan organisasi koperasi yang berbasis anggota dan bentuk pelayanan usaha koperasi kepada anggota yang menjadi ukuran kinerja organisasi tentang:

- ↳ *Evaluasi efektivitas elemen dasar program koperasi yang mencakup visi kelembagaan yang terumus dan menjadi komitmen usaha koperasi.*
- ↳ *Evaluasi terhadap efektivitas ketersediaannya kapasitas sumber daya koperasi yang berkaitan dengan sumber daya modal, sumber daya manusia dan sumber daya penunjang lainnya.*
- ↳ *Evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan program usaha Koperasi Pegawai Negeri "Tiknika" SMK Negeri 2 Manado secara efektif dan efisien.*
- ↳ *Evaluasi efektivitas diterimanya hak anggota dan hak organisasi terjamin.*
- ↳ *Evaluasi terhadap efektivitas keterlaksanaan pelayanan organisasi koperasi terhadap kebutuhan anggota.*
- ↳ *Evaluasi efektivitas terhadap pembentukan dan keterlaksanaan jalinan hubungan kerja yang menguntungkan.*

B. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Koperasi Pegawai Negeri "Tiknika" SMK Negeri 2 Manado, dan koperasi tersebut telah menyelenggarakan usaha koperasi berdasarkan UU No. 17-2012 yang direalisasikan melalui rapat anggota, diputuskan menjadi program kerja dalam rumusan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga untuk dasar pelaksanaan dan keterlaksanaan usaha koperasi yang telah diubah oleh pemerintah.

C. Pendekatan, Metode, Dan Desain Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian evaluasi program koperasi untuk mengevaluasi pelaksanaan dan keterlaksanaan program usaha koperasi yang menerapkan pendekatan sistem ketercapaian tujuan untuk seluruh aspek komponen program yang menyangkut hasil dan dampak. Model evaluasi yang digunakan adalah model CIPP yang dikembangkan oleh Daniel L Stufflebeam.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dalam penelitian evaluasi kebijakan/program koperasi dengan menggunakan paradigma keilmuan dan oleh Lexy J Moleong, mendefinisikan paradigma keilmuan adalah paradigma ilmiah.³⁰ Metode penelitian kebijakan yaitu studi evaluasi kebijakan terhadap implementasi program koperasi, dengan mengevaluasi tingkat capaian program usaha koperasi untuk tujuan yang telah diprogramkan, diputuskan melalui mekanisme rapat anggota untuk diimplementasikan oleh pengelola koperasi.

Penelitian evaluasi menggunakan metode kualitatif deskriptif, dijabarkan dalam 2 (dua) kegiatan utama yaitu kegiatan pada tataran konseptual dan tataran empirik, dan instrumen menggunakan standar kriteria objektif dalam evaluasi untuk mengukur pelaksanaan dan keterlaksanaan program dengan kesimpulan apakah program dilanjutkan, dilanjutkan dengan perbaikan atau dihentikan sebagai keputusan. Maka penjabaran penelitian kebijakan program koperasi ini dititikberatkan pada unsur pelaksanaan dan keterlaksanaan program untuk seluruh unsur komponen organisasi usaha koperasi serta keputusan terhadap program pelaksanaan dan keterlaksanaan baik hasil maupun dampaknya dan menjadi keputusan program berkelanjutan.

D. Desain Penelitian

1. Desain Instrumen Penelitian

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan sistem evaluasi program koperasi yang berorientasi pada ketercapaian tujuan. Aspek yang di evaluasi yaitu ketercapaian tujuan (objektif) dan dampak.

Terdapat standar yang digunakan untuk menilai ketercapaian dan dimensi kualitas dari setiap komponen atau aspek masalah yang di evaluasi. Isi instrumen dikembangkan dari komponen-komponen program usaha koperasi dan ketercapaian atau efektivitas pelaksanaan dan keterlaksanaannya, dikembangkan secara gradual dalam beberapa tingkat untuk setiap aspek yang dinilai.

³⁰ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 20-00), hl. 30.

Dalam penelitian, instrumen yang dikembangkan telah melalui proses adaptasi atau redesign kerangka instrumen yang disesuaikan dengan permasalahan, tujuan dan di desain dalam instrumen kerangka penelitian ini. Sesuai hakikat, penelitian ini sebagai penelitian evaluasi kebijakan/program koperasi dengan pendekatan evaluasi program berorientasi tujuan dan sistem keterlaksanaan yang berkaitan antara komponen satu dengan komponen lainnya, maka instrumen penelitian di desain untuk menilai dan mengevaluasi ketercapaian tujuan organisasi koperasi yang diprogramkan dan diimplementasikan dalam usaha koperasi. Evaluasi yang dilakukan mencakup beberapa masalah yang terkait dengan implementasi usaha koperasi yaitu masalah efektivitas elemen dasar program koperasi yang mencakup visi kelembagaan yang terumus dan menjadi komitmen usaha koperasi yang terumus; masalah efektivitas ketersediaannya kapasitas sumber daya koperasi yang mencakup sumber daya modal, sumber daya manusia dan sumber daya penunjang lainnya; masalah efektivitas pelaksanaan program usaha koperasi pegawai secara efektif dan efisien; masalah efektivitas hak anggota dan hak organisasi terjamin; masalah efektivitas keterlaksanaan pelayanan organisasi koperasi kepada anggota; evaluasi efektivitas terhadap pembentukan dan keterlaksanaan jaringan atau hubungan kerja yang menguntungkan.

Disusun standar kriteria ketercapaian untuk setiap aspek masalah yang di evaluasi. Dalam penelitian ini standar yang digunakan mengacu standar kinerja usaha koperasi maupun berdasarkan rambu-rambu yuridis dalam UU No. 17-2012, dirumuskan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi untuk diimplementasikan, dan dokumen program atau peraturan tambahan lainnya, dan dari berbagai *review* literatur. Kriteria standar kinerja yang digunakan didasarkan pada keterlaksanaan usaha dari setiap aspek komponen program koperasi sebagai data empirik, kemudian didesain terhadap setiap aspek komponen program, dijabarkan dalam setiap aspek komponen untuk menjangkau seluruh aspek komponen program kelembagaan koperasi yang menjadi fokus permasalahan penelitian ini. Penelitian evaluasi program koperasi menjelaskan secara garis besar elemen komponen kelembagaan koperasi serta bentuk pelayanannya yaitu

visi organisasi koperasi, ketersediaan kapasitas sumber daya, proses pelaksanaan dan keterlaksanaan program serta produk dari keterlaksanaan program koperasi baik yang diharapkan dan yang tidak diharapkan. Kriteria evaluasi tersebut dalam banyak hal berhubungan dengan alat vital yang menentukan dalam pelaksanaan dan keterlaksanaan usaha koperasi. Standar penilaian program koperasi mengacu pada peraturan pemerintah untuk rambu-rambu yuridis pada UU No. 17-2012, dan berbagai literatur serta dokumen program yang ada. Kriteria standar yang digunakan mengukur pada pelaksanaan dan keterlaksanaan program yang dirumuskan gradual. Sedangkan rentang dan makna nilai instrumen dapat dijabarkan:

Tabel 1
Rentang Dan Makna Nilai Instrumen

Nilai	Makna Nilai
0	Tidak sama sekali melaksanakan komponen program, keterlaksanaannya dan hasil sangat buruk.
1	Sedikit atau tidak ada bukti tentang pencapaian, keterlaksanaannya tidak baik.
2	Dalam keadaan yang terbaik, bukti yang ada tidak sempurna, berbeda dari pencapaian atau keterlaksanaan dan hasilnya kurang baik.
3	Kinerja naik dan turun atau keterlaksanaan dan hasil baik dalam melaksanakan sebagian komponen program.
4	Kemajuan terjadi sejak penilaian terakhir atau keterlaksanaannya dan hasil baik sekali dalam melaksanakan sebagian besar komponen program.
5	Keterlaksanaannya memiliki kemajuan secara konsisten atau kinerja sangat baik dalam melaksanakan seluruh komponen program.

Keterlaksanaan dan hasil untuk setiap aspek komponen yang di evaluasi dalam bentuk persentase, di deskriptor sebagai berikut:

Tabel 2
Deskriptor Instrumen

Nilai	Deskriptor
0	0% - 0,9% tidak melaksanakan satupun komponen, aspek kriteria standar
1	16,7% melaksanakan komponen, aspek kriteria standar
2	16,7% - 33,5% melaksanakan komponen, aspek kriteria standar
3	33,6% - 50,2% melaksanakan komponen, aspek kriteria standar
4	51,3% - 66,9% melaksanakan komponen, aspek kriteria standar
5	70% - 100% melaksanakan komponen, aspek kriteria standar

Penilaian instrumen dikembangkan melalui proses adaptasi atau redesign kerangka instrumen disesuaikan permasalahan/tujuan dan di desain sesuai tingkat ketercapaian hasil.

2. Validitas Data

Hasil validitas dan uji validitas instrumen dari para pakar dapat disimpulkan:

- ▲ *Konstruksi instrumen untuk evaluasi komponen program koperasi memenuhi persyaratan baik bentuk, isi maupun konsistensinya.*
- ▲ *Memiliki dasar konsep pengembangan instrumen untuk suatu penelitian evaluasi program.*
- ▲ *Memenuhi persyaratan validitas standar kriteria komponen yang dievaluasi yang dikembangkan dari standar baku.*

3. Teknik Analisa Data

Pengolahan dan analisa data dilakukan pada dua tingkat kegiatan yaitu pertama analisa statistik deskriptif dengan melakukan satuan hitung persentase untuk memperoleh gambaran tentang indikator-indikator aspek komponen yang dievaluasi. Kedua, analisa berupa pengujian signifikansi data dalam kompilasi triangulasi, yang diperoleh untuk setiap komponen dan kelompok data yang dievaluasi dan dianalisa pada tingkat ketercapaian program kemudian dilaporkan dalam deskripsi pembahasan sebagai hasil temuan.

4. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data seperti yang dikemukakan Sugiyono, adalah uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas interbal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (objektifitas).³¹

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendelatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Alfabeta, Bandung, 2010), hl. 366.

BAB 5

HASIL EVALUASI

Deskripsi hasil evaluasi program koperasi yang berorientasi pada pelayanan anggota dimana organisasi koperasi berbasiskan anggota berdasarkan standar kriteria terhadap kinerja organisasi, pelayanan kepada anggota dan jalinan hubungan kerja menguntungkan yang telah diprogramkan lembaga Koperasi Pegawai Negeri "Tiknika" SMK Negeri 2 Manado sebagai keputusan kebijakan rapat anggota untuk diimplementasikan, dan di evaluasi sesuai pelaksanaan dan keterlaksanaannya dengan model CIPP (komponen konteks, komponen *input*, komponen proses dan komponen produk) berdasarkan standar kriteria untuk setiap aspek yang di evaluasi. Aspek yang di evaluasi menunjukkan efektivitas pelaksanaan dan keterlaksanaan program yaitu:

- △ *Efektivitas keterlaksanaannya elemen konsep dasar kelembagaan koperasi, mencakup visi yang menjadi komitmen organisasi*
- △ *Efektivitas ketersediaannya kapasitas sumber daya koperasi yang dibutuhkan untuk usaha koperasi*
- △ *Efektivitas pelaksanaan program koperasi secara efektif dan efisien*
- △ *Efektivitas hak anggota dan hak organisasi terjamin*
- △ *Efektivitas jalinan hubungan kerja yang menguntungkan*
- △ *Efektivitas pelayanan organisasi koperasi kepada anggota*

Efektivitas pelaksanaan dan keterlaksanaan program koperasi:

1. Efektivitas Keterlaksanaan Elemen Konsep Dasar Kelembagaan Koperasi, Mencakup Visi yang Menjadi Komitmen Organisasi

a. Deskripsi prinsip kebersamaan dan keadilan dalam staf kepengurusan koperasi

Aspek dirumuskan, didokumentasikan, pemahamannya dan usaha sosialisasi yang dilakukan dan diimplementasikan. Dari hasil pengelolaan data diperoleh kecenderungan keberadaan hasil evaluasi meunjukkan nilai terhadap prinsip kebersamaan dan keadilan sudah dilakukan dengan sangat adil dan adil dimana evaluasi terhadap pengurus menyatakan penilaian yang direspons 93,2% sangat adil, terhadap pengawas 86,67% merespons dengan sangat adil, dan dari anggota merespons 68% adil. Ini secara kriteria sangat adil dan adil dapat dibuktikan dengan duduknya kaum minoritas yaitu kaum wanita sebagai pengurus (bendahara koperasi) dan kaum minoritas dari komunitas alumnus terwakili dalam

kepengurusan sebagai ketua koperasi sesuai bidang keahliannya dalam kepengurusan walaupun kaum minoritas belum seluruhnya terakomodasi. Mekanisme penetapan pengurus dan pengawas melalui rapat anggota, menjadi suatu keputusan kebijakan, dirumuskan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi untuk diimplementasikan sesuai fungsi tugas pengurus dan pengawas dalam bidang keahliannya. Namun dalam wujud pelaksanaan prinsip keadilan masih terhambat secara fokus karena keberadaan pengurus yang bekerja rangkap dimana sebagai tugas utama pengurus koperasi, juga harus menjalankan tugas pokok sebagai guru dan pegawai di sekolah sehingga mereka harus mengatur pelaksanaan tugas ganda mereka dengan waktu yang tepat. Secara keseluruhan prinsip kebersamaan dan keadilan dalam staf kepengurusan sudah terprogram dan terlaksana dengan baik. Aspek yang di evaluasi dari keberadaan prinsip kebersamaan dan keadilan dari staf kepengurusan dalam hasil wawancara dan dokumen program diperoleh prinsip kebersamaan dan keadilan dalam penyelenggaraan usaha koperasi didasarkan pada asas kekeluargaan dan setiap anggota memiliki hak untuk memilih dan dipilih menjadi pengelola koperasi; kaum wanita sebagai kaum minoritas, kaum muda dan seluruh kaum minoritas alumnus terwakili dalam staf kepengurusan, untuk meningkatkan peranan wanita dimana satu dari staf pengurus adalah kaum wanita sebagai bendahara koperasi, dan staf yang lain adalah kaum muda dan kaum alumnus minoritas terwakili sebagai ketua koperasi; pengendalian usaha koperasi dilakukan secara demokrasi dan terbuka berdasarkan asas kekeluargaan/persamaan hak antar para anggota dalam rapat anggota dan mendapatkan pelayanan sama dari pengelola untuk seluruh anggota; prinsip kebersamaan dan keadilan dalam implementasi belum seluruhnya terealisasi karena hanya ada satu pengurus kaum wanita dan kaum muda yang terwakili dan umumnya yang masuk pengurus/staf kaum pria senior yang pekerjaan mereka adalah guru dan pegawai tetap

sekolah, sehingga kepengurusan koperasi menjadi tugas sampingan/tugas rangkap.

b. Deskripsi misi dan tujuan

Dari beberapa aspek yang di evaluasi dalam pengelolaan data dirumuskan, didokumentasikan, dipahami, disosialisasikan dan diimplementasikan terhadap misi dan tujuan organisasi koperasi yang berorientasi terhadap pelayanan pada anggota. Hasil evaluasi sesuai standar kriteria menunjukkan keefektifan organisasi menjalankan visi sesuai misi dan tujuan dinyatakan secara sangat efektif dan efektif atau tepat sasaran yaitu kesejahteraan anggota dan sangat jelas disampaikan kepada anggota. Dari hasil penilaian pengelolaan data untuk komponen visi, dengan aspek misi dan tujuan direspons oleh pengurus 86,67% menyatakan misi dan tujuan sudah terumus terimplementasi dalam pelaksanaannya yang tepat sasaran melayani kebutuhan anggota dan disampaikan secara sangat efektif kepada anggota, pengawas merespons dengan 93,2% dengan menyatakan sangat efektif misi dan tujuan tepat sasaran. Anggota merespon dengan 84% pernyataan misi dan tujuan sudah tepat sasaran serta disampaikan dengan sangat efektif artinya keputusan tentang misi dan tujuan yang diprogramkan sudah secara jelas dan tepat sasaran disampaikan kepada anggota dan diimplementasikan terutama mensejahterakan anggota dalam bentuk pelayanan. Kebijakan yang terprogram dalam misi dan tujuan yang seperti rencana usaha jangka panjang dan jangka pendek dan kebijakan-kebijakan dalam pelaksanaan telah terumus tepat sasaran yaitu mensejahterakan anggota. Untuk penetapan pelaksanaan usaha jangka pendek adalah melanjutkan usaha simpan pinjam dan pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin untuk kebutuhan anggota, sedangkan untuk jangka panjang tujuannya adalah membentuk usaha baru yang otonom di bidang produksi perumahan (rumah adat), serta kebijakan-kebijakan penunjang usaha seperti penetapan dan perubahan tingkat bunga yang disesuaikan dengan harga pasar yang tidak merugikan usaha/anggota, usaha-usaha yang dijalankan dan rencana kerja lainnya seperti pelayanan sosial ekonomi untuk anggota

sebagai tujuan utama pelayanan bagi kebutuhan anggota/keluarga dan masyarakat. Koperasi memberikan pelayanan sosial pada yang mengalami musibah/kecelakaan atau sakit bagi anggota/keluarga anggota dan masyarakat/lembaga-lembaga sosial pada setiap periode yang telah ditentukan untuk pelayanannya. Segala bentuk perencanaan usaha koperasi disampaikan dalam rapat anggota tahunan. Keputusan kebijakan rapat anggota terprogram dan terimplementasi, diinformasikan secara jelas, menyeluruh ke seluruh anggota melalui mekanisme rapat anggota dan secara tertulis disampaikan kepada anggota untuk dijalankan sesuai keputusan. Hal ini dibuktikan dengan penilaian anggota menunjukkan keefektifan mereka dalam memenuhi kewajiban mereka sebagai anggota dan mendukung seluruh pelaksanaan usaha dan menerima pertanggungjawaban dari pengurus dan pengawas. Di dalam laporan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas menunjukkan kinerja kerja sesuai misi, tujuan dan anggota sanggup memenuhi kewajiban sesuai kesepakatan bersama. Dalam menjalankan misi dan tujuan koperasi masih terdapat kendala-kendala dimana para anggota yang tidak sempat mengikuti dan menghadiri pelaksanaan rapat anggota karena berhalangan yang patut, maka pengurus harus menyampaikan hasil keputusan rapat anggota secara efektif di luar kegiatan rapat anggota. Secara keseluruhan misi dan tujuan koperasi sudah dirumuskan dan dilaksanakan dengan sangat baik dan baik dalam implementasinya. Hal yang di evaluasi dari keberadaan misi dan tujuan yang diprogramkan koperasi dan dari analisa hasil wawancara dan dokumen didapati misi dan tujuan berorientasi pada usaha koperasi ditujukan pada pelayanan anggota, sasaran utamanya terpenuhinya kebutuhan sosial ekonomi para anggota untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan mereka; misi dan tujuan organisasi berorientasi pada profit/hasil usaha yaitu memperoleh SHU yang dapat dibagikan sebagai balas jasa kepada anggota dan terpenuhinya kebutuhan modal kerja usaha koperasi; secara sosialisasi dan implementasi pelaksanaan dan capaian misi dan tujuan masih mengalami

hambatan oleh karena sarana dan prasarana masih menggunakan milik sekolah, belum dari swadaya koperasi, ketidakhadiran sebagian anggota pada rapat anggota memerlukan kerja ekstra pengurus, pengurus dan pengawas masih memiliki tugas ganda yaitu sebagai guru dan staf sehingga pelayanan kepada anggota dan hasil usaha belum maksimal.

c. Deskripsi rencana pengembangan bisnis

Aspek visi dalam pengembangan bisnis yang direspons oleh pengurus menunjukkan pengembangan bisnis oleh koperasi sangat tinggi dan tinggi, dimana hasil pengelolaan data dalam penilaian terhadap pengurus direspons dengan 87% sangat tinggi, organisasi telah memiliki secara tertulis tujuan-tujuan ekonomi yang berorientasi pada pengembangan bisnis, dan saran-saran berdasarkan kinerja yang secara teratur diimplementasikan dan di evaluasi keterlaksanaannya. Kepada pengawas dan anggota masing-masing menyatakan 60% dan 64% kebutuhan dan pengembangan bisnis tinggi, organisasi telah memiliki secara tertulis tujuan-tujuan yang tepat sasaran. Realisasi pengembangan bisnis yang dijalankan organisasi koperasi telah memiliki secara tertulis tujuan-tujuan bisnis yang tepat sasaran namun tidak selalu diimplementasikan oleh karena persaingan bisnis dengan unit-unit bisnis lainnya, dimana masih terdapat anggota koperasi yang menjadi anggota koperasi pada koperasi sejenis atau menjadi nasabah pada unit bisnis lainnya seperti jasa kredit bank. Secara keseluruhan rencana pengembangan bisnis sangat tinggi dan tinggi. Aspek yang di evaluasi keberadaan program pengembangan bisnis didasarkan pada program pengembangan berkelanjutan untuk usaha simpan pinjam yang otonom dan usaha pemasaran alat-alat rumah tangga/kantin. Usaha jangka panjang direncanakan yaitu usaha produksi perumahan (rumah kayu) menjadi usaha bisnis yang otonom. Dari analisa wawancara dan dokumen program diperoleh rencana pengembangan bisnis usaha simpan pinjam dari sejumlah anggota koperasi dengan simpanan pokok, simpan wajib dan simpanan wajib khusus, iuran-iuran kantin dan pemasaran alat-alat rumah tangga

memenuhi kesanggupan anggota dan dapat memenuhi kriteria pembagian SHU dan dapat membiayai modal kerja sebagai daya hidup usaha; terpenuhinya kebutuhan ekonomi anggota; tersedianya barang dan jasa yang dibutuhkan anggota; keikutsertaan pengurus dalam pendidikan dan pelatihan usaha koperasi untuk pengembangan bisnis; dalam implementasi belum sepenuhnya terealisasi rencana pengembangan bisnis belum memperhatikan peluang bisnis yang ada, terbatasnya modal usaha/anggota sehingga ruang gerak terbatas dan persaingan bisnis semakin ketat saat ini dibandingkan dengan usaha bisnis lainnya.

d. Deskripsi rencana pengembangan sosial dan ekonomi

Hasil evaluasi standar kriteria menunjukkan penilaian terhadap pengembangan sosial dan ekonomi sangat tinggi, yang direspons oleh pengurus dan pengawas masing-masing 100% menyatakan sangat tinggi, dan anggota memberi respons 86% menyatakan sangat tinggi, dimana organisasi koperasi memiliki secara tertulis dalam rumusan program strategi pengembangan sosial ekonomi sebagai komitmen dan secara teratur diimplementasikan pada anggota koperasi termasuk menghadapi isu-isu jender, sosial dan ekonomi serta terlibat secara aktif dalam beberapa kegiatan sosial yang berorientasi pada komunitas masyarakat serta utamanya kebutuhan sosial ekonomi komunitas anggota koperasi. Untuk usaha sosial ekonomi yang dijalankan koperasi dibahas dalam kelompok diskusi dalam rapat anggota dan diputuskan bersama untuk implementasi. Isu-isu sosial dan ekonomi dibahas secara bersama dalam rapat anggota dan menjadi keputusan kebijakan yang terprogram untuk dilaksanakan berdasarkan kebutuhan anggota sebagai kelompok komunitas seperti para guru dan pegawai serta para keluarga anggota dan kegiatan sosial pada lembaga-lembaga sosial dan pendidikan. Hal yang dievaluasi dari hasil wawancara serta dokumen program diperoleh koperasi rencana pengembangan sosial dan ekonomi adalah memberikan santunan kepada anggota/keluarga anggota yang mengalami musibah/sakit; memberikan bantuan dana pendidikan bagi anak keluarga anggota yang kurang

mampu; melayani usaha-usaha sosial masyarakat seperti memberikan bantuan kepada orang tua/lanjut usia yang ada di rumah jompo, anak-anak yatim di panti asuhan; kebutuhan para anggota diberi fasilitas oleh koperasi dengan unit-unit usaha bisnis berupa kantin, pemasaran alat-alat rumah tangga, dan usaha simpan pinjam sebagai usaha otonom koperasi untuk melayani kebutuhan ekonomi dan sosial para anggota. Secara keseluruhan rencana pengembangan sosial dan ekonomi usaha koperasi sangat tinggi. Aspek yang di evaluasi dari rencana pengembangan sosial dan ekonomi diarahkan pada kebutuhan sosial dan ekonomi para anggota koperasi. Dari analisa wawancara dan dokumen program diperoleh adanya pembentukan kelompok dalam pembahasan isu-isu sosial dan ekonomi; adanya kehadiran pengurus dalam forum seminar dan diskusi peranan sosial dan ekonomi usaha koperasi; tersedianya sarana pelayanan sosial dan ekonomi seperti usaha simpan pinjam, usaha kantin dan pemasaran alat-alat rumah-tangga; melatih anggota untuk memiliki semangat kerja sama untuk masalah-masalah kebutuhan sosial dan ekonomi, memiliki semangat berkorban sesuai kemampuan dengan rasa kekeluargaan dengan rasa persaudaraan, mendorong motif berusaha para anggota dengan mengutamakan pelayanan yang terutama bukan keuntungan; dalam membentuk volume usaha pembagian SHU didasarkan dengan jasa dan partisipasi anggota secara adil; meningkatkan penghasilan anggota; menumbuhkan sifat hemat dengan mengkonsumsi dan menggunakan pendapatan sesuai kebutuhan; realisasi rencana pengembangan sosial ekonomi belum sepenuhnya terealisasi, dimana perencanaan pengembangan bisnis belum memuat rencana pembentukan kelompok diskusi pembahasan isu-isu sosial dan ekonomi, belum memuat aturan tetap bagi yang tidak hadir dalam rapat anggota dan masih menggunakan prinsip toleransi, motif anggota masih mencari keuntungan bukan kebutuhan bersama, belum memuat rencana modal tetap yang bisa menumbuhkembangkan usaha koperasi yang otonom, dimana koperasi masih statis sehingga penghasilan

anggota tidak berkembang dan belum memuat strategi sifat hemat untuk konsumsi.

e. Deskripsi komitmen kepemimpinan dan manajemen

Hasil evaluasi sesuai standar kriteria menunjukkan penilaian terhadap komitmen pengelolaan koperasi dari pengurus berdasarkan pengelolaan data yang direspons oleh pengurus adalah 93,2% menyatakan sangat efektif, komitmen kepemimpinan dan manajemen dalam menjalankan usaha koperasi, pengawas merespons dengan 100% komitmen pelaksanaan kepemimpinan dan manajemen sangat efektif, dalam pengelolaan koperasi dan 66% menyatakan efektif dalam komitmen pengelolaan koperasi, dimana pengurus memiliki komitmen kuat melaksanakan dan menumbuhkembangkan koperasi sesuai fungsi tugas yang didelegasikan kepada pengurus dan manajer pelaksana unit-unit usaha berdasarkan kebijakan yang terprogram anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, untuk diimplementasikan. Dari segi pelayanan pada anggota pengurus dan pengawas melaksanakan tugas sesuai kuasa anggota yang diprogramkan dalam program kerja manajemen/pengelola. Pelayanan pengurus dan pengawas dipertanggungjawabkan setiap tahun dalam rapat anggota periodik, keputusan kebijakan sebagai pertanggungjawaban pengurus/pengawas kemudian dirumuskan kembali dalam bentuk program kerja periode berikutnya demikian seterusnya untuk dilaksanakan oleh pengelola. Secara keseluruhan komitmen kepemimpinan dan manajemen sangat efektif. Aspek yang di evaluasi dari komitmen kepemimpinan dan manajemen didasarkan pada fungsi dan tugas pengurus pengawas dan lebih khusus manajer pelaksana usaha koperasi yang didelegasikan. Dari analisa wawancara dan dokumen program diperoleh pengurus bertugas mengelola koperasi dan usahanya, menyusun dan mengajukan rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, menyusun dan melaporkan pelaksanaan tugas, menyusun dan mempertanggungjawabkan laporan keuangan dalam rapat anggota; menyelenggarakan rapat anggota; menyusun dan mencatat pembukuan keuangan inventaris secara tertib;

memelihara daftar buku anggota dan pengurus; pengawas bertugas melakukan pengawasan pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi; pengawas membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasan; manajer mengelola unit usaha simpan pinjam, usaha pemasaran alat rumah tangga dan kantin; manajer dapat menandatangani akta kredit kuasa pengurus dan dapat mengadakan ikatan perjanjian dengan pihak ketiga dan menanggung kerugian berdasarkan kontrak (perjanjian) dengan pihak lain, dan dapat menuntut pihak ketiga di depan pengadilan berdasarkan perjanjian usaha sepengetahuan pengurus; manajer secara keseluruhan dalam pelaksanaan usaha koperasi melaksanakan fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan kegiatan dan mengadakan pengawasan atas jalannya kegiatan usaha koperasi dan melayani anggota; secara implisit fungsi tugas pengurus, pengawas, manajer belum sepenuhnya terimplementasikan seperti fungsi tugas yang ditugaskan, fungsi tugas pimpinan/manajemen telah terencana dengan sepenuhnya baik, terorganisasi dengan baik, tapi terdapat tugas ganda seperti tugas sekretaris dirangkap ketua, dan tugas-tugas lainnya sehingga hasilnya kurang maksimal.

f. Deskripsi rencana strategi jangka pendek dan jangka panjang usaha koperasi

Evaluasi sesuai standar kriteria dalam penilaian pengelolaan data menunjukkan rencana strategi jangka pendek dan jangka panjang khususnya keuangan dan keanggotaan sebagai kebutuhan vital koperasi oleh pengurus direspons 86,67% sangat efektif, pengurus merespons 100% sangat efektif dan anggota merespons dengan 90% sangat efektif, dalam rencana strategi keuangan dan jumlah keanggotaan yang diperlukan dalam usaha koperasi, termasuk anggota sebagai penyandang dana untuk kualitas *output* yaitu tersedianya dana bagi kebutuhan modal kerja dan anggota sebagai pemodal/pengelola dan pengguna jasa. Modal kerja yang bersumber dari anggota yaitu melalui usaha simpan pinjam, pemasaran alat-alat rumah tangga dan usaha kantin untuk rencana jangka pendek berkelanjutan. Secara keseluruhan

rencana strategi keuangan dan keanggotaan sangat efektif. Aspek yang di evaluasi dari rencana keuangan dan keanggotaan didasarkan pada jumlah modal usaha dan jumlah anggota. Dari analisa hasil wawancara dan dukumen program diperoleh rencana keuangan telah terpola dengan baik sebagai aset/modal usaha; rencana peningkatan jumlah keanggotaan telah terprogram dengan peryaratan masuknya anggota yang dapat dipenuhi calon anggota koperasi, dimana keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, dan pengelolaan dilakukan demokratis dimana setiap anggota memiliki hak suara dalam penentuan program dalam rapat anggota namun masih terbatas pada wilayah kerja dan belum terbuka pada masyarakat umum; anggota memiliki kekuasaan tertinggi dalam rapat anggota; usaha otonom adalah usaha simpan pinjam dengan segala aturannya yang diatur dalam aturan pelaksanaan usaha simpan pinjam, usaha pemasaran diatur dalam sistem pemasaran dan usaha kantin yang memasarkan sejumlah menu untuk dikonsumsi anggota/warga sekolah; merencanakan penambahan jumlah keanggotaan, anggota sebagai pemilik, pengelola dan pengguna jasa bisa menerima balas jasa yang dibutuhkan sebanding dengan jasa yang diberikan; sumber keuangan/dana usaha koperasi, utama berasal dari anggota, dan bukan anggota atau sumber keuangan yang lain seperti penyandang dana/subsidi pemerintah, bank dan lembaga keuangan yang lain yang menyediakan dana usaha tapi dalam implementasi masih menggunakan dana sendiri; dalam implementasi program keuangan dan keanggotaan belum seluruhnya terealisasi karena rencana keuangan dan keanggotaan masih terbatas kepada anggota (internal sekolah) dan tidak terbuka untuk masyarakat umum dan tidak menggunakan modal asing. Untuk rencana jangka panjang koperasi mencanangkan untuk membuka unit usaha otonom yang baru yaitu usaha produksi rumah kayu yang akan dipasarkan, pengembangan usaha yang diprogramkan koperasi adalah pembentukan jaringan usaha otonom yang baru pada wilayah lain.

g. Deskripsi mekanisme penyelesaian pertengkaran dan sanksi

Hasil evaluasi sesuai standar kriteria untuk mekanisme penyelesaian pertengkaran dan sanksi dalam hasil penilaian pengelolaan data sangat baik dan baik yang direspons pengurus menunjukkan 93,2% sangat baik, pengawas 66,67%, merespons dengan baik, dan kepada anggota 76% merespons dengan sangat baik. Mekanisme penyelesaian pertengkaran dan sanksi yang diprogramkan dan diimplementasikan oleh organisasi koperasi dimana organisasi telah memiliki mekanisme penyelesaian pertengkaran dan sanksi secara tertulis dan dapat dilaksanakan anggota sesuai kesepakatan rapat anggota yang menjadi aturan untuk dilaksanakan. Seperti kesepakatan angsuran yang harus diangsur sesuai aturan yang telah ditetapkan. Rumusan kebijakan untuk syarat angsuran pinjaman yang diatur dan ditulis sebagai aturan untuk dilaksanakan tepat waktu atau sesuai tanggal jatuh tempo angsuran simpanan atau pinjaman, jika melewati batas waktu yang telah ditentukan maka disiplin aturan harus dikenakan secara adil dan terbuka, disepakati serta dapat dilaksanakan oleh anggota. Seluruh aturan ini dibuat secara tertulis dan dicantumkan dalam kartu angsuran pinjaman dan simpanan keanggotaan. Secara keseluruhan mekanisme penyelesaian pertengkaran dan sanksi telah terprogram sesuai kesepakatan rapat anggota dan tertulis untuk dilaksanakan secara baik dan adil. Aspek yang di evaluasi dari mekanisme penyelesaian pertengkaran dan sanksi didasarkan pada prinsip keadilan dan dapat dijangkau oleh anggota dan pengelola koperasi. Dari analisa wawancara dan dokumen program diperoleh apabila anggota, pengurus dan pengawas melanggar anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi dan aturan lainnya maka dapat diberikan sanksi oleh rapat anggota dengan teguran/peringatan, diberhentikan bukan atas kemauan sendiri, dipecat dari jabatan, dan/atau diajukan ke pengadilan; keanggotaan berakhir karena meninggal dunia, tidak tercatat lagi sebagai guru/pegawai, dipecat pengurus karena terbukti melakukan tindak pidana, melakukan tindakan yang merugikan nama baik koperasi melalaikan kewajiban sebagai

anggota setelah tiga kali mendapat peringatan oleh pengurus, mengundurkan diri dari keanggotaan koperasi; pembubaran koperasi jika dinyatakan pailit/kehidupan usaha koperasi tidak dapat dipertahankan dan berdasarkan keputusan pemerintah dimana koperasi terbukti tidak memenuhi ketentuan undang-undang, kegiatannya bertentangan dengan ketertiban umum dan/atau kesusilaan; implementasi penyelesaian pertengkar dan sanksi belum sepenuhnya terealisasi karena belum menetapkan kriteria sanksi yang menjadi ukuran standar baku yang dikenakan kepada pengelola maupun anggota yang bisa dilindungi undang-undang dimana belum ada sanksi yang mengarah pada penyelesaian melalui badan hukum pemerintah/pengadilan.

2. Efektivitas Tersedianya Kapasitas Sumber Daya Koperasi yang Dibutuhkan untuk Usaha Koperasi

a. Deskripsi kapasitas sumber daya modal

Dimana hasil evaluasi sesuai standar kriteria penilaian dalam pengelolaan data kepada pengurus, pengawas merespons 93,2% menyatakan pemodal sangat kuat, dan kepada anggota merespons dengan 76% menyatakan pemodal sangat kuat dalam arti sumber daya modal adalah anggota sebagai penyandang dana untuk usaha simpan pinjam, kantin dan pemasaran alat-alat rumah tangga menggunakan modal yang bersumber dari anggota/modal sendiri dalam bentuk simpanan wajib, simpanan pokok dan simpanan wajib khusus yang diberikan ketika menjadi anggota dan setelah menjadi anggota koperasi. Simpanan pokok, simpanan wajib sebagai kewajiban anggota per periodik yang ditentukan, simpanan wajib khusus yaitu simpanan deposito bagi yang berkelebihan dana sebagai pendapatan yang tidak dibelanjakan. Selanjutnya pemodal sangat kuat dapat juga dinilai dari keberadaan modal koperasi dimana keseluruhan aset dikurangi kewajiban menunjukkan aset jauh melebihi kewajiban atau modal lebih besar dari kewajiban ($M > 20\%$). Kriteria pemodal kuat sesuai standar yang ditentukan program koperasi dalam ukuran kinerja keuangan sebagai modal usaha koperasi, secara keseluruhan modal yang

dimiliki koperasi sangat kuat. Aspek yang di evaluasi dari keberadaan modal diukur dari jumlah kewajiban dibandingkan dengan aset/modal yang dimiliki koperasi. Dari analisa hasil wawancara dan dokumen program diperoleh hasil modal utama berasal dari anggota berupa simpanan pokok sebesar Rp 50.000,- (lima puluh ribu rupiah), simpanan wajib Rp 25.000,- (dua puluh lima ribu rupiah), dan simpanan wajib khusus Rp 25.000,- (dua puluh lima ribu rupiah) dan deposito bagi anggota yang kelebihan dana; modal tambahan berasal dari iuran kantin dan usaha pemasaran alat-alat rumah tangga; modal dari dana cadangan yang menjadi modal tetap yang tidak bisa diambil sebelum ada pengganti sebesar minimal Rp 8.000.000,- (delapan juta rupiah); modal hibah adalah modal yang berasal dari anggota berupa deposito dan tidak dapat dibagi dan hanya dapat diambil dalam jangka waktu 15 (lima belas tahun), modal tersebut diperuntukkan bagi pengembangan usaha koperasi; modal asing adalah modal yang diperoleh dari pinjaman, dari usaha jasa keuangan lainnya seperti bank dan sumber dana lainnya; modal dari subsidi dan kebijakan pemerintah; dalam implementasi belum seluruh sumber modal dipenuhi, karena sumber daya modal masih terbatas kepada anggota dan tidak terbuka untuk masyarakat umum jadi belum memiliki.

b. Deskripsi struktur organisasi organisasi dan staf

Hasil evaluasi dalam standar kriteria penilaian menunjukkan struktur organisasi tata kerja dari pengurus dan staf dengan fungsi tugas staf pengurus masing-masing dirumuskan dan dikelola secara jelas, tertulis, terumus dalam program kerja sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi yang dalam bentuk pelaksanaan staf memiliki daya hidup untuk pelayanan pada anggota. Pengurus memiliki keahlian profesional dalam pengelolaan dengan demikian segala bentuk tanggung jawab dan tugas yang diberikan dapat dilaksanakan secara tepat dengan tidak ada kekosongan yang signifikan - kekosongan dalam struktur pelaksanaan pelayanan dalam struktur pelayanan, apabila ada maka hal tersebut hanya keterbatasan manusia dan dalam ruang lingkup struktur yang

di luar kesengajaan tapi dapat ditanggulangi. Penyelenggaraan fungsi tugas sesuai struktur mekanisme operasional tata kerja, penyelenggaraan tugas untuk urutan tata kerja staf yang menjadi tanggung jawab dan wewenang pengurus/ pengawas menunjukkan daya hidup yang berarti. Secara keseluruhan tingkat struktur organisasi dan staf sangat tinggi dalam pengelolaan usaha serta pelayanan kepada anggota. Aspek yang dinilai dari tingkat struktur organisasi dan staf berlandaskan pada fungsi tugas pengurus, pengawas, pembina/penasihat dan manajer pelaksana dan staf pegawai. Dari analisa hasil wawancara dan dokumen program diperoleh pembina bertugas membina dan mengkoordinasikan seluruh rencana kerja harian, bulanan, catur wulan, semester dan tahunan bersama pengurus dan pengawas; mengadakan hubungan kerja sama dengan pemerintah, dinas koperasi, dan sekolah yang memberi fasilitas koperasi; ketua/pengurus koperasi menyelenggarakan rapat anggota, menetapkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi, menetapkan kebijakan umum koperasi, memilih, mengangkat manajer koperasi dan staf/pegawai, memberhentikan manajer dan staf/pegawai, mengesahkan pertanggungjawaban manajer dalam pelaksanaan tugas; wakil ketua/pengurus melaksanakan tugas jika ketua berhalangan; sekretaris pengurus melaksanakan administrasi umum pelaksanaan program, menginventaris dan memeriksa seluruh administrasi, menyiapkan dan menyusun laporan, menyerahkan hasil laporan kepada penanggung jawab yaitu ketua; bendahara bertugas merencanakan dan mengatur anggaran belanja program pengembangan koperasi, mengadministrasikan pengelolaan keuangan, membuat administrasi keuangan, menyiapkan dan menyusun laporan; manajer pemegang kekuasaan rapat anggota, bertugas mengelola koperasi dan usahanya, mengajukan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, menyelenggarakan rapat usaha koperasi, mengajukan laporan keuangan dan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas, memelihara daftar buku anggota dan pengurus/pengawas, daftar anggota para

guru dan pegawai sekolah; pegawai menjalankan tugas administrasi usaha sesuai tugas yang didelegasikan manajer, dalam implementasi fungsi dan tugas pengurus, manajer dan staf pegawai belum terselenggara sepenuhnya sesuai struktur organisasi dan tata kerja staf yang diprogramkan oleh karena tugas ganda namun dapat melayani anggota dalam usaha koperasi.

- c. Deskripsi tingkat retensi pegawai senior dalam manajemen selama lima tahun terakhir

Hasil evaluasi standar kriteria penilaian sesuai analisa data diperoleh penilaian dari pengurus 93,2% menyatakan tingkat bertahannya pengurus dan pengawas dalam kepengurusan dan pengawasan koperasi sangat tinggi, oleh pengawas 100% merespons dengan tingkat bertahan pengurus dan pengawas sangat tinggi, serta anggota koperasi menyatakan 94% tingkat bertahannya pengurus, pengawas dalam pengelolaan koperasi sangat tinggi. Hal ini dapat dinyatakan dengan adanya pengurus dan pengawas koperasi sudah melewati 2 (dua) periode masa kepengurusan, dimana kepengurusan yang dipilih dan diangkat melalui mekanisme rapat anggota dalam 1 (satu) tahun pertanggungjawaban manajemen, diangkat dan dipilih oleh anggota. Pengurus/pengawas dalam masa tugas saat ini telah melewati 3 (tiga) periode masa kepengurusan dan masuk pada kurun waktu 4 (empat) tahun kepengurusan/pengawasan. Secara keseluruhan tingkat bertahannya manajemen senior sangat tinggi. Aspek yang di evaluasi didasarkan pada tingkat bertahannya pengurus, pengawas senior dalam pengelolaan koperasi. Dari analisa evaluasi hasil wawancara dan dokumen program diperoleh pengurus dipilih dan diangkat dalam rapat anggota selama masa jabatan 4 (empat) tahun dan sekarang sudah berada pada periode kedua jadi telah melewati periode masa kerja dan masuk pada tahun kelima, pengawas dipilih dan diangkat dari rapat anggota dengan periode jabatan selama 4 (empat) tahun dan sekarang telah melewati periode pertama masa jabatan dan sekarang masuk pada periode kedua; manajer senior diangkat oleh pengurus melalui persetujuan rapat anggota dan masa

kerja manajer ditentukan oleh pengurus dan sampai saat ini telah melewati periode kepengurusan dalam masa tugasnya/tugas merangkap anggota; ketahanan pengurus dan pengawas senior dapat dibuktikan dengan tidak mengundurkan diri dari pekerjaan atau dipecat tetapi bekerja dengan giat sesuai pengamatan lapangan dan memberikan laporan pekerjaan yang memuaskan.

d. Deskripsi penetapan pelatihan staf pengurus/anggota

Pengelolaan data sesuai penilaian standar kriteria menunjukkan rencana dan pelaksanaan pelatihan tenaga pengurus/pengawas dan anggota sangat cukup dan cukup, tetapi tergantung pada kesempatan dan hanya diperuntukkan bagi pengurus dengan biaya dari koperasi. Seperti penilaian dari pengurus menyatakan 86,67% sangat cukup perencanaan pelatihan bagi staf pengurus dan anggota, pengawas 86,67% menyatakan sangat cukup perencanaan pelatihan tenaga staf pengurus/pengawas dan anggota, 64% menyatakan cukup perencanaan pelatihan tenaga staf pengurus/pengawas dan anggota, namun implementasinya terbatas pada pengurus dan terbatas pada dana yang diperuntukkan pelatihan. Pelatihan dan pendidikan belum belum menjangkau para staf kepengurusan dan anggota. Secara keseluruhan penetapan pendidikan dan pelatihan bagi staf kepengurus/pengawas, manajer/pegawai dan anggota sebagai pengelola yang menggunakan dana dari koperasi sangat cukup dalam program tetapi terbatas hanya untuk pengurus yang dibiayai koperasi. Aspek yang di evaluasi didasarkan kepada kemampuan organisasi menyediakan dana sebagai fasilitas yang sangat cukup untuk pendidikan dan pelatihan pengurus, pengawas, manajer/staf dan anggota koperasi. Dari analisa hasil wawancara dan dokumen program diperoleh dalam pengembangan profesi penyelenggaraan usaha koperasi maka organisasi koperasi wajib menyediakan dana yang sangat cukup untuk pendidikan dan pelatihan bagi tenaga pengurus, pengawas, manajer/staf pengelola dan anggota sebagai sumber daya koperasi dan penyelenggara usaha koperasi agar koperasi bisa dikelola dengan sangat baik dan profesional, hingga

berhasil guna bagi anggota dan eksis dalam usaha; meningkatkan kesadaran berkoperasi di kalangan anggota dan penyelenggara usaha koperasi seperti keterampilan mengelola usaha yang dijalankan koperasi yaitu usaha simpan pinjam, usaha pemasaran alat-alat rumah tangga dan usaha kantin yang menyediakan berbagai menu kebutuhan anggota warga sekolah dan masyarakat; mengadakan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, penelitian dan magang untuk penyelenggaraan usaha koperasi dan pembinaan kelembangan usaha koperasi; dalam implementasi penyediaan dana dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, penyuluhan dan magang bagi para pengurus, pengawas, manajer/staf dan anggota koperasi masih terbatas kepada pengurus dan belum tersedia dana dan fasilitas untuk pengelola dan anggota secara keseluruhan.

- e. Deskripsi jumlah keanggotaan koperasi, sarana dan prasarana
- Hasil evaluasi sesuai standar kriteria dalam pengelolaan data memperlihatkan jumlah keanggotaan bertambah setiap periode jika ada penambahan guru dan staf administrasi sekolah, dimana penilaian pengurus 60%, merespons penambahan jumlah keanggotaan tinggi tetapi sarana dan prasarana belum tersedia sebagai milik sendiri koperasi, pengawas 85,30% merespons sangat tinggi penambahan jumlah keanggotaan, dan anggota koperasi 88% menyatakan bertambahnya anggota sesuai persentase bertambahnya guru dan staf dalam arti masih ada guru dan staf yang baru diangkat sebagai guru dan staf belum menjadi jadi anggota koperasi atau belum terjaring oleh koperasi. Sarana dan prasarana sangat terbatas karena belum tersedia sebagai milik sendiri koperasi. Masih menggunakan sarana dan prasarana sekolah untuk usaha koperasi. Secara keseluruhan jumlah keanggotaan bertambah setiap adanya penambahan guru dan pegawai tetapi sarana dan prasarana belum milik sendiri dan terbatas. Aspek yang di evaluasi terhadap jumlah keanggotaan dan ketersediaan sarana serta prasarana didasarkan dengan jumlah keanggotaan yang tersedia, sarana dan prasarana yang dimiliki. Dari analisa wawancara dan dokumen program diperoleh jumlah anggota

bertambah tetapi ada anggota yang keluar karena pensiun dari guru dan pegawai persentase penambahan anggota lebih besar dari keluarnya anggota; memerlukan kiat untuk menjaring anggota karena masih ada guru dan pegawai yang belum menjadi anggota koperasi; sarana dan prasarana belum milik sendiri koperasi karena masih menggunakan sarana dan prasarana sekolah. Seharusnya sarana dan prasarana yang digunakan wajib milik dari usaha koperasi.

3. Efektivitas Pelaksanaan Program Koperasi Secara Efektif dan Efisien

a. Deskripsi audit koperasi

Hasil evaluasi sesuai penilaian standar kriteria program menunjukkan bahwa buku-buku catatan dan laporan pertanggungjawaban sangat dapat diterima. Hasil pengelolaan data menunjukkan pengurus merespons dengan 93,2% mengatakan laporan dan catatan sangat dapat diterima namun masih ada catatan yang hanya menjadi konsumsi pengurus yang tidak dilaporkan dalam rapat anggota. Oleh pengawas merespons dengan 93,2 % sangat dapat diterima untuk buku-buku catatan dan laporan. Anggota merespons dengan 88%, mengatakan catatan-catatan dan laporan sangat dapat diterima karena dalam kurun waktu audit internal dari pengawas pada penilaian diperoleh catatan-catatan dan pelaporan pengurus sangat dapat diterima dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun selang rapat anggota. Walaupun ada catatan-catatan perbaikan yang hanya diketahui pengurus/pengawas koperasi dan menjadi alat anjuran untuk perbaikan serta masih membutuhkan pengawasan eksternal dalam perbaikan. Koperasi juga dianjurkan untuk memberi diri dalam pengawasan eksternal yang profesional untuk menuntun pelaksanaan serta pengembangan pencatatan dan pelaporan sesuai standar akuntansi yang berlaku. Secara keseluruhan audit koperasi sudah sangat dapat diterima. Aspek yang evaluasi/dinilai dari audit koperasi didasarkan pada pencatatan dan pelaporan harta kekayaan dan transaksi usaha dalam bentuk kegiatan serta penerimaan dan pengeluaran kas usaha koperasi. Dari

analisa wawancara dan dokumen program diperoleh secara keseluruhan pencatatan harta kekayaan usaha koperasi dapat diterima; bentuk kegiatan, penerimaan dan pengeluaran kas usaha koperasi dalam catatan dapat diterima; penerimaan laporan kegiatan usaha yang di audit sangat dapat diterima walupun masih berasal dari audit internal koperasi dalam hal ini pengawas koperasi; masih terdapat catatan dan laporan yang hanya diketahui pengurus dan pengawas dan tidak terbuka pada anggota walupun ada hal-hal tertentu yang harus dirahasiakan untuk penyempurnaan misalnya tunggakan yang tidak tertagih dan mendapat kebijakan pengelola sebagai strategi menjangkau anggota, dan hal ini dapat diberlakukan untuk seluruh anggota; masih memerlukan pengawas eksternal yang profesional dalam melaksanakan audit koperasi agar terjamin tingkat akuntabilitasnya secara berkesinambungan.

b. Deskripsi pelayanan staf

Hasil penilaian sesuai pengelolaan data memperlihatkan pelayanan dari staf sesuai apa yang dikemukakan pengurus 100% pelayanan staf sangat memuaskan anggota, pengawas merespons dengan 93,2% pelayanan staf sangat memuaskan tetapi bagi anggota menyatakan 70% pelayanan staf memuaskan dimana kontak-kontak tertulis direalisasikan dengan baik, penghasilan yang diterima baik bagi anggota dan anggota merasa puas, tetapi ada staf yang tidak merasa puas. Oleh karena upah yang diberikan masih sangat rendah yang hanya berbentuk insentif dalam sistem penggajian sehingga pelayanan staf belum maksimal, ini terbukti bahwa pengurus dapat melayani anggota pada saat tugas pokok sebagai guru dan pegawai telah selesai bertugas, dilaksanakan di luar jam kerja mengajar dan tugas pegawai sekolah. Pelayanan staf koperasi menjadi urutan kedua karena tugas ganda. Anggota belum sepenuhnya mendapat pelayanan yang maksimal. Secara keseluruhan pelayanan staf sangat memuaskan. Aspek yang di evaluasi dari keberadaan pelayanan staf didasarkan pada kepuasan dan kesejahteraan anggota dengan terpenuhinya kebutuhan sosial dan ekonomi mereka yang meningkatkan taraf hidup. Dari hasil analisa wawancara dan

dokumen program diperoleh pelayanan staf kepada anggota melalui kegiatan usaha simpan pinjam seperti mendapatkan dana kebutuhan dari fasilitas pinjaman usaha koperasi, dan menerima angsuran pinjaman anggota yang dikembalikan. Melayani anggota dalam kebutuhan alat-alat rumah tangga, melayani kebutuhan anggota melalui usaha kantin yang tersedia untuk konsumsi; mencatat nama keanggotaan dalam buku keanggotaan dan membuat kartu pinjaman/angsuran serta aturan-aturannya, diberikan kepada anggota sesuai keperluan. Mencatat seluruh partisipasi anggota pada usaha koperasi berupa besarnya jumlah simpanan dan pengembalian pinjaman, jumlah pembelanjaan pada usaha pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin yang menjadi ukuran jasa anggota, serta membuat buku simpanan/pinjaman serta pembelanjaan keanggotaan; memberikan perlindungan kepada anggota sesuai aturan dan kebutuhan yang berlaku sesuai mekanisme; menjamin hak anggota sesuai ketentuan; melayani anggota untuk seluruh unit usaha secara maksimal agar kebutuhan anggota terpenuhi. Dalam implementasi pelayanan staf kepada anggota masih mengalami berbagai hambatan karena terbatasnya ruang gerak staf dimana staf pengelola masih memegang tugas rangkap sebagai guru dan pegawai, dan upah yang diberikan masih berbentuk insentif/pendapatan tambahan bukan pendapatan utama sehingga pelayanan tidak maksimal.

c. Deskripsi strategi menurunkan biaya

Hasil evaluasi berdasarkan standar kriteria menunjukkan bahwa pengurus dan pengawas memiliki strategi menurunkan biaya yang sangat efektif, hasil penilaian pengelolaan data menunjukkan respons pengurus 93,2% menjawab pengelola memiliki strategi yang sangat efektif untuk menurunkan biaya, pengawas merespons dengan 100% pengelola memiliki strategi yang sangat efektif menurunkan biaya sedangkan anggota menyatakan 72% memiliki strategi yang sangat efektif menurunkan biaya, seperti biaya pemasaran yang melibatkan anggota dalam memasarkan barang dengan tidak membutuhkan pengeluaran biaya pemasaran/reklame, juga

biaya duduk rapat anggota yang begitu tinggi dimaksimalkan dengan menutupi biaya dengan biaya pemasaran yang diminimalisasi. Pengurus harus membuat strategi yang efisien atau ekonomis untuk menurunkan biaya operasional yang tidak perlu seperti biaya transportasi, untuk melayani kebutuhan anggota dengan kegiatan usahanya/melayani ditempat usaha, biaya administrasi untuk catatan ganda kelebihan tenaga kerja dan fiskal yang disesuaikan, dari sisi lain masih ada biaya yang harus dikeluarkan dan seharusnya tidak dikeluarkan seperti tunggakan angsuran bagi anggota yang telah pensiun dari pekerjaan/anggota dan menunggu angsuran, ditutupi sementara dengan dana kas. Seharusnya pihak koperasi bekerja sama dengan pihak instansi yang membayar gaji pensiun untuk mengatasi tunggakan kewajiban anggota. Secara keseluruhan strategi menurunkan biaya sudah sangat efektif. Aspek yang di evaluasi dari strategi pelaksanaan menurunkan biaya didasarkan pada prinsip efisiensi biaya. Dari analisa hasil wawancara dan dokumen diperoleh pengelola menekan biaya duduk rapat anggota; meminimalkan biaya bunga pinjaman dan deposito sesuai kesanggupan dan kesejahteraan anggota yang dapat dijangkau dan diimbangi dengan tingkat suku bunga pasar yang tidak merugikan anggota; meminimalkan biaya perjalanan dinas, biaya pembinaan dan biaya operasional lainnya; dalam realisasi pelaksanaan strategi menurunkan biaya belum sepenuhnya terimplementasi karena kebutuhan terhadap biaya membengkak dengan biaya tidak terduga yang belum mendapatkan persetujuan anggota dalam rapat anggota; mengadakan kerja sama dengan anggota dan usaha bisnis lainnya, lembaga penunjang dana/pemerintah yang dapat memberikan subsidi bagi usaha koperasi; meningkatkan jumlah keanggotaan yang tidak terbatas sebagai penyandang dana; menekan biaya pemasaran dengan melibatkan anggota dalam kegiatan sebagai pemikul resiko menjadi penagih, penjual dan penyalur barang dagangan.

d. Deskripsi penelitian pasar

Hasil evaluasi kebijakan program sesuai penilaian standar kriteria memberikan gambaran bahwa koperasi telah memprogramkan penelitian pasar yang diimplementasikan untuk kepentingan anggota. Pada analisa data menunjukkan responden pengurus dan pengawas menyatakan 93,2% koperasi telah mengadakan penelitian pasar yang menguntungkan bagi anggota dan 82% anggota mengatakan telah diadakan penelitian pasar yang menguntungkan anggota. Ini dibuktikan dalam pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin tidak berada di atas harga pasar sehingga seluruh anggota koperasi dapat mengkonsumsi barang rumah tangga dan kebutuhan makanan dari kantin, koperasi menetapkan bunga pinjaman dan simpanan tidak melebihi tingkat suku bunga pasar uang. Secara keseluruhan pelaksanaan penelitian pasar yang dilaksanakan menurut kepentingan anggota dan menguntungkan. Aspek yang di evaluasi dari penelitian pasar berdasarkan ada kepentingan anggota dan kepentingan jalannya usaha yang bisa masuk pasar dan dapat dijangkau oleh anggota. Dari analisa wawancara dan dokumen program diperoleh bahwa pengurus/pengelola mengadakan penelitian pasar yang menguntungkan anggota dan usaha; pengurus/pengelola mengadakan penelitian pasar tentang banyaknya usaha yang mengelola usaha yang sama yaitu usaha simpan pinjam, usaha pemasaran alat-alat rumah tangga dan usaha kantin; pengurus/pengelola meneliti banyaknya anggota yang menjadi anggota dalam usaha simpan pinjam yang menjadi anggota pada unit usaha yang sama, meneliti banyaknya anggota yang membeli barang di luar usaha koperasi, dan banyaknya anggota yang mengkonsumsi di luar kantin usaha koperasi; pengurus/pengelola mengecek harga pasar sesuai struktur pasar yang berlaku, untuk seluruh unit usaha koperasi agar koperasi bisa masuk pasar; pengurus menetapkan strategi pemasaran sesuai dengan kebutuhan dan kesanggupan anggota yaitu menetapkan harga dan tingkat suku bunga yang berlaku pada pasar bebas tapi dapat dijangkau dan disetujui anggota; menetapkan harga jual barang

yang dipasarkan dalam usaha koperasi kepada anggota tidak melebihi harga pasar bahkan ditekan sedapat mungkin bila perlu harga di bawah standar harga pasar agar anggota merasa puas dan sanggup dengan harga tersebut; menekan biaya pemasaran/promosi dan biaya penyaluran barang dengan melibatkan anggota sebagai penjual/pengelola/pemikul resiko, sekaligus mempromosikan barang-barang dagangan sehingga mengurangi biaya pemasaran dan biaya transportasi.

e. Deskripsi laporan keuangan

Hasil evaluasi dalam standar kriteria penilaian pengelolaan data menunjukkan pengurus membuat laporan keuangan yang dapat diterima oleh anggota dalam rapat anggota dimana 90% pengurus menyatakan laporan keuangan masuk akal dan pengawas menyatakan 100% laporan keuangan masuk akal, kemudian anggota menyatakan 92% anggota menyatakan laporan keuangan pengurus masuk akal dan dilaporkan tepat waktu pada rapat pertanggungjawaban pengurus sesuai periode pelaksanaan rapat anggota tahunan. Pencatatan sesuai audit memiliki persyaratan pencatatan akuntansi. Secara keseluruhan pertanggungjawaban keuangan dapat dilaporkan secara berkala dan per periodik tepat pada waktunya sampai pada pertanggungjawaban rapat anggota tahunan. Aspek yang di evaluasi dari pertanggungjawaban laporan keuangan didasarkan pada posisi keuangan yang menggambarkan harta kekayaan usaha koperasi dan seluruh unsur transaksi keuangan. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program laporan keuangan diperoleh koperasi membuat laporan keuangan dalam bentuk menyusun rancangan pendapatan dan belanja koperasi serta posisi keuangan koperasi sebagai harta kekayaan perusahaan yang terdiri dari harta tetap dan harta lancar, modal sendiri dan modal asing; membuat laporan keuangan yang berisi posisi keuangan dan transaksinya; laporan keuangan diterima dalam rapat pertanggungjawaban, rapat anggota dan masuk akal; laporan keuangan dilaporkan tepat pada waktunya baik pertanggungjawaban proses maupun pertanggungjawaban periodik hingga pertanggungjawaban rapat anggota; laporan

keuangan dalam pertanggungjawaban sangat dapat diterima walaupun masih ada catatan keuangan yang diperbaiki dan disesuaikan dengan kebutuhan.

f. Deskripsi sistem operasi

Hasil evaluasi program kebijakan berdasarkan standar kriteria untuk sistem operasional pengendalian internal dipelihara dengan sangat baik, penilaian yang diberikan responden pengurus 66,67% menyatakan sistem operasi dipelihara sangat baik, pengawas 93,2% menyatakan sistem operasi pengendalian internal dipelihara dengan sangat baik dan anggota menyatakan 82% sistem operasi pengendalian internal dipelihara dengan sangat baik tetapi gambaran umum sistem operasi tidak jelas karena sewaktu-waktu pelaksanaan operasi hanya dikendalikan oleh ketua sebagai pengurus, atau hanya diketahui staf pengurus sedangkan tidak disampaikan kepada anggota. Transaksi usaha dicatat, usaha koperasi dijalankan sesuai tanggung jawab dan wewenang, daftar keanggotaan jelas dicatat teratur dalam buku catatan keanggotaan dan secara khusus pada kartu anggota dipelihara dengan sangat baik. Koperasi memelihara dengan sangat baik catatan seluruhnya dan prosedur pelaksanaan sesuai mekanisme yang diputuskan bersama, tetapi terkadang tidak tepat waktu. Hal ini dibuktikan dengan keterlambatan kartu anggota untuk cicilan angsuran diterima anggota tidak tepat waktu dan ada catatan-catatan tercecer yang perlu perbaikan. Secara keseluruhan sistem operasi usaha koperasi sudah dipelihara dengan sangat baik. Aspek yang dievaluasi dari sistem operasi usaha didasarkan pada unit usaha yang dijalankan dan pelaksanaan usaha dari pengelola. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program untuk sistem operasi penyelenggaraan usaha diperoleh pengelola melaksanakan sistem operasi sesuai usaha otonom yang dijalankan secara teratur sesuai mekanisme yang ditentukan; sistem penyelenggaraan unit usaha simpan pinjam adalah unit usaha otonom yang terpisah dari usaha lainnya; unit usaha simpan pinjam memiliki sistem pengelolaan dan prosedur pelaksanaan sesuai kegiatan usaha dan fungsi tugas pengelola/manajemen dengan administrasi sendiri; sistem

penyelenggaraan pembukuan dan keuangan sendiri; sistem penyelenggaraan usaha lainnya dapat dijadikan unit usaha otonom sesuai ketentuan seperti usaha pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin; sistem pengelolaan usaha dari manajemen yang memiliki keahlian dan keterampilan teknis pengelolaan usaha; sistem pengelolaan didasarkan dengan kelayakan ekonomi dan volume usaha yang menguntungkan yang dapat melayani kebutuhan sosial ekonomi anggota; sistem operasi usaha mengarah pada prospek usaha cerah; sistem operasi mampu menghimpun modal sendiri dari simpanan atau SHU; sistem operasi mampu mengorganisasi fungsi tugas manajer dan pegawai sebagai pengelola; sistem operasi mampu menyelenggarakan pengelolaan keuangan seperti pencatatan neraca, perhitungan laba rugi, rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi dan anggaran rumah tangga koperasi; sistem operasi dijalankan sampai pada pertanggungjawaban rapat anggota berkelanjutan; dalam implementasi sistem operasional belum seluruhnya terpelihara dan terselenggara secara baik misalnya sistem pengelolaan secara program, sudah terpola dengan sangat baik tetapi dalam pelaksanaan masih tersendat dengan sistem penyelenggaraan usaha simpan pinjam, karena pengelola masih memiliki tugas rangkap sehingga sistem operasi usaha simpan pinjam selalu disesuaikan dengan kondisi pengelola, juga usaha penyaluran alat-alat rumah tangga dan kantin; sistem pengelolaan usaha mengalami kendala dalam pemodalan yang belum langsung disetor para anggota/terlambat dan dengan; sarana dan prasarana koperasi tidak memadai, karena masih menggunakan fasilitas sekolah sehingga dalam sistem koperasi pelaksanaan harus disesuaikan dengan kondisi sekolah dan hal-hal lain yang masih kurang.

g. Deskripsi pertumbuhan aset

Hasil evaluasi kebijakan program sesuai standar kriteria menunjukkan pertumbuhan tinggi positif untuk aset koperasi. Hasil pengelolaan data menunjukkan untuk pertumbuhan aset yang direspons oleh pengurus mengatakan 100% pertumbuhan aset positif tinggi, pengawas merespons dengan 100% aset

mengalami pertumbuhan positif tinggi dan anggota merespons pertumbuhan aset 80% mengalami pertumbuhan positif tinggi ini dapat dibuktikan dengan adanya pertumbuhan aset selama 3 (tiga) tahun berturut-turut mengalami pertumbuhan secara terus menerus di atas 5% setiap tahunnya berupa aset dalam aktiva lancar. Walaupun adanya inflasi pertumbuhan aset tetap bertumbuh secara terus menerus dimana jumlah simpanan ditambah ekuiti (modal), dikurangi jumlah simpanan ditambah ekuiti tahun sebelumnya dibagi jumlah simpanan ditambah ekuiti tahun sebelumnya dikali 100% terjadi pertumbuhan yang berarti yaitu pertumbuhan di atas 5% setiap tahunnya. Secara keseluruhan pertumbuhan aset mengalami pertumbuhan positif tinggi. Aspek yang di evaluasi dari pertumbuhan aset didasarkan dengan pertumbuhan selama minimal 3 (tiga) tahun berturut-turut mengalami kenaikan sebesar 5% per tahun. Dari analisa hasil wawancara dan dokumen program diperoleh pertumbuhan aset di atas 5% per tahun selama 3 (tiga) tahun secara berturut-turut; jumlah aktiva lancar tahun 2009 untuk usaha simpan pinjam sebesar Rp 442.659.451,- (empat ratus empat puluh dua juta enam ratus lima puluh sembilan ribu empat ratus lima puluh satu rupiah) dan jumlah aktiva lancar untuk usaha simpan pinjam tahun 2010 sebesar Rp 468.659.871,- (empat ratus enam puluh delapan juta enam ratus lima puluh sembilan ribu delapan ratus tujuh puluh satu rupiah) dengan demikian pertumbuhan berada di atas 5% per tahun yaitu 5,87%; pertumbuhan aset di atas 5% per tahun untuk usaha simpan pinjam dari tahun ke tahun selama 3 (tiga) tahun berturut-turut; pertumbuhan aset untuk usaha penjualan alat-alat rumah tangga dan kantin mengalami pertumbuhan di atas 5% per tahun selama 3 (tahun) berturut-turut; tidak ada pertumbuhan yang negatif

h. Deskripsi melindungi ekuiti dan mengelola aset

Hasil evaluasi program sesuai standar kriteria dalam pengelolaan data menunjukkan perlindungan terhadap ekuiti dikelola dengan sangat baik. Dimana respons dari pengurus menyatakan 100% perlindungan terhadap ekuiti dikelola sangat baik, respons dari pengawas 93,2% perlindungan

terhadap ekuiti dikelola dengan sangat baik dan respons dari anggota 88% dikelola dengan sangat baik. Ini dapat dibuktikan dengan adanya organisasi koperasi dalam pengelolaan ekuiti dikelola dengan sangat baik sehingga hasilnya menjadi positif atau SHU yang dibagikan positif dan dipenuhinya ketentuan bagi cadangan modal untuk 3 (tiga) tahun, SHU yang tidak dibagikan dan menjadi laba yang ditahan sebagai aset. Tingkat pengembalian ekuiti adalah pendapatan operasional dikurangi pengeluaran operasional dibagi dengan ekuiti dikali dengan 100% perputaran ekuiti. Dengan demikian hasil dari pengelolaan ekuiti dapat dirasakan oleh anggota dan instansi terkait sebagai SHU yang dibagikan dan sebagai laba yang ditahan. Secara keseluruhan perlindungan terhadap ekuiti/modal dan pengelolaan aset dipelihara dan dikelola dengan sangat baik dan pengelolaannya menguntungkan baik pada anggota maupun pada kelangsungan usaha. Aspek yang dinilai dari perlindungan ekuiti/modal dan pengelolaan aset didasarkan pada persyaratan memperoleh modal dan persyaratan pengelolaannya. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh perlindungan terhadap modal telah ditentukan melalui persyaratan yang ditetapkan baik dari usaha simpan pinjam dan pemasaran; pengelolaan aset mengikuti prosedur yang ditentukan; ekuiti/modal berasal dari modal asing dan modal sendiri dan pengelolaan aset sesuai prosedur yang berlaku; ekuiti/modal berasal dari simpanan anggota dan modal pinjam dari anggota, bank dan sumber lain yang sah; prosedur memperoleh ekuiti yang dikelola menjadi aset dan kemudian menjadi modal kembali melalui aturan yang ditetapkan yaitu ekuiti diperoleh dari simpanan pokok dan simpanan wajib anggota. Simpanan pokok tidak dapat diambil selama menjadi anggota; setiap anggota yang berhenti atas permohonan sendiri maka seluruh simpanannya dapat diambil paling cepat 1 (satu) bulan setelah bersangkutan tidak lagi tercatat sebagai anggota koperasi; jika anggota berhenti karena diberhentikan maka seluruh simpanannya dapat diambil paling cepat 3 (tiga) bulan setelah yang bersangkutan tidak tercatat lagi sebagai anggota koperasi; jika anggota berhenti karena

meninggal dunia, maka seluruh simpanannya dapat diambil paling lambat 1 (satu) bulan setelah bersangkutan meninggal dunia dan dibayarkan kepada ahli waris yang sah menurut buku yang berlaku; pembayaran dilakukan dengan mengurangi utang-utang kepada koperasi; setiap anggota koperasi berhak mengajukan pinjaman kepada koperasi yang besarnya harus melalui persetujuan pengurus koperasi yang dibayar secara rutin setiap bulan selama 10 (sepuluh) bulan; besarnya angsuran 10% dari pinjaman pokok ditambah dengan 1% dari total jasa pinjaman yang harus dibayar oleh peminjam/anggota; apabila peminjam mengembalikan pinjamannya dalam waktu kurang dari 10 (sepuluh) bulan maka kepadanya tetap dikenakan jasa pinjaman sejumlah 10%; setiap anggota koperasi berhak mengajukan pinjaman kepada bank melalui persetujuan pengurus koperasi dengan masa pengembalian maksimal 3 (tiga) bulan dengan jasa pinjaman 15%; pengendalian perkreditan dan pemasaran belum direalisasikan sepenuhnya dimana penggunaan jasa pinjaman sudah terprogram dengan baik tapi anggota masih belum menggunakan sepenuhnya, terlebih dalam pengembalian pinjaman masih ada keterlambatan angsuran dan fasilitas bank belum digunakan anggota untuk sarana meminjam untuk memperoleh dana; pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin telah dimanfaatkan tetapi belum sepenuhnya masih ada anggota yang membelanjakan pendapatannya di luar usaha pemasaran koperasi.

i. Deskripsi pengendalian perkreditan dan pemasaran

Hasil evaluasi program terhadap pengendalian perkreditan dan pemasaran sesuai standar kriteria dalam pengelolaan data menunjukkan sangat efektif dan efisien. Dimana pengurus dan pengawas merespons 100% sistem pengendalian perkreditan dan pemasaran sangat efektif dan efisien, anggota merespons dengan 86% menyatakan pengendalian perkreditan dan pemasaran dikendalikan dengan sangat efektif dan efisien. Hal ini dapat dibuktikan dengan kebijakan penyelenggaraan dan pelaksanaan penyaluran kredit kepada anggota sesuai aturan dan prosedur yang telah ditetapkan bersama dalam rapat

anggota. Perkreditan yang diisyaratkan dibuat secara tertulis sebagai pedoman alokasi kredit, aman untuk pengembalian/pembayaran kembali, dan dapat dijangkau oleh anggota. Panitia kredit dan pemasaran bertemu teratur dan secara bulanan memonitor kinerja keuangan. Dan tingkat tunggakan lebih kecil 5%. Kalaupun terjadi tunggakan karena adanya anggota koperasi yang sudah pensiun sehingga memiliki keterlambatan dalam pengembalian kredit. Diperoleh juga ada anggota yang masih menjadi anggota dari unit simpan pinjam yang lain sehingga ada keterlambatan dalam pengembalian kredit. Juga ada anggota koperasi yang membagi jasa konsumsi dengan pembelanjaan alat rumah tangga pada unit usaha yang lain mengakibatkan adanya keterlambatan dalam mengembalikan kredit. Bagi pengelola strategi kebijakan telah diarahkan untuk mengatasi tingkat pengembalian kredit yang lambat dan pemasaran telah disalurkan secara tepat kepada anggota yang memerlukan. Secara keseluruhan pengendalian perkreditan dan pemasaran telah dilakukan dengan sangat efektif. Aspek yang di evaluasi dari pengendalian perkreditan dan pemasaran mengikuti ketentuan prosedur yang diprogramkan dan berlaku untuk seluruh unit usaha koperasi yang dikelola. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh dalam usaha simpan pinjam untuk menghimpun dana dapat mengadakan simpanan berjangka dan tabungan sesuai dengan kebutuhan anggota, calon anggota dan bukan anggota dan dengan diberi imbalan jasa berupa bunga; pengelola harus merahasiakan segala bentuk tabungan/simpanan anggota kepada anggota lain/pihak ketiga kecuali atas kebutuhan peradilan dan perpajakan; dalam usaha simpan pinjam unit usaha dapat menetapkan berbagai jenis pinjaman sesuai kebutuhan anggota; pinjaman dapat diberikan pada anggota lain setelah didahulukan kepada anggota koperasi; pinjaman diberikan dengan memperhatikan kemampuan pengembalian pinjaman dan kemampuan keuangan koperasi; setiap pinjaman yang diberikan harus dibuat dengan surat perjanjian pinjaman dan diperkuat dengan jaminan; jaminan pinjaman dapat berupa,

surat bukti kepemilikan barang, hak tagih, pernyataan, kesediaan tanggung rentang/biaya pinjaman; setiap permohonan pinjaman harus disertai bukti yang mendukung pengguna pinjaman tersebut dan batas pinjaman ditentukan oleh rapat anggota; apabila terdapat kelebihan dana yang dihimpun setelah melaksanakan pinjaman maka unit simpan pinjam dapat menempatkan kelebihan dana tersebut pada giro, deposito berjangka, tabungan, sertifikat deposito pada bank dan lembaga keuangan lainnya, koperasi lain, pembelian saham melalui pasar modal di bursa efek, pembelian obligasi yang terdaftar; wujud implementasi belum seluruhnya dilakukan, karena masih terdapat kekurangan dana dan masih terdapat tunggakan walaupun di bawah 5%; pengendalian pemasaran disesuaikan dengan harga pasar dan tingkat suku bunga pasar serta menguntungkan anggota. Penjualan diusahakan di bawah harga pasar dan tingkat suku pinjaman disesuaikan dengan tingkat suku bunga yang berlaku dan menguntungkan anggota.

4. Efektivitas Hak Anggota dan Hak Organisasi Terjamin

Hasil evaluasi kebijakan program sesuai standar kriteria menunjukkan hak anggota terjamin karena dalam hal kebijakan program dan pelaksanaan usaha serta pelayanan kepada anggota dilakukan untuk kepentingan dan kebutuhan anggota. Anggota diberi hak penuh dalam menentukan jenis usaha serta menjalankan usaha sesuai kebutuhan anggota dan dirumuskan bersama dalam rapat anggota termasuk penetapan tingkat suku bunga dan harga. Hal ini dibuktikan dengan wawancara untuk hasil evaluasi dengan pengurus menyatakan 100% pengurus memiliki wewenang penuh untuk menetapkan kegiatan usaha termasuk penetapan tingkat bunga usaha dan harga, serta kebijakan lainnya untuk pengelolaan usaha, pengawas merespons dengan 93,2% menyatakan tidak ada peraturan dari pemerintah yang mengatur/mengintervensi, pemerintah memonitor kegiatan sesuai yang diprogramkan koperasi dengan kebijakan usaha yang ditetapkan bersama, pengelolaan diatur sepenuhnya oleh pengurus berdasarkan kesepakatan anggota dan untuk kepentingan

anggota 98% menyatakan tidak ada campur tangan pemerintah dalam penentuan kebijakan usaha termasuk kebijakan tingkat bunga, penetapan harga dan lain-lain, pengelola diberi hak penuh untuk menentukannya. Apabila terjadi perubahan di dalam pasar maka tingkat harga, tingkat bunga diatur oleh prinsip-prinsip umum yang ditetapkan oleh para anggota dalam rapat anggota dan disanggupi anggota. Hal ini dapat dibuktikan dalam pemasaran alat-alat rumah tangga, kantin dan simpan pinjam dikelola dan diperuntukkan bagi kebutuhan anggota sesuai dengan daya beli mereka tanpa intervensi dari pemerintah dan direalisasikan oleh pengurus. Secara umum hak anggota terjamin. Aspek yang di evaluasi dari hak anggota adalah kebijakan-kebijakan organisasi dan penetapan anggaran/fiskal yang dibuat menjamin hak anggota. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh usaha simpan pinjam sebagai usaha otonom dan usaha penunjang yaitu pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin dikelola berdasarkan kebutuhan anggota tanpa intervensi dari pemerintah termasuk penetapan tingkat suku bunga dan harga, penetapan bunga pinjaman 10% dalam masa angsuran 10 (sepuluh) bulan dengan suku bunga per bulan sebesar 1%, ditetapkan sesuai kesanggupan anggota dan sumber daya organisasi dengan jumlah pinjaman disesuaikan dengan kebutuhan anggota dan keuangan koperasi; pembagian SHU sesuai jasa anggota dengan rincian 60% untuk seluruh anggota, 20% untuk pengurus, 7% untuk penyusutan barang, 13% untuk cadangan/sosial; SHU koperasi merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam 1 (satu) tahun buku dikurangi dengan biaya penyusutan dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan; SHU secara keseluruhan dibagi sesuai alokasi dana yang telah ditetapkan yaitu untuk cadangan modal, untuk anggota menurut perbandingan jasa simpanannya, untuk dana penyusutan, untuk pengurus/pengawas, dan pembina, untuk manajer dan karyawan, untuk dana pendidikan, untuk dana sosial dan untuk dana pengembangan daerah kerja dikelola untuk kepentingan anggota dan kesanggupan organisasi; SHU simpan pinjam dan pemasaran terlebih dahulu dibagi kepada kepentingan usaha simpan pinjam/anggota dan pemasaran

kemudian selebihnya diserahkan kepada koperasi untuk memupuk cadangan dan keperluan lainnya dalam menunjang kegiatan koperasi; pembagian dan persentase SHU dapat diubah sesuai keputusan rapat anggota; cadangan dipergunakan untuk memupuk modal; rapat anggota dapat memutuskan untuk mempergunakan paling tinggi 50% dari jumlah seluruh dana cadangan untuk perluasan usaha koperasi; sekurang-kurangnya 50% dari uang cadangan harus disimpan dalam bentuk deposito pada bank yang disetujui oleh rapat anggota; dalam bentuk realisasi masih terdapat kebijakan-kebijakan yang dibuat pengelola sesuai kebutuhan yang tidak merugikan anggota dan usaha koperasi. Hak organisasi diserahkan sepenuhnya oleh anggota kepada pengelola dan tanpa campur tangan pemerintah dalam penetapan program serta pelaksanaannya.

5. Efektivitas Jaringan Hubungan Kerja yang Menguntungkan

a. Deskripsi perubahan perlindungan anggota dan usaha koperasi/hubungan kerja pemerintah dengan organisasi koperasi

Hasil evaluasi kebijakan program sesuai standar kriteria atas aspek yang diukur adalah perubahan perlindungan hukum kepada anggota/usaha/organisasi koperasi yang dinyatakan oleh pengurus dan pengawas masing-masing, 86,67% menyatakan pemerintah turut mengatur perubahan perlindungan terhadap anggota/organisasi untuk usaha, sedangkan anggota menyatakan 68,68% pemerintah memonitor secara ketat perubahan perlindungan yang dijalankan koperasi sesuai dasar hukum yang ditetapkan, hak anggota terjamin oleh karena kebijakan disusun dan ditetapkan bersama dengan berkonsultasi dengan pemerintah serta mendapat izin dari pemerintah dalam penyempurnaan aturan pelaksanaan usaha melalui usulan organisasi yang diperbarui sesuai kebutuhan usaha berupa akta pendirian yang disempurnakan dalam anggaran dasar dan aturan-aturan penyelenggaraan organisasi dan penyelenggaraan usaha koperasi yang mendapat pengesahan dari pemerintah. Berdasarkan jaminan hukum atas penyempurnaan aturan penyelenggaraan yang disempurnakan

setiap 4 (empat) tahun yang dapat dipertanggungjawabkan oleh pengurus kepada anggota dan pemerintah yang mengesahkannya maka segala bentuk penyimpangan dimonitor secara ketat oleh pemerintah. Dan jika terjadi penyimpangan maka sanksi dapat diberikan sesuai aturan berlaku dan hak anggota dan usaha koperasi dapat dijamin keamanannya dalam penyelenggaraan usaha koperasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya surat keputusan izin operasional koperasi yang diperubahkan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang menjadi pedoman penyelenggaraan usaha organisasi koperasi. Secara keseluruhan perubahan undang-undang dan peraturan yang disahkan/dikeluarkan pemerintah sesuai dengan kehendak anggota dalam rapat anggota yang diajukan pada pemerintah dan mendapat pengesahan yang menjamin hak anggota dan usaha organisasi koperasi dengan terselenggaranya usaha koperasi yang menjadi dasar hukum atas hak anggota dan aturan penyelenggaraan usaha yang dilindungi undang-undang. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh koperasi dalam penyelenggaraanya mendapatkan izin pemerintah bahkan dalam penyempurnaan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang diperubahkan sebagai kontrol pemerintah, Badan Hukum Nomor: 2589/12-67 Tanggal 30 Mei 1969 dan sesuai keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia Nomor: 387/BH/PAD/KWK.18/VII/1997; anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi; program kerja pengurus sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang diperubahkan; dalam bentuk penyelenggaraan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga disusun berdasarkan keputusan rapat anggota dan didasarkan UU No. 17-2012, kemudian diimplementasikan dalam program kerja pengurus dan pengawas; anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang diubah berisikan jenis usaha dan ketentuan usaha simpan pinjam dan usaha penunjang lainnya; ketentuan tentang persyaratan manajer; ketentuan tentang kelompok anggota dan tempat pelayanan koperasi; ketentuan unit usaha otonom;

ketentuan tentang permodalan unit usaha simpan pinjam dan unit usaha lainnya; ketentuan tentang simpanan berjangka dan tabungan; ketentuan tentang pemberian pinjaman; ketentuan jangka waktu berdirinya dan penyelenggaraan usaha koperasi; penutupan unit simpan pinjam; program kerja pengurus dan pengawas harus mengacu pada ketentuan anggaran dasar dan rumah tangga yang diputuskan/diperubahan pemerintah dalam keputusan rapat anggota dan disahkan/diizinkan/dikontrol oleh pemerintah sebagai bentuk perlindungan kepada anggota koperasi yang menjadi anggota dan terselenggaraannya usaha koperasi.

b. Deskripsi jalinan hubungan kerja yang menguntungkan antara koperasi dengan dinas koperasi

Hasil evaluasi kebijakan program dalam penilaian standar kriteria yang diberikan oleh pengurus dan pengawas masing-masing merespons dengan 100% menunjukkan sangat memuaskan hubungan kerja organisasi koperasi dengan koperasi sekunder yaitu dinas koperasi. Hubungan koperasi dengan koperasi puncak dalam hal ini dinas koperasi, anggota merespons dengan 84% menunjukkan sangat memuaskan, dalam arti organisasi koperasi puncak/dinas koperasi mengambil peran sebagai penasihat bagi pengelolaan koperasi yang turut serta dalam keputusan kebijakan dimana kepala dinas duduk sebagai penasihat bagi koperasi dalam rapat anggota untuk memutuskan program kerja. Dan hasil usaha koperasi turut dinikmati secara langsung dan tidak langsung oleh dinas koperasi sebagai kekuatan organisasi. Secara keseluruhan hubungan organisasi dengan dinas koperasi sangat memuaskan. Aspek yang dinilai dari hubungan koperasi dengan dinas koperasi didasarkan dengan peran serta dinas koperasi dalam keputusan kebijakan rapat anggota sebagai penasihat dan pembinaan koperasi dalam penyelenggaraan usaha. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh kepala dinas duduk dalam rapat anggota sebagai penasihat yang memberikan motivasi dan inovasi dalam perumusan program kerja koperasi; dinas koperasi memberikan bimbingan, memberikan perlindungan,

memberikan kemudahan bagi koperasi sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan ekonomi anggota yang tidak bertentangan dengan prinsip dan anggaran dasar serta anggaran rumah tangga koperasi; dinas koperasi mendorong mengembangkan dan membantu pelaksanaan koperasi dalam pendidikan, pelatihan, penyuluhan, penelitian dan magang koperasi; dinas koperasi memberikan kemudahan untuk memperkuat pemodal koperasi serta mengembangkan lembaga keuangan koperasi, membantu pengembangan jaringan usaha koperasi dengan koperasi lain atau lembaga bisnis lainnya dengan kerja sama yang saling menguntungkan; dinas koperasi menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh dilakukan oleh koperasi di suatu wilayah yang tidak boleh dilakukan oleh badan usaha lainnya; hubungan dinas koperasi dapat memberikan keuntungan bagi koperasi dan hasil usaha koperasi, dapat dirasakan oleh dinas koperasi juga bagi koperasi dalam inovasi dan dukungan program/penyelenggaraan yang berorientasi pada pelayanan anggota. Walaupun belum seluruhnya terealisasi.

- c. Deskripsi hubungan koperasi dengan mitra kerja sekolah
- Hasil evaluasi kebijakan program koperasi sesuai standar kriteria penilaian diperoleh koperasi dengan mitra kerja sekolah selalu berbagi pengalaman dengan sangat bebas dan turut serta membantu dalam kegiatan operasional. Ini dapat dibuktikan dengan respons dari pengurus dan pengawas 100% sangat sering berbagi pengalaman dan turut serta dalam operasional kegiatan dengan, anggota memberi respons 76% sekolah sebagai mitra kerja koperasi berhubungan dengan sangat baik, memiliki keamatan hubungan yang sangat bebas untuk mengatasi masalah-masalah koperasi pegawai yang diberi fasilitas sekolah dalam bentuk sarana dan prasarana yang digunakan koperasi, kebutuhan koperasi dalam bentuk fasilitas (kantor) dan tempat penyelenggaraan usaha, dapat bertransaksi dengan anggota dalam pelayanan usaha simpan pinjam dan usaha pemasaran alat-alat rumah tangga juga kantin didukung oleh sekolah. Hal ini dapat dibuktikan dengan cara anggota menerima dan memenuhi kewajibannya, dalam

usaha simpan pinjam, tagihan/angsuran bekerja sama dengan bendahara sekolah pada saat penggajian dan jatuh tempo angsuran dan lain-lainnya. Sekolah bekerja sama dengan memberikan izin bagi para guru dan pegawai menjadi anggota usaha koperasi. Mitra kerja sekolah sangat berperan aktif bagi maju mundurnya koperasi dan pihak sekolah dapat menerima manfaat dari usaha koperasi dalam hal ini anggota koperasi yaitu guru dan pegawai. Secara keseluruhan hubungan kerja koperasi dengan sekolah sangat menguntungkan. Aspek yang di evaluasi dari hubungan kerja koperasi dengan sekolah didasarkan dengan kemanfatan dan keuntungan yang diterima oleh pihak sekolah dan pihak koperasi. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh koperasi dan sekolah menerima manfaat dari kerja sama yang dibentuk dan dilaksanakan; manfaat yang diterima koperasi yaitu anggota koperasi adalah pegawai dan guru sekolah sebagai penyandang dana/pemodal bagi koperasi dan guru dan pegawai sebagai anggota koperasi menerima balas jasa sebagai insentif bagi kebutuhan ekonomi dan sosial; sekolah memberikan fasilitas penyelenggaraan usaha berupa sarana dan prasarana yaitu gedung dan perlengkapannya usaha dan sekolah menerima manfaat dari usaha koperasi khususnya anggota dan pembina sebagai warga sekolah; dalam pelaksanaan program/operasional koperasi sekolah membantu dalam hal penagihan dan penerima kewajiban dari anggota melalui bendahara sekolah atas persetujuan kepala sekolah sebagai pembina koperasi; di dalam mengatasi masalah-masalah, sekolah membantu koperasi untuk mengatasi masalah yang timbul dalam usaha koperasi; manfaat yang diterima sekolah adalah kebutuhan ekonomi dan sosial guru-guru dan pegawai terpenuhi melalui usaha koperasi dan meningkatkan taraf hidup mereka; terpenuhinya kebutuhan ekonomi guru dan pegawai dapat memotivasi mereka dalam melaksanakan tugas sebagai guru dan pegawai; dengan adanya usaha koperasi maka hubungan sosial anggota dalam melaksanakan tugas menjadi harmonis dan intim; dengan adanya jalinan kerja

yang saling menguntungkan akan berdampak pada mutu pendidikan sekolah dan kinerja usaha koperasi

6. Deskripsi Pelayanan Organisasi Koperasi Kepada Anggota

Hasil evaluasi sesuai standar kriteria penilaian setelah diolah berdasarkan data menunjukkan respons pengurus 70,94% mengatakan pelayanan organisasi sangat memuaskan, pengawas merespons dengan 67,39% pelayanan organisasi memuaskan dan anggota merespons dengan 62,92% pelayanan organisasi memuaskan sehingga anggota memiliki kesejahteraan. Adapun pelayanan organisasi yang sangat memuaskan dan memuaskan menyangkut aspek kebutuhan anggota, aspek kebutuhan komunitas, aspek pemimpin dalam pengendalian kebutuhan ekonomi dan sosial, aspek keterbukaan pengelola dan sambutannya terhadap anggota, aspek demokratis dalam pengambilan keputusan melalui mekanisme rapat anggota, aspek keterbukaan dan transparan untuk seluruh kegiatan/pencatatan dapat dibuka oleh anggota, aspek keadilan dalam pelayanan kepada anggota, aspek imbalan kerja yang adil, aspek penempatan urutan pelayanan, aspek profesional pengurus dalam melayani anggota sesuai yang diharapkan, aspek pelayanan secara cepat dan efektif, aspek sarana pengaduan ketidakpuasan disediakan, aspek proses penyelesaian sengketa melalui mekanisme yang ditentukan dan proses komunikasi yang mudah dan terus terang. Secara keseluruhan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan anggota dimana organisasi koperasi berbasiskan anggota, sangat memuaskan dan memuaskan. Aspek yang di evaluasi dari pelayanan organisasi kepada anggota didasarkan pada misi dan tujuan mensejahterakan anggota berdasarkan asas kekeluargaan dan menjadi sasaran utama adalah terpenuhinya kebutuhan sosial dan ekonomi anggota untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan mereka, eksisnya usaha sebagai wadah pelayanan organisasi koperasi. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh sikap tanggap organisasi terhadap kebutuhan anggota sangat tanggap dan tanggap; sikap tanggap organisasi terhadap kebutuhan anggota meluas sampai pada masalah kebutuhan komunitas seluruh anggota; koperasi menjadi

pemimpin komunitas yang kuat, yaitu menjadi pemimpin dan pengikut dalam kegiatan usaha sosial keanggotaan dan kemasyarakatan dalam wilayah kerja, menjadi sumber penerimaan kebutuhan ekonomi dan sosial anggota/keluarga dan masyarakat; koperasi disambut baik dalam komunitas dengan terbuka dan toleran, sehingga koperasi dapat mengurus diri sendiri dalam kegiatan usaha/otonom dalam usaha dan tertutup untuk persaingan yang tidak sehat dan mengutamakan pelayanan pada anggota; dalam proses pengambilan keputusan penentuan kebijakan program dan penyelenggaraan usaha koperasi dilakukan dengan sangat demokratis yaitu memberikan hak yang sama kepada seluruh anggota melalui mekanisme rapat anggota, dan tidak demokratis untuk hal-hal tertentu; kegiatan koperasi umumnya sangat transparan untuk kegiatan operasional dan terbuka kesempatan kepada seluruh anggota serta transparan dalam pengelolaan keuangan tapi tidak transparan untuk hal-hal tertentu/kebijakan pengurus; keadilan koperasi dalam memberikan pelayanan sangat adil dan adil sesuai kebutuhan anggota yaitu dalam pengembalian jasa anggota; pembagian imbalan kerja sangat baik/adil, baik/adil dan tidak baik/adil untuk hal tertentu sejalan dengan jasa/keterampilan dan tingkat kerja anggota; pelayanan staf koperasi kepada anggota diterima dengan sangat baik/bagus, buruk, dan buruk sekali untuk hal-hal tertentu yaitu penerimaan pelayanan yang diurutkan sangat baik jika penerimaan mengikuti aturan yang diputuskan bersama dan sangat tidak baik pelayanan yang hanya diterima sepihak berdasarkan kebijakan yang diberikan hanya pada anggota tertentu; pelayanan staf koperasi dilakukan secara profesional dan sesuai yang diharapkan anggota yang secara keseluruhannya sebagian besar sangat baik, dan baik yaitu pelayanan staf mengikuti aturan yang ditetapkan dan sesuai kebutuhan anggota serta persediaan kas usaha; pelayanan staf koperasi memberikan pelayanan secara cepat dan efektif, dan dengan baik yaitu pemberian pelayanan tepat pada waktu yang dibutuhkan oleh anggota; anggota yang tidak menyukai suatu keputusan atau prosedur/proses pelayanan dapat dinyatakan pada wadah dan ruang yang disediakan koperasi untuk menyatakan secara jelas

sekali, jelas dan/atau tidak diketahui apabila terdapat wadah untuk menyatakan ketidakmauan (hanya orang tertentu). Anggota dapat menyatakan kehendak mereka melalui mekanisme rapat anggota dan menerima seluruh keputusan melalui prosedur/proses sesuai aturan yang ditetapkan untuk pelayanan; koperasi membuat aturan/prosedur penyelesaian sengketa antara anggota-anggota dengan organisasi dan ada anggota-anggota tertentu yang ragu-ragu dengan prosedur yang ditetapkan yaitu penyelesaian sengketa secara kekeluargaan dan/atau melalui badan hukum/pengadilan; komunikasi antara pengurus, pengawas dan pengelola usaha koperasi sangat cepat dan baik. Anggota dapat berkomunikasi secara bebas dengan pengurus dan pengawas untuk kepentingan yang disediakan usaha koperasi; secara keseluruhan pelayanan organisasi koperasi sangat baik dan baik hanya ada satu orang anggota pengawas yang menyatakan pelayanan staf buruk sekali, dan satu anggota yang tertutup dengan pelayanan organisasi/kurang respons dan tidak menjadikan koperasi sebagai pimpinan komunitas untuk kebutuhan sosial, lingkungan dan ekonominya, merasa pelayanan organisasi buruk sekali dan tidak mengetahui apabila terdapat wadah yang mengatur sesuai prosedur yang ditetapkan untuk menyatakan ketidakmauan atas keputusan-keputusan prosedur pelayanan organisasi. Terdapat dua orang anggota koperasi yang menyatakan pelayanan organisasi untuk masalah-masalah komunitas tidak tanggap dan tiga orang anggota koperasi yang menyatakan pelayanan yang diterimanya tidak baik/adil; efektivitas hubungan jalinan kerja yang menguntungkan.

7. Deskripsi Hubungan Pemerintah dengan Organisasi Koperasi

Hasil evaluasi program sesuai standar kriteria menunjukkan hubungan yang sangat baik dimana hasil penilaian sesuai pengolahan data menunjukkan pengurus memberi respons 80% mengatakan hubungan dengan pemerintah sangat baik, dengan pengawas merespons dengan 73,33% sangat baik hubungan organisasi koperasi dengan pemerintah dan 94% anggota merespons hubungan pemerintah dengan organisasi koperasi sangat baik. Dimana pemerintah memberi dukungan dengan

memberikan izin penyelenggaraan dengan tidak menghambat terselenggaranya usaha koperasi. Pemerintah tidak mencampuri urusan pengelolaan manajemen koperasi dan kerangka pengaturan jelas ditetapkan oleh anggota secara konsisten dalam rapat anggota. Pemerintah memperoleh manfaat yang besar dari usaha koperasi dan koperasi mendapatkan dukungan sepenuhnya dari pemerintah secara hukum dan jaminan usaha. Secara keseluruhan hubungan organisasi koperasi dengan pemerintah sangat baik. Aspek yang dinilai atas hubungan koperasi dengan pemerintah didasarkan dengan perlindungan hukum atas terselenggaranya usaha dan terjaminnya hak anggota sebagai anggota koperasi. Dari hasil analisa wawancara tambahan dan dokumen program diperoleh pemerintah menerima dan memberi izin penyelenggaran usaha koperasi atas permintaan pengurus Koperasi Pegawai Negeri "Tiknika" SMK Negeri 2 Manado No. 17/TIKNIKA/VI/1997 Tanggal 11 Juni 1997 dengan tidak bertentangan dengan UU No. 17-2012; penyelenggaraan usaha koperasi diatur berdasarkan PP No. 9-1995 khusus usaha simpan pinjam; pemerintah menurunkan aturan penyelenggaraan organisasi dan tata kerja berdasarkan Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Usaha Kecil Republik Indonesia No. 28/KEP/M/V/1997, Tanggal 28 Febuari 1997 dan Keputusan Menteri No.50/KEP/M/IV/1997, Tanggal 15 April 1997; penyelenggaraan usaha koperasi diawasi oleh pemerintah dan tidak boleh bertentangan dengan aturan yang diberikan; secara umum penyelenggaraan usaha koperasi tidak bertentangan dengan aturan yang diturunkan pemerintah; program koperasi disusun oleh pengurus dan mendapatkan persetujuan rapat anggota yang berupa anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi disahkan oleh pemerintah sebagai usaha yang otonom dalam penyelenggaraan; penyelenggaraan usaha koperasi sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga; pelanggaran pengelola maupun anggota dikenakan sanksi sesuai hukum/aturan yang berlaku berupa sanksi teguran, tertulis dan keputusan pengadilan, pemerintah mendukung sepenuhnya usaha koperasi.

8. Deskripsi Hubungan Organisasi Koperasi dengan Dinas Koperasi

Hasil evaluasi kebijakan program koperasi sesuai standar kriteria penilaian menunjukkan hubungan yang sangat baik dan memuaskan dimana pengelolaan dengan data respons dari pengurus mengatakan 80% hubungan sangat memuaskan, pengawas merespons dengan 60% hubungan organisasi koperasi dengan dinas koperasi memuaskan dan anggota merespons 84% sangat memuaskan hubungan dinas koperasi dengan koperasi. Hubungan yang sangat memuaskan dan memuaskan dapat dibuktikan dengan hadirnya dan duduknya dinas koperasi sebagai penasihat pada pelaksanaan rapat anggota untuk pertanggungjawaban pengurus dan pengawas. Dinas koperasi memberi arahan kepada jalannya mekanisme rapat anggota dan memberi masukan-masukan hal penyempurnaan serta penetapan kebijakan program koperasi yang nantinya menjadi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga untuk diimplementasikan, dan dinas koperasi memberikan inovasi-inovasi pengembangan usaha koperasi. Secara keseluruhan hubungan organisasi koperasi dengan dinas koperasi sebagai organisasi pemerintah yang terkait langsung dengan koperasi penyelenggara sangat memuaskan hubungan kerja yang dijalin. Aspek yang dinilai atas terselenggaranya hubungan organisasi koperasi dengan dinas koperasi didasarkan dengan tugas dinas koperasi sebagai penasihat dan pembina. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh kepala dinas koperasi duduk dalam rapat anggota sebagai penasihat dan pembina; kepala dinas memberikan masukan berupa ide-ide yang inovatif dalam penetapan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta program kerja pengurus dan pengawas koperasi pada periode pelaksanaan rapat anggota; kepala dinas mengawasi jalannya kegiatan usaha koperasi dan tidak bertentangan dengan aturan pemerintah dan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang diputuskan oleh anggota dalam rapat anggota. Program yang menyangkut hubungan organisasi koperasi dengan dinas koperasi telah terprogram, dibina dan dipertahankan agar kesempurnaan kerja koperasi dapat dilengkapi dengan inovasi yang sangat

memuaskan dan pelaksanaannya dapat diawasi dan dilindungi demi kesejahteraan anggota serta jenisnya usaha koperasi yang menjadi ukuran kinerja koperasi.

9. Deskripsi Hubungan Organisasi Koperasi dengan Sekolah

Hasil evaluasi kebijakan program sesuai aspek standar kriteria penilaian, hubungan organisasi koperasi dengan sekolah sebagai mitra kerja dan pembina menunjukkan hubungan yang sangat baik. Dengan hasil pengelolaan data respons dari pengurus dan pengawas 80% menunjukkan hubungan yang sangat baik, anggota merespons 86% mengatakan hubungan organisasi koperasi dengan sekolah sangat baik. Ini dapat dibuktikan dengan adanya pihak sekolah sebagai pembina yang memberi fasilitas terselenggaranya organisasi koperasi baik dari sumber dana, fasilitas penyelenggaraan/gedung dan perlengkapannya untuk proses pelaksanaan usaha. Ini dapat dibuktikan dengan sarana pelaksanaan usaha koperasi yang disediakan pihak sekolah baik berupa gedung, sarana dan prasarana, guru-guru dan pegawai sebagai sumber daya modal, sumber daya manusia serta kerja sama dalam proses penyelenggaraan usaha dan terpenuhinya kebutuhan ekonomi para anggota secara memuaskan. Secara keseluruhan hubungan organisasi koperasi dengan sekolah sangat baik/memuaskan. Aspek yang dinilai dari hubungan kerja organisasi koperasi dengan sekolah adalah keterlibatan sekolah dalam usaha koperasi dan kemanfaatannya serta keterlibatan koperasi dengan sekolah dengan kemanfaatannya. Dari hasil analisa wawancara pelengkap dan dokumen program diperoleh koperasi adalah usaha yang bertujuan mensejahterakan anggota dengan sasaran khusus adalah terpenuhinya kebutuhan sosial ekonomi anggota dan meningkatkan taraf hidup, serta eksisnya usaha sebagai wadah pencipta kebutuhan dan kesejahteraan; sekolah bertujuan menghasilkan luaran yang bermutu melalui kinerja sumber daya manusia yaitu para guru dan pegawai ditunjang dengan insentif usaha koperasi terhadap kebutuhan mereka; dengan adanya usaha koperasi maka kebutuhan sosial dan ekonomi anggota sebagai guru dan pegawai bisa terpenuhi yang dapat memotivasi, mendorong para guru dan pegawai.

BAB 6

HASIL EFEKTIVITAS

Berdasarkan hasil penelitian maka pembahasan merujuk pada profil kelembagaan secara keseluruhan dan pada capaian kinerja organisasi yang menjadi tujuan usaha koperasi. Sasaran utama adalah pelayanan organisasi koperasi kepada anggota yaitu organisasi mengutamakan kesejahteraan anggota dimana organisasi berbasiskan anggota, dan pembentukan/pelaksanaan jalinan hubungan kerja internal eksternal yang menguntungkan. Evaluasi berorientasi pada pertanyaan tentang aspek komponen kelembagaan yang menyangkut kinerja organisasi koperasi yang berupa pelayanan kepada anggota dan terciptanya jalinan hubungan kerja yang menguntungkan. Kriteria standar yang tertuang dalam program koperasi, dirumuskan dalam 6 (enam) aspek komponen permasalahan untuk tingkat implementasi pelaksanaan program dan keterlaksanaan program sebagai bentuk capaian,

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk memperoleh data empirik dan analitik terhadap masalah-masalah vital dari profil kelembagaan sebagai bentuk usaha organisasi yang berpusat pada anggota, dan sebagai bentuk pelayanan usaha koperasi yang menjadi ukuran kinerja organisasi tentang efektivitas terselenggaranya elemen konsep dasar kelembagaan koperasi yang mencakup visi yang menjadi komitmen organisasi koperasi yang terumus; evaluasi terhadap efektivitas tersedianya kapasitas sumber daya koperasi yang dibutuhkan untuk usaha koperasi; evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan program Koperasi Pegawai Negeri "Tiknika" SMK Negeri 2 Manado secara efektif dan efisien; evaluasi efektivitas hak anggota dan hak organisasi terjamin; evaluasi terhadap efektivitas keterlaksanaan pelayanan organisasi koperasi kepada anggota; evaluasi efektivitas terhadap pelaksanaan jalinan hubungan kerja sama yang menguntungkan. Untuk setiap aspek komponen dapat dijelaskan pelaksanaan dan keterlaksanaannya sebagai berikut:

- 1. Efektivitas Pelaksanaan Visi Organisasi Koperasi sebagai Konsep Dasar Pelaksanaan Usaha Koperasi yang Menjadi Komitmen** Terdapat 7 (tujuh) elemen konsep komponen program koperasi yaitu prinsip kebersamaan dan keadilan, misi dan tujuan, pengembangan bisnis, pengembangan sosial dan ekonomi, komitmen pemimpin dan manajemen, strategi jangka pendek dan

jangka panjang, konsep penyelesaian pertengkar dan sanksi, sebagai komitmen kelembagaan.

Secara umum pelaksanaan visi organisasi terdapat 7 (tujuh) aspek indikator komponen yang dinilai sesuai standar kriteria untuk prinsip dan komitmen yaitu prinsip keadilan, misi dan tujuan, strategi pengembangan bisnis, strategi pengembangan sosial dan ekonomi, efektivitas kepemimpinan dan manajemen sebagai komitmen, rencana strategi organisasi jangka pendek dan jangka panjang, serta strategi penyelesaian pertengkar dan sanksi. Dalam pelaksanaan dan keterlaksanaannya aspek komponen visi diawali dengan aspek prinsip kebersamaan dan keadilan kemudian, kemudian rencana pengembangan bisnis, pengembangan sosial dan ekonomi, komitmen pemimpin dan manajemen, rencana strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk tujuan proses dan capaian, konsep penyelesaian pertengkar dan sanksi dalam pelaksanaan usaha, keterlaksanaannya berada pada kategori sangat baik dimana rata-rata respons dari pengurus 91,37% menyatakan visi organisasi telah terumus/terprogram dengan sangat baik sesuai tujuan yang diharapkan, kemudian respons dari pengawas rata-rata 86,64% menyatakan visi telah terumus/terprogram dengan sangat baik sesuai tujuan dan sasaran, anggota memberi respons rata-rata perumusan tujuan telah terumus/terprogram dengan sangat baik (76,28%) berdasarkan tujuan dan sasaran yang tepat.

Visi merupakan elemen-elemen dasar dari setiap pelaksanaan kelembagaan organisasi koperasi. Karena visi memuat ide-ide dan ciri-ciri keunggulan dari setiap program yang menjadi komitmen organisasi koperasi untuk diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan program. Seperti hasil penelitian ini sesuai standar kriteria menunjukkan pada elemen komponen yang mencakup prinsip kebersamaan dan keadilan dimana kaum muda dan golongan minoritas terintegrasi dan terwakili dalam kepengurusan, berpartisipasi secara aktif untuk pelayanan kepada anggota, bekerja sama dengan sesama pengurus dan pengawas dengan memberikan laporan pertanggungjawaban dalam rapat anggota secara jujur, bersedia diawasi oleh pengawasan internal dan eksternal, diperoleh juga dalam kepengurusan koperasi yang

menjadi bendahara adalah kaum wanita berdasarkan hasil wawancara, observasi lapangan dan dibuktikan pada dokumen program anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta struktur kepengurusan dan pelaksanaan, yang dilaporkan sebagai pertanggungjawaban pengurus/pengawas pada periode terakhir. Namun masih perlu pembenahan untuk hal-hal yang masih kurang agar organisasi bergerak pada keterlibatan secara adil untuk kaum minoritas yang diputuskan secara seimbang serta seluruhnya ditata tertulis, diputuskan dalam rapat anggota, diprogramkan untuk dilaksanakan secara efisien dan efektif. Prinsip kebersamaan dan keadilan kepengurusan koperasi adalah amanat dari UU No. 17-2102. Setiap anggota yang terpilih menjadi pengurus dan pengawas wajib melaksanakan tugas yang diberikan oleh anggota berdasarkan fungsi tugas yang dijabarkan dalam struktur fungsi, tugas organisasi koperasi. Dan dimuat dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagai dasar pelaksanaan. Hal ini pula sesuai dengan konsep teori yang dikemukakan oleh Muhammad Hatta, "demokrasi kooperatif yang artinya bahwa kemudi (pengelolaan) dan tanggung jawab berada di tangan anggota sendiri"³² karena usaha koperasi dikelola oleh anggota yang dipilih dan ditunjuk oleh anggota dalam melaksanakan usahanya.

Keputusan program diperoleh adalah pelaksanaan kebersamaan dan keadilan diprogramkan dan dilaksanakan secara baik dan tepat sasaran yaitu kaum wanita, kaum muda dan seluruh unsur anggota minoritas harus terwakili secara adil untuk meningkatkan peranan mereka dalam kepengurusan koperasi dengan tidak melalaikan tugas sebagai pengurus dan tugas pokok mereka sebagai guru yang merupakan kinerja mereka terhadap organisasi koperasi.

Untuk elemen komponen visi yang menyangkut misi dan tujuan organisasi koperasi sesuai standar kriteria, sangat efektif dalam melakukan hubungan dengan anggota berdasarkan untuk melayani kebutuhan mereka merupakan komitmen organisasi yang kuat dan berorientasi pada pelayanan kesejahteraan anggota dimana organisasi berbasiskan anggota. Pelayanan organisasi

³² Sonny Sumarsono, *Manajemen Koperasi*, (Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003), hl. 8.

dinyatakan dan dilaksanakan secara jelas kepada anggota sesuai kebijakan yang dituangkan dalam program koperasi dan tertulis dalam anggaran dasar/anggaran rumah tangga koperasi untuk implementasi. Setiap terjadi perubahan yang menyangkut tingkat bunga sesuai dengan kegiatan usaha koperasi yaitu kegiatan simpan pinjam, pemasaran alat rumah tangga dan kantin, dalam pelaksanaan usaha disampaikan secara jelas dan diputuskan bersama dengan keberpihakan pada kesejahteraan anggota. Dalam pelaksanaan program jangka pendek dan jangka panjang secara berkesinambungan untuk usaha otonom usaha simpan pinjam dan usaha penunjang usaha jangka panjang yaitu produksi rumah kayu, diberitahukan secara jelas dalam pertemuan-pertemuan, rapat anggota tahunan dan diselenggarakan tepat waktu, tepat sasaran selaku misi tujuan usaha adalah terpenuhinya kebutuhan ekonomi sosial dan meningkatkan taraf hidup. Untuk teknis pelaksanaannya terkadang mengalami hambatan karena keberadaan anggota yang tidak dapat hadir oleh halangan yang patut sehingga memiliki keterlambatan dalam pemberitahuan keputusan rapat anggota tentang kebijakan program yaitu misi dan tujuan yang akan dilaksanakan. Komitmen organisasi dalam melaksanakan misi dan tujuan sangat tinggi, terumus dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Sasaran utama usaha koperasi yaitu melayani kebutuhan sosial dan ekonomi anggota, meningkatkan taraf hidup dan tercipta kesejahteraan bagi anggota koperasi sebagai misi dan tujuan usaha organisasi koperasi. Tujuan koperasi yang dikemukakan oleh Subandi adalah memajukan kesejahteraan anggota, memajukan kesejahteraan masyarakat dan ikut serta membangun tatanan perekonomian nasional.³³ Faktor yang terpenting dalam pencapaian tujuan usaha koperasi yaitu terlaksananya kesejahteraan anggota dengan terpenuhinya kebutuhan mereka sekaligus dapat menerima balas jasa dari SHU koperasi yang dihasilkan. Anggota koperasi akan bertahan sebagai anggota dan menjadi modal utama koperasi. Misi dan tujuan yang baik memiliki ciri-ciri keunggulan yang dapat dicapai yaitu melayani dan mensejahterakan anggota, pelaksanaannya dapat diterima, dipahami, realistis, memiliki

³³ Subandi, *Ekonomi Koperasi*, (Alfabeta, Bandung, 2008), hl. 22.

harapan di masa yang akan datang, dan memiliki strategi yang tepat sasaran yaitu memenuhi kebutuhan sosial dan ekonomi para anggota koperasi untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan anggota.

Keputusan program adalah perumusan penetapan misi dan tujuan koperasi harus tepat sasaran, dimana sasaran utama koperasi adalah pelayanan kepada anggota yang memuaskan dan terpenuhinya kebutuhan sosial ekonomi, meningkatkan taraf hidup anggota, dilanjutkan secara efektif dengan memperhatikan kendala yang perlu dicermati dan diselesaikan sesuai kebijakan yang diputuskan bersama, yang dapat diimplementasikan secara teratur oleh usaha koperasi sebagai kriteria standar kinerja organisasi koperasi yang dicapai.

Dalam elemen komponen pengembangan bisnis untuk visi organisasi koperasi sesuai standar kriteria sangat tinggi tetapi ada yang masih kurang. Hal ini ditunjukkan bahwa yang dilakukan organisasi untuk mengembangkan bisnis sangat tinggi walaupun masih dalam taraf realisasi dan capaian terbatas, karena masih ada yang kurang dimana isu-isu bisnis kurang dibahas dan dicermati, kegiatan hanya terfokus pada keperluan anggota secara pribadi dan kelompok sehingga pengembangan bisnis yang memerlukan pengorbanan anggota sangat kurang. Organisasi koperasi telah memiliki saran-saran tertulis yang dituangkan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga tetapi belum sepenuhnya direalisasikan. Untuk itu perlu strategi kebijakan yang dapat menumbuhkan kembangkan bisnis yang berorientasi pada profit usaha-usaha simpan pinjam, pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin dengan tidak mengabaikan pelayanan pada anggota. Selanjutnya Sonny Sumarsono, mengatakan peran usaha koperasi dalam memenuhi kebutuhan ekonomi para anggota, menumbuhkan motif berusaha yang berperikemanusiaan; mengembangkan metode pembagian SHU yang lebih adil; memerangi monopoli dan bentuk-bentuk konsentrasi modal yang mencari keuntungan.³⁴ Tujuan utama dalam pengembangan bisnis adalah menawarkan barang dan jasa dengan harga yang lebih murah untuk usaha-usaha pemasaran dan tingkat bunga yang

³⁴ Sonny Sumarsono, *op cit*, hl. 16.

rendah untuk usaha simpan pinjam tapi memiliki SHU yang dapat dibagi sesuai jasa anggota dan tersedia cadangan modal usaha yang meningkatkan penghasilan anggota-anggotanya dengan mengurangi mata rantai perdagangan yang tidak perlu, melindungi konsumen dari iklim usaha membingungkan, menghilangkan praktik-praktik tata niaga yang tidak benar dan tidak jujur dan menumbuhkan sikap jujur dalam pengelolaan usaha koperasi, menjaga keseimbangan antara permintaan dan penawaran atau kebutuhan dan pemenuhan kebutuhan, melatih anggota menggunakan pendapatan secara efektif menumbuhkan kebiasaan yang baik dalam pola konsumsi sebagai suatu organisasi ekonomi yang meningkatkan kesejahteraan anggota yang menjadi tujuan koperasi. Untuk strategi bisnis telah dirancang dan dijalankan dengan standar yang tinggi. Hal-hal yang kurang dibenahi berupa harga rendah, tingkat bunga rendah tapi memperoleh hasil yang menguntungkan untuk kesejahteraan anggota.

Keputusan kebijakan program organisasi koperasi dalam melihat, mempertahankan, mengembangkan dan menjalankan usaha bisnis harus cermat dalam membaca peluang bisnis yang ada, dan sedang berlaku serta dapat mengembangkan unit-unit usaha bisnis seluas-luasnya seperti yang diprogramkan yaitu usaha simpan pinjam, usaha pemasaran alat-alat rumah tangga dan kanti jangka pendek dan untuk jangka panjang pengembangan usaha rumah kayu yang otonom, agar dapat melayani kebutuhan anggota dan dapat menghadapi persaingan bisnis usaha koperasi, ikut serta dalam pendidikan dan pelatihan bisnis usaha koperasi untuk dapat ditumbuhkembangkan sebagai bentuk kinerja usaha koperasi.

Selanjutnya elemen komponen visi yang menyangkut kebutuhan sosial dan ekonomi, dimana dalam implementasi terhadap tujuan pengembangan sosial ekonomi sangat tinggi sesuai standar kriteria, organisasi memiliki secara tertulis tujuan-tujuan sosial ekonomi yang berorientasi pada seluruh kebutuhan anggota yang berbasis kinerja secara teratur diimplementasikan dalam wujud pelaksanaan, tetapi masih terdapat beberapa anggota yang terkadang tidak terlibat dalam pembahasan pengembangan

kebutuhan sosial dan ekonomi, masih kurang karena pembentukan kelompok pembahasan isu-isu sosial dan ekonomi tidak dibentuk hingga anggota kurang dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan pemenuhan kebutuhan sosial dan ekonomi masih terbatas. Ketidakhadiran anggota dalam rapat anggota menyebabkan memiliki keterbatasan dalam pelaksanaan pengembangan sosial dan ekonomi olehnya keterlaksanaannya mengalami hambatan, namun keputusannya yang dirumuskan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga untuk diimplementasikan, diberitahu tertulis untuk pengembangan sosial dan ekonomi. Hal ini mendukung terselenggaranya program yang efektif. Sonny Sumarsono menjelaskan peran usaha koperasi dalam bidang sosial dan ekonomi adalah mendidik anggota koperasi untuk memiliki semangat bekerja sama, mendidik anggota koperasi untuk memiliki semangat berkorban; mendorong terwujudnya suatu tatanan sosial; mendorong terwujudnya tatanan sosial demokratis yang melindungi hak dan kewajiban setiap anggota; mendorong suatu kehidupan yang tenteram dan damai.³⁵ Dengan peran koperasi maka kemakmuran anggota untuk kemanusiaan dalam memenuhi kebutuhan sosial dan ekonomi dapat terwujud. Usaha koperasi sangat dibutuhkan sebagai media dan sarana terpenuhinya kebutuhan sosial dan ekonomi untuk pembangunan sistem perekonomian anggota dan terwujudnya suatu tatanan kehidupan sosial yang manusiawi dan demokratis. Hal ini perlu dirumuskan secara tegas dalam program kerja usaha koperasi terutama dalam pelaksanaannya dan pengembangan seperti hubungan antar anggota dan anggota, hubungan antar anggota dan pengurus tentang hak suara dalam rapat anggota, kesukarelaan dalam anggota, menolong diri sendiri, cara pembagian SHU dengan adil/proporsional artinya ada kesamaan antara hasil diperoleh dengan jasa yang diberikan oleh anggota kepada usaha koperasi, persaudaraan/kekeluargaan, demokrasi dalam cara pengelolaan dan pengawasan yang dikelola karena koperasi adalah organisasi yang terdiri dari orang-orang dengan unsur ekonomi dan sifat-sifat sosial yang dapat diimplementasikan seperti yang telah dilaksanakan koperasi

³⁵ Sonny Sumarsono, *ibid*, hl. 18.

utamanya pemenuhan kebutuhan ekonomi anggota dari hasil usaha dan pemberian santunan kepada anggota dan keluarga anggota yang sakit dan terkena musibah, memberikan bantuan dana pendidikan bagi yang kurang mampu serta memberikan bantuan pada lembaga sosial masyarakat/panti jompo/panti asuhan dan lain-lain, menunjukkan kinerja organisasi yang tinggi dalam usaha melayani anggotanya.

Keputusan kebijakan program merekomendasikan agar visi perencanaan pengembangan sosial ekonomi diprogramkan sesuai kebutuhan anggota dan keluarganya serta terpenuhinya kebutuhan sosial ekonomi lembaga masyarakat yang membutuhkan termasuk lembaga pendidikan bagi yang kurang mampu, seluruhnya dapat dilaksanakan oleh organisasi koperasi sebagai komitmen pelayanan terhadap anggota dan instansi terkait sebagai pelayanan komunitas yang berkelanjutan dan menjadi ukuran kinerja koperasi.

Untuk elemen komponen visi yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan dan manajemen pengurus terumus dengan sangat jelas dan diimplementasikan. Komitmen pimpinan dan manajemen organisasi koperasi memiliki peran-peran jelas dalam rumusan struktur dan tata kerja pengurus dan pengawas. Dimasukkan secara tertulis dalam anggaran dasar dan rumah-tangga dan uraian jabatan dirumuskan secara jelas untuk diimplementasikan sesuai standar pengelolaan koperasi. Kepemimpinan menunjukkan keragaman, dimana kepemimpinan dikendalikan oleh minoritas anggota tertentu karena pembaruan pada kemauan kelompok tertentu (terbatas) ataupun berlebihan pembaruan yang hanya dikehendaki oleh kelompok minoritas harus dihindari. Pemimpin dalam pengelolaannya tidak bertumpuk pada kehendak sekelompok anggota jika mengadakan pembaruan tetapi memiliki kebijakan yang menjadi kemauan seluruh anggota dalam pembaruan usaha dan kebijakan. Peran pengurus yang efektif dalam tugas dan tanggung jawab seperti yang dikemukakan oleh Sonny Sumarsono, fungsi pengurus sebagai pusat pengambilan keputusan tertinggi, pemberi nasihat, pengawas atau sebagai orang yang dapat dipercaya, penjaga berkesinambungannya usaha koperasi, dan berfungsi sebagai

simbol kekuatan kepemimpinan dan motivator bagi tercapainya tujuan. Dan tugas pengurus adalah mengelola organisasi dan usaha koperasi; memelihara buku daftar pengurus dan pengawas; menyelenggarakan rapat anggota; mengajukan laporan pelaksanaan tugas dan laporan keuangan; mengajukan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi dan tugas pengawas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan usaha koperasi; membuat laporan tertulis terhadap pengawasan.³⁶ Seluruhnya sejalan yang dirumuskan dan dijalankan oleh koperasi pegawai yang menjadi tugas dan tanggung jawab pengurus dan pengawas dalam melaksanakan usaha koperasi. Efektivitas kepemimpinan sesuai standar kriteria adalah terselenggaranya suatu tugas yang di desain dalam struktur tugas dan dikerjakan oleh sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Murdiffin Haming dan Mahfud Nurnajanmuddin, menjelaskan manajemen sumber daya manusia perusahaan adalah kegiatan manajemen atau pengelolaan atas seluruh personil atau perusahaan di departemen tertentu dengan mengurus segala sesuatu seperti seleksi kegiatan, penempatan pekerjaan, pemberdayaan terhadap fasilitas yang ada, penggajian bagi para pegawai, pengembangan usaha, pensiun pegawai bagi yang sudah habis masa kerjanya secara spesifik.³⁷ Hal ini yang dilakukan oleh pengelola koperasi sebagai tugas mereka pada koperasi. Tugas ini menjadi komitmen yang kuat untuk keterlaksanaannya usaha koperasi sehingga pekerjaan sebagai pemimpin dan manajemen menjadi efektif.

Kesimpulan keputusan kebijakan program koperasi agar dapat merencanakan pengelolaan usaha koperasi sesuai fungsi, tugas manajemen yang diberikan oleh anggota melalui mekanisme rapat anggota dengan program kerja manajemen sesuai tujuan organisasi koperasi untuk dilaksanakan secara efektif sebagai pertanggungjawaban kinerja kepemimpinan dan manajemen.

Elemen komponen visi yang menyangkut rencana strategi jangka pendek dan jangka panjang. Rencana jangka panjang adalah untuk

³⁶ Sonny Sumarsono, *ibid*, hl. 45-49.

³⁷ Murdiffin Haming, Mahfud Nurnajanmuddin, *Manajemen Produksi Modern, Operasi Usaha Jasa*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2007), hl. 321.

pengembangan usaha menjadi usaha yang otonom pada lokasi yang lain yang potensial bagi terlaksananya usaha yaitu produksi dan pemasaran rumah adat. Rencana jangka pendek diarahkan pada kebutuhan vital organisasi yaitu keuangan dan keanggotaan. Rencana strategi organisasi sesuai pasal 5 anggaran dasar koperasi untuk memajukan kesejahteraan anggota termasuk target-target kualitas hasil yang dimiliki, harapan di kemudian hari, analisa keuangan disesuaikan dengan jumlah keanggotaan sebagai penyandang dana dan pemikul resiko bagi tersedianya anggaran keuangan koperasi sebagai sumber daya. Rencana secara menyeluruh menilai lingkungan internal dan eksternal serta mempertimbangkan pertumbuhan mendatang melalui integritas vertikal dan horizontal termasuk target kualitas *output* dengan kinerja yang dapat dijangkau yaitu pembagian SHU yang memadai bagi kebutuhan anggota dan bagi terselenggaranya usaha dari sisa pembagian SHU yang menjadi cadangan modal usaha sebagai sumber daya yang mensejahterakan anggota. Anggota koperasi telah terencana dengan sangat baik memiliki anggota sesuai standar kebutuhan seperti yang dikemukakan dalam Pasal 26 UU No. 17-2012 bahwa anggota koperasi merupakan pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi; keanggotaan koperasi dicatat dalam buku daftar anggota; kenaggotaan koperasi bersifat terbuka bagi semua yang bisa dan mampu menggunakan jasa koperasi.

Kesemuanya telah direncanakan dengan sangat baik dalam pemenuhan jumlah modal dan jumlah keanggotaan koperasi dan telah tercatat dengan sangat baik sebagai unsur yang sangat penting. Dengan jumlah modal dan anggota yang memadai maka akan terselenggaranya usaha koperasi secara sehat dan memiliki hasil/profit untuk menjadi pendapatan anggota yang diinginkan. Untuk meningkatkan profit dalam jangka pendek dan jangka panjang maka organisasi harus melakukan pembinaan untuk pengembangan bagi anggota dan organisasi sebagai modal dasar usaha dan ketercapaian program koperasi. Untuk usaha jangka panjang yang dikemukakan oleh Sonny Sumarsono bahwa merencanakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota dan pengelola; bimbingan dan konseling tertib keanggotaan;

meningkatkan kemampuan organisasi dan manajemen; meningkatkan kemampuan penerapan sistem akuntansi koperasi; meningkatkan kemampuan pengawasan internal koperasi primer; meningkatkan partisipasi anggota; penyediaan informasi usaha; pelaksanaan praktik magang bagi pengelola usaha koperasi, studi banding, penyuluhan; penyediaan sarana usaha koperasi.³⁸ Rencana strategi telah dirumuskan dalam program kerja untuk dilaksanakan. Dalam implementasi masih terdapat kekurangan-kekurangan seperti sarana dan prasarana yang belum milik sendiri dari koperasi dan pelatihan, penyuluhan, studi banding belum terealisasi dengan baik dimana hanya terbatas kepada pengurus yang diikutsertakan dan dengan biaya organisasi sedangkan anggota belum dilibatkan. Dengan demikian koperasi perlu meningkatkan rencana pelaksanaan strategi keuangan ke anggota sebagai strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk pengembangan sebagai strategi yang dapat diimplementasikan dengan efektif. Strategi jangka pendek yang dilakukan adalah meningkatkan jumlah keanggotaan sebagai penyandang dana untuk modal kerja dengan tujuan usaha koperasi dapat menghasilkan SHU yang dapat dibagikan kepada anggota sebagai balas jasa dan dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam penyelenggaraan usaha, dapat menghasilkan pendapatan untuk memenuhi kebutuhan sosial dan ekonomi anggota serta meningkatkan taraf hidup untuk kesejahteraan.

Keputusan program untuk rencana strategi keuangan dan keanggotaan dalam jangka pendek dan jangka panjang untuk kegiatan usaha koperasi dapat dilanjutkan dan ditingkatkan agar kebutuhan anggota terpenuhi dan meningkatkan taraf hidup serta kesejahteraan mereka. Modal kerja bertambah dengan bertambahnya anggota dapat meningkatkan profit dan membuka peluang bagi masyarakat umum dengan pengembangan usaha baru yang otonom, juga bersedia menggunakan fasilitas modal asing agar kondisi usaha dapat dijalankan dengan efektif dalam kondisi yang sehat dalam arti dapat memenuhi kewajibannya kepada kebutuhan anggota koperasi dan dapat eksis dalam pelaksanaan usaha sebagai tujuan organisasi untuk usaha jangka

³⁸ Sonny Sumarsono, *op cit*, hl. 122-123.

pendek dan jangka panjang yang terimplementasikan menunjukkan kinerja organisasi.

Elemen visi yang menyatakan mekanisme penyelesaian pertengkar dan sanksi telah dibuat tertulis untuk dilaksanakan secara adil dan tepat sesuai aturan yang ditetapkan, dan dapat dilaksanakan oleh anggota koperasi tetapi belum dimasukkan ke dalam anggaran dasar sepenuhnya, karena masih ada aturan yang dibuat sendiri sesuai kebijakan pengelola, dilakukan berdasarkan kebijakan pimpinan/manajer koperasi sehingga terkadang tidak dapat diterima oleh anggota karena dianggap sebagai keputusan sepihak atau hanya kebijakan pimpinan bukan suatu aturan yang wajib dikenakan. Pertengkar terjadi oleh adanya konflik, oleh Sopiah mendefinisikan konflik adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi jika keadaan tidak dirasakan sebagai konflik itu tidak ada. Lebih lanjut dikatakan konflik tujuan adalah perbedaan tujuan antar individu, kelompok atau organisasi, hal ini bisa memunculkan konflik.³⁹ Jika terjadi perbedaan dan perselisihan pendapat seperti kebijakan angsuran yang tidak mengikuti apa yang diputuskan dalam rapat anggota tetapi berdasarkan kebijakan pimpinan atau kesepakatan dari sebagian anggota dengan pimpinan, yang diberlakukan, walaupun pelayanannya dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi yaitu pelayanan yang berbasis anggota tetapi jika kebijakan sukar diterima dan dijalankan kepada anggota maka itu dapat diabaikan atau diminimalisasi karena akan terjadi konflik dan menghambat jalannya usaha koperasi yang berbasis anggota. Seperti pembagian SHU dan kewajiban anggota dalam usaha simpan pinjam Pasal 29 UU No. 17-2012 telah mengatur kewajiban anggota dan hak anggota. Seluruhnya itu harus diputuskan bersama dalam rapat anggota sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam bentuk pelaksanaan. Aturan penyelesaian konflik/pertengkar sesuai standar aturan yang berlaku itu telah terumus dengan sangat baik oleh koperasi namun wujud pelaksanaannya belum terimplementasikan seluruhnya, masih mengalami hambatan sarana pelaksanaannya masih bertumpu

³⁹ Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Andi Offset, Yogyakarta, 2008).

pada kepentingan sepihak sesuai kehendak pimpinan dan sebagian anggota. Kepemimpinan kepengurusan koperasi harus memiliki komitmen sesuai tujuan koperasi yaitu mensejahterakan anggota seluruhnya, tetapi tanpa mengurangi prinsip aturan yang telah diputuskan bersama dalam rapat anggota sehingga aturan yang dilaksanakan berpedoman pada aturan yang berlaku. Seperti strategi yang dikemukakan oleh Sonny Sumarsono, untuk penerimaan dan penarikan anggota, pengembangan usaha, memberikan kompensasi, mengadakan integrasi, mempertahankan anggota,⁴⁰ yang merupakan proses usaha yang mengatur anggota. Hal ini harus dilaksanakan berdasarkan aturan yang dirumuskan dilaksanakan bersama seluruh anggota serta dibuat secara tertulis untuk dilaksanakan secara efektif untuk menghindari konflik dalam usaha koperasi.

Keputusan kebijakan program agar rencana mekanisme penyelesaian pertengkaran/sanksi dapat dibuat secara tertulis, dan dapat dilaksanakan oleh anggota dengan sangat efektif bahkan direncanakan sanksi yang melibatkan pemerintah atau melualui pengadilan. Anggota melaksanakan aturan yang diisyaratkan, dapat diberlakukan secara adil dan terbuka, diputuskan beresama melalui mekanisme rapat anggota untuk dapat dilaksanakan setiap anggota koperasi sebagai keputusan bersama dan sanksi keanggotaan, pengurus, pengawas, serta aturan pembubaran koperasi dapat dihindari sedapat mungkin agar koperasi tetap eksis sebagai kinerja usaha koperasi.

Keputusan program untuk efektivitas komponen visi secara keseluruhan yaitu ketujuh komponen program koperasi berserta aspek-aspeknya agar dapat dipertahankan pada tingkat capaian yang sangat baik sebagai komitmen yang kuat bagi pelaksanaan dan keterlaksanaan usaha koperasi dan organisasi berada pada tingkat usaha yang sehat, yang dapat mencapai standar optimal bagi pelayanan kepada anggotanya dimana tujuan utama organisasi koperasi yaitu organisasi yang berbasiskan anggota hingga kebutuhan mereka terpenuhi yaitu kebutuhan sosial ekonomi dan meningkatkan taraf hidup sebagai ukuran

⁴⁰ Sonny Sumarsono, *ibid*, hl. 111.

kesejahteraan, sekaligus membenahi hal-hal yang masih kurang untuk pengembangan dan ukuran kinerja organisasi.

2. Efektivitas Ketersediaannya Kapasitas Sumber Daya Usaha Koperasi yang Berupa Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Modal dan Sumber Daya Penunjang Lainnya

Terdapat 5 (lima) aspek komponen yang dinilai dari elemen kapasitas sumber daya usaha koperasi. Kapasitas sumber daya mencakup sumber daya modal, struktur organisasi, kapasitas ketahanan fungsi manajemen, dana pendidikan dan pelatihan pengurus/anggota, jumlah keanggotaan, sarana dan prasarana usaha merupakan kebutuhan yang harus dimiliki koperasi dalam menjalankan usahanya.

Untuk elemen komponen koperasi *input* berupa modal adalah alat yang vital bagi kebutuhan usaha organisasi koperasi. Modal merupakan kebutuhan utama bagi terselenggaranya kegiatan, modal yang cukup adalah aset yang berharga dan harus dipenuhi untuk pelaksanaan dan keterlaksanaan usaha, dimana aset harus melebihi kewajiban sesuai pendapatan usaha dan dapat dipertanggungjawabkan oleh pengurus pada rapat anggota per periodik setiap tahun, sesuai standar kriteria pemodal kuat harus dimiliki koperasi. Aset usaha koperasi yang berupa aktiva/harta kekayaan harus jauh melebihi kewajiban (pemodal kuat) agar usaha koperasi dapat berjalan dengan baik dan sehat dimana modal minimal harus lebih besar 20% dari kewajiban dimana hasil evaluasi standar kriteria penilaian dalam pengelolaan data secara umum kepada pengurus merespons dengan 83,94% mengatakan pemodal kuat, pengawas merespons dengan 85,30% menyatakan pemodal kuat, dan kepada anggota merespons dengan 78,4% menyatakan pemodal sangat kuat, dalam arti sumber daya modal adalah anggota koperasi sebagai penyandang dana untuk keseluruhan usaha koperasi seperti usaha simpan pinjam menggunakan modal yang bersumber dari anggota karena anggota sebagai penyandang dana pada usaha yang dijalankan koperasi berupa simpanan pokok yang diberikan ketika menjadi anggota koperasi, simpanan wajib sebagai kewajiban anggota per periodik yang ditentukan, dan simpanan wajib khusus yaitu

simpanan deposito bagi yang berkelebihan dana sebagai pendapatan yang tidak dibelanjakan ini juga diperkuat dengan Pasal 66 UU No. 17-2012. Juga seperti yang dikemukakan oleh Sonny Sumarsono, yaitu program kegiatan usaha koperasi yang dilaksanakan harus menyediakan modal kerja,⁴¹ demi terlaksananya usaha koperasi. Dalam implementasi terpenuhinya sarana usaha koperasi berupa modal untuk usaha koperasi dalam jumlah tertentu/maksimum maka hal ini dapat memberi fasilitas dan menunjang dalam pelaksanaan/keterlaksanaan usaha koperasi.

Pemodal kuat dapat juga dinilai dari keberadaan modal koperasi dimana keseluruhan aset dikurangi kewajiban menunjukkan aset jauh melebihi kewajiban atau modal lebih besar dari kewajiban ($M > 20\%$). Kriteria pemodal kuat adalah standar yang ditentukan program koperasi agar koperasi eksis dalam keterlaksanaannya seperti yang dikemukakan oleh Subandi, usaha-usaha koperasi harus dapat membantu pembentukan modal baru dengan menahan sebagian dari keuntungan/SHU⁴² sebagai modal cadangan usaha koperasi dengan demikianlah modal usaha harus dipenuhi pada kapasitas yang cukup.

Kesimpulan keputusan kinerja keuangan berupa modal koperasi perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar usaha koperasi tetap sehat dalam keuangannya yang menjadi sumber daya modal bagi terselenggaranya usaha koperasi dan menjadi ukuran kinerja organisasi koperasi.

Aspek elemen komponen sumber daya berupa tingkat, fungsi/tugas pengelola dalam ruang lingkup struktur tugas dan fungsi pengelolaan organisasi sebagai staf pengelola/sumber daya yang hidup berdasarkan standar kriteria atau standar tugas organisasi koperasi. Untuk memenuhi persyaratan staf dalam melaksanakan tugas untuk melayani kebutuhan organisasi dan kebutuhan anggota maka keterlaksanaannya usaha organisasi dirancang dalam struktur tugas. Fungsi/tugas pengurus dan staf tertata dengan baik dan dirumuskan melalui mekanisme rapat anggota beserta kewajiban anggota melalui struktur tugas

⁴¹ Sonny Sumarsono, *op cit*, hl. 149.

⁴² Subandi, *op cit*, hl. 81.

pengelola/staf dan menjadi kerangka dasar bagi pelaksanaan. Mekanisme pelaksanaan tugas pengurus/pengawas sebagai pengelola dirumuskan dalam struktur tugas organisasi yang dilimpahkan oleh anggota dalam rapat anggota dan terumus dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi sebagai keputusan bersama untuk dijalankan. Struktur tugas pengurus dilimpahkan ke manajer pelaksana unit usaha. Dalam usaha koperasi manajer unit usaha bertugas sesuai fungsi tugas unit usaha yaitu usaha simpan pinjam dikelola oleh manajer unit usaha simpan pinjam, usaha kantin dan pemasaran alat-alat rumah tangga dikelola sesuai struktur tugas unit usaha yang dilimpahkan pada manajer untuk pengelolaannya. Pengurus dan pengawas/pengelola mengelola koperasi sesuai struktur tugas yang dilimpahkan seperti struktur tugas koperasi yang mengelola usaha simpan pinjam dan usaha pemasaran. Walaupun secara marjinal masih terbatas karena adanya tugas rangkap sebagai guru dan pegawai pada institusi sekolah atau pengurus dan pengawas masih melakukan tugas rangkap dengan sekolah sebagai guru dan staf pegawai namun tanggung jawab yang terumus dalam struktur tugas organisasi koperasi yang dilimpahkan harus dijalankan.

Sebaiknya struktur organisasi dirancang dan dilaksanakan sepenuhnya oleh pengurus/pengawas yang tidak melakukan tugas rangkap. Tugas yang dilakukan pengelola untuk usaha simpan pinjam yaitu menghimpun dana dari anggota dan menyalurkannya kepada anggota yang membutuhkan dan mengembalikan dalam bentuk cicilan dalam 10 (sepuluh) bulan dengan tingkat bunga 10%, membuat daftar keanggotaan dan kartu anggota, membuat laporan pertanggungjawaban dan kegiatan dalam rapat anggota untuk hasil yang dicapai. Koperasi telah merancang struktur tugas pengelolaan koperasi dengan sangat baik/tepat, jelas sesuai fungsi tugas yang diberikan dan tergambar dalam struktur tugas dan fungsi kegiatan usaha yang diprogramkan.

Kesimpulan keputusan program, tingkat struktur organisasi dan staf dapat dipertahankan dan ditingkatkan jika perlu dan mengantisipasi hal-hal dalam struktur usaha dan pelayanan yang

di luar jangkauan agar tidak terjadi kekosongan pelayanan, dapat memperlihatkan kinerja struktur organisasi tata kerja pengurus, manajer, dan staf pegawai dalam garis wewenang dan tanggung jawab yang terpusat dengan tidak mengemban tugas rangkap, agar selalu berada pada kerangka struktur yang ditugaskan dan memiliki daya hidup yang berorientasi pada pelayanan anggota sesuai kebutuhan mereka dan menunjukkan kinerja struktur organisasi koperasi.

Efektifitas aspek elemen komponen tingkat ketahanan manajer pengelola sebagai pengendali usaha koperasi menunjukkan tingkat bertahannya pegawai senior sebagai manajemen selama 5 (lima) tahun, mengartikan kinerja manajemen sangat tinggi sebagai pengelola koperasi terlihat dalam kepengurusan yang telah 8 (delapan) tahun sebagai pengurus sesuai data observasi lapangan/hasil evaluasi wawancara, hal ini dapat dinyatakan dengan adanya pengurus dan pengawas koperasi telah melewati dua periode, dimana kepengurusan yang dipilih dan diangkat melalui mekanisme rapat anggota dalam 1 (satu) tahun pertanggungjawaban manajemen diangkat dan dipilih oleh anggota. Pengurus/pengawas saat ini sudah melewati 3 (tiga) periode rapat anggota dan masuk pada kurun waktu 4 (empat) tahun kepengurusan dan kepengawasan dengan demikian para pengelola koperasi dapat bertahan dalam kepengurusan atau kepemimpinannya sebagai manajer pengelola, olehnya keputusan kebijakan program manajemen tetap mempertahankan manajemen yang sanggup bertahan dalam kepengurusan koperasi. Manajemen memiliki visi dan komitmen kuat dalam melaksanakan fungsinya.

Komitmen pengurus dan pengawas mempertanggungjawabkan pekerjaan mereka, memberikan laporan yang memuaskan pada saat pelaksanaan rapat anggota ini dapat didukung oleh Pasal 50 dan Pasal 58 UU No. 17-2012 bahwa pengawas bertugas:

- a. mengusulkan calon pengurus;
- b. memberi nasihat dan pengawasan kepada pengurus;
- d. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi yang dilakukan oleh pengurus; dan
- e. melaporkan hasil pengawasan kepada rapat anggota.

Sedangkan pengurus bertugas:

- a. mengelola koperasi berdasarkan anggaran dasar;
- b. mendorong dan memajukan usaha anggota;
- c. menyusun rancangan rencana kerja serta rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota;
- d. menyusun laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas untuk diajukan kepada rapat anggota;
- e. menyusun rencana pendidikan, pelatihan, dan komunikasi koperasi untuk diajukan kepada rapat anggota;
- f. menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib;
- g. menyelenggarakan pembinaan karyawan secara efektif dan efisien;
- h. memelihara buku daftar anggota, buku daftar pengawas, buku daftar pengurus, buku daftar pemegang sertifikat modal Koperasi, dan risalah rapat anggota; dan
- i. melakukan upaya lain bagi kepentingan, kemanfaatan, dan kemajuan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota.

Lebih lanjut manajer harus memiliki keterampilan tersendiri dalam mengelola usaha koperasi. Terdapat 4 (empat) keterampilan khusus atas pengelolaan sebagai kegiatan manajer koperasi yang efektif dan sukses, seperti yang dikemukakan oleh Fred Luthans dan rekannya meneliti lebih dari 450 (empat ratus lima puluh) manajer, yang mereka temukan, para manajer melakukan 4 (empat) kegiatan utama melakukan kegiatan, pengambilan keputusan, perencanaan dan pengendalian; berkomunikasi dengan bertukar informasi rutin dan memproses dokumen; memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, mengalokasi staf dan melatih; bersosialisasi, berpolitik dan berinteraksi dengan orang lain.⁴³ Hal ini telah dilakukan oleh manajer koperasi pegawai dalam pengelolaannya sesuai standar kriteria yang tetap bertahan dalam tugas pengelolaan usaha

⁴³ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta, 2008), hl. 8.

koperasi. Untuk implementasi, masih terdapat kendala-kendala tetapi manajer pengelola sanggup bertahan dalam tugasnya.

Keputusan program, koperasi pegawai harus mempertahankan manajemen yang memiliki keterampilan secara profesional tersebut, agar pengelolaan usaha koperasi semakin efektif dalam pelaksanaannya. Sebagai keputusan kebijakan agar ketahanan manajemen tetap dipertahankan dengan meningkatkan kinerjanya secara profesional.

Aspek elemen komponen *input* untuk tenaga pengelola dan anggota yang menyangkut kesadaran kebutuhan pelatihan dan penetapan besarnya dana yang dibutuhkan untuk pelatihan, pendidikan, penelitian dan magang bagi pengurus/pengawas dan anggota sesuai standar yang dibutuhkan dalam meningkatkan sumber daya usaha koperasi. Untuk itu belum ada upaya dari organisasi sehingga hanya terbatas pada pengelola koperasi yang sering mengikuti pelatihan yang diadakan organisasi koperasi pusat atau pelatihan pengelolaan usaha koperasi dari pemerintah urusan usaha kecil dan menengah. Sesuai pengelolaan data hasil evaluasi menunjukkan rencana dan pelaksanaan pelatihan, pendidikan, penelitian dan magang tenaga pengurus dan pengawas serta anggota sangat cukup dan cukup, dalam arti tergantung pada kesempatan dan hanya diperuntukkan bagi pengurus dengan biaya dari koperasi oleh karena pengurus/pengawas dan anggota koperasi adalah berstatus guru dan pegawai jadi memiliki keterbatasan waktu dan biaya untuk mengikuti pelatihan. Perencanaan pelatihan tenaga staf pengurus dan pengawas dapat terimplementasi jika organisasi tidak membatasi anggaran dan tidak membagi waktu dengan tugas yang lain. Dan perencanaan pelatihan staf harus ditingkatkan dengan biaya dari organisasi koperasi agar kinerja anggota dan staf untuk melaksanakan tugas pelayanan kepada anggota yang maksimal yang menjadi ukuran kinerja koperasi, kinerja pengurus/pengawas dan anggota dalam meningkatkan profesi secara profesional kepengurusannya dan keanggotaannya.

Sejalan yang dikemukakan oleh Ninik Widiyanti bahwa pendidikan dalam arti luas terkandung maksud pendidikan dibiayai koperasi sesuai Undang-Undang Republik Indonesia

Nomor 12 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perkoperasian.⁴⁴ Olehnya keputusan kebijakan organisasi koperasi dapat mengalokasikan dana untuk program pendidikan, pelatihan, penyuluhan, dan magang koperasi untuk pengurus/pengawas dan anggota, agar lebih efektif dalam pengelolaannya secara profesional dan yang dikelola untuk eksisnya koperasi dan merupakan aset untuk keterlaksanaannya.

Keputusan kebijakan program agar penetapan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, penelitian dan magang, usaha koperasi bagi pengurus, pengawas, manajer/staf dan anggota koperasi yang menyelenggarakan usaha koperasi harus diikutsertakan, ditetapkan bersama dalam rapat anggota dan ditingkatkan dengan fasilitas dana dari koperasi secara menyeluruh sampai pada para anggota dengan biaya dari organisasi koperasi dengan tidak dibatasi hanya pada pengurus agar kinerja pengurus, pengawas manajer/staf dan anggota bisa meningkat yang menjadi ukuran kinerja organisasi dalam pelayanan kepada anggota.

Elemen komponen *input* yang berhubungan dengan jumlah keanggotaan sarana dan prasarana. Bertambahnya anggota koperasi sebagai sumber daya penyandang dana koperasi, jika ada ketambahan guru dan pegawai sesuai standar penerimaan keanggotaan. Penerimaan keanggotaan hanya terbatas pada lingkungan koperasi internal sesuai standar kelayakan keanggotaan. Anggota sebagai aset usaha koperasi dimana anggota sebagai pemilik pemikul resiko, sebagai pengelola yang mengelola koperasi dan pengguna hasil usaha koperasi. Penerimaan keanggotaan terbatas secara internal wilayah usaha dan tidak ada pengembangan untuk menjangkau anggota di luar usaha. Hasil evaluasi untuk kriteria standar pengelolaan data memperlihatkan jumlah keanggotaan bertambah setiap periode jika ada penambahan guru dan staf, bertambah sesuai persentase bertambahnya guru dan staf dalam arti masih ada guru dan staf yang baru diangkat sebagai guru dan staf pegawai yang belum menjadi anggota koperasi. Jadi koperasi masih perlu membuat kebijakan sebagai kiat yang tangguh untuk menjangkau anggota baik secara internal dan eksternal agar jumlah anggota sebagai

⁴⁴ Ninik Widiyanti, *Manajemen Koperasi*, (Rineka Cipta, Jakarta, 2002), hl. 73.

sumber daya manusia yang sangat yang vital bagi koperasi dan sumber daya modal bagi usaha koperasi untuk dasar pelaksanaannya. Keputusan kebijakan untuk elemen komponen sumber daya manusia yaitu jumlah anggota koperasi dapat dipertahankan pada tingkat yang maksimum dan ditingkatkan agar produksi usaha jasa koperasi tetap eksis dalam pelaksanaan dan mengalami peningkatan. Dengan demikian usaha koperasi dapat menarik sejumlah anggota yang layak pada ruang lingkup internal dan eksternal sesuai aturan yang ditetapkan dan diisyaratkan koperasi dan dapat dijangkau oleh calon anggota. Anggota dapat bertambah menjadi modal usaha yang utama. Koperasi telah melakukannya tetapi perlu peningkatan dalam menjaring anggota dengan tidak dibatasi pada lingkungan internal wilayah koperasi. Untuk efektivitas sumber daya yang dimiliki koperasi yaitu jumlah keanggotaan agar dipenuhi sesuai kebutuhan organisasi yang nantinya menjadi dasar yang kuat sebagai modal usaha dan untuk memenuhi persyaratan usaha koperasi. Sarana dan prasarana usaha harus menjadi milik sendiri sebagai sumber daya yang potensial bagi pelaksanaan dan terlaksananya program dan usaha koperasi karena sampai saat ini sarana dan prasarana masih merupakan pinjaman dari milik sekolah.

Kesimpulan keputusan program kerja koperasi untuk jumlah keanggotaan sarana dan prasarana, masih membutuhkan kiat yang tangguh untuk mengadakan dan menjaring anggota agar kapasitas anggota sebagai sumber daya manusia dan sumber daya modal/penyandang dana yang sangat vital bagi usaha koperasi, sarana dan prasarana harus menjadi milik sendiri usaha koperasi maka dengan meningkatnya anggota serta tersedianya sarana dan prasarana koperasi maka akan meningkatkan hasil usaha koperasi dan pelayanan kepada anggota terjamin pada tingkat yang memuaskan, memperlihatkan kinerja usaha koperasi.

3. Efektivitas Elemen Komponen Proses Pelaksanaan Usaha Koperasi

Terdapat 9 (sembilan) elemen komponen proses yang di evaluasi sesuai standar kriteria pelaksanaan usaha koperasi. Secara

keseluruhan sudah dilaksanakan dengan sangat baik/sesuai standar kriteria.

Hasil evaluasi berdasarkan analisa data secara umum menunjukkan proses pelaksanaan usaha koperasi sangat efektif dan efisien ini dapat dibuktikan dengan hasil dari keseluruhan responden pengurus rata-rata 82,95% menyatakan sangat efektif, pengawas merespons dengan proses pelaksanaan koperasi 96,22% sangat efektif dan anggota merespons dengan 82,22% sangat efektif sesuai standar proses dalam pelaksanaan usaha koperasi yang diprogramkan. Program pelaksanaan usaha koperasi yang efektif dan efisien yaitu:

- a. Aspek elemen komponen pelaksanaan audit koperasi secara internal dan eksternal menunjukkan, proses pelaksanaan yang melindungi jalannya usaha koperasi secara efektif dan efisien Hasil evaluasi diperoleh untuk pelaksanaan audit selama kurang lebih 3 (tiga) tahun sangat dapat diterima sesuai hasil evaluasi; sangat dapat diterima dimana buku-buku catatan keanggotaan, persyaratan pada usaha simpan pinjam dan pemasaran tercatat dengan benar dan di audit secara benar; tepat waktu dan memiliki bukti tertulis untuk pertanggungjawaban laporan pelaksanaan dan keuangan; diterima karena dalam kurun waktu audit internal pengawas pada penilaian diperoleh catatan-catatan anggota; walaupun ada catatan-catatan perbaikan yang hanya diketahui pengawas internal koperasi yang merupakan keputusan kebijakan pengurus dan pengawas yang menjadi alat anjuran untuk perbaikan; masih membutuhkan pengawas eksternal yang profesional untuk menuntun pengembangan pencatatan dan pelaporan. Koperasi sebaiknya menyiapkan diri di audit oleh auditor eksternal agar memenuhi standar pencatatan dan pelaporan yang akuntabel yang menjadi ukuran kinerja usaha koperasi

Keputusan kebijakan program agar koperasi selalu menyiapkan diri di audit oleh auditor internal dan eksternal agar memenuhi standar pencatatan dan pelaporan yang akuntabel dan memperbaiki laporan yang kurang baik sehingga kinerja

pencatatan dan laporan sangat dapat diterima, menjadi ukuran kinerja koperasi.

- b. Aspek elemen komponen proses untuk pelayanan staf yang sangat memuaskan kepada anggota

Pelayanan staf koperasi memuaskan anggota sesuai hasil evaluasi diperoleh memiliki kontrak perjanjian secara tertulis seperti daftar keanggotaan dan perjajian penerimaan kredit dengan koperasi sebagai kreditur dan penerima jasa; kebutuhan anggota terpenuhi sesuai yang diharapkan untuk memenuhi kebutuhan sosial dan ekonomi mereka yang hanya dapat diberikan jika menjadi anggota koperasi; memiliki penghasilan yang baik sesuai jasa yang diberikan yang hanya didapat dari usaha koperasi yang dimiliki serta memberikan harapan dengan saldo positif ke depan, walaupun ada sebagian anggota terkadang tidak menerima sesuai yang diinginkan karena aturan diberlakukan bersama atau sesuai keputusan staf untuk melindungi organisasi koperasi dimana anggota telah memiliki lebih dari satu perjanjian kredit di luar koperasi tetapi aturan itu dapat diterima oleh anggota. Hal ini sejalan dengan fungsi koperasi dalam Penjelasan Umum UU No. 17-2012 wadah untuk memperjuangkan kepentingan dan bertindak sebagai pembawa aspirasi koperasi, berupa dewan Koperasi Indonesia.

Sejalan dengan elemen komponen pelayanan staf memuaskan sesuai standar pelayanan yang maksimal, dimana kontak-kontak tertulis direalisasikan dengan baik kepada anggota, penghasilan baik untuk dibagikan pada anggota; anggota merasa puas dengan hasil yang diterima dari hasil usaha koperasi, walaupun ada staf yang tidak merasa puas, dengan upah yang diberikan berdasarkan balas jasa dengan tingkat pekerjaan yang dikerjakan, upah yang diberikan masih sangat kecil yang hanya berbentuk insentif dalam sistem penggajian sehingga pelayanan staf belum maksimal berdampak pada anggota. Ini terbukti karena pengurus dapat melayani anggota pada saat tugas pokok sebagai guru dan pegawai dilaksanakan, pelayanan staf administrasi keanggotaan dan keuangan sangat jelas, dapat diterima oleh anggota dan anggota mendapatkan

pelayanan administrasi dan keuangan seperti membuat daftar keanggotaan, kontrak-kontrak tertulis dan yang lainnya sesuai aturan pelaksanaan dengan sistem penggajian yang layak yang menjadi hak anggota sesuai jasa anggota. Pelayanan kebutuhan anggota sangat dapat diterima dan memuaskan.

Keputusan program untuk pelayanan staf dilanjutkan dan ditingkatkan. Dengan demikian kebijakan program pelayanan eksis secara berkelanjutan, dalam pelayanan staf kepada anggota dapat memuaskan anggota, dan yang perlu ditingkatkan terutama pada sistem penggajian sehingga staf bisa merasa puas karena staf juga adalah anggota dan anggota terlayani dengan sangat baik oleh adanya penggajian yang memadai dan tidak kerja rangkap dalam pelayanan, usaha koperasi terlaksana sesuai dengan rencana pelayanan, yang menjadi ukuran kinerja pelayanan organisasi koperasi.

4. Elemen Komponen Proses yang Berkaitan dengan Strategi Menurunkan Biaya

Secara umum menunjukkan langkah efektif untuk menurunkan biaya operasional/pemasaran usaha koperasi sangat efektif dan efektif, sesuai standar keterlaksanaan dengan melakukan studi kondisi pasar yang menguntungkan anggota, walaupun terkadang terpaksa untuk menekan biaya tenaga kerja, biaya duduk dalam rapat anggota yang sangat tinggi sesuai penjelasan ketua koperasi yang tidak bisa dihindari. Strategi menurunkan biaya yang sangat efektif seperti biaya pemasaran yang melibatkan anggota dalam memasarkan barang dengan tidak membutuhkan pengeluaran biaya reklame/transportasi, juga biaya duduk rapat anggota yang begitu tinggi sehingga pengurus harus membuat strategi yang efisien atau ekonomis untuk menurunkan biaya operasional dan biaya pemasaran usaha simpan pinjam dengan tingkat bunga yang rendah tapi menguntungkan dan harga yang murah dapat dijangkau oleh anggota tapi tidak rugi dan dapat menutupi biaya usaha. Mengefisienkan biaya duduk anggota dalam rapat akhir pertanggungjawaban pengurus dan pengawas dalam rapat anggota. Subandi menjelaskan strategi menurunkan biaya dan

kebijakan produk sesuai dengan pilihan anggota/konsumen yaitu strategi dalam suatu bisnis dibagi atas biaya transformasi dan biaya mengubah *input* menjadi *output* dari biaya transaksi biaya sampai barang itu dibeli konsumen. Dalam strategi menurunkan biaya dari usaha koperasi sejalan yang dikemukakan Subandi, diperoleh koperasi melakukan fokus usaha pada usaha inti dan memasuki struktur persaingan pasar fokus koperasi pada usaha tunggal seperti usaha simpan pinjam yang otonom dengan usaha pemasaran yang multi komoditi untuk konsumsi; berhubungan dengan skala-skala ekonomis/merger/amalgamasi untuk pengembangan; jumlah anggota memungkinkan menghasilkan skala ekonomis; anggota bersedia menanggung resiko dan menambah modal jika diperlukan dimana anggota sebagai pemilik; melaksanakan pendidikan bagi pengurus agar terjadi efisiensi; komitmen aliansi strategis dengan koperasi swasta dalam dan luar negeri masih sebagai wacana; memanfaatkan kebijakan pemerintah, perlindungan hukum, perkreditan, perpajakan, cadangan usaha, penelitian, pendidikan/pelatihan; menerapkan prinsip penghematan berdasarkan kaidah koperasi.⁴⁵ Seluruh strategi ini adalah strategi menurunkan biaya usaha koperasi dalam biaya transformasi dan transaksi baik usaha jasa simpan pinjam, produksi dan untuk usaha pemasaran alat-alat rumah tangga/kantin sejalan yang dilakukan koperasi untuk usaha menurunkan dan mengefisienkan biaya operasi. Hal ini telah dicanangkan dan dilaksanakan koperasi pegawai walaupun belum maksimal dalam implementasi. Strategi menurunkan biaya perlu ditingkatkan agar tercipta efektivitas dan efisiensi dalam pembiayaan yang menjadi standar keterlaksanaan pembiayaan. Kesimpulan keputusan program strategi pelaksanaan menurunkan biaya perlu dipertahankan dan ditingkatkan dan dilaksanakan dalam wujud nyata agar tercipta efektivitas dan efisiensi dalam pembiayaan dan membuat dan melaksanakan hubungan kerja menguntungkan untuk menjangkau keterlambatan kewajiban anggota, bekerja sama dengan pihak pemerintah sebagai pemberi subsidi dan meningkatkan jumlah keanggotaan yang tidak terbatas sebagai penyandang dana,

⁴⁵ Subandi, *op cit*, hl. 89.

memanfaatkan anggota sebagai fasilitas promosi untuk usaha koperasi sehingga mengurangi biaya pemasaran/transportasi, sekaligus anggota sebagai pengguna jasa yang efektif sebanding dengan jasa yang diberikan, dan yang mengefisienkan biaya merupakan ukuran kinerja pelayanan organisasi koperasi yang maksimal untuk menekan biaya dan memaksimumkan profit yaitu SHU dan cadangan modal sebagai ukuran kinerja usaha koperasi.

5. Efektivitas Elemen Komponen Proses Pelayanan dari Pengurus Koperasi Kepada Anggota Sesuai Kondisi Pasar yang Menguntungkan dapat Diterima oleh Anggota dan Kebutuhan Anggota Terpenuhi Sesuai Daya Beli untuk Konsumsi Pembelian Minimal

Sejalan yang dikemukakan Sonny Sumarsono bahwa koperasi harus menghayati sifat-sifat struktur pasar yaitu pasar monopoli, oligopoli, pasar persaingan sempurna, monopolistis dan berhubungan dengan banyaknya penjual, jenis produk dan harga-harga,⁴⁶ sehingga pengurus dapat merumuskan kebijakan seperti kebijakan harga dan penetapan tingkat suku bunga sesuai dengan kondisi pasar yang tidak merugikan anggota tetapi menguntungkan anggota dan tidak merugikan usaha. Sesuai hasil evaluasi diperoleh koperasi telah melakukan penelitian pasar dan mengambil kebijakan sesuai dengan kondisi pasar juga dengan kemampuan anggota. Ini dibuktikan dalam pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin usaha koperasi pegawai tidak berada di atas harga pasar dan dapat dijangkau oleh anggota; suku bunga pinjaman dan simpanan usaha koperasi tidak melebihi tingkat bunga pasar dan dapat dijangkau oleh anggota serta memberikan profit/hasil usaha yang memadai sesuai kebutuhan anggota. Seluruh anggota koperasi dapat mengkonsumsi barang rumah tangga dan kebutuhan makanan dari kantin serta bertahan menjadi anggota koperasi usaha simpan pinjam yang dikelola koperasi sebagai usaha otonom.

Kesimpulan kebijakan program koperasi dapat melanjutkan penelitian pasar yang menguntungkan anggota dan jika terjadi

⁴⁶ Sonny Sumarsono, *op cit*, hl. 114.

perubahan harga maka yang digunakan adalah aturan umum yang dibicarakan bersama dengan anggota, kebijakan program koperasi dapat melanjutkan penelitian pasar yang menguntungkan anggota agar kinerja koperasi mampu bersaing di dunia bisnis lainnya dan dapat mengembangkan usaha koperasi berkelanjutan.

6. Efektivitas Elemen Komponen Laporan Keuangan dan Pertanggungjawaban Pengurus dapat Diterima Tepat Waktu dan Akuntabel Sesuai Standar Kriteria Laporan Pertanggungjawaban Keuangan dan Pelaksanaan Kegiatan

Tanggal-tanggal jatuh tempo jelas, diterima dalam rapat pertanggungjawaban koperasi pada periode rapat anggota menyatakan laporan keuangan pengurus masuk akal dan tepat waktu dilaporkan dalam rapat pertanggungjawaban pengurus pada periode pelaksanaan rapat anggota tahunan didukung Pasal 36 UU No. 17-2012. Pengurus bertugas mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.⁴⁷ Sesuai hasil evaluasi diperoleh pengurus koperasi telah melakukan pencatatan dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan sesuai standar akuntansi dapat diterima tepat pada waktunya. Pengurus mengajukan rencana kerja dan rancangan anggaran pendapatan dan belanja koperasi; mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas; menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib.⁴⁸ Hal ini telah dilakukan dengan sangat baik walaupun masih ada catatan yang kurang dimengerti tetapi dapat dipertanggungjawabkan oleh pengurus koperasi kepada anggota dalam rapat anggota.

Kesimpulan keputusan program agar laporan keuangan dilakukan secara berkelanjutan, tepat dan jelas sesuai standar akuntansi. Catatan harta kekayaan usaha koperasi dalam catatan pembukuan neraca secara jelas dicatat mengikuti prosedur pencatatan akuntansi koperasi dan dapat dilaporkan tepat pada waktunya saat dibutuhkan dan berkesinambungan sesuai periode proses, dan periode pertanggungjawaban hasil dari laporannya,

⁴⁷ Hendrojogi, *op cit*, hl. 350.

⁴⁸ *Ibid*, hl. 350.

dapat diterima keakuntabelan laporan keuangan, sebagai laporan pengurus/pengawas. Selaku pengelola yang menunjukkan kinerja pengurus dan pengawas, dan kinerja organisasi untuk pertanggungjawaban keuangan/usaha koperasi dan menjadi ukuran kinerja organisasi koperasi.

7. Efektivitas Elemen Sistem Operasi Sesuai Standar Pengendalian Intern

Efektivitas elemen sistem operasi sesuai standar pengendalian intern sangat baik dan baik, dimana pencatatan mengikuti sistem pencatatan pembukuan yang akuntabel, operasi dan pengaturan keuangan dipelihara dengan baik, sistem pengendalian internal dapat berjalan dengan baik dilakukan dikelola oleh tenaga profesional. Sistem operasi sesuai jenis usaha yang dijalankan yaitu usaha simpan pinjam dan usaha pemasaran, seluruhnya mengikuti prosedur pengelolaan yang telah ditetapkan dalam rapat anggota dan dilaksanakan oleh pengurus sesuai prosedur pelaksanaannya. Oleh pengawas koperasi, sistem pengaturan keuangan masuk akal, memiliki tingkat akuntabilitas, target tanggal untuk pelaporan tepat waktu, selesai sebelum pelaksanaan pertanggungjawaban periodik namun gambaran umum pencatatan keuangan berbeda-beda dan kurang jelas tetapi dapat dipertanggungjawabkan dan diterima. Namun pencatatan yang kurang jelas dapat dipertanggungjawabkan oleh pengurus, karena sistem pencatatan yang kurang jelas hanya dikendalikan oleh ketua sebagai pengurus untuk hal yang khusus yang menjadi peringatan pengawas untuk diperbaiki.

8. Efektivitas Elemen Komponen Pertumbuhan Aset Sesuai Standar Pertumbuhan

Pertumbuhan aset positif tinggi, statis, dan negatif, rata-rata selang 3 (tiga) tahun mengalami peningkatan, sesuai laporan keuangan pengurus dan sesuai hasil evaluasi. Pertumbuhan aset mengalami pertumbuhan positif tinggi ini dapat dibuktikan dengan adanya pertumbuhan aset selama 3 (tiga) tahun berturut-turut mengalami pertumbuhan secara terus menerus di atas 5% setiap tahunnya sesuai laporan keuangan pengurus. Walaupun

adanya inflasi pertumbuhan aset tetap bertumbuh secara terus menerus dimana jumlah simpanan ditambah ekuiti (modal), dikurangi jumlah simpanan ditambah ekuiti tahun sebelumnya dibagi jumlah simpanan ditambah ekuiti tahun sebelumnya dikali 100% terjadi pertumbuhan yang berarti yaitu pertumbuhan di atas 5% setiap tahunnya. Dalam tingkat pelaksanaan koperasi sekiranya menjaga pertumbuhan aset agar dapat dipertahankan pada tingkat yang maksimal agar dapat mempertahankan kekayaan/aset koperasi. Dana yang berasal dari anggota dan dari sumber dana lainnya dikelola usaha koperasi yang bersangkutan; untuk operasional kegiatan usaha yang dapat memperoleh aset kembali untuk kelancaran usaha dari SHU koperasi yang dibagikan dan merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biayanya. SHU setelah dikurangi dana cadangan dibagikan kepada anggota sebanding dengan jasa usaha yang dilakukan oleh masing-masing anggota dengan koperasi.⁴⁹ Dengan bertambahnya anggota maka aset koperasi juga bertambah dan hal ini telah dicapai oleh koperasi pegawai dan diusahakan untuk dipertahankan dan ditingkatkan. Namun ada pertumbuhan negatif hanya sekian persen oleh karena aset yang berupa anggota ada yang sudah pensiun tapi masih tercatat dan aktif sebagai anggota dan kewajiban-kewajiban mereka sering terlambat, mempengaruhi pertumbuhan walaupun persentase kecil. Hal ini perlu diselesaikan agar pertumbuhan aset naik cukup tinggi sebanding dengan usaha koperasi yang dikelola menjadi ukuran kinerja organisasi.

Keputusan kebijakan program agar pertumbuhan aset dipertahankan dan ditingkatkan agar kekayaan koperasi meningkat dan dapat membiayai usaha koperasi dan menghasilkan SHU yang dapat dibagikan dan kelebihanannya menjadi modal/aset kembali untuk jalannya usaha koperasi yang menjadi ukuran kinerja organisasi koperasi.

⁴⁹ Hendrojogi, *op cit*, hl. 354.

9. Efektivitas Elemen Komponen Koperasi Melindungi Ekuiti dan Mengelola Aset Sesuai Standar Proses Penyelenggaraan Usaha Koperasi Sangat Baik dan Baik

Organisasi melindungi ekuitinya dan mengelola aset secara menguntungkan, ekuiti positif dimana pembagian SHU surplus dan dipenuhi cadangan modal untuk 3 (tiga) tahun terakhir sesuai ketetapan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dan laporan pertanggungjawaban pengelolaan ekuiti dikelola dengan sangat baik sehingga hasilnya menjadi positif atau SHU sesuai jasa anggota, yang dibagikan dengan sangat adil dan positif. SHU yang tidak dibagikan yang menjadi laba yang ditahan sebagai dana cadangan/aset. Tingkat pengembalian ekuiti adalah pendapatan operasional dikurangi pengeluaran operasional dibagi dengan ekuiti dikali dengan 100% perputaran ekuiti. Anggota adalah modal utama koperasi yang harus dilindungi dan dimanfaatkan. Pemilik dalam arti penyandang dana utama untuk modal koperasi, dan pengguna jasa artinya anggota adalah unsur yang penting sebagai aset perusahaan yang harus dipelihara dan dilindungi agar mereka dapat bertahan sebagai anggota koperasi dan menjadi modal utama untuk dikelola yang menunjukkan kinerja koperasi dalam melindungi asetnya. Perlindungan ekuiti dan pengelolaan aset yang efektif sebaiknya dipertahankan dan ditumbuhkembangkan agar kekayaan perusahaan tetap eksis memenuhi standar operasi yang maksimal untuk tingkat pengembalian aset.

10. Efektivitas Elemen Komponen Pengendalian Perkreditan dan Pemasaran Sesuai Standar Pengendalian Perkreditan dan Pemasaran

Pendapatan berdasarkan kebijakan kredit dan pendapatan usaha lain yaitu kantin dan penyaluran alat-alat rumah tangga prosedur pengendaliannya sangat efektif dan efektif. Kebijakan tertulis sebagai pedoman-pedoman alokasi kredit seperti surat perjanjian kredit dan daftar angsuran sebagai kapasitas pembayaran kembali. Panitia kredit bertemu secara teratur dan memonitor kinerja keuangan dimana tingkat tunggakan di bawah 5%. Hasil evaluasi program terhadap pengendalian

perkreditan dan pemasaran sesuai standar kriteria dalam pengelolaan data menunjukkan sangat efektif dan jelas. Dimana pengurus dan pengawas merespons sistem pengendalian perkreditan dan pemasaran sangat efektif dan anggota menyatakan pengendalian perkreditan dan pemasaran dikendalikan dengan sangat efektif dan jelas. Ini dapat dibuktikan dengan kebijakan-kebijakan perkreditan yang diisyaratkan dibuat secara tertulis sebagai pedoman alokasi kredit, aman untuk pengembalian kredit, dan dapat dijangkau oleh anggota. Panitia kredit dan pemasaran bertemu teratur dan secara bulanan memonitor kinerja keuangan. Dan tingkat tunggakan lebih kecil 5%.

BAB 7

ANGGOTA

DAN ORGANISASI

A. Efektivitas Hak Anggota Dan Hak Organisasi Terjamin

Secara umum keterlaksanaan program yang dikelola koperasi yaitu hak anggota dan hak organisasi terjamin sesuai standar pelayanan yang diperoleh oleh anggota dan organisasi. Organisasi mendapatkan hak penuh dalam melaksanakan usaha koperasi sebagai kuasa anggota dan anggota memiliki hak atas usaha dan hasil yang dicapai koperasi. Secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan sangat baik artinya keterlaksanaan telah memenuhi standar kriteria pencapaian pada kinerja yang diharapkan untuk standar keterlaksanaan program koperasi yaitu melayani anggota dan menjamin hak anggota, serta eksisnya usaha koperasi. Pelayanan kepada anggota untuk bentuk keterlaksanaannya, dan salah satu aspek adalah hak anggota terjamin. Dan organisasi dapat melakukan kewajibannya atas kuasa anggota.

Hasil evaluasi secara keseluruhan untuk seluruh aspek capaian program sesauai hasil analisa data dengan standar kriteria menunjukkan respons dari pengurus 96,67% sangat memuaskan dan menguntungkan, kepada pengawas merespons dengan sangat memuaskan dan menguntungkan 94,96 %, dan anggota merespons dengan sangat memuaskan 81,5% hasil capaian sangat menguntungkan dan memuaskan anggota, dimana komitmen organisasi yang berorientasi pada pelayanan anggota organisasi yang berbasiskan anggota.

Efektivitas keterlaksanaan program koperasi berkaitan dengan efektivitas keterlaksanaan hak anggota terjamin sesuai standar capaian dimana kebijakan koperasi anggaran/fiskal berupa pajak, pengelola diberi hak penuh dalam menetapkan dan menjalankannya sesuai kuasa anggota atau mendapat persetujuan anggota melalui mekanisme rapat anggota, dibuat menjamin hak anggota yang dapat dijangkau, direalisasikan oleh pengurus koperasi (manajemen). Pengurus memiliki wewenang untuk menetapkan tingkat bunga, pajak dan pemasaran, dan hal-hal yang menunjang kebijakan. Apabila terjadi perubahan dalam pasar seperti perubahan tingkat suku bunga, harga dan pajak serta biaya administrasi lainnya, maka diatur oleh prinsip umum atau dapat disesuaikan tanpa intervensi dari pemerintah. Hasil evaluasi kebijakan program sesuai standar kriteria menunjukkan hak anggota terjamin karena tidak ada

peraturan dari pemerintah yang mengatur, untuk kebijakan pelaksanaan usaha diserahkan sepenuhnya pada pengelola dan pengelola menetapkan kebijakan berdasarkan kebutuhan anggota, pemerintah memonitor pelaksanaan usaha yang ditetapkan anggota berdasarkan aturan kebijakan yang berlaku. Penetapan kebijakan tingkat bunga, penetapan harga dan kebijakan lainnya diberi hak penuh pada manajer koperasi untuk menetapkannya dan melaksanakannya. Ini dapat dibuktikan dalam usaha simpan pinjam, pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin dikelola dan diperuntukkan bagi kebutuhan anggota sesuai dengan kebutuhan ekonomi dan daya beli mereka dengan apa yang dilaksanakan oleh usaha koperasi pegawai. Hak pengurus yang dikuasakan anggota berwenang mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan; memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta memberhentikan anggota sesuai dalam anggaran dasar koperasi yang diputuskan oleh anggota kemudian dilimpahkan kepada pengurus menjadi hak pengurus; melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya.

Anggota mempunyai hak menghadiri, menyatakan pendapat, dan memberikan suara dalam rapat anggota; memilih dan/atau dipilih menjadi pengurus atau pengawas; meminta diadakan rapat anggota menurut ketentuan anggaran dasar; mengemukakan pendapat atau saran kepada pengurus di luar rapat anggota diminta atau tidak diminta; memanfaatkan koperasi dan mendapatkan pelayanan yang sama antara sesama anggota; mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam anggaran dasar.⁵⁰ Dengan demikian hak anggota sepenuhnya diterima oleh anggota dan pengelola sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang diputuskan oleh rapat anggota untuk implementasi. Dalam keterlaksanaan koperasi pegawai melaksanakan sepenuhnya hak anggota dan hak pengelola walaupun terkadang mengalami hambatan oleh perkembangan usaha dan turunnya aturan pemerintah tetapi pemerintah tidak mengatur hak anggota sebagai anggota dan kewajiban pengelola yang mengelola koperasi menjadi hak sepenuhnya pengelola sebagai ukuran kinerja

⁵⁰ Hendrojogi, *ibid*, hl. 347-350.

organisasi koperasi. Keputusan kebijakan program agar hak anggota dan organisasi diberikan sepenuhnya, dijamin keterlaksanaannya untuk implementasi sebagai ukuran keterlaksanaan program dan ukuran kinerja organisasi koperasi.

B. Efektivitas Elemen Komponen Produk

Secara keseluruhan koperasi melayani kebutuhan anggota terdapat 14 (empat belas) aspek elemen komponen yang dimiliki dan di evaluasi untuk pelaksanaan dan keterlaksanaannya. Hasil evaluasi secara keseluruhan berdasarkan standar kriteria penilaian pelayanan organisasi koperasi memberikan pelayanan yang terbaik pada kebutuhan anggota. Seperti yang direspons oleh pengurus 70,94% sangat baik, pengawas merespons dengan 67,39% pelayanan pengurus terhadap anggota baik dan 62,92% mengatakan pelayanan pengurus baik dan dapat diterima oleh anggota. Setelah dinilai berdasarkan standar kriteria pelayanan maka organisasi melayani kebutuhan anggota dengan sangat baik dan baik tetapi masih ada anggota yang menerima pelayanan dengan buruk.

Secara keseluruhan pelayanan organisasi terhadap kebutuhan anggota dimana organisasi koperasi adalah organisasi yang berbasiskan anggota, sangat dapat diterima dan memuaskan. Aspek yang di evaluasi dari pelayanan organisasi kepada anggota didasarkan pada misi dan tujuan mensejahterakan anggota dengan terpenuhinya kebutuhan sosial dan ekonomi mereka berdasarkan asas kekeluargaan menjadi sasaran kebutuhan yang utama untuk meningkatkan taraf hidup. Pelayanan kebutuhan sosial dengan terbentuknya usaha sebagai kehendak dan kebutuhan bersama dalam hal terpenuhinya kebutuhan sosial, ekonomi, eksisnya usaha sebagai wadah pelayanan organisasi koperasi menjadi usaha yang otonom. Dari hasil evaluasi program untuk standar kriteria pelaksanaan dan keterlaksanaan program diperoleh pelayanan kepada anggota sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang diputuskan koperasi telah melakukan pelayanan kepada anggota sikap tanggap organisasi terhadap kebutuhan anggota sangat tanggap dan tanggap; sikap tanggap organisasi terhadap kebutuhan anggota meluas sampai pada masalah-masalah kebutuhan keseluruhan komunitas; koperasi menjadi pemimpin komunitas yang

kuat, pemimpin dan pengikut dalam kegiatan usaha sosial, lingkungan dan ekonomi; koperasi disambut dalam komunitas dengan terbuka dan toleran, mengurus diri sendiri dan tertutup; dalam proses pengambilan keputusan penentuan kebijakan program dan penyelenggaraan usaha koperasi dilakukan dengan sangat demokratis, demokratis dan tidak demokratis untuk hal-hal tertentu; kegiatan koperasi umumnya sangat transparan, transparan dan tidak transparan untuk hal-hal tertentu; keadilan koperasi dalam memberikan pelayanan sangat adil dan adil sesuai kebutuhan anggota; pembagian imbalan kerja sangat baik/adil, baik/adil dan tidak baik/adil untuk hal tertentu sejalan dengan keterampilan dan tingkat kerja; pelayanan staf koperasi kepada anggota diterima dengan sangat baik/ bagus, buruk, dan buruk sekali untuk hal-hal tertentu; pelayanan staf koperasi dilakukan secara profesional dan sesuai yang diharapkan anggota yang secara keseluruhannya sebagian besar sangat baik, dan baik; pelayanan staf koperasi memberikan pelayanan secara cepat, tepat dan efektif, dengan baik; anggota yang tidak menyukai suatu keputusan atau prosedur/proses pelayanan dapat dinyatakan pada wadah dan ruang yang disediakan koperasi yaitu melalui rapat anggota tapi masih ada anggota yang menyatakan tidak puas dengan keputusan dan/atau tidak diketahui apabila terdapat wadah untuk menyatakan ketidakmauan mereka (hanya anggota tertentu); koperasi membuat aturan/prosedur penyelesaian sengketa antara anggota-anggota dengan organisasi dan anggota-anggota tertentu yang ragu-ragu/tidak setuju dengan keputusan serta prosedur yang ditetapkan, diselesaikan berdasarkan aturan yang ditetapkan dan dibuat secara tertulis untuk dilaksanakan; komunikasi antara pengurus, pengawas dan pengelola usaha koperasi terutama komunikasi kepada anggota sangat cepat dan baik; secara keseluruhan pelayanan organisasi koperasi sangat baik dan baik hanya ada satu orang anggota pengawas yang menyatakan pelayanan staf buruk sekali, dan satu anggota yang tertutup dengan pelayanan organisasi/kurang respons dan tidak menjadikan koperasi sebagai pimpinan komunitas untuk kebutuhan sosial, lingkungan dan ekonominya, dan ada anggota yang menerima pelayanan organisasi yang buruk sekali dan tidak mengetahui apabila terdapat wadah yang mengatur sesuai prosedur ditetapkan

untuk menyatakan ketidakmauan atas keputusan-keputusan prosedur pelayanan organisasi. Terdapat dua orang anggota koperasi yang menyatakan pelayanan organisasi untuk masalah-masalah komunitas tidak tanggap dan tiga orang anggota koperasi yang menyatakan pelayanan yang diterimanya tidak baik/adil ini hanya berlaku pada anggota tertentu dan tidak mempengaruhi jalannya usaha secara signifikan, sampai sejauh ini dalam implementasi masih dapat dikendalikan.

Keputusan kebijakan program koperasi agar organisasi koperasi dapat mempertahankan, meningkatkan dan memberikan pelayanan prima/terbaik bagi anggota-anggota koperasi termasuk pengurus, pengawas dan anggota organisasi khususnya dan masyarakat pada umumnya serta instansi yang lain/terkait. Pelayanan utama anggota, karena anggota adalah pemilik usaha/modal, pelaksana usaha dan pengguna jasa dapat menerima pelayanan yang diberikan sesuai tujuan/sasaran koperasi yaitu mensejahterakan mereka dengan memberikan seluruh kebutuhan mereka secara maksimum sesuai standar program koperasi dengan melayani kebutuhan sosial dan ekonomi, meningkatkan taraf hidup dan memiliki kesejahteraan serta eksis dalam keter selenggaraan usaha yang menjadi ukuran kinerja organisasi koperasi.

C. Efektivitas Terhadap Pembentukan Dan Pelaksanaan Jaringan Hubungan Kerja Yang Menguntungkan

Terdapat 3 (tiga) aspek pembentukan dan pelaksanaan hubungan kerja yang menguntungkan, yaitu hubungannya dengan pemerintah, hubungannya dengan organisasi puncak yaitu koperasi sekunder/dinas koperasi dan hubungan dengan sekolah sebagai mitra kerja

1. Efektivitas yang Berhubungan dengan Perubahan Perlindungan bagi Organisasi dan Anggota

Pemerintah menjamin hak anggota dengan perubahan yang diusulkan koperasi, dalam hal ini pemerintah pengatur usaha kecil menengah yang bertindak sebagai pengawas eksternal. Pemerintah mengatur dan memonitor perubahan yang telah disahkan pemerintah untuk dijalankan koperasi terutama hak anggota. Pemerintah membangun hubungan yang harmonis,

berkonsultasi dalam hal usul perubahan undang-undang yang diajukan koperasi yang menjadi peraturan untuk dilaksanakan, pemerintah memonitor secara ketat perubahan perlindungan yang diberikan yang dijalankan usaha koperasi sesuai dasar hukum yang ditetapkan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya surat keputusan izin operasional koperasi yang diperubahan dirumuskan sebagai kebijakan program anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi yang sejalan dengan UU No. 17-2012. Hasil wawancara dan dokumen program anggota menyatakan pemerintah duduk dalam rapat anggota, pemerintah mengatur dan memonitor jalannya usaha sesuai dengan perubahan yang diturunkan. Perubahan yang diturunkan merupakan perlindungan kepada jalannya usaha dan hak anggota dan menjalankan usaha koperasi, yang dapat dipertahankan menjadi jaminan bagi anggota dan keterlaksanaan usaha koperasi. Walaupun dalam perjalanan usaha perubahan tersebut dapat diubah kembali setiap 4 (empat) tahun demi penyempurnaannya dan dengan memperhatikan aturan penyelenggaran koperasi yang diturunkan oleh menteri koperasi sebagai pemerintah yang memberikan hak perlindungan kepada anggota dan dengan hak usaha. Pemerintah berkonsultasi mengenai usul perubahan penyempurnaannya diajukan organisasi koperasi kepada pemerintah yang tidak relevan kemudian mengesahkannya untuk diimplementasikan. Organisasi koperasi menerima pendapat-pendapat, mempertimbangkan saran-saran perbaikan perubahan kegiatan usaha koperasi dari pemerintah. Dalam pembinaan pemerintah melakukan pemerintah menciptakan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta pemasyarakatan koperasi; pemerintah memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan kepada koperasi, dalam upaya menciptakan dan mengembangkan iklim kondisi yang mendorong pertumbuhan serta kemasyarakatan koperasi. Pemerintah memberikan kesempatan usaha yang seluas-luasnya kepada koperasi; meningkatkan dan memantapkan kemampuan agar menjadi koperasi yang sehat, tangguh dan mandiri; mempunyai tata hubungan yang saling menguntungkan antara koperasi dengan badan usaha lainnya dilindungi pemerintah; membudayakan

koperasi dalam masyarakat yang disokong pemerintah. Dalam rangka memberikan bimbingan dan kemudahan kepada koperasi pemerintah membimbing koperasi yang sesuai dengan kepentingan ekonomi anggota; mendorong mengembangkan, dan membantu melaksanakan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, penelitian, dan magang koperasi; memberikan kemudahan dan memperkokoh permodalan koperasi serta mengembangkan lembaga keuangan koperasi; membantu mengembangkan jaringan usaha koperasi dan kerja sama yang saling menguntungkan antar koperasi; memberikan bantuan konsultasi guna memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dengan tetap memperhatikan anggaran dasar dan prinsip koperasi. Dalam rangka pemberian perlindungan kepada koperasi pemerintah dapat menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh diusahakan oleh koperasi otonom; menetapkan kegiatan ekonomi di suatu wilayah yang telah berhasil diusahakan oleh koperasi untuk tidak diusahakan oleh badan usaha lainnya. Pembinaan pemerintah seperti yang tersebut dilakukan dengan memperhatikan keadaan dan kepentingan ekonomi nasional serta pemerataan kesempatan berusaha dan kesempatan kerja.⁵¹ Dengan demikian pemerintah melindungi usaha koperasi seperti yang telah dilakukan kepada koperasi pegawai, dan koperasi mendapat sepenuhnya hak dari pemerintah yang diperubahkan. Aspek yang di evaluasi dari perubahan usaha koperasi diperoleh untuk perubahan yang diberikan pemerintah didasarkan pada aturan pemerintah atas penyelenggaraan usaha koperasi menurut UU No. 17-2012. Dari hasil evaluasi program diperoleh koperasi telah diperubahkan dengan koperasi dalam penyelenggaraanya mendapatkan izin pemerintah, Badan Hukum Nomor: 2589/12-67 Tanggal 30 Mei 1969 dan sesuai keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia Nomor: 387/BH/PAD/KWK.18/VII/1997; anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi; program kerja pengurus; dalam bentuk penyelenggaraannya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga disusun berdasarkan keputusan rapat anggota dan didasarkan UU No. 17-2012, kemudian diimplementasikan dalam program

⁵¹ Hendrojogi, *ibid*, hl. 357-359.

kerja pengurus dan pengawas; anggaran dasar dan anggaran rumah tangga berisikan ketentuan usaha simpan pinjam dan usaha lainnya, ketentuan tentang persyaratan manajer, ketentuan tentang kelompok anggota dan tempat pelayanan koperasi, ketentuan unit usaha otonom, ketentuan tentang permodalan unit usaha simpan pinjam dan unit usaha lainnya, ketentuan tentang Simpanan berjangka dan tabungan, ketentuan tentang pemberian pinjaman, ketentuan jangka waktu berdirinya dan penyelenggaraannya, penutupan unit simpan pinjam, program kerja pengurus dan pengawas; ketentuan usaha lain sebagai penunjang yang harus mengacu ketentuan anggaran dasar yang diputuskan dan diperubahkan pemerintah

Kesimpulan keputusan program, perubahan perlindungan anggota dapat dijadikan dasar perlindungan hukum dalam gerak pelaksanaan agar hak anggota terjamin dan dijamin keamanan bagi penyelenggaraan usaha koperasi. Walaupun perubahan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dapat diubah kembali setiap 4 (empat) tahun demi penyempurnaan penyelenggaraan usaha tetapi disahkan pemerintah untuk pelaksanaannya. Pemerintah yang memberikan perubahan dengan berkonsultasi dan memonitor secara ketat mengenai perubahan yang diberikan undang-undang dan peraturan yang diperubahkan diusulkan dan diberlakukan oleh organisasi koperasi kepada pemerintah berupa anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagai program kerja untuk dijalankan oleh pengelola koperasi dan menjadi ukuran kinerja koperasi.

2. Efektivitas Aspek Elemen Komponen Berkaitan dengan Organisasi Koperasi Berhubungan dan Organisasi Puncak yaitu Dinas Koperasi sebagai Penasihat

Dinas koperasi memberikan kepuasan bagi koperasi dalam pembinaanya. Dinas koperasi adalah organisasi sekunder yang berhubungan langsung dengan usaha koperasi sebagai penasihat dan pembina. Hal ini dapat dibuktikan dengan hadir dan duduknya dinas koperasi sebagai penasihat pada pelaksanaan rapat anggota untuk pertanggungjawaban pengurus dan pengawas. Dinas koperasi memberi arahan kepada jalannya

mekanisme rapat anggota dan memberi masukan hal penyempurnaan serta penetapan kebijakan program koperasi yang nantinya menjadi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga untuk diimplementasikan pelaksanaannya. Hal ini yang dikemukakan oleh Subandi dimana kebijakan pemerintah membangun koperasi semakin diarahkan dan difokuskan pada upaya-upaya membenahi dan memperkuat tatanan kelembagaan dari organisasi operasi ditingkat makro, meso maupun mikro, guna menciptakan iklim dan lingkungan usaha yang kondusif bagi kemajuan koperasi serta kepastian hukum yang menjamin terlindungnya koperasi dan/atau anggotanya dari praktik-praktik persaingan usaha yang tidak sehat; meningkatkan pemahaman kepedulian dan pemangku kepentingan dan meningkatkan kemandirian gerakan koperasi. Dengan demikian dinas koperasi berfungsi sebagai pembina untuk mengarahkan koperasi pada sasaran yang tepat agar dapat menjalankan usaha koperasi secara efektif dan dapat menghadapi persaingan bisnis dengan makin meningkatkan kualitas kelembagaan organisasi koperasi agar koperasi mampu tumbuh dan berkembang secara sehat yang menjadi wadah kepentingan bersama bagi anggotanya untuk memperoleh efisiensi kolektif sehingga citra koperasi menjadi semakin baik, semakin efektif dan mandiri. Keputusan program agar hubungan koperasi dengan dinas koperasi tetap dipertahankan dan dilembagakan agar koperasi eksis dalam pelaksanaannya. Kebijakan program yang menyangkut hubungan organisasi koperasi dengan dinas koperasi perlu dibina dan dipertahankan agar kesempurnaan kerja koperasi dapat dilengkapi dengan inovasi-inovasi dari dinas koperasi sangat dapat menjadi kerangka acuan bagi penetapan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta keputusan kebijakan untuk pelaksanaannya. Dinas koperasi menerima manfaat dari keberhasilan koperasi dengan hubungan kerja yang menguntungkan. Dan anggota mendapat kesejahteraan sesuai yang diharapkan sesuai pelayanan yang dilakukan koperasi. Kesimpulan keputusan kebijakan program koperasi agar dapat berhubungan serta bekerja sama dengan dinas koperasi sebagai penasihat dan pembina untuk memberikan bimbingan bagi

kelengkapan, penyempurnaan sistem, prosedur penyelenggaraan usaha koperasi yang menguntungkan koperasi, dan terlaksananya sasaran utama koperasi yaitu melayani kebutuhan dan mensejahterakan anggota. Sehingga koperasi puncak (dinas koperasi) dan koperasi penyelenggara dapat menerima manfaat yang sangat berarti, dilanjutkan dan ditingkatkan pelayanannya sebagai ukuran kinerja organisasi koperasi dalam bentuk pelayanan dengan sangat memuaskan sebagai ukuran kinerja organisasi yang memiliki hubungan menguntungkan.

3. Efektivitas Aspek Elemen Komponen Sekolah yang Menjadikan Koperasi sebagai Unit Usaha Bisnis sebagai Usaha Mikro Kecil Menengah

Sekolah sebagai pemberi fasilitas/sarana dan prasarana, penyandang dana melalui anggota yang berasal dari guru dan pegawai serta kepala sekolah sebagai pembina, memberi fasilitas dan mendukung sepenuhnya jalannya usaha koperasi, bagi keterlaksanaannya. Sekolah menyediakan sumber daya bagi koperasi yaitu guru dan pegawai administrasi sekolah sebagai modal utama dalam pelaksanaan dan/keterlaksanaan dan tempat penyelenggaraan usaha koperasi. Hasil evaluasi program koperasi sesuai aspek standar kriteria penilaian, hubungan organisasi koperasi dengan sekolah sebagai mitra kerja dan pembina menunjukkan hubungan yang sangat baik dan seimbang. Ini dapat dibuktikan dengan adanya pihak sekolah sebagai pembina yang memberi fasilitas terselenggaranya organisasi koperasi dan usahanya baik dari sumber dayanya, fasilitas yang tersedia untuk penyelenggaraan dan proses pelaksanaan dalam bentuk kerja sama dengan bendahara sekolah sewaktu menerima tagihan simpan pinjam dan cicilan pembelian alat-alat rumah tangga/usaha kantin melalui pemotongan upah guru dan pegawai pada saat penggajian. Usaha koperasi diberi fasilitas pihak sekolah baik berupa gedung, sarana dan prasarana, guru-guru dan pegawai sebagai sumber daya modal dan sumber daya manusia serta kerja sama dalam proses penyelenggaraan usaha sehingga terpenuhinya kebutuhan usaha dalam pelaksanaan dan anggota sebagai guru dan pegawai serta kepala sekolah sebagai

penasihat menerima manfaat secara memuaskan. Dari hasil analisa wawancara dan dokumen program diperoleh koperasi adalah usaha yang bertujuan mensejahterakan anggota dengan sasaran khusus adalah terpenuhinya kebutuhan sosial dan ekonomi anggota serta eksisnya usaha sebagai wadah pencipta kebutuhan dan kesejahteraan didukung sepenuhnya oleh pihak sekolah; sekolah bertujuan menghasilkan luaran yang bermutu melalui kinerja sumber daya manusia yaitu para guru dan pegawai mendapatkan motivasi dari hasil usaha koperasi dalam bentuk insentif; dengan adanya usaha koperasi maka kebutuhan sosial dan ekonomi anggota sebagai guru dan pegawai bisa terpenuhi yang dapat memotivasi, mendorong para guru dan pegawai bekerja dengan lebih baik dan profesional; usaha koperasi memberikan lapangan pekerjaan tambahan bagi guru dan pegawai; guru dan pegawai adalah anggota koperasi sebagai sumber daya modal dan sumber daya manusia bagi dasar pelaksanaan usaha koperasi; sekolah memberikan fasilitas berupa sarana dan prasarana yang dibutuhkan bagi terselenggaranya usaha koperasi; usaha koperasi dan pihak sekolah menyadari akan saling ketergantungan mereka, saling membutuhkan dalam usaha dan kebutuhan/kepentingan anggota. Keputusan program hubungan organisasi koperasi dengan mitra kerja sekolah tetap dipertahankan dan ditingkatkan, untuk kebutuhan bersama yang saling menguntungkan. Hubungan koperasi dengan anggota dalam pelayanan sangat memuaskan dan hubungan kerja yang menguntungkan telah dibina koperasi untuk saling menguntungkan baik guru dan pegawai sebagai anggota koperasi dan kepala sekolah sebagai pembina. Jalinan kerja tersebut menjadi ukuran kinerja organisasi. Dalam upaya menciptakan dan mengembangkan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan dan pemasyarakatan koperasi pemerintah mengupayakan membina tata hubungan usaha, hubungan usaha yang saling menguntungkan antara koperasi dan badan usaha dijalin bersama. Dalam keputusan kebijakan program koperasi tetap mempertahankan hubungan kerja sama organisasi koperasi dengan sekolah agar kebutuhan koperasi/anggota dan sekolah terjamin dan terpenuhi secara menguntungkan untuk kedua belah

pihak, hal ini koperasi telah membina hubungan yang menguntungkan dengan usaha jasa pendidikan yaitu sekolah "Tiknika" SMK Negeri 2 Manado.

Keputusan program agar hubungan yang menguntungkan tetap dipertahankan dan ditingkatkan antara sekolah dan koperasi untuk eksisnya organisasi dan usahanya yang menjadi ukuran kinerja organisasi koperasi.

Ketiga aspek komponen berkaitan dengan usaha koperasi membina dan melaksanakan hubungan yang menguntungkan secara keseluruhan sudah sangat efektif, walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala-kendala yang harus diselesaikan. Aspek membina hubungan yang menguntungkan dengan pemerintah dimana hubungan koperasi dengan pemerintah sangat baik. Pemerintah memberikan dukungan secara hukum untuk pelaksanaan berupa perubahan yang disahkan untuk dilaksanakan, tetapi tidak mencampuri pengelolaan/manajemen koperasi, dan kerangka pengaturan adalah jelas antara peraturan pemerintah yang berhubungan dengan usaha koperasi dan hubungan koperasi dalam menjalankan usaha sesuai aturan pemerintah dan aturan organisasi koperasi. Aturan dijalankan secara konsisten. Pemerintah menerima manfaat dari adanya usaha koperasi sebaliknya pemerintah memberikan dukungan berupa perlindungan hukum atas jalannya usaha koperasi dan tidak menghambat jalannya usaha koperasi. Selanjutnya hubungan koperasi dengan organisasi puncak dalam hal ini adalah dinas koperasi, hubungannya sangat baik dan menguntungkan dimana dinas koperasi sebagai penasihat duduk dalam rapat anggota dan memberikan ide-ide dan inovasi-inovasi yang cemerlang bagi keputusan kebijakan program koperasi yang berpihak pada keterlaksanaannya program yang eksis dalam pelaksanaan dan keterlaksanaan secara berkesinambungan yang menguntungkan dan mensejahterakan anggota. Dinas koperasi juga dapat menerima manfaat dari usaha koperasi dari fungsi sosial dan ekonomi dari hasil usaha koperasi. Hubungan koperasi dengan mitra kerja adalah sangat baik dimana sekolah adalah tumpuan yang sangat terbuka - memberi fasilitas koperasi, dan manfaat

dari usaha koperasi dapat dinikmati oleh pihak sekolah khususnya bagi para guru dan pegawai serta kepala sekolah sebagai pembina yang sekaligus sebagai anggota koperasi, sama-sama mendapatkan kepuasan dan kesejahteraan sebagai hubungan kerja yang menguntungkan.

Keputusan program agar membina hubungan yang menguntungkan baik koperasi dengan pemerintah, koperasi dengan dinas koperasi dan dengan sekolah sebagai mitra kerja organisasi koperasi, kiranya dapat dipertahankan dan ditumbuhkembangkan yang menunjukkan kinerja koperasi sebagai hasil capaian.

Jadi secara umum untuk komponen konteks, komponen *input*, komponen proses dan komponen produk untuk aspek pelaksanaan dan keterlaksanaan program yang menyangkut efektivitas elemen dasar program koperasi yang mencakup visi kelembagaan yang menjadi komitmen; efektivitas ketersediaannya kapasitas sumber daya koperasi; efektivitas pelaksanaan program koperasi; efektivitas hak anggota dan hak organisasiterjamin; efektivitas keterlaksanaan pelayanan organisasi koperasi kepada anggota; efektivitas pembentukan dan keterlaksanaan jalinan hubungan kerja yang menguntungkan dapat direalisasikan dengan hasil yang memuaskan.

Keenam aspek komponen yang di evaluasi telah terlaksana dengan sangat efektif dan efektif yaitu efektivitas pelaksanaan kegiatan usaha organisasi koperasi dalam keadaan yang sehat, kinerja oragnisasi koperasi sangat baik, pelayanan kepada anggota sangat memuaskan jalinan dan hubungan kerja dapat terlaksana dengan sangat baik dan baik dengan fokus sangat menguntungkan bagi anggota dan eksisnya usaha koperasi. Seluruh elemen komponen yang satu berhubungan satu dengan yang lainnya dalam menentukan hasil capai sesuai yang diharapkan. Keputusan kebijakan program, agar program dapat dijalankan secara berkelanjutan, dimana kinerja organisasi koperasi memiliki kemajuan secara konsisten atau kinerja baik, memiliki efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sehingga implementasi berada pada tingkat capaian yang diharapkan dimana indikator skor nilai responden untuk komponen konteks,

input, proses dan produk dalam penilaian yang dihasilkan berdasarkan hasil penelitian evaluasi program koperasi untuk indikator komponen konteks yaitu visi yang menyangkut komitmen organisasi koperasi dalam pelayanannya sangat kuat. Secara strategi organisasi sangat efektif. Rencana memberikan kejelasan akan visi ke depan. Komponen *input* merupakan kapasitas organisasi koperasi dan manajemen perusahaan sebagai sumber daya yang sangat menentukan, bertambahnya anggota koperasi sebagai sumber daya koperasi dapat memperkuat modal kerja koperasi dan menjadi kinerja koperasi yang kuat. Aspek komponen proses yang dilaksanakan secara efektif dan efisien merupakan sistem dan prosedur yang harus dilakukan dalam upaya menjalankan usaha koperasi agar memperoleh hasil yang diharapkan dan mencerminkan kinerja koperasi. Proses audit laporan keuangan dalam rapat anggota per periodik, dapat diterima tingkat akuntabilitasnya dan kehandalannya dalam pelaksanaan dan keterlaksanaannya. Pelayan staf koperasi yang memuaskan anggota, menjadi faktor utama bagi usaha keterlaksanaannya usaha koperasi. Selanjutnya langkah yang efektif untuk menurunkan biaya operasional koperasi, efektif dengan melakukan studi kondisi pasar yang menguntungkan anggota, walaupun terkadang terpaksa menekan biaya tenaga kerja dan biaya operasional lainnya, pelayanan dari pengurus koperasi kepada anggota umumnya sudah dilaksanakan dengan sangat baik tapi terkadang dari ketentuan usaha mengikuti kondisi pasar untuk kestabilan usaha namun tidak merugikan usaha dan kepentingan anggota. Anggota dapat menerimanya. Kebutuhan anggota terpenuhi sesuai daya beli dan pendapatan serta untuk konsumsi pembelian minimal. Pelayanan yang menguntungkan sesuai jasa anggota. laporan keuangan dapat diterima tepat waktu dan akuntabel, tanggal-tanggal jatuh tempo jelas, diterima dalam rapat pertanggungjawaban koperasi pada periode rapat anggota. Koperasi dalam sistem operasi dan pengaturan keuangan dipelihara dengan baik dan dijalankan sesuai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang diputuskan anggota, sistem pengendalian internal dapat berjalan dengan baik dilakukan/dijalankan, dan dikelola oleh tenaga

profesional dengan prinsip manajemen yang teratur. Oleh pengawas koperasi dalam pengawasan, sistem pengaturan keuangan masuk akal, memiliki tingkat akuntabilitas, target tanggal untuk pelaporan tepat waktu, selesai sebelum pelaksanaan pertanggungjawaban periodik. Untuk pertumbuhan aset positif rata-rata 3 (tiga) tahun mengalami peningkatan. Organisasi koperasi dikelola dengan sangat baik, organisasi melindungi ekuitinya dan pengelolaan aset secara menguntungkan, ekuiti positif dimana pembagian SHU surplus dan dipenuhi cadangan modal. Pendapatan berdasarkan kebijakan kredit dan pendapatan usaha lain yaitu kantin dan penyaluran alat-alat rumah tangga prosedur pengendaliannya efektif, kebijakan tertulis sebagai pedoman-pedoman alokasi kredit seperti surat perjanjian kredit dan daftar angsuran sebagai kapasitas pembayaran kembali. Panitia kredit bertemu secara teratur dan memonitor kinerja keuangan dimana tingkat tunggakan di bawah 5%. Komponen jaringan kerja dan kepuasan anggota sebagai komponen produk merupakan hasil kebijakan program koperasi yang terimplementasi yang menunjukkan kinerja koperasi. Kebijakan-kebijakan koperasi untuk anggota/fiskal dibuat menjamin hak anggota dan kelangsungan usaha, direalisasikan oleh pengurus koperasi (manajemen). Pengurus memiliki wewenang untuk menetapkan tingkat bunga dan harga. Bunga dan harga serta hal-hal lain yang menunjang kebijakan menjadi tanggung jawab pengelola sepenuhnya. Apabila terjadi perubahan dalam pasar seperti perubahan tingkat suku bunga dan harga maka diatur oleh prinsip umum atau dapat disesuaikan yang ditetapkan oleh anggota dalam rapat anggota, namun kadang kala perubahan tidak menunggu putusan rapat anggota tapi langsung menyesuaikan berdasarkan kebijakan pengelola untuk efisiensi kegiatan dan pencapaian hasil. Pemerintah menjamin anggota dimana pemerintah dalam hal ini sebagai pengawas eksternal yaitu dinas usaha kecil menengah selalu memonitor dan membimbing koperasi dengan hubungan harmonis sesuai perubahan yang diberikan tanpa mencampuri sistem pengelolaan, selalu berkonsultasi usul perubahan undang-undang dan peraturan yang diberlakukan, pemerintah memonitor

ketat dan menerima pendapat-pendapat, mempertimbangkan dan memberikan saran-saran mengenai kegiatan organisasi koperasi oleh dinas koperasi. Organisasi puncak atau dinas koperasi, organisasi sekolah sebagai fasilitator koperasi memiliki hubungan yang baik dan memuaskan dimana dinas koperasi memberikan kepuasan bagi organisasi koperasi sebagai penasihat koperasi, dinas koperasi turut duduk dalam rapat koperasi dan memberikan ide inovatif dalam penetapan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagai pedoman pelaksanaan usaha koperasi. Organisasi sekolah bekerja sama dengan koperasi, dan menerima manfaat dari usaha koperasi, dimana organisasi koperasi bekerja sama dengan sekolah dalam proses penyelenggaraan usaha sekolah dalam hal ini pihak sekolah, sebagai pembina dan penasihat membantu koperasi dengan memberikan fasilitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Pengumpulan fakta dimana koperasi melayani kebutuhan anggota. Anggota merasa puas dan menunjukkan kinerja organisasi koperasi. Aspek melayani kebutuhan anggota dengan memiliki sikap tanggap terhadap anggota dan merupakan opini terbaik, koperasi menyiapkan kebutuhan anggota saat diperlukan tepat pada waktunya dan dapat dirasakan manfaatnya untuk kebutuhan ekonomi anggota. Sikap tanggap koperasi terhadap kebutuhan anggota dapat dirasakan oleh komunitas keluarga koperasi dan masyarakat pada umumnya. Pelayanan usaha koperasi secara khusus untuk keperluan ekonomi dan sosial anggota telah diterima dengan sangat baik dan dapat mensejahterakan anggota, walaupun terbatas hanya pada anggota dan hal-hal lain dapat menjangkau keluarga anggota koperasi serta masyarakat umum. Koperasi menjadi salah satu pemimpin ekonomi dalam hal melayani kebutuhan ekonomi dan sosial bagi anggota, koperasi disambut baik dan secara terbuka dan toleran diterima oleh seluruh anggota. Koperasi secara terbuka dan toleransi melayani kebutuhan anggota dimana adanya rapat anggota selalu dihadiri oleh seluruh anggota dan menerima seluruh pertanggungjawaban pengurus, pengawas, anggota terlibat secara langsung dalam penetapan kebijakan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi. Proses pengambilan

keputusan dilakukan secara demokratis, setiap anggota diberikan hak suara dalam menetapkan kebijakan program yang tertuang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sesuai prosedur yang berlaku. Kegiatan organisasi terbuka secara transparan aturan-aturan dicatat secara jelas dan diberitahukan ke seluruh anggota dan anggota dapat melihat seluruh catatan kecuali catatan kebijakan pimpinan untuk perbaikan yang hanya melibatkan pengawas atau pembina koperasi untuk perbaikan. Koperasi sangat adil dalam memberikan pelayanan kepada anggota-anggota apakah itu kaum perempuan, kaum muda, atau golongan minoritas dimana anggota koperasi kaum laki-laki mayoritas dan wanita kaum minoritas dimana anggota koperasi banyak dari alumnus sekolah yang memberi fasilitas koperasi serta banyak anggota koperasi yang belum terlalu lama menjadi anggota koperasi terintegrasi sebagai pengelola. Imbalan kerja baik, dibagikan sejalan dengan keterampilan dan tingkat kerja walaupun jumlahnya masih masih relatif kecil, sesuai pendapatan koperasi dan pengupahan, ditetapkan dalam rapat anggota dan dapat diterima oleh pengelola. Pelayanan koperasi terhadap anggota berdasarkan urutan pelayanan secara teratur. Staf koperasi memberikan tingkat pelayanan yang profesional sesuai visi, komitmen dan tujuan koperasi hingga anggota merasa puas dimana tingkat pelayanan sesuai yang diharapkan. Staf koperasi melayani secara cepat dan efektif yaitu pelayanan tepat waktu, tepat sasaran sesuai kebutuhan. Cara memberitahukan ketidakpuasan atau tidak disukai anggota atas keputusan mengikuti prosedur pelayanan koperasi yang telah ditetapkan, diberitahukan melalui mekanisme yang jelas dalam rapat anggota untuk penyelesaian. Proses penyelesaian sengketa diatur jelas dan tertulis yang ditujukan keberpihakan kepada anggota. Komunikasi antar anggota dan anggota dengan pengelola koperasi sangat sangat mudah atau pelayanan diterima setiap saat oleh pengelola ketika dibutuhkan. Pejabat pemerintah dalam hal ini dinas koperasi yang menjadi penasihat koperasi berhubungan sangat baik, hubungan menunjukkan kinerja koperasi sangat baik, pemerintah memberikan dukungan kepada koperasi tetapi tidak mencampuri dalam manajemen koperasi dan kerangka

pengaturan jelas, diperubahan, diterapkan secara konsisten. Pemerintah menerima manfaat yang besar dari upaya usaha koperasi dan hubungan terjalin baik. Hubungan dinas koperasi dengan koperasi harmonis, terjalin baik, memuaskan. Hubungan yang sangat baik, memuaskan dan menguntungkan koperasi dengan sekolah sebagai pembina, dimana pembina mengadakan monitoring eksternal dan memberikan petunjuk dalam hal penyempurnaan koperasi, membantu dalam proses keterlaksanaan usaha, berhubungan dalam memberikan informasi indentitas keanggotaan jika diperlukan sebagai modal utama koperasi.

Keputusan program, untuk kinerja organisasi koperasi untuk hasil yang dicapai dapat dilanjutkan dengan sedikit penyempurnaan pada hal-hal yang kurang berdasarkan hasil evaluasi keterlaksanaan program agar koperasi eksis dalam pelaksanaan dan keterlaksanaan. Kinerja koperasi perlu dipertahankan menjadi program baku, dapat dilaksanakan dan ditumbuhkembangkan organisasi koperasi untuk perkembangan ke depan dan memperhatikan, membenahi aspek-aspek komponen koperasi yang masih kurang dengan fokus melayani kebutuhan anggota dalam bentuk sosial, ekonomi hingga taraf hidup anggota meningkat dan kesejahteraan dapat diperoleh.

BAB 8

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian evaluasi program dan kebijakan organisasi koperasi yang diselenggarakan sesuai UU No. 17-2012 sejalan yang dilakukan oleh organisasi Koperasi Pegawai Negeri "Tiknika" SMK Negeri 2 Manado, dan usaha yang dilakukan dengan sasaran utama adalah kinerja organisasi yang berbasiskan anggota dan pembentukan jaringan atau hubungan kerja internal, eksternal yang menguntungkan, dapat dirumuskan kesimpulan-kesimpulan yang menyangkut efektivitas terselenggaranya elemen konsep dasar kelembagaan koperasi yang mencakup visi yang menjadi komitmen organisasi koperasi yang terumus; evaluasi terhadap efektivitas ketersediaannya kapasitas sumber daya koperasi yang diperlukan; evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan program usaha koperasi yang efektif dan efisien; evaluasi efektivitas terhadap hak anggota dan hak organisasi yang terjamin; evaluasi terhadap efektivitas keterlaksanaan pelayanan organisasi koperasi kepada anggota; evaluasi efektivitas terhadap pembentukan dan pelaksanaan jalinan hubungan kerja yang menguntungkan.

1. Efektivitas Terselenggaranya Elemen Konsep Dasar Kelembagaan Koperasi yang Mencakup Visi dan Menjadi Komitmen Organisasi Koperasi Terumus

Terdapat 7 (tujuh) elemen komponen visi yang terprogram sesuai standar kriteria yang di evaluasi sebagai konsep dasar kelembagaan organisasi koperasi yang menjadi komitmen dalam pencapaian tujuan yang pelaksanaan dan keterlaksanaan sangat baik dan baik yaitu prinsip kebersamaan dan keadilan pengelola koperasi; misi dan tujuan yang menjadi sasaran utama adalah kesejahteraan anggota dengan terpenuhinya kebutuhan sosial dan ekonomi anggota dalam meningkatkan taraf hidup mereka dimana organisasi koperasi berbasiskan anggota yang menunjukkan kinerja organisasi koperasi yang dicapai; komitmen pengembangan bisnis sebagai tujuan usaha untuk memperoleh profit berupa SHU yang dibagikan kepada anggota sebanding dengan jasa anggota dan menjadi cadangan modal bagi pelaksanaan usaha koperasi; komitmen pengembangan sosial, lingkungan dan ekonomi sebagai tujuan organisasi dalam melaksanakan usaha yaitu ekonomi para anggota meningkat

dengan menerimanya jasa usaha koperasi dan selebihnya dapat dibagikan untuk operasional koperasi serta pemberian santunan bagi pendidikan anak anggota/keluarga anggota yang kurang mampu dan memberikan dana sosial bagi anak yatim/janda/lanjut usia pada lembaga asuhan; komitmen yang kuat dari pemimpin/manajemen dalam pengelolaan usaha koperasi dengan menjalankan fungsi tugas yang diemban profesional dan bermutu; merencanakan strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk usaha koperasi yaitu usaha simpan pinjam dan pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin sebagai tujuan proses yang efektif dan efisien dan capaian hasil usaha yaitu terpenuhinya kebutuhan ekonomi dan sosial, meningkatkan taraf hidup serta memperoleh kesejahteraan sebagai tujuan organisasi koperasi berbasiskan anggota yang dicapai; konsep penyelesaian pertengkaran dan sanksi yang menjadi aturan baku sebagai bentuk perlindungan pada anggota dan usaha koperasi. Keputusan program untuk efektivitas komponen visi organisasi koperasi dapat dipertahankan dan dilaksanakan secara berkelanjutan dengan memperhatikan hal-hal yang masih kurang utamanya kinerja organisasi yang berkelanjutan dan pengembangan usaha otonom, untuk perbaikan dan dikembangkan pada tingkat komitmen yang tinggi/kuat dan sehat untuk mencapai standar optimal, menjadi standar kinerja organisasi koperasi dalam melaksanakan usaha.

2. Evaluasi terhadap Efektivitas Ketersediaannya Kapasitas Sumber Daya Koperasi

Terdapat aspek-aspek efektif terhadap ketersediaan kapasitas sumber daya koperasi untuk pelaksanaan usaha koperasi yang memenuhi standar kriteria kebutuhan organisasi yang dimiliki berupa sumber daya modal, sumber daya manusia; sumber daya penunjang lainnya yaitu struktur organisasi dan; kapasitas ketahanan manajemen dalam mengelola koperasi; ketersediaan dana pendidikan, pelatihan, penelitian, dan magang bagi pengurus dan anggota; jumlah keanggotaan yang dibutuhkan; sarana dan prasarana usaha sebagai tempat penyelenggaraan

usaha koperasi. Sumber daya yang dimiliki menjadi sarana utama bagi pelaksanaan keterlaksanaan usaha koperasi.

Keputusan program untuk efektivitas kapasitas sumber daya yang harus dimiliki koperasi agar dipenuhi berdasarkan standar yang layak sesuai kebutuhan organisasi yang nantinya menjadi dasar yang kuat bagi pelaksanaan dan keterlaksanaan secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan anggota koperasi dan kebutuhan usaha koperasi serta memperhatikan hal-hal yang masih kurang seperti sarana usaha yang harus dimiliki sendiri sebagai aset organisasi, jumlah keanggotaan/modal ditingkatkan untuk pengembangan usaha peningkatan tenaga pengelola dan anggota yang profesional secara menyeluruh dengan dana/biaya organisasi koperasi yang menjadi ukuran kinerja organisasi koperasi.

3. Evaluasi terhadap Pelaksanaan Program Usaha Koperasi yang Efektif dan Efisien

Terdapat beberapa aspek elemen komponen proses usaha koperasi yang memenuhi kriteria standar atas pelaksanaan usaha yang efektif dan efisien. Pelaksanaan usaha secara efektif dan efisien yang sudah dilaksanakan koperasi dengan sangat baik dan baik yaitu pelaksanaan audit koperasi secara internal dan eksternal. Audit internal sudah dilaksanakan dengan sangat baik dan baik tetapi audit eksternal belum dilakukan secara baik. Hasil audit dinyatakan bahwa pelaksanaan pencatatan/administrasi keuangan/keanggotaan dan transaksi usaha sudah dijalankan dengan baik mengikuti standar akuntansi/administrasi usaha koperasi; pelayanan staf yang sangat memuaskan dan memuaskan bagi anggota, dan anggota merasa puas seperti pembagian dan penerimaan jasa anggota yang sebanding dengan jasa yang diberikan secara adil, mendapatkan kebutuhan melalui pemanfaatan usaha jasa koperasi dilayani tepat waktu tepat sasaran dan tepat kebutuhan; pemberian balas jasa bagi pengelola masih sangat rendah dalam bentuk insentif sehingga staf pengelola tidak merasa puas tapi tetap melaksanakan tugas dengan baik walaupun pelayanan belum maksimal karena tugas lengkap; pelaksanaan strategi menurunkan biaya seperti biaya

operasional dan biaya pemasaran. Strategi menurunkan biaya dengan kebijakan produk sesuai dengan pilihan anggota/konsumen dimana usaha koperasi melakukan efisiensi biaya operasional dan biaya pemasaran usaha simpan pinjam, usaha pemasaran alat-alat rumah dan usaha kantin seperti menetapkan suku bunga seminimal mungkin tapi tidak merugikan anggota dan usaha koperasi dengan menyesuaikan dengan tingkat suku bunga pasar, menyediakan alat-alat rumah tangga/kantin sesuai kebutuhan dengan menekankan pada prinsip hemat konsumsi dan biaya rendah; pelayanan dari pengurus koperasi kepada anggota dengan sangat baik yaitu tepat waktu, tepat sasaran dan tepat kebutuhan serta kesejahteraan anggota, walaupun terkadang harus membagi tugas dengan tugas pokok sebagai guru dan staf organisasi sekolah tetapi anggota merasa puas dengan pelayanan organisasi; laporan keuangan dan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan oleh pengurus/pengawas dan diterima dalam rapat anggota periodik sebagai pemegang kuasa tertinggi; sistem operasi dan pengendalian intern yang efektif dan efisien, dimana penyaluran usaha kredit sesuai dengan kebutuhan anggota dengan tingkat suku bunga yang memadai/dapat dijangkau oleh anggota sesuai prosedur tata kerja yang ditetapkan organisasi. Usaha pemasaran alat-alat rumah tangga/kantin dilaksanakan sesuai prosedur usaha pemasaran untuk kebutuhan anggota dengan harga pasar yang tidak merugikan anggota. Hasil usaha dibagikan kepada anggota sesuai prosedur dan aturan yang ditetapkan dapat membiayai kegiatan operasional usaha organisasi koperasi; pertumbuhan aset riil yang meningkat di atas 5% yang menjadi modal dasar yang kuat bagi usaha koperasi berkelanjutan; koperasi melindungi ekuiti dan mengelola aset dimana tingkat perputaran modal dapat memenuhi kewajiban kepada anggota sebagai SHU dan dapat memenuhi dana cadangan/aset usaha koperasi; pengendalian perkreditan dan pemasaran, yang efektif dan efisien sesuai aturan dan standar yang ditetapkan melalui keputusan bersama melalui mekanisme rapat anggota. Penyaluran kredit dari usaha koperasi dilaksanakan oleh koperasi untuk melayani kebutuhan anggota.

Pengelola yang dikuasakan oleh anggota menampung dana dan menyalurkannya sesuai aturan yang ditetapkan. Pengembalian pinjaman dalam usaha simpan pinjam sebagai hasil usaha dapat dibagikan dan diperuntukkan pada kebutuhan anggota, dimana kredit yang disalurkan sebagai usaha simpan pinjam sesuai keperluan dan jumlah anggota yang diutamakan, serta dikembalikan kepada organisasi koperasi dengan angsuran dan biaya bunga untuk kegiatan usaha selanjutnya. Angsuran menjadi pendapatan selaku jasa anggota yang dihasilkan dibagikan kepada anggota dan menjadi cadangan modal usaha untuk kelanjutan usaha koperasi. Demikian juga untuk usaha pemasaran alat-alat rumah tangga dan kantin.

Keputusan program untuk efektivitas elemen komponen proses dalam keterlaksanaan sesuai standar penyelenggaraan usaha koperasi agar dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin sebagai ukuran kinerja organisasi untuk melaksanakan kegiatan usaha koperasi dan untuk melayani kebutuhan anggota koperasi dengan memperhatikan hal-hal yang kurang seperti pengembalian kredit yang kadang tidak tepat waktu dan kekurangan yang tidak efektif dan efisien dalam proses penyelenggaraan usaha oleh karena kerja rangkapnya pengurus.

4. Evaluasi Efektivitas terhadap Hak Anggota dan Hak Organisasi yang Terjamin

Menurut standar kriteria untuk hak anggota dan hak organisasi dapat diposisikan menjamin keterlaksanaan usaha koperasi dengan sangat baik dan baik. Hak anggota berupa kebijakan dalam penentuan/menerima jasa usaha yang sebanding dengan jasa yang diberikan kepada anggota dengan adil. Anggota menerima hak menghadiri, menyatakan pendapat, dan memberikan suara dalam rapat anggota untuk dipilih menjadi pengelola, menerima dan menolak keanggotaan baru dan keputusan program kerja dari pengurus/pengawas dalam pelaksanaan/pengelolaan kegiatan usaha organisasi koperasi; memilih dan/atau dipilih menjadi pengurus/pengawas dan setiap anggota memiliki hak satu suara; meminta diadakan rapat anggota menurut ketentuan anggaran dasar yaitu rapat anggota

per periodik pertanggungjawaban atau rapat anggota luar biasa; mengemukakan pendapat atau saran kepada pengurus di luar rapat anggota baik diminta atau tidak diminta sebagai pengawasan internal selain pengawas eksternal koperasi yang ditunjuk; memanfaatkan koperasi dan mendapatkan pelayanan yang sama antara sesama anggota, dan seluruh anggota dari pengelola. Anggota berhak menerima jasa usaha koperasi seperti SHU yang dibagikan dan memanfaatkan usaha koperasi seperti usaha simpan pinjam, pemasaran alat rumah tangga dan kantin; mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam anggaran dasar berupa pertanggungjawaban kegiatan serta hasil yang dicapai melalui mekanisme rapat anggota dan informasi lain menyangkut program kerja pengurus dan pengawas, dari hasil pelaksanaan dan keterlaksanaannya. Hak organisasi adalah hak pengelolaan yang diberikan oleh pemerintah dengan izin penyelenggaraan organisasi dan usahanya. Hak penyelenggaraan usaha yang dikuasakan oleh anggota melalui keputusan rapat anggota yang terumus dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga kepada pengurus dan pengawas. Pengurus diberikan wewenang mewakili organisasi koperasi di dalam dan di luar pengadilan; memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian sementara anggota sesuai ketentuan dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga; mendelegasikan pengelolaan usaha koperasi kepada pengelola/manajer dan pengurus, mengawasi tugasnya, mengangkat dan memberhentikan pengelola/manajer; mengeluarkan surat keputusan kelompok anggota tempat pelayanan koperasi sesuai jenis usaha otonom dan usaha penunjang; melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi dan kebutuhan anggota sesuai tanggung jawab dari keputusan rapat anggota. Hak pengurus yang diberikan menerima imbalan jasa sesuai keputusan rapat anggota; mengangkat dan memberhentikan manajer, karyawan dan/atau pimpinan unit usaha koperasi; membuka perwakilan atau cabang usaha atau cabang pembantu, untuk usaha simpan pinjam di wilayah baru; mengadakan dan melaksanakan upaya lainnya guna

mengembangkan usaha koperasi sesuai keputusan rapat anggota sepanjang tidak merugikan koperasi dan anggota koperasi. Keputusan kebijakan/program koperasi untuk hak anggota dan hak organisasi dapat dipertahankan dan ditingkatkan sesuai pelaksanaan dan keterlaksanaannya. Hak anggota dan organisasi dipertahankan dan dikembangkan oleh organisasi/usaha koperasi pada standar yang memenuhi hak anggota dan hak organisasi dengan tidak mengabaikan satupun hak yang telah diberikan.

5. Evaluasi terhadap Efektivitas Keterlaksanaan Pelayanan Organisasi Koperasi Kepada Anggota

Bentuk pelayanan organisasi koperasi kepada anggota sesuai standar kriteria dilaksanakan dengan sangat efektif dan sampai dengan tidak efektif yaitu sikap tanggap terhadap kebutuhan anggota. Pengelola koperasi memiliki sikap tanggap terhadap kebutuhan anggota yang terimplementasikan sesuai kebutuhan anggota ataupun harus diurut sesuai tingkat kebutuhan dan sesuai persediaan kas; sikap tanggap koperasi yang dapat dirasakan oleh komunitas, menyeluruh pada keluarga koperasi untuk keperluan ekonomi dan kesejahteraan mereka walaupun terbatas hanya pada keluarga anggota koperasi; koperasi menjadi salah satu pemimpin komunitas berkaitan dengan sosial, lingkungan dan ekonomi dimana koperasi menyediakan kebutuhan anggota dan keluarga anggota dalam bentuk santunan bagi yang terkena musibah/sakit dan meninggal untuk anggota dan keluarga anggota yang kurang mampu. Koperasi menyediakan dana sosial untuk pendidikan bagi anak yang ekonomi lemah/kurang mampu, anak-anak yatim dan usia lanjut pada lembaga asuhan, anggota dan masyarakat yang terkena musibah alam; koperasi disambut baik dan secara terbuka diterima oleh seluruh anggota sehingga mampu mengurus diri sendiri, terbuka dan toleransi sebagai hak otonom usaha; proses pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, setiap anggota diberikan hak suara dalam menetapkan kebijakan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dalam pelaksanaan rapat anggota, dan memiliki hak memilih dan dipilih menjadi pengurus dan pengawas sebagai hak anggota; keterbukaan dan

transparansi berkaitan dengan kegiatan koperasi umumnya oleh pengurus kepada anggota, catatan-catatan/buku-buku, dan administrasi lainnya serta kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan operasional usaha koperasi dan capaiannya, kegiatan organisasi terbuka secara transparan aturan-aturan dicatat secara jelas dan diberitahukan kepada anggota dengan demikian anggota merasa puas dengan pekerjaan pengelola, hasil yang dicapai serta dapat dinikmati oleh anggota; keadilan dalam pelayanan kepada anggota. Anggota menerima SHU sebagai hasil capaian usaha koperasi dengan adil sesuai jasa yang diberikan anggota dalam simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan wajib khusus serta partisipasi anggota dalam usaha koperasi; pemberian imbalan kerja baik/adil dibagikan sejalan dengan keterampilan dan tingkat pekerjaan walaupun hanya berbentuk insentif karena pengelola tidak melaksanakan tugas koperasi secara penuh; tingkatan pelayanan yang diberikan kepada anggota sesuai urutan kebutuhan yang teratur dan sesuai hak anggota serta mempertimbangkan kondisi kas usaha baik usaha simpan pinjam dan usaha pemasaran; pelayanan kepada anggota secara profesional dan bermutu dimana anggota menerima pelayanan jasa yang berarti, secara adil dan memuaskan tepat waktu tepat sasaran dan sesuai kebutuhan anggota; pelayanan staf secara cepat, tepat dan efektif sesuai kebutuhan anggota; penyelesaian sengketa antara organisasi dengan anggota sesuai aturan yang jelas tertulis, diputuskan bersama dalam rapat anggota seperti kewajiban anggota yang menunggak dan hal-hal lain, pengaturan dan penetapan tingkat suku bunga yang tidak memperhatikan keperluan anggota, terjadi kesalahpahaman dalam aturan dan pelaksanaan usaha serta pelayanan yang kurang memuaskan kepada anggota; komunikasi antar anggota dengan pengelola koperasi sangat mudah atau pelayanan diterima setiap saat oleh anggota yang dilayani sepenuhnya oleh pengelola ketika dibutuhkan, menyalurkan dana untuk memberi fasilitas kebutuhan anggota tepat waktu, dan memasarkan produk alat rumah tangga dan makanan untuk konsumsi yang dibutuhkan anggota

Keputusan kebijakan program koperasi agar organisasi koperasi dapat mempertahankan, meningkatkan dan memberikan pelayanan prima/terbaik dan bermutu bagi anggota-anggota koperasi, dimana anggota sebagai pemilik usaha/modal, pelaksana usaha dan pengguna jasa berupa kebutuhan sosial dan ekonomi dalam meningkatkan taraf hidup untuk mensejahterakan anggota dapat direalisasikan sesuai standar kebutuhan dan menjadi ukuran kinerja organisasi.

6. Evaluasi Efektivitas terhadap Pembentukan dan Pelaksanaan Hubungan Kerja Menguntungkan

a. Keterlaksanaan hubungan kerja yang menguntungkan sesuai standar kriteria, organisasi koperasi dengan pemerintah

Terjalannya hubungan kerja sama antara pemerintah dengan koperasi. Yang dijalin koperasi bersama pemerintah dapat memberikan dukungan bagi keterlaksanaan usaha yaitu pemerintah menjamin usaha organisasi koperasi dengan memberikan perubahan perlindungan usaha berkelanjutan secara hukum. Diusulkan oleh koperasi dan diterima menjadi keputusan sebagai dasar hukum pelaksanaan dan keterlaksanaan usaha koperasi oleh menteri UKM berupa izin usaha yaitu akta penyelenggaraan usaha koperasi yang diperubahan secara otonom dan memberikan pembinaan dalam bentuk pemerintah menciptakan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta pemasyarakatan usaha koperasi seperti memberikan kesempatan usaha yang seluas-luasnya kepada koperasi untuk pelaksanaan dan keterlaksanaannya; meningkatkan dan memantapkan kemampuan agar menjadi koperasi yang sehat, tangguh dan mandiri/otonom; memiliki tata hubungan saling menguntungkan antara koperasi dengan badan usaha lainnya; membudayakan koperasi dalam masyarakat. Dalam rangka memberikan bimbingan dan kemudahan kepada koperasi pemerintah membimbing koperasi sesuai dengan kepentingan sosial ekonomi anggota; mendorong mengembangkan, dan membantu melaksanakan pendidikan, pelatihan, penyuluhan penelitian dan magang koperasi; memberikan kemudahan dan

memperkokoh permodalan koperasi berupa bantuan/subsidi baik pemerintah maupun lembaga keuangan lainnya serta pengaturan harga yang diberikan hak penuh kepada koperasi dalam pengelolaan usahanya. Mengembangkan lembaga koperasi dalam bentuk pembentukan usaha baru sesuai jenis usaha yang dikelola tanpa campur tangan pemerintah; membantu mengembangkan jaringan usaha koperasi dan kerja sama yang saling menguntungkan antar koperasi dan badan usaha lainnya dengan izin pemerintah; memberikan bantuan konsultasi guna memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dengan tetap memperhatikan anggaran dasar dan prinsip koperasi. Dalam rangka pemberian perlindungan kepada koperasi pemerintah dapat menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh diusahakan oleh koperasi; menetapkan kegiatan ekonomi di suatu wilayah yang telah berhasil diusahakan oleh koperasi untuk tidak diusahakan oleh badan usaha lainnya.

Keputusan program hubungan organisasi koperasi tetap dibina agar organisasi dapat perlindungan sepenuhnya oleh pemerintah yang menjalankan usaha sesuai standar kriteria yang diperubahan pemerintah/ditentukan dan menjadi ukuran kinerja organisasi koperasi.

b. Hubungan organisasi koperasi dengan koperasi sekunder yaitu dinas koperasi

Keterlaksanaan hubungan dinas koperasi dengan organisasi koperasi sesuai standar hubungan yang menguntungkan, dimana organisasi puncak yaitu dinas koperasi sebagai koperasi sekunder dalam struktur hubungan kerja sebagai penasihat. Dinas koperasi memberikan pembinaan, hadir dan duduk dalam pelaksanaan rapat anggota, memberi arahan kepada jalannya mekanisme rapat anggota dan memberi masukan-masukan/ide-ide yang inovatif dalam hal penyempurnaan serta penetapan kebijakan dan pelaksanaan program koperasi berupa upaya-upaya membenahi dan memperkuat tatanan kelembagaan dari organisasi koperasi di tingkat makro, meso maupun mikro, menciptakan iklim dan lingkungan usaha yang kondusif bagi kemajuan koperasi serta

kepastian hukum yang menjamin terlindungnya koperasi dan/atau anggotanya dari praktik-praktik persaingan usaha bisnis yang tidak sehat. Dinas koperasi duduk dalam rapat anggota dan turut memberikan saran-saran bagi pengelolaan organisasi dan keterlaksanaan usaha koperasi; meningkatkan pemahaman, kepedulian dan pemangku kepentingan. Dinas koperasi mengarahkan usaha koperasi yang otonom berkembang dengan pembentukan jaringan usaha baru, jaringan kerja bersama unit-unit bisnis lainnya atau sesama koperasi lainnya untuk pengembangan usaha koperasi dan mendapatkan hasil yang maksimal bagi kepentingan anggota dan organisasi pada khususnya serta masyarakat pada umumnya walaupun sampai saat ini masih dalam wacana program yang belum terealisasi; meningkatkan kemandirian gerakan koperasi dengan pembentukan unit usaha baru yang otonom seperti usaha pemasaran menjadi unit usaha yang mandiri sesuai aturan dagang/usaha bisnis yang tidak meninggalkan asas dan prinsip organisasi koperasi yaitu organisasi yang berbasis anggota dan diperubahan menjadi unit usaha yang otonom.

c. Hubungan organisasi koperasi dengan sekolah sebagai mitra kerja

Keterlaksanaan hubungan koperasi dengan mitra kerja sekolah sangat baik dan baik, sesuai standar kriteria hubungan yang menguntungkan. Sekolah memberi fasilitas terselenggaranya usaha koperasi dengan memberikan tempat/gedung penyelenggaraan usaha koperasi, sarana dan prasarana lainnya untuk terselenggaranya usaha koperasi; anggota yang terdiri dari guru dan pegawai sebagai sumber daya koperasi diberikan izin untuk menjadi anggota organisasi koperasi sebagai sumber daya yang vital bagi keterlaksanaannya usaha koperasi; kepala sekolah sebagai pembina yang diangkat melalui mekanisme rapat anggota memberikan nasihat dan turut serta membantu dalam penyelenggaraan termasuk menanggung resiko usaha koperasi. Pembina usaha koperasi/kepala sekolah membantu untuk pelaksanaan dan penyempurnaan usaha yang dikelola dan mengarahkan pada hasil capaian yang maksimum yaitu

terpenuhinya kebutuhan anggota dan eksisnya usaha koperasi; bekerja sama dalam pelaksanaan usaha dan pelayanan dan mengizinkan anggota membantu dalam tugas pelaksanaan baik sebagai pengurus dan/atau pengawas koperasi; menjamin keterlaksanaan dan kesinambungan usaha dengan mengizinkan para guru dan pegawai yang menjadi pengelola dan pengawas bertugas ganda, mengelola koperasi dan menjadi anggota koperasi; dari pihak sekolah menerima/memiliki manfaat dengan adanya usaha koperasi dimana para guru dan pegawai dapat memperoleh keuntungan oleh adanya usaha koperasi, seperti terpenuhinya kesejahteraan pendidik, pegawai dan peserta didik. Hubungan kerja juga terjalin dalam hal pengelolaan keuangan dan pemasaran dimana tagihan kewajiban anggota dilaksanakan oleh bendahara sekolah pada saat menerima upah kerja guru dan pegawai serta hubungan kerja dalam pemasaran usaha koperasi sehingga mengurangi beban/biaya tenaga kerja, biaya pemasaran/promosi, transportasi dalam kegiatan operasional serta biaya lainnya dalam upaya menekan biaya dan memaksimalkan pendapatan usaha koperasi. Hubungan kerja menguntungkan dijalin secara konsisten berkesinambungan. Keputusan program agar hubungan kerja tetap dijalin dan dibina secara berkelanjutan agar baik dari pihak organisasi koperasi dan organisasi sekolah dapat menerima manfaat dari jalinan kerja yang menguntungkan dan menjadi ukuran kinerja organisasi dan usaha koperasi.

B. Rekomendasi

1. Program koperasi perlu ditumbuhkembangkan dalam upaya memenuhi kebutuhan sosial dan ekonomi para anggotanya dengan rumusan-rumusan program yang memiliki visi yang cemerlang dan realistis, memiliki daya hidup yang dapat dijangkau oleh anggota sebagai pemilik, pengelola dan pengguna jasa dalam meningkatkan taraf hidup mereka sebagai capaian kinerja organisasi koperasi.
2. Kapasitas sumber daya koperasi harus disediakan secara optimal untuk kebutuhan organisasi dengan memperhatikan persyaratan

- dan kelayakannya baik ke anggota dan sumber daya modal serta sumber daya penunjang lainnya dengan kebijakan-kebijakan yang terprogram, untuk dapat diterima sebagai anggota, jumlah keuangan yang memadai dan meningkat. Organisasi dan usahanya harus dikendalikan oleh manajemen yang profesional, struktur tugas yang jelas/tepat dan teratur yang menjadi standar kinerja organisasi koperasi.
3. Diperlukan kebijakan-kebijakan terprogram untuk usaha-usaha yang dijalankan oleh pengelola koperasi yang diperuntukkan bagi kebutuhan anggota dengan kesejahteraannya, serta eksis dalam pelaksanaan dan keterlaksanaan usaha secara efektif, efisien dan dapat dijamin berdasarkan kepastian operasional pelaksanaan dan keterlaksanaan dan dijamin berdasarkan perlindungan hukum.
 4. Pelaksanaan dan keterlaksanaan perlu diawasi pengawas internal dan eksternal sesuai aturan pemerintah serta kebijakan yang diputuskan/diprogramkan melalui mekanisme rapat anggota kemudian terumus secara tepat sasaran dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga untuk diimplementasikan.
 5. Pelayanan prima harus dapat diberikan pengelola agar anggota memiliki kesejahteraan dan memiliki koperasi sepenuhnya sampai dengan menanggung resiko dari usaha koperasi.
 6. Tataran konseptual diperlukan rekonseptualisasi pemikiran praktis untuk program koperasi mengingat anggota koperasi datangnya dari berbagai latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang plural.
 7. Terdapat beberapa masalah guna penelitian lanjutan yaitu:
 - ♣ *Faktor strategis implementasi program koperasi berupa pendidikan, pelatihan, penelitian dan magang bagi anggota/pengelola koperasi yang belum terealisasi.*
 - ♣ *Usaha yang dikembangkan berorientasi pada usaha bisnis dan dapat disejajarkan dengan usaha bisnis lainnya agar mampu bersaing dan dengan tidak mengabaikan usaha pelayanan kepada anggotanya sebagai asas dan prinsip koperasi. Sarana dan prasarana diberi fasilitas dengan usaha sendiri atau menjadi aset dari usaha koperasi.*
 - ♣ *Peranan organisasi dan usaha koperasi dalam menunjang pendidikan pada umumnya dan sekolah pada khususnya.*
 - ♣ *Pengelola tidak melaksanakan tugas rangkap dalam menjalankan organisasi dan usaha koperasi tetapi memiliki manajer yang dikuasakan pengurus.*

8. Jaringan kerja bersama unit-usaha yang lain perlu diciptakan untuk mengembangkan usaha koperasi menjadi unit usaha otonom.

SENARAI PUSTAKA

- Alkin, Marvin C. *Evaluation Roots: Tracing Theoriest's Views end Influences*. California: Sage Publication. 2004.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Daniel L Stufflebeam, Anthony J Shinkfield. *Evaluasi Theory, Models, and Applications*. San Fransisco: John Wiley and Son's, Inc. 2007.
- Davidson, Jane E. *Evaluation Methodologi Basics*. California: Sage Publication. 2009.
- Departemen Koperasi. *Bangun Perusahaan Koperasi*. Jakarta: Universitas Indonesia. 2005.
- Farida, Yusuf T. *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*. Jakarta: Rineka Cipta. 2008.
- Fitzpatrick, Jody L, James Sanders, Blane Worthem. *Program Evaluation: Alternatif Approaches and Practical Guidelines*. Boston: Person. 2004.
- Freddy, Rangkuti. *Analisa SWOT*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2003.
- Haming, Murdiffin dan Mahfud Nurnajanmuddin. *Manajemen Produksi Modern, Operasi Usaha Jasa*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007.
- Hendrojogi. *Koperasi: Asas, Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2004.
- Huey-Tsyh-Chen. *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planing, Implementation and Effectiveness*. California: Sage Publication Inc. 2005
- LAPENKOP, Tim Nasional. *SHU Anggota Koperasi*. Jakarta: Lapenkop Nasional. 2002.
- Masyhuri dan Zainuddin. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Refika Aditama. 2008.
- McDavid, James C, dan Laura R.L. Hawthorn. *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. California: Sage Publication. 2006.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2000.
- Ngurah A, I Gusti. *Manajemen Penulisan Disertasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- Owen, John M. *Program Evaluation 3rd Edition*. Australia: Allen and Unwin. 2006.
- Ridwan. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang. 2008.

- Spaulding, Deam T. *Program Evaluation in Practice: Core Concepts and Examples for Discussion and Analysis*. San Fransisco: Jossey Basso. 2008.
- Sinaga, Pariaman, Sitti Aedah, Anjar Subiantoko. *Koperasi Dalam Sorotan Peneliti*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2008.
- Soedjono, Ibmoe. *Instrumen-Instrumen Pengembangan Koperasi*. Jakarta: Keno Promotion. 2003.
- Sopiah. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset. 2008.
- Stufflebeam, Daniel L, Harold dan Beulah McKee. *The CIPP Model For Evaluation*. Portland: Oregon Program Evaluators Network. 2003.
- Subandi. *Ekonomi Koperasi*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Sukanto, R. *Manajemen Koperasi*. Yogyakarta: BPFE. 2003.
- Sukardi, H.M. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.
- William N. Dunn. *Analisa Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2000.
- Sumarsono, Sonny. *Manajemen Koperasi, Teori Dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2003.
- Suriasumantri, Jujun S. *Menguak Cakrawala Keilmuan*. Jakarta: UNJ. 2010.
- _____. *Pedoman Penulisan Tesis & Disertasi*. Jakarta: UNJ, 2010.
- Suryadi, Ace dan H A R Tilaar. *Analisa Kebijakan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2008.
- Tilaar, H A R dan Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2008.
- Tjiptono, Fandy. *Sevices Quality Satisfaction*. Yogakarta: Andi, 2005.
- Watanasumtorn, Kanjana. *Application of Stufflebeam's CIPP Model for Educational Project Evaluation*. Suranaree J. Soc. Sci. Vol. 2 No June, 2008.
- Widiyanti, Ninik. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002.

CATATAN