

MANAJEMEN KINERJA KOPERASI



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
CP: 0857 2589 4940
Email: zahirpublishing@gmail.com



MANAJEMEN KINERJA KOPERASI

Abd. Rahman Pakaya



KOPERASI INDONESIA



MANAJEMEN KINERJA KOPERASI

Abd. Rahman Pakaya

MANAJEMEN KINERJA KOPERASI

ABD. RAHMAN PAKAYA



Manajemen Kinerja Koperasi

Yogyakarta: Zahir Publishing, Juli 2017

vi + 149 hlm; 14,5 x 21 cm

ISBN: 978-602-61575-8-4

Penulis : Abd. Rahman Pakaya

Tata Letak : Ismi Aziz

Design Sampul : Haji Ari Darisman

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak

sebagian atau seluruh isi buku ini

tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan segala puji kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan ridlo-Nya, penulis masih beroleh kesehatan dan kekuatan lahir dan batin sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Tujuan buku ini membahas Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Wirausaha terhadap Partisipasi Anggota serta implikasinya terhadap Kinerja Koperasi. Dari buku ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu Manajemen, khususnya ilmu tentang Kepemimpinan, Kewirausahaan dan bidang ilmu Manajemen lainnya. Disamping itu juga sebagai masukan bagi semua yang berkepentingan terhadap pengelolaan Koperasi.

Tiada kesempurnaan yang bisa diraih manusia, untuk itu penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangan dan kelemahan baik tata cara penulisan, bahasa, maupun pembahasannya karena keterbatasan pengetahuan yang dimiliki, oleh sebab itu kritik dan saran sangat diharapkan demi penyempurnaan tulisan ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tulisan ini, teristimewa kepada Prof. Dr. Hj. Tati Suhartati Joesran, S.E. M.S, Prof. Dr. Hj. Ernie Tisnawati Sule, S.E. M.Si, Prof. Dr. H. Suryana Sumantri, S.Psi. MT., Prof. Dr. Ir. H.

Manajemen Kinerja Koperasi

Gandjar Kurnia, DEA, Prof. Dr. H. Syamsu Qomar Badu, M.Pd,
dan Prof, Dr. Ir Nelson Pomalingo, M.Pd.

Kepada Istri tercinta Ny. Yusna Pakaya dan anak-anakku tersayang Rahnatiya Pakaya, SE, Salman Pakaya, dan Iskandar Zulkarnain Pakaya serta menantu Olis Manopo yang telah mendampingi penulis dalam suka dan duka, penuh kesabaran, keihlasan, ketulusan serta selalu mendoakan penulis agar cepat selesai. Semoga Allah selalu memberikan taufik, hidayah. rahmat serta karuniaNya kepada kita semua. Amin.

Gorontalo, Juli 2017

Penulis

Abd. Rahman Pakaya

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	v
BAB I Pendahuluan	1
BAB II Pengertian dan Teori Kepemimpinan	15
A. Pengertian Kepemimpinan.....	15
B. Teori Kepemimpinan	18
C. Kepemimpinan Transformasional	22
BAB III Teori Perilaku Wirausaha.....	32
A. Pengertian Wirausaha.....	32
B. Teori Perilaku Wirausaha.....	45
BAB IV Pengertian dan Teori Partisipasi	58
A. Pengertian Partisipasi.....	58
B. Manfaat, Proses Partisipasi	63
C. Teori-teori Partisipasi	65
BAB V Manajemen Kinerja Koperasi	71
A. Pengertian Kinerja	71
B. Kinerja Koperasi.....	73
C. Kinerja Keuangan Koperasi	79
BAB VI Kinerja Manajemen	90
BAB VII Kinerja Usaha	98
BAB VIII Implementasi Pada Aras Lokal	105
A. Gambaran Umum Koperasi di Provinsi Gorontalo....	105
B. Partisipasi Anggota Koperasi di provinsi Gorontalo..	118
Daftar Pustaka	132

BAB I

PENDAHULUAN

Koperasi pada era reformasi, diharapkan mampu mewujudkan perannya sebagai suatu lembaga ekonomi profesional yaitu sebagai penggerak jaringan usaha dan merupakan salah satu landasan penting dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat. Di samping itu diharapkan pula agar koperasi mampu turut serta dalam membangun tatanan perekonomian nasional dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Kondisi tersebut sejalan dengan amanat UUD 1945 pasal 33, dalam arti koperasi sebagai lembaga yang mampu menjadi wadah bagi para pelaku ekonomi berdasarkan demokrasi ekonomi.

Koperasi bersama-sama dengan pelaku ekonomi lainnya yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) berperan bukan saja untuk mencapai efisiensi ekonomi, namun yang sangat penting adalah meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan di antara anggota melalui kerja sama yang efektif. Peran tersebut akan sulit dilaksanakan apabila fungsi ekonomi koperasi mengalami distorsi (penyimpangan) akibat peran koperasi sebagai wahana untuk melaksanakan program pemerintah tidak terkait dengan kepentingan ekonomi anggota, terlebih jika usaha koperasi dikendalikan oleh orang-

Manajemen Kinerja Koperasi

orang yang memiliki kepentingan pribadi tertentu (*personal interest*) dalam koperasi.

Koperasi sebagai organisasi swadaya, berarti koperasi sebagai suatu bentuk organisasi yang menolong diri sendiri (*organisasi self help*), yaitu organisasi yang anggotanya orang perorangan bergabung atas dasar kepentingan bersama untuk memperbaiki keadaan ekonomi sosialnya agar lebih mampu memenuhi kebutuhan mereka dalam rangka mewujudkan tujuan jangka panjang yaitu mewujudkan kesejahteraan bersama. Namun sesuai hasil penelitian LIPI (dalam *Business News*, 22 April 2003;11) menyimpulkan bahwa upaya koperasi untuk memperjuangkan dan mengamankan kepentingan serta kesejahteraan anggota kurang berhasil. Hal ini disebabkan karena masih adanya keberpihakan koperasi pada keuntungan segelintir anggota semata.

Permasalahan yang sedang dihadapi semua pihak yang terkait dengan koperasi adalah bagaimana mengimplementasikan nilai-nilai kebersamaan di dalam organisasi koperasi secara konsisten dan rasional pada kehidupan organisasi sehari-hari, termasuk bagaimana memasukkannya kedalam aturan praktis. Kebanyakan orang kemungkinan tidak akan terlalu memperdebatkan eksistensi koperasi apabila mereka menyadari dan memahami keberadaan koperasi di dalam lingkungan ekonomi mereka dan jatidiri koperasi benar-benar sesuai dengan makna keberadaannya.

Jatidiri koperasi sebagai kesepakatan gerakan koperasi internasional merupakan pedoman bagi setiap organisasi koperasi di seluruh dunia, khususnya yang organisasi gerakannya menjadi anggota ICA. Sebagai pedoman bagi koperasi di seluruh

dunia jadinya koperasi ini bersifat universal, sehingga untuk operasionalnya diperlukan suatu kesepakatan yang intinya harus tetap mengacu pada jati diri koperasi. Jati diri koperasi sebagai hasil kongres International Cooperative Alliance (ICA) terdiri dari definisi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi. Skurnik, Samuli (2002;105) “Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan bersama ekonomi, sosial dan budaya dan aspirasi bersama melalui usaha yang dimiliki dan dikendalikan secara demokratis.” Koperasi didasarkan pada nilai-nilai menolong diri sendiri, bertanggung jawab sendiri, demokrasi, kesetaraan, ekuitas dan solidaritas. Anggota koperasi menjunjung tinggi nilai-nilai etis seperti kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap orang lain “. Sedangkan prinsip-prinsip koperasi sesuai rumusan ICA terdiri dari Keanggotaan Sukarela dan Terbuka, Kontrol Anggota secara Demokrasi, Partisipasi Ekonomi Anggota, Otonomi dan Kemandirian, Pendidikan, Pelatihan dan Informasi, Kerjasama antara Koperasi, Kepedulian terhadap Masyarakat.

Dewasa ini pemberdayaan koperasi dan UKM semakin ditingkatkan, hal ini ditegaskan Menteri Negara Koperasi dan UKM (2007;16), bahwa Pemberdayaan Koperasi dan UKM yang berkelanjutan dan didasarkan pada konsistensi komitmen untuk mengembangkan ekonomi rakyat diharapkan dapat mendukung akselerasi pertumbuhan ekonomi nasional, mengurangi tingkat pengangguran terbuka, menurunkan tingkat kemiskinan, mendinamisasi sektor riil, dan memperbaiki pemerataan pendapatan masyarakat.

Manajemen Kinerja Koperasi

Sesuai dengan data pada Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) tahun 2007 mencatat pertumbuhan signifikan yang dicapai koperasi, baik dari segi sisa hasil usaha (SHU) maupun jumlah koperasi yang aktif. Pada tahun 2004, jumlah koperasi hanya mencapai 130.730 unit, dan pada 2006 meningkat menjadi 138.411 unit, mengalami pertumbuhan sekitar 5,9%. Bertambahnya jumlah koperasi diikuti oleh penambahan jumlah modal, yaitu meningkat 19,7% dalam waktu dua tahun, yaitu pada 2004, senilai Rp 28,9 triliun menjadi Rp 34,6 triliun pada tahun 2006. <http://server.immediavisi.com>

Salah satu faktor yang mendorong pertumbuhan tersebut adalah pemberian fasilitas oleh pemerintah. Untuk memajukan koperasi, sejak tahun 2004 pemerintah mengucurkan dana bergulir mencapai Rp 938,6 miliar, hal mana program dan pelaksanaannya dimuat dalam kebijakan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah yang diberikan pemerintah dalam bentuk uang atau barang modal yang disalurkan melalui pola bergulir. Pola bergulir merupakan salah satu terobosan Kementerian KUKM untuk membantu KUKM dalam rangka menstimulir pertumbuhan ekonomi masyarakat melalui kebijakan pembinaan dan pengembangan program KUKM.

Tujuan program dana bergulir adalah meningkatkan aktivitas ekonomi pedesaan, meningkatkan volume usaha koperasi dan UKM, meningkatkan penyerapan tenaga kerja, meningkatkan semangat berkoperasi, meningkatkan pendapatan anggota dan membangkitkan etos kerja. Memperhatikan tujuan program dana bergulir tersebut, maka peranan dana bergulir dalam

pengembangan koperasi dilihat dari efektivitas program dana bergulir diukur dari produktivitas dan kepuasan anggota Koperasi dan UKM. Ukuran kepuasan anggota koperasi dan UKM dapat dilihat dari dampak perkuatan dana bergulir terhadap pendapatan koperasi dan anggota, sesuai tujuan akhir pemberian pinjaman dana bergulir yaitu meningkatkan pendapatan koperasi dan anggota. Dengan demikian peranan program dana bergulir adalah membuka kesempatan kerja bagi masyarakat guna menekan jumlah pengangguran, sehingga sampai dengan tahun 2006, koperasi mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 307.648 orang, terdapat peningkatan sejumlah 19.050 orang dibanding tahun 2005, dilain pihak, koperasi juga berfungsi memberikan kredit bagi usaha mikro kecil dan menengah.

Tak bisa dipungkiri lagi jika memperhatikan data di-kemukakan diatas, menunjukkan suatu hasil capai yang memuaskan, namun jika memperhatikan kinerja koperasi dewasa ini, banyak hal yang perlu mendapat perhatian semua pihak yang terkait dengan koperasi, terutama pengurus, karyawan dan anggota. Meski jumlah koperasi terus meningkat tetapi kinerjanya kurang maksimal, ditambah lagi dengan citranya yang belum bagus di mata masyarakat. Hal ini disebabkan antara lain karena kurangnya pemahaman tentang koperasi sebagai badan usaha yang memiliki struktur kelembagaan yang unik atau khas serta kurang memasyarakatnya praktik-praktik berkoperasi yang bena (Suryadharma Ali;2007). Lebih lanjut Suryadharma mengemukakan semua kondisi tersebut menimbulkan berbagai permasalahan mendasar yang menjadi kendala bagi kemajuan

Manajemen Kinerja Koperasi

perkoperasian di Indonesia. Permasalahan mendasar itu antara lain, masih banyaknya koperasi terbentuk tanpa didasari oleh kebutuhan atau kepentingan ekonomi bersama dan prinsip suka rela pada anggotanya. Akibatnya, koperasi pun kehilangan jati diri sebagai badan otonom dan kemandirian, terkikisnya kepercayaan, kepedulian, dan dukungan masyarakat terhadap koperasi.

Dampak yang ditimbulkan permasalahan tersebut di atas, banyak unit usaha koperasi gulung tikar. Hal ini sesuai dengan pernyataan Dirjen Pembinaan Hubungan Industrial dan Jamsostek Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi bahwa pengurus yang tidak profesional dan rencana kerja yang tidak terarah membuat banyak koperasi harus tutup. Penyebabnya adalah karena kinerja koperasi belakangan ini tidak memiliki daya saing. <http://www.hupelita.com>

Secara teori menurut Ropke (2000;80) bahwa kinerja koperasi antara lain berkaitan dengan promosi anggota. Promosi Anggota (*Member's Promotion*) merupakan upaya koperasi menyelenggarakan berbagai kegiatan pelayanan barang-jasa yang dibutuhkan dan dapat menunjang sekaligus mempromosikan perbaikan kemampuan ekonomi rumah tangga maupun kesejahteraan anggota, dengan demikian makin baik pelayanan dalam rangka promosi ekonomi anggota diduga semakin tinggi partisipasi anggota dalam koperasi. Namun disisi lain fakta menunjukkan bahwa tingginya pertumbuhan jumlah koperasi belakangan ini belum diikuti oleh peningkatan partisipasi anggota koperasi. Hasil survei Lembaga Pendidikan Koperasi (Lapenkop) pusat dan Lembaga Survei Denmark menyimpulkan bahwa

partisipasi anggota dalam memajukan koperasi masih sangat rendah (terpuruk), hampir sebagian besar anggota koperasi baru sebatas mendirikan saja. Pemahaman tentang hak dan kewajiban masih sangat rendah, kurang memperhatikan pengawasan kinerja. <http://www.bisnisbali.com>

Memperhatikan hasil survei tersebut, sebenarnya masalah rendahnya partisipasi anggota dapat diatasi jika ada pemahaman anggota terhadap nilai kehidupan berkoperasi, yang pada intinya adalah menolong diri untuk memperbaiki keadaan (ekonomi) melalui kekuatan kolektif yang terorganisir atas dasar kesamaan derajat dan demi kepentingan mereka sendiri, dan nilai kebersamaan tersebut akan terungkap dalam keseluruhan mekanisme kerja dan perilaku orang-orang didalamnya. Guna mewujudkan hal ini diperlukan kepemimpinan dan kapabilitas kerja setiap personil yang menjalankan roda organisasi koperasi secara memadai, karena masalahnya berpusat pada pengelolaan organisasi, yang biasanya disebut sebagai manajemen koperasi.

Kepemimpinan dan kapabilitas kerja pada koperasi dewasa ini merupakan masalah perlu diperhatikan, hal ini sesuai dengan pandangan yang dikemukakan Tuhpawana P Sandjaja, (2002;3) bahwa masalah kepemimpinan, mutu sumber daya manusia pada berbagai perangkat organisasi koperasi merupakan masalah yang menonjol dan mendapat berbagai macam tanggapan dari masyarakat, karena sangat terkait dengan upaya pengembangan koperasi. Kualitas kepemimpinan berkaitan dengan upaya untuk mempengaruhi anggota agar melaksanakan program yang telah ditetapkan, sedangkan mutu sumber daya manusia (SDM) sangat

Manajemen Kinerja Koperasi

berpengaruh pada kinerja SDM itu sendiri untuk mengetahui, mengerti dan memahami permasalahan yang dihadapi.

Pendapat tersebut sangat relevan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Boyatzis, (Mustopadidjaja, 2002;62) bahwa di abad 21, diperlukan kepemimpinan yang memiliki kemampuan memadukan kompetensi kepemimpinan dan manajemen secara berkeselimbangan, kepemimpinan hanya mungkin efektif apabila disertai kemampuan manajemen yang profesional. Dari berbagai perkembangan pengetahuan, teori, dan paradigma kepemimpinan, terdapat beberapa hal yang sangat menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya yaitu (1) karakteristik pemimpin, (2) kondisi orang-orang yang dipimpinnya, dan (3) perkembangan lingkungan.

Lebih lanjut dikemukakan Boyatzis bahwa faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dalam hal kepemimpinan adalah sosok manusia yang menjadi fokus perhatian. Hal tersebut utamanya mengandung makna, bahwa dalam memilih pimpinan haruslah terlebih dahulu diperhatikan sejauh mana karakteristik seseorang calon pemimpin memiliki aspek kemanusiaan yang patut untuk dijadikan sebagai pemimpin sehingga berhasil secara arif, efektif, dan produktif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi lingkungannya ataupun dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Efektifitas kepemimpinan akan dipengaruhi oleh ketepatan kombinasi antara gaya, tipologi, dan model kepemimpinan yang dikembangkan si pemimpin dalam menghadapi perkembangan lingkungan dan kondisi orang-orang yang dipimpinnya, hal tersebut

sangat ditentukan oleh faktor kompetensi yang dimiliki pemimpin. Salah satu kompetensi yang dimaksud adalah sifat kewirusahaan. Sehubungan dengan hal ini Robinson, Michael Harvey (2008) mengemukakan...“Pemimpin yang memiliki sifat kewirusahaan mengharapkan pengikut dapat memenuhi kebutuhannya dengan kekayaan yang diperoleh, dan berprestasi dengan mendelegasikan budaya bekerja keras guna mencapai kesuksesan. Satu hal yang penting dibina adalah keharmonisan nilai-nilai lintas kelompok, seperti yang dikemukakan oleh Newcombe dan Ashkanasy (2002), memandang bahwa keharmonisan nilai lintas kelompok adalah hal positif dan sama-sama mempengaruhi serta berperan dalam menentukan tingkatan pemimpin.

Pendapat tersebut lebih dipertegas lagi dengan pandangan Zimmerer dan Scarborough (2005) bahwa abad ke duapuluh satu muncul dengan kewirausahaan sebagai kekuatan utama yang membentuk perekonomian global, perekonomian mendatang terletak ditangan mereka yang berkomitmen meraih sukses melalui produk dan jasa inovatif yang berfokus ke pelanggan. Mereka yang memiliki semangat kepemimpinan kewirausahaan telah menjadi pemimpin, dan akan terus menjadi pemimpin, revolusi ekonomi yang telah terbukti berulang kali menaikkan standar kehidupan orang dimana-mana”. Pendapat yang sama dikemukakan Jeroen P.J. de Jong, Deanne N. Den Hartog (2007), Mumford dan Licuanan, (2004) bahwa model kepemimpinan yang didasarkan pada penerapan peraturan-peraturan yang bersifat rutin mungkin tidak sama dengan kepemimpinan orang-orang yang inovatif.

Manajemen Kinerja Koperasi

Perilaku inovatif yang dimiliki pemimpin perlu ditularkan kepada pengikut agar mereka memiliki budaya inovatif, akan tetapi hal tersebut kurang mendapat perhatian (Shalley dan Gilson, 2004), oleh karena itu, harus ditelusuri bagaimana para pemimpin bisa mencetuskan aspek ini pada perilaku karyawan agar mereka menjadi inovatif. Keberhasilan seorang pemimpin dapat diukur dari kinerjanya, dan kinerja akan baik atau tidak tergantung pada bagaimana seorang pemimpin memperlakukan bawahannya. Dilain pihak, dalam organisasi koperasi terdapat tiga komponen yang sangat menentukan keberhasilan koperasi yaitu kepengurusan, keanggotaan dan keusahaan (Rusidi., (2002). Kepengurusan berkaitan dengan kepemimpinan, keanggotaan terkait dengan partisipasi, sedangkan keusahaan menitikberatkan pada keberhasilan usaha koperasi (aspek kinerja). Sejauhmana keterkaitan antara partisipasi dengan kinerja, hasil penelitian Naceur Jabroun (2000) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi antar karyawan managerial adalah tinggi dan memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan.

Keberhasilan usaha koperasi bisa dicapai jika koperasi memiliki manajemen yang profesional dan disertai partisipasi anggota secara bersama-sama, sedangkan partisipasi anggota dalam organisasi yang ditandai oleh hubungan identitas, dapat diwujudkan jika pelayanan yang diberikan oleh perusahaan koperasi sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan anggota Ropke (2000;61). Permasalahannya terletak pada kepentingan dan kebutuhan anggota adalah bermacam-macam. Di sinilah diperlukan profesionalisme manajerial dalam menciptakan

pelayanan kepada anggota, dengan demikian peningkatan partisipasi anggota berhubungan erat dengan tingkat pelayanan, sementara pelayanan berhubungan pula dengan daya dukung yang ada dalam koperasi. Agar pengurus mampu memberikan pelayanan prima kepada anggota koperasi, maka diperlukan pengaturan fungsi dan peran para pengelola, selain itu mereka harus menyadari bahwa fungsi dan peran tersebut merupakan kepercayaan dari anggota koperasi, sebaliknya anggota harus meyakini bahwa apa yang dilakukan oleh pengelola koperasi merupakan tugas yang telah didelegasikan kepada pengurus.

Tidak terkecuali koperasi yang berada di wilayah Provinsi Gorontalo, permasalahan partisipasi anggota dan kinerja koperasi merupakan permasalahan yang cukup rumit, oleh sebab itu penelitian ini diarahkan pada partisipasi anggota dan kinerja koperasi dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional dan perilaku wirausaha Pengurus Koperasi di Provinsi Gorontalo guna mengetahui sejauhmana pengaruh kepemimpinan transformasional, perilaku wirausaha pengurus koperasi terhadap partisipasi anggota dan dampaknya terhadap kinerja koperasi.

Memperhatikan hasil studi pendahuluan diperoleh fenomena dilapangan sebagai berikut :

Sebagian besar pengurus koperasi belum menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, pada umumnya pengurus belum memiliki visi dalam menjalankan kepengurusan koperasi.

1. Pengurus dalam menjalankan usaha koperasi belum memiliki perilaku wirausaha, hal ini ditandai dengan kurangnya

Manajemen Kinerja Koperasi

kemampuan mencari informasi, mengidentifikasi peluang, menangani risiko, membuat keputusan, responden lain mengatakan bahwa pengurus memiliki perilaku wirausaha dalam menjalankan usaha koperasi.

2. Partisipasi anggota pada koperasi di Provinsi Gorontalo masih kurang, hal ini diduga disebabkan antara lain kurangnya kepercayaan anggota terhadap pengurus koperasi.
3. Kinerja Koperasi di Provinsi Gorontalo, umumnya responden berpendapat bahwa fenomena kinerja koperasi masih kurang baik, Bukti lain menunjukkan kinerja koperasi antara lain data keuangan yang tertera dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Rekapitulasi data Kinerja Koperasi Provinsi Gorontalo Semester Satu Tahun 2010

Kab / Kota	Total Aset (Rp.000)	Modal sendiri (Rp.000)	Modal asing (Rp.000)	Volume usaha (Rp.000)	SHU (Rp.000)
Kota Gorontalo	77.085.325	29.471.000	45.677.272	65.263.059	11.479.140
Kab. Gorontalo	103.785.215	38.502.248	62.118.703	133.635.394	3.164.263
Kab. Boalemo	49.197.106	2.722.830	47.315.287	32.752.298	246.943
Kab. Pohuwato	8.866.513	1.588.234	5.902.908	8.912.259	398.336
Kab. Bone Bolango	38.002.678	12.245.283	23.491.979	19.362.883	1.140.981
Kab. Gorontalo Utara	9.968.468	3.324.306	4.084.368	6.165.348	670.993
Provinsi Gorontalo	3.976.646	1.554.667	2.350.851	5.748.403	279.920
Jumlah	290.881.951	89.408.568	190.941.368	271.839.644	17.380.576

Sumber : Hasil pengolahan di lapangan ; Oktober 2010.

Berdasarkan data keuangan dalam Tabel 1.1 tersebut, akan dapat diketahui seberapa besar kemampuan koperasi menghasilkan (SHU) dari aktiva yang dipergunakan, dianalisa

dengan menggunakan Analisis Return On Asset (ROA), hasilnya adalah 5,98%. Selain itu untuk mengetahui seberapa besar kemampuan SHU koperasi yang tersedia bagi para anggota, dapat dianalisa melalui alat analisa Return On Equity (ROE), hasilnya adalah 19,44% termasuk dana cadangan pemupukan modal koperasi sebesar 40% dari jumlah SHU yang tersedia untuk anggota. Disisi lain data tersebut menunjukkan adanya ketidak seimbangan modal sendiri dan modal asing. Ini dikhawatirkan akan berakibat pada ketidakmampuan koperasi untuk melunasi hutang-hutang yang jatuh tempo.

Data dalam tabel 1.1 menunjukkan posisi hutang dalam struktur permodalan koperasi lebih besar dibanding modal sendiri. Hal ini diduga akan memicu munculnya moral hazard dikalangan pengurus maupun manajer koperasi yang pada akhirnya kemungkinan akan berdampak pada kinerja koperasi, sebagaimana pendapat yang dikemukakan Hailu, Getu et al (dalam Novcovic Sonja., 2007;48) bahwa salah satu isu utama saat ini tentang keuangan koperasi adalah pengaruh leverage utang terhadap kinerja koperasi. Secara teoritis, leverage dapat meningkatkan tekanan pada manajer untuk berbuat, melalui pengurangan insentif untuk perilaku moral hazard dengan mengurangi arus kas "bebas" pada penyelesaian oleh manajer.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan diatas, dipandang perlu untuk melakukan penelitian terhadap keberadaan koperasi di Provinsi Gorontalo. Melalui penelitian ini akan ditelaah bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku wirausaha terhadap partisipasi anggota dan implikasinya

Manajemen Kinerja Koperasi

terhadap kinerja koperasi di Provinsi Gorontalo. Penentuan lokasi penelitian di Provinsi Gorontalo didasarkan pada pertimbangan untuk hal-hal berikut :

1. Bahwa variabel yang diteliti merupakan fenomena yang dihadapi pengurus dan anggota koperasi di Provinsi Gorontalo.
2. Faktor penguasaan lokasi oleh peneliti sehingga berdampak pada penghematan biaya, waktu dan tenaga.

Ciri has penelitian ini yang membedakannya dengan penelitian lain sebelumnya adalah :

- a. Bahwa kepemimpinan yang akan diteliti dibatasi pada kepemimpinan transformasional; dengan asumsi bahwa pada era globalisasi dewasa ini kepemimpinan ini mampu melakukan perubahan, dan yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kepemimpinan pengurus koperasi secara kolektif.
- b. Bahwa perilaku wirausaha yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lebih difokuskan pada kemampuan yang dimiliki pengurus untuk mengembangkan usaha-usaha koperasi;
- c. Demikian pula dengan kinerja, dalam penelitian ini menitikberatkan pada penilaian kinerja koperasi, dengan fokus penilaian pada kinerja keuangan, kinerja manajemen, dan kinerja usaha.
- d. Penelitian ini lebih menitik beratkan pada aspek pengurus dan anggota koperasi sehingga dapat diungkap hal-hal yang di duga menyebabkan kinerja koperasi meningkat atau menurun.

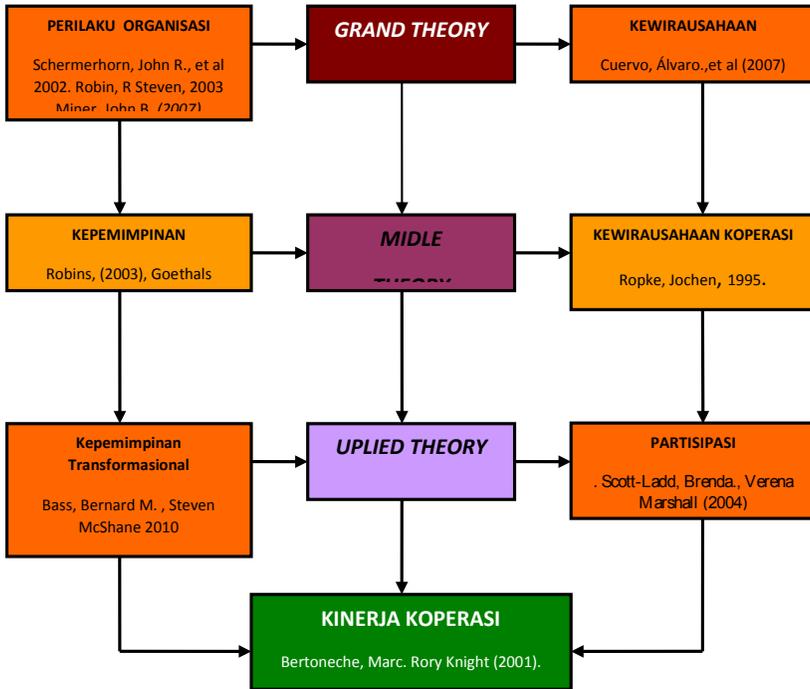
BAB II

PENGERTIAN DAN TEORI KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan.

Dewasa ini masalah kepemimpinan semakin menarik perhatian banyak kalangan terutama dalam kajian manajemen kontemporer, sebab kepemimpinan memiliki dimensi yang luas. Kepemimpinan tidak saja berarti pemimpin yang mempengaruhi orang-orang, tetapi juga pemimpin terhadap perubahan dan sumber inspirasi serta motivasi bawahan. Dalam perkembangannya, definisi dan penafsiran terhadap kepemimpinan semakin beragam. Pada dasarnya para ahli memberikan pengertian kepemimpinan dari sudut pandang seni dan ilmu pengetahuan.

Manajemen Kinerja Koperasi



Sumber: Hasil kajian dari literatur
Gambar 2.1. Kerangka Teori

Kepemimpinan dapat dipandang dari segi seni, para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan ketrampilan intuitif. Oleh sebab itu kepemimpinan sulit diajarkan dan ditularkan kepada orang lain. Dilain pihak, ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai ilmu pengetahuan, oleh sebab itu kepemimpinan dapat ditumbuhkembangkan dan disebarluaskan. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan diformulasikan sebagai praktek dan dapat ditularkan kepada orang lain melalui pemberian pelatihan. Selain sebagai seni dan

sebagai ilmu dapat pula ditelaah dari sudut pandang sifat, perilaku, situasi, bahkan belakangan ini kepemimpinan dikaitkan dengan perubahan lingkungan yang disebut dengan kepemimpinan transformasional. Namun apabila berbicara tentang definisi kepemimpinan, para ahli mengemukakan argumentasi yang berbeda akan tetapi pada hakekatnya menuju pada pemahaman yang sama, antara lain seperti dikemukakan dalam uraian selanjutnya.

Menurut Kotelnikov (2000:1) terdapat tiga jawaban sederhana tentang kepemimpinan (1) jawaban yang mudah, kepemimpinan adalah membuat orang berpikir untuk melakukan sesuatu, atau bahkan tidak ingin melakukan sesuatu. (2) kepemimpinan dalam organisasi, adalah tindakan melakukan komitmen dengan pekerja dengan memberikan kontribusi yang terbaik untuk tujuan organisasi, dan (3) kompleks dan lebih akurat, kepemimpinan dengan konsekuensi dari fakta bahwa individu atau kelompok orang mulai berperilaku dengan cara tertentu sebagai akibat dari tindakan orang lain. Sedangkan menurut Zaleznik (2004), pemimpin memikirkan sasaran dengan cara yang berbeda kepada para manajer, bersifat aktif dibanding yang reaktif. Seorang pemimpin menggunakan pengaruh di dalam mengubah suasana hati, meningkatkan citra dan harapan-harapan, menetapkan keinginan-keinginan dan menentukan arah bisnis yang diambil, sasaran hasil yang spesifik.

Beberapa definisi di atas dapat difahami bahwa kepemimpinan meliputi aktifitas memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan orang lain sehingga terjadi perubahan tingkahlaku para pengikut. Oleh

karena itu seorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih dalam upaya mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Hal yang penting dalam upaya mempengaruhi adalah terjadi perubahan sikap para pengikut, baik secara individu maupun kelompok untuk menerima dan melaksanakan gagasan-gagasan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disamping itu para pemimpin melakukan komitmen, memberikan kontribusi yang terbaik terhadap pencapaian tujuan, bersifat aktif, meningkatkan citra dan harapan-harapan, menetapkan keinginan-keinginan pengikut agar proses kepemimpinan bisa berjalan dengan baik.

B. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif adalah satu-satunya kepemimpinan yang akan bertahan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan memiliki dua sisi yaitu karakter dan kompetensi.” Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan dari pada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian.

1. Teori Manusia Agung (*Great Man Theory*). Kippenberger, (2002;15) mengemukakan bahwa teori ini muncul karena adanya sedikit pengecualian, dimana negara-negara pada

awal abad kedua puluh diperintah oleh kelas penguasa, yang dilahirkan ke dalam kelas bangsawan, yang sepenuhnya sesuai dengan zamannya, dengan asumsi bahwa orang-orang besar di masa lalu telah lahir untuk peran. Asumsi ini dibentuk sebagai dasar dari apa yang dikenal dengan *Great Man Theory* yang menganut pandangan bahwa “hanya sejumlah orang secara unik dikaruniai kemampuan dan sifat-sifat tertentu yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin, dan ciri-ciri ini hanya bisa diwariskan, tidak berkembang, dipelajari, atau diperoleh”, (Kippenberger, 2002;15).

Pendapat yang sama dikemukakan Hiriyapa (2010;216) Teori *Greatman* kepemimpinan menegaskan bahwa pemimpin dilahirkan dan bukan dibuat. Hal ini terutama berlaku untuk pemimpin besar yang merupakan pemimpin alami. Kepemimpinan membutuhkan kualitas tertentu seperti memerintah, kepribadian keberanian pesona, persuasi intelijen, dan agresivitas. Orang percaya bahwa kepemimpinan tidak dapat dipelajari, sebagai contoh sebuah pola dasar pandangan Manusia Agung: Ini adalah sebuah fakta bahwa beberapa orang memiliki sebuah keunggulan alami yang berpengaruh dan mendominasi zaman mereka, dan tanda-tanda tersebut jelas-jelas untuk kepemimpinan.

2. Teori Sifat. Hiriyapa (2010;211) mengemukakan bahwa Istilah ‘Sifat’ mengacu pada berbagai atribut individu yang memprediksi apakah seseorang akan mencapai posisi kepemimpinan yang efektif. Demikian pula pendapat Bass (dalam Clark, Donald, 2001;9) bahwa beberapa ciri

Manajemen Kinerja Koperasi

kepribadian dapat menyebabkan orang secara alami berperan dalam kepemimpinan. Teori ini mengacu pada pandangan sifat-sifat, watak-watak dan karakter yang dimiliki oleh seorang individu. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada karakter pemimpinnya. Sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik, dan kemampuan sosial. Sifat merupakan bawaan yang mempengaruhi segala tingkah laku, perbuatan serta tindakan dalam mengambil suatu keputusan. Dengan demikian penganut teori ini memandang pentingnya sifat manusia dalam kepemimpinan meliputi kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, human relation, motivasi intrinsik, dorongan untuk maju. Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi dasar yaitu:

- a. Setiap individu memiliki watak atau sifat yang melekat pada dirinya.
 - b. Setiap individu tersebut dapat mempengaruhi image orang lain atas individu tersebut.
 - c. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai, ciri yang dimiliki oleh pemimpin tersebut
3. Teori Kepemimpinan Motivasional oleh House. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkahlaku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. (Mustofadidjaja, hal 20). <http://aparaturnegara.bappenas.co.id>

4. Teori Perilaku Kepemimpinan. Menurut teori ini terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. (Mustofadidjaja, hal 21). <http://aparaturnegara.bappenas.co.id>. Studi Perilaku difokuskan pada penyelidikan karakteristik lain dari sifat-sifat bawaan atau kualitas dari pemimpin. Adair (dalam Hiriyapa, 2010;213) mengemukakan bahwa teori ini didasarkan pada perilaku yang sesuai dengan situasi tertentu, dan efektifitas kepemimpinan terletak pada apa yang dilakukan pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tugas, kelompok dan mengkoordinasikan pekerjaan orang-orang dalam kelompok. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses pembelajaran.

5. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini menganjurkan kepada para pemimpin memahami perilakunya sendiri, perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu (Hiriyapa, 2010;215). Pendekatan ini memerlukan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Pemimpin dapat menggunakan pendekatan situasional sebagai berikut: belajar terus menerus, berorientasi layanan, positif, percaya pada orang, menjalani kehidupan yang

seimbang, memandang hidup sebagai petualangan, sinergis (katalis), sehat jasmani, rohani, dan mental, kepribadian jaminan mutu, interpersonal (hubungan dengan orang lain) yaitu kepercayaan, pemberdayaan.

6. Teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua pola kepemimpinan tersebut berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama James McGregor Burns (1978) dalam bukunya yang berjudul "*Leadership*". Selanjutnya Bass meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori. (Mustofadidjaja, hal 22). Menurut Bass (Clark, Donald, 2001;10) orang dapat memilih untuk menjadi pemimpin melalui belajar keterampilan kepemimpinan. Ketika seseorang memutuskan apakah ia menghormati seorang pemimpin, ia tidak berpikir tentang atribut pemimpin yang bersangkutan, akan tetapi melalui pengamatan apa yang dilakukan sehingga ia dapat mengetahui keberadaan pemimpin tersebut.

C. Kepemimpinan Transformasional

Boyatzis (Mustopadidjaja AR) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, mempelajari bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran

organisasional. <http://aparaturnegara.bappenas.co.id>. Jadi secara konseptual, kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat hampir serupa dikemukakan Bass, (2006) bahwa pemimpin transformasional memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, sehingga memungkinkan adanya pertumbuhan dan kekuasaan (*empowerment*) antar pengikut, juga menyebabkan suatu ketergantungan pengikut pada pemimpin. Dengan demikian secara psikologis menyiratkan motivasi dan harga diri pengikut sangat tergantung pada umpan balik positif dan pengenalan dari pemimpin.

Agak berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Burns (dalam Goethals, George R., et al 2004;869) bahwa kepemimpinan transformasional ”terjadi ketika satu orang atau lebih terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga mengangkat motivasi dan moralitas pemimpin dan pengikut satu sama lain ke tingkat yang lebih tinggi”. Pemimpin transformasional menampilkan keberanian, komitmen, keyakinan, dan kompetensi, semuanya disalurkan ke arah menciptakan perubahan. Pendapat yang sama dikemukakan Bass, Riggio. (2006;4) bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan para pengikut membangkitkan semangat untuk berkomitmen terhadap suatu visi dan sasaran bersama untuk satu organisasi atau unit, bersifat lebih inovatif dalam memecahkan masalah, dan mengembangkan kapasitas

Manajemen Kinerja Koperasi

kepemimpinan pengikut melalui pelatihan, monitor, dan penyisihan tantangan dan dukungan. Kedua pendapat tersebut lebih menitik beratkan pada aspek moral pengikut agar memiliki semangat dalam upaya menciptakan perubahan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Salah satu bentuk perubahan pemimpin adalah kemampuan untuk mempercayakan segala keperluan dari pengikut pada seorang pengikut. Menurut Burns, bahwa mengutamakan kebutuhan membuat para pemimpin dapat bertanggungjawab kepada pengikut yang diarahkan oleh suatu kebutuhan moral, atau kebutuhan untuk menerapkan suatu cara berpendirian moral yang lebih tinggi. CB. Crawford, (2005;9) mengemukakan bahwa untuk mentransformasi, pemimpin harus membantu pengikut untuk mengerti dan memahami keadaan atau persoalan yang timbul dalam organisasi antara lain konflik. Konflik adalah perlu guna menciptakan alternatif-alternatif dan untuk membuat kemungkinan perubahan. Proses perubahan bentuk didasarkan pada pengenalan jiwa orang lain, pemahaman, pengertian yang mendalam, dan pertimbangan bukan manipulasi, pemanfaatan kekuasaan, atau paksaan.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Shane (2010;125) bahwa pemimpin transformational memotivasi para pengikut dengan visi untuk masa depan, agar berupaya menunjukkan kepatuhan, bukan karena mendapatkan sesuatu sebagai imbalan, tetapi karena adanya kepercayaan pada pimpinan dan tujuannya yang objektif. Pendapat serupa dikemukakan Bass dan Avolio (dalam Xirasagar, Sudha. 2008;6002) bahwa para

pemimpin transformasional bersifat sebagai penolong, memulai perubahan strategis untuk memposisikan organisasi di masa depan, mengartikulasikan suatu visi dengan penuh semangat, membantu karyawan keluar dari kesulitan yang berfokus kepada pekerjaan secara individu untuk melihat suatu gambaran yang lebih luas. Pendapat lain dikemukakan Cardona, (2000) bahwa para pemimpin transformasional memotivasi para pengikut dengan melakukan pertukaran guna mengembangkan kemampuan pengikut dengan cara memberikan motivasi ekstrinsik. Demikian pula menurut Charbonneau (2004) bahwa kepemimpinan transformasional menggunakan siasat pengaruh yang “lembut” seperti pendekatan inspirasional dan menyenangkan, sebagai tambahan terhadap siasat yang keras, seperti pertukaran dan kewenangan, selain merangsang karyawan kepada tindakan dan model perilaku-perilaku kharismatik, menciptakan pembelajaran individual dan pembelajaran organisasi menjadi lebih baik untuk menghadapi tantangan di masa depan. Lebih lanjut Charbonneau, (2004) mengemukakan bahwa unsur-unsur yang penting kepemimpinan transformasional yakni menciptakan visi, memperlihatkan karisma, dan menstimulasi pembelajaran.

Pendapat lain dikemukakan Shane., Glinov., dan Ann. (2003;221) bahwa peran pemimpin transformasional adalah mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga mempunyai sesuatu yang lebih baik cocok dengan lingkungan sekitar. Pemimpin transformasional adalah agen-agen perubahan yang memberi tenaga dan mengarahkan karyawan kepada suatu himpunan yang baru dari nilai-nilai dan perilaku-perilaku

perusahaan, mengendali perusahaan ke suatu tindakan yang lebih baik, terutama sekali penting di dalam organisasi yang memerlukan penyejajaran dengan lingkungan eksternal. Tanpa para pemimpin transformasional, organisasi macet dan pada akhirnya terjadi ketidakharmonisan dengan lingkungan.

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional menitik beratkan pada visi masa depan suatu organisasi. Dalam kaitannya dengan visi ini, Mc Shane., Steven L., Von Glinov., (2010 ; 373) mengemukakan elemen kepemimpinan transformasional *"There are several descriptions of transformational leadership, but most include the following four element. Create a strategic vision, communicate the vision, model the vision, and build commitment inward the vision."* Maksudnya adalah terdapat beberapa deskripsi kepemimpinan transformasional, namun sebagian besar mencakup empat elemen yaitu membuat visi strategis, mengkomunikasikan visi, pemodelan visi, dan membangun komitmen ke dalam visi. Dari empat elemen kepemimpinan transformasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Membuat Sebuah Visi Strategis

Pemimpin transformasional membangun visi yang berorientasi keadaan masa depan perusahaan dengan menggerakkan karyawan mencapai tujuan, para pemimpin menentukan sebuah visi strategis masa depan yang realistis dan menarik perhatian karyawan dan bersama-sama memfokuskan semangat menuju tujuan organisasi yang lebih tinggi. Den Hartog et al., Hinkin and Tracey., (dalam Pounder, 2003),

bahwa pemimpin menyediakan visi dan pengertian, misi, menanamkan kebanggaan, rasa hormat, kepercayaan dan peningkatan-peningkatan optimisme.

Sebuah visi strategis bersama-sama mewakili substansi kepemimpinan transformasional. Hal ini mencerminkan masa depan bagi perusahaan atau unit kerja yang pada akhirnya diterima dan dihargai oleh anggota organisasi. Sebuah visi strategis mungkin berasal dari pemimpin, tapi hanya sebagai suatu kemungkinan muncul dari karyawan, klien, pemasok, atau stakeholder lainnya. Themelis (dalam Zampetakis, 2007) mengemukakan bahwa kurangnya visi strategis, resistensi terhadap perubahan, fokus pada peraturan dan bukan pada prestasi, dan fokus karyawan adalah kunci penyebab kegagalan. www.emeraldinsight.com/1355-2554.html. Sebuah visi strategis bersama memainkan peran penting dalam efektivitas organisasi. Visi menawarkan manfaat motivasi dari penetapan tujuan, tetapi itu adalah keadaan masa depan yang meyakinkan dan memotivasi karyawan untuk mengupayakan tujuan tersebut.

2. Mengkomunikasikan Visi

Jika visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah proses. Dave Anderson (dalam Mc Shane, Steven L., Von Glinov, 2010 ; 375) mengatakan bahwa "kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah mampu membangun dan berbagi visi untuk organisasi. Bagian dari peran pemimpin adalah untuk menetapkan visi bagi perusahaan dan mengkomunikasikan visi kepada."

Kepemimpinan transformasional mengkomunikasikan makna dan mengangkat pentingnya tujuan visioner kepada karyawan, menyusun pesan sekitar tujuan utama dengan daya tarik emosional yang menawan hati karyawan dan stakeholder perusahaan lainnya.

Pendapat yang sama dikemukakan Xirasagar, Sudha. (2008;602) Motivasi inspirasional melibatkan komunikasi visi kepada para pengikut, mengembangkan identifikasi pengikut dengan visi, memfokuskan usaha-usaha pengikut, membangkitkan kesadaran diri sendiri dari sasaran dan motivasi-motivasi yang lebih tinggi, dan mendukung munculnya hal-hal yang positif dan identifikasi secara emosional dengan sasaran ini. Penyusunan pesan membantu pemimpin transformasional membentuk model mental umum sehingga kelompok atau organisasi akan bertindak secara kolektif terhadap "tujuan yang diinginkan. Pemimpin transformasional membawa visi organisasi melalui simbol, metafora, cerita yang melampaui bahasa sederhana.

3. Pemodelan Visi

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi memberlakukan visi tersebut, antara lain melalui perilaku berbicara sambil berjalan di luar tugasnya sebagai seorang eksekutif dan melakukan hal-hal yang melambangkan visi. Pemimpin berbicara waktu berjalan merupakan peristiwa penting seperti mengunjungi pelanggan selalu berkomunikasi dan dekat dengan karyawan, mengadakan pertemuan-pertemuan untuk membahas kebijakan-kebijakan organisasi

dan usaha. Selain itu, juga mengubah agenda kegiatan-pertemuan biasa, kode berpakaian, jadwal eksekutif untuk kegiatan yang lebih konsisten dengan visi dan nilai-nilai yang mendasarinya.

Pemodelan visi itu adalah penting karena melakukannya melegitimasi dan menunjukkan seperti apa visi yang tampak dalam praktek. Carl Bass (dalam Mc Shane, Steven L., Von Glinov, 2010 ; 375) mengemukakan “sebagai seorang eksekutif, selalu diawasi oleh karyawan, dan semua yang dikatakan akan diperbesar, jadi pemimpin mengajarkan banyak dari cara yang ia lakukan sendiri”, disamping itu dengan pemodelan visi ini akan mampu membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Semakin besar konsistensi antara kata-kata dan tindakan pemimpin, karyawan semakin akan percaya dan bersedia untuk mengikuti pemimpin. Bahkan, hasil satu survei melaporkan bahwa memimpin dengan memberi contoh adalah karakteristik paling penting dari pemimpin. Peter Farrell (dalam Mc Shane, Steven L., Von Glinov, (2010 ; 375) mengemukakan banyak orang yang berbicara tentang cerita yang bagus, tetapi sangat sedikit menyampaikan sesuatu, berarti apa yang dikatakan, dikemukakan pula maksudnya, dan konsisten.

4. Membangun Komitmen terhadap Visi

Mengubah visi menjadi kenyataan memerlukan komitmen karyawan. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dalam beberapa cara yaitu dalam bentuk kata-kata, simbol, dan cerita yang bisa membangun antusiasme

Manajemen Kinerja Koperasi

memberi semangat kepada orang untuk mengadopsi visi sebagai milik semua personal dalam organisasi. Selain itu menunjukkan sikap yang bisa dilakukan dengan memberlakukan visi dan tetap pada program, kegigihan dan konsistensi yang mencerminkan citra kejujuran, kepercayaan dan integritas. Akhirnya para pemimpin membangun komitmen dengan melibatkan karyawan dalam proses membentuk visi organisasi.

Satu hal yang menjadi harapan dalam kepemimpinan secara menyeluruh adalah efek kepemimpinan terhadap pengikut. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bass (2006;32) mengemukakan bahwa efek kepemimpinan transformasional yang paling kuat adalah pada sikap-sikap dan komitmen pengikut terhadap pemimpin dan organisasi. Lebih dari itu, mungkin saja komitmen yang luar biasa dari pengikut yang mendasari pengecualian kinerja dari banyak kelompok yang dipimpin. Lebih dipertegas dengan hasil penelitian Kark., Shamir & Chen, (2003) membuktikan bahwa para pemimpin transformasional mempengaruhi komitmen pengikut dan juga secara positif mempengaruhi identifikasi sosial pengikut dengan kelompok atau organisasi. Suatu contoh yang baik dalam membangun komitmen dan motivasi adalah pada militer. Demikain pula Peter Lock dan Crowford (2003) mengemukakan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kepuasan kerja dan komitmen, sebagai efek dari budaya inovatif pada kepuasan dan komitmen. Akan tetapi jika dihubungkan dengan dengan kinerja, William Leban dan Carol Zulauf (2004) dalam

suatu hasil penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional seorang manajer proyek memiliki dampak positif pada kinerja proyek yang ditunjang dengan kemampuan kecerdasan emosional.

Para pemimpin menggunakan motivasi yang mendatangkan inspirasi untuk membangun komitmen secara emosional untuk suatu misi atau sasaran. Rangsangan secara emosional dan secara fisik dibangun di dalam proses. Nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan tanggung-jawab semuanya didorong pemimpin transformasional. Hasil studi tentang komitmen dan ketaatan atau loyalitas yang dilakukan Pitmen menemukan bahwa 40% berhubungan dengan komitmen tetap tinggal dengan organisasi dan 24% berhubungan dengan komitmen untuk nilai-nilai organisasi (dalam Bass, 2006;32). Demikian pula dengan hasil penelitian Rai & Sinha, (2000), Brown & Moshavi, (2002). Zohar,(2002), menemukan adanya komitmen yang kuat terhadap organisasi, nilai-nilai organisasi dan kepuasan kerja.

BAB III

TEORI PERILAKU WIRAUSAHA

A. Pengertian Wirausaha.

Sebelum memahami pengertian wirausaha, perlu terlebih dahulu dikemukakan pengertian tentang kewirausahaan. Para ahli mengemukakan pandangan yang berbeda tentang pengertian kewirausahaan namun pada prinsipnya memiliki makna yang sama, diantaranya Benz Mathias (2006) mengemukakan bahwa kewirausahaan adalah sebuah konsep yang sangat sulit untuk didefinisikan. Sementara menurut beberapa pengamat bahwa kewirausahaan disamakan dengan kepemilikan usaha, sedangkan yang lain lebih menekankan pada karakter inovatif dari aktivitas, misalnya, manajer memperkenalkan produk baru, proses bisnis atau struktur organisasi juga harus dilihat sebagai pengusaha, sedangkan pemilik usaha tidak terlibat dalam kegiatan inovatif tidak bisa diperhitungkan sebagai pengusaha. Dengan demikian pengusaha (entrepreneur) adalah seorang wiraswasta atau pemilik bisnis. Sedangkan menurut Bygrave seperti yang dikutip oleh Suryana (2003;12) bahwa “kewirausahaan muncul apabila seseorang berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha. Oleh sebab itu, wirausaha

adalah orang yang memperoleh peluang dan menciptakan suatu organisasi untuk mengejar peluang itu.”

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) sebagai ”kepeloporan usaha (*pioneership*)”. *Entrepreneurship is the ability to create the build a vision from practically nothing-fundamentally it is a human, creative act.* Maksudnya kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan membangun visi dari praktek yang tidak ada dasar, itu adalah tindakan manusia kreatif. Pendapat hampir serupa dikemukakan oleh John Case yang dikutip oleh Zimmerer (2005;6) bahwa setiap orang tanpa memandang umur, ras, jenis kelamin, warna kulit, kebangsaan, atau karakteristik lain apapun dapat menjadi wirausahawan, kewirausahaan bukanlah sifat genetic, melainkan keterampilan yang dapat dipelajari. Pendapat tersebut lebih dipertegas dengan pendapat Timmons (2008;31) bahwa kewirausahaan adalah suatu cara berpikir, menelaah, dan bertindak yang didasarkan pada peluang bisnis, pendekatan holistik, dan kepemimpinan yang seimbang. Maksudnya kewirausahaan menghasilkan kreasi, kemajuan, realisasi, dan pembaruan nilai perusahaan, bukan hanya bagi pemiliknya, tetapi juga bagi pegawai dan pemegang saham.

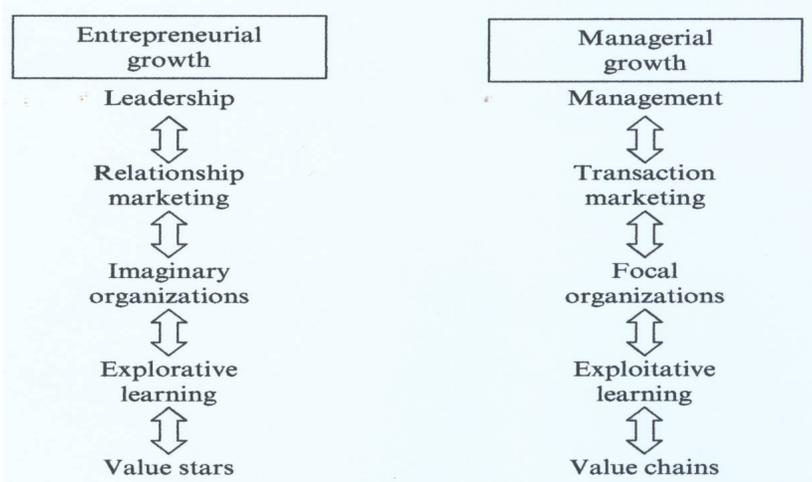
Lebih lanjut Timmons mengemukakan bahwa inti dari proses kewirausahaan adalah kreasi dan/atau penemuan peluang usaha diikuti oleh kemauan dan tindakan meraih peluang tersebut. Proses kewirausahaan menuntut kemauan untuk mengambil risiko baik personal maupun *financial* namun dengan penuh perhitungan sehingga dapat mengatasi rintangan menuju kesuksesan secara konstan, atau menyeimbangkan risiko dengan imbalan yang akan

Manajemen Kinerja Koperasi

diperoleh. Namun disisi lain, kewirausahaan tidak sama dengan manajemen. Tugas pertama seorang manajer adalah membuat suatu usaha berjalan dengan baik, tugas tersebut terkait dengan upaya pertumbuhan usaha itu sendiri.

Hasil penelitian Timmons (2008) menunjukkan bahwa dari setiap lima perusahaan kecil hanya dua yang bisa bertahan antara enam tahun atau lebih, dan hanya sedikit yang mencapai pertumbuhan pada empat tahun pertama. Disamping itu angka kelangsungan hidup perusahaan yang tumbuh menjadi dua kali lipat atau lebih, dan semakin dini pertumbuhan itu terjadi, semakin tinggi angka kelangsungan hidupnya. Manajer membawa sumber-sumber, orang, uang, mesin, dan bahan baku yang diberikan kepadanya, kemudian mengolahnya didalam suatu proses produksi, sedangkan tugas utama seorang wirausahawan adalah menciptakan perubahan.

Perbedaan kewirausahaan dengan manajemen seperti tertera pada gambar 2.2. Disisi lain kewirausahaan dikaitkan dengan aktivitas usaha, maka pengertian kewirausahaan mencakup adanya penambahan nilai perusahaan yang disertai aliran arus kas yang tidak terputus. Namun demikian diperlukan waktu lama untuk sebuah perusahaan menjadi mapan dan berkembang (Timmons, 2008;39).



Sumber : Bjerke, Björn (2007;197)

Gambar 2.2 : Perbedaan Hubungan dalam pertumbuhan kewirausahaan dan manajerial.

Gambar tersebut menjelaskan perbedaan hubungan antara Pertumbuhan kewirausahaan, dan pertumbuhan manajerial. Pertumbuhan kewirausahaan penting untuk belajar dari variasi tindakan dalam proses yang dipandu oleh visi, guna melakukan perubahan dalam unit kecil. Pengusaha bertindak sebagai pemimpin dan mendukung tujuan bisnis, sedangkan pertumbuhan manajerial, penting untuk menyatukan perencanaan, sistem terstruktur, yang dipandu oleh konsep-konsep bisnis. Hal ini penting untuk mencapai efisien, memanfaatkan skala ekonomi, menerapkan standar yang berbeda, sukses secara finansial dan memiliki manajer terdidik. Lebih lanjut perbedaan tersebut meliputi :

Manajemen Kinerja Koperasi

1. Pemasaran hubungan berarti mengidentifikasi dan membangun, memelihara dan memperdalam hubungan dengan pihak lain untuk mencapai tujuan ekonomi dan lainnya dengan semua pihak. Pemasaran transaksional berarti perencanaan dan pelaksanaan konsepsi ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan individu dan tujuan organisasi.
2. Pembelajaran eksploratif bertujuan untuk menciptakan variasi dalam pengalaman: untuk penelitian, menemukan sesuatu yang baru, bervariasi dan berinovasi (untuk belajar hal-hal benar-benar baru). Ini sering menyebabkan kegagalan, tapi kadang-kadang ke arah baru yang penting dan penemuan. Pembelajaran eksploitatif bertujuan untuk menciptakan kehandalan dalam pengalaman: untuk memperbaiki, *routinize*, datang dengan dan menerapkan pengetahuan (untuk belajar lebih banyak dan lebih mengerti tentang apa yang sudah diketahui), biasanya mengarah pada perbaikan.
3. Nilai keberuntungan membangun konstelasi nilai baru (atau menemukan) setidaknya sebagian koneksi baru masuk sebagai peserta di arena pasar. Rantai nilai yang ada mengikuti nilai tambah pembelajaran, beradaptasi dengan mengadakan koneksi antara peserta yang ada dan masuk berpartisipasi dalam arena pasar.

Pendapat lain tentang kewirausahaan menurut Howard Stevenson (2008), bukan satu set ciri kepribadian maupun satu fungsi ekonomi tetapi suatu pendekatan ke arah manajemen yang di gambarkan seperti pencarian peluang tanpa memperhatikan

sumber daya yang diawasi sekarang ini. Terkait dengan fungsi kewirausahaan, dikenal 3 (tiga) jenis kewirausahaan yaitu kewirausahaan rutin, kewirausahaan arbitrase dan kewirausahaan inovatif (Ropke, 1995;3-8). Kewirausahaan rutin berfungsi sebagai perbaikan atau pemecahan masalah, dilain pihak kewirausahaan rutin berhubungan dengan kesempatan tertentu, yang dapat dirasakan dan dievaluasi dengan tepat, dan fungsi ini akan tercapai karena pengalokasian kembali sumber-sumber yang dimiliki. Para wirausaha rutin ini menurut Ropke (1995;5) dapat dianggap sebagai "manajer" pengambil keputusan mengenai koordinasi alat-alat yang dimiliki. Oleh karena itu kewirausahaan rutin dapat dipergunakan seperti faktor-faktor produksi lainnya.

Berbeda dengan kewirausahaan arbitrase. Richard Cantillon (dalam Ropke, 1995;6) mengemukakan bahwa ketidaksesuaian permintaan dan penawaran suatu pasar akan menciptakan peluang bagi seorang wirausahawan untuk membeli dengan harga yang murah dan menjual kembali dengan harga yang mahal. Kegiatan seperti ini adalah penemuan (pengetahuan) dan pemanfaatan (pembukaan) peluang yang menguntungkan yang dihasilkan dari perbedaan harga beli dan harga jual yang disebut "arbitrase". Selanjutnya fungsi kewirausahaan yang ketiga adalah kewirausahaan inovatif. Menurut teori Shumpeter (dalam Ropke, 1995;9) bahwa ketidakpastian berhubungan erat dengan inovasi karena hasil suatu inovasi tidak dapat diramalkan. Manfaat inovasi tergantung pada keuntungan biaya inovasi serta peluang manfaat inovasi.

Ditinjau dari segi subjek bahwa orang yang melaksanakan fungsi kewirausahaan disebut wirausaha. Wirausaha selalu diartikan sebagai pengusaha. Arti pentingnya pengusaha berdasarkan pandangan ini, terletak pada kenyataan, pertama memiliki ciri khas tersendiri, kedua bahwa walaupun minoritas di satu sisi pengusahalah yang benar dan mayoritas yang salah. Esensi dari teori pengusaha tidak begitu banyak rasionalisasi keberhasilan sebagai penjelasan dari kegagalan. Casson, Mark (2003). Schumpeter (dalam Bjerke, 2007;71), selain melihat pengusaha sebagai inovator, juga menyumbangkan ide-ide baru untuk dua teori kewirausahaan yaitu "bahwa orang-orang berhenti menjadi pengusaha setelah memperkenalkan sebuah inovasi. Pengusaha mungkin akan menjadi manajer bisnis kecil yaitu administrator inovasi".

Berbeda dengan pandangan Israel Kirzner (Bjerke 2007;71), bahwa pengusaha di atas segalanya, oportunistis (tetapi tidak dalam pengertian negatif), yaitu orang-orang yang mencari ketidakseimbangan dalam sistem ekonomi yang dapat dimanfaatkan untuk mengkoordinasikan sumber daya produksi lebih efektif daripada sebelumnya. Pengertian lain tentang wirausaha (*entrepreneur*) adalah seorang pembuat keputusan yang membantu terbentuknya sistem ekonomi perusahaan yang bebas, dalam arti mendorong terjadinya perubahan, menciptakan inovasi, oleh sebab itu bisa dikatakan bahwa kemajuan ekonomi suatu bangsa diciptakan oleh para wirausahanya, karena memiliki kemampuan untuk mengambil risiko dan mempercepat pertumbuhan ekonomi. (Longenecker, 2001:4).

Berkaitan dengan kepribadian wirausahawan tersebut diatas, Bob Weinstein (dalam Zimerer & Scarbrough, 2005:6) mengemukakan bahwa wirausahawan tidak berasal dari satu cetakan, tidak ada satu himpunan karakterpun yang dapat meramalkan siapa yang akan menjadi wirausahawan dan apakah akan berhasil, kemajemukan tampaknya merupakan karakteristik sentral wirausahawan. Di sisi lain wirausaha adalah seseorang yang mengorganisir, mengatur, dan mengasumsikan resiko-resiko dari suatu bisnis. Dengan demikian salah satu kompetensi yang dimiliki wirausaha adalah kemampuan untuk mengorganisir, mengatur dan mengasumsikan risiko yang akan dihadapi. Pendapat yang hampir serupa dikemukakan Zimmerman dan Scarborough (2005:4) bahwa wirausaha adalah seseorang yang menciptakan suatu usaha baru, menanggung risiko dan ketidakpastian, dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan, dengan cara mengidentifikasi peluang dan merekayasa sumber-sumber dalam peluang tersebut.

Pandangan para ahli terhadap pengertian wirausaha berbeda-beda, hal ini tergantung pada sudut pandang masing-masing para ahli. Bagi seorang ekonom (*economist*), wirausaha (pengusaha) adalah seseorang yang membawa sumberdaya, tenaga kerja, bahan dan aset-aset lainnya dalam suatu kombinasi sehingga menjadikan nilai sesuatu barang menjadi lebih tinggi dibanding dengan nilai sebelumnya, selain itu adanya perubahan, inovasi, dan hal-hal baru. Namun di sisi lain, bagi seorang usahawan (*businessman*), wirausaha dianggap sebagai suatu ancaman atau pesaing yang agresif, sedangkan bagi yang lainnya, bisa menjadi sekutu,

langganan, sumber penawaran, atau seorang yang memberi inspirasi peningkatan ekonomi bagi yang lainnya, dengan jalan menemukan cara lebih baik dalam menggunakan sumber-sumber, mengurangi pemborosan, dan seorang yang menciptakan pekerjaan bagi orang lain.

Pendapat lain yang berbeda dikemukakan Shane dan Venkataraman, Aldrich, (dalam Petkova, 2008) bahwa riset kewiraswastaan menggambarkan wirausaha adalah individu yang menemukan, mengevaluasi, dan memanfaatkan peluang yang menguntungkan. Dengan demikian, wirausaha sering kali memerlukan pengetahuan yang bermanfaat dan itu harus diciptakan. Akan tetapi satu hal yang dikhawatirkan yaitu menghindari pengalaman negatif seperti yang dikemukakan Zimmerman dan Zeitz (2002) bahwa dewasa ini wirausaha menghadapi masalah bagaimana caranya mencapai semua sasaran yang diinginkan sejalan dengan upaya menghindari pengalaman-pengalaman negatif. Untuk mencapai sasaran ini, wirausaha perlu mempelajari cara spekulasi dengan sumber daya, seperti modal keuangan, personil berkualitas, teknologi, partnerships strategis, dan kehendak baik pelanggan.

Beberapa pendapat/pandangan para ahli telah dikemukakan diatas, tentunya wirausahawan (pengusaha) memiliki karakteristik tersendiri yang membedakan pengusaha dari yang bukan pengusaha, seperti halnya dengan hasil penelitian Littunen (2000), menyimpulkan bahwa dibutuhkan informasi lebih lanjut tentang hubungan antara jaringan pribadi dan karakteristik kepribadian pengusaha, misalnya, etos kerja. Sedangkan menurut McClelland

(dalam Zimerer dan Scarborough 2005;4-6) bahwa seorang wirausahawan memiliki profil sebagai berikut :

1. Menyukai tanggungjawab. Dalam arti merasa bertanggungjawab secara pribadi atas hasil perusahaan.
2. Lebih menyukai risiko menengah. Walaupun wirausahawan berani mengambil risiko, akan tetapi tidak secara membabi buta. Wirausahawan biasanya melihat peluang pada bidang-bidang yang sesuai dengan pengetahuan, latar belakang dan pengalamannya.
3. Keyakinan atas kemampuan untuk meraih keberhasilan. Wirausahawan sangat yakin atas kemampuan untuk meraih keberhasilan, optimis terhadap peluang keberhasilan.
4. Hasrat atau keinginan untuk segera memperoleh umpan balik. Wirausahawan memiliki keinginan untuk menikmati tantangan dalam menjalankan perusahaan, selalu ingin tahu kualitas pekerjaan dan terus mencari pengukuhan.
5. Memiliki tingkat energi yang tinggi. Wirausahawan lebih energik dibanding manusia kebanyakan.
6. Orientasi kedepan. Wirausahawan memiliki indra yang kuat dalam mencari peluang. Melihat kedepan dan tidak begitu mempersoalkan apa yang telah dikerjakan, melainkan lebih mempersoalkan apa yang akan dikerjakan.
7. Keterampilan mengorganisir. Salah satu keunggulan wirausahawan adalah kemampuan membangun usaha dari “nol”. Seorang wirausahawan memiliki cara mengumpulkan orang-orang yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan.

Manajemen Kinerja Koperasi

8. Menilai prestasi lebih tinggi dari pada uang. Bagi seorang wirausahawan, prestasi sebagai motivasi utama, sedangkan uang hanyalah cara untuk menghitung skor pencapaian tujuan, atau dengan kata lain sebagai symbol prestasi.
9. Komitmen yang tinggi. Agar berhasil dalam menjalankan perusahaan, dibutuhkan komitmen penuh, karena wirausahawan sering mengalami rintangan yang hebat.
10. Toleransi terhadap ketidakjelasan (*ambiguity*). Wirausahawan cenderung memiliki toleransi tinggi terhadap situasi yang selalu berubah dan tidak jelas.
11. Fleksibilitas. Yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pelanggan dengan bisnisnya.
12. Keuletan. Dalam arti selalu melakukan uji coba terhadap sesuatu gagasan.

Karakteristik seorang wirausaha, dicirikan dengan tingginya kebutuhan yang harus dipenuhi, keinginan mengambil risiko yang moderat, percaya diri yang kuat, dan kemampuan berbisnis. Demikian pula halnya dengan Scarborough, Zimmerer, (2005:37), bahwa wirausaha memiliki beberapa karakteristik, meliputi kreativitas, percaya diri, motivasi, disiplin, kebulatan tekad, kekuatan, keberanian mengambil risiko, komunikasi.

Terkait dengan kepentingan penelitian ini yaitu tentang perilaku wirausaha pengurus koperasi, maka dipandang perlu untuk memahami fungsi wirausaha (pengusaha) pada koperasi. Kewirausahaan dan manajemen yang baik adalah prasyarat pertama untuk sukses koperasi. Meskipun banyak faktor

lingkungan yang menghambat pembangunan koperasi, masalah yang paling signifikan menghambat keberhasilan koperasi adalah kegagalan untuk mengenali dan mengembangkan kewirausahaan koperasi yang profesional dan manajemen yang baik. Kewirausahaan membantu perusahaan koperasi untuk berintegrasi dengan lingkungannya, menggunakan kesempatan dan mengambil risiko yang diperhitungkan dalam penciptaan, inovasi dan rehabilitasi. Sedangkan keterampilan manajemen memungkinkan kombinasi rasional sumber daya yang langka untuk memproduksi barang yang kompetitif dan pelayanan guna menghadapi persaingan usaha.

Adapun fungsi utama wirausaha pada koperasi, adalah menemukan dan melaksanakan peluang-peluang koperasi, karena kegiatan utama wirausaha koperasi adalah menemukan dan melaksanakan peluang-peluang koperasi, maka pengembangan koperasi didorong oleh para wirausaha, bukan oleh uang, pemerintah atau para penyumbang/donatur. (Ropke, 1995:53). Lebih lanjut Pengertian wirausaha koperasi menurut Ropke (dalam Uus Manzilatusifa, 2010;1) adalah usaha atau perilaku koperasi untuk mengembangkan diri. Koperasi akan berkembang dan menyebar apabila para anggota mendapat manfaat yang lebih besar dari koperasi dibanding manfaat yang diperoleh dari non koperasi, ini disebut sebagai keunggulan koperasi. Keunggulan koperasi ini akan terbukti, jika dapat mengatasi persaingan dengan non koperasi, atau diperoleh karena partisipasi anggota koperasi.

Menurut Ropke (1995:61) bahwa ada empat jenis wirausaha koperasi, yaitu :

Manajemen Kinerja Koperasi

1. Wirausaha koperasi yang merupakan bagian dari golongan anggota dan dapat dipilih untuk menjabat kepemimpinan koperasi: wirausaha anggota;
2. Wirausaha koperasi yang menjabat sebagai “manajer” badan usaha koperasi: wirausaha manajer;
3. Wirausaha koperasi yang merupakan bagian dari administrasi pemerintahan, wirausaha birokrasi;
4. Wirausaha yang merupakan anggota perkumpulan organisasi non koperasi lainnya (seperti sekolah, universitas, lembaga donor dan sponsor) yang memberikan kemungkinan karir dan dorongan yang tidak bergantung pada wirausaha koperasi, bahkan membantu wirausaha koperasi: wirausaha katalik.

Wirausaha Koperasi pertama dan kedua sebagai wirausaha yang berinisiatif sendiri. Sehubungan dengan fungsi kewirausahaan koperasi, perlu bagi wirausaha koperasi menemukan peluang koperasi dan melaksanakan peluang-peluang tersebut, dan hal ini bisa dicapai oleh anggota. Jika seorang wirausaha koperasi sekaligus sebagai anggota, menurut Ropke (1995;63) anggota dapat menggunakan secara tetap beberapa unsur komersial perorangan, bahkan akan memperoleh beberapa bagian keuntungan, biaya sewa kewirausahaan akan semakin rendah, implikasinya hubungan usaha yang dilakukannya dengan koperasi semakin besar. Jika seorang manajer sebagai wirausaha, maka keuntungan yang akan diperoleh adalah terdiri dari keuntungan pengelolaan koperasi baik material maupun non material berupa gaji (upah), kekuasaan, gengsi dan pengaruh. Akan tetapi hak kerwirausahaan memberi

kesempatan faham *opportunities managerial*. Implikasinya adalah para anggota benar-benar tidak memperoleh keuntungan yang menjadi milik anggota. Dengan faham oportunitis inilah manajer mencoba mengembangkan usaha-usaha dengan dalih sebagai usaha koperasi, akan tetapi terselip usaha pribadi, mereka memperoleh keuntungan lebih tinggi dibanding anggota sebagai pemilik. Akibatnya adalah kehancuran bagi koperasi. Untuk mengatasi hal ini, Ropke (1995;68) mengemukakan jika koperasi ingin memiliki wirausaha koperasi dan manajer-manajer yang efektif, maka koperasi harus menyediakan dorongan/ insentif khusus kepada wirausaha.

B. Teori Perilaku Wirausaha

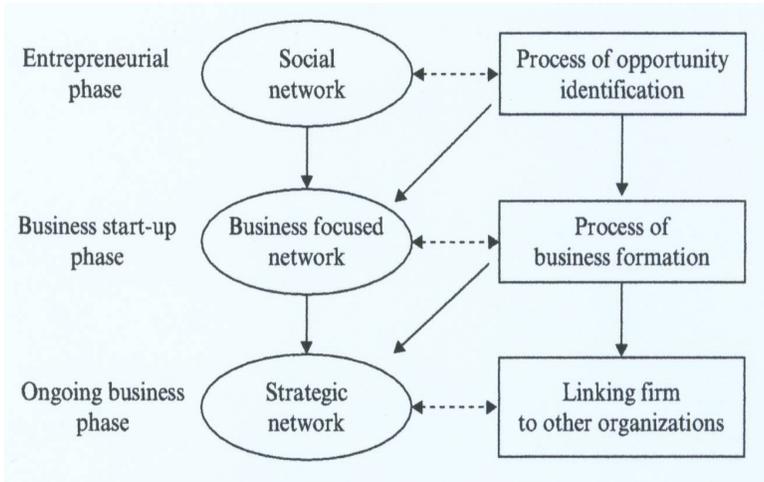
Berbicara tentang teori kewirausahaan, munculnya kewirausahaan berawal dari karya dari Richard Cantillon (1680-1734); Jean Baptiste Say (1767-1832); Joseph Schumpeter (1883-1950); dan Israel Kirzner (1930). Richard Cantillon adalah orang pertama yang memberikan konsep konten analitis kewirausahaan, dalam karyanya *Essai sur la nature du commerce en general*, yang diterbitkan pada tahun 1755, pengusaha diberi peran yang diakui dalam pembangunan ekonomi. Cantillon (dalam Bjerke. 2007;69) melihat pengusaha sebagai pengambil risiko dalam arti membeli pada harga tertentu tetapi tidak tahu apakah ada permintaan atau apakah akan mencapai harga jual. Namun Jean Baptiste (dalam Bjerke. 2007;71) membedakan tiga kegiatan ekonomi (1) Penelitian yang menghasilkan pengetahuan; (2) Kewirausahaan menerapkan pengetahuan ini untuk produk-produk bermanfaat

Manajemen Kinerja Koperasi

dengan menggabungkan alat-alat produksi dengan cara baru; (3) Pekerja melakukan manufaktur. Pengusaha memasukkan faktor-faktor produksi dan mengatur perusahaan, dengan demikian pengusaha sebagai pembangun bisnis.

Terkait dengan pendapat tersebut, Landström, H (dalam Bjerke, Björn 2007;73) mengemukakan bahwa kewirausahaan kini merupakan subjek multidisiplin. Hal ini dapat dilihat sebagai sebuah kompleksitas yang terkait erat dengan konsep-konsep seperti perubahan manajemen, inovasi, turbulensi lingkungan, pengembangan produk, individualisme dan kebermaknaan. Fenomena tersebut dapat dipelajari dari berbagai sudut pandang para ekonom, sosiolog, ahli teori keuangan, sejarawan, dari psikolog atau antropolog, untuk menyebutkan beberapa pendekatan disiplin subjek dengan konsep dan gagasan sendiri.

Kewirausahaan selain dilihat sebagai sebuah kompleksitas, akhir-akhir ini menurut Bjerke, Björn (2007;141) adanya peranan jaringan dalam proses kewirausahaan sehingga yang membedakan perekonomian adalah jaringan, meningkatnya teknologi, semuanya telah memasuki kehidupan masyarakat, jaringan telah menjadi metafora sentral di mana orang berpikir dan mengatur perekonomiannya. Hal ini dipertegas oleh Kelly (dalam Bjerke, Björn. 2007;142) jika tidak dapat memahami logika karakteristik jaringan, maka tidak bisa memanfaatkan perubahan ekonomi yang kini telah dimulai. Adapun jaringan dalam proses kewirausahaan dimaksud dalam penjelasan diatas dapat dilustrasikan melalui gambar 2.3 sebagai berikut :



Sumber : Butler and Hansen (dalam Bjerke, Björn (2007;146)

Gambar 2.3 : Model Evolusi Jaringan Kewirausahaan

Gambar tersebut menunjukkan model jaringan kewirausahaan yang dimulai dari fase entrepreneurial. Sesuai teori jaringan bahwa fungsi kewirausahaan itu berkembang melalui jaringan hubungan sosial yaitu isi komunikasi, berupa informasi yang lewat; konten pertukaran pertukaran barang dan jasa, konten normatif, yaitu harapan seseorang terhadap orang lain karena beberapa karakteristik khusus atau atribut. Melalui hubungan sosial, dilakukan proses identifikasi peluang bisnis. Fase kedua adalah fase memulai bisnis dengan fokus pada jaringan bisnis, selanjutnya membuat formasi bisnis. Fase ongoing, pengusaha membuat strategi jaringan dengan cara melakukan kerja sama dengan organisasi lain yang terkait.

Pembahasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa kewirausahaan kini merupakan subjek multidisiplin, hal ini jelas

dalam perkembangannya studi kewirausahaan makin dibahas dalam berbagai pendekatan teoritis, sebagaimana dikemukakan oleh Jose Maria Veciana (dalam Quervo, et al, 2007;33) ” *There is not one theory of entrepreneurship but many. If we analyse with some rigour the evolution and present state of the art of this scientific research programme we can identify a series of entrepreneurship theories that reflect very different theoretical approaches or paradigms.*” Maksudnya tidak ada satu teori kewirausahaan tapi banyak. Jika dianalisis dengan teliti perkembangan beberapa negara sekarang ini dan seni dari program penelitian ilmiah, kita dapat mengidentifikasi serangkaian teori kewirausahaan yang mencerminkan pendekatan teoretis atau paradigma yang sangat berbeda.

Secara rinci, pendekatan teoritis tentang studi kewirausahaan menurut Jose Maria Veciana (dalam Quervo, et al, 2007;35) dapat pelajari melalui beberapa pendekatan, yaitu *economic aproach*, *psychological aproach*, *sociocultural aproach*, dan *managerial aproach* dengan tingkat analisis meliputi analisis mikro (*level of individual*), meso (*corporate level*) dan makro (*global country level*). Dalam penelitian ini, pendekatan teori yang digunakan adalah *psychological aproach* dan *managerial aproach*, dengan level analisis adalah level mikro (*level individual*) dengan teori yang digunakan adalah *traits theory* dan *behavioral theory of entrepreneur*. Pendapat yang sama dikemukakan Mair (2005;50) bahwa varians dalam perilaku wirausaha dalam konteks tujuan perusahaan yang sama dapat dijelaskan pada tingkat individu.

Memahami perilaku wirausaha, para ahli memiliki pandangan yang berbeda, antara lain menurut Auteri ; 2003, Brown ; 2003 (dalam Zampetakis, 2007) bahwa perilaku wirausaha sulit untuk dieksplorasi dan diukur dan umumnya dipandang sebagai perilaku purposif diarahkan pada peristiwa tertentu. Sedangkan menurut <http://www.emeraldinsight.com/1355-2554.htm>. Mair (dalam Zampetakis, 2007), perilaku wirausaha dalam organisasi yang ada adalah "serangkaian kegiatan dan praktek-praktek di mana individu di berbagai tingkat secara mandiri menghasilkan dan menggunakan kombinasi sumber daya yang inovatif untuk mengidentifikasi dan mengejar peluang". Sedangkan Gardner dan Baum (dalam Zampetakis, 2007) berpendapat bahwa perilaku wirausaha didasarkan pada visi dan berfokus pada inovasi. Visi merupakan pusat motivasi, kinerja dan strategi perusahaan, manajemen sumber daya, komitmen dan kecepatan pengaturan organisasi.

Berbicara tentang visi, hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai staf utama organisasi mengkomunikasikan visi organisasi informal tentang pekerjaan dan sering mendiskusikan "bagaimana hal-hal tersebut bisa tercapai di masa depan serta apa yang dibutuhkan dan akan diperoleh dimasa depan". Visi ini didasarkan pada premis bahwa organisasi saat ini tidak mencapai potensi dan kebutuhan untuk berubah, hal ini dianggap sebagai "visi strategis perilaku wirausaha" (Zampetakis, 2007). Dilain pihak hasil penelitian juga mendukung pembentukan hirarki perilaku wirausaha terdiri dari tiga unsur atau komponen, yaitu: "penciptaan lingkungan bekerja energik ", "orientasi perubahan"

dan komponen penggerak perilaku wirausaha. Temuan tersebut lebih menegaskan temuan yang dilaporkan oleh Littunen 2003 dan Pearce (Zampetakis, 2007) bahwa unsur-unsur situasional dapat mempengaruhi aktivasi perilaku wirausaha individu terhadap tindakan konkrit. Perilaku tersebut pada umumnya terdapat di sektor swasta di mana pengusaha sering menciptakan kelompok kerja kohesif guna mencapai tujuan bersama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada korelasi positif antara perilaku wirausaha karyawan dan konteks yang mendukung akses terhadap informasi manajerial dan dorongan inisiatif. Selain itu, lebih mungkin bahwa kepala departemen memiliki tingkat yang lebih tinggi perilaku wirausaha daripada yang bukan kepala departemen. (Zampetakis, 2007).

Terkait dengan perilaku wirausaha sebagai variabel eksogen dalam penelitian ini, pendekatan teori yang digunakan adalah *psychological aproach* dan *managerial aproach*, dengan teori yang digunakan adalah *traits theory* dan *behavioral theory of entrepreneur*. Menurut Lakatos (dalam Quervo, et al, 2007;42) bahwa teori sifat psikologis pengusaha terbentuk dari asumsi dasar sebagai berikut:

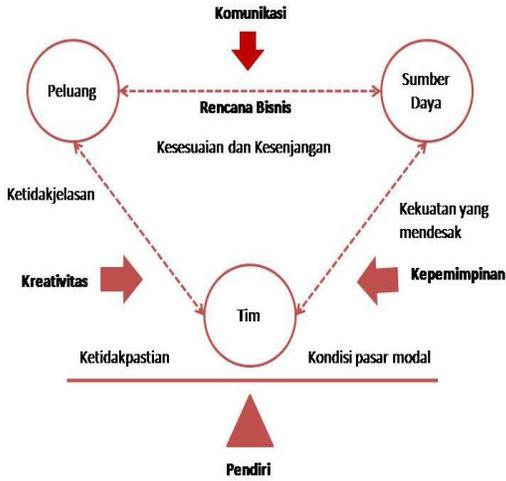
1. Pengusaha, yaitu orang yang memutuskan untuk membuat perusahaan baru memiliki profil psikologis yang berbeda dari sisa populasi.
2. Pengusaha sukses memiliki profil psikologis yang berbeda dari yang kurang berhasil.

Berdasarkan asumsi tersebut, penelitian empiris yang difokuskan pada penentuan ciri-ciri psikologis atau atribut

yang membedakan pengusaha dari bukan pengusaha, dan pengusaha sukses dari yang kurang berhasil. Sedangkan tujuan dari pendekatan ini menurut Veciana (dalam Cuervo, et al, 2005) adalah untuk mengidentifikasi orang dengan profil kewirausahaan atau pengusaha sukses untuk dapat mengatur kebijakan guna mendorong kewirausahaan dan penciptaan lapangan kerja baru, hal ini terkait dengan sifat-sifat psikologis utama dan motivasi pengusaha adalah kebutuhan akan kemerdekaan, *internal locus of control*, kecenderungan mengambil risiko, kepuasan pribadi, intuisi, toleransi terhadap ambisi.

Pendapat lain menurut Timmons (2008;32), bahwa wirausahawan membawa cita-cita, motivasi, komitmen, semangat, keuletan, integritas, semangat kerja sama, dan visi ke dalam perusahaan, walaupun menghadapi dilema dan harus mengambil keputusan dalam keadaan kontradiksi dan ketidakjelasan. Wirausahawan bisa mencapai kesuksesan namun melalui suatu proses yang kontinyu karena mereka tidak pernah puas dengan peluang bisnis yang ada. Hasil dari proses pertambahan nilai makin lama semakin membesar dan masyarakat diuntungkan. Sedangkan Scarborough dan Zimmerer (2005) bahwa wirausahawan adalah seorang yang menciptakan perusahaan baru. Faktor pendorong yang mendasari kesuksesan penciptaan usaha baru diilustrasikan dalam Gambar 2.4.

Manajemen Kinerja Koperasi



Sumber; Timmos (2008;42)

Gambar 2.4 Proses Kewirausahaan

Proses ini diawali dengan peluang usaha, bukan uang, strategi, jaringan, tim, atau rencana bisnis. Peluang usaha terjadi dengan sendirinya di luar kontrol siapa pun. Timmons., Stephen Spinelli (2008;41) mengemukakan bahwa tugas wirausahawan dan timnya adalah meramu semua faktor yang ada sehingga terjadi suatu keseimbangan. Lebih lanjut Timmons (2008;41) bahwa proses kewirausahaan bersifat dinamis dan penuh dengan risiko. Akan tetapi wirausahawan yang memahami risiko, lebih mampu menata proses kewirausahaan dan mendapatkan imbalan yang lebih banyak. Tugas wirausahawan sebenarnya cukup sederhana, harus bisa menguasai keadaan sehingga bisa mencapai keberhasilan usaha, ketidakpastian, dinamika, dan risiko bisa menjadi kawan yang berguna.

Selanjutnya berbicara tentang *behavioral theory of entrepreneur*, pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan dan menjelaskan perilaku entrepreneur, yakni dimulai dengan investigasi dari yang bukan pengusaha untuk dapat membuat pedoman yang dapat membimbing pengusaha potensial dalam proses penciptaan perusahaan baru, Veciana (dalam Quervo, et al, 2007;53). Berbeda dengan pendekatan psikologis yang berfokus pada bagaimana pengusaha itu. Perbedaan ini penting karena sementara sifat-sifat psikologis dianggap sebagai bagian dari kepribadian pengusaha, oleh karena itu tidak mungkin atau sulit untuk berubah. Dilain pihak, perilaku diyakini harus didasarkan pada keahlian atau kemampuan yang dapat dipelajari. Itu sebabnya tujuan dari pendekatan ini adalah untuk membangun sebuah teori perilaku pengusaha yang mengacu kepada pengaturan fungsi manajemen. Dalam kaitan dengan fungsi manajemen, menurut Zampetakis, (2007) bahwa ada korelasi positif antara konteks pendukung, seperti dorongan inisiatif, akses ke informasi manajerial, dan perilaku wirausaha di kalangan pegawai negeri, sehingga pembuat kebijakan harus mengambil langkah-langkah yang tepat membangun konteks untuk mendukung kewirausahaan masyarakat.

Dimensi perilaku wirausaha dalam *behavior theory of entrepreneur* sesuai hasil penelitian telah mengidentifikasi beberapa kemampuan yang harus dimiliki pengusaha yaitu:

1. Kemampuan untuk mencari dan mengumpulkan informasi
2. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang
3. Kemampuan untuk menangani risiko

Manajemen Kinerja Koperasi

4. Kemampuan untuk membangun relasi dan jaringan
5. Kemampuan untuk membuat keputusan dibawah ketidakpastian dan ambiguitas
6. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Veciana (dalam Cuervo, et all 2007;53).

Adapun dimensi-dimensi perilaku wirausaha tersebut diatas dapat dijelaskan melalui uraian sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk mencari dan mengumpulkan informasi. Kemampuan mencari dan menemukan informnasi memerlukan beberapa persyaratan yaitu potensi kesempatan, kelengkapan informasi, hubungan jaringan yang beragam, kecepatan, mengidentifikasi peluang bisnis, kepercayaan, keberadaan informasi, penyebaran informasi atau tidak akurat, lembaga membantu menyebarkan informasi (Cuervo, 2007;105-114).
2. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang. Meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan penciptaan peluang, mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide baru.
3. Kemampuan untuk menangani risiko. Kemampuan seorang wirausaha dalam mengorganisir, mengatur dan mengasumsikan risiko.
4. Kemampuan untuk membangun relasi dan jaringan. Teori jaringan didasarkan pada gagasan bahwa fungsi kewirausahaan ada dan berkembang pada jaringan hubungan sosial. Veciana (dalam Cuervo, et all 2007 ; 46) bahwa interaksi

dalam jaringan dapat merujuk kepada: 1) isi komunikasi, yaitu informasi yang lewat; 2) konten pertukaran, yaitu pertukaran barang dan jasa; dan/atau 3) konten normatif, yaitu harapan seseorang terhadap orang lain karena beberapa karakteristik khusus atau atribut. Lebih lanjut Veciana mengemukakan bahwa penyelidikan Teori Jaringan meliputi lima indikator : a) ukuran), b) kepadatan, c) kemampuan jangkauan, d) heterogenitas, dan e) sentralitas dari node.

5. Kemampuan untuk membuat keputusan di bawah ketidakpastian dan ambiguitas. Kenney (Morcol, Goktugn , 2007;15) mengamati bahwa menghadapi kondisi ambiguitas mendalam dan ketidakpastian, dikembangkan keputusan terpusat, jangka pendek, dan membuat hirarki yang rutin. Hierarki ini tidak selalu birokratis, namun. sering mendasarkan keputusan pada "pemikiran yang pantas, layak, sesuai" daripada "pemikiran yang memiliki konsekuensi"; pengambilan keputusan sering berbasis peraturan, bukan berbasis pilihan.
6. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Huovinenn, Jari and Sanna Tihula (2007) mengemukakan belajar melalui pengalaman sebelumnya telah memperkuat pengetahuan kewirausahaan dan memberikan kontribusi kepada pembentukan tim manajemen (MT). Tanpa kerjasama, delegasi dan berbagi tanggung jawab, kewirausahaan portofolio tidak akan berhasil direalisasikan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa belajar dari kegagalan adalah tergantung pada latar belakang pribadi pengusaha.

Manajemen Kinerja Koperasi

Dalam kaitan dengan prediksi terhadap perilaku, beberapa teori yang digunakan sebagai acuan untuk memahami perilaku antara lain "Teori Tindakan Beralasan (*theory of reasoned action*) yang dikemukakan oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein (dalam Saifuddin, 2000;11) bahwa dengan mencoba melihat antededen penyebab perilaku volisional (perilaku yang dilakukan atas kemauan sendiri), teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi : a) bahwa manusia umumnya melakukan sesuatu dengan cara-cara yang masuk akal, b) bahwa manusia mempertimbangkan semua informasi yang ada, dan c) bahwa secara eksplisit maupun implisit manusia memperhitungkan implikasi tindakan. Sikap mempengaruhi perilaku lewat proses pengambilan keputusan yang teliti dan beralasan berdampak pada 3 (tiga) hal yaitu : 1) Perilaku tidak banyak ditentukan oleh sifat umum, tapi oleh sifat yang spesifik terhadap sesuatu. 2) Perilaku dipengaruhi tidak hanya oleh sikap tapi juga oleh norma-norma subjektif, yaitu keyakinan tentang apa yang orang lain inginkan untuk kita perbuat. 3) Sikap terhadap suatu perilaku bersama norma-norma subjektif membentuk suatu intensi atau niat untuk berperilaku tertentu.

Teori tindakan beralasan dimodifikasi oleh Icek Ajzen (2005:137) dengan "Teori Perilaku Terencana (*theory of planned behavior*)". Kerangka pemikiran teori ini dimaksudkan untuk mengatasi masalah kontrol volisional yang belum lengkap. Inti teori ini tetap berada pada faktor intensi (kehebatan) perilaku, namun determinan intensi tidak hanya meliputi sikap terhadap perilaku yang bersangkutan dan norma-norma subjektif,

melainkan harus mengikutsertakan aspek kontrol perilaku yang dihayati (*perceived behavioral control*). Kontrol terhadap perilaku ditentukan oleh pengalaman masa lalu serta perkiraan individu tentang sulit tidaknya mengendalikan perilaku yang bersangkutan. Ini sangat berarti ketika rasa percaya diri seseorang berada dalam kondisi lemah.

BAB IV

PENGETRIAN DAN TEORI PARTISIPASI

A. Pengertian Partisipasi.

Sebelum membicarakan pengertian partisipasi itu sendiri, diberikan gambaran terlebih dahulu proses terjadinya partisipasi dalam suatu organisasi yang dimulai dari upaya para manajer partisipatif mengikut sertakan karyawan dalam suatu konsultasi, membahas permasalahan dan keputusan-keputusan sehingga terjalin kerja sama sebagai suatu regu. Para manajer bukanlah penguasa mutlak, tetapi tidak juga membebaskan para manajer kendali yang meninggalkan tanggung jawab manajemen. Para manajer partisipatif masih mempertahankan tanggung jawab terakhir untuk pengoperasian unit-unit, dan sudah mempelajari tanggung jawab untuk operasi dengan yang melaksanakan pekerjaan. Hasilnya adalah bahwa karyawan merasakan suatu perasaan keterlibatan di dalam kerja kelompok.

Konsep yang lain di dalam partisipasi adalah memotivasi orang-orang untuk memberikan dukungan. Dengan cara ini partisipasi berbeda dengan "persetujuan." Praktek persetujuan hanya menggunakan kreativitas manajer, yang membawa gagasan-gagasan kepada kelompok untuk disetujui anggota. Hal ini tidak menyokong, akan tetapi hanya menyetujui. Partisipasi lebih dari pada persetujuan untuk sesuatu yang telah diputuskan. Nilainya

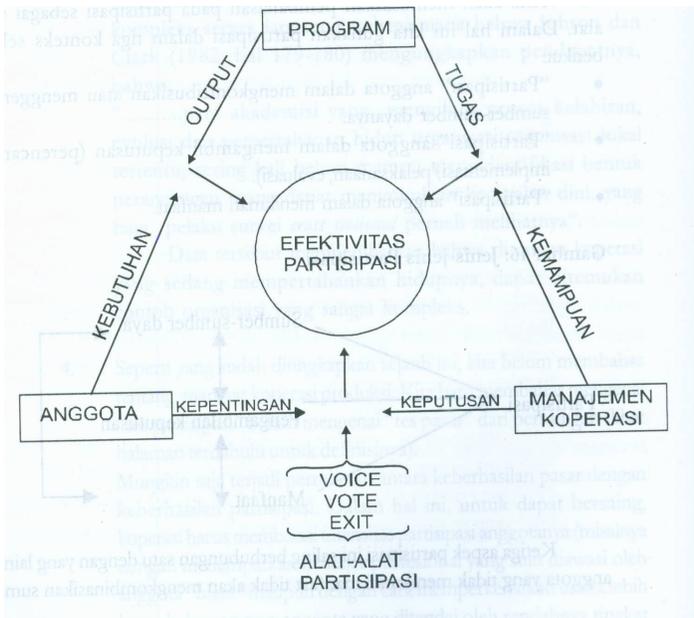
yang besar adalah menyadap kreativitas semua karyawan. Partisipasi terutama memperbaiki motivasi dengan membantu karyawan memahami dan memperjelas alur-alur sasaran.

Pendapat lain dikemukakan Ropke (2000;62) bahwa partisipasi dapat diartikan sebagai suatu proses dimana sekelompok orang (anggota) menemukan dan mengimplementasikan ide-ide/gagasan koperasi. Dengan partisipasi, anggota mengisyaratkan dan menyatakan kepentingannya, demikian pula dengan partisipasi, sumber-sumber daya digerakkan, dan keputusan-keputusan itu diimplementasikan dan dievaluasi. Dengan demikian jika partisipasi dilakukan oleh anggota koperasi, maka kebijakan koperasi semakin terarah, tidak didasarkan pada perkiraan mengenai apa yang diinginkan oleh anggota akan tetapi berdasarkan kepentingan anggota itu sendiri yang dinyatakan dalam upaya-upaya partisipasinya. Pandangan tersebut diatas bisa difahami bahwa partisipasi itu akan terlaksana jika terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan anggota koperasi (kebutuhan) dengan program yang dicetuskan koperasi. Jochen Ropke (2000;62) mengilustrasikan keterkaitan aspek-aspek tersebut dalam bentuk kesesuaian (*fit's model*) seperti pada Gambar 2.5.

Gambar tersebut menunjukkan kesesuaian antara anggota dengan program, antara anggota dengan organisasi dan antara program dengan organisasi. Menurut Ropke (2000;63) kesesuaian antara anggota sebagai penerima manfaat dengan program adalah kebutuhan antara anggota dengan pelayanan dan sumber-sumber daya yang disediakan koperasi sebagai output program. Kesesuaian antara anggota dengan organisasi menunjukkan

Manajemen Kinerja Koperasi

kemampuan dan kemauan anggota untuk mengartikulasikan kesesuaian tersebut dalam keputusan organisasi. Sedangkan kesesuaian antara program dan organisasi menunjukkan adanya kesesuaian antara syarat-syarat/kepentingan tugas program dan kemampuan manajemen koperasi.



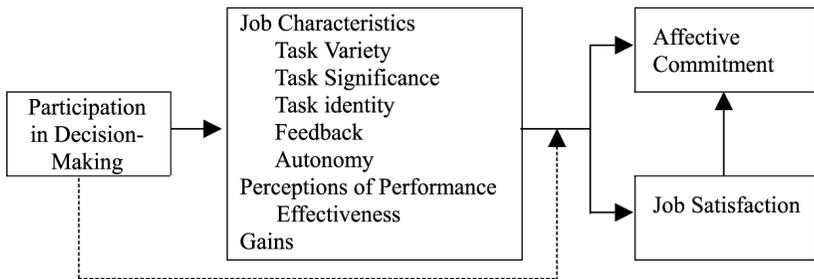
Sumber : Jochen Ropke (2000;62)

Gambar 2.5 : Efektifitas Partisipasi

Partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab di dalam aktivitas kelompok, ini merupakan suatu proses sosial dengan mana orang-orang menjadi diri sendiri yang dilibatkan dalam satu organisasi dan ingin mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya, sehingga organisasi dianggap sebagai milik sendiri, demikian pula dengan masalah pekerjaan,

dalam arti muncul rasa memiliki, partisipasi menjadikan para warga organisasi menjadi baik dan bertanggung jawab.

Di sisi lain secara operasional, partisipasi anggota dalam proses perumusan kebijaksanaan dan pengambilan keputusan, pelaksanaan kegiatan usaha, dan partisipasi dalam mekanisme pengawasan adalah refleksi praktis dari corak demokrasi dan watak sosial (*social responsiveness*) yang termuat dalam prinsip-prinsip koperasi. Brenda Scott-Ladd, et al (2004) mengemukakan hasil penelitian bahwa pengambilan keputusan partisipatif secara langsung memberikan kontribusi terhadap berbagai tugas dan otonomi, dan melalui otonomi, identitas tugas. Karyawan merasa bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kontribusi terhadap efektivitas kinerja dan membawa keuntungan yang lebih besar di tempat kerja. Adapun skema partisipasi dalam pengambilan keputusan seperti terlihat pada gambar 2.6.



Sumber : Scott-Ladd, Brenda., Verena Marshall (2004).

Gambar 2.6. Skema Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan.

Gambar 2.6 diatas, terlihat arah pengambilan keputusan dalam partisipasi tertuju pada beberapa hal yaitu karakteristik pekerjaan, berbagai macam tugas, signifikansi tugas, identitas tugas,

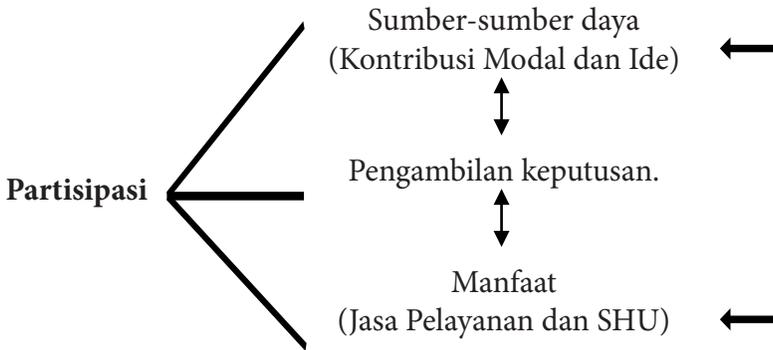
Manajemen Kinerja Koperasi

umpan balik, otonomi, persepsi terhadap efektifitas kinerja, dan keuntungan, di samping itu pengambilan keputusan mempertimbangkan kepuasan kerja dan komitmen afektif. Pada saat seseorang mulai menerima tanggung jawab untuk aktivitas kelompok, hal yang pertama dipelajari adalah cara untuk melakukan apa yang diinginkan anggota kelompok, melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kelompok. Gagasan ini bertujuan untuk mendapatkan kelompok yang menghendaki kerjasama sebagai suatu kunci masuk ke dalam pengembangan suatu unit pekerjaan yang sukses.

Tidak jauh beda dengan partisipasi dalam koperasi. Menurut Ropke, (2000;61) partisipasi dalam koperasi yang ditandai oleh hubungan identitas, dapat diwujudkan jika pelayanan yang diberikan oleh perusahaan koperasi “sesuai” dengan kepentingan dan kebutuhan dari pada anggotanya. Partisipasi dalam koperasi dapat dibedakan dalam tiga jenis yang meliputi :

1. Partisipasi anggota dalam kontribusi atau menggerakkan sumber-sumber dayanya.
2. Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan (perencanaan, implementasi/ pelaksanaan, evaluasi).
3. Partisipasi anggota dalam menikmati manfaat.

Ketiga jenis partisipasi tersebut diatas memiliki keterkaitan erat dalam pencapaian tujuan. Keterkaitan dimaksud seperti terlihat pada Gambar 2.7



Gambar 2.7. Jenis-jenis Partisipasi

Memperhatikan gambar tersebut, berarti partisipasi anggota yang ideal adalah keikutsertaan anggota secara menyeluruh dalam pengambilan keputusan penetapan kebijakan, arah dan langkah usaha, pengawasan terhadap jalannya usaha, permodalan usaha, pemanfaatan pelayanan usaha dan menikmati sisa hasil usaha (SHU). Dengan terwujudnya partisipasi yang ideal berarti pencerminan demokrasi ekonomi terlaksana dalam koperasi sebagai salah satu sendi dasar dan karakteristiknya.

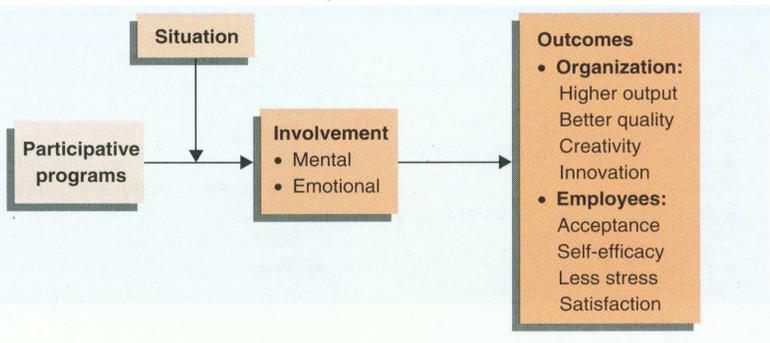
B. Manfaat Proses Partisipasi

Berbagai jenis organisasi yang memiliki beraneka kondisi operasi, partisipasi sudah memberikan berbagai macam manfaat. Sebagian bersifat langsung; yang lain bersifat tidak langsung. Partisipasi pada umumnya membawa keluaran yang lebih tinggi dan mutu yang lebih baik. Di dalam jenis operasi tertentu, perbaikan mutu memerlukan penanaman modal dalam partisipasi. Karyawan sering kali membuat usul-usul untuk perbaikan mutu dan kuantitas, meski tidak semua gagasan itu bermanfaat, ada

Manajemen Kinerja Koperasi

yang cukup berharga untuk menghasilkan perbaikan jangka panjang sesuai dengan tujuan partisipasi.

Tujuan partisipasi adalah untuk meningkatkan motivasi anggota koperasi agar terlibat dalam pengambilan keputusan dalam, sehingga merasa puas dengan hasil kerja yang baik. Hasil-hasil kerja yang baik sering kali mengurangi konflik dan tekanan, sehingga komitmen untuk mencapai sasaran makin meningkat. Akhirnya, tindakan partisipasi dengan sendirinya memerlukan komunikasi lebih baik, mendiskusikan permasalahan pekerjaan satu sama lain. Tujuan manajemen adalah untuk menyediakan informasi tentang keuangan dan operasi organisasi ditingkatkan, dan dalam hal penyediaan informasi ini memungkinkan anggota untuk membuat usulan-usulan yang lebih baik khususnya berkaitan dengan kualitas hasil kerja. Hasil yang dicapai jelas menunjukkan bahwa partisipasi mempunyai efek sistem yang luas yang mempengaruhi bermacam output koperasi. Berikut ini dikemukakan suatu model yang sederhana proses partisipasi seperti ditunjukkan dalam gambar 2.8.



Sumber : Newstrom W John and Keith Dasvis (1997;233)

Gambar 2.8. Proses Partisipasi

Gambar tersebut menunjukkan bahwa di dalam banyak program, situasi partisipatif mengakibatkan keterlibatan mental dan emosional yang secara umum mendatangkan hasil-hasil yang baik bagi organisasi.

C. Teori-teori Partisipasi

Berbicara tentang teori-teori yang berhubungan dengan partisipasi, diperoleh gambaran bahwa teori partisipasi antara lain sebagai berikut :

1. Theory of job search and labor force participation.

Teori ini menekankan mengapa seseorang mau berpartisipasi (*people move into of market activity*) dan mengapa seseorang tidak mau berpartisipasi (*people move out of market activity*). Ditinjau dari aspek *people move into of market activity*, seseorang mau berpartisipasi karena tuntutan adanya kebutuhan terhadap pekerjaan. Ditinjau dari aspek *people move out of market activity*, seseorang tidak mau berpartisipasi karena tuntutan adanya kebutuhan terhadap pekerjaan tidak lagi memberikan kesempatan yang memadai untuk menjalankan peran sebagai anggota organisasi. (Yip ; 2003)

2. Teori Pertukaran (Exchange Theory).

Pada dasarnya teori ini menjelaskan tentang interaksi dan perilaku individual. Sasaran utamanya lebih tertuju pada pola-pola penguatan (*reinforcement*), imbalan (*reward*) dan biaya (*cost*) menyebabkan orang melakukan apa-apa yang dilakukan. Homans (dalam Ritzer dan Goodman, 2003:92) mengatakan bahwa orang terus mengerjakan apa-apa yang dimasa lalu

Manajemen Kinerja Koperasi

mendapat imbalan. Sebaliknya orang akan berhenti melakukan sesuatu yang telah terbukti menimbulkan kerugian individual. Teori pertukaran tidak hanya memusatkan perhatiannya pada perilaku individu, tetapi juga pada interaksi individu yang menyebabkan terjadinya pertukaran imbalan/hadiah dan kerugian. Dasar pemikirannya adalah interaksi kemungkinan berlanjut bila ada pertukaran imbalan.

3. Teori Kepraktisan (*Practically Theory*)

Sasaran teori ini adalah semata-mata tertuju pada rasionalitas formal dan pada fakta bahwa restoran cepat saji mencerminkan paradigma masa kini dari rasionalitas formal (Ritzer, 2004 ; 565). Selanjutnya Ritzer mengemukakan bahwa rasionalitas formal memiliki empat dimensi atau komponen yaitu :

- a. Efisiensi, maksudnya adalah mencari cara terbaik untuk mencapai tujuan.
- b. Kemampuan untuk diprediksi (*predictable*).
- c. Lebih menekankan pada kuantitas ketimbang kualitas.
- d. Penggantian teknologi non manusia untuk teknologi manusia, hal ini menimbulkan berbagai ketidak rasionalan, dan yang paling menonjol adalah demistifikasi dan dehumanisasi pengalaman.

4. *Propinquity Theory* (Teori Kedekatan Wilayah Tempat Tinggal)

Menurut teori ini seseorang akan mau berinteraksi dalam koperasi apabila wilayah tempat tinggalnya berdekatan. Semakin dekat jaraknya, maka semakin besar kemungkinan terjadinya

interaksi. Sebaliknya, semakin jauh tempat tinggalnya dengan koperasi, maka semakin kecil kemungkinan terjadinya interaksi dengan koperasi. Anggota koperasi tidak seharusnya memiliki tempat tinggal yang berdekatan, akan tetapi syarat utama menjadi anggota koperasi adalah memiliki kesamaan kepentingan ekonomi. Fenomena dilapangan menunjukkan bahwa terjadinya interaksi sosial antar anggota koperasi dengan pengurus karena kedekatan tempat usaha anggota. Partisipasi anggota koperasi diperlukan dalam pengambilan keputusan didasarkan pada pertimbangan bahwa kondisi lingkungan yang berubah sangat cepat dan terjadi setiap saat, kapan saja dan dimana saja. Oleh karena itu sebagai pemimpin, memerlukan dukungan informasi yang cukup tersedia setiap saat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan (Among Vroom & Yetton dalam, Victor H Vroom., Arthur G. Jago. (2007;32). Demikian pula, Victor H Vroom., Arthur G. Jago. (2007;32) mengemukakan bahwa seleksi untuk masalah tertentu atau keputusan didasarkan pada empat kriteria: 1) Kualitas keputusan yang dihasilkan, 2) penerimaan atau komitmen terhadap keputusan oleh bawahan, 3) waktu yang diperlukan untuk membuat keputusan, dan 4) peluang untuk pengembangan bawahan.

Informasi yang disampaikan anggota kepada pengurus akan diberikan secara terbuka dan cepat, tergantung pada kekuatan dan kemampuan respons seorang pemimpin. Jika pemimpin cenderung tertutup dan menjauhkan anggota koperasi dalam pengambilan keputusan maka informasi yang telah diketahui anggota juga akan ditutup-tutupi. Salah satu cara memotivasi

Manajemen Kinerja Koperasi

anggota koperasi agar berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan adalah membangun hubungan baik antara pengurus dengan anggota koperasi. Cara ini sangat mudah menarik anggota untuk berpartisipasi, efektif dalam pemecahan masalah, mudah mencapai tujuan. Cara tersebut perlu disertai dengan pengarahan mengenai bentuk partisipasi yang akan dilaksanakan anggota dan hasil apa yang diharapkan dari partisipasi anggota koperasi tersebut (ALoA, 2000:1). Upaya tersebut diakui sebagai media untuk meningkatkan partisipasi (Gebhardt, Hein rici, Pavan. 2003:5). Ada tiga kriteria yang harus dipenuhi dalam menerapkan konsep tersebut sebagaimana disyaratkan dalam Fiedler's *Contingency Model* yaitu : (1) *A good or poor leader – member relation*, (2) *A high or low task structure*, (3) *A strong or week position power*.

Selain beberapa teori tentang partisipasi tersebut diatas, perlu dikemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan terjadi atau tidaknya partisipasi anggota koperasi sebagai berikut :

1. Konflik kepentingan. Secara teori bahwa peranan partisipasi adalah sebagai alat dalam mencapai keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan kepentingan anggota. Namun perlu diakui bahwa hal ini tidak sepenuhnya sesuai dengan fenomena empirik. Persoalan yang paling mendasar adalah tentang pertanggungjawaban (*accountability*) koperasi. Apakah pengambilan keputusan seluruhnya berkiblat kepada kepentingan anggota ataukah kepada kepentingan pihak lain seperti pengurus, manajer atau pemerintah. Uphoff (dalam Ropke. 2000;47) mengemukakan bahwa a) fungsi koperasi

tidak seperti yang dinilai atau dimengerti oleh anggota, b) struktur organisasi dan pengambilan keputusan sulit dimengerti dan dikontrol karena kompleksitas organisasi terlalu tinggi, c) perusahaan koperasi dijalankan sebagai respons atas kepentingan manajer atau pemimpin lainnya atau arahan dari pemerintah, d) koperasi terbuka bagi non anggota dan usaha non anggota.

2. Biaya partisipasi. Menurut Ropke (2000;52) bahwa biaya partisipasi tergantung dari waktu, energi dan sumber daya langsung yang digunakan oleh anggota, manajemen dan pengurus koperasi untuk melakukan partisipasi. Oleh sebab itu merupakan sesuatu yang mahal bagi yang melakukan partisipasi secara sukarela guna memenuhi kewajiban terhadap koperasi. Besar kecilnya biaya partisipasi tergantung pada beberapa hal : a) Ukuran koperasi, semakin besar ukuran suatu koperasi, semakin tinggi biaya partisipasi, b) struktur keanggotaan, semakin heterogen keanggotaan suatu koperasi akan semakin tinggi biaya (transaksi) untuk berpartisipasi, c) jumlah fungsi kegiatan, semakin banyak fungsi (kegiatan) koperasi maka semakin rendah tingkat partisipasi.

Konsep lain tentang partisipasi anggota secara teoritis berhubungan dengan kedudukan anggota sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan (identitas ganda). Anggota bukan hanya merupakan pelanggan tetapi juga sebagai pemilik perusahaan, dengan demikian anggota paling tidak secara teori mempengaruhi/ mengendalikan manajemen, bukan hanya atas permintaan sendiri, mengemukakan kritik mengenai

Manajemen Kinerja Koperasi

pelayanan dan lain-lain, tetapi juga peranannya selaku pemilik yaitu jika perlu memecat manajemen dari fungsinya dalam koperasi, (Ropke, 2000;47). Pendapat serupa dikemukakan Hanel (dalam Jonny W Situmorang., dkk. 2006;39) bahwa partisipasi setiap anggota dalam perkumpulan koperasi menggambarkan rasa memiliki terhadap organisasi dengan diiringi kesadaran bahwa anggota sekaligus pelanggan. Pada hakekatnya perwujudan setiap partisipasi anggota dalam setiap gerak organisasi akan mendorong peningkatan kinerja organisasi koperasi. Kinerja yang baik akan memberikan manfaat bagi pemilik koperasi (anggota) yang pada gilirannya akan mendorong akselerasi partisipasi berikutnya.

Peran identitas ganda tersebut mermbedakan berbagai dimensi partisipasi anggota yang meliputi: 1) Dalam kedudukannya sebagai pemilik, anggota memiliki peran memberikan kontribusinya terhadap pembentukan dan pertumbuhan perusahaan Koperasi, kontribusi keuangan sebagai penyertaan modal atau saham, penetapan tujuan, pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan program koperasi serta pengawasan kegiatan koperasi baik usaha maupun organisasi. 2) Dalam kedudukannya sebagai pelanggan/pemakai, para anggota memanfaatkan berbagai potensi yang disediakan oleh perusahaan koperasi dalam menunjang kepentingan-kepentingannya.

<http://dansite.wordpress.com/2009/03/24/prinsip-identitas-ganda>)

BAB V

MANAJEMEN KINERJA KOPERASI

A. Pengertian Kinerja

Secara umum kinerja merupakan suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan koperasi guna mengevaluasi efektivitas dan efisien aktivitas perusahaan koperasi dalam periode tertentu. Untuk mengetahui sejauh mana hasil capai suatu perusahaan, Prieto *and* Revilla (2006) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan dapat diukur melalui *return on sales*, profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi. Sedangkan kinerja non keuangan dapat diketahui melalui tingkat kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas produk dan jasa serta reputasi perusahaan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Li (2000) yang menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui kinerja keuangan (*financial performance*) yang terdiri dari *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Return On Sale (ROS)* dan *Return On Asset (ROA)* serta kinerja pasar (*market performance*) yang dapat dilihat pada tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat pertumbuhan konsumen.

Beberapa pendapat tersebut diatas, dapat fahami bahwa pengertian kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui

Manajemen Kinerja Koperasi

dan harus diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu, agar bisa diketahui tingkat pencapaian hasil operasional suatu organisasi dalam suatu periode tertentu, yang diukur dengan suatu perbandingan dari berbagai ukuran atau standar yang telah ditentukan dalam perencanaan sebelumnya. Dikaitkan dengan fokus penelitian ini yaitu ingin mengetahui kinerja pemimpin (pengurus koperasi), maka cara lain untuk mengartikan kinerja pemimpin berfokus kepada hasil-hasil dari para pengikut, kelompok, tim, unit, atau organisasi.

Cara mengevaluasi kinerja pemimpin jenis ini, dua strategi pada umumnya digunakan antara lain berdasarkan pada persepsi-persepsi subjektif kinerja pemimpin itu dari para bawahan, atasan, para panutan atau pihak lain. Salah satu teori yang digunakan menilai kinerja kerja, adalah teori socioanalitik berakar pada psikologi interpersonal. Carson, Leary, Sullivan, dan Wiggins, (dalam Hogan, Joyce and Brent Holland, 2002;4) mengemukakan bahwa teori ini dimaksudkan untuk menjelaskan perbedaan individu dalam keberhasilan karir, yang didasarkan pada dua generalisasi yang relevan dengan perilaku organisasi yaitu : orang-orang yang selalu hidup (bekerja) dalam kelompok dan kelompok selalu terstruktur dalam bentuk hirarki status. Generalisasi ini menunjukkan adanya dua pola motif yang luas yang diterjemahkan ke dalam perilaku yang dirancang untuk "bergaul" dengan anggota lain dari kelompok dan untuk "maju" atau mencapai status anggota dengan kelompok lain.

Teori Socioanalytic menetapkan bahwa kepribadian harus didefinisikan dari perspektif aktor dan pengamat. Kepribadian dari

sudut pandang aktor adalah identitas seseorang, yang didefinisikan dalam hal strategi yang digunakan seseorang untuk mengejar penerimaan dan status, kontrol identitas perilaku sosial aktor. (Hogan, Joyce and Brent Holland, 2002;4). Sedangkan kepribadian dari sudut pandang pengamat adalah reputasi seseorang, dan didefinisikan dalam istilah-sifat evaluasi menyesuaikan diri, membantu, banyak bicara, kompetitif, tenang, ingin tahu, dan sebagainya. (Hogan, Joyce and Brent Holland, 2002;4). Dari perspektif leksikal, Goldberg, (dalam Hogan, Joyce and Brent Holland, 2002;5), mengemukakan lima faktor kepribadian yaitu : 1) Extraversion atau Surgency; 2) Keramahan, 3) Kesadaran; 4) Stabilitas Emosional, dan 5) Akal / keterbukaan terhadap pengalaman.

B. Kinerja Koperasi

Koperasi di Indonesia mempunyai dua dimensi, yaitu sebagai sistem ekonomi yang dicita-citakan, dan sebagai badan usaha yang berguna untuk memperjuangkan kegiatan ekonomi para anggota dalam mencapai kesejahterannya. Sebuah koperasi dikatakan berhasil jika koperasi tersebut mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi dapat mensejahterakan anggotanya disebabkan karena koperasi tersebut mampu menciptakan nilai tambah bagi usaha koperasi. Demikian pula anggota bisa memperoleh nilai tambah jika mau berpartisipasi dalam koperasinya. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggota, diduga semakin besar nilai tambah yang diperoleh. Nilai tambah kepada anggota bisa dicapai jika kinerja koperasi itu baik. Oleh

Manajemen Kinerja Koperasi

sebab itu, semakin baik kinerja koperasi, maka kemungkinan semakin besar kemampuan koperasi mensejahterakan anggotanya. Semakin besar peran koperasi memperbaiki kesejahteraan anggotanya, kemungkinan semakin tinggi partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi.

Anggota memiliki makna yang sangat strategis dalam pengembangan koperasi, disamping dapat berfungsi sebagai pemilik (*owner*) juga sebagai pengguna jasa (*user*). Prinsip ini sering disebut prinsip identitas ganda (*dual identity of the member*), sebagai karakteristik utama yang dimiliki koperasi sehingga koperasi memiliki keunggulan komperatif dibanding perusahaan selain koperasi. Sebagai pemilik, anggota harus berpartisipasi dalam penyeteran modal, pengawasan, dan pengambilan keputusan, dengan harapan akan memperoleh pembagian SHU yang memadai. Disamping itu anggota diharapkan berpartisipasi dalam memanfaatkan pelayanan koperasi dalam status sebagai pengguna jasa (*user*), dan dari fungsi ini anggota berharap agar memperoleh nilai tambah berupa manfaat ekonomi yang disebut sebagai promosi ekonomi anggota. Oleh karena itu mengukur keberhasilan koperasi jangan hanya dilihat dari sisi kemampuan koperasi dalam menghasilkan SHU, akan tetapi yang paling utama harus dilaksanakan koperasi adalah mempromosikan ekonomi anggota.

Promosi Ekonomi Anggota (PEA) merupakan istilah yang digunakan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Koperasi (PSAK) No. 27 tahun 1999 yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI), bahwa promosi ekonomi anggota adalah peningkatan

pelayanan koperasi kepada anggotanya dalam bentuk manfaat ekonomi yang diperoleh sebagai anggota koperasi (PSAK No. 27, tahun 1999, paragraf 34). Tugas koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota melalui penciptaan manfaat ekonomi guna menunjang peningkatan ekonomi anggota sebagaimana disebutkan dalam PSAK No. 27 tahun 1999, paragraf 03. butir d, bahwa tugas pokok badan usaha koperasi adalah menunjang kepentingan ekonomi anggotanya dalam rangka memajukan kesejahteraan anggota (*promotion of the member's welfare*).

Anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa (*user-owner oriented firm*) atau sering disebut *dual identity of the member*, maka anggota harus memperoleh pelayanan yang optimal, disisi lain juga akan memperoleh manfaat ekonomi, dengan demikian anggota diharapkan akan berpartisipasi penuh terhadap kegiatan koperasinya. Oleh karena itu fungsi ekonomi yang harus dijalankan oleh kperasi adalah berhubungan dengan kegiatan bisnis anggota, bukan mengejar SHU yang sebesar-besarnya, koperasi bertindak sebagai pemasar produk anggota dan atau penyedia/pengadaan input yang dibutuhkan oleh anggota, demikian pula pengurus mengusahakan modal yang dibutuhkan anggota.

Fungsi ekonomi yang harus dijalankan koperasi ini dipertegas lagi dalam Inpres 18/1998 tentang Peningkatan Pembinaan dan Pengembangan Koperasi yang pada intinya adalah setiap orang yang memiliki kepentingan ekonomi atau kegiatan ekonomi yang sama bebas mendirikan koperasi menurut basis pengembangannya masing-masing. Dengan demikian masyarakat diberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk membangun koperasi tanpa dibatasi

Manajemen Kinerja Koperasi

wilayah kerjanya. Berdasar atas kebijakan tersebut, proses pembentukan koperasi telah mengalami pergeseran, yaitu sebelumnya arah kebijakan dari atas ke bawah (*top-down*) berubah menjadi dari bawah ke atas (*bottom-up*).

Implikasinya adalah secara kuantitatif koperasi meningkat pesat, yang diikuti oleh peningkatan jumlah anggota secara signifikan. Namun demikian secara kumulatif kinerja koperasi belum mampu mengimbangi peningkatan jumlah koperasi dan anggotanya. Oleh sebab itu pertumbuhan koperasi pada berbagai sektor ekonomi hendaknya mampu mengimplementasikan serta menumbuhkembangkan prakarsa dari pihak-pihak yang terkait dengan koperasi secara khusus pengurus, anggota, manajer, terutama menyangkut aspek penciptaan investasi dan iklim berusaha yang sehat, kerjasama yang harmonis antara koperasi, pemerintah, dunia usaha serta masyarakat pada tingkat pusat dan daerah agar upaya peningkatan kinerja koperasi bisa terwujud.

Di sisi lain, upaya peningkatan kinerja koperasi adalah melalui pencapaian sasaran dan tujuan baik melalui peningkatan pelayanan kepada anggota maupun peningkatan kemampuan koperasi untuk memperoleh sisa hasil usaha (SHU), maka koperasi sebagai lembaga ekonomi perlu meningkatkan daya saing dengan berpedoman pada efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan usahanya. Cara terbaik untuk melaksanakan usaha secara efisien dan efektif adalah melalui pelaksanaan sistem manajemen yang baik. Salah satu fungsi manajemen yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas adalah melalui pengendalian, selain perencanaan, pengorganisasian dan

pelaksanaan, hal ini mengingat bahwa dalam organisasi koperasi, anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa koperasi berdasarkan prinsip identitas, oleh sebab itu diperlukan peningkatan kemampuan anggota untuk melaksanakan pengendalian melalui rapat anggota maupun diluar rapat anggota.

Fungsi anggota untuk melakukan pengawasan terutama untuk memperjuangkan hak dan kewajibannya semakin baik, sebagaimana diatur dalam ketentuan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 23 sampai dengan Pasal 28 tentang Rapat Anggota. Demikian pula Pengendalian anggota untuk meningkatkan kinerja koperasi dapat dilakukan setiap saat, tidak terbatas hanya pada pelaksanaan rapat anggota saja, hal ini dapat dilihat dalam Pasal 20 ayat (2) butir d dan f UU No. 25 tahun 1992. Secara operasional penilaian terhadap kinerja koperasi lebih dipertegas lagi dengan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM No: 129/KEP/M.KUKM/XI/2002 tentang Pedoman Klasifikasi Koperasi, yakni kelas A (sangat baik), kelas B (baik), kelas C (cukup baik), dan kelas D (kurang baik).

Sejak dikeluarkannya Inpres 18/1998 peningkatan jumlah koperasi, ternyata tidak sejalan dengan kinerja usaha koperasi itu sendiri. Akhir-akhir ini, kinerja institusi itu cenderung mengalami penurunan, antara lain ditunjukkan baik oleh tingkat profitabilitas yang mencerminkan otonomi dan kemandirian koperasi yang relatif masih rendah maupun oleh tingkat efisiensi yang mencerminkan partisipasi ekonomi anggota juga masih belum memadai. Upaya lebih lanjut setelah klasifikasi koperasi dipertajam dengan sistem pemeringkatan sehingga dapat dijadikan

Manajemen Kinerja Koperasi

alat pengukur kinerja koperasi sebagai badan usaha yang sehat, dan hasilnya dapat diakui oleh semua pihak terutama lembaga pembiayaan.

Bagi pemerintah, pemeringkatan ini menjadi sarana untuk menyediakan data koperasi yang lengkap dan *up to date* agar dapat dipakai sebagai dasar penetapan bentuk, struktur, dan proses pembinaan jangka panjang. Peringkat dan kriteria yang jelas juga dapat digunakan sebagai dasar penetapan prioritas pengembangan koperasi, dan sebagai *framework* untuk penetapan kebijakan dan prioritas pembinaan koperasi secara lintas sektoral dan berkelanjutan, hasil pemeringkatan menggambarkan sosok koperasi. Koperasi yang berkualitas diwujudkan melalui pembinaan yang mengandung dua upaya, yaitu mengklasifikasikan koperasi dan perbaikan kinerja.

Menurut Nur Ediningsih (Bisnis Indonesia, Kamis 25 September 2008) bahwa indikator penilaian dalam pemeringkatan koperasi mencakup faktor yang mewakili kecirian badan usaha dan kecirian koperasi, agar pemeringkatan dapat menggambarkan badan usaha koperasi secara utuh. Adapun indikator yang dimaksud adalah :

1. Badan usaha aktif, diukur berdasarkan proses manajemen seperti rapat anggota tahunan, audit, perencanaan dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
2. Kinerja usaha, ditunjukkan dengan perbaikan struktur permodalan, kemampuan penyediaan dana, peningkatan aset, volume usaha, kapasitas produksi, dan peningkatan sisa hasil usaha.

3. Kohesivitas dan partisipasi anggota, yang ditunjukkan keterikatan anggota dengan organisasinya berupa tanggung-renteng atau pembagian risiko, peningkatan jumlah anggota, kehadiran anggota dalam rapat, pelunasan simpanan wajib dan besaran simpanan sukarela serta pola pengkaderan.
4. Orientasi kepada pelayanan anggota, ditunjukkan dengan keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota, penerangan dan penyuluhan terkait dengan usaha anggota, pendidikan dan pelatihan anggota serta transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota.
5. Pelayanan kepada masyarakat, ditunjukkan dengan seberapa banyak koperasi menyerap tenaga kerja dan layanan kepada masyarakat termasuk peran mereduksi kemiskinan
6. Kontribusi terhadap pembangunan daerah, ditunjukkan antara lain dengan ketaatan koperasi sebagai wajib pajak dan berbagai dukungan sumber daya dari koperasi terhadap kegiatan pembangunan daerah.

C. Kinerja Keuangan Koperasi

Berbicara tentang kinerja keuangan, tidak lepas dari keadaan keuangan yang dilaporkan suatu lembaga termasuk koperasi melalui laporan keuangan. Penilaian kinerja keuangan suatu perusahaan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang ditimbulkan sebagai akibat dari proses pengambilan keputusan

Manajemen Kinerja Koperasi

manajemen, merupakan persoalan yang kompleks karena menyangkut efektivitas pemanfaatan modal dan efisiensi dari kegiatan perusahaan yang menyangkut nilai serta keamanan dari berbagai tuntutan yang timbul terhadap perusahaan.

Menilai kinerja keuangan perusahaan, dapat digunakan suatu ukuran atau tolok ukur tertentu. Biasanya ukuran yang digunakan adalah rasio atau indeks yang menghubungkan dua data keuangan. Adapun jenis perbandingan dalam analisis rasio keuangan meliputi dua bentuk yaitu membandingkan rasio masa lalu, saat ini ataupun masa yang akan datang untuk perusahaan yang sama, sedang bentuk yang lain yaitu dengan perbandingan rasio antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis melalui laporan keuangan.

Menurut Munawir (2001:31) “Laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan.” Dengan melihat laporan keuangan suatu perusahaan akan tergambar didalamnya aktivitas perusahaan tersebut. Oleh karena itu, laporan keuangan perusahaan merupakan hasil dari suatu proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk komunikasi dan juga digunakan sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Laporan keuangan merupakan gambaran dari suatu perusahaan pada waktu tertentu (biasanya ditunjukkan dalam periode atau siklus akuntansi), yang menunjukkan kondisi keuangan yang telah dicapai suatu perusahaan dalam periode tertentu. Dengan kata lain, laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, yaitu merupakan suatu

ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan.

Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara seperti, misalnya sebagai laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan. Sesuai pengertian yang dikemukakan dalam Prinsip-Prinsip Akuntansi Indonesia, yang dimaksud Laporan keuangan adalah neraca dan perhitungan rugi-laba serta segala keterangan yang dimuat dalam lampirannya, antara lain laporan tentang sumber dan penggunaan dana.

Pendapat lain dikemukakan Bertoneche., Rory Knight (2001;4) ; The financial statements of a firm represent the usual starting point for any assessment of financial performance. In particular, a valuation of a firm begins with a review of its current financial position and its recent results. Bahwa laporan keuangan perusahaan merupakan titik awal yang biasa digunakan untuk penilaian setiap kinerja keuangan. Secara khusus, penilaian perusahaan dimulai dengan penelaahan terhadap posisi keuangan dan hasil saat ini. Lebih lanjut Bertoneche., Rory Knight (2001;10) mengemukakan bahwa Neraca mencerminkan posisi keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu.

Laporan keuangan merupakan produk akhir dari suatu proses akuntansi, dan inilah yang menjadi bahan informasi bagi para pemakainya sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan, selain itu, laporan keuangan berperan

Manajemen Kinerja Koperasi

juga sebagai pertanggungjawaban, laporan keuangan juga dapat menggambarkan indikator kesuksesan suatu perusahaan mencapai tujuannya. (Harahap, 2002: 7). Demikian pula halnya dengan laporan keuangan koperasi merupakan laporan yang disusun untuk dapat menggambarkan posisi keuangan, hasil usaha dan arus kas dari usaha koperasi secara keseluruhan sebagai pertanggungjawaban pengurus atas pengelolaan keuangan koperasi, terutama ditujukan kepada anggota.

Laporan keuangan koperasi, pada dasarnya tidak berbeda dengan laporan keuangan yang badan usaha yang lain seperti badan usaha swasta dan badan usaha milik negara. Menurut IAI dalam PSAK No.27 tentang Akuntansi perkoperasian paragraf 74, Laporan keuangan koperasi meliputi Neraca, Perhitungan Hasil usaha, Laporan Arus Kas, Laporan Promosi Ekonomi Anggota, dan catatan atas laporan keuangan, sedangkan perhitungan SHU sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 tentang pokok-pokok perkoperasian pasal 45 ayat (1) adalah pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku yang bersangkutan. Dengan demikian SHU sebelum pajak Laporan Perhitungan SHU menurut UU No.25 tahun 1992 pasal 45 terdiri:

1. Pendapatan Operasional berupa: (1). Pendapatan bunga terdiri dari: bunga atas pinjaman yang diperoleh Usaha Simpan Pinjam, bunga dari bank berupa giro, tabungan dan deposito, bunga dari koperasi berupa tabungan dan simpanan berjangka, pendapatan administrasi. (2). Pendapatan operasional lainnya.

2. Beban Operasional berupa; beban biaya bunga, biaya bunga pinjaman, beban komisi atau profisi, biaya umum dan administrasi, biaya organisasi.
3. Beban Non Operasional.

Terkait dengan laporan promosi ekonomi anggota, yang dimaksud adalah laporan yang memperlihatkan manfaat ekonomi yang diperoleh anggota koperasi selama 1 tahun tertentu. Laporan promosi ekonomi anggota merupakan wujud dari pencapaian tujuan koperasi. Hal ini harus dipahami benar oleh pihak-pihak di dalam maupun di luar koperasi, agar koperasi ditempatkan pada posisi yang tepat dan tidak disalahtafsirkan di dalam mengevaluasi kinerjanya. Laporan tersebut mencakup:

- a. Manfaat ekonomi dari kegiatan simpan pinjam lewat Koperasi.
- b. Manfaat ekonomi dalam bentuk pembagian SHU.

Untuk mnengetahui kinerja *financial* suatu koperasi maka alat analisis yang digunakan adalah analisa rasio keuangan. Hal ini lebih dipertegas oleh Bertoneche., Rory Knight (2001;74), bahwa rasio keuangan merupakan alat utama untuk analisis laporan keuangan yang memberikan dasar untuk menilai sebuah bisnis dan penilaian kesehatan keuangan perusahaan.

Adapun rasio keuangan yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

1. Rasio Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan Badan Usaha untuk menyediakan alat-alat likuid (uang tunai) setiap saat untuk membayar kewajibannya yang telah jatuh tempo. Sutystie (2002). Semakin besar rasio likuiditas suatu perusahaan maka akan semakin aman dalam menghadapi risiko jangka pendek, akan tetapi tidak ada satu ketentuan mengenai angka yang pasti untuk menentukan tingkat keamanan yang tinggi, juga tidak berarti bahwa rasio yang sangat besar mencerminkan operasional perusahaan itu efisien. Rasio likuiditas yang digunakan antara lain *Quick Ratio/ Acid Test Ratio*, adalah kemampuan untuk membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar yang lebih likuid. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek dengan aset yang dimiliki koperasi. Riyanto (2001: 104).

$$\text{Rumus: } \text{CashRatio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Piutang}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad \dots(2.1)$$

Standar normal *Acid Test Ratio* dalam koperasi adalah 175%-200% (DepKop & PPKM: 2002). Terkait dengan posisi hutang dalam struktur permodalan koperasi, Hailu, Getu et al (dalam Novcovic Sonja., 2007;48) mengemukakan bahwa salah satu isu utama saat ini tentang keuangan koperasi adalah pengaruh *leverage* utang terhadap kinerja koperasi. Selanjutnya Hailu, Gitu et al mengemukakan bahwa secara teoritis, *leverage* dapat meningkatkan tekanan pada manajer untuk berbuat, melalui

pengurangan insentif untuk perilaku moral hazard dengan mengurangi arus kas “bebas” pada penyelesaian oleh manajer. Hal ini menunjukkan hubungan yang positif antara *leverage* dan efisiensi. Sebaliknya, *leverage* yang tinggi dapat meningkatkan biaya keagenan utang karena benturan kepentingan antara pemegang saham koperasi/ anggota dan *debt holders*, sehingga hubungan antara *leverage* dan efisiensi negatif. Sebuah studi tentang hubungan antara *leverage* keuangan dan kinerja dapat memberikan dampak dari perbedaan dalam akses modal hutang atau ekuitas terhadap daya saing perusahaan koperasi.

2. Rasio Rentabilitas.

Rasio rentabilitas digunakan untuk mengukur sejauhmana kegiatan operasional koperasi mampu menciptakan hasil kembali dari sejumlah modal yang diinvestasikan dalam jangka waktu tertentu, sehingga dapat diketahui apakah usaha yang dijalankan memiliki kelayakan dibanding dengan alternatif lain dalam menyimpan modal misalnya tingkat bunga bank (Sutyastie, 2002). Rasio rentabilitas dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Rasio Rentabilitas} = \frac{SHU}{\text{Total Modal Usaha}} \times 100\% \quad \dots(2.2)$$

Semakin tinggi nilai rasio rentabilitas berarti kondisi koperasi sangat bagus, hal ini disebabkan karena dengan modal usaha tertentu koperasi mampu menghasilkan SHU yang besar. Menurut Riyanto (1997: 36) Rentabilitas dibedakan menjadi dua, yaitu Rentabilitas ekonomi dan Rentabilitas modal sendiri.

Manajemen Kinerja Koperasi

- a. Rentabilitas Ekonomi adalah perbandingan antara laba usaha dengan modal sendiri dan modal asing yang dipergunakan untuk menghasilkan laba tersebut dan dinyatakan dalam prosentase (Riyanto, 1997: 36). Oleh karena pengertian rentabilitas sering digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan, maka rentabilitas ekonomi sering pula dimaksudkan sebagai kemampuan suatu perusahaan dengan seluruh modal yang bekerja didalamnya untuk menghasilkan laba. Rentabilitas ekonomi dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Rentabilitas Ekonomi} = \frac{\text{LabaUsaha}}{\text{TotalAktiva}} \times 100\% \quad \dots(2.3)$$

Rentabilitas ekonomi atau sering disebut *earning power* mempunyai arti penting dalam perusahaan, maka perlu diusahakan agar rentabilitas meningkat. Tinggi rendahnya rentabilitas dipengaruhi oleh dua faktor: *Profit margin* dan *Turnover of Operating Asset* (Riyanto, 1997: 37).

- b. Rentabilitas modal sendiri atau sering dinamakan rentabilitas usaha adalah perbandingan antara jumlah laba yang tersedia bagi pemilik modal sendiri disatu pihak dengan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut dilain pihak. Dengan kata lain rentabilitas modal sendiri adalah kemampuan suatu perusahaan dengan modal sendiri yang bekerja didalamnya untuk menghasilkan keuntungan (Riyanto, 1997: 44)

$$\text{Rentabilitas ModalSendiri} = \frac{\text{LabaUsaha(SHU)}}{\text{ModalSendiri}} \times 100\% \quad \dots(2.4)$$

3. Rasio Solvabilitas.

Rasio solvabilitas digunakan untuk mengetahui kemampuan koperasi membayar semua kewajiban kepada pihak ketiga, baik jangka pendek maupun kewajiban jangka panjang termasuk simpanan anggota manakala koperasi tersebut dibubarkan. Rasio ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Rasio Solvabilitas} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Hutang}} \times 100\% \quad \dots(2.5)$$

Batas rasio solvabilitas yang cukup aman apabila kekayaan total bisa menutupi keseluruhan hutang yaitu rasio solvabilitas bernilai 1, artinya setiap Rp 1,- hutang dijamin dengan Rp 1,- aktiva (Sutyastie, 2002).

4. Rasio Profitabilitas

Profitabilitas adalah kemampuan koperasi untuk menciptakan keuntungan dari sejumlah modal yang diinvestasikan dalam jangka waktu tertentu. Profit didapat dengan mengurangi total biaya dari total pendapatan yang diterima. (Sutyastie, 2002)

Rumus :

$$\text{Rasio Profitabilitas} = \frac{\text{Profit}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \quad \dots(2.6)P$$

Semakin besar nilai rasio profitabilitas menunjukkan bahwa kondisi koperasi dalam menciptakan profit semakin baik, karena dengan sejumlah modal tertentu koperasi mampu menghasilkan keuntungan yang besar.

5. Rasio Aktivitas, adalah kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam suatu periode tertentu (Setiawan, 2005: 19). Aktivitas adalah suatu langkah dalam proses produksi yang diperhatikan untuk menyelesaikan suatu proses. (Amin Wijaya Tunggal 1996:6). Dengan demikian aktivitas adalah kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva berputar dalam proses produksi suatu periode tertentu. Rasio aktivitas berisikan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi dalam berbagai harta. Rasio aktivitas dapat diketahui melalui rasio-rasio sebagai berikut:

Cash Turnover (Perputaran kas).

Perputaran kas adalah perbandingan antara jumlah kredit yang diberikan dengan nilai rata-rata kas yang dimiliki oleh koperasi (Riyanto, 1999: 95). Tingkat perputaran kas merupakan ukuran efisiensi penggunaan kas di koperasi, hal ini disebabkan karena tingkat perputaran kas menggambarkan kecepatan arus kas (kembalinya kas) yang telah ditanamkan dalam modal kerja, diperoleh melalui rumus:

$$\text{Cashturnover} = \frac{\text{JumlahKredit}}{\text{Rata - rataKas}} = \dots\text{kali} \quad \dots(2.7)$$

Standar normal untuk *cash Turnover* dalam koperasi adalah >45 kali (DepKop&PPKM: 2002).

Untuk mengkategorikan tingkat efisiensi rasio-rasio tersebut diatas, digunakan standar pengukuran Depkop & PPKM tahun 2002 dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Standar Pengukuran Rasio Likuiditas, Aktivitas dan Rentabilitas

No	Rasio	Pengukuran	Kriteria
1.	Rasio Likuiditas a. Current ratio	175%-200%	Sangat efisien
		150%-174% atau 225%-249%	Efisien
		125%-149% atau 250%-274%	Cukup efisien
		<125% atau > 275%	Kurang efisien
	b. Acid Test Ratio	175%-200%	Sangat efisien
		150%-174% atau 225%-249%	Efisien
2	Rasio Aktivitas a. Perputaran Piutang	>15 kali	Sangat efisien
		10-14 kali	Efisien
		5-9 kali	Cukup efisien
		<5 kali	Kurang efisien
	b. Perputaran Kas	>45 kali	Sangat efisien
		31-44 kali	Efisien
		17-30 kali	Cukup efisien
		<17 kali	Kurang efisien
	Rentabilitas ekonomi	>10%	Sangat efisien
		6%-9%	Efisien
1%-5%		Cukup efisien	
<1%		Kurang efisien	

Sumber : KEP MEN NEG Koperasi & UKM No. 129/KEP/M/KUKM/
XI/2002

BAB VI

KINERJA MANAJEMEN

Koperasi sebagai lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis yang memerlukan pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen. Sama halnya dengan badan usaha koperasi, manajemen menjadi suatu keharusan demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Ewell Paul Roy (dalam Arman D Hutasuhud, 2001) mengemukakan bahwa manajemen koperasi melibatkan 4 (empat) unsur yaitu: anggota, pengurus, manajer, dan karyawan. Seorang manajer harus bisa menciptakan kondisi yang mendorong para karyawan agar mempertahankan produktivitas yang tinggi. Karyawan merupakan penghubung antara manajemen dan anggota pelanggan.

Konsep lain tentang Manajemen Koperasi sebagaimana dikemukakan Saudin Sijabat (2008;8) adalah proses mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, material dan keuangan koperasi untuk mencapai tujuan koperasi yang ditetapkan, yaitu untuk menghasilkan manfaat yang dapat digunakan oleh anggotanya dalam upaya meningkatkan kegiatan ekonominya. Proses, berarti manajemen koperasi merupakan serangkaian kegiatan yang teratur, melalui tahap perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Optimal mengandung

maksud bahwa sumber daya koperasi dikelola secara efisien dan efektif guna mencapai prestasi yang maksimal.

Keinginan untuk berprestasi harus diimbangi dengan kapasitas untuk mengambil risiko yang telah diperhitungkan. Sedangkan menurut Alvarez dan Barney, (dalam Mazzarol, Tim et all ; 2009) bahwa kapasitas sebuah tim manajemen untuk mengembangkan pengetahuan komersial yang berharga dan tepat untuk keunggulan kompetitif juga mungkin memiliki dampak penting terhadap pertumbuhan. Pertumbuhan usaha adalah proses yang kompleks di mana manajer atau pengusaha menetapkan visi untuk pertumbuhan dimaksud, mungkin setelah mengidentifikasi peluang pasar, sehingga perlu mengumpulkan sumber daya yang cukup untuk memungkinkan pertumbuhan terjadi dan perlu belajar bagaimana menyeimbangkan sumber daya untuk mencapai sasaran strategis (Kemp dan Verhoeven, 2002).

Woods dan Joyce (dalam Mazzarol, Tim. Et all 2009) mengemukakan “meskipun telah banyak penelitian yang dilakukan pada perencanaan usaha yang strategis dan proses pertumbuhan usaha, tetapi sedikit yang mempublikasikan penelitian tentang bagaimana manajer menangani praktek manajemen strategis. Woods dan Joyce menyarankan agar manajer usaha kecil harus fokus pada pengembangan sistem manajerial untuk *benchmark* bisnis yang digeluti terhadap praktik industri yang terbaik, waspada terhadap perubahan lingkungan, berkomitmen untuk inovasi dan bersedia untuk mengubah atau mengambil tindakan jika diperlukan. Disamping itu, harus mengakui

Manajemen Kinerja Koperasi

pentingnya memiliki visi strategis yang jelas untuk usaha dan kebutuhan untuk mengkomunikasikan visi ini kepada orang lain, terutama karyawan. Namun, sebagai manajer berusaha untuk mengkomunikasikan visi dalam jaringan yang lebih luas guna mendukung pertumbuhan usaha.

Alvarez dan Barney, 2004 (dalam Mazzarol, Tim. Et all 2009) mengemukakan bahwa keinginan manajer untuk berprestasi harus diimbangi dengan kapasitas mengambil risiko yang telah diperhitungkan, dan kapasitas sebuah tim manajemen untuk mengembangkan pengetahuan komersial yang berharga dan tepat untuk keunggulan kompetitif juga mungkin memiliki dampak penting terhadap pertumbuhan. Dalam kaitan dengan pertumbuhan suatu usaha, Macpherson, 2005 (dalam Mazzarol, Tim. Et all 2009) mengemukakan bahwa kecenderungan kewirausahaan manajer tampaknya penting dalam menentukan seberapa baik suatu usaha bertahan terhadap tantangan pertumbuhan. Demikian pula pendapat Kemp dan Verhoeven, 2002 (dalam Mazzarol, Tim. Et all 2009) bahwa pertumbuhan suatu usaha adalah proses yang kompleks di mana manajer atau pengusaha menetapkan visi untuk pertumbuhan, mungkin setelah mengidentifikasi peluang pasar, perlu mengumpulkan sumber daya yang cukup memungkinkan pertumbuhan terjadi dan perlu belajar bagaimana untuk menyeimbangkan sumber daya untuk mencapai sasaran strategis.

Pendapat lain dikemukakan Abando, et al (dalam Novcovic Sonja., 2007;139) bahwa kinerja manajemen perusahaan berbeda dengan perusahaan koperasi. Artinya, penelitian ini

mencerminkan derajat yang lebih tinggi kualitas manajemen di semua indikator dipertimbangkan pada tingkat global. Hasil penelitian juga menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam praktek manajemen yang membentuk kriteria perilaku koperasi yang menonjol terutama dalam hal saluran kepemimpinan, internal audit komunikasi dan sosial, tehnik manajemen strategis dan pelanggan dan orientasi pasar.

Kinerja manajemen dapat diketahui dari hasil akhir kerja suatu lembaga baik lembaga pemerintah, swasta maupun lembaga social masyarakat. Dalam kaitan dengan hal ini, Nelly, Andi (2007 ; 68) mengemukakan dimensi sasaran pengukuran kinerja manajemen antara lain meliputi kehandalan (*Depandability*), fleksibilitas (*Flexibility*). Akan tetapi jika berbicara tentang kinerja manajemen koperasi dibandingkan dengan kinerja perusahaan non koperasi, Abando, Jon Charterina., et al (dalam Novkovic, Sonja., Vania Sena. Ed. (2007;110) mengemukakan hasil analisis tentang perbedaan utama kualitas kinerja manajemen perusahaan koperasi dan perusahaan non-koperasi menunjukkan bahwa tingkat kualitas kinerja manajemen perusahaan koperasi lebih tinggi dari sektor non koperasi, perbedaan utama terkait dengan aspek komitmen sosial perusahaan. Oleh sebab itu hal-hal yang berkaitan dengan kinerja manajemen koperasi tidak lepas dari hal-hal yang berkaitan dengan manfaat yang akan diperoleh anggota sebagai pemilik dan pelanggan antara lain promosi anggota, sukses anggota (*member success*) dan sukses pengembangan koperasi (*development success*).

Manajemen Kinerja Koperasi

1. Kehandalan, hal ini terkait dengan waktu telah disiapkan, sebagai sumber keunggulan kompetitif dan ukuran fundamental kinerja operasi. Ketepatan waktu sangat penting didasarkan pada asumsi bahwa produksi atau pengiriman barang terlalu awal atau terlalu terlambat adalah pemborosan jika koperasi yang dimaksud bergerak dibidang pabrikan (manufacturing) atau dikenal dengan koperasi produksi. Kecepatan dan ketepatan pelayanan kepada anggota menunjukkan kualitas kinerja semakin baik. Dengan demikian kecepatan dan kehandalan menitik beratkan pada pemanfaatan waktu yang efektif dan efisien. Disisi lain kehandalan kinerja manajemen koperasi dalam arti bahwa manajemen koperasi harus berupaya ; (a) menghindari adanya penumpang gelap, (b) Membangkitkan motivasi anggota untuk melaksanakan hak dan kewajibannya dengan baik (berpartisipasi secara efektif), (c) melakukan diversifikasi usaha, jika perlu koperasi dapat memiliki atau membentuk badan usaha lain (misalnya suatu perseroan terbatas), untuk melakukan bisnis dengan non anggota, (d) Membangkitkan motivasi para investor untuk melakukan kerjasama (kemitraan) untuk mendirikan suatu usaha patungan tertentu melalui modal penyertaan; (e) membangun jaringan atau integrasi baik vertikal maupun horizontal.
2. Fleksibilitas. Fleksibilitas dalam hal ini terkait dengan proses produksi bagi koperasi produksi, dan fleksibilitas berhubungan dengan pelayanan terhadap anggota yaitu kemampuan beradaptasi. Dengan kemampuan ini pengurus

diharapkan bisa memahami rangkaian sejarah organisasi, terutama menyangkut adaptasi dan fleksibilitas didalam memacu bisnis, sehingga anggota koperasi benar-benar memperoleh pelayanan yang baik, disamping itu pengurus juga mampu mempertahankan kelangsungan hidup koperasi yang kompatibel terhadap lingkungannya.

3. Promosi anggota (*member promotion*).

Untuk mengukur keberhasilan koperasi jangan hanya dilihat dari sisi kemampuan koperasi dalam menghasilkan SHU, akan tetapi yang paling utama harus dilaksanakan koperasi adalah mempromosikan ekonomi anggota. Promosi Ekonomi Anggota (PEA) merupakan istilah yang digunakan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Koperasi (PSAK) No. 27 tahun 1999 yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI), bahwa promosi ekonomi anggota adalah peningkatan pelayanan koperasi kepada anggotanya dalam bentuk manfaat ekonomi yang diperoleh sebagai anggota koperasi (PSAK No. 27, tahun 1999, paragraf 34). Tugas koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota melalui penciptaan manfaat ekonomi guna menunjang peningkatan ekonomi anggota sebagaimana disebutkan dalam PSAK No. 27 tahun 1999, paragraf 03. butir d, bahwa tugas pokok badan usaha koperasi adalah menunjang kepentingan ekonomi anggotanya dalam rangka memajukan kesejahteraan anggota (*promotion of the member's welfare*).

4. Sukses anggota (*member success*). Kesuksesan yang diraih anggota tidak lepas dari peran pengurus dan upaya anggota

Manajemen Kinerja Koperasi

itu sendiri. Peran pengurus dalam hal ini tercermin dalam pemberian pelayanan yang baik terhadap kebutuhan anggota, mengikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan usaha anggota, membantu memasarkan produk terkait dengan koperasi sebagai *captive market*, pelayanan bantuan permodalan, meningkatkan skala ekonomi usaha anggota dan lain sebagainya sehingga terjadi peningkatan ekonomi anggota. Sedangkan peran anggota dalam koperasi adalah aktif berpartisipasi dalam hal memanfaatkan pelayanan pengurus koperasi (sebagai pelanggan) maupun partisipasi modal usaha koperasi (sebagai pemilik). Disamping itu perlu mencari harga barang yang lebih rendah baik untuk bahan baku maupun barang konsumpsi, biaya pelayanan yang lebih rendah, pendapatan lebih tinggi daripada produk yang dihasilkan.

5. Sukses pengembangan koperasi (*development success*). Kebijakan pemberdayaan koperasi dan UMKM dalam tahun 2006 secara umum diarahkan guna mendukung upaya-upaya penanggulangan kemiskinan dan kesenjangan, penciptaan kesempatan kerja dan peningkatan ekspor, serta revitalisasi pertanian dan pedesaan, yang menjadi prioritas pembangunan nasional dalam tahun 2006. Selain itu kebijakan tersebut juga diarahkan untuk mendukung penciptaan kesempatan kerja dan peningkatan ekspor, yang bisa dilakukan melalui jaminan kepastian berusaha dan kepastian hukum, perbaikan sistem insentif untuk menumbuhkan wirausaha baru berbasis teknologi dan/atau berorientasi ekspor, serta peningkatan

akses dan perluasan pasar ekspor bagi produk-produk koperasi dan UKM. Guna mencapai tujuan pemberdayaan koperasi tersebut, Bayu Krisna Murti (2002) mengemukakan beberapa faktor yang menjadikan koperasi tetap eksis dan berkembang yaitu:

(1) Jika terdapat kebutuhan kolektif untuk memperbaiki ekonomi secara mandiri. (2) Koperasi akan berkembang jika terdapat kebebasan (independensi) dan otonomi untuk berorganisasi. (3) Keberadaan koperasi akan ditentukan oleh proses pengembangan pemahaman nilai-nilai koperasi. (4) Koperasi akan semakin dirasakan peran dan manfaatnya bagi anggota dan masyarakat pada umumnya jika terdapat kesadaran dan kejelasan dalam hal keanggotaan koperasi. (5) Koperasi akan eksis jika mampu mengembangkan kegiatan usaha yang luwes (*flexible*) sesuai dengan kepentingan anggota, berorientasi pada pemberian pelayanan bagi anggota, berkembang sejalan dengan perkembangan usaha anggota, mampu menekan biaya transaksi lebih kecil dari biaya transaksi non-koperasi, dan mampu mengembangkan modal. (6) Keberadaan koperasi akan sangat ditentukan oleh kesesuaian faktor-faktor tersebut dengan karakteristik masyarakat atau anggotanya.

BAB VII

KINERJA USAHA

Mengelola bisnis usaha kecil tidak ada bedanya dengan mengelola perusahaan besar. Penyebabnya adalah kedua-duanya memerlukan keseriusan, kerja keras dan efektif guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pencapaian tujuan yang dimaksud tercermin pada hasil capai (kinerja). Kinerja berkaitan dengan semangat karyawan di dalam menjalankan fungsinya secara baik dan benar. Jika karyawan memandang perlunya komitmen dengan sepenuh hati (*engage*) dalam melaksanakan fungsinya, maka kinerjanya akan meningkat pula sekaligus akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini perlu dianalisa beberapa faktor yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Idealnya perusahaan bisa memenuhi seluruh *key driver* secara maksimal, namun, tentu saja sulit. Solusinya menurut Irwan Rei (Direktur Pengelola Multi Talenta Indonesia) adalah dianjurkan perusahaan melakukan survei internal tentang hal berikut :

1. Faktor pendorong utama (*key driver*) apa saja yang saat ini relatif rendah nilainya dibanding dengan yang lain?
2. Mana yang harus atau bisa diperbaiki terlebih dahulu?
3. Faktor apakah yang kalau diperbaiki memberi pengaruh besar pada peningkatan motivasi dan komitmen karyawan.

4. Apa yang relatif cepat dan mudah dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kondisi yang ada. (Galeriukm). <http://swa.co.id/2007/03>

Faktor kunci yang terkait dengan pertumbuhan perusahaan kecil, menurut Storey (dalam Mazzarol, Tim., et all (2009) bahwa karakteristik manajer perlu dipahami ketika mempertimbangkan pertumbuhan perusahaan kecil tapi 'karakteristik dan sifat perencanaan strategis perusahaan dan proses manajemen juga penting. Para peneliti pertumbuhan perusahaan kecil seperti Kemp dan Verhoeven, (dalam Mazzarol, Tim. et. All ; 2009) telah mengadopsi beberapa teori dengan perbedaan sudut fokus, termasuk *life cycle* atau model tahap kehidupan bisnis, yang menunjukkan perusahaan bergerak melalui berbagai tahapan, seperti transisi dari awal sampai dengan jatuh tempo, teori berbasis sumber daya perusahaan dan orientasi model kewirausahaan pemilik - manajer. Demikian pula Mazzarol, Tim., et all (2009) mengemukakan bahwa kontribusi utama dari teori siklus kehidupan adalah pengakuan bahwa tantangan manajerial yang dihadapi manajer bervariasi dari tahap kehidupan ketahap kehidupan berikutnya, dengan terus meningkat ketinggian yang lebih rumit sebagai sebuah organisasi yang tumbuh. Oleh sebab itu manajer atau pengusaha perlu menyesuaikan perilaku manajerial menjadi lebih formal dalam hal perencanaan operasional dan strategis, akhirnya mengembangkan manajemen tim tingkat menengah dan dewan manajemen.

Manajemen Kinerja Koperasi

Berbicara tentang faktor perilaku manajerial, Lennik (2004;185) mengemukakan “ketika pengusaha kurang memiliki tingkat kompetensi moral yang konsisten, bisnisnya biasanya terputus-putus atau gagal sama sekali, bahkan model bisnis yang luar biasa tidak dapat bertahan hidup tanpa kepemimpinan moral yang kompeten”. Pengusaha yang ingin sukses harus menguasai bukan hanya tantangan bisnis, tetapi harus menyelaraskan bisnisnya dengan prinsip-prinsip integritas, tanggungjawab, kasih sayang dan pengampunan. Mazzarol, Tim. et. all (2009) mengemukakan “Faktor yang menentukan kapasitas perusahaan kecil untuk tumbuh adalah kompetensi manajer, orientasi kewirausahaan dan keterampilan perencanaan strategis dan seberapa baik pengelolaan sumberdaya yang tersedia untuk bisnis”. Demikian pula Moran, Kotey dan Meredith (dalam Mazzarol, Tim et all ; 2009) mengemukakan alasan mengapa manajer usaha bisa membuat keputusan untuk mengembangkan bisnis yang berfokus pada karakteristik psikologis atau kepribadian...beberapa bukti mendukung hubungan antara fokus pertumbuhan dan orientasi strategis manajer dan karakter kewirausahaan, sebagai contoh, ada hubungan antara kebutuhan manajer untuk pencapaian dan orientasi pertumbuhan.

Terkait dengan pengalaman menghadapi krisis multidimensi satu dekade terakhir, Sukamdani S. Gitosardjono mengemukakan bahwa ada beberapa pelajaran menarik yang dapat diterapkan untuk menjaga entitas usaha agar tetap berkesinambungan, yaitu :

1. Tetap *prudent* dalam menjalankan kegiatan usaha, dalam arti penerapan aksi korporasi harus tetap memperhitungkan

keungkinan risiko yang akan terjadi. Tanpa memiliki kehati-hatian, yang dilandasi perhitungan cermat dalam memasuki peluang bisnis, sudah barang tentu institusi bisnis yang kita kelola akan dengan mudah terjerembab

2. Menerapkan standar untuk menjaga kualitas sistem operasional, mutu produk dan layanan, serta kinerja secara keseluruhan pada bisnis yang kita kelola. Dengan menjaga standar seperti itu, guncangan sekuat apapun akan dapat kita hadapi dengan lebih sigap dan siap.
3. Memberikan tata kelola usaha yang baik (dan benar) alias *good corporate governance* (GCG). Berbagai prinsip yang melandasi penerapan GCG terbukti mampu menjaga pengelolaan perusahaan lebih profesional dan memenuhi kaidah-kaidah baku yang dibuktikan oleh berbagai perusahaan yang sukses. Bisnis Indonesia <http://www.kanaka.co.id>

Hasil penelitian Jones, Derek C (dalam Novkovic, Sonja., Vania Sena. Ed. (2007;5), perbedaan produktivitas diperkirakan positif mencerminkan besaran koefisien positif pada koperasi, hal ini menunjukkan ukuran keuangan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan berpotensi membantu mengidentifikasi sumber dari perbedaan produktivitas dimaksud. Jika dikaitkan dengan kinerja usaha koperasi yang sehat, telah diatur dalam Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 22/PER/M.KUKM/IV/2007 Tentang Pedoman Pemingkatan Koperasi, Pasal 4

Manajemen Kinerja Koperasi

dikemukakan bahwa aspek kinerja usaha yang semakin sehat, ditunjukkan oleh :

1. Membaiknya struktur permodalan. Struktur modal menggambarkan perbandingan antara hutang jangka panjang dan modal sendiri, dengan demikian struktur permodalan hanya berkaitan dengan pendanaan jangka panjang yang terdiri dari hutang jangka panjang (*long term debt*) dan modal sendiri (*equity capital*). Struktur permodalan yang semakin membaik menunjukkan perbandingan antara hutang jangka dengan modal sendiri paling tidak berbanding sama.
2. Kondisi kemampuan penyediaan dana. Penyediaan dana dalam koperasi pada prinsipnya berasal dari anggota dalam bentuk simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela dan penyisihan sebagian SHU yang disebut dengan dana cadangan. Jika terjadi kekurangan dana yang dibutuhkan, maka upaya pengurus adalah mencari pendanaan dari pihak ke tiga dalam bentuk pinjaman.
3. Penambahan asset. Kebijakan penambahan asset memerlukan pertimbangan yang cukup matang dan selektif berhubung kebijakan tersebut terkait dengan investasi jangka panjang yang akan dimanfaatkan dalam pengembangan usaha.
4. Peningkatan volume usaha. Kegiatan usaha yang dikembangkan koperasi pada prinsipnya adalah kegiatan yang berkait dengan kepentingan anggota. Salah satu indikator keberhasilan kegiatan usaha adalah jika usaha anggota berkembang sejalan dengan perkembangan usaha koperasi. Oleh sebab itu jenis usaha koperasi tidak dapat diseragamkan untuk setiap

koperasi. Isu strategis pengembangan usaha koperasi menurut Bayu Krisna Murti (2002) dapat dipertajam untuk beberapa hal berikut :

- a. Mengembangkan usaha koperasi dengan mempertahankan falsafah dan prinsip koperasi.
 - b. Keterkaitan usaha koperasi dengan kegiatan pelayanan umum
 - c. Mengatasi beberapa permasalahan teknis usaha bagi koperasi kecil untuk berkembang
 - d. Mengakomodasi keinginan usaha kecil untuk membentuk koperasi.
 - e. Pengembangan kerjasama usaha antar koperasi
 - f. Peningkatan kemampuan usaha koperasi pada umumnya.
 - g. Peningkatan citra koperasi
 - h. Penyaluran aspirasi koperasi
5. Peningkatan kapasitas produksi. Upaya untuk meningkatkan produksi masing-masing koperasi berbeda. Peningkatan kapasitas produksi dapat dilakukan dengan cara penambahan asset, peningkatan sumberdaya manusia melalui pendidikan dan pelatihan misalnya pelatihan tehnik produksi, serta penyediaan sarana dan prasarana penunjang yang lain. Hal ini bisa terjadi pada koperasi pertanian, koperasi perikanan/ koperasi nelayan dan lain-lain yang tergolong dalam koperasi produksi.
6. Peningkatan keuntungan. Sebagai upaya untuk meningkatkan keuntungan koperasi, pengurus/manajer hendaknya berusaha

Manajemen Kinerja Koperasi

semaksimal mungkin menemukan kiat-kiat agar terjadi peningkatan usaha koperasi, antara lain :

- a. **Meningkatkan pelayanan dan manfaat barang.** Sebuah barang komoditas akan tetap berharga murah manakala tidak ada nilai tambah dari manfaatnya. Ketika sebuah komoditas diberi nilai tambah manfaat, maka harganya akan ikut naik seiring dengan penambahan nilai manfaat. Apapun barang atau jasa dimiliki dinaikkan nilai manfaatnya dan pemberian pelayan yang memuaskan anggota dan calon anggota.
- b. **Merancang/merencanakan anggaran.** Kesuksesan harus direncanakan, termasuk dalam masalah anggaran bisnis. Manfaat rancangan dan perencanaan anggaran adalah agar bisa dilakukan pengendalian biaya usaha. Tanpa perencanaan yang bisa jadi biaya tidak terkendali.
- c. **Melakukan penghematan (efisiensi) biaya operasional.** Hal ini bisa dilakukan bila disertai dengan aturan-aturan yang mengikat, misalnya aturan pemanfaatan listrik dan air yang terkait dengan biaya operasional (*overhead cost*), kecuali pemanfaatannya terkait dengan operasional produksi.

BAB VIII

IMPLEMENTASI PADA ARAS LOKAL

A. Gambaran Umum Koperasi di Provinsi Gorontalo.

Provinsi Gorontalo memiliki wilayah seluas 12.215,44 km persegi yang terdiri dari 5 (lima) Kabupaten dan 1 (satu) kota yaitu Kota Gorontalo, Kabupaten Gorontalo, Kabupaten Boalemo, Kabupaten Pohuwato, Kabupaten Bone Boalango, Kabupaten Gorontalo Utara, dengan jumlah penduduk 960.335 jiwa yang terdiri dari pria 478.611 dan wanita 481.724 jiwa. Di Provinsi Gorontalo terdapat 943 unit Koperasi yang tersebar di 5 (lima) Kabupaten dan 1 (satu) Kota dengan jumlah anggota 125.301 orang.

Untuk mengetahui lebih detail wilayah Provinsi Gorontalo dikemukakan dalam uraian selanjutnya.

Kota Gorontalo sebagai pusat pemerintahan Provinsi Gorontalo. Kota ini memiliki luas wilayah 79,59 km² (0,5% dari luas Provinsi Gorontalo) dan berpenduduk sebanyak ± 147.296 jiwa (berdasarkan data pemilihan gubernur tahun 2006) dengan tingkat kepadatan penduduk 1.864 jiwa/km². Kota ini memiliki motto “Adat Bersendikan Syara’, Syara’ Bersendikan Kitabullah” sebagai pandangan hidup masyarakat yang memadukan adat dan agama. Kota ini merupakan dataran rendah dengan ketinggian

Manajemen Kinerja Koperasi

0–500 m di atas permukaan laut dengan curah hujan rata-rata 129 mm per bulan dan suhu rata-rata 26,5°C. Kota Gorontalo menempati satu lembah yang sangat luas yang membentang hingga di wilayah Kabupaten Bone Bolango dan Kabupaten Gorontalo. Wilayah pinggiran pantainya berupa perbukitan yang tersusun dari batuan Karst termasuk yang berbatasan dengan pantai yang berada di Teluk Tomini. Dalam kaitan dengan keadaan Koperasi di Kota Gorontalo, berikut ini dikemukakan data koperasi dimaksud seperti tertera pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Keadaan Koperasi Di Kota Gorontalo

Nama Koperasi	Jumlah	Personalia	
		Anggota	Karyawan
Koperasi Unit Desa	5	4.181	16
Koperasi Pertanian	5	544	2
Koperasi Nelayan	3	154	3
Koperasi Industri Kerajinan	2	50	0
Koperasi Pondok Pesantren	2	165	3
Koperasi Karyawan	23	871	45
Koperasi Angkatan Darat	1	307	3
Koperasi Serba Usaha	59	4.302	70
Koperasi Pasar	2	213	7
Koperasi Simpan Pinjam	22	1.914	41
Koperasi Angkutan	1	212	0
Koperasi Pegawai R I	52	8.010	75
Koperasi Wanita	9	1.472	9
Koperasi Veteran	1	65	0
Koperasi Pepabri	3	189	1
Koperasi Mahasiswa	2	9.713	13
Koperasi Pemasaran	40	5.563	64
Koperasi Sekunder	2	37	11
Jumlah	234	37.987	363

Sumber : Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Gorontalo (Mei 2011)

Memperhatikan data Koperasi dalam tabel 4.6 Koperasi Serba Usaha paling banyak, diikuti Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI), kemudian Koperasi Pemasaran, Koperasi Karyawan, dan Koperasi Simpan Pinjam. Salah satu faktor yang menunjang kemajuan suatu usaha adalah adanya tenaga kerja. Memperhatikan data karyawan Koperasi yang tertera pada tabel 4.6, karyawan Koperasi tidak merata, bahkan ada Koperasi yang tidak memanfaatkan tenaga kerja, hal ini diduga karena luas usaha yang dikelola masih mampu ditangani langsung oleh Pengurus dalam arti kebijakan manajerial belum diperlukan.

Kabupaten Gorontalo adalah sebuah kabupaten di Provinsi Gorontalo, Pulau Sulawesi yang dibentuk pada 26 November 1673 (16 Sya'ban 1084 Hijriah). Kabupaten Gorontalo dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 29 Tahun 1959 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Tingkat II di Sulawesi dengan ibu kota semula Isimu, lalu dipindahkan ke Limboto pada tahun 1978. Sampai dengan awal tahun 2003, Kabupaten Gorontalo sudah mengalami dua kali pemekaran, pertama antara Kabupaten Gorontalo (induk) dan Kabupaten Boalemo (hasil pemekaran 1999) dan setelah itu ditambah dengan Kabupaten Bonebolango (hasil pemekaran 2003).

Setelah dimekarkan pada bulan Januari 2003, wilayah Kabupaten Gorontalo tinggal mencakup 17 wilayah kecamatan, 155 desa, 29 kelurahan, berpenduduk 415.672 (data tahun 2004) dengan tingkat kepadatan 86,15 jiwa/km² (1997). Pada tanggal 2 Januari 2007, Kabupaten Gorontalo kembali dimekarkan dengan membentuk Kabupaten Gorontalo Utara. Sampai dengan Maret

Manajemen Kinerja Koperasi

2010, Kabupaten Gorontalo memiliki luas 1.750,83 km² dengan jumlah penduduk 327.489 jiwa (berdasarkan data pemilihan gubernur tahun 2006) dengan tingkat kepadatan penduduk 187 jiwa/km². Kabupaten Gorontalo hingga Maret 2010 terdiri atas 12 kelurahan dan 154 desa. Dalam kaitan dengan keadaan Koperasi di Kabupaten Gorontalo, dapat di lihat pada Tabel 4.7. Memperhatikan data Koperasi dalam tabel tersebut Koperasi Serba Usaha paling banyak, diikuti Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Pertanian, Koperasi Wanita, Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI), kemudian Koperasi Unit Desa.

Tabel 4.7 Keadaan Koperasi Di Kabupaten Gorontalo

Nama koperasi	Jumlah	Personalia	
		Anggota	Karyawan
Koperasi Unit Desa	10	5.779	59
Koiperasi Pertanian	40	2.134	47
Koperasi Perkebunan	4	125	0
Koperasi Peternakan	4	87	0
Koperasi Nelayan	1	394	7
Koperasi Kehutanan	2	50	0
Koperasi Industri Kerajinan	2	87	0
Koperasi Pdk Pesantren	2	147	7
Koperasi Karyawan	5	503	12
Koperasi Angkatan Darat	1	374	4
Koperasi Serba Usaha	140	19.481	692
Koperasi Pasar	2	308	7
Koperasi Simpan Pinjam	47	7.042	286
Koperasi Angkutan	3	213	8
Koperasi Pegawai R I	13	1.868	27
Koperasi Wanita	20	766	0
Koperasi Veteran	1	26	0
Koperasi Wredatama	3	314	0
Koperasi lainnya	8	428	13
Koperasi sekunder	1	74	12
Jumlah	309	40.200	1.181

Sumber : Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Gorontalo (Mei 2011)

Salah satu faktor yang menunjang kemajuan suatu usaha termasuk Koperasi adalah adanya tenaga kerja. Memperhatikan data karyawan Koperasi yang tertera pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa karyawan Koperasi di Kabupaten Gorontalo tidak merata, bahkan banyak Koperasi yang tidak memanfaatkan tenaga kerja, hal ini diduga karena luas usaha yang dikelola masih memungkinkan ditangani langsung oleh Pengurus dalam arti kebijakan manajerial belum diperlukan. Akan tetapi jika dilihat dari segi kesempatan kerja, Koperasi di Kabupaten Gorontalo telah memberikan kesempatan kerja kepada angkatan kerja yang lebih banyak jika dibandingkan dengan Koperasi di Kota Gorontalo.

Kabupaten Boalemo dengan Ibukota Tilamuta merupakan Kabupaten hasil pemekaran Kabupaten Gorontalo pada tahun 1999. Kabupaten Boalemo dibentuk pada tanggal 12 Oktober 1999 berdasarkan Undang-Undang Nomor 50 Tahun 1999 yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2000 tentang Pembentukan Kabupaten Boalemo. Pada tanggal 27 Januari 2003 Kabupaten Boalemo mengalami pemekaran menjadi dua kabupaten, yakni Kabupaten Boalemo dengan ibukota Tilamuta (induk) dan Kabupaten Pohuwato dengan ibukota Marisa. Dengan demikian maka wilayah Kabupaten Boalemo menjadi berkurang 5 (lima) kecamatan, yakni Lemito, Marisa, Paguat, Popayato dan Randangan menjadi wilayah Kabupaten Pahuwato dengan luas wilayah $\pm 4.244,31 \text{ km}^2$ serta jumlah penduduk 88.796 jiwa, dengan tingkat kepadatan penduduk 20,92 jiwa / km^2 pada tahun 1997. Lima kecamatan lain, yakni Mananggu ($536,16 \text{ km}^2$), Paguyaman dan Wonosari ($460,80 \text{ km}^2$), ditambah Tilamuta dan

Manajemen Kinerja Koperasi

Dulupi (1.520,40 km²) atau total luas 2.517,36 km² tetap sebagai wilayah Kabupaten Boalemo.

Jumlah penduduk Kabupaten Boalemo adalah 119,978 jiwa, dengan luas 1,521.88 km² dan tingkat kepadatan penduduk 79 jiwa/km². Menurut data terakhir (Maret 2010), Kabupaten Boalemo terdiri atas 7 wilayah kecamatan, yaitu: Botumoito, Dulupi, Mananggu, Paguyaman, Paguyaman Pantai, Tilamuta, dan Wonosari yang terdiri dari 2 kelurahan dan 81 desa. Dalam kaitan dengan keadaan Koperasi di Kabupaten Boalemo, dapat di lihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8 Keadaan Koperasi Di Kabupaten Boalemo

Nama koperasi	Jumlah	Personalia	
		Anggota	Karyawan
Koperasi Unit Desa	9	3.103	30
Kooperasi Pertanian	20	2.526	55
Koperasi Perkebunan	5	275	16
Koperasi Peternakan	2	78	4
Koperasi Nelayan	7	2.292	31
Koperasi Kehutanan	1	36	2
Koperasi Pondok Pesantren	2	378	4
Koperasi Karyawan	2	130	4
Koperasi Serba Usaha	30	2.209	86
Koperasi Simpan Pinjam	6	2.304	10
Koperasi Pegawai R I	4	168	8
Koperasi Wanita	13	1.242	32
Koperasi lainnya	3	177	8
Jumlah	104	14.921	290

Sumber : Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian
Provinsi Gorontalo (Mei 2011)

Memperhatikan data Koperasi dalam tabel 4.8, Koperasi Serba Usaha paling banyak, Koperasi Pertanian, Koperasi Wanita, kemudian Koperasi Unit Desa. Salah satu faktor yang menunjang kemajuan suatu usaha bahkan pertumbuhan ekonomi adalah adanya lapangan kerjatermasuk Koperasi. Memperhatikan data yang tertera pada tabel 4.8 karyawan Koperasi tidak merata, namun semua Koperasi di Kabupaten Boalemo telah memberikan kesempatan kerja bagi tenaga kerja di daerahnya, hal ini dapat dilihat pada data bahwa semua Koperasi di Kabupaten Boalemo memanfaatkan tenaga kerja dalam mengelola usaha maupun mengelola administrasi.

Kabupaten Bone Bolango adalah sebuah kabupaten yang merupakan hasil pemekaran Kabupaten Gorontalo pada tahun 2003 dan terdiri dari atas 18 kecamatan. Disamping itu Kabupaten Bone Bolango terdiri atas 5 kelurahan dan 146 desa dengan jumlah penduduk 129.978 jiwa (berdasarkan data pemilihan gubernur tahun 2006). Luas wilayahnya adalah 1.984,31 km², memiliki tingkat kepadatan penduduk sekitar 66 jiwa/km². Dalam kaitan dengan keadaan Koperasi di Kabupaten Bone Bolango, dapat di lihat pada Tabel 4.9.

Manajemen Kinerja Koperasi

Tabel 4.9 Keadaan operasi Di Kabupaten Bone Bolango

Nama koperasi	Jumlah	Personalia	
		Anggota	Karyawan
Koperasi Unit Desa	8	5.159	54
Kooperasi Pertanian	15	2.834	29
Koperasi Perkebunan	3	623	4
Koperasi Pondok Pesantren	2	170	1
Koperasi Serba Usaha	43	3.828	96
Koperasi Simpan Pinjam	28	2.602	146
Koperasi Wanita	2	87	0
Jumlah	101	15.304	330

Sumber : Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian
Provinsi Gorontalo (Mei 2011)

Memperhatikan data Koperasi dalam tabel 4.9, Koperasi Serba Usaha paling banyak, diikuti Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Pertanian, kemudian Koperasi Unit Desa. Salah satu faktor yang menunjang kemajuan suatu usaha bahkan pertumbuhan ekonomi adalah adanya lapangan kerja. Sama halnya dengan Koperasi. Memperhatikan data yang tertera pada tabel 4.9 pada umumnya Koperasi di Kabupaten Bone Bolango telah memanfaatkan tenaga kerja walaupun penyebarannya tidak merata, meliputi Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Serba Usaha, Koperasi Unit Desa dan Koperasi Pertanian.

Kabupaten Pohuwato adalah kabupaten baru yang terbentuk dari hasil pemekaran Kabupaten Boalemo. Dibentuk berdasarkan UU Nomor 6 Tahun 2003 tanggal 25 Februari 2003. Hingga Maret 2010, Kabupaten Pohuwato terdiri atas 13 kecamatan, 2 kelurahan dan 103 desa dengan jumlah penduduk 104.954 jiwa serta luas 4.244,31 km² sehingga tingkat kepadatan penduduknya adalah 25 jiwa/km².

Kabupaten Pohuwato terletak antara 0,27° – 0,01° Lintang Utara dan 121,23°-122,44° Bujur Timur. Pada tahun 2003 kabupaten ini terdiri dari 13 kecamatan sebagai hasil pemekaran 9 kecamatan baru. Ujung paling selatan di Tanjung Panjang pada 0,41° Lintang Selatan dan 121,804° BT, paling Utara di Gunung Tentolomatinan pada 0,938° LU dan 121,776° BT. Batas Paling Barat di Gunung Sentayu pada 0,682° LU dan 121,173°BT, dan paling Timur didesa Tabulo pada 0,506° LU dan 122,152°BT. Dalam kaitan dengan keadaan Koperasi di Kabupaten Pohuwato, dapat di lihat pada Tabel 4.10. data Koperasi dalam tabel tersebut, Koperasi Serba Usaha masih menempati jumlah paling banyak, diikuti Koperasi Unit Desa, kemudian Koperasi Pertanian, Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI), Koperasi lainnya. Salah satu faktor yang menunjang kemajuan suatu usaha adalah adanya tenaga kerja.

Tabel 4.10 Keadaan Koperasi Di Kabupaten Pohuwato

Nama koperasi	Jumlah	Personalia	
		Anggota	Kary+awan
Koperasi Unit Desa	16	1.614	14
Koiperasi Pertanian	12	1.233	4
Koperasi Perkebunan	3	99	0
Koperasi Nelayan	6	1.106	7
Koperasi Pondok Pesantren	2	71	0
Koperasi Serba Usaha	36	3.027	21
Koperasi Simpan Pinjam	8	799	15
Koperasi Pegawai R I	8	300	0
Koperasi Wanita	4	168	0
Koperasi lainnya	8	262	8
Jumlah	103	8.860	69

Sumber : Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Gorontalo (Mei 2011)

Manajemen Kinerja Koperasi

Memperhatikan data karyawan Koperasi yang tertera pada tabel 4.10 karyawan Koperasi tidak merata, bahkan banyak Koperasi yang tidak memanfaatkan tenaga kerja, hal ini diduga karena luas usaha yang dikelola masih memungkinkan ditangani langsung oleh Pengurus dalam arti kebijakan manajerial belum diperlukan, disisi lain Koperasi di Kabupaten Pohuwato belum banyak menunjang perekonomian bagi penduduknya khususnya pembukaan lapangan kerja.

Kabupaten Gorontalo Utara adalah sebuah kabupaten di Provinsi Gorontalo. Kabupaten ini dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2007 pada tanggal 2 Januari 2007. Kabupaten Gorontalo Utara terdiri atas 5 kecamatan, 1 kelurahan dan 55 desa dengan jumlah penduduk 100.472 jiwa serta luas 1.676,15 km², sehingga tingkat kepadatan penduduknya adalah 60 jiwa/km². Dalam kaitan dengan keadaan Koperasi di Kabupaten Gorontalo Utara, dalam tabel 4.11 dikemukakan data sebagai berikut :

Tabel 4.11 Keadaan Koperasi Di Kabupaten Gorontalo Utara

Nama koperasi	Jumlah	Personalia	
		Anggota	Karyawan
Koperasi Unit Desa	5	2.676	0
Koiperasi Pertanian	13	497	0
Koperasi Perkebunan	4	125	0
Koperasi Nelayan	5	369	0
Koperasi Pondok Pesantren	1	50	0
Koperasi Karyawan	2	351	4
Koperasi Angkatan Udara	1	60	4
Koperasi Serba Usaha	24	1.222	12
Koperasi Simpan Pinjam	8	620	0

Abd. Rahman Pakaya

Koperasi Pegawai R I	4	583	1
Koperasi Wanita	9	320	1
Jumlah	76	6.872	23

Sumber : Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian Provinsi Gorontalo (Mei 2011)

Dari semua daerah tingkat 2 di Provinsi Gorontalo, Koperasi Serba Usaha menduduki jumlah terbanyak, demikian pula halnya dengan Kabupaten Gorontalo Utara Koperasi Serba Usaha paling banyak, diikuti Koperasi Pertanian, Koperasi Wanita, Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Unit Desa dan Koperasi Nelayan sebagaimana tertera dalam tabel 4.11. Dari data tersebut diperoleh pula informasi bahwa koperasi di Kabupaten Gorontalo Utara belum mampu menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar, hal ini ditunjukkan oleh jumlah karyawan hanya 23 orang pada 76 unit koperasi. Ini diduga karena luas usaha yang dikelola masih memungkinkan ditangani langsung oleh Pengurus oleh karena itu kebijakan manajerial belum diperlukan.

Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Wirausaha, Partisipasi Anggota dan Kinerja Koperasi di Provinsi Gorontalo.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang dilakukan terhadap item pernyataan, serta kategori penerapan oleh masing-masing kelompok koperasi, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Deskripsi penilaian kategorisasi kepemimpinan transformasional. Penilaian kategorisasi kepemimpinan transformasional untuk setiap item yang terdapat pada tabel 4.12

Manajemen Kinerja Koperasi

diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional pengurus koperasi di Provinsi Gorontalo cukup baik, hal ini ditandai oleh adanya indikator variabel tersebut berada pada derajat tinggi dan cukup. Penggunaan gambar memiliki tingkat derajat yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lain, sedangkan indikator memperlihatkan sikap yang baik memiliki tingkat derajat yang paling tinggi. Demikian pula kategori penerapan kepoemimpinan transformasional oleh masing-masing kelompok Koperasi seperti tertera pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa Pengurus Koperasi Unit Desa (KUD) memiliki kategori kepemimpinan yang cukup tinggi ditandai dengan perbandingan jumlah kategori tinggi jauh lebih banyak dari kategori cukup. Kepemimpinan transformasional Pengurus Koperasi Simpan Pinjam menunjukkan kategori tinggi paling banyak, diikuti kepemimpinan transformasional dengan kategori cukup dan paling sedikit adalah kategori kurang.

2. Deskripsi Penilaian kategorisasi perilaku wirausaha. Berdasarkan analisa tertera pada tabel 4.14 diperoleh hasil bahwa perilaku wirausaha pengurus koperasi di Provinsi Gorontalo cukup baik, sebab sebagian besar indikator variabel tersebut berada pada derajat cukup. Keberadaan jaringan yang dibangun merupakan indikator perilaku wirausaha yang memiliki tingkat derajat paling rendah dibandingkan dengan indikator lain, sedangkan indikator kerjasama antar pengurus dan karyawan koperasi memiliki tingkat derajat yang paling tinggi. Demikian pula kategori penerapan perilaku wirausaha

oleh masing-masing kelompok Koperasi yang tertera pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa terdapat 4 (empat) klasifikasi koperasi yang memiliki perilaku wirausaha pada kategori tinggi lebih banyak ketimbang kategori cukup dan kategori kurang yaitu Kopersi Unit Desa, Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Karyawan dan Koperasi Nelayan.

3. Deskripsi Penilaian kategorisasi partisipasi anggota yang tertera pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa diantara seluruh indikator partisipasi anggota, indikator “anggota menjual produksinya di koperasi” menunjukkan kategori paling rendah dibandingkan dengan indikator lain, sedangkan indikator menyeter simpanan pokok memiliki tingkat derajat yang paling tinggi. Sedangkan kategori penerapan partisipasi anggota oleh masing-masing kelompok Koperasi di provinsi Gorontalo diperoleh data seperti tertera pada tabel 4.17 bahwa terdapat 2 (dua) klasifikasi koperasi dengan tingkat partisipasi anggota pada kategori tinggi lebih banyak ketimbang kategori cukup dan kategori kurang yaitu Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Karyawan. Sedangkan Koperasi Unit Desa, Koperasi Serba Usaha memiliki tingkat partisipasi anggota pada kategori tinggi dan cukup dengan jumlah yang berimbang. Tingkat partisipasi anggota pada Koperasi Pegawai Rep. Indonesia (KPRI), Koperasi Pondok Pesantren, Koperasi Pemasaran, Koperasi Wanita dan Koperasi Nelayan yang lebih dominan adalah kategori cukup.
4. Deskripsi Penilaian kategorisasi capaian kinerja koperasi seperti tertera dalam tabel 4.18 menunjukkan bahwa kinerja

Manajemen Kinerja Koperasi

Koperasi di Provinsi Gorontalo cukup baik, anggapan ini didasarkan pada seluruh indikator variabel tersebut berada pada derjat cukup. Aspek kinerja keuangan, indikator membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar merupakan indikator kinerja koperasi yang paling rendah dibanding indikator lain, sedangkan indikator anggota percaya terhadap hasil kerja manajemen koperasi memiliki tingkat derajat yang paling tinggi. Selanjutnya kategori capaian kinerja Koperasi oleh masing-masing kelompok Koperasi diperoleh data sesuai tabel 4.19 bahwa Koperasi Simpan Pinjam dengan tingkat kinerja berada pada kategori tinggi paling banyak ketimbang kategori cukup dan kategori kurang, diikuti Koperasi Serba Usaha dengan tingkat kinerja berada pada kategori tinggi dan cukup, selain itu ada juga Koperasi yang memiliki tingkat kinerja dengan kategori kurang. Akan tetapi Koperasi Unit Desa memiliki tingkat kinerja dengan kategori tinggi dan kategori cukup sebanding.

B. Partisipasi Anggota Koperasi di Provinsi Gorontalo

Hasil penelitian ini menggambarkan temuan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional (ξ_1) dan perilaku wirausaha (ξ_2) terhadap partisipasi anggota (η_1), baik secara simultan maupun parsial sebagai berikut : Secara bersama-sama variabel independent kepemimpinan transformasional dan perilaku wirausaha memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 49,75%, terhadap partisipasi anggota, sementara selebihnya sebesar 50,25% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar kedua variabel

yang diteliti. Jika diamati hasil analisis menunjukkan pengaruh faktor-faktor lain lebih tinggi dari kedua variabel yang diteliti. Secara teori terdapat beberapa hal yang berpengaruh terhadap seseorang berpartisipasi atau tidak, antara lain Teori Pertukaran (*Exchange Theory*). Menurut Homans (dalam Ritzer dan Goodman, 2003:92) bahwa orang terus mengerjakan apa-apa yang dimasa lalu mendapat imbalan. Sebaliknya orang akan berhenti melakukan sesuatu yang telah terbukti menimbulkan kerugian individual. Teori Kepraktisan (*Practically Theory*). Menurut Ritzer, (2004 ; 565), sasaran teori ini semata-mata tertuju pada rasionalitas formal dan pada fakta bahwa restoran cepat saji mencerminkan paradigma masa kini dari rasionalitas formal. Rasionalitas formal memiliki empat dimensi atau komponen yaitu efisiensi, kemampuan untuk diprediksi (*predictable*), lebih menekankan pada kuantitas ketimbang kualitas, dan Penggantian teknologi non manusia untuk teknologi manusia, hal ini menimbulkan berbagai ketidak rasionalan, dan yang paling menonjol adalah demistifikasi dan dehumanisasi pengalaman. Teori yang lain adalah teori kedekatan wilayah (*Propinquity Theory*), seseorang akan mau berinteraksi dalam koperasi apabila wilayah tempat tinggalnya berdekatan. Semakin dekat jaraknya, maka semakin besar kemungkinan terjadinya interaksi.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sebesar 10,78% terhadap partisipasi anggota artinya dari pengaruh secara simultan hanya sebesar 10,78% pengaruh Kepemimpinan Transformasional. Variabel manifes kepemimpinan trans-

formasional yang memberikan pengaruh paling besar adalah membangun komitmen terhadap visi (X1.4), sedangkan variabel manifes menciptakan visi strategis (X1.1) memberikan kontribusi pengaruh paling rendah terhadap partisipasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan merupakan determinan (penentu) dominan dari partisipasi anggota. Dengan demikian maka untuk mencapai partisipasi yang tinggi dari para anggota perlu dilakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam implementasi kepemimpinan transformasional pengurus koperasi di Provinsi Gorontalo.

Membangun komitmen terhadap visi memberikan kontribusi pengaruh yang paling tinggi diantara variabel manifest yang lain. Oleh sebab itu membangun komitmen anggota perlu dipertahankan dengan syarat koperasi harus berkomitmen terhadap kepentingan anggota. Koperasi yang memberikan pelayanan yang baik kepada anggota tentu akan berdampak terhadap komitmen mereka pada koperasi. Keterlibatan atau partisipasi anggota yang makin meningkat merupakan bagian terpenting dari strategi komitmen yang tinggi dari koperasi. Komponen kunci dari strategi ini antara lain partisipasi, fleksibilitas karir, kompensasi berdasarkan prestasi, dan jaminan. Dipihak lain visi yang ingin dicapai dalam koperasi adalah kesejahteraan anggota. Oleh sebab itu membangun komitmen terhadap visi tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan, dan visi tersebut bisa dicapai melalui upaya peningkatan skala ekonomi anggota.

Koperasi bisa berhasil atau sukses jika mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya, kesejahteraan anggota bisa dicapai

karena koperasi tersebut mampu menciptakan nilai tambah bagi usaha anggota. Selanjutnya anggota bisa memperoleh nilai tambah jika mereka mau berpartisipasi dalam koperasinya, oleh sebab itu semakin sering anggota berpartisipasi, semakin besar nilai tambah yang mereka dapatkan. Akan tetapi agar koperasi dapat memberikan nilai tambah kepada anggota, maka Koperasi itu sendiri harus baik kinerjanya. Semakin baik kinerja koperasi, maka semakin besar kemampuan koperasi mensejahterakan anggotanya, semakin besar peran koperasi memperbaiki kesejahteraan anggotanya, semakin tinggi partisipasi mereka dalam kegiatan koperasi. Jadi, hubungan antara kinerja koperasi, partisipasi anggota dan kesejahteraan anggota adalah hubungan yang saling mempengaruhi. Oleh sebab itu membangun komitmen terhadap visi koperasi salah satu faktor yang turut berperan dalam upaya pencapaian kesejahteraan anggota koperasi khususnya.

Menciptakan visi strategi memberikan kontribusi pengaruh paling rendah hal ini disebabkan oleh adanya penciptaan visi strategis oleh pengurus koperasi masih kurang memenuhi karakteristik yaitu realistis dan menarik, diterima dan dihargai, menciptakan tujuan lebih tinggi, efektivitas organisasi, memotivasi penetapan tujuan, menggambarkan masa depan yang meyakinkan, memotivasi dalam mencapai tujuan, dan sebagainya.

Menempatkan kedudukan pemimpin dalam koperasi adalah hal yang sangat penting, dan di sisi lain kepemimpinan koperasi dilakukan secara kolektif oleh pengurus. Seorang ketua dalam kepengurusan koperasi bukanlah pemimpin yang memiliki hak-hak yang lebih tinggi, ketua pengurus adalah orang pertama

Manajemen Kinerja Koperasi

diantara pengurus koperasi dan bertindak sebagai koordinator. Pada tahap selanjutnya perlu terus dilakukan kaderisasi anggota agar menjadi pemimpin yang dapat menguatkan kelangsungan hidup koperasi dimasa mendatang. Hal ini penting mengingat dewasa ini terjadi ketidakpedulian pengurus koperasi antara lain terjadi pada koperasi pegawai di beberapa instansi di lokasi penelitian dikarenakan kebijakan mutasi oleh pemerintah daerah yang mengakibatkan pengurus tidak pernah menjalankan fungsinya mengurus koperasi seperti yang dituturkan salah seorang anggota pengurus KPRI Kencana bahwa data yang ada tidak sesempurna mungkin pengurus inti koperasi sudah sangat sulit dihubungi bahkan tidak ada perhatian lagi terhadap kepengurusan koperasi. Penyebabnya adalah karena adanya mutasi tugas ketempat lain bahkan ke daerah lain di wilayah Provinsi Gorontalo”. Dengan demikian salah satu fenomena lemahnya kepemimpinan pengurus koperasi disebabkan oleh adanya kebijakan mutasi pegawai oleh Pemerintah Daerah.

Dalam kaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap partisipasi, Ozaralli (2003) mengemukakan bahwa kreativitas di kalangan pengikut cenderung tinggi ketika mereka bekerja dengan pemimpin transformasional. Demikian pula Kahai et al., 2003, Shin dan Zhou, 2003 (dalam de Jong, Jeroen P.J. Deanne N. Den Hartog 2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas pemimpin untuk merangsang pengikutnya melihat masalah dan dengan mencari cara membantu pengikut untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki, memungkinkan berakibat pada

peningkatan kreativitas pengikut, sedangkan menurut Bass (2006;32) bahwa efek kepemimpinan transformational yang paling kuat adalah pada sikap dan komitmen pengikut terhadap pemimpin dan organisasi, yang pada intinya bahwa kepemimpinan transformasional menghendaki adanya perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya. -

Hasil penelitian mengenai pengaruh perilaku wirausaha terhadap partisipasi anggota (η_1) secara parsial memiliki pengaruh sebesar 20,13%. Variabel manifes dari perilaku wirausaha yang memberikan pengaruh paling besar adalah variabel kemampuan belajar dari pengalaman (X2.6) memberikan kontribusi pengaruh paling tinggi, kemampuan membangun relasi dan jaringan (X2.4) memberikan kontribusi pengaruh yang paling rendah terhadap partisipasi.

Jika dibandingkan antara kedua variabel tersebut, variabel perilaku wirausaha memberikan kontribusi lebih besar terhadap partisipasi anggota. Walaupun demikian seperti halnya dengan kepemimpinan transformasional, perilaku wirausaha bukan merupakan determinan (penentu) dominan dari partisipasi anggota. Dengan demikian maka untuk mencapai partisipasi yang tinggi dari para anggota, pengurus perlu meningkatkan kemampuannya terutama dalam hal membangun relasi dan jaringan, mengidentifikasi peluang serta kemampuan mencari dan mengkomunikasikan informasi.

Data variabel manifest menunjukkan bahwa kemampuan membangun relasi dan jaringan (X2.4) memberikan kontribusi pengaruh yang paling rendah terhadap partisipasi. Dalam kaitan

Manajemen Kinerja Koperasi

dengan upaya membangun ekonomi anggota koperasi, pengurus hendaknya berusaha semaksimal mungkin memperluas jaringan kemitraan. Hal ini mengingat bahwa pada era globalisasi semakin mudah mengakses modal dan teknologi, dilain pihak kekuatan persaingan dewasa ini lebih ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang mampu secara berkesinambungan mengakses informasi sebanyak-banyaknya.

Dewasa ini tampaknya membangun koperasi melalui bangun usaha yang kuat merupakan kebutuhan yang mendesak. Salah satu kebijakan ekonomi dalam mengembangkan perkoperasian adalah melalui strategi kemitraan yang saling menguntungkan semua pihak, dan kemitraan yang harus digalang koperasi hendaknya memiliki keterkaitan langsung dengan usaha koperasi antara lain permodalan, pengembangan sumber daya manusia seperti pembinaan dan pelatihan karyawan maupun anggota koperasi. Hambatan yang dihadapi pengusaha kecil dan koperasi untuk mengembangkan usaha adalah masalah permodalan yang merambat pada masalah sumberdaya manusia, manajemen, jaringan usaha dan pemasaran.

Bagi pengusaha kecil dan koperasi tidaklah mudah untuk memperoleh kredit dari bank, hal ini disebabkan adanya risiko yang besar dalam agribisnis, prosedur yang sulit, bahkan bank lebih suka melayani kredit yang besar. Guna mengatasi masalah tersebut maka perlu dilakukan kemitraan antar koperasi dengan bank, dan pengurus atau wirausaha koperasi harus berperan aktif untuk mengatasi permasalahan tersebut. Disamping itu peran utama wirausaha Koperasi adalah mengambil prakarsa inovatif,

maksudnya mencari, menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada guna memenuhi kepentingan bersama.

Berindak inovatif tidak hanya dilakukan pada saat memulai usaha tetapi juga pada saat usaha sedang beroperasi, bahkan yang paling penting adalah pada saat usaha koperasi mengalami stagnasi. Ketika memulai usaha, diharapkan agar koperasi dapat tumbuh dan berkembang dengan cepat, sedangkan pada saat usaha koperasi sedang berjalan diharapkan agar koperasi minimal mampu mempertahankan existensi usaha yang sudah berjalan dengan lancar. Namun yang lebih penting adalah tindakan inovatif wirausaha Koperasi pada saat usaha mengalami kemunduran (stagnasi), peran wirausaha koperasi diperlukan agar koperasi berada pada siklus hidup usaha yang baru.

Wirausaha koperasi harus berani mengambil risiko. Pada koperasi, risiko ditimbulkan oleh ketidakpastian akan berkurang jika orientasi usaha koperasi beroperasi di pasar internal, hal ini memungkinkan setiap usaha menjadi beban koperasi dan anggotanya karena koperasi adalah milik anggota, jadi secara nalar tidak mungkin anggota merugikan koperasinya. Jika terjadi kerugian, maka resiko yang timbul menjadi tanggungan bersama sehingga risiko setiap anggota relatif kecil. Tetapi jika berorientasi dipasar external, maka risiko ketidakpastian akan sama bobotnya dengan risiko yang dialami pesaing, sehingga pada kondisi seperti ini tugas wirausaha koperasi lebih berat dibanding dengan wirausaha Koperasi yang lebih berorientasi di pasar internal.

Kegiatan wirausaha Koperasi hendaknya berpegang teguh pada prinsip identitas ganda (*duel identity*) yaitu anggota sebagai

Manajemen Kinerja Koperasi

pemilik sekaligus sebagai pelanggan. Oleh sebab itu kepentingan anggota harus diutamakan agar mereka mau berpartisipasi aktif di Koperasi. Dengan demikian wirausaha koperasi bertugas meningkatkan pelayanan dengan jalan menyediakan kebutuhan para anggota dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota. Tugas utama seorang wirausaha koperasi sebenarnya cukup berat karena banyaknya pihak yang berkepentingan dilingkungan koperasi antara lain anggota, perusahaan koperasi, karyawan, masyarakat sekitar sehingga seorang wirausaha koperasi sering diperhadapkan pada konflik kepentingan masing-masing pihak.

Oleh sebab itu wirausaha koperasi sering menghadapi dilema yaitu jika lebih mementingkan usaha koperasi, otomatis harus berorientasi di pasar external dan hal ini mengurangi nilai pelayanan terhadap anggota. Sebaliknya bila mengutamakan kepentingan anggota dengan orientasinya pasar internal, maka yang menjadi korban adalah pertumbuhan koperasi. Disinilah dibutuhkan pengambilan keputusan yang jeli dari seorang wirausaha koperasi guna menghindari terjadinya kegagalan dalam mengelola usaha koperasi. Dalam kaitan dengan kegagalan yang dialami pengusaha, McGrath (dalam Politis, Diamanto and Jonas Gabrielsson ;2009), mengemukakan bahwa perilaku seorang pengusaha yang mengalami kegagalan bisa bervariasi, tergantung pada apakah frame kegagalan merupakan hal yang positif atau negatif“. Pendapat serupa dikemukakan Shepherd, (2003) bahwa sikap pengusaha terhadap kegagalan mungkin mempengaruhi persepsi mereka tentang kegagalan, bagaimana

mereka memproses dan menyimpan informasi, dan akhirnya bagaimana mereka menghadapi situasi.

Lain halnya dengan pendapat Zampetakis, Leonidas A (2007) bahwa secara teori, perilaku wirausaha selalu dikaitkan dengan sektor swasta, namun hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara konteks pendukung, seperti dorongan inisiatif dan akses ke informasi manajerial, serta perilaku kewirausahaan di kalangan pegawai negeri, hal ini lebih mendorong para pembuat kebijakan harus mengambil langkah yang tepat untuk membangun konteks untuk mendukung kewirausahaan masyarakat.

Pendapat yang lebih spesifik menurut Monsen Todd Saxton, Holger Patzelt. (2007), bahwa keterlibatan karyawan adalah untuk menjelaskan apa yang mendorong mereka untuk partisipasi di dalam usaha perusahaan yang baru, keputusan karyawan yang mendasar untuk berpartisipasi didasarkan pada kegunaan yang diharapkan dari paket insentif yang diterima mereka dari proyek yang mereka kelola, dan persepsi-persepsi ini didukung oleh motivasi pribadi sehingga mereka terdorong untuk membuat keputusan tersebut dan berkomitmen melaksanakannya. Jadi munculnya partisipasi dalam hal ini didasari oleh adanya persepsi karyawan terhadap manfaat pekerjaan yang mereka lakukan.

Memperhatikan permasalahan yang terkait dengan pengurus dan anggota koperasi di Provinsi Gorontalo, maka tindakan yang harus dilakukan adalah :

- a. Secara organisastoris, perlu adanya pembenahan pengurus koperasi yang dilakukan oleh anggota melalui suatu rapat pleno dengan tidak merobah struktur yang telah ditetapkan

Manajemen Kinerja Koperasi

sebelumnya. Hal ini bisa dicapai melalui penunjukan salah seorang anggota pengurus sebagai pelaksana harian.

- b. Melaksanakan pendidikan koperasi terhadap anggota melalui pembinaan dan pelatihan keterampilan, termasuk pembinaan tentang makna dan peranan partisipasi anggota terhadap pengembangan koperasi. Hal ini perlu dilakukan dengan tujuan meningkatkan pemahaman dan kesadaran anggota terhadap peran koperasi dalam memperbaiki dan meningkatkan taraf perekonomian anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A. (2006). *Transformational and Transactional Leadership: Association with attitudes toward evidence based practice*. *Psychiatric Services*, 57, 1162-1169.
- Ajzen, Icek (2005). *Attitudes, Personality and Behavior*. Second Edition. Open University. McGraw-Hill Education. England.
- Al-Dmour, H, & Awamleh, R. (2002). *Effects of Transactional and Transformational Leadership Styles of Sales Managers on Job Satisfaction and Self-perceived Performance of Sales People: A study of Jordanian Manufacturing Public Shareholding Companies*. *Dirasat: Administrative Sciences Series*, 29(1):247-261.
- Avolio, B. J. & Bass, Bernard. M. (2004). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Mind Garden, Inc.
- Bambang, Riyanto. (1997). *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE
- Barker, Crish., *et.al.*, (2002). *Research Methods In Clinical Psychology. An Introduction for Student and Practitioner*. John Willey & Sons. Ltd
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. (2002). *Development and Test a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety*. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-49

- Bass, Bernard M., Riggio Ronald E. (2006). *Transformational Leadership. Second Edition*. London. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey
- Bass, M Bernard., Bruce J. Avolio., Dong I. Jung., Yair Berson. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology Copyright 2003 by the American Psychological Association, Inc.
- Bedul AA, 2009. *Talens Mapping*, <http://paradigma-ok.blogspot.com>
- Benz, Matthias (2006) *Entrepreneurship as a non-profit-seeking activity*. Forthcoming in: International Entrepreneurship and Management Journal No. 243 Bertoneche, Marc and Rory Knight (2001). Financial Performance. Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP 225 Wildwood Avenue, Woburn, MA 01801-2041.
- Bjerke, Björn (2007) *Understanding Entrepreneurship*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA
- Boyatziz (dalam Mustopadidjaja AR). Beberapa Dimensi dan Dinamika Kepemimpinan Abad 21. <http://aparaturnegara.bappenas.co.id>
- Brown, F. W. & Moshavi, D. (2002). *Herding Academic Cats: Faculty Reactions to Transformational and Contingent Reward Leadership by Department Chairs*. Journal of Leadership Studies, 8, 79–94.

- Cardona, P. 2000. *Transcendental Leadership*. Leadership & Organization Development Journal. 21 (4): 201-206.
- Casson, Mark., Edward Elgar (2003). *The Entrepreneur An Economic Theory*, Second Edition. United Kingdom. Edward Elgar Publishing Limited Glensanda House Montpellier Parade Cheltenham Glos GL50 1UA.
- Charbonneau, Danielle (2004). *Influence Tactics and Perceptions of Transformational Leadership*. The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25 No. 7, 2004 pp. 565-576 <http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm>
- Chris Barker, Nancy Pistrang & Robert Elliot (2002). *Research Methods in Clinical Psychology*.(2nd ed.). John Wiley & Sons, LTD Chichester England
- Clark, Donald (2001;10). *Leadership*. <http://www.nwlink.com>
- Cliff, J. E., Devereaux, J., & Greenwood, R. (2006). *New To The Game And Questioning The Rules: The Experiences And Beliefs Of Founders Who Start Imitative Versus Innovative Firms*. Journal of Business Venturing, 21, 633–663.
- Comparative Education, (2004). *Whose Theory of Participation? School Governance Policy and Practice in South Africa* Suzanna Grant Lewis and Jordan Naidoo. Journal of Harvard Graduate School of Education, 6 (2) – article (May 10).
- (2005). *Effects Of Transformational Leadership And Organizational Position On Knowledge Management* Journal of Knowledge Management vol. 9 no. 6 2005, pp. 6-16.

- (2000), “*Organizational Innovation: Understanding Of Agents Of Technological Influence*”, *Electronic Journal of Communication*, Vol. 10 No. 1, available at: [www.cios.org/
www/ejcmmain.htm](http://www.cios.org/www/ejcmmain.htm)
- (2002), “*Leadership Education And Management Of Knowledge Organizations: An Overview*”, *Journal of Leadership Education*, Vol. 1 No. 2, pp. 18-33, available at: [www.fhsu.edu/
jole/index.html](http://www.fhsu.edu/jole/index.html)
- Crawford, C.B., Gould, L.V. and Scott, R.F. (2003), “*Transformational leader as champion and techie: implications for leadership educators*”, *Journal of Leadership Education*, Vol. 2 No 1, pp. 57-73, at:
www.fhsu.edu/jole/index.html
- Cuervo, Álvaro., Domingo Ribeiro., Salvador Roig (Eds. 2005). *Entrepreneurship Concepts, Theory and Perspective*
- Davidsson, P. (2005). *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.
- de Jong, Jeroen P.J. Deanne N. Den Hartog (2007). *How leaders influence employees' innovative behavior*. *European Journal of Innovation Management* Vol. 10 No. 1, 2007 pp. 41-64 q Emerald Group Publishing Limited 1460-1060 www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm
- Depkop & PPKM. 1992. UU no 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian Indonesia.

- Dionne, Shelley D. and Francis J. Yammarino., Leanne E. Atwater., William D. Spangler. (2004). *Transformational leadership and team performance*. Journal of Organizational Change Management Vol. 17 No. 2, 2004 pp. 177-193
- Downing, S. (2005), “*The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic process in the co-production of organizations and identities*”, Entrepreneurship Theory and Practice, March, pp. 185-204.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension*. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Oxford, UK: JAI/Elsevier
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*. Academy of Management Journal, 45, 735–744.
- Eid, J., Johnsen, B.H., Brun, W., Laberg, J.C., Larsson, G. and Nyhus, J.K. (2004), “*Situation awareness and transformational leadership in senior military leaders: an exploratory study*”, Military Psychology, Vol. 16, pp. 203-9.
- Elenkov, D. S. (2002). *Effects of leadership on organizational performance in Russian companies*. Journal of Business Research, 55,467-480.

- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). *Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations*. *Academy of Management Journal*, 43, 571–604.
- Erich, Schwarz J., Malgorzata A. Wdowiak, Ana Kuntarič, Robert J. Breitenecker. (2007). *Forms of Entrepreneur's Capital and Early Performance of New Ventures in Transition Economies*. Department of Innovation Management and Entrepreneurship Klagenfurt University, Austria innovation@uni-klu.ac.at.
- Ernie Tisnawati Sule (2006). Kepuasan dan Kinerja Karyawan dalam konteks meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan serta implikasinya terhadap Kinerja Perusahaan. Disertasi. Program Pascasarjana UNPAD. Bandung
- Farrell, Andrew M., Anne L. Souchon, and Geoffrey R. Durden (2002). *A Model of Transactional and Transformational Leadership for Services Personnel*. Victoria University of Wellington, New Zealand, Aston Business School.
- Galeriukm (2007). Meningkatkan Kinerja Usaha. <http://swa.co.id/2007/03>
- Gardiner, John Jacob, (2006). *Transactional, Transformational, And Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution Of The Theory And Practice Of Governance*. Kravis Leadership Institute Leadership Review, Vol. 6, 2006. pp. 62-76.
- Gebhardt, Angela. Franca Heinrici, Alessio Pavan, (2003). *Important Theories of Leadership and Management in*

- Organizations*. Journal of Organization Development, April 27 – 2003
- Goethals, George R., Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Sage Publications, International Publisher Education and Professional Publisher. Thousand Oaks. London-New Delhi.
- Goldberg, Michal., Edna Pasher and Maya Levin-Sagi (2006). *Citizen participation in decision-making processes: knowledge sharing in knowledge cities*. Journal of knowledge management j vol. 10 no. 5 2006, pp. 92-98, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270
- Gomes, Foustino Condo, 2000, Manajemen Sumberdaya Manusia , Cetakan Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gompers, Paul., Anna Kovner, Josh Lerner, and David Scharfstein (2008). *Performance Persistence in Entrepreneurship*. Harvard Business School
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., & Whittington, L.E. 2001. *A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct*. Journal of Organizational Behavior, 22:759- 774.
- Goss, D. (2005), "Schumpeter's legacy? *Interaction and emotions in the sociology of entrepreneurship*", *Entrepreneurship Theory and Practice*, March pp. 205-18.
- Guire, Elaine Mc, Susan M. Kennerly (2006). *Nurse Managers as Transformational and Transactional Leaders*. NURSING ECONOMIC\$/July-August 2006/Vol. 24/No. 4

- Hair, Joseph F. et.al. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition. Printice Hall International, Inc.
- Harahap, Sofyan Safri. (2002). *Analisa Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Rasa Grafindo Persada.
- Harper, David A (2003). *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. Routledge. Taylor & Francis Group. London and New York.
- Harun Al-Rasyid. (1994). *Tehnik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Universitas Padjadjaran. Bandung
- Harvey, S., Royal, M., & Stout, D. (2003). *Instructor's transformational leadership: University student attitudes and ratings*. *Psychological Reports*, 92, 395–402.
- Hill, Cher M., Michael Cummings & Jan van Aalst. (2003). *Activity Theory as a Framework for Analyzing Participation within a Knowledge Building Community*. Anual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL, April 21-25.
- Hiriyapa, B (2009). *Organisational Behavior*. New Age International (P) Limited, Publishers. 4835/24, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi
- Howard Stevenson, (2008). *The Six Dimension of Entrepreneurship*. <http://www.unitedbit.com>.
- Huovinenn, Jari and Sanna Tihula (2007). *Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 14 No.

3, 2008 pp. 152-171 q Emerald Group Publishing Limited
1355-2554

Jabroun, Naceur., et al (2000). *Participation and Job Performance in the Malaysian Public Service Department*. IJCM Vol. 10, No. 3 & 4, 2000

Jarle, Eid and Bjørn Helge, Johnsen, Paul T. Bartone, Odd Arne Nissestad (2008). *Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 29 No. 1, 2008

John Thompson., Ron Downing. (2008). *The entrepreneur enabler: identifying and supporting those with potential*. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 14 No. 3, 2007 pp. 528-544

Johnny W. Situmorang, dkk (2006) Prototipe Model Peningkatan Koperasi Berdasarkan *Membership Dignity Performance*. Studi Kasus Koperasi di Kabupaten Bandung. Infokop Nomor 28 Tahun XXII, 2006

Jennifer, Renea Edwards., (2008). *Development of the Survey of Transformational Leadership for Application to the Substance Abuse Treatment Field*. Department of Psychology Texas Christian University

Jennings, P.L., Perren, L. and Carter, S. (2005), "Guest editors' introduction: alternative perspectives on entrepreneurship research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, pp. 145-52.

- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity*. Journal of Applied Psychology, 89, 755-768.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). *Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance*. Small Group Research, 33,313-336.
- Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008). *Relationship between leader-subordinate personality congruence and performance and satisfaction in the UK*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 29 No. 5, 2008 pp. 396-411
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). *The dual effect of transformational leadership: Priming relational and coDeceptive selves and further effects on followers*. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 67-91). Oxford, UK: JAI/Elsevier
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). *The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency*. Journal of Applied Psychology, 88,246-255.
- Kippenberger, Tony (2002) *Leadership Styles*. Capstone Publishing (a Wiley ompany) Newtec Place Magdalen Road Oxford OX4 1RE United Kingdom
- Koperasi, solusi penyerapan naker.(2008) Online di <http://server.immediavis.com>
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. and Hornsby, J.S. (2004), "Corporate entrepreneurship behaviour among managers: a review of

theory research and practice”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 7, pp. 7-45.

Laode Kalimin (2007). *Mengembangkan sikap Pemberdayaan, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kompetensi Manager, sebagai upaya mendorong akselerasi pencapaian kinerja Manager Koperasi susu di Pulau Jawa*. Disertasi, Program Pascasarjana UNPAD. Bandung.

LeBrasseur. R.. Whissell. R.. & Ojha. A. (2002) *Organisational learning. transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals*. *Australian Journal of Management*, 27,141-162.

Leit˜ao, Jo˜ao and Franco, M´ario (2008). *Individual Entrepreneurship Capacity and Performance of SMEs*. MPRA Paper No. 8179, Online at <http://mpra.ub.uni->

Lennick, Doug., Fred Kiel, Ph.D. (2004). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*. PEARSON EDUCATION, INC. Wharton University of Pennsylvania

Li, H., 2000. *How does New Ventures Strategy Matter in the Environment Performance Relationship?*, *Journal of High Technology Management*

Research, Vol.12, pp.183-204.

Littunen, Hannu. (2000). *Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol 6 No 6 hal. 295-309. C MCB University Press, 1355-2554.

- Leban, William. Carol Zulauf (2004). *Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles*. The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25 No. 7, 2004 pp. 554-564. <http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm>
- Lok, Peter. John Crawford (2003). *The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment A cross-national comparison*. Journal of Management Development Vol. 23 No. 4, 2004 pp. 321-338 <http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm>
- Lundstrom, Anders and Lois A. Stevenson (2005). *Entrepreneurship policy: theory and practice*. Kluwer Academic Publishers New York/Boston/ Dordrecht/ London/Moscow
- Mannheim, Bilha and Hila Halamish (2008). *Transformational leadership as related to team outcomes and contextual moderation*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 29 No. 7, 2008 pp. 617-630
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). *Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity*. International Journal of Organizational Analysis, 8, 16–47.
- Mazzarol, Tim., Sophie Reboud., Geoffrey N. Soutar (2009). *Strategic planning in growth oriented small firms*. www.emeraldinsight.com/1355-2554.htm
- Mc Shane, Steven L., Von Glinov, (2010) *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Toronto. Mc. Graw-Hill International Edition.

- Miner, John. B (2007). *Organizational, Behavior 4. from Theory to Practice*. M.E. Sharpe, Inc., 80 Business Park Drive, Armonk, New York 10504.
- Morcol, Goktugn Ed. (2007). *Handbook Of Decision Making*. Taylor & Francis Group Boca Raton London, New York.
- Munawir, S. 2001. Analisa laporan keuangan. Yogyakarta: Liberty
- Muzni Tombusai (2008). Koperasi, solusi penyerapan naker, <http://server.immediavisi.com>
- Neely, Andy (ed ; 2007). *Business Performance Measurement Unifying theories and integrating practice*. Second edition. United States of America by Cambridge University Press, New York.
- Newcombe., Ashkanasy (2002). <mailto:mharvey@bus.olemiss.edu>
- Nicholson, L. and Anderson, A.R. (2005), “*News and nuances of the entrepreneurial myth and metaphor: linguistic games in entrepreneurial sense-making and sense-giving*”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, pp. 153-72.
- Novkovic, Sonja.,Vania Sena. Ed. (2007). *Cooperative in Global Market : Incidence, Viability, and Economic Performance*. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms, Volume 10.
- Ozaralli, Nurdan (2003). *Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness*. *Leadership & Organization Development Journal* 24/6_[2003] 335-344 © MCB UP Limited [ISSN 0143-7739]

- Pedraja, Liliana -Rejas¹ Emilio Rodríguez-Ponce¹ Milagros Delgado-Almonte¹ Juan Rodríguez-Ponce (2006). *Transformational and Transactional Leadership: a Study of their Influence in Small Companies Liderazgo Transformacional Transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas*. Ingeniare Levista Chelina de Ingenieris vol 14. No 2. pp 159-166
- Perren, L. and Jennings, P.L. (2005), “*Government discourses on entrepreneurship: issues of legitimization, subjugation, and power*”, Entrepreneurship Theory and Practice, March, pp. 173-84.
- Petkova Antoaneta P. (2008). *A theory of entrepreneurial learning from performance errors*. College of Business, San Francisco State University, 353 Business Building, 1600 Holloway Avenue, San Francisco, CA 94132, USA
- Philipp Koellinger (2008). *Why are some entrepreneurs more innovative than others?* Small Bus Econ (2008) 31:21–37 DOI 10.1007/s11187-008-9107-0
- Politis, Diamanto and Jonas Gabrielsson (2009). *Entrepreneurs’ attitudes towards failure. An experiential learning approach*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 4, 2009 pp. 364-383 q Emerald Group Publishing Limited 1355-2554
- Popper, M. and Maysel, O. (2003), “*Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership*”, The Leadership Quarterly, Vol. 14, pp. 41-65.

- Pounder, J.S. (2001), “*New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship*”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 281-90.
- Pounder, James S. (2003). *Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction*. *Journal of Management Development* Vol. 22 No. 1, 2003 pp. 6-13
- Prieto, I.M. and E. Revilla, 2006. *Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment, The Learning Organization*, Vol.13 No.2, pp.166-185.
- Pursley, Nancy P. (2002). *Reflections on Leadership*. *Journal of USC Institute for Public Service and Policy Research*, October.
- Purvanova, R., Bono, J., & Dzieweczynski, J. (2006). *Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance*. *Human Performance*, 19(1), 1-22.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2004. *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*. *The Leadership Quarterly*, 15(3):329–354.
- Rai, S., & Sinha, A. K. (2000). *Transformational leadership, organizational commitment, and facilitating climate*. *Psychological Studies*, 45, 33–42.
- Ramudi Arifin (2004). *Nilai-nilai Koperasi Sebagai Landasan Pengelolaan Koperasi*. Infokop Edisi 24 tahun 2004.
- Rivai, Veithzal., Ahmad Fawzi Moh. Basri. (2005). *Performance Appraisal*. *Sisitem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan*

dan meningkatkan daya saing perusahaan. Jakarta. PR Rajagrafindo Persada.

Riggio, R. E., Bass, B. M., & Orr, S. S. (2004). *Transformational leadership in nonprofit organizations*. In R. E. Riggio & S. S. Orr (Eds.), *Improving leadership in nonprofit organizations* (pp. 49–62). San Francisco.

Robins, P Stephen (2003). *Organizational Behavior*. (Perilaku Organisasi). Tenth edition. Terj. Benyamin Molan. Jakarta. PT. Macananjaya Cemerlang.

Robinson, David A. Michael Harvey (2008). *Global leadership in a culturally diverse world*. Faculty of Business Technology and Sustainable Development, Australian Centre for Family Business, Bond University, Robina, Australia,

Ropke, Jochen, 1995. Kewirausahaan Koperasi – Dinamika Kewirausahaan dan pengembangan Dalam Organisasi Swadaya, UPT Penerbitan IKOPIN, Bandung.

------(2000). Ekonomi Koperasi, Teori dan Praktek (*The Economic Theory Of Cooperative*).terj. Sri Djatnika S Arifin, Salemba Empat, Jakarta.

------(2003). Ekonomi Koperasi, Teori dan Manajemen. Jakarta. Salemba Empat

Rosemary Exton (2008). *The entrepreneur: a new breed of health service leader?* Journal of Health Organization and Management Vol. 22 No. 3, 2008 pp. 208-222

Rowman & Littlefield Publishers, INCSudha Xirasagar. (2008). *Transformational, transactional and laissez-faire leadership*

among physician executives. Journal of Health Organization and Management Vol. 22 No. 6, 2008 pp. 599-613

Rusidi., Maman Suratman. ed (2002). Paradigma Dimensional Bagi Pengembangan Teori-Teori Koperasi, (dalam 20 Pokok Pemikiran Tentang Pembangunan Koperasi). IKOPIN, Bandung.

Saddler, R.J. (2000), “*Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon*”, Australian Journal of Public Administration, Vol. 59 No. 2, pp.25-43.

Saudin Sijabat. (2008). <http://www.smecca.com/kajian/files>

Schwarz, Erich J., Malgorzata A. Wdowiak, Ana Kuntarič, Robert J. Breitenecker. (2007) *Forms of Entrepreneur’s Capital and Early Performance of New Ventures in Transition economies*. Department of Innovation Management and Entrepreneurship Klagenfurt University, Austria innovation@uniklu.ac.at

Schermerhorn, John R. (2001). *Situational Leadership : Conversation with Paul Harsey*. Journal of The Center for Leadership Studies, Inc. All rights reserved, Ohio University.

Schermerhorn, John R., Jr., James G. Hunt., Richard N. Osborn (2002). *Organizational Behavior* 7th edition. John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America.

Scott-Ladd, Brenda., Verena Marshall (2004). *Participation in decision making: a matter of context?* The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25 No. 8, 2004 pp. 646-662 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739

- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Shalley dan Gilson, (2004). www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm
- Shane, Scott (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders. How Your Genes Affect Your Work Life*. Oxford University Press, Inc., New York.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). *Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea*. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Skurnik, Samuli (2002) *The Role Of Cooperative Entrepreneurship And Firms In Organising Economic Activities – Past, Present And Future* • Lic Econ • Ceo Of The Pellervo Confederation Of Finnish Cooperatives. *The Finnish Journal of Business Economics*, 1/2002, pp. 103-124
- Sonnentag, Sabine., Michael Frese (2002). *Performance Concepts and Performance Theory*. John Wiley & Sons, Ltd., Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, UK
- Sri Indrayanti, et al (2007). *Analisis Perkembangan Statistik Ketrenagakerjaan (Laporan Sosial Indonesia 2007)*. Jakarta. Direktorat Statistik Kependudukan dan Ketenagakerjaan.
- Stel, André van, Martin Carree, Roy Thurik (2004). *The effect of entrepreneurship on national economic growth: An analysis using the GEM database*. The Netherlands; ast@eim.nl; (T) 0031 79 341 3634; (F) 0031 79 341 5024.

- Stopford, John (2009). *The Skillful Self. Liberalism, Culture, and the Politics of Skill*. Lexington Books A division of Rowman & Littlefield Publishers, Inc
- Sugiyanto (2007). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan, Promosi Ekonomi Anggota dan Struktur Modal Koperasi. Disertasi, Program Pascasarjana UNPAD. Bandung.
- Sugiono, (2010). Metode Poenelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Bandung, ALFABETA.
- Suryadharma Ali, (2007). Revitalisasi Koperasi dan UKM Sebagai Solusi Mengatasi Pengangguran dan Kemiskinan.
- (2007). Koperasi Meningkatkan Signifikan Tapi Belum Dikelola dengan Kaidah Ekonomi Modern. XV/JUNI/Th.II/2007 • WACANA
- Sutyastie, Soemitro., Fitri Hastuti (2002). Kinerja Koperasi Jawa Barat Menjelang Otonomi Daerah. Pusat Penelitian Kependudukan Lembaga Penelitian Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Tai, Ket-Sang. *7 Responsibilities of a Great Leader*. <http://www.ketsangtai.com/7-responsibilities-great-leader>
- Terpuruk, partisipasi anggota di Bali”. Online di <http://www.bisnisbali.com>.
- Timmons A Jeffry., Stephen Spinelli. (2008). *New Venture Creation. Entrepreneurship for 21st Century*. Terj. Julianto Agung Saputro., Maria Pampa K., Krisna Rumpak. Yogyakarta. ANDI.

- Tuhpawana P Sandjaja, U Sanurdirin Natadirana, (2002). Strategi Pengembangan Koperasi Dalam Era Perdagangan Bebas. *Jurnal Koperasi Indonesia*, Tahun XVII – Nomor 1.
- Uus Manzilatusifa (2010) Wirausaha Koperasi dapat Menemukan Keunggulan Koperasi. *EDUCARE: Jurnal Pendidikan dan Budaya* Generated: 18 July, 2010, 02:19. <http://educare.e-kipunla.net>.
- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & D'hoore, W. (2002). *Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships*. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 16–29.
- Veryard Projects Ltd & Antelope Projects Ltd. (2002). *Organization Behavior : Leadership & Control*. <http://www.veriyard.com/orgmgt/student.htm>
- Vroom, Victor H., Arthur G. Jago. (2007). *Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership*. *Journal of Management Development*, Emerald Barkfails
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*, Jakarta. PT Rajagrafindo Persada.
- Wofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. L. (2001). *Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness*. *Journal of Managerial Issues*, 13, 196–211.
- Wright, Peter. (2003). *Managerial Leadership*. *Journal of National College for School Leadership*.

- Yip, Chun Seng, (2003). *Job Search and Labor Force Participation in Equilibrium: Theory and Estimation*. yipcs@ssc.upenn.edu.
- Zacharatos, A., Barling, J. and Kelloway, E.K. (2000), “*Development effects of transformational leadership in adolescents*”, *Leadership Quarterly*, Vol. 11, pp. 211-26.
- Zampetakis, Leonidas A., Chania, Crete, Greece, and Vassilis Moustakis (2007) *Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector*. www.emeraldinsight.com/1355-2554.htm
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). *Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy*. *Academy of Management Review*, 27, 414–431.
- Zimmerer, W Thomas., Norman M Scarborough. (2005). *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*. (Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen bisnis Kecil. Terj. Edina Cahyaningsih Tarmidzi. Jakarta. PT Indeks.
- Zohar, D. (2002). *The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 75–92.