

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DAN
IMPLIKASINYA TERHADAP UKURAN KEBERHASILAN
SERTA KEUNGGULAN BERSAING KOPERASI**
(Studi Kasus Koperasi Nelayan Di Wilayah Pesisir Jakarta)

DISERTASI

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk memperoleh Gelar Doktor Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Borobudur, Jakarta



Oleh :

Nama : Hasanuddin

NIM : 0112358

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOROBUDUR
JAKARTA
2017**

ABSTRAK

HASANUDDIN, Faktor-Faktor Yang Mempengaruh: Kinerja Dan Impliksinya Terhadap Ukuran Keberhasilan Serta Keunggulan Bersaing Koperasi (Studi Kasus Koperasi Nelayan Di Wilayah Pesisir Jakarta). Disertasi ini dibawah bimbingan :Prof.Dr. Ahmad Rodoni sebagai Promotor dan Prof.Dr. Wahyu Murti,SE.MM sebagai Ko.Promotor.

Kajian koperasi ini merupakan suatu hal yang menarik dan berbeda dengan penelaitain terdahulu dalam hal variabel dan model Structural Eguation Modeling (SEM) yang digunakan sehingga tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh Intellectual Capital, Manajemen Anggota, Jiwa Kewirausahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota dan Strategi Kemitraan serta Evaluasi Kebijakan Pemerintah Secara Simultan dan Parsial terhadap Kinerja, Ukuran Keberhasilan dan Keunggulan Bersaing di Wilayah Pesisir Jakarta, serta kinerja terhadap Ukuran keberhasilan dan Keunggulan Bersaing.

Metode penelitian menggunakan kuantitatif, dengan populasi adalah pengurus dan anggota koperasi nelayan di wilayah Pesisir Jakarta, dengan sampel menggunakan proporsif sampling sebanyak 350 orang responden, teknik analisis data terdiri dari regresi dengan alat bantu software Structural Eguation Modeling (SEM).

Hasil pengujian model pertama: ditemukan, bahwa manajemen anggota, jiwa kewirausahaan pimpinan, partisipasi anggota, strategi kemitraan dan evaluasi kebijakan pemerintah berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan Intellectual Capital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil pengujian kedua: ditemukan bahwa Manajemen anggota, jiwa kewirausahaan pimpinan, partisipasi anggota dan strategi kemitraan berpengaruh signifikan terhadap ukuran keberhasilan koperasi, sedangkan Intellectual Capital dan evaluasi kebijakan pemerintah tidak berpengaruh signifikan terhadap ukuran keberhasilan koperasi. Hasil pengujian model ketiga, ditemukan, bahwa manaiemen anggota, jiwa kewirausahaan pimpinan, partisipasi anggota, strategi kemitraan dan evaluasi kebijakan pemerintah berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing koperasi, sedangkan Intellectual Capital tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing koperasi nelayan.

Sebagai rekomendasi dari penelitian ini diperlukannya suatu manajemen dalam pelaksanaan koperasi, baik dari bentuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan, dengan mempehatikan aspek :Pendidikan adalah kunci pembuka modernisasi, Pengalaman, kemampuan pengurus memiliki pengalaman dalam mengelola koperasi, dan Kepemimpinan, seorang pengurus koperasi selain merupakan pimpinan organisasi juga sekaligus merupakan pimpinan bisnis. Sedangkan rekomendasi bagi pemerintah perlu kebijakan dan regulasi yang lebih lengkap dan lebih operasional serta bersifat insentif yang memberikan kemudahan terhadap aksesibilitas dan fasilitas dari berbagai pihak

ABSTACT

HASANUDDIN, Factors Influencing Performance and Its Implications.Toward Measure of Success and Competitvc Advantages of Cooperatives (Case I Study Fisherman Cooperative sin Jakarta Coastal Area). This dissertation is under the supervision of: Prof. Dr. Ahmad Rodoni as the Promoter and Prof. Dr. Wahyu Murti, SE.MM as the Co-Promoter.

This study on cooperative is an interesting and unigue thing compared to the previous studies in the variables and SEM being used so the aim of the study is to analyze the influence of Intellectual Capital, Partnership Strategy and Reviews on Government Policies Simultaneousiy and Partially Toward the Performance, Measure of Success and Competitive Advantages in Jakarta Coastal Area, and performance toward the Measure of Success and Competitive Advantages.

The methodology of research uses quantitative approach with population are the management and members of fisherman cooperatives in the coastal area of Jakarta, with samples uses purposive sampling of 230 respondents, the data analysis technigue constitutes regression by means of software Structural Eguation Modeling (SEM).

Results of the first examination of the model was found, that the management of the members, entrepreneurship spirit of the leaders, participation of the members, partnership strategy and review of the government's policies have a significant effect toward performi.nce, while the intellectual capital has no any significant effect toward performance. Results of the second test, it was found that the management of the members, entrepreneurship spirit of the leaders, members' participation and parinership strategy have a significant effect toward the measure of success of the cooperatives, while the intellectual capital and review on goverment policies have not significant effect toward measure of success of the cooperatives. The results of the third test, it was found that the management of the members, entrepreneurship spirit of the leaders, participation of the members, partnership strategy and reviews on government policies have a significant effect toward the competitive advantages of the cooperatives, while the intellectual capital has no any significant effect toward the competitive advantages of the fisherman cooperatives.

Some of the recommendations of this research require the management in the implementation of the cooperative, both from the form of planning, organization, directing, coordination, and supervision, with attention to aspects, experience, the ability of administrations have experience in managing cooperatives, Cooperatives in addition to the leadership of the organization is also a leader of the business. While the recommrmentations for the goveroment need policies and regulations that are more complete and more operational and incentives that provide convenience to accessibility and facilities from various parties.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi dari Program Pascasarjana Universitas Borobudur Jakarta, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah ditulis sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat pada bagian-bagian tertentu saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 15 Mei 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hasanuddin', written in a cursive style.

Hasanuddin

KANTA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWI, karena berkat rahmat dan karunia-Nya pada akhirnya dapat menyelesaikan kegiatan penelitian dan penulisan disertasi ini. Banyak kemudahan yang diperoleh oleh penulis sehingga penulisan disertasi ini menjadi lancar, terlebih pada saat observasi pada wilayah penelitian Jakarta Utara dan Barat, dimana pengurus dan anggota koperasi memberikan apresiasi dan dukungan bagi penulis.

Penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Borobudur, secara teknis sesuai persyaratan penulisan yang diatur dalam pedoman penulisan disertasi program Pascasarjana Universitas Borobudur, penulis telah mengikuti secara berdisiplin. Dokumen disertasi ini juga telah diverifikasi ini melalui ujian Disertasi secara tertutup, ujian terbuka dan revisi isi sesuai dengan masukan yang disampaikan oleh para promotor, ko-promotor, dan semua anggota dewan penilai Disertasi, program Pascasarjan, Universitas Borobudur.

Penulis sadar penyelesaian dan sempurnya penulisan ilmiah untuk disertasi dengan judul Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dan Impliksinya Terhadap Ukuran Keberhasilan Serta Keunggulan Bersang Koperasi (Studi Kasus Koperasi Nelayan Di Wilayah Pesisir Jakarta), tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, yang membantu penulis mulai dari pemberian izin penelitian yang disampaikan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi DKI Jakarta, serta masyarakat perkoperasian di wilayah penelitian, serta pihak-pihak Jain yang tentunya tidak dapat disebutkan satu persatu. Apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya disampaikan kepada yang terhormat dan yang sangat terpelajar:

1. Prof. Ir. H. Bambang Barnantos. M.Sc., Ketua Yayasan Pendidikan Borobudur yang telah memberikan semua fasilitas pendidikan yang telah dimanfaatkan oleh penulis.
2. Prof.Dr.H.Basir Rartos, Rektor Universitas Borobudur yang telah memberikan kesempatan dan arahan atas penyempurnaan disertasi.
3. Dr.H. Mohammad Fajsal Amir, Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan motivasi dan dukungan serta penyempurnaan atas disertasi serta apresiasi atas buku Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi, yang tidak hanya menjadi referensi atas disertasi ini namun menjadi petunjuk bagi karya nyata penulis yang dapat diaplikasikan pada perguruan tinggi.
4. Prof.Dr.Ahmad Rodoni, sebagai Promotor yang sangat banyak membantu dengan tanpa letih terus memotivasi penulis untuk dapat selalu optimis atas penyelesaian studi Strata Tiga (S.3), dan untuk terus mengabdikan pada perguruan tinggi.
5. Prof.Dr. Wahyu Murti,SE.MM, sebagai Ko.Promotor, yang tidak henti-hentinya untuk memotivasi, dengan ketulusan memberikan nasihat akademik dan non akademik, sehingga disertasi ini selesai.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



HASANUDDIN. putra bungsu dari 6 bersaudara dari pasangan H. Pasiama dan Ibu Hj Jariah, lahir di Pinrang , tanggal 7 April tahun 1959, beragama Islam dengan status nikah di karuniai satu orang putra Alifbata Putra hasil pernikahan dengan Nur Dewi Bata Ilyas, SE, dengan alamat Komplek SEKNEG Blok DII No.03 Rt.12/03 Kebon Nanas Tangerang

Sejak kecil memiliki cita-cita mengabdikan pada negara sebagai guru, yang dapat memberikan swbangsuhnya bagi pencerdasan anak bangsa, untuk mewujudkan langkah tersebut, menempuh Tingkat Pendidikan Dasar di SDN VII Pinrang pada tahun 1972 dengan lulus baik sehingga diterima untuk melanjutkan pada jenjang berikutnya di STN I Pare-pare lulus pada tahun 1975, Kembali melanjutkan pada jenjang sekolah menengah dan diterima di STM Nasional Ujungpandang, lulus tahun 1979.

Keinginan kuat untuk terus meningkatkan jenjang pendidikan, membawanya untuk terus belajar dengan gigih sehingga diterima di Universitas Negeri Hansanuddin Ujung Pandang lulus dengan gelar Sarjana Ekonomi dengan Predikat Baik. Melalui jenjang prestasi melanjutkan kembali pada Strata Dua (S.2) Proram Studi Sumber Daya pada Almamater yang sama Universitas Hasanuddin lulus pada tahun 1991 dengan predikat baik. Melanjutkan kembali pada Program Doctor Ilmu Ekonomi pada Universitas Borobudur Jakarta.

Bekerja dan mengabdikan sebagai motto hidup yang pada akhirnya membawa sikap dan tekad untuk berbakti di lingkungan perguruan tinggi dengan meniti karier awal pada tahun 1988-1989 sebagai Kepala Bagian Akademik & Keuangan pada Akademi Manajemen Koperasi (AMKOP) Ujungpandang. Tahun 1989 — 1992 sebagai Pembantu Ketua II, tahun 1991 sebagai Pimpro Pengadaan Komputer dari BANPERS di Akademi Manajemen Koperasi (AMKOP) Ujungpandang, 1991 — 1992 aktif sebagai Redaksi Majalah “Prospek” Kopertis IX Ujungpandang. 1992-1995, Dosen Teladan Tingkat Nasional, tahun 1993. Menjabat Ketua STIE Bajiminasa Ujungpandang. 1998-2000 sebagai PJS Ketua Sekolah Tinggi Manajemen Industri, di Jakarta. 1994-1997 sebagai Ketua Jurusan Manajemen di Univ. Mercu Buana Jakarta, pada universitas yang sama tepatnya tahun 2001 — 2004 Pembantu Dekan Akademik FE, serta pengalaman-pengalaman lainnya baik formal maupun informal dalam lingkungan Lembaga Pendidikan Tinggi.

Pengalaman mengajar untuk matakuliah, Statistik I dan II: Ekonomi Mikro dan Makro: Ekonomi Koperasi: Ekonomi Pembangunan, Perekonomian Indonesia, mengajar pada perguruan tinggi : Univ. Mercu Buana Jakarta, Fakultas Ekonomi Univ. Trisakti Jakarta, dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya, Jakarta.

Aktif dalam berbagai seminar baik nasional! maupun internasional, pada tahun 1989 mengikuti pelatihan Merchandise Management, Danish International Development Agency DANIDA at Nordisk Land Boskole Copenhagen Denmark. Pada tahun 1989 sebagai Penatar P-4 Pola 120 jam, BP-7 Tk. I Provisnsi Sulawesi Selatan, 1990 mengikuti pelatihan » Peningkatan Produktivitas Perusahaan Kecil dan Tradisional (LP3KT), DEPNAKER RI di Ujungpandang: Training For Trainers bagi Pembina kewirausahaan di Perguruan Tinggi, Konrad Adneur Stiftung (KAS) Jerman/Universitas Hasanuddin pada tahun 1990: Pengelolaan Perpustakaan, DIKTI DEPDIBUD di Cisarua Bogor pada 1992, mengikuti pealtihan Kepemimpinan Perguruan Tinggi Swasta, DIKTI DEPDIBUD di Puncak Bogor pada tahun 2002, dan Pelatihan Penyusunan Evaluasi Diri dan Pemahaman Instrumen Akreditasi Program Studi Tahun 2001 oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) — Perguruan Tinggi Jakarta. Serta berbagai pelatihan dan traning-traning .

Jakarta, 15 Mei 2017



Drs. H. Hasanuddin

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| BABI PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 6 |
| C. Pembatasan Masalah | 7 |
| D. Rumusan Masalah | 7 |
| E. Tujuan Penelitian | 8 |
| F. Kegunaan Penelitian | 8 |
| BABII KAJIAN TEORITIS | |
| A. KAJIAN TEORI | 9 |
| 1. Koperasi dan Karakteristiknya | 9 |
| 1.1. Kinerja Koperasi | 9 |
| 1.3.1. Hakekat Kinerja Pegawai..... | 9 |
| 1.3.2. Indikator Kinerja | 9 |
| 1.2. Manajemen Koperasi | 10 |
| 1.3. Manajemen AnggOta | 11 |
| 1.4. Partisipasi Anggota | 13 |
| 1.5. Keberhasilan Koperasi | 14 |
| 2. Kebijakan Pemerintah..... | 15 |
| 3. Intelekcutorial Capital | 17 |
| 4. Jiwa Kewirausahaan Pimpinan | 18 |
| 5. Strategi Koperasi..... | 21 |
| 5.1. Strategi Kemitraan KOPETASI | 21 |
| 5.2. Keunggulan Bersaing Koperasi | 22 |
| B. Penelitian Relevan..... | 24 |
| C. Kerangka Pemikitan | 29 |
| D. Posisi Penelitian Sekarang | 31 |
| E. Formulasi Model | 31 |
| F. Hipotesis Penelitian | 34 |
| BAB III — METODOLOGI PENELITIAN | |
| A. Waktu dan Tempat Penelitian | 35 |
| B. Populasi dan Sampel | 35 |
| 1. Populasi | 35 |
| 2.SAMPEL | 35 |
| C. Metode Peneliti: | 36 |
| 1. Variabel Penelitian | 37 |
| 2. Operasional Variabel | 37 |
| 3. Instrumen Penelitian | 38 |

| | |
|--|----|
| D.Pengujian Kelayakan Model | 41 |
| 1. Theoretical Plausibility | 41 |
| 2.Accuracy of The Estimate of Parameters 4 | 43 |
| 3.Explanatory Ability | 43 |
| 4. Forecasting Ability | 43 |

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .

| | |
|---|----|
| A. Structure Eguation Model (SEM) | 44 |
| B. Pembahasan | 44 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan | 59 |
| B. SARAN | 62 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| DAFTAR PUSTAKA | 66 |
|-----------------------------|-----------|

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengembangan Koperasi dalam dimensi pembangunan nasional yang berdasarkan sistem ekonomi kerakyatan, tidak hanya ditujukan untuk mengurangi masalah kesenjangan pendapatan antar golongan dan antar pelaku ataupun penyerapan tenaga kerja, tetapi lebih dari itu. Pengembangan Koperasi diharapkan mampu memperluas basis ekonomi dan dapat memberikan kontribusi dalam mempercepat perubahan struktur perekonomian nasional dengan meningkatnya perekonomian daerah.

Pertumbuhan Koperasi di berbagai sektor hendaknya dapat mengimplementasikan dan menumbuhkembangkan prakarsa dari semua pihak yang terkait, terutama yang menyangkut aspek penciptaan investasi dan iklim berusaha yang kondusif, kerjasama yang harmonis dan sinergi antara pemerintah, dunia usaha dan masyarakat pada tingkat pusat, yopes,, daa kabupaten/kota. Mengingat peran Koperasi yang dapat bertahan terhadap krisis ekonomi, sehingga prakarsa berbagai pihak terkait diharapkan dapat terus meningkatkan peran Koperasi dalam mewujudkan ekonomi kerakyatan.

Seiring dengan fenomena di atas maka ditemukan persepsi bahwa masalah utama yang dihadapi oleh industri kecil dan Koperasi adalah masalah permodalan. Tetapi kemudian ada harapan bagi Koperasi dengan terbitnya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.3/2/PBI/2008 (2011) tentang peningkatan pemberian dana kredit usaha kecil dan Koperasi, yang mengindikasikan bahwa ternyata peluang mendapatkan modal usaha itu sangat besar.

Namun berdasarkan penjelasan di atas terkesan bahwa kinerja Koperasi belum optimal sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dapat disebabkan antara lain oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal seperti kemampuan SDM yang dimiliki oleh Koperasi, terutama kemampuan yang dimiliki oleh para pengelola Koperasi (penanggungjawab program selaku manajer usaha) masih sangat terbatas kemampuannya dalam penyusunan program yang diprioritaskan dalam kegiatan usaha. Kenyataannya di lapangan sering kali kegiatan Koperasi tidak sesuai dengan apa yang diprogramkan.

Identitas Koperasi dalam arti jenis Koperasi mempunyai dasar pijakan yaitu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 23 s/d pasal 28 tentang Koperasi. Pasal ini menyatakan bahwa, jenis Koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Perincian lebih lanjut dari pasal ini ditegaskan oleh Penjelasan Undang-Undang tersebut.

Fakta-fakta di atas menunjukkan sekaligus memperkuat asumsi Penulis bahwa masih banyak aspek penentu keberhasilan Koperasi yang harus

diperhatikan khususnya terhadap kinerja Koperasi wilayah yang perlu dikaji secara komprehensif sehingga menyentuh akar permasalahan Koperasi di wilayah dimana Koperasi tersebut didirikan.

Dari, oleh dan untuk anggota (DOUA) adalah doktrin atau ajaran pokok Koperasi yang selama ini diakui sebagai institusi ekonomi yang demokratis. Artinya, doktrin ini menunjukkan tindakan sadar dari anggota bahwa untuk memperbaiki kehidupannya hanya mungkin dicapai oleh masyarakat itu sendiri berdasarkan kemampuan dan potensi yang dimiliki.

Oleh karena itu, basis dari pergerakan Koperasi adalah aksi kolektif, yang berarti aksi bersama lebih baik daripada beraksi sendiri (together action is better than alone). Namun dari sisi kontribusi pemberdayaan masyarakat khususnya pada masyarakat pesisir (nelayan), Koperasi belum dapat menjawab tantangan. Kemiskinan dan keterbelakangan masih melekat. Padahal jika memahami sejarah dibentuknya Koperasi adalah bertujuan untuk memperkuat nilai tawar antara rakyat dengan pemerintah dalam rangka menciptakan pemerataan sosial-ekonomi.

Mengamati kinerja Koperasi memang masih miris dan memprihatinkan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Wakil Gubernur DKI Jakarta, Djarot Saiful Fatah, bahwa lebih dari 5096 Koperasi di DKI Jakarta mati. Kemudian, selanjutnya Kepala Dinas KUMKMP DKI Jakarta, menyebutkan, di ibu kota ada sebanyak 7.700 Koperasi dimana 50% di antaranya tidak sehat alias mati suri. (lihat //berita akarta.com . Tabel 1.1 berikut menunjukkan data secara Koperasi di DKI Jakarta secara komprehensif :

Tabel 1.1
Koperasi Aktif dan Tidak Aktif di DKI Jakarta

| No | Nama Kabupaten/Kota | Jumlah | | | | Ket |
|--------|---------------------|----------|----------------|--------------------|--|-----|
| | | Koperasi | Koperasi Aktif | Koperasi Tdk Aktif | Koperasi Aktif yg sudah RAT Tahun 2014 | |
| 1 | Jakarta Selatan | 2.295 | 1.577 | 718 | 94 | - |
| 2 | Jakarta Barat | 949 | 672 | 277 | 44 | - |
| 3 | Jakarta Timur | 1.992 | 1.425 | 567 | 138 | - |
| 4 | Jakarta Pusat | 1.62 | 1.231 | 389 | 107 | - |
| 5 | Jakarta Utara | 1.033 | 713 | 320 | 52 | - |
| 6 | Kep.seribu | 39 | 27 | 12 | 1 | - |
| Jumlah | | 7.928 | 5.645 | 2.283 | 436 | - |

Sumber: Dinas KUMKMP DKI Jakarta

Dari gambaran - kondisi Koperasi di DKI Jakarta sebagai Pusat Pemerintahan, dimana lebih dari 5096 Koperasi dinyatakan mati. Hal ini menunjukkan bahwa DKI Jakarta saja sebagai parameter yang lebih besar, apalagi pada wilayah lain di seluruh Indonesia.

Perkembangan Koperasi di Indonesia menurut Masngudi (1990) mengalami pasang naik dan turun dengan titik berat lingkup kegiatan usaha secara menyeluruh yang berbeda-beda dari waktu ke waktu sesuai dengan

Iklim lingkungan. Koperasi tidak mungkin tumbuh dan berkembang dengan cepat pada tata kelola tradisional dan tidak berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan kenyamanan konsumen (customer satisfaction) Karenanya Koperasi perlu diarahkan pada prinsip pengelolaan secara modern dan aplikatif sesuai perkembangan zaman yang semakin maju dan tantangan yang semakin global.

Secara empiris ada dua hal yang dapat menjelaskan terjadinya kesenjangan antara harapan dan kenyataan tentang mandegnya perkoperasian di Indonesia, termasuk Koperasi perikanan. Pertama aspek structural, dimana kekuatan konglomerasi menjadi standar utama. Kedua aspek organisasional.

Kentalnya muatan politik di tubuh organisasi Koperasi di Indonesia, sehingga pendekatannya bersifat topdown. Oleh karenanya, proses homogenisasi bentuk institusi Koperasi di Indonesia tidak terelakkan lagi. Padahal

masyarakat Indonesia berbeda-beda karakternya, baik secara susar, ekumyarr, politik, budaya bahkan kondisi geografis dan sumber daya alam yang dimilikinya. Akibatnya. organisasi Koperasi seringkali kurang memenuhi tuntutan bisnis, miss management dan menyimpang dari misi awalnya.

Permasalahan paling mendasar dalam Koperasi nelayan disebabkan oleh masalah internal dan eksternal meliputi : (1) Belum semua Koperasi menerapkan nilai Koperasi dalam pengelolaan hasil tangkapnya, (2) Masih lemahnya kualitas SDM pengurus dan anggota serta kelembagaan Koperasi, (5) Skala usaha Koperasi yang relatif kecil, (4) Kurang tanggap terhadap berbagai perubahan, (5) Organisasi dan manajemen belum berjalan dengan baik, (6) Terbatasnya akses pasar. Dengan kata lain, Koperasi perikanan belum menjadi jaminan sosial bagi kelangsungan hidup masyarakat pesisir, termasuk di dalamnya masyarakat Pesisir Jakarta, Muara Angke dan sekitarnya.

Dalam Renstra 2013-2017 Dinas Koperasi, UMKM Dan Perdagangan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta terdapat 9 (Sembilan) aspek utama tantangan Pengembangan Pelayanan Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan Perdagangan : (1) Kemampuan menggalang modal dari anggota diluar Simpanan Pokok dan Simpanan Wajib masih rendah, (2). Tim Manajemen Koperasi pada umumnya, status pendidikannya tidak begitu tinggi, sehingga kemampuan mengakses pasar, managerial, pemasaran, manajemen dan teknologi tepat guna masih kurang optimal. (3). Kurangnya pemahaman perKoperasian dikalangan anggota Koperasi menyebabkan rendahnya rasa memiliki dan partisipasi anggota dalam melaksanakan kewajiban (4). Terbatas Sarana Prasarana yang dimiliki UMKM dalam mempromosikan dan memasarkan produknya. Disamping itu, pemasaran Masih terfokus pada internal Koperasi. (5). Belum terbentuk

jaringan antar Koperasi, yang berdampak pada relatif rendahnya daya saing. Untuk itu dilakukan peningkatan kemitraan -dan jaringan usaha antar

Koperasi. UMKM dan Badan Usaha Lainnya (6). Dalam partisipasi pameran promosi luar negeri, seringkali terkendala oleh lamanya pengurusan pengajuan Surat izin perjalanan dinas baik pengurusan izin ke sekab/sctneg. paspor biru. maupun pengurusan. Untuk itu dilakukan percepatan pengurusan izin perjalanan dinas untuk pameran di luar negeri.(7). Partisipasi pelaku usaha (UKM) dalam mengikuti partisipasi di dalam & luar negeri sangat kurang. Hal ini dikarenakan karena keterbatasan kemampuan keuangan UKM. (8). Adanya keluhan dari masyarakat pelaku usaha khususnya bidang ekspor impor tentang akses Pelabuhan Tanjung Priok yang merupakan salah satu penyebab biaya tinggi. (9).Terbatasnya Sarana dan Prasarana serta SDM dalam Penerbitan SKA (Renstra 2013-2017, h 22)

Secerca harapan dari banyak Koperasi nelayan yang mati, maka Koperasi Perikanan Mina Jaya menjadi tumpuan bagi masyarakat perikanan khususnya para nelayan. Koperasi Mina Jaya telah berdiri akerf sepak cara 1974, hal terpenting dari semua kondisi di atas adalah tuntutan percepatan untuk bersaing dalam MEA (Masyarakat Ekcnomi Asean). Bila bangsa Indonesia tidak siap, maka aliran bebas barang, jasa, investasi, tenaga keria terampil dan modal, akan lebih menjadi ancaman daripada menjadi peluang. Oleh sebab itu pengembangan Koperasi ke depan tidak hanya bersifat konsep, tetapi harus lebih pada tindakan langsung.

MEA hadir dan perlu disikapi bersama sebagai bagian dari upaya anak

Kurang optimalnya sistem manajemen Koperasi nelayan membuat ratusan Koperasi mati suri. Untuk membangkitkannya kembali, Koperasi nelayan ini maka masyarakat nelayan harus diberi pemahaman pertinguya berkoperasi. Sebab kehidupan Koperasi nelayan ini tidak akan berjalan tanpa pembinaan.

Pada umumnya nelayan-nelayan di Pesisir Jakarta ingin bangkit kembali. Pembinaan yang dilakukan Sudin KUMKMP Pesisir Jakarta meliputi pengeloiaan usaha, sistem pembukuan, dan sistem manajemen keuangan. Kewajiban Koperasi adalah mencari pangsa pasar serta biaya permodalannya, sehingga nelayan tidak khawatir memproduksi sebanyak mungkin hasil laut dan bisa meningkatkan kesejahteraan mereka yang menjadi anggota Koperasi.

Dengan demikian dibutuhkan suatu usaha untuk merjadikar Koperasi bangkit, agar mampu dan dapat unggul bersaing sebagaimana hasil penelitian Dewi Gemina (2012, h.11), dengan hasil penelitain terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari ketiga variabei ini Untellectrual Capital, manajemen keanggotaan, partisipasi anggota) terhadap keunggulan bersaing perlu diungkapkan untuk memperoleh hasil penelitian komperhensif. Lemahnya kemampuan bersaing Koperasi, ditandai dengan pertumbuhan Koperasi yang relatif rendah bahkan mengalami kemunduran. Untuk mencapai kemajuan terlebih dahulu anggota dan pengurus harus

memperhatikan pengelolaan mana emennya dergan baik, sehinsya dupa tercipta kesejahteraan anggota Koperasi yang bersangkutan. Pencelotaan manajemen Koperasi tidak terbatas pada pengelolaan usaha. akan zretapi juga harus memperhatikan fungsi keanggotaan dari Koperasi itu sendiri.

Kenyataan itu ditemui selama ini menunjukkan bahwa kelemahankelemahan di bidang manajemen yang memberikan citra Koperasi yang baik. Keikutsertaan dan keaktifan anggota Koperasi masih terasa lemah dan malahan sebagian anggota ada yang tidak berpartisipasi. Oleh sebab itu, sangat penting untuk mengetahui Intellectual Capital dan manajemen keanggotaan serta partisipasi anggota terhadap kemampuan Koperasi untuk memenangkan persaingan dalam mengelola Koperasi.

Kepengurusan sebuah Koperasi akan menentukan kinerja dari Koperasi itu sendiri. Kepemimpinan yang baik akan menentukan kinerja Koperasi. (Mahfud, 2013, h.64). Menurut Arman D Hutasuht (2001, 8.7 181 Koperasi merupakan lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis. Di dalam sebuah lembaga bisnis diperlukan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen. Yuyun (2006, h.68) mengungkapkan, kinerja Koperasi di berbagai Negara sedang dihadapkan kepada berbagai masalah, sehingga kemampuan bersaing Koperasi semakin melemah. Pertumbuhan yang relative rendah bahkan kemunduran terutama di rasakan Koperasi konsumsi. Hal ini disebabkan, persaingan yang semakin tajam. Disamping karena pengelola Koperasi tidak memiliki konsep pengembangan strategis dalam merespon persaingan dan pasar yang berkembang dengan cepat.

Lebih lanjut Yuyun (2006) menyatakan bahwa Kebijakan-kebijakan yang memungkinkan Koperasi dapat menciptakan keunikan/differensiasi antara lain (1) Kebijakan promosi anggota : Hubungan Koperasi dengan anggota, tidak berdasarkan hubungan pasar (market relation), tetapi lebih berdasarkan hubungan Koperasi (cooperative relation) sehingga barang/jasa yang dihasilkan untuk anggota didesain untuk pemanfaatan bukan untuk mengambil keuntungan yang sebesar-besarnya. (2) Selalu mengidentifikasi kebutuhan nyata (felt needs) anggota, sehingga barang-barang/jasa Koperasi selalui sesuai dengan kebutuhan anggota (3) Kebijakan uji pasar secara teratur adalah untuk membandingkan harga dan kualitas barang jasa Koperasi dengan barang/jasa yang ditawarkan oleh badan usaha non-Koperasi. (4) Kebijakan uji partisipasi atau manfaat bagi anggota adalah mengkaji sejauh mana manfaat-manfaat Koperasi sampai kepada anggota. (5) Kebijakan Optimalisasi pelayanan, yaitu didasari dengan terpenuhinya persyaratan-persyaratan baik oleh Koperasi maupun oleh anggota. Dalam pelaksanaan kebijakan optimalisasi pelayanan tersebut dapat dituangkan dalam rencana pelayanan, yang disampaikan dalam setiap Rapat Anggota Tahunan, dimana dibahas baik pelaksanaan perencanaan tahunan yang lampau maupun rencana

pelayanan yang akan datang. Dengan adanya rencana pelayanan tersebut akan meningkatkan partisipasi anggota.

Kembali pada kondisi saat ini, dimuna trend bisnis (era pasar bebas, dan MEA serta dan kemajuan teknologi yang semakin pesat), Koperasi sejak dini sudah harus melakukan penyesuaian danantisipasi pengembangan usahanya dengan melakukan kerjasama antar Koperasi (membangun sinergi). Untuk memiliki bargaining position dengan mengutamakan kekuatan pasar (captive

market) anggotanya, karena Keberhasilan hanya dapat diraih secara bersama untuk Kepentingan yang sama, saat ini momentum untuk mewujudkan kekuatan yang dimiliki Koperasi melalui kerjasama kemitraan. Mendorong Koperasi juga menjalin kerjasama kemitraan dengan pihak lain dan perlu dilaksanakan secara sungguh-sungguh, agar Koperasi memiliki keunggulan bersaing.

B. Identifikasi Masalah

Kompleksitas permasalahan Koperasi khususnya berkenaan dengan sulit bersaingnya Koperasi Masyarakat Pesisir dengan sumber Kaya 'aci yang cukup melimpah, meski demikian nelayan hidup miskin akibat pendapatan : yang sedikit, koperasi diharapkan hadir untuk mencapai tujuannya menyejahterakan anggotanya sesuai dengan Undang-Undang perkoperasian namun, relaisasinya :

1. Koperasi belum dapat menerapkan nilai Koperasi dalam pengelolaannya,
2. Masih rendahnya intellectual capital pengurus dan anggota dan kelembagaan Koperasi masih sangat lemah khususnya berkenaan dengan penerapan strategi pengembangan Koperasi, sehingga pelaksanaan Koperasi dipandang sebagai siklus kebiasaan.
3. Masih Jemahnya jiwa kewirusahaan pengurus Koperasi dalaxr pargekalsan Koperasi
4. Masih lemahnya manajemen anggota berakibat lemahnya keunggulan bersaing Koperasi
5. Masih lemahnya kemampuan Koperasi dalam menyikapi kebijakan pemerintah khususnya - berkenaan dengan program pengembangan kemitraan Koperasi. '
6. Lemahnya strategi kemitraan berakibat terbatasnya akses pasar yang akhirnya berimplikasi ketidak mampuan Koperasi berkembang
7. Lemahnya partisipasi anggota sebagai akibat tidak berkembangnya tata kelola manajemen Koperasi.
8. Rendahnya kinerja Koperasi nelayan di wilayah pesisir Jakarta yang berakibat ketidakmampuan menciptakan keunggulan bersaing..

C. Pembatasan Masalah

Kompiesitas permasalahan khususnya berkenaan dengan demuwrafi kawasan pesisir Jakarta meliputi Jakarta Utara, Jakarta Barat dan Administrasi Kepulauan Seribu maka penulis melakukan batasan dalam penelitian ini adalah:

Koperasi diteliti adalah Koperasi dengan status sebagai Koperasi Nelayan dan turunnya dengan status masih aktif sampai dengan tahun 2015 menurut Suku Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah serta Perdagangan Kota Administasi Jakarta Utara.

Konstalasi penelitain terbagi kedalam tiga kelompok pengamatan, pertama pengaruh kinerja diukur melalui Intellectual Capital, Manajemen Anggotas, Jiwa Kewirusahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota, Strategi Kemitraan, Evaluasi Kebijakan Pemerintah, Kinerja dan Keberhasilan serta Keunggulan Bersaing. Kedua Keberhasilan kopearsi akar Kowesurkar besaing di ukur melalui variabel melalui Intellectual Capital, Manajemen Anggotas, Jiwa Kewirusahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota, Strategi Kemitraan, Evaluasi Kebijakan Pemerintah, Kinerja dan Keberhasilan serta Keunggulan Bersaing. Pengamatan Ketiga. Pengamatan ketiga keberhasilan dan keunggulan bersaing di ukur berdasarkan kinerja koperasi.

E. Rumusan Masalah

Berkenaan dengan latar belakang maka rumusan masalah dalam disertasi ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Intellectual Capital, Manajemen Anggota, Jiwa Kewirausahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota dan Strategi Kemitraan serta Evaluasi Kebijakan Pemerintah secara Simultan dan Parsial Terhadap Kinerja Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta ?
2. Bagaimana pengaruh Intellectual Capital, Manajemen Anggota, Jiwa Kewirausahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota dan Strategi Kemitraan serta Evaluasi Kebijakan Pemerintah secara Simultan dan Parsial Terhadap Ukuran Keberhasilan Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta?
3. Bagaimana pengaruh Intellectual Capital, Manajemen Anggota, Jiwa Kewirausahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota dan Strategi Kemitraan serta Evaluasi Kebijakan Pemerintah secara Simultan dan Parsial Terhadap Keunggulan Bersaing Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta?
4. Bagaimana pengaruh kinerja Koperasi terhadap Ukuran Keberhasilan Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta?
5. Bagaimana pengaruh kinerja Koperasi terhadap Keunggulan Bersaing Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta?

E. Tujuan Penelitian

Berkenaan dengan latar belakang maka rumusan masalah dalam disertasi maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Intellectual Capital, Manajemen Anggota, Jiwa Kewirausahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota dan Strategi Kemitraan serta Evaluasi Kebijakan Pemerintah secara Simultan dan Parsial Terhadap Kinerja Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Intellectual Capital, Manajemen Anggota, Jiwa Kewirausahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota dan Strategi Kemitraan serta Evaluasi Kebijakan Pemerintah secara Simultan dan Parsial Terhadap Ukuran Keberhasilan Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Intellectual Capital, Manajemen Anggota, Jiwa Kewirausahaan Pimpinan, Partisipasi Anggota dan Strategi Kemitraan serta Evaluasi Kebijakan Pemerintah secara Simultan dan Parsial Terhadap Keunggulan Bersaing Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta.
4. Untuk mengkaji dan menganalisis kinerja Koperasi terhadap Ukuran Keberhasilan Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta.
5. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh kinerja Koperasi terhadap Keunggulan Bersaing Koperasi Nelayan di Wilayah Pesisir Jakarta.

F. Kegunaan Penelitian

Adapun Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis Berguna untuk melengkapi penelitian-penelitian yang telah ada mengenai Koperasi dan pembangunan perekonomian DKI Jakarta sehingga dapat dijadikan acuan dalam

penelitian sejenis ke depan serta menambah referensi teori-teori baru kepada mahasiswa program pascasarjana.

2. Kegunaan Praktis Berguna sebagai masukan untuk Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan pemangku kepentingan lainnya baik di pusat maupun provinsi berkenaan dengan pengelolaan dan pengembangan Koperasi sebagai soko guru perekonomian.
3. Bagi Peneliti Berikutnya Penelitian ini dihadapkan dapat memberikan referensi dan pertimbangan untuk melakukan penelitian berkenaan dengan pengembangan Koperasi.

BAB II KAJIAN TEORITIS

A. Teori Yang Relevan

I. Koperasi dan Karakteristiknya

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian tentang perkoperasian, koperasi diartikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Sedangkan menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No 27 (2009 h.27) pengertian koperasi adalah:

“Badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota nada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya, dengan demikian merupdran gurdaami ekonomi rakyat dan soko guru perekonomian nasional”.

1.1. Kinerja Koperasi

1.1.1. Hakikat Kinerja

Faisal (2016, h.31) menyatakan bahwa kekeliruan mamaknakan kinerja, barangkali disebabkan karena kata “kinerja” berasal dari kata dasar kerja, secara etimologi kata “kinerja”, dengan sisipan “in, em, el, memiliki makna frekuensi : jumlah atau penekanan kegiatan.

1.1.2. Indikator Kinerja

Bila melihat sudut pandang kinrrja sebagaimana (Faisal 2016, h.32) pada hakekatnya adalah multifacet atau dbanyak rupa. yang berada pada tatanan imput input, proses, output dan outcome, sehingga sebuah kinerja yang bagus harus dilihat mulai dari hulu sampai ke hilir. Sebagaimana

Wibowo, 2009 h, 76 menjelaskan 7 (tujuh) indikator kinerja dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motif. Wibowo, (2009 b.76) Pemberikan penjelasan tujuh indikator Kinerja sebagai berikut:

- a. Tujuan Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dinari, Yeh, seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- b. Standar Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
- c. Umpan Balik Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.
- d. Alat atau Sarana Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
- e. Kompetensi Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Peluang Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

1.3. Manajemen Koperasi

Koperasi sebagai sistem sosial merupakan perakam yang tumbuh berdasarkan kepentingan bersama. Ini mengandung makna dinzmika koperasi harus selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Semangat kolegal perlu dipelihara melalui penerapan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks itu, koperasi merupakan organisasi swadaya (self-help organization) akan tetapi tidak seperti halnya organisasi swadaya lainnya, koperasi memiliki karakteristik yang berbeda (Hanel Alfree (2008 h,36).

Menurut Hanel Alferd, (2008 h,38). sudut pandang koperasi sebagai sistem sosio-ekonomi, maka organisasi koperasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Adanya sekelompok orang yang menjalin hubunyan antar sesamanya atas dasar sekurang-kurangnya satu kebutuhan atau kepentingan yang sama (cooperative group).
- b. Adanya dorongan dan motivasi untuk mengorganisasikan diri dalam kelompok guna memenuhi kebutuhan ekonomi melalui usaha bersama atas dasar swadaya dan saling tolong menolong (selj help).
- c. Adanya orgarusass yang diinginkan dan dikelola secara bersama sama (cuoperulive erureprises).
- d. Tugas organisasi tersebut adalah memberikan pelayanan kepada anggotanya dengan jalan menawarkan barang atau jasa yang dibutuhkan anggota dalam kegiatan ekonominya (Unember promotion)

Dalam konteks manajemen koperasi sebagai proses, Cobia menyatakan bahwa "Cooperative management is the process of pursuing cooperative objectives by utilizing the resources available to the organization, including people, capital, and facilities" (Cobia, 2009 h, 308).

Dengan adanya peran identitas ganda tersebut Hanel Aiferd (2009 h, 60) dapat membedakan berbagai dimensi partisipasi anggota sebagai berikut:

- a. Dalam kedudukannya sebagai pemilik, para anggota,
 - 1) Memberikan kontribusinya terhadap pembentukan dan pertumbuhan organisasi Koperasinya dan bentuk kontribusi keuangan (penyertaan modal atau saham, pembentukan cadangan, simpanan) dan melalui usaha-usaha pribadinya, demikian pula
 - 2) Dengan mengambil bagian dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan dan dalam proses pengawasan terhadap tata kehidupan Koperasinya, dan
- b. Dalam kedudukannya sebagai pelanggan/pemakai, pria aresua memanfaatkan berbagai Kinerja yang disediakan oleh organisasi Koperasi dalam menunjang kepentingan-kepentingannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka Koperasi harus mampu melakukan kegiatan-kegiatan usaha yang dapat memotivasi anggota untuk meningkatkan partisipasinya, baik kedudukannya sebagai pelanggan maupun sebagai pemilik.

Manajemen Anggota Pendekatan yang digunakan dalam pembahasan fungsi Operasional manajemen keanggotaan berdasarkan pada manajemen sumberdaya manusia yang terdiri dari aktivitas-aktivitas” parsadearr anggota, pengembangan anggota, pemberian manfaat anggota dan pemeliharaan serta pemutusan hubungan kerja sebagai berikut:

- a. Pengadaan Anggota Sedarmayanti (2006 h,14) menyatakan, bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama suatu organisasi yang mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi, dalam mencapai tujuan organisasi hendaknya disesuaikan dengan Kebutuhan organisasi yang bersangkutan supaya efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.
- b. Pengembangan Anggota Pengembangan merupakan peningkatan penguasaan pengetahuan dan keterampilan, khususnya mengenai prinsip-prinsip (sendi sendi dasar koperasi), teknik berkoperasi sebagai organisasi ekonomi berwatak soaial, teknik usaha, produksi, permodalan, pembelian, penjualan dan sebagainya, melalui pendidikan dan latihan yang terprogram.
- c. Pemberian Manfaat Kepada Anggota Fungsi ini merumuskan dan melaksanakan pemberian balas jasa yang layak bagi anggota dan menyesuaikan program-program kerja dalam pencapaian tujuan koperasi. Pemberitrarr araisat pada perusahaan koperasi melalui pelayanan-pelayanan pada para anggota:
 - 1) Pengadaan barang yang diperlukan para anggota. pembelian atau produksi sendiri oleh anggota dengan harga yang terjangkau dengan kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan.
 - 2) Penjualan barang-barang atau jasa hasil produksi para anggota ke pasar dengan harga yang menguntungkan.
- d. Pemeliharaan Anggota Dalam hal ini yang harus dipelihara ialah h, Sikap tem 'ktadeam jasmaninya. Walaupun banyak faktor yang mempengaruhi terhadap pengembangan dan pemeliharaan sikap, tetapi faktor komunikasi akan terlibat dalam semua faktor tersebut (Sutaryo Salim, 2006 h,12).
- e. Pemutusan Hubungan Keanggotaan Sesuai dengan sendi dasar / prinsip koperasi keanggotaan terbuka sekarela, maka tidak menutup kemungkinan bagi anggota untuk keluar atau menghentikan keanggotaannya dari koperasi. Dari pandangan dia:as dapat digarisbawahi bahwa

manajemen anggota, memberikan penekanan atas fungsi operasional manajemen keanggotaan berdasarkan pada manajemen sumberdaya manusia, dengan demikian Faisal (2016, h.44) memberikan penekanan dasar bagi para pimpinan dalam manajemen anggota lebih memperhatikan tantangan dengan memfokuskan pada spesifikasi, kualitas dan kegunaan produk yang mampu menghadirkan keunggulan komparatif dan daya serap konsumen bagi perusahaan (organisasi), sedangkan tantangan pada tingkatan fungsional (produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia), terletak pada pemberdayaan sumber daya

1.5. Partisipasi Anggota

Menurut Yuyun Wirasasmita (2006), untuk memperbaiki partisipasi anggota agar efektif adalah di antaranya:

- a. Perlunya kebijakan untuk mengurangi kompleksitas organisasi dan manajemen dengan menerapkan teknologi manajemen tepat guna .
- b. Perlunya bantuan eksternal audit untuk beberapa koperasi yang belum mampu membayar .
- c. Perlunya mengembangkan sistem audit internal untuk evaluasi sendiri .
- d. Audit eksternal harus meliputi audit tentang pelaksanaan prinsip koperasi, rencana koperasi tentang promosi anggota dan laporan pelaksanaan serta hasil promosi anggota .
- e. Perlunya desentralisasi dalam koperasi

Istilah partisipasi dikembangkan untuk menyatakan atau menunjukkan peran (keikutsertaan) seseorang atau sekelompok orang dalam aktivitas tertentu. Istilah partisipasi mempunyai banyak dimensi, tergantung dari sudut mana kita memandang. Partisipasi bisa dipandang dari sifatnya, bentuknya, pelaksanaannya dan peran serta perorangan/sekelompok orang.

- a. Dimensi partisipasi dipandang dari sifatnya. Dipandang dari sifatnya partisipasi dapat berupa, partisipasi yang dipaksakan dan partisipasi sukarela. Jika tidak dipaksa oleh situasi dan kondisi, partisipasi yang dipaksakan tidak sesuai dengan prinsip koperasi keanggotaan terbuka dan sukarela serta manajemen yang demokratis.
- b. Dimensi partisipasi dipandang dari bentuknya. Dipandang dari sifat keformalannya, partisipasi dapat bersifat formal dan dapat pula bersifat informal.
- c. Partisipasi dipandang dari pelaksanaannya Dipandang dari pelaksanaannya, partisipasi dapat diwujudkan secara langsung maupun tidak langsung. Partisipasi langsung terjadi apabila setiap orang dapat mengajukan pandangan, membahas pokok persoalan, mengajukan keberatan langsung terhadap keinginan orang lain.
- d. Dimensi partisipasi dipandang dari segi kepentingannya. Dari segi kepentingannya partisipasi dalam koperasi dapat berupa partisipasi kontributif dan partisipasi insentif. Kedua jenis partisipasi ini timbul sebagai akibat peran ganda anggota

sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan. Ropke Jochen (2006,52-53) mengemukakan tiga aspek

1.6. Keberhasilan Koperasi

Yuyun Wirasasmita — (2006, h.9) menjelaskan bahwa ukuran keberhasilan usaha koperasi tidak semata-mata dengan ukuran efisiensi koperasi sebagai perusahaan, akan tetapi dengan ukuran

efisiensi dalam rangka peningkatan kesejahteraan anggota dengan dampak-dampaknya yang bersifat social. Ketangguhan dalam dimensi gerakan swadaya sangat ditentukan oleh tingkat kepedulian anggota dalam fungsinya sebagai pemilik untuk turut dalam proses pengembangan Koperasi. Keberhasilan koperasi dapat didekati dari dua sudut, yaitu sudut organisasi dan sudut efek koperasi. Sedangkan Ibnu Soejono (2009 h,60), menyatakan bahwa cara . untuk menuju kepuasan anggota koperasi dapat dilihat dari dua sadar yata :

1. Keberhasilan koperasi dari sudut perusahaan, antara lain meliputi :
 - a. Jumlah anggota yang besar. koperasi sebagai oragnisasi yang berupa perkumpulan orang, perkembangannya sangat tergantung kepada kuantitas maupun kualitas anggotanya.
 - b. Modal yang berkembang, modal terutama dari dalam koperasi sendiri merupakan indikator dari kemandirian koperasi, jika modal berasal dari anggota maka anggota sendirilah yang akan menentukan barga sehingga akan lebih murah serta mampu bersaing dengan non koperasi.
 - c. Volume usaha yang besar, volume usaha berkaitan Seram Ikara ekonomi dan pangsa pasar, semakin besar volume usaha semakin besar pula kemampuan koeprsi untuk melayani kepentingan anggotanya dibidang sosial ekonomi.
 - d. Pelayanan yang baik, hubungan koperasi dengan para anggotanya merupakan hubungan timbal balik, sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan para anggota ikut bertanggungjawab dalam membesarkan koperasi

2. Keberhasilan Koperasi dari Sudut Efek Koperasi Keberhasilan koeprasi dari sudut efek koperasi dicerminkan oleh persepsi dari para anggotanya dan masyarakat bahwa kaheradaan koperasi tersebut menjadikan keadaan ekonomi dan sosialnya menjadi lebih baik. Efek koperasi dapat dirasakan dalam hal-hal sebagai berikut :

- a. Produktivitas, penghasilan koperasi dari seluruh kegiatan produksinya harus mampu memenuhi kewajiban minimal atau pokoknya seperti biaya tetap perusahaan, kewajiban terhadap anggota, karyawan dan terhadap pihak ketiga.
- b. Eektivitas. Kewajiban koperasi terhadap anggota harus h «a terpenulu. aniaralain berupa pengembalian jasa yang menjadi hak anggota .
- c. Adil, manajemen koperasi harus adil dalam pemberian pelayanan kepada anggotanya tanpa melakukan diskriminasi, karena bagaimanapun pentingnya koperasi harus mengutamakan kepentingan bersama dari pada kepentingan pribadi.
- d. Mantap, para anggota harus bisa merasakan bahwa koperasi telah melaksanakan kegiatan berdasarkan prinsip-prinsip koperasi dan kaidah ekononi yang berlaku sehingga para anggota merasa mantap menjadi anggota koperasi tersebut dan tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari keanggotaannya dan mencari alternatif lain diluar koperasi.

Kenyataan menunjukkan bahwa apa yang dihasilkan koperasi sebagai sistem terbuka pada hakikatnya dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor ekstern sebagai berikut: Keberhasilan koperasi dalam melaksanakan perannya sebagai tiang perekonomian bangsa, dengan hirarki kedudukan koperasi sebagai badan usaha, sebagai gerakan ekonomi, maupun sebagai sistem ekonomi memerlukan tolok ukur minimal (J. Setiadi Nugroho. 2010, h.29).

- a. Tolak Ukur Keberhasilan Koperasi Sebagai Badan Usaha Jenis anggota, jumlah anggota, dan jumlah anggota yang aktif serta benar-benar ikut memiliki koperasi (jumlah anggota yang berkuartesy Jumlah simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela, serta kesadaran

anggota untuk membayarnya. Simpanan-simpanan tersebut merupakan komponen modal sendiri bagi koperasi.

b. Tolak Ukur Keberhasilan Koperasi Sebagai Gerakan Ekonomi Jasa pelayanan yang diberikan koperasi, sehingga usaha koperasi lebih maju.

c. Tolak Ukur Keberhasilan Koperasi Sebagai Sistem Ekonomi Kerja sama yang baik dengan organisasi-organisasi lain, tanpa persaingan dalam melaksanakan usahanya.

Selanjutnya Hanel Alfred (2008 h,106) menyatakan bahwa Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pada dasarnya keberhasilan usaha suatu organisasi termasuk koperasi sangat ditentukan oleh partisipasi seluruh komponen yang ada, termasuk anggota koperasi tersebut.

2. Kebijakan Pemerintah

Menurut Robert Eyeston secara luas kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai hubungan suatu unit pemerintah dengan Lingkungan (Wnamo Dudi 2010 h 5) Sementara Thomas R Dye mensemakakan kebyakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah ant kailakukan dan tidak dilakukan (Winammo Budi 2010 h,15) batasan yan » diberikan oleh Thomas R Dye agak tepat, namun batasan ini tidak cukup memberi perbedaan yang jelas antara apa yang diputuskan oleh pemerintah untuk dilakukan dan apa yang sebenarnya tidak dilakukan oleh pemerintah Selanjutnya lebih jauh Winamo Budi. (2010 b,t5) menerangkan defenisi mengenai kebijakan publik akan lebih tepat bila definisikan mencakup pula arah tindakan atau apa yang dilakukan dan tidak semata-mata menyangkut usulan tindakan.

Untuk menilai keberhasilan satu kebijakan perlu di kembangkan beberapa indikator. Indikator atau kreteria evaluasi yang dikembangkan oleh Dune mencakup lima indikator sebagai berikut:

Tabel 2.2
Indikator Evaluasi Kebijakan

| No | Kreteria | Penjelasan |
|----|---------------|---|
| 1 | Efektvitas | Apakah hasil yang diinginkan telah tercapai |
| 2 | Kecukupan | Seberapa jauh hasil yang telah tercapai dapat memecahkan masalah |
| 3 | Pemerataan | Apakah biaya dan manfaat didistribusikan merata kepada kelompok masyarakat yang berbeda |
| 4 | Responsivitas | Apakah hasil kebijakan menutut preferensi / nilai kelornpok dan dapat memuaskan mereka |
| 5 | Ketepatan | Apakah hasil yang dicapai bermanfaat |

Sumber Subarsno AG, (2013 h.126)

a. Efektivitas Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan. maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan” Gedeian Arthur (2000 h.61) mendefinisikan efektivitas adalah That is, the greater the extent it which an organization's goals are met or surpassed, the greater its effectiveness (Semakin besar pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar efektivitas).

b. Kecukupan Dunn W.N.(2007 h.430) mengemukakan bahwa kecukupan (adequacy) berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah, dari apa yang disampaikan dunn dapat ditarik benang merah bahwa kecukupan masih berhubungan dengan efektivitas dengan mengukur atau

memprediksi seberapa jauh alternatif yang ada dapat memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.

c. Pemertaaan. Pemerataan dalam kebijakan publik dapat dikatakan mampu «& a drs n Leadilan yang diberikan dan diperolsh sasaran kebijakan publik Willian N. Dunn (2007 h,4341. menyatakan oahwa kriteria kesamaan (equity) erat berhubungan dengan rasionalitas legal dan sosial dan menunjuk pada disnihusi akibat dan usaha antara keiompok-kelompok yang berbeda daimi masyarakat Kebijakan yang berorientasi pada perataan adalah kebijakan ya. akibatnya atau usaha secara adil didistribusikan.

4. Responsivitas Responsivitas dalam kebijakan publik dapat diartikan sebagai respon dari suatu aktivitas, yang berarti tanggapan sasaran kebijakan publik atas pererapan suatu kebijakan.

3. Intelekcotal Capital

Intellectual Capital merujuk pada modal-modal non fisik atau yang tidak Faisal (2016, h.53) memberikan pendekatan peningkatna kualitas sumbr daya manusia dengan memperhaitkan konsep veureunurah learning (organisasi pembelajaran) yang sering di sampaikan para pakar dalam jang menjaga dinamika usaha, kelenturan system dan tingkat adaptasinya terhadap lingkungan melalui kegiatan pembelajaran sebenarnya bertumpu pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. The Society of Management Accountanis of Canada (SMAC) dalam Astuti, (2007 h, 23) yang menjelaskan intellectual assets adalah “/n balance sheet, intellectual assets are those knowledge-based items, which lhe company owns which will produced a future stream of benefits for the company” sedangkan Klein dan Prusak (2007 h, 16) menyatakan “... we can define Intellectual Capital operationally as intellectaa' maid! ha has been formalized, captured, and leveraged to produce a higher valued asset.” Dan pernyataan Sveiby (2000) yang mengatakan bahwa “The invisble intangible part of the balance she et can be classified as a family of ' three, individual competence, internal — structural, — and external structure.”.Sedangkan menurut Dave Ulrich (2007 h,196), Intellectual Capital merupakan asset yang tidak berwujud sehingga dapat dihitung dengan cara : a. Komitmen Meyer dan Allen (Jaros, 2006 h,317) dalam penelitiannya menjelaskan, komitmen berkesinambungan merupakan persepsi yang Uparaai Oh seorang karyawan bahwa biaya-biaya yang akan keluar jika meninggalkan organisasi sangatlah tinggi. Greenberg dan Baron (Listyafranti,2008) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa ada dua hal konsekuensi dari komitmen yaitu : - (a) Komitmen karyawan

mungkin kurang dalam hal mengundurkan diri. Karyawan yang memuiika komitmen memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada oryaniasi, maka semakin keci! kemungkinan untuk mengundurkan dwi atau tidak hadir. Komitmen mendorong seseorang untuk tetap mencintai pekerjaannya. (b) Karyawan kurang memiliki keinginan untuk berkorban bagi organisasi.

b. Kompetensi

Menurut Rhinesmith, (2006 h,95), kompetensi adalah kemampuan yang khusus yang diperlukan untuk melakukan sesuatu pada tingkatan keterampilan yang cukup agar tercapai harapan yang diinginkan. Amstrong (2004 h,30), berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Dalam penerapan sistem manajemen kinerja yang berorientasi Input

4. Jiwa Kewirausahaan Pimpinan

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran #dea! yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus:

a. Memahami Konsep Visi. Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.

b. Memahami Karakteristik dan Unsur Visi. Suatu Visi memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan, (2) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar of excellence, (3) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (5) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (7) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

c. Memahami Tujuan Visi. Visi yang baik memiliki tujuan yaitu: (1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arahan yang benar (0) membantu proses mengkoordinasi tindakan tertentu dari orang yang berbeda beda

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggungjawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi. Jelaslah bahwa visi itu ternyata berproses, dapat direvisi dan ditumbuhkembangkan.

a. Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil kolaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

b. Perumusan Visi. Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/ gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan rumusan visi organisasi. Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan
 - a) Merumuskan strategi secara konsensus
 - b) Membulatkan sikap dan tekad sebagai total commitment untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan.
- 2) Transformasi Visi Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya shared vision pada stakeholders, sehingga diperoleh sense of belonging dan sense of ownership.
- 3) Implementasi Visi Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila

diimplementasikan secara komprehensif. Keperimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus (2009), yaitu : (1) Penentu Arah, (2) Agen Perubahan, (3) Juru Barbara Brown (2005, hal 44) mengajukan 9 kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner, yaitu :

- a. Visualizing. Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
- b. Futuristic Thinking. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
- c. Proactive Planning. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan Kinerjanya dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu
- d. Creative Thinking. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah. Pemimpin visioner akan berkata "If it ain't broke, BREAK IT!".
- e. Taking Risks. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
- f. Process alignment. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Dia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
- g. Coalition building. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.
- h. Continuous Learning. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan," memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
- i. Embracing Change. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak

diinginkan atau tidak dianusipasi. pemimpin visioner dengan aktif menvalidasi jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Burt Nanus (2001, h.154), mengungkapkan ada tiga peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu :

a. The Leaders us Spokesperson for the Vision, pemimpin sebagai Juru bicara Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi.

b. The Leader As Change Agent for the Vision, Pemimpin sebagai agen perubahan. Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politik terjadi secara terus-menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan.

c. The Leader As Coach for the Vision, Pemimpin yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan.

Dalam suasana kehidupan yang makin rumit, untuk menentukan "pilihan yang paling baik menjadi makin sulit. Oleh karena itu, kearifan sangat diperiukan, lebih daripada di masa lalu, untuk menentukan mana yang terbaik, atau mana yang paling kurang buruk di antara alternatif-alternatif yang buruk. Di samping kearifan, diperlukan pula suatu tingkat pemahaman teknis, agar keputusan yang menyangkut implikasi yang kompleks tidak diambil semata-mata atas dasar intuisi, seperti dalam banyak masyarakat tradisional, tetapi dengan dasar pengetahuan dan perhitungan yang matang.

5. Stratesi Koperasi

Adanya keterkaitan antara usaha kecil menengah dan koperasi dengan usaha besar sangat beragam pengusaha besar, juga pengusaha kecil. Dengan demikian dari paparan para ahli dapat ditarik barang merak bahwa kemitraan dalam koperais adalah kebersamaan (partnership) atau bagian dari tanggungjawab sosial perusahaan dengan usaha-usaha yang dikembangkan dalam: (1) Ases pemasaran (2) Pembinaan dan Pengembangan SDM (3) Ases Pemodalan dan (4) Keterkaitan Manajemen Pengelolana Usaha dan Organisasi.

a. Akses Pemasaran Koperasi Persaingan dalam perdagangan internasional (atau pasar pada umumnya) amat ditentukan pada keunggulan yang dimiliki atau keunggulan produk yang dihasilkan, untuk itu dibutuhkan komunikasi pemasaran, khususnya melalui promosi, promosi diperlukan agar masyarakat tahu tentang koperasi tersebut.

b. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia SDM (Sumber Daya Manusia) koperasi yang memiliki pendidikan yang rendah dengan keahlian teknis, kompetensi, kewirausahaan dan manajemen yang seadanya. Jika SDM mempunyai keairan takars yang baik,

mampu berkompetensi dan mempunyai manajemen yang baik, pasti koperasi akan mudah berkembang.

c. Akses Permodalan, Dalam segi permodalan, suatu koperasi tentu harus memiliki modal yang cukup untuk membangun koperasi tersebut serta menjalankan koperasi dengan manajemen yang tepat puja. Suatu Koperasi di Indonesia yang kesulitan berkembang bias saja karena permodalannya lemah, dengan modal yang minim maka akan sulit untuk memproduksi sehingga hasil yang didapat juga akan minim pula. Keterkaitan Manajemen Pengelolaan Usaha dan Orgmensari

Manajemen Koperasi dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan melalui usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan. Untuk mencapai tujuan Koperasi, perlu diperhatikan adanya sistim Manajemen yang baik, agar tujuannya berhasil, yaitu dengan diterapkannya fungsi-fungsi Manajemen dan perencanaan. Perencanaan” adalah menetapkan suatu cara untuk bertindak sebelum tindakan itu sendiri dilaksanakan.

Dengan kata lain bahwa dalam perencanaan hendaknya orang harus berfikir dahulu tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya serta tanggung jawab terhadap kegiatan tersebut. Oleh karena itu perencanaan sangat penting bagi organisasi dalam rangka mencapai tujuannya dengan demikian perencanaan manajemen harus mempertimbangkan aspek-aspek : (1) Berdasarkan pada alternative, Agar dapat menetapkan perencanaan yang baik maka sebelumnya agar disusun berbagai alternative, misalnya untung dan rugi kelebihan dan kekurangannya, kendala dan dukungannya, sehingga dapat menentukan perencanaan yang paling baik. (2) Harus realistis. Bila perencanaan tidak realistis, mungkin baik diatas kertas saja akan tetapi tidak dapat dilaksanakan dalam prakteknya(3) Ha» ekonomis, disamping keterbatasan diatas. juga harus mempertimbangkan tingkat ekonomis dalam suatu rencana. Hindarran faktor pemborosan, biaya, waktu, tempat, dsb (4) Harus luwes (leksibel) Da'am hal ini perencanaan harus fleksibel, artinya setiap saat dapat dievaluir sesua: dengan perkembangan organisasi. situasi dan kondisi pada waktu tersebut.

Dari berbagai definisi dan tata aturan diatas dapat ditarik simular besar, bahwa koperasi merupakan salah satu cermin sitem ekonomi kerakyatan Koperasi mengutamakan kesejahteraan bagi anggotanya, hanya saja saat ini eksistensi Koperasi itu sendiri telah meredup seiring dengan perkembangan di era Pasar bebas saat ini. Sekarang kita harus beralih pada strategi pembangunan yang dapat dinikmati seluruh rakyat secara adil dan merata.

5.2. Keunggulan Bersaing Koperasi

Pencapaian organsiasi unggul (excellence) secara opsional juga Porter, 12002 h, 65) membagi tiga dasar strategi keunggulan : innovation, quality improvement dan „cost reduction dengan rincian sebagai berikut :

a. Strategi Inovasi Inovasi pada dasarnya berarti pembaharuan, yang bersumber dari kreativitas dan inisiatif dalam proses berfikir yang produktif. Pelatihan dalam strategi ini adalah untuk mewujudkan 'kerrearipuan merespon secara tepat sesuai dengan hasil informasi yang memiliki peluang luas untuk melaksanakannya secara kreatif.

b. Strategi Peningkatan Kualitas , Disamping peningkatan produk tidak kalah penting dalam upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia, dewasa ini dilingkungan bisnis semakin

meluas kesadaran bahwa sumber daya manusia merupakan unsur dan aset perusahaan yang paling penting.

c. Strategi Pengurangan Biaya, Strategi ini berhubungan langsung dengan kemampuan menghindari dan memperkecil resiko, karena terarah pada usaha mmaringkankan keuntungan kompetitif organisasi/perusahaa:.

Yuyun (2006 h,9) menjelaskan bahwa ukuran keberhasilan usaha koperasi tidak semata-mata dengan ukuran efisiensi koperasi sebagai perusahaan, akan tetapi dengan ukuran efisiensi dalam rangka peningkatan kesejahteraan anggota dengan dampak-dampaknya yang bersifat sosial. Tingkat daya saing juga berpengaruh untuk koperasi aga tetap hidup di pasar global.

B. Penelitian Relevan

Penelitian terdahulu merupakan bagian dari informasi yang dijadikan ra akar, atas penelitian yang dilakukan saat ini khususnya berkenana dnegan vriabel-variabel yang dianalisis, adapun hasil penetiian yana dilakukan pra peneliti terdahulu dapat dilihat sebapai berikut:

Tabel 23
Hasil Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Judul | Hasil |
|------------------|--|--|
| Dwi Gemina(2012) | Keunggulan Bersaing Koperasi Berkaitan Dengan Penerapan Intellectual Capital manajemen keanggotaan Dan Partisipasi anggota | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan Intellectual Capial melalui (2012) Koperasi Berkaitan Dengan komitmen dan kompetensi berpengaruh Penerapan Intellectual terhadap keunggulan kerwewan, karpenuasi., Capual, Managemen . 2. Pelaksanaan manajemen keanggotaan melalui Keanggotaan Dan Partisipasi pengaturan pengadaan anggota, Anggota pengerabangan jumlah anggota, pembenan inanfaat koperasi, pemeliharaan anggota dan peruutusan hubungan kranggoraan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing koperasi. 3. Aktifnva partisipasi anggota melalui partisipasi dalam rapat anggota, kesediaau membayar simpanan dan pemanfaatan fasilitas koperasi terhadap keunggulan bersaing koperasi. 4. Terdapat pengaruh antara Intellectual September Capital dan manajemen keanggotaan serta partisipasi anggota terhadap keunggulan bersaing . Hal ini berarti semakin baik penerapan Intellectual Capital dan pelaksanaan manajemen keanggotaan serta aktifnya partisipasi anggnta. maka koperasi dapat mencapai keunggulan bersaing. |

DAFTAR PUSTAKA

- Atut Wahab Soticeban 2008. Pengantu ' Kebijakan vegar Jakarta R.Gipta
- Ali Syak 2008 Kepemimpinan Manager (| hri ve dalam perilaku Organiyasty Jakarta PT, Gramedia, Aritin Satto dan Halamoan Tamba, 2005. Aoperuu leori dan Praktek. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- As'ad Moh 2007, Kepemimpinan Effektif Dalam Yeruvahaan, Yogyakarta Liberty
- Asri. 2013, Strategi pengembangan Koperui dan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Provinsi Riau
- Astuti 2007, Kebutuhan dan perilaku pencariun informasi : studi kasus mahasiswa PDPT FIB UI
- Bmubara, Brown. 2005. Modul Evaluating Leadurahip Ouatuies. JO Tihungs Efrynre Leaders Do to Motivate Employer. Sontumber.
- Budi Haryanto, 2014. Pengaruh Pelaksanaan Pembinaan KUMKM Terhadap Perkembangan Koperasi, usaha Mikro kecil dan Menengah Pada Dinas Perindagkop dan UMKM Kab Upaten Nunukan, eJournai Adminisiranve Retorm, 2014. 2 (3)h, 1929-1940
- Burt Nanus, 2001, Visioner Leadership. San Farangiro
- Budi Haryanto, 2014. Pengaruh Pelaksanaan Pembinaan KXUMKM Terhadap Perkembangan Koperasi, Usaha Miken, Kecil Dan Menengah Pada Dinas Perindagkop dan UMKM Kab Upaten Nunukan, eJournal Administrative Reform, 2014. 2 (3): 1929-1940
- Cobia, David W. & Bruce Anderson. 2009. Product And Pricing Strategies, dalam David W. Cobia (ed.), Cooperatives in Agriculture, Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.
- Cobia, David W. 2006. Special Topics for Marketing Cooperatives. dalam David W. Cobia (ed.), Cooperatives in Agriculture, Prenti.
- Danim Sudarman, 2008, Motivasi Kepemimpinan dam Efektivitas Keloman Penerba Rineka Cipta
- Dave. Ulrich, 2007. Human Resouce Champions, Bowtom Harvard Business School Press. Wright
- Djohar \$, Tanjung H, Cahyadi ER. 2003. Butiding @ Gompertitive Advantage cn CPO through Supply Chain Management : A Cawe Sruudy in PT Eka Dura Indonesia, Astra Agro Lestari, Riau. Journal Manajemen dan Agribisnis, Vol 1 No 1 april 2903 : 20-32
- Dwi Gemina, 2012, Keunggulan Bersaing Koperast Berkaitan Dengan Penerapan Intellectual Capital, Manajemen Keanggotaan Ban Partisipas: Anggota, JMK, VOL: 15, NO. 2, September 2013, 191-204, DOT h, 10.9744 jmk.1b.2.191-204 ISSN 1411-1438
- Fricdman, John, and Ciyde Weaver, 2006, Territory and function: The evolution of regional planning. Berkeley: University of California Press.
- Gedeaan, Arthur G, 2000 Organization Theory and Design Umversits of Colorado at Danver, Ko Cuni Nu Zealand Dinas Unvenu Ines Nae Hanet. Ndire. 2018 Dual or Double Narure oi C rain merruad urus Panin Co peraine Organization, V andenhoek & Ruprech.
- Gari 1. 2009. Pokok-pokok Pilaran Mengerar Orgaresasi Koperasi dam Kera sanaan Pembangunan di Negara Berkembang «NP 4D. Bandung.
- Heru Sri Wulan.2012, Analisis Jiwa Kewirausahaan Pemumpin. Gaya Paruspaa Para Anggota. Dan Model Manajemen Koperasi Dalam Merangtarkan Kmeric Koperasi Di Kota Semarang, Fakultas Ekonomika dan Bas Umveranas Pandanaran
- Herkules.M.J. 2006. Intellectual Capual Disclosure and Marka Caoualizanoa. Jouraal af Insellecizal Capital, Vol. 6 No. 3. pp.
- Hendar dan Kusnadi, 2005, Ekonomi Koperasi, edisi kedua, Lembaga Penerbt FE-LL Jakar...
- Sar Ieurwe Buur 1 ' Mau Coeoperal valen Gran (sa, KR nx 7 Journat " bat INN O mod » LN ISSN (Prana ih Perkembangan Kuper s3 ng na

- Masngudi. 1990, Pera a1n Departemen Rapet 4 Tebakan Muslimin Nasution, 20095 Area Aya «
Usaha Maju Iberanina Mustopadidjja,. AR. IYonturu @UUT ""Paradigma-Paradigma
Pembangunan Dan saing hubungannya "g mudel, serategi. dan kebyakan dalam
peyelenggara Pemerintahan den Pembangunan '. Jakana. Muhammad Faisal Amie.4016,
Marnyemen Kinerja Perguruan Tinggi. Jakarta Wisya
- Wacana Media.
Muhamrnad Alfani, Bulastini Muluwtini, 2012. Pengaruh cura koperasi. kemitraan. dam
parrisipaat anyuota terhadap kinerja koperasi primer di kora baryarmasn zhe influence Gf
ImMuge on cooperaton. par-tnership. particmp-arion of members s0 performance Gf
primary cooper-ation in baryar-masin cin d. Al' Ulum. ISS & 2355-3898, Volume 6.
- Musran Munizu, 2009, Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Irsernal Terhadap Kinerja Usaha
Mikre dan Kecil (UMK) di Silawesi Selaaan. Manajemen Dan Kewirausahaan , vol.12, No.
I. Maret 2010 h, 33-41
- Muflih. Muhammad 2002. Perilaku Konsumen Dalam Perspekaif Islam Jakarta PT Raja Ss ndo
Mustapadidjaja, Bintoro Tjokroamidjojo. 2007. Kebyaksanaan aan Admnisrrasa Pembangunan,
Perkembangan. Teori, dan Penerapan. Jakarta LP3T S
- Mustapadidjaja AR. Bintoro Tjokroamiijojo. 2007. Kebyaksanaan dan 4amnrsirasi Pembangunan,
Perkembangan. Teori. dan Penerapan. Jakarta. LYES
- Munizu, Musran 2009, Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Inrernal Terhadap Kinerja Usaha
Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan Jurnal Manajemen aan Kewirausahaan , vol.12, No.
I. Marer 2010: 33-41.
- Mutbyarto. 1999. Sister Ekonomi Dari Kaprdalsrne Menuju Ekonorra Kerakyatan. Pererba
Aditya Media, Yogyakarta
- Mutis, Thoby 2007, "Saru Nuansa, Demokrasi Ekonomi dan Ekonomi Kkerakvaarn Kompas, 29
September.. 20G0. Pengembangan Koperasi. Jakarta: PT. Grasindo.
- Nur Indriantoro dan Bambang Suponi», 2002, Metodologi Peneluum Bismnas UU vruk
Akuneransi dan Manajemen, BPFE. Yogyakarta Nurcholis 2005 Mangjemen Pengembangan
Sumber Daya Manusia. Salcrnra Cry mengukur Keberhuuslan K perasi. Sahara Jaklarta
- Porter, Michacl E, 2002, Seraregi Bersaing Teknik Menganalisis Indusmi dan Pesaang. Eriangga,
Jakarta
- Ropke, Jochen, 2006. Ekonomi Koperasi Teor. dan Manajemen, Penerbit Salemba Ep.
Jakarta. Robbins. Stephen P.2011. Esseruals of Or samzational Behanor New Jera Prenuce
Hali Internasional, Inc. Rosemane Suyiati Njotoprajitno. 2012. Peran Kepemimpinan, Kompe ens
Sam Dan Pengelolaan 'fanajemen Dalam Peningkatan Dava Samg Koperasi WM Indone