

PERSONAL
COOPERATION

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TESIS

**PENGEMBANGAN MODEL
STRATEGI PEMBINAAN SDM KOPERASI PRIMER
DI PUSAT KOPERASI AN-NISA' JAWA TIMUR**

KKB
KW 2
TP
ULU
p



**CHAYATUL ULUM
NIM : 090210377 L**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

**PENGEMBANGAN MODEL
STRATEGI PEMBINAAN SDM KOPERASI PRIMER
DI PUSAT KOPERASI AN-NISA' JAWA TIMUR**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Proram Pascasarjana Universitas Airlangga**



**CHAYATUL ULUM
NIM : 090210377 L**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

Lembar Pengesahan

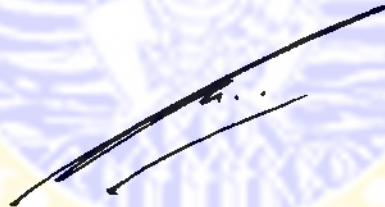
TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL :

Oleh :
Pembimbing Ketua



Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.

Pembimbing



Dr. Fendy Suharyadi, Drs., MSc.

Mengetahui,
a.n. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.
NIP : 130685841

Telah diuji pada
Tanggal 27 September 2005

PANITIA PENGUJI TESIS

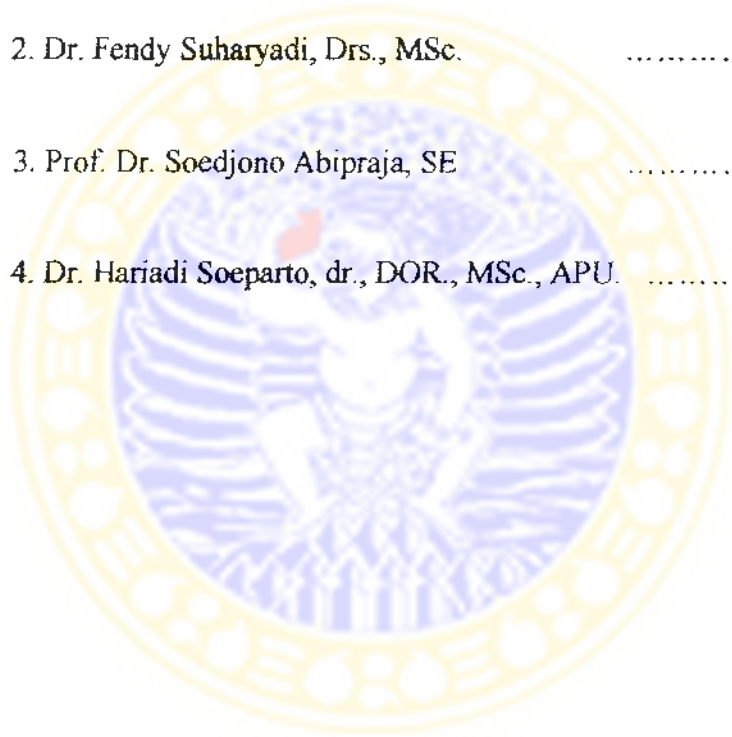
Ketua : Prof. H. Dr. Haryono Suyono, MA., PhD

Anggota : 1. Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.

2. Dr. Fendy Suharyadi, Drs., MSc.

3. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE

4. Dr. Hariadi Soeparto, dr., DOR., MSc., APU.



UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadirat Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc., selaku Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran-saran dalam menyusun tesis ini.

Terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Dr. Fendy Suharyadi, Drs., MSc, Pembimbing yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran.

Saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Jawa Timur (u.p. DR. H. Ali Maschan Musa, MSi, H. Muid, Drs. H.A Saerozi. M.Pd dan Drs. H. Muchit Efendi), Pimpinan Wilayah Fatayat NU Jawa Timur periode 1999-2003 (u.p. Pengurus Harian), yang telah memberikan kesempatan dan rekomendasi kepada saya untuk mengikuti pendidikan Program Magister pada Program PSDM Pascasarjana Universitas Airlangga.

Saya mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada Pimpinan Wilayah Muslimat NU Jawa Timur dan Pengurus Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur yang telah memberikan izin dan kesempatan sebagai tempat penelitian .

Dengan selesainya tesis ini, saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Dr. Med. Puruhito, dr. atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. H. Haryono Suyono, MA., PhD.
4. Seluruh dosen Pascasarjana Universitas Airlangga , khususnya Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelas Paralel.
5. Teman-teman Program PSDM angkatan 2002, juga Sahabat Dra. Hj. Minhatul Aliyah dan Dra. Hj. Musyarofah Idris.
6. Seluruh karyawan Pascasarjana Universitas Airlangga.
7. Semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu persatu yang telah membantu tesis ini hingga selesai .

Akhirnya pada kesempatan ini secara khusus saya mempersembahkan kepada almarhum ayah : H. M. Zainun Ahyat, serta menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada Ibunda Hj. Lailiyatin Arif Zainun, yang telah memberi semangat dan do'a, juga pada seluruh keluarga saya :

Ir. H. Choirul Azhar, Dra. Hj. Anik Mas'ulah, H. Chamdan Charis.SP,
Hj. Fa'imatuz Zahrok SSI, Apt, Hj. Choirun Nisa ST, Hj. Nur Zakiyah SH,
Dr. Hj. Ani Mufridah, Hj. Luluk Zainiyah. S.Sos dan H. Wahid Romadlon. SE
yang membantu baik moril maupun materil sehingga selesai tesis ini.

RINGKASAN

PENGEMBANGAN MODEL
STRATEGI PEMBINAAN SDM KOPERASI PRIMER
DI PUSAT KOPERASI AN-NISA' JAWA TIMUR

Chayatul Ulum

Koperasi adalah organisasi otonom dan demokratis yang merupakan suatu perkumpulan dalam dunia perekonomian yang mempunyai tujuan mensejahterakan anggota. Koperasi diakui menjadi dasar bentuk usaha, sesuai dengan UUD 1945 pasal 33, hal tersebut didasarkan bahwa mayoritas tingkat ekonomi masyarakat masih rendah, kualitas SDM juga rendah, adanya sifat gotong royong dalam struktur sosial di masyarakat. Karena koperasi menjadi dasar bentuk usaha, maka pengelola merupakan titik sentral penggerak proses perkembangan koperasi. Mengelola pengurus koperasi untuk menjadi pengelola yang produktif menjadi kebutuhan dasar dalam mewujudkan tujuan koperasi.

Upaya mengembangkan koperasi tidak mudah, hal tersebut dikarenakan selain minimnya faktor modal, sarana-prasarana, minimnya kepercayaan masyarakat, juga tidak kalah pentingnya adalah minimnya kualitas SDM pengelola. Oleh karena itu proses pembinaan pengelola menjadi perhatian utama. Strategi pembinaan SDM yang tepat akan dapat membantu meningkatkan kemampuan mengelola koperasi, karena pengurus adalah seorang usahawan plus, yaitu selain sebagai seorang pengusaha koperasi dia juga harus mempunyai komitmen terhadap masyarakat.

Penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi model pembinaan SDM koperasi yang diterapkan Puskopon Jawa Timur selama ini dan untuk mengetahui strategi model pembinaan SDM koperasi yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan anggota yang dibina, serta pengembangannya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif jenis studi kasus dan menggunakan data kuantitatif, dengan alat analisis SWOT, Matrik EFAS dan IFAS, Matrik Profil Kompetitif dan Matrik SWOT. Informan yang diambil adalah pengurus dan pengawas Primkopon se-Jawa Timur sejumlah 60 orang, Adapun yang menjadi *key informan* dalam penelitian ini adalah ketua Puskopon Jawa Timur. Sebagai informan pendukung adalah pengurus lembaga Muslimat NU Propinsi Jawa Timur yang terkait dengan bidang ekonomi-koperasi sebanyak 5 orang, Kepala Dinas Koperasi dan PKM Propinsi Jawa Timur, Ketua Induk koperasi An-Nisa' dan Ketua Koperasi SBW Surabaya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa koperasi An-Nisa' kurang merespon terhadap lingkungan internal. Hasil penelitian ini juga menghasilkan strategi SDM (pendidikan, pelatihan, keterampilan, konsultasi/Turba, pengarahan, studi banding dan rekrutmen pengurus berdasarkan kemampuan), strategi operasional (menerapkan sistem Tanggung Renteng, mengefektifkan komunikasi melalui pertemuan kelompok, rapat pleno dsb, memaksimalkan pelayanan anggota dan memanfaatkan lembaga Muslimat NU), strategi

pemasaran (menetapkan harga minimal sama dengan toko pada umumnya, menetapkan bunga lebih rendah dari bunga Bank, memaksimalkan fungsi TPAK, agresif dalam pemasaran), strategi keuangan (kerjasama dengan instansi yang terkait, mengoptimalkan sosialisasi peran dan fungsi koperasi dan Agresif dalam pencarian sumber dana), strategi pengawasan (optimalisasi peran dan fungsi pengawas).



SUMMARY

A HRD Strategy Model Development Primary Cooperative's at Central An-Nisa Cooperative, East Java

Chayatul Ulum

A cooperative represents an autonomous and democratic organization which is the group of people within economic world with ultimate goal of making the cooperative's members better off. The cooperative is formally recognized as a foundation for the enterprise under Constitution 1945 on the ground that an economic status of majority of Indonesian people is still fairly low, the human resources quality is also low, and the mutual assistance exists which is of distinctive in character in our social structure. Since the cooperative constitutes the foundation for the enterprise activity, the administrators will be the central actors who make the cooperative progress and develop well. Therefore, the cooperative's administrators should be consistently educated and managed in order to be the productive ones with respect to the goals achievement.

Some efforts to develop the cooperative finds considerable constraints because of lacking financial capital, infrastructures, low community trust, and the low human resources quality. Thus, the administrators training and education should be taken as a focus of attention. The proper strategy in human resources development will help increasing the capability in managing the cooperatives as the administrators are the experienced entrepreneurs, namely besides as the cooperative entrepreneurs they are also strongly committed to the public's interests.

The objective of the recent research is to make a brief description on the cooperative HRD model strategy recently applied at Central An-Nisa Cooperative, East Java and to know proper strategy employed in the cooperative HR development model in accordance with the member's needs and expectation.

The research took a benefit of the qualitative and quantitative methods of case study type with several analytical tools such as SWOT, EFAS and IFAS Matrix, Competitive Profile Matrix and SWOT Matrix. The informants included the cooperative administrators and supervisors at Central An-Nisa Cooperative. East Java consisting of 60 people. Furthermore, the key informant was the chairman of the same cooperative, while the support informants came from people in charge of an institution of so-called Muslimat NU Jawa Timur in relation to the cooperative economic field amounting to 5 people namely Chairman of Cooperative Agency and PKM East Java province, Chairman of Main Cooperative An-Nisa and Chairman of Surabaya SBW Cooperative.

The results showed that the An-Nisa Cooperative was not adequately responsive to internal environment. The results also contributed to the human resources development (HRD) strategy (education, training, skills, consultation, direction, case study and administrators recruitment based their competency), operational strategy (joint and several liability, intimate and effective

and taking an advantage of the Muslimat NU institution), marketing strategy (setting minimum prices equal to those prevailing in market, lower interest rates than the bank's rates, optimization of TPAK function, taking aggressive measures in marketing), financial strategy (establishing a mutual collaboration with related institutions, optimization of the cooperative's function and role and taking aggressive measures in searching for necessary resources) and supervisory strategy (optimization of the supervisor's role and function).



ABSTRACT

A HRD Strategy Model Development Primary Cooperative's at Central An-Nisa Cooperative, East Java

Chayatul Ulum

The main purpose of the recent research is to make a brief description on the cooperative HRD model strategy recently applied at Central An-Nisa Cooperative, East Java and to know proper strategy employed in the cooperative HR development model in accordance with the member's needs and expectation.

The research took a benefit of the qualitative and quantitative methods of case study type with several analytical tools such as SWOT, EFAS and IFAS Matrix, Competitive Profile Matrix and SWOT Matrix. The informants included the cooperative administrators and supervisors at Central An-Nisa Cooperative, East Java consisting of 60 people. Furthermore, the key informant was the chairman of the same cooperative, while the support informants came from people in charge of an institution of so-called Muslimat NU Jawa Timur in relation to the cooperative economic field amounting to 5 people namely Chairman of Cooperative Agency and PKM East Java province, Chairman of Main Cooperative An-Nisa and Chairman of Surabaya SBW Cooperative.

The results showed that the An-Nisa Cooperative was not adequately responsive to internal environment. The results also contributed to the human resources development (HRD) strategy (education, training, skills, consultation, direction, case study and administrators recruitment based their competency), operational strategy (joint and several liability, intimate and effective communication through group meeting, plenary session, optimal member service and taking an advantage of the Muslimat NU institution), marketing strategy (setting minimum prices equal to those prevailing in market, lower interest rates than the bank's rates, optimization of TPAK function, taking aggressive measures in marketing), financial strategy (establishing a mutual collaboration with related institutions, optimization of the cooperative's function and role and taking aggressive measures in searching for necessary resources) and supervisory strategy (optimization of the supervisor's role and function).

Key words: Cooperative, human resources, development model, SWOT analysis.

DAFTAR ISI

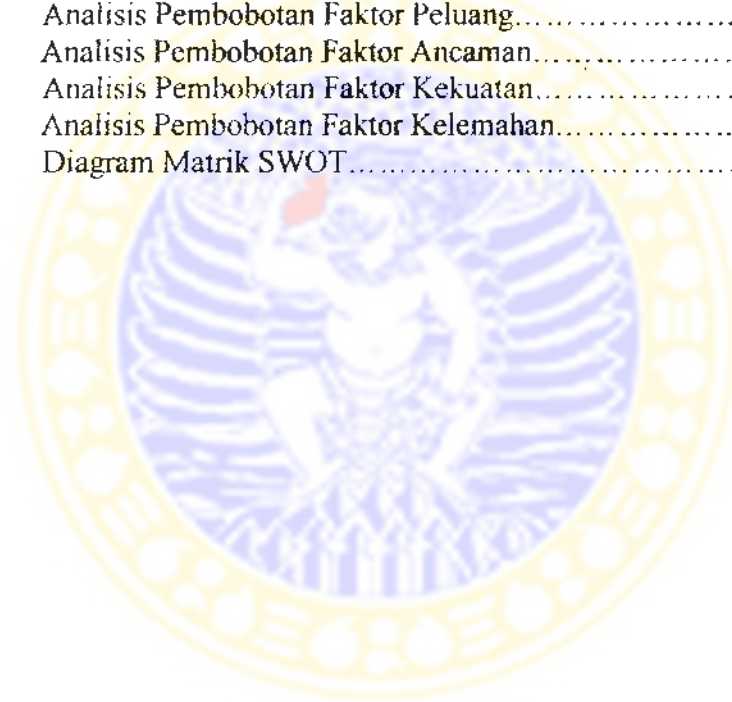
	Halaman
Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam.....	ii
Prasyarat Gelar.....	iii
Persetujuan.....	iv
Penetapan Panitia dan Penguji.....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vii
Ringkasan.....	ix
Summary.....	x
Abstract.....	xii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR GRAFIK.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1. Manfaat Teoritis	7
1.4.2. Manfaat Praktis	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Penelitian Sebelumnya.....	11
2.2. Pengertian Koperasi.....	14
2.2.1. Landasan dan Asas Koperasi.....	15
2.2.2. Tujuan Koperasi	16
2.2.3. Fungsi dan Peran Koperasi.....	16
2.2.4. Prinsip Koperasi.....	17
2.2.5. Jatidiri Koperasi.....	20
2.2.6. Bentuk dan Jenis Koperasi.....	23
2.2.7. Perangkat Koperasi.....	26
2.3. Perbedaan Koperasi dengan Usaha Lain	29
2.4. Faktor Penyebab Tidak Berkembangnya Koperasi.....	35
2.5. Pembinaan SDM Koperasi.....	36
2.5.1. Peran Pemerintah dalam Pengembangan dan Pembinaan- SDM Koperasi	36
2.5.2. Model Pembinaan APEC, Model UNDP dan Model- Singapura.....	40
2.6. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam Pembinaan anggota.....	40

BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL PENGEMBANGAN MODEL PEMBINAAN KOPERASI	43
BAB 4. METODE PENELITIAN.....	46
4.1. Jenis Penelitian yang digunakan	46
4.2. Populasi dan Informan	46
4.2.1. Populasi.....	46
4.2.2. Informan.....	47
4.3. Variabel Penelitian.....	49
Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	49
4.4. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	50
4.5. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data.....	50
4.5.1. Prosedur Pengambilan data.....	50
4.5.2. Prosedur Pengumpulan Data.....	51
4.6. Cara Pengolahan dan Analisis Data.....	53
4.6.1. Cara Pengolahan Data	53
4.6.2. Analisis Data.....	54
4.7. Alur Penelitian.....	54
BAB 5. ANALISIS HASIL PENELITIAN	57
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	57
5.1.1. Kondisi Umum Puskopan Jawa Timur.....	59
5.1.2. Struktur Organisasi.....	65
5.1.3. Visi dan Misi Puskopan Jawa Timur.....	66
5.1.4. Renstra Puskopan Jawa Timur.....	67
5.1.5. Program Kerja Puskopan Jawa Timur.....	69
5.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	73
5.2.1. Bentuk Pelaksanaan Model Pembinaan SDM.....	73
5.2.1.1. Model Pembinaan Dinas Koperasi, PKM Jawa Timur.....	73
5.2.1.2. Model Pembinaan SDM Koperasi Setia Bhakti Wanita.....	75
5.2.1.3 Model Pembinaan SDM Induk Koperasi An-Nisa'.....	79
5.2.1.4 Model Pembinaan SDM Puskopan Jawa – Timur.....	79
5.2.1.5 Model Pembinaan SDM Primkopan yang Ideal melalui Puskopan Jawa Timur.....	95
5.3. Identifikasi Analisis SWOT.....	97
5.3.1. Kekuatan Koperasi.....	101
5.3.2. Kelemahan Koperasi.....	103
5.3.3. Peluang Koperasi.....	107
5.3.4. Ancaman Koperasi.....	109
5.4. Penilaian Faktor Internal.....	113

5.5. Penilaian Faktor Eksternal.....	114
BAB 6. PEMBAHASAN.....	117
6.1. Pengembangan Model Pembinaan SDM Koperasi berdasarkan Analisis SWOT.....	117
6.2. Strategi yang diterapkan koperasi An-Nisa'.....	127
6.2.1. Strategi SDM.....	128
6.2.2. Strategi Operasional.....	129
6.2.3. Strategi Pemasaran.....	130
6.2.4. Strategi Keuangan.....	130
6.2.5. Strategi Pengawasan.....	131
6.3. Pengembangan Model Pembinaan SDM Berdasarkan Kebutuhan anggota.....	131
6.4. Relefansinya dengan Hasil Penelitian Sebelumnya.....	132
BAB 7. PENUTUP.....	135
7.1. Kesimpulan.....	135
7.2. Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA.....	139
LAMPIRAN.....	143

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Bidang Usaha Puskopan Jatim Tahun 2004.....	60
Tabel 5.2. Daftar Pengurus dan pengawas Puskopan 2005-2010.....	61
Tabel 5.3. Jumlah Anggota Puskopan Jatim.....	62
Tabel 5.4. Daftar Anggota Puskopan.....	63
Tabel 5.5. Kondisi Laporan Keuangan Puskopan Jatim.....	65
Tabel 5.6. Kondisi Sarana dan Prasarana Puskopan Jatim.....	65
Tabel 6.1. Matrik EFAS.....	119
Tabel 6.2. Matrik IFAS.....	120
Tabel 6.3. Matrik Profil Kompetitif.....	121
Tabel 6.4. Analisis Pembobotan Faktor Peluang.....	123
Tabel 6.5. Analisis Pembobotan Faktor Ancaman.....	123
Tabel 6.6. Analisis Pembobotan Faktor Kekuatan.....	124
Tabel 6.7. Analisis Pembobotan Faktor Kelemahan.....	124
Tabel 6.8. Diagram Matrik SWOT.....	125

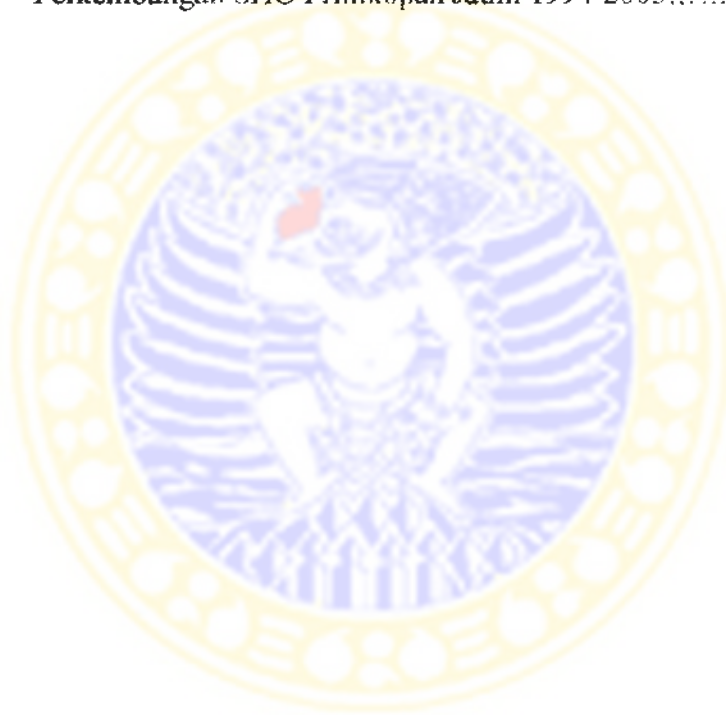


DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kepengurusan yang Efektif.....	28
Gambar 2.2. Perangkat Organisasi Koperasi.....	29
Gambar 4.1. Proses Pengumpulan Data Menuju Deskripsi dan Teori...	52
Gambar 4.2. Prosedur pengumpulan data.....	53
Gambar 4.3. Alur penelitian.....	56
Gambar 5.1. Struktur Lembaga Muslimat NU Jawa Timur.....	58
Gambar 5.2. Struktur Puskopan Jawa Timur.....	66
Gambar 5.3. Alur Rencana Puskopan Jawa Timur.....	68
Gambar 5.4. Alur Kerja Puskopan Jawa Timur.....	71
Gambar 5.5. Model Pembinaan SDM Puskopan Jawa Timur 1994-2003	80
Gambar 5.6. Model Pembinaan SDM Puskopan Jawa Timur 2004.....	82
Gambar 5.7. Model Analisis SWOT.....	99
Gambar 5.8. Diagram Analisis SWOT.....	100
Gambar 6.1. Hasil Analisis SWOT.....	118
Gambar 6.2. Hasil Matrik SWOT.....	126

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 5.1. Perkembangan Usaha Puskopan Jatim Tahun 1994-2003...	60
Grafik 5.2. Realisasi Pembinaan yang dilakukan Puskopan Jatim.....	84
Grafik 5.3. Perkembangan Anggota Primkopan 1994-2003.....	85
Grafik 5.4. Kondisi Perkembangan Keaktifan Pengurus 1994-2003....	86
Grafik 5.5. Kondisi Perkembangan Keaktifan Pengawas 1994-2003....	87
Grafik 5.6. Ranking Primkopan Jatim 1994-2003.....	88
Grafik 5.7. Perkembangan Status Kantor Primkopan Jatim 1994-2003	89
Grafik 5.8. Perkembangan Permodalan Primkopan Jatim 1994-2003...	90
Grafik 5.9. Perkembangan SHU Primkopan Jatim 1994-2003.....	91



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Hasil Analisis SWOT dan Strategi.....	143
Lampiran 2. Draf Pengembangan Model.....	144
Lampiran 3. Tabulasi Bobot Matrik EFAS.....	145
Lampiran 4. Tabulasi Bobot Matrik IFAS.....	146
Lampiran 5. Tabulasi Rating Matrik EFAS.....	147
Lampiran 6. Tabulasi Rating Matrik IFAS.....	148
Lampiran 7: Pedoman Wawancara.....	149



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai negara berkembang, Indonesia terus berupaya meningkatkan pembangunan di segala bidang, tidak terkecuali pembangunan di bidang perekonomian, apalagi sejak adanya krisis multidimensi.. Faktor ekonomi merupakan faktor yang paling mendasar dalam mengatasi persoalan di negeri ini, karena dengan perekonomian yang baik maka permasalahan-permasalahan lain (faktor pendidikan, kesehatan, keamanan dan lainnya) akan dapat diwujudkan.

Proses pembangunan dan pertumbuhan ekonomi pada dasarnya ditentukan dua faktor (Abipraja Soedjono : 2002: 47-54):

1. Faktor ekonomi : berupa sumber daya alam, sumber daya manusia , permodalan dan akumulasi permodalan, tenaga manajerial dan organisasi produksi, kemajuan dan pemanfaatan teknologi, pembagian kerja dan perluasan skala produksi
2. Faktor non ekonomi : faktor politik dan administrasi pemerintahan, sosial budaya, susunan dan tertib hukum, aspek sosial terhadap produktivitas.

Berkaitan dengan krisis ekonomi di negeri ini tidak dapat sepenuhnya diserahkan pada peran dan fungsi pemerintah, masyarakat sebagai salah satu unsur negara harus juga memegang peranan aktif dengan menciptakan lapangan kerja dan mengembangkan usaha. Kondisi ekonomi masyarakat Indonesia mayoritas menengah ke bawah, dalam hal ini menumbuhkan dan mengembangkan usaha kecil menengah tentunya harus menjadi prioritas.

Pada Rencana Strategis Daerah Provinsi Jawa Timur tahun 2001-2005 disebutkan bahwa : Tujuan strategis pembangunan adalah antara lain terwujudnya percepatan pemulihan ekonomi dan peningkatan produktivitas melalui pengembangan ekonomi kerakyatan, penguatan unit-unit usaha, dan lembaga-lembaga ekonomi. Sedangkan sasaran strategis pembangunannya adalah berkembangnya kemitraan yang saling menunjang antara koperasi, swasta, Badan Usaha Milik Daerah dan Milik Negara serta antara usaha besar, menengah dan kecil dalam memperkuat struktur ekonomi regional dan nasional.

Perekonomian Indonesia berdasar atas demokrasi ekonomi, yaitu bahwa produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua di bawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat, jadi kemakmuran masyarakat yang diutamakan bukan orang-seorang. Hal tersebut mencegah terhadap penindasan sesama manusia. Sedangkan bentuk usaha yang paling cocok untuk itu adalah koperasi (Penjelasan pasal 33, UUD 1945). Pasal 33 tersebut sangat rasional karena kondisi di Indonesia antara lain :

1. Tingkat hidup masyarakat masih rendah
2. Kualitas hidup masih rendah
3. Adanya sifat gotong royong dalam struktur sosial masyarakat.

Koperasi adalah bentuk perkumpulan dalam dunia perekonomian karena adanya kesamaan kebutuhan, sebab koperasi mempunyai tujuan mensejahterakan anggota atau masyarakat. Karena koperasi menjadi dasar bentuk usaha , maka pengelola atau pengurus koperasi menjadi titik sentral atau penggerak proses penentuan jalan dalam memajukan koperasi. Mengelola pengurus koperasi

menjadi manusia yang produktif adalah menjadi kebutuhan dasar dalam mewujudkan tujuan koperasi, sehingga koperasi mampu bersaing dengan jenis bisnis yang lain. Undang-Undang RI Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3 menyebutkan : Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pentingnya koperasi dalam perekonomian telah diakui oleh umum. Prinsip demokrasi telah dipraktikkan sebelum masyarakat mengenal prinsip demokrasi politik, karena sejak menjadi anggota koperasi mereka belajar bahwa kelompok kecil harus tunduk kepada keputusan kelompok yang lebih besar, sebaliknya kelompok yang lebih besar harus mempunyai penghargaan terhadap kelompok kecil. Setiap anggota mempunyai hak dan tujuan yang sama, Anggaran Dasar koperasi yang berisikan kerja sama untuk kepentingan bersama, mengandung banyak pelajaran yang berarti dalam kehidupan rakyat pada umumnya. Seperti juga halnya lembaga usaha lain, koperasi hidup ditengah-tengah lingkungan yang mempunyai karakteristik khas Indonesia, dengan sendirinya persoalan koperasi pada hakikatnya timbul dari suasana lingkungan koperasi tersebut, dalam arti pengelola koperasi.

Upaya pengembangan koperasi di Indonesia tidak semulus dapat tertuang seperti dalam tujuan undang-undang koperasi. Koperasi belum memiliki kemampuan untuk menjalankan peranannya secara efektif, selain masalah penguasaan faktor produksi yang berbentuk modal juga faktor sumber daya

manusia (SDM) pengelola koperasi tersebut. Koperasi adalah organisasi otonom dan demokratis, pengelola koperasi yang ada berorientasi pada Rapat Anggota, dengan demikian pengambilan keputusan adalah *bottom up*, karena hal tersebut maka perbedaan persepsi antara pengelola atau pengurus koperasi dengan anggota cukup tajam, hal tersebut disebabkan perbedaan wawasan yang beragam. Jadi pengelola atau pengurus merupakan faktor kunci bagi keberhasilan organisasi koperasi. Berkaitan dengan pengelola koperasi, maka proses pembinaan anggota yang dilakukan pengelola harus menjadi perhatian utama para pengurus koperasi. Pembinaan sumber daya manusia yang mengarah pada pengembangan kemandirian koperasi adalah upaya mengubah sikap dan perilaku para anggota yang dapat menguntungkan koperasi, dengan jalan pembinaan SDM yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan anggota. Strategi pembinaan SDM yang tepat akan dapat membantu meningkatkan kemampuan akan mengelola koperasi. Jadi pengurus koperasi haruslah seseorang yang usahawan plus, yaitu yang mempunyai orientasi dan komitmen terhadap masyarakat, Karena prinsip koperasi adalah terbuka. Dengan demikian peran aktif koperasi dalam perekonomian regional dan nasional akan dapat direalisasikan dan tidak hanya angan-angan belaka.

Upaya mencari format strategi pembinaan SDM yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan primer harus dianalisis secara tepat. Faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi koperasi harus dilakukan, sehingga dapat diberikan format strategi pembinaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan.

Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur merupakan badan usaha milik organisasi PW Muslimat NU Provinsi Jawa Timur, yang bergerak dalam usaha simpan pinjam, pertokoan & konsinyasi, produksi dan distribusi. Usaha tersebut secara khusus melayani anggota yang disebut Primer Koperasi An-Nisa' dan secara umum melayani masyarakat selain anggota. Jumlah anggota Pusat Koperasi An-Nisa' mulai tahun 1994 sampai tahun 2003 berjumlah 37 Primer dan anggota perorangan di Primer sejumlah 14.642 anggota yang tersebar di seluruh Kota atau Kabupaten se-Jawa Timur.

Dalam hal strategi pembinaan SDM Primer Koperasi, Pusat Koperasi An-Nisa' mempunyai divisi Pembinaan dan Perkembangan Primer (P2 Primer) yang melakukan strategi model pembinaan antara lain :

- a. pembinaan melalui RAT
- b. pembinaan melalui surat menyurat
- c. pembinaan melalui silaturahmi
- d. pembinaan melalui pembekalan/pelatihan dan pendampingan

Akan tetapi dalam realisasinya yang dilakukan selama 10 tahun (Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Tutup Tahun Buku 2003) tidak mempunyai hasil yang signifikan dalam perkembangan anggota primer. Pola strategi pembinaan bagi pengurus Primer Koperasi tidak tepat atau tidak sesuai dengan kebutuhan dalam hal mengelola koperasi Primer sehingga membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, akibatnya terjadi :

1. Penurunan keaktifan pengurus koperasi sebagai pengelola Primer Koperasi An-Nisa' sebesar 62 %

2. Jumlah anggota perorangan selama kurun waktu 10 tahun hanya mampu merekrut 0,35 % dari seluruh jumlah anggota Muslimat NU se-Jawa Timur
3. Mayoritas belum punya kantor sendiri (jadi satu dengan kantor Muslimat)
4. Kategori Primer yang mendapat ranking A (baik) dari tahun ketahun menurun

Sehingga dalam (laporan pertanggung jawaban tutup buku tahun 2003 edisi 10 tahun Puskopan). dilaporkan perkembangan jumlah anggota relatif sangat kecil dibandingkan sasaran khusus anggota Muslimat NU dan perkembangan keaktifan pengurus menurun.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang kompleks tersebut, maka dibutuhkan model pembinaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan koperasi. Dalam penelitian ini rumusan masalah adalah:

1. Bagaimana model strategi pembinaan SDM di Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur ?
2. Strategi model pembinaan SDM apakah yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan koperasi Primer An-Nisa' ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang ada, tujuan penelitian dalam pembahasan ini adalah

1. Menggambarkan dan menganalisis strategi model pembinaan SDM koperasi Primer yang dilakukan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur .

2. Untuk mengembangkan strategi model pembinaan SDM Primer Koperasi An-Nisa' yang dilakukan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur sebagai model pembinaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan koperasi Primer An-Nisa'.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini akan sangat berguna bagi berbagai kalangan, baik manfaat secara praktis maupun manfaat secara teoritis.

1.4.1. Manfaat Teoritis:

Secara teoritis manfaat penelitian ini dapat digunakan untuk memperkuat realisasi teori strategi model pembinaan SDM koperasi secara tepat melalui Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur.

1.4.2. Manfaat Praktis :

1. Memberikan kontribusi bagi Pusat Koperasi An-nisa' Jawa Timur , Induk Koperasi An-Nisa', Dewan Koperasi Indonesia (Dekopin) Wilayah Jawa Timur, dan Dinas Koperasi (Dinkop) Provinsi Jawa Timur dalam melaksanakan strategi model pembinaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan yang dibina .
2. Sebagai bahan evaluasi bagi Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur terhadap pelaksanaan strategi pembinaan SDM Koperasi Primer An-Nisa' yang diterapkan selama ini, sehingga dapat memberikan solusi tentang pengembangan model strategi pembinaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan Koperasi Primer An-Nisa'.

Apabila pola pembinaan SDM yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan yang dibina, maka akan membantu mewujudkan tujuan koperasi, yaitu mensejahterakan anggota khususnya dan masyarakat umumnya, dengan demikian membantu tatanan perekonomian nasional dalam mewujudkan masyarakat adil dan makmur.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Usaha pemulihan di bidang ekonomi sejak tahun 1997 sudah dilakukan, akan tetapi hasilnya belum maksimal. Sisa-sisa kebijakan kekuasaan terpusat dan monopoli kekuasaan ekonomi pada sekelompok masyarakat tertentu, masih menjadi sebuah persoalan.

Kesan yang diperoleh adalah bahwa perhatian pemerintah selama ini hanya terpusat pada pelaku ekonomi besar atau pada bisnis non koperasi. Bisnis koperasi dan pelaku ekonomi kecil dianggap tidak memberi manfaat besar pada negara. Kondisi ini cukup lama berlangsung dan kondisi ini pula yang menurunkan daya saing bangsa. Padahal dalam UUD 1945 pasal 33 jelas disebutkan bahwa: (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan, dan dalam penjelasan UUD 1945 disebutkan antara lain bahwa “Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah koperasi”. Butir yang tertuang dalam pasal 33 dan penjelasannya berpijak pada realita bahwa koperasi adalah merupakan salah satu wujud kehidupan ekonomi sebagian besar masyarakat Indonesia termasuk pengusaha kecil menengah (PKMK).

Dalam program pembangunan nasional (Propenas) 2000-2004 juga disebutkan bahwa arah kebijakan pembangunan ekonomi antara lain (poin 13): Mengembangkan hubungan kemitraan dalam bentuk keterkaitan usaha yang saling menunjang dan menguntungkan antara koperasi, swasta, dan Badan Usaha Milik Negara, serta antara usaha besar, menengah, dan kecil dalam rangka

memperkuat struktur ekonomi nasional.

Selain pemerintah yang kurang serius dalam membina dan mengembangkan pengembangan usaha kecil, menengah dan koperasi (UKMK) , hambatan yang paling mendasar adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) atau pengelola yang masih rendah. Sehingga akibatnya masyarakat kurang mempercayai atau menyadari akan manfaat besar koperasi terhadap kesejahteraan hidup, karena pada kenyataannya koperasi memang belum mampu menunjukkan manfaatnya.

Pada awalnya koperasi lahir pada permulaan abad ke-19, sebagai reaksi terhadap sistem leberalisme ekonomi yang pada waktu itu sekelompok kecil pemilik modal menguasai kehidupan masyarakat.

Susunan masyarakat kapitalis sebagai kelanjutan dari liberalisme ekonomi, membiarkan setiap individu bebas bersaing untuk mengejar keuntungan sebesar-besarnya dan bebas pula mengadakan segala macam kontrak tanpa campur tangan pemerintah. Akibatnya sekelompok kecil pemilik modal menguasai kehidupan perekonomian, mereka hidup berlebih sedangkan sekelompok besar dari masyarakat yang lemah sosial ekonominya makin terdesak. Pada saat itulah tumbuh gerakan koperasi yang menentang aliran individualisme dengan asas kerja sama dan bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat. Bentuk kerja sama ini melahirkan perkumpulan koperasi.

Seperti perkumpulan pada umumnya, anggota koperasi mempunyai hak berdaulat, kekuasaan tertinggi terletak pada rapat anggota. Berdirinya koperasi

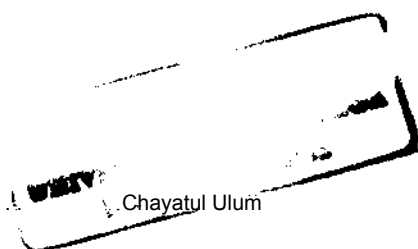
harus disahkan dengan surat akte pendirian serta diumumkan menurut aturan yang diterapkan pemerintah.

2.1. Penelitian sebelumnya

1. Rustam Effendy (1998): Judul penelitian "*Pemberdayaan usaha kecil menghadapi perdagangan bebas*". Hasil penelitiannya adalah bahwa usaha kecil menengah dan koperasi sangat membutuhkan pembinaan dari Dinas Koperasi. Mayoritas belum mendapatkan bimbingan (55,8 %), sedangkan materi pembinaan yang diberikan adalah : manajemen usaha, wirausaha dan pemasaran. Usaha pemerintah dalam membina usaha kecil adalah 1. Pembentukan lembaga penjamin kredit usaha kecil. 2. Fasilitas perbankan (KUT, KCK, KMKP, KUK, Bimas, Kredit bakulan). 3. Pembentukan Proyek Pengembangan Usaha Kecil (PPUK). 4. Pembentukan Proyek Pengembangan Hubungan Bank dengan Kelompok swadaya masyarakat (FKPPUK). 5. Forum komunikasi perbankan untuk pengembangan Usaha Kecil (FKPPUK). 6. Sistem kemitraan usaha. 7. Pembentukan perusahaan modal ventura. 8. Dana pembinaan BUMN 1-5 % dari keuntungan bersih. 9. Kredit tanpa agunan (kredit kelayakan usaha). 10. Penjualan saham perusahaan besar pada koperasi. 11. Pembuatan undang-undang tentang usaha kecil.
2. Djumilah Zain dan Khusnul Akbar (1998): Penelitian yang berjudul "*Pengalaman membina usaha kecil di Jawa Timur , tinjauan aspek kelembagaan*". Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa permasalahan usaha kecil menengah dan koperasi yang paling berat adalah permodalan,

pemasaran, peralatan dan bahan baku. Sedangkan pembinaan yang dilakukan pemerintah melalui BUMN (Badan Usaha milik Negara) memiliki 3 keburukan : 1. Penggunaan bantuan modal yang diberikan BUMN tidak terarah. 2. Kemampuan administrasi, manajemen maupun teknis produksi yang diberikan oleh lembaga pembina walaupun berhasil dikuasai oleh para pengusaha kecil pada akhirnya tidak dipergunakan menjadi pendukung dalam berusaha. 3. Dinamika kelompok, semangat kelompok melemah sesudah tahun pertama pembinaan. Ketiga kelemahan tersebut diduga bersumber pada pembinaan yang masih bersifat sporadis.

3. I Nyoman Naya Sudjana (2001): Penelitian yang berjudul "*Pengusaha kecil yang berbasis sumber daya lokal*". Temuan penelitiannya menyebutkan bahwa : 1. Sebagian besar usaha kecil menengah adalah usaha keluarga/usaha kekerabatan. 2. Belum dilakukan pengelolaan sesuai asas ekonomi formal, melainkan asas sosial budaya informal. 3. Latar belakang pendidikan sebagian besar SD atau sederajat. 4. Belum berkembang budaya niaga dan udaya ekonomis, cenderung budaya lokal berkarakter budaya agraris/petani. 5. Pengembangan usaha kecil belum menjadi pilihan hidup yang formal, masih menjadi suatu respon terhadap tidak adanya pilihan lain. 6. Perhatian warga masyarakat terhadap usaha kecil sangat terbatas, sebatas sebagai usaha sampingan. 7. Potensi pengembangan usaha kecil sangat luas dan besar, harus dimulai dari keberanian membuka usaha, kerja keras dan ulet, kesediaan untuk memperoleh pengalaman, hidup hemat, membuka diri untuk wawasan



baru, kemudian dibutuhkan keterampilan khusus, pemilikan modal yang cukup. 8. Masalah dominan yang dihadapi usaha kecil adalah : manajemen *trial and error*, masalah modal dan pengelolaan, pemasaran hasil usaha.

4. Ilham (2002): Penelitian berjudul "*Kemampuan Dinas koperasi pengusaha kecil menengah dalam membina usaha kecil/koperasi*". Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa cara pembinaan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dilaksanakan melalui cara : Penyuluhan, pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal, temu usaha, bimbingan, konsultasi dan evaluasi.

Materi pembinaan: Kewirausahaan, pemasaran, permodalan, manajemen, pengembangan kemampuan teknologi, aplikasi pengembangan kewirausahaan, aplikasi perencanaan konsolidasi/pengembangan usaha, penunjang/pelengkap. Dari sejumlah koperasi yang ada, yang mendapatkan pembinaan hanya 44 %. Dalam teknis pelaksanaan pembinaan UKM selain mendapat pembinaan dari Dinas Koperasi juga dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

Kendala-kendala dalam pembinaan UKM:

- a. Kurangnya unsur staf yang membina sehingga pembina kurang efektif
- b. Belum optimalnya pembinaan UKM, karena sebanyak 55,8 % UKM belum pernah mengikuti pembinaan oleh Dinas koperasi dan materi pembinaan belum mampu memecahkan masalah yang dihadapi UKM
- c. Terbatasnya dana pembinaan

- d. Rendahnya kualitas SDM, dari aspek pendidikan mayoritas pengusaha UKM lulus SD (73 %)

Sedangkan penelitian yang dilakukan adalah berupaya meneliti secara komprehensif model pembinaan SDM koperasi yang dilakukan oleh Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur, dengan meneliti latar belakang, karakteristik pelaku koperasi, proses, pelaksanaan, hasil dan dampak pembinaan, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kesuksesan koperasi dengan membandingkan model pembinaan SDM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi Wilayah Jawa Timur (selaku pembina koperasi se-Jawa Timur), model pembinaan SDM yang dilakukan Koperasi Setia Bhakti Wanita (koperasi yang berhasil), dan Induk Koperasi An-Nisa' yang didasari dengan analisis SWOT. Hasil penelitian dapat dipakai sebagai acuan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur untuk melakukan model pembinaan SDM yang tepat sesuai dengan kebutuhan ke-37 Primer Koperasi An-Nisa' yang berada diseluruh kota dan kabupaten se-Jawa Timur.

2.2. Pengertian Koperasi

Menurut Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian : Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau Badan Hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Karena itu koperasi mempunyai peranan yang cukup besar dalam menyusun usaha bersama. Usaha tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan bersama yang pada akhirnya mengangkat harga diri, meningkatkan

kedudukan serta kemampuan untuk mempertahankan diri dan membebaskan dari kesulitan.

Tidak semua kerjasama dapat disebut koperasi, misal arisan, gotong royong, bahkan Undang-Undang koperasi melarang suatu perkumpulan dengan menggunakan nama koperasi bila tidak mendapat pengesahan dengan badan hukum koperasi. Koperasi bekerja untuk seluruh anggota, tanggung jawab dan resiko yang berhubungan dengan anggota ditanggung seluruh anggota. Keistimewaan anggota koperasi adalah bahwa anggota tersebut merupakan pengusaha koperasi juga. Anggota koperasi ikut pula mengambil bagian dalam hubungan kemasyarakatan dan perekonomian, yang membedakan hanya pada modal yang tidak tetap karena adanya kebebasan keluar-masuknya anggota dan mayoritas koperasi modalnya kecil. Dalam koperasi semua anggota mempunyai hak sama.

Dalam Undang-Undang RI nomor 25 tahun 1992, juga disebutkan tentang landasan, asas, tujuan, fungsi, peran dan prinsip koperasi sebagai berikut:

2.2.1. Landasan dan Asas Koperasi

Dalam memberikan koperasi yang kokoh perlu adanya sebuah landasan dan asas, hal tersebut bertujuan agar koperasi memiliki tempat berpijak dan memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan aktifitas. Landasan koperasi menurut Undang-Undang RI nomor 25 tahun 1992 adalah: Koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 atas asas kekeluargaan. Semua anggota koperasi diharapkan mengetahui landasan dan asas koperasi, karena hal tersebut sebagai rujukan dalam mencapai tujuan koperasi.

2.2.2. Tujuan Koperasi

Undang-Undang RI nomor 25 tahun 1992 juga menyebutkan bahwa: Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

2.2.3. Fungsi dan Peran Koperasi

- a. membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial;
- b. berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat;
- c. memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya;
- d. berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Lembaga Manajemen FE UI (1994) yang dikutip Revrisond Baswir (2000:212-213) bahwa kriteria kualitatif pola pembangunan koperasi adalah :

- a. Koperasi harus memiliki kemampuan untuk mengantisipasi kecenderungan perubahan lingkungan
- b. Koperasi harus mampu bersaing dengan kekuatan ekonomi bukan koperasi
- c. Pengurus dan manajer koperasi harus berjiwa wiraswasta

- d. Koperasi harus mampu mengembangkan sumberdaya manusia

2.2.4. Prinsip Koperasi

Prinsip koperasi merupakan acuan yang mendasari gerak langkah koperasi dalam mencapai tujuan, dan prinsip inilah yang membedakan dengan organisasi bisnis yang lain, dalam Undang-Undang RI nomor 25 tahun 1992 disebutkan :

(1) Koperasi melaksanakan prinsip koperasi sebagai berikut :

- a. keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka;
- b. pengelolaan dilakukan secara demokratis pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota;
- c. pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal;
- d. kemandirian.

(2) Dalam mengembangkan Koperasi, maka Koperasi melaksanakan pula prinsip Koperasi sebagai berikut :

- a. pendidikan perkoperasian;
- b. kerjasama antar koperasi

Prinsip koperasi menurut Rochdale, ICA (*International Cooperative Alliance*) dan Dr. Fauguet yang dikutip Pandji Anoraga dan Ninik Widiyanti (2003 : 11-12) sebagai berikut :

Menurut Rochdale :

- a. Pengawasan oleh anggota secara demokratis.
- b. Keanggotaan yang terbuka dan sukarela.
- c. Pembatasan atas bunga.

- d. Pembagian sisa hasil usaha kepada anggota sebanding dengan pembelian yang dilakukan pada koperasi.
- e. Penjualan dilakukan sepenuhnya atas dasar tunai.
- f. Penjualan hanya atas barang-barang yang sungguh-sungguh bermutu dan tidak dipalsukan.
- g. Menyelenggarakan usaha pendidikan bagi anggota sesuai dengan prinsip-prinsip koperasi.
- h. Netral terhadap politik dan agama.

Menurut ICA (*International Cooperative Alliance*) :

- a. Keanggotaan yang terbuka.
- b. Pengawasan secara demokratis.
- c. Pembagian sisa hasil usaha kepada anggota menurut perbandingan usahanya masing-masing dalam partisipasinya dengan Koperasi.
- d. Bunga uang yang terbatas atas modal.
- e. Netral dalam lapangan politik dan agama.
- f. Tata niaga yang dilakukan dijalankan secara tunai.
- g. Menyelenggarakan pendidikan.

Prinsip dasar menurut ICA tersebut tidak bersifat mutlak tetapi penerapannya disesuaikan dengan kondisi masing-masing . Berdasarkan sejarah perkembangan koperasi, prinsip koperasi di Indonesia mengacu pada rumusan prinsip ICA tersebut.

Menurut Dr. Fauguet :

1. Adanya ketentuan tentang perbandingan yang berimbang didalam hasil yang diperoleh atas pemanfaatan jasa-jasa oleh setiap pemakai dalam Koperasi. Bersumber dari ketentuan ini timbul ketentuan-ketentuan tentang pembagian-sisa hasil usaha, kewajiban penyertaan uang simpanan untuk partispasi dalam pembiayaan koperasi, kewajiban ikut serta bertanggung jawab atas kemungkinan kerugian yang terjadi ada koperasi, atau ikut serta dalam pembentukan cadangan perorangan atau cadangan bersama dalam Koperasi .
2. Adanya ketentuan atau peraturan tentang persamaan hak antara para anggota.
3. Adanya pengaturan tentang keanggotaan organisasi yang berdasarkan kesukarelaan.
4. Adanya ketentuan atau peraturan tentang partisipasi dari pihak anggota dalam ketatalaksanaan dan usaha Koperasi.

Menurut Bung Hatta (1983) yang disebut sebagai Bapak koperasi yang dikutip Pandji Anoraga dan Djoko Sudantoko (2002 : 18) prinsip koperasi adalah :

- a. Digerakkan oleh masyarakat sendiri dalam kesamaan tujuan.
- b. Difokuskan kepada kepentingan anggota.
- c. Kemandirian.
- d. Koperasi harus didukung oleh anggotanya.

2.2.5. Jatidiri Koperasi

Aliansi koperasi internasional atau disebut ICA (*International Co-operative Alliance*), sebuah lembaga gerakan koperasi dunia yang didirikan tahun 1895 di London yang bertujuan untuk pengembangan koperasi dan Indonesia menjadi anggota ICA sejak 1950. Pada tanggal 23 September 1995 ICA mengadakan kongres yang ke-100 di Manchester Inggris. Hal yang paling penting dalam kongres tersebut adalah disahkannya sebuah pernyataan yang disebut *The ICA Statement on The Co-operative Identity*, yaitu sebuah pernyataan ICA tentang identitas koperasi atau yang disebut jatidiri koperasi.

Jatidiri koperasi adalah sebuah ciri utama dari koperasi yang dipakai sebagai dasar/pedoman dalam pengembangan koperasi secara benar. Jatidiri koperasi terdiri dari yang disebut "*Three in one*" yaitu: definisi koperasi, sebuah daftar dari nilai-nilai kunci gerakan koperasi dan satu perangkat prinsip-prinsip yang telah disempurnakan. Ketiga ciri utama koperasi tersebut adalah :

1. Definisi koperasi :

Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis.

2. Nilai –nilai:

Koperasi-koperasi berdasarkan nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokrasi, persamaan, keadilan dan kelestarian. Mengikuti tradisi para pendirinya, anggota-anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etis dari

kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial serta kepedulian terhadap orang-orang lain.

3. Prinsip-prinsip:

Prinsip-prinsip koperasi adalah garis-garis penuntun yang digunakan oleh koperasi untuk melaksanakan nilai-nilai tersebut dalam praktek.

Prinsip pertama : Keanggotaan Sukarela dan Terbuka

Koperasi-koperasi adalah perkumpulan sukarela, terbuka bagi semua orang yang mampu menggunakan jasa-jasa perkumpulan dan bersedia menerima tanggung jawab keanggotaan, tanpa diskriminasi jender, sosial, rasial, politik atau agama.

Prinsip kedua: Pengendalian oleh Anggota-anggota Secara Demokrasi

Koperasi-koperasi adalah perkumpulan-perkumpulan demokratis dikendalikan oleh para anggota yang secara aktif berpartisipasi dalam penetapan kebijakan-kebijakan perkumpulan dan mengambil keputusan-keputusan. Pria dan wanita mengabdikan sebagai wakil-wakil yang dipilih, bertanggung jawab kepada para anggota. Dalam koperasi primer anggota-anggota mempunyai hak-hak suara yang sama (satu anggota, satu suara), dan koperasi-koperasi pada tingkatan-tingkatan lain juga diatur secara demokratis.

Prinsip ketiga: Partisipasi Ekonomi Anggota

Anggota-anggota menyumbang secara adil bagi dan mengendalikan secara demokratis, modal dari koperasi mereka. Sekurang-kurangnya sebagian dari modal tersebut biasanya merupakan milik bersama dari koperasi. Anggota-anggota biasanya menerima kompensasi yang terbatas, bilamana ada, terhadap

modal. Anggota-anggota membagi surplus-surplus untuk sesuatu atau tujuan-tujuan sebagai berikut:

Pengembangan koperasi-koperasi mereka, kemungkinan dengan membentuk cadangan sekurang-kurangnya sebagian daripadanya tidak dapat dibagi-bagi; pemberian manfaat kepada anggota-anggota sebanding dengan transaksi-transaksi mereka dengan koperasi; dan mendukung kegiatan-kegiatan yang disetujui oleh anggota.

Prinsip keempat : Otonomi dan Kebebasan

Koperasi-koperasi bersifat otonom, merupakan perkumpulan-perkumpulan yang menolong diri sendiri dan dikendalikan oleh anggota-anggotanya. Koperasi-koperasi mengadakan kesepakatan-kesepakatan dengan perkumpulan-perkumpulan lain, termasuk pemerintah, atau memperoleh modal dari sumber-sumber luar, dan hal itu dilakukan dengan persyaratan-persyaratan yang menjamin adanya pengendalian anggota-anggota serta dipertahankannya otonomi koperasi.

Prinsip kelima : Pendidikan, Pelatihan dan Informasi

Koperasi-koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota-anggotanya, para wakil yang dipilih, manajer dan karyawan, sehingga mereka dapat memberikan sumbangan yang efektif bagi perkembangan koperasi-koperasi mereka. Mereka memberikan informasi kepada masyarakat umum, khususnya orang-orang muda dan pemimpin-pemimpin opini masyarakat mengenai sifat dan kemanfaatan-kemanfaatan kerjasama.

Prinsip keenam : Kerjasama diantara Koperasi

Koperasi-koperasi akan dapat memberikan pelayanan paling efektif kepada para anggota dan memperkuat gerakan koperasi dengan cara bekerjasama melalui struktur-struktur lokal, nasional, regional dan internasional.

Prinsip ketujuh: Kepedulian terhadap Komunitas

Koperasi-koperasi bekerja bagi pembangunan yang berkesinambungan dari komunitas-komunitas mereka melalui kebijakan-kebijakan yang disetujui anggota-anggotanya.

(Lembaga Studi Pengembangan Perkoperasian Indonesia/LSP2I :2001: 64-67).

Pernyataan ICA tersebut pernah diseminari dan dilokakaryakan di Malang pada tanggal 20 Agustus 2002, dengan tema “Jatidiri koperasi dan nilai ekonomi Islam untuk keadilan ekonomi”, kegiatan tersebut menghasilkan pemikiran bahwa: pernyataan ICA tentang jatidiri koperasi tersebut tidak bertentangan dengan nilai-nilai ekonomi Islam, sepanjang pemikirannya dilakukan dalam perspektif Islam yaitu sepanjang masih dapat menghindari berbagai penyimpangan moral bisnis (moral Hazard).

2.2.6. Bentuk dan Jenis Koperasi

Jenis koperasi didasarkan pada kebutuhan dan efisiensi dalam ekonomi. Pada awalnya jenis koperasi adalah : koperasi konsumsi, koperasi kredit dan koperasi produksi. Karena berbagai keperluan dan bermacam cara untuk memperoleh keperluan hidup, lahirlah koperasi yang bermacam-macam, antara lain koperasi pertanian , koperasi peternakan, koperasi perikanan dan sebagainya. Dalam Undang-Undang RI nomor 25 tahun 1992 pasal 15, disebutkan bahwa bentuk koperasi adalah:

- a. Koperasi Primer.
- b. Koperasi Sekunder.

Sedangkan dalam Pasal 1 disebutkan:

Koperasi Primer adalah: Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-seorang.

Koperasi Sekunder : Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi
Pasal 17 menyebutkan bahwa : Jenis koperasi, didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya.

Meskipun dalam Undang-Undang RI nomor 25 tahun 1992 sudah disebutkan tentang jenis koperasi, akan tetapi dalam realita jenis koperasi cukup beragam.

Secara garis besar jenis koperasi di Indonesia ada 5 golongan, pembagian tersebut didasarkan pada kebutuhan nyata masyarakat. Pandji Anoraga dan Ninik Widiyanti (2003 : 19-27):

1. Koperasi Konsumsi.
2. Koperasi Kredit (Koperasi Simpan Pinjam).
3. Koperasi Produksi.
4. Koperasi Jasa.
5. Koperasi Serba Usaha.

Koperasi Konsumsi:

Koperasi yang anggota-anggotanya terdiri tiap-tiap orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam lapangan konsumsi, yang berfungsi sebagai :

1. Penyalur tunggal barang-barang kebutuhan rakyat sehari-hari sehingga memperpendek jarak antara produsen dengan konsumen.

2. **Harga barang sampai ditangan pemakai menjadi murah.**
3. **Ongkos-ongkos penjualan maupun ongkos pembelian dapat dihemat.**

Koperasi Kredit:

Koperasi yang bergerak dalam lapangan usaha pembentukan modal melalui tabungan-tabungan para anggota secara teratur dan terus menerus untuk kemudian dipinjamkan kepada anggota dengan cara mudah, murah, cepat dan tepat untuk tujuan produktif dan kesejahteraan.

Koperasi Produksi:

Koperasi yang bergerak dalam bidang kegiatan ekonomi pembuatan dan penjualan barang-barang baik yang dilakukan oleh koperasi sebagai organisasi maupun orang-orang anggota koperasi.

Koperasi Jasa:

Koperasi yang berusaha dibidang penyediaan jasa tertentu bagi para anggota maupun masyarakat umum.

Koperasi Serba Usaha /Koperasi Unit Desa:

Koperasi yang berusaha untuk meningkatkan produksi dan kehidupan rakyat di daerah pedesaan, yang berfungsi sebagai :

1. **Perkreditan.**
2. **Penyediaan dan penyaluran sarana-sarana produksi.**
3. **Pengolahan dan pemasaran hasil produksi/industri.**
4. **Perdagangan, pengangkutan dan sebagainya.**

5. Dalam melaksanakan tugas, KUD harus benar-benar mementingkan pemberian pelayanan kepada anggota dan masyarakat dan menghindari kegiatan yang menyaingi kegiatan anggota sendiri.

2.2.7. Perangkat Koperasi

Undang-Undang RI nomor 25 tahun 1992 pasal 21 menyebutkan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri dari :

1. Rapat Anggota.
2. Pengurus.
3. Pengawas.

Rapat Anggota :

Merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi

Pengurus (pasal 29) :

1. Pengurus dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam Rapat Anggota.
2. Pengurus merupakan pemegang kuasa Rapat Anggota.
3. Untuk pertama kali, susunan dan nama anggota pengurus dicantumkan dalam akta pendirian.
4. Masa jabatan pengurus paling lama 5 tahun.
5. Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat menjadi anggota pengurus ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Tugas Pengurus (pasal 30):

- a. Mengelola koperasi dan usahanya;
- b. Mengajukan rancangan rencana kerja serta rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi;

- c. **Menyelenggarakan Rapat Anggota;**
- d. **Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;**
- e. **Memelihara daftar buku anggota dan pengurus.**

Wewenang pengurus :

- a. **Mewakili koperasi didalam dan diluar pengadilan;**
- b. **Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberitahuan anggota sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar;**
- c. **Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan Rapat Anggota.**

Tanggung jawab pengurus (pasal 31) :

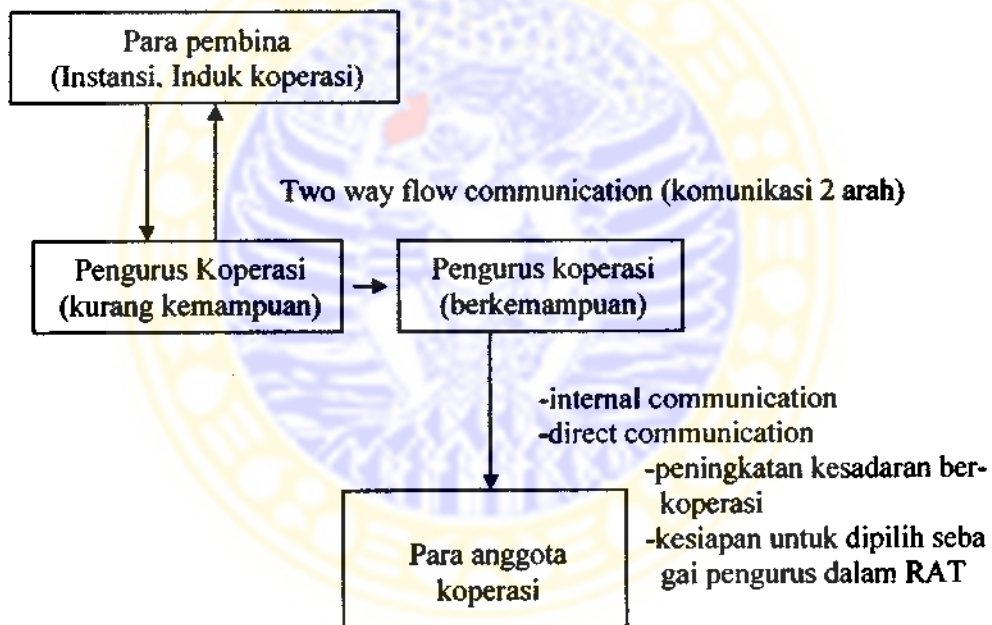
Pengurus bertanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada Rapat Anggota atau Rapat Anggota Luar Biasa.

G. Kertasapoetra (2003-20), menyatakan bahwa seorang pengurus harus mampu melakukan pembinaan keanggotaan agar :

1. **Para anggota yang telah ada mempunyai rasa memiliki dan adanya rasa keikutsertaan dalam tiap kegiatan usaha koperasi dan adanya rasa-rasa yang demikian disertai dengan keberhasilan koperasi meningkatkan kesejahteraan anggota maka para anggota masyarakat akan tertarik pula untuk bergabung secara sukarela dalam koperasi.**

2. Para anggota pengurus berada lebih dekat lagi dengan para anggota koperasi sehingga dengan demikian mengetahui dan mengerti segala aspirasi, gagasan, bahkan saran-saran dari para anggota dan dengan demikian dapat dilakukan tindakan dan langkah-langkah untuk melancarkan perkembangan koperasi.
3. Pengurus mampu meningkatkan keanggotaan, baik kualitas maupun kuantitasnya, dengan demikian maka koperasi menjadi lebih kuat dalam perkembangannya.

Keperguruan yang efektif dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 2.1):



Gambar 2.1
Keperguruan yang efektif
Sumber : G. Kertasapoetra (2003:34)

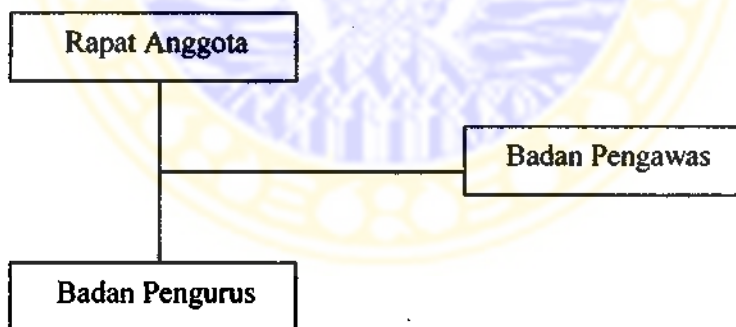
Sedangkan usaha untuk meningkatkan kuantitas anggota koperasi dengan menarik perhatian dan kesukarelaan para anggota masyarakat perlu dilakukan dengan pendekatan-pendekatan antara lain (G. Kertasapoetra :2003-43):

1. Menggiatkan penerapan dan penyuluhan tentang perkoperasian kepada masyarakat
2. Membentuk kader-kader koperasi dengan memanfaatkan kelompok-kelompok masyarakat dan membekali keterampilan
3. Menempatkan RAT pada tempat yang difungsikan juga sebagai promosi bagi masyarakat sekitarnya
4. Mendatangi kelompok masyarakat seperti pesantren dan lainnya untuk bekerja sama.

Tugas pengawas (pasal 39):

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi;
- b. Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya.

Secara keseluruhan perangkat organisasi koperasi pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2
Perangkat Organisasi Koperasi
Sumber :Tiktik Sartika Partomo (2004 : 63)

2.3. Perbedaan Koperasi dengan Usaha Lain

Dalam kenyataan sehari-hari, penyelenggaraan usaha koperasi hampir tidak dapat dibedakan dengan penyelenggaraan kegiatan bentuk-bentuk

perusahaan lainnya. Sebagaimana halnya dalam perusahaan yang berbentuk perusahaan perseorangan, Firma, atau Perseroan Terbatas, yang semata-mata bertujuan mencari keuntungan, dalam koperasi juga terdapat berbagai fungsi yang mendukung penyelenggaraan usaha koperasi dalam mencapai tujuannya. Tetapi bila dicermati secara terinci dan sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi yang ada dalam jatidiri koperasi, akan tampak adanya perbedaan yang cukup mendasar antara koperasi dengan bentuk-bentuk perusahaan lain tersebut.

Revrisond Baswir (2000: 54-63) menyebutkan bahwa perbedaan tersebut dapat dilihat dari berbagai segi antara lain:

a. Dilihat dari segi pelakunya

Koperasi adalah organisasi ekonomi yang beranggotakan orang-orang yang pada umumnya memiliki kemampuan ekonomi terbatas. Orang-orang yang memiliki kemampuan ekonomi terbatas ini secara sekarela menyatukan dirinya dalam koperasi, sebagai upaya untuk memperbaiki kondisi ekonomi mereka. Dengan latar belakang seperti itu, dapat disaksikan bahwa koperasi pada dasarnya adalah suatu bentuk perusahaan alternatif, yang didirikan oleh warga masyarakat berekonomi lemah, yang karena keterbatasan ekonominya, tidak mampu melibatkan diri dalam kerjasama ekonomi melalui bentuk-bentuk perusahaan selain koperasi.

b. Dilihat dari segi tujuannya

Perbedaan antara jenis usaha koperasi dengan jenis usaha lain terletak pada tujuan dan sifat dari jenis usaha tersebut. Koperasi merupakan jenis usaha yang mempunyai tujuan secara khusus memajukan anggotanya dan bersifat

kekeluargaan, jadi penentu kebijakan arah koperasi ditentukan oleh anggota koperasi dalam Rapat Anggota, sedangkan anggota koperasi termasuk pengusaha koperasi juga dan setiap anggota mempunyai hak yang sama. Sedangkan jenis usaha lain adalah bertujuan semata-mata untuk memberi keuntungan penentu kebijakan mayoritas jajaran pimpinan atau direksi, anggota mempunyai hak terbatas atau tergantung dari besarnya modal atau saham yang ditanam atau yang disetorkan.

c. Dilihat dari segi keanggotaannya

Koperasi beranggotakan orang-orang yang bergabung dengan menyerahkan sumbangan modal dalam bentuk simpanan pokok. Sumbangan ini adalah bagian modal koperasi secara keseluruhan yang akan digunakan dalam membiayai kegiatan usahanya. Jumlah simpanan yang harus dibayar oleh masing-masing anggota koperasi besarnya sama dan tidak mempengaruhi kedudukan relatif seorang anggota terhadap anggota lainnya. Jadi koperasi adalah organisasi ekonomi yang lebih mengutamakan orang-orang dibandingkan dengan modal. Hubungan antara koperasi dengan para anggotanya bersifat langsung, dalam arti semua anggota terdaftar namanya dalam catatan administrasi koperasi tanpa kecuali dan keanggotaan koperasi tidak boleh dipindahtanggankan kepada orang lain. Selain itu para anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk melibatkan diri secara aktif dalam pengelolaan dan pengawasan usaha koperasi.

Berbeda dengan praktik penyelenggaraan koperasi, pada perusahaan selain koperasi. Hubungan antara kegiatan perusahaan dengan para pemilik (pemegang saham) sifatnya tidak langsung dan tidak jelas, karena memang secara

konsepsional dan hukum ada pemisahan yang tegas antara fungsi pemilikan dan fungsi manajerial. Kepentingan para pemegang saham diukur berdasarkan jumlah relatif pemilikan saham, sehingga orang-orang memiliki saham dalam jumlah yang lebih besar akan mempunyai posisi yang lebih kuat dalam memberikan suara pada saat berlangsungnya rapat umum pemegang saham.

d. Dilihat dari segi permodalan

Koperasi melakukan usaha dengan modal awal. Koperasi yang diperoleh dari simpanan pokok para anggotanya. Selain itu koperasi bisa juga memanfaatkan sumber-sumber modal lain, baik dari dalam maupun dari luar koperasi, sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Modal awal perusahaan (terutama yang berbentuk perseroan), berasal dari penyertaan pertama yang dilakukan oleh para pemiliknya. Jumlah modal perusahaan telah ditetapkan pada saat awal pendiriannya. Jumlah ini tidak bisa berubah kecuali jika dikehendaki adanya perubahan pada akta pendirian.

e. Dilihat dari segi pemegang kekuasaan tertinggi

Kekuasaan tertinggi dalam koperasi terletak di tangan rapat anggota. Dalam rapat anggota ini, masing-masing anggota koperasi mempunyai hak dan kedudukan yang sama untuk mengemukakan pendapatnya dalam perumusan kebijakan-kebijakan penting yang akan ditempuh oleh koperasi. Kebijakan yang ditetapkan oleh rapat anggota harus dilaksanakan oleh pengurus koperasi dan harus dipertanggungjawabkan secara periodik. Kekuasaan tertinggi pada perusahaan ada di tangan pemilik (pemegang saham). Dengan demikian jumlah

pemilikan saham akan sangat menentukan dominasi pemegang saham dalam menentukan kebijakan yang akan dijalankan oleh manajemen perusahaan.

f. Dilihat dari segi pembagian keuntungan

Koperasi tidak menggunakan istilah keuntungan untuk menunjukkan selisih antara penghasilan yang diterima selama periode tertentu dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk memperoleh penghasilan itu. Selisih ini dalam koperasi disebut dengan SHU (Sisa Hasil Usaha). SHU ini setelah dikurangi dengan biaya tertentu, akan dibagikan kepada para anggota sesuai dengan perimbangan jasanya masing-masing. Jasa anggota diukur berdasarkan jumlah kontribusi masing-masing terhadap pembentukan SHU itu. Ukuran kontribusi yang digunakan adalah jumlah transaksi pembelian anggota kepada koperasi selama periode tertentu. Sedangkan pembagian keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan ditentukan berdasarkan jumlah kepemilikan saham oleh masing-masing pemegangnya. Mereka yang memegang saham dalam jumlah yang besar akan mendapatkan bagian yang besar, sedangkan pemegang saham minoritas sudah tentu hanya akan mendapatkan sebagian kecil dari keuntungan perusahaan.

g. Dilihat dari segi bunga atas modal

Didalam koperasi berlaku ketentuan mengenai pembatasan bunga atas modal. Hal itu sangat penting terutama bila dilihat dari segi ekonomis. Pembatasan ini dilakukan agar koperasi dapat meningkatkan usahanya sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para anggota dan

masyarakat pada umumnya. Semakin kuat modal koperasi, semakin besar kemampuannya dalam melayani kebutuhan anggota dan masyarakat.

Alasan lain mengenai adanya pembatasan bunga atas modal itu adalah alasan psikologis. Para anggota koperasi pada umumnya melibatkan diri dalam usaha koperasi dengan harapan dapat bekerja sama dengan para anggota lainnya secara sukarela untuk perbaikan nasib bersama. Jadi bukan untuk memenuhi kepentingan pribadinya.

Sedangkan beban bunga atas modal perusahaan akan mengikuti suku bunga pasar. Dengan adanya pemisahan antara pemilik dengan manajemen perusahaan maka kemampuannya membayar pokok pinjaman dan bunga atas modal perusahaan adalah ukuran efisiensi dan kemampuan manajerial pengelola perusahaan. Pembatasan bunga atas modal tidak pernah berlaku dan tidak mungkin dilakukan karena pemenuhan kebutuhan modal dilakukan melalui pasar uang atau pasar modal.

h. Dilihat dari segi manajemen usahanya

Manajemen usaha koperasi bersifat lebih terbuka karena semua anggota koperasi akan terlibat secara aktif dalam merencanakan kegiatan yang akan dilakukan oleh koperasi, melaksanakan tugas-tugas utama dalam rangka memenuhi fungsi dan tujuan koperasi, serta secara aktif ikut mengawasi jalannya kegiatan usaha koperasi. Dengan demikian para anggota koperasi mempunyai akses yang cukup besar untuk mengetahui seluk beluk usaha koperasi. Selain itu dengan adanya pemeriksaan oleh pihak-pihak independen, seperti akuntan publik,

usaha koperasi didorong untuk semakin efisien dan mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya.

Manajemen perusahaan cenderung bersifat tertutup. Hal tersebut bisa dimengerti karena memang ada pemisahan antara pemilik dengan manajemen. Antara pemilik dan perusahaan terdapat jarak yang sangat jauh dalam arti tidak semua pemilik mempunyai akses yang cukup untuk mengetahui seluk beluk usaha perusahaan, kecuali orang-orang tertentu saja.

i. Dilihat dari segi orientasi usahanya

Dilihat dari bidang usahanya, terutama pada masa-masa awal pendiriannya, koperasi berusaha memenuhi kebutuhan para anggotanya. Dengan demikian ada kaitan langsung antara bidang usaha yang akan dimasuki oleh koperasi dengan upaya pemenuhan kebutuhan ekonomi para anggotanya. Dalam perkembangannya, khususnya bila koperasi telah memenuhi persyaratan dari segi organisasi dan permodalan, koperasi bisa saja melakukan perluasan usaha ke bidang-bidang lain yang berkaitan usaha utamanya. Pada perseroan, yang dipentingkan adalah pelipatgandaan modal para pemegang saham. Adapun jenis usaha yang akan dilakukannya, samasekali tidak ada kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan konsumsi para pemiliknya.

2.4. Faktor Penyebab Tidak Berkembangnya Koperasi

Realitas yang ada bahwa usaha koperasi di Indonesia belum memiliki kemampuan untuk menjalankan peranannya secara efektif dan efisien. Perkembangan koperasi dari segi kuantitatif ada yang mengalami kemajuan, akan

tetapi dari segi kualitatif belum sepenuhnya mencapai seperti yang tertuang dalam tujuan koperasi, yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota.

Hambatan koperasi sangat beragam, ada yang berbentuk :

1. Modal : Kelangkaan modal merupakan faktor penyebab lemahnya perkoperasian
2. Masih adanya pola paternalistik : Hal tersebut tidak sesuai dengan prinsip demokrasi koperasi
3. Mayoritas anggota kondisi ekonomi dan pendidikannya menengah kebawah , sehingga kehadiran koperasi sering diidentikkan dengan hanya memberi pinjaman pada anggota
4. Kualitas pengelola koperasi kurang memadai: Gerakan koperasi harus memiliki manusia-manusia yang mampu mengelola koperasi dengan benar dan mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Pelaku usaha yang berkualitas mayoritas dimiliki oleh usaha diluar koperasi.

Dari keempat hambatan tersebut faktor pengelola merupakan faktor kunci, artinya sangat menentukan keberhasilan sebuah koperasi, karena ketiga faktor hambatan yang lain tergantung dari faktor pengelola koperasi. Apabila faktor pengelola koperasi mempunyai kemampuan yang profesional , dalam artian mengetahui dan menyadari akan kebutuhan koperasi dan mampu mengembangkan dengan baik, maka tujuan koperasi akan terwujud.

2.5. Pembinaan SDM Koperasi

2.5.1. Peran Pemerintah dalam Pengembangan dan Pembinaan SDM Koperasi

Peran pemerintah dalam hal pengembangan dan pembinaan koperasi sangat besar, karena dapat mendukung perkembangan koperasi. Peran pemerintah dalam hal ini adalah turun tangan bukan campur tangan sehingga terkesan intervensi terhadap koperasi. Peran pemerintah terhadap pengembangan dan pembinaan koperasi tertuang dalam Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 Bab XII, antara lain pada :

Pasal 60 :

- (1) Pemerintah menciptakan dan mengembangkan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta permasyarakatan Koperasi.
- (2) Pemerintah memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan kepada Koperasi.

Pasal 62 :

Dalam rangka memberikan bimbingan dan kemudahan kepada koperasi, pemerintah :

- a. Membimbing usaha koperasi yang sesuai dengan kepentingan ekonomi anggotanya
- b. Mendorong, mengembangkan dan membantu pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penyuluhan dan penelitian perkoperasian
- c. Memberikan kemudahan untuk memperlancar permodalan koperasi serta mengembangkan antar koperasi
- d. Membantu pengembangan jaringan usaha koperasi dan kerja sama yang saling menguntungkan antar koperasi

- e. Memberikan bantuan konsultasi guna memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dengan tetap memperhatikan Anggaran Dasar dan prinsip koperasi.

Artinya, pembinaan pemerintah selain sebagai pemberi fasilitas, sebagai mitra juga sebagai konsultan koperasi.

Sebenarnya pemerintah dalam hal pembuatan kebijakan tentang usaha koperasi sudah cukup baik, hal tersebut dapat dilihat pada Proenas 2000-2004 tentang prioritas pembangunan nasional, sub arah kebijakan maupun tentang program pembangunan nasional, hampir semuanya menyebutkan : pemberdayaan usaha kecil menengah dan koperasi (UKMK), mengembangkan hubungan kemitraan UKMK dan mempercepat pemulihan ekonomi bagi PKMK. Dalam Rencana Strategis Daerah Propinsi Jawa Timur 2001-2005 juga menyebutkan bahwa tujuan strategis pembangunan, antara lain Terwujudnya percepatan pemulihan ekonomi dan peningkatan produktivitas melalui pengembangan ekonomi kerakyatan, penguatan unit-unit usaha dan lembaga-lembaga ekonomi. Sedangkan sasaran strategi pembangunan antara lain : Berkembangnya kemitraan yang saling menunjang antara koperasi, swasta, Badan Usaha Milik Daerah dan Milik Negara serta antara usaha besar, menengah dan kecil dalam rangka memperkuat struktur ekonomi regional dan nasional.

Dalam pokok-pokok program prioritas pembangunan menyebutkan :
Persiapan pemulihan ekonomi dan peningkatan produktivitas melalui pengembangan ekonomi kerakyatan, penguatan unit-unit usaha dan lembaga-lembaga ekonomi.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan program pemulihan ekonomi (dalam bentuk Propenas maupun Renstra Jawa Timur) cukup baik, akan tetapi dalam penerapan masih belum maksimal terutama pembinaan terhadap bisnis koperasi. Dekopin dan Dinkop sebagai perangkat pemerintah dalam urusan koperasi belum memberi peran manfaat yang berarti bagi pembinaan koperasi, hal tersebut ditunjang dengan kondisi pengelola koperasi yang kurang siap dalam hal mengembangkan dan membina koperasi, dalam arti pola pengelolaan dan pola pembinaan yang dilakukan belum sesuai dengan harapan anggota, sehingga bisnis koperasi belum mampu menjadikan dirinya berfungsi sebagaimana mestinya, yaitu koperasi yang mampu menjadi landasan kekuatan ekonomi masyarakat.

Menurut Panji Anoraga dan Djoko Sudantoko (2002 :117) bahwa pemerintah perlu menempuh langkah-langkah berikut agar koperasi mandiri :

1. Memperkenalkan pengetahuan yang terkait dengan koperasi kepada masyarakat serta memberikan berbagai bantuan serta fasilitas untuk itu.
2. Memberikan kebebasan kepada koperasi untuk melakukan langkah-langkah tertentu secara mandiri apabila ia telah mulai mampu.
3. Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada koperasi apabila ia telah mampu berswadaya, swakerta dan swasembada.

Dengan demikian peran pemerintah diperlukan untuk menyelenggarakan pembinaan untuk mengembangkan prakarsa dan kreativitas masyarakat. Peranan pemerintah dalam pengembangan koperasi adalah di bidang pembinaan. Pemerintah akan melakukan pembinaan terhadap koperasi sesuai dengan tingkat

kemajuan dan kemampuan koperasi yang idarahkan pada upaya memandirikan koperasi. Dengan demikian pola pembinaannya adalah bersifat kondisional dan situasional. Lingkup pembinaan pemerintah adalah meliputi pemberian bimbingan, perlindungan dan pemberian bantuan terhadap koperasi. Pengertian bimbingan disini meliputi penyuluhan, konsultasi, penyampaian informasi dan pelatihan. Pengertian perlindungan adalah upaya melindungi koperasi yang usahanya belum berkembang dan belum mandiri. Sedangkan pemberian bantuan adalah meliputi upaya pengembangan peluang usaha dan permodalan.

2.5.2. Model Pembinaan APEC, Model UNDP dan Model Singapura

Model APEC (1995) :

Ada 5 identifikasi pokok dalam proses pembinaan dan pengembangan UKM, yaitu: SDM, Keuangan, teknologi , akses pasar dan akses informasi

Model UNDP (1997) :

Untuk mendukung *policy* dan *regulatory* diperlukan *support services* yang terdiri dari 7 bidang yaitu, SDM, *advisory services*, keuangan, akses pasar, infrastruktur, jaringan usaha dan asosiasi sektoral dan teknologi.

Model Singapura (1993) :

Program bantuan untuk UKM harus melalui 4 tahap, yaitu tahap *Star-up*, tahap *Growth*, tahap *Expansion* dan tahap *Goingt-oveseas*

(Hidayat, 2000 yang dikutip Tiktik Sartika Partomo, 2004 :26-27)

2.6. Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan dalam Pembinaan Anggota

Dalam hal pembinaan ke anggota, faktor yang harus diperhatikan antara lain (G. Kartasapoetra. 2003 : 20-22):

1. **Faktor sosial** : Harus diketahui sifat kegotong royongan dari anggota, apakah cukup kuat atau tidak
2. **Faktor politik** : Harus mengetahui dan mengenali politik dalam berusaha seperti pengijon, para pemberi kredit dengan bunga tinggi tapi mudah dalam proses yang ada dalam lingkungan masyarakat, karena hal tersebut sangat berpengaruh ke apar anggota masyarakat.
3. **Faktor ekonomi**: Mengetahui apakah jenis kegiatan ekonomi, jenis kelas ekonomi dan sumber-sumber ekonomi para anggotanya.

Sebab-sebab masih sedikitnya para anggota masyarakat yang bergabung dalam koperasi menurut (G. Kartasapoetra. 2003 : 42) adalah disebabkan karena :

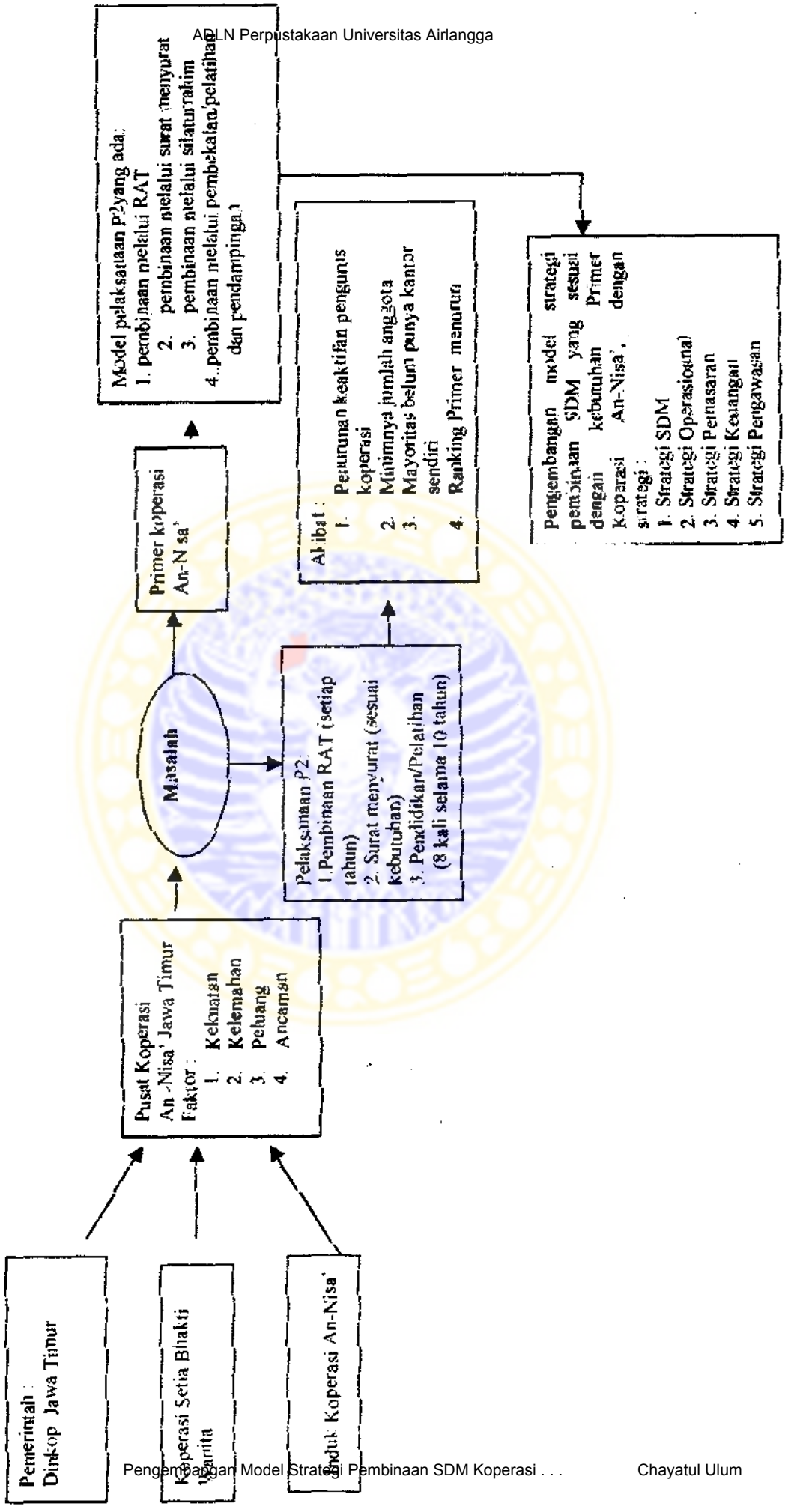
1. Para pengurus tidak melakukan kampanye untuk menarik anggota masyarakat.
2. Para pengurus masih ada yang mempunyai kepentingan usaha pribadi
3. Tidak adanya usaha dari pengurus untuk menarik anggota masyarakat dari para petani
4. Masyarakat tidak mengetahui mekanisme pendaftaran anggota
5. Kurangnya pendidikan untuk anggota
6. Masih sedikit pengurus yang melakukan penyuluhan tentang manfaat koperasi kemasyarakatan
7. Masih sedikit koperasi yang mengalami keberhasilan, sehingga kepercayaan masyarakat berkurang terhadap koperasi.

Melihat beberapa teori tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa besar kecilnya permasalahan /kendala yang ada dikoperasi dengan sendirinya

tergantung pada kekuatan dan kelemahan koperasi itu sendiri, artinya ketahanan dan berkembangnya koperasi dipengaruhi oleh kekuatan yang dimiliki dan sekaligus kelemahannya, juga faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi koperasi tersebut.

Agar koperasi tetap *survive* dan dapat berkembang maka koperasi harus dapat menganalisis faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman/hambatan). Analisis lingkungan tersebut dikenal dengan nama analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities* dan *threats*). Dengan analisis SWOT, menjadi suatu pijakan atau dasar yang sistematis dalam memuskan strategi organisasi/perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL PENGEMBANGAN MODEL STRATEGI PEMBINAAN SDM



Sebagai acuan alur berfikir dalam mengembangkan model pembinaan SDM Primer Koperasi An-Nisa' diperlukan kerangka konseptual sebagai pijakan dalam menentukan arah luasnya garapan penelitian, dengan tujuan agar penelitian lebih terfokus tidak keluar dari obyek yang diteliti. Berdasarkan kerangka konseptual model pembinaan SDM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Untuk mendapatkan model pembinaan SDM koperasi diperoleh dengan alur :

1. Mengetahui model pembinaan SDM yang dilakukan oleh :

- a. Dinas Koperasi Wilayah Jawa Timur, selaku mitra kerja Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur
- b. Induk Koperasi An-Nisa' selaku pembina Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur
- c. Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya, sebagai pembanding salah satu koperasi wanita yang berhasil.

Hal tersebut sebagai bahan dasar atau acuan untuk mengidentifikasi model pembinaan SDM yang dilakukan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur terhadap Primer Koperasi An-Nisa'

2. Pada tahap berikutnya adalah ke fokus masalah model pembinaan SDM yang dilakukan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur terhadap Primer Koperasi An-Nisa', dengan mengidentifikasi model yang ada yang dilakukan dan akibat dari pelaksanaan model pembinaan SDM tersebut. Hal itu penting dilakukan untuk mengetahui seberapa efektif model pembinaan SDM yang dilakukan serta dampak atau hasil yang ada, sehingga dapat diketahui apakah model pembinaan SDM yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan atau harapan yang dibina, dan mencari

solusi atau format model pembinaan SDM secara tepat. Dalam tahap ini juga dilakukan mengidentifikasi faktor:

a. Kekuatan:

Mengetahui kekuatan yang ada pada koperasi, dapat dipakai sebagai dasar pengembangan diri SDM koperasi.

b. Kelemahan

Kelemahan-kelemahan yang ada sebagai dasar evaluasi untuk diadakan minimalisasi kelemahan dan mencari solusi permasalahan.

c. Peluang

Mengetahui peluang, dapat dipakai sebagai dasar untuk mencari kemungkinan-kemungkinan atau alternatif mencari jalan keluar dari permasalahan dan harapan mengembangkan koperasi.

d. Ancaman

Sebagai dasar batas-batas tindakan preventif dan kuratif yang harus dilakukan pengelola koperasi dalam memanaj koperasi.

3. Tahap terakhir adalah alternatif model pembinaan SDM Primer Koperasi An-Nisa' yang sesuai dengan kondisi atau kebutuhan dan harapan. Sehingga terdapat model pembinaan SDM koperasi yang tepat yang sesuai dengan kondisi, kebutuhan dan harapan SDM Primer Koperasi An-Nisa'.

BAB 4 METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian yang Digunakan

Berdasarkan latar belakang dan masalah yang ada, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan data kuantitatif. Pendekatan ini dilakukan karena lebih dapat menjawab persoalan yang sebenarnya, yaitu untuk memahami fenomena sosial yang melibatkan manusia sebagai pelaku aktifitas secara utuh dan penelitian ini juga menggali informasi selengkap dan seakurat mungkin terhadap kemungkinan-kemungkinan data yang ditemukan di lapangan dari proses mendapatkan data. Penelitian ini berfikir secara induktif ke deduktif dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu jenis penelitian yang menggambarkan/menjabarkan berbagai variabel dan hubungan antara variabel sehingga dapat dihasilkan deskriptif obyek penelitian.

4.2. Populasi dan Informan

4.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah

1. Pengurus Primer Koperasi An-Nisa' yang ada di 37 daerah Kota dan Kabupaten seluruh Jawa Timur sejumlah 222 orang
2. Pengawas Primer Koperasi An-Nisa' yang ada di 37 daerah Kota dan Kabupaten seluruh Jawa Timur sejumlah 74 orang

Total populasi : 296 orang

4.2.2. Informan

Sampel dalam penelitian kualitatif disebut juga informan dan tidak bermaksud untuk menggambarkan karakteristik populasi melainkan lebih terfokus pada representasi terhadap fenomena yang diteliti. Lexy J. Moleong (2002 : 90) Pengertian informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Menurut Burhan Bungin (2003: 53) Bahwa penelitian kualitatif tidak dipersoalkan jumlah sampel, dalam hal ini jumlah sampel (informan) bisa sedikit, tetapi juga bisa banyak, terutama tergantung dari , tepat tidaknya pemilihan informan kunci, kompleksitas dan keragaman fenomena sosial yang diteliti. Jumlah informan yang diteliti berjumlah 90 orang yang terdiri dari pengurus , pengawas dan anggota koperasi An-Nisa' juga pengurus Muslimat NU, bila masih diperlukan akan dilakukan pencarian informasi pada informan lain yang masih terkait dengan obyek yang diteliti. Teknik pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling* yaitu pada pemilihan informan awal 90 orang kemudian ke informan berikutnya menjadi 100 orang :

1. Informan awal :

Langkah awal yang dilakukan untuk masuk dalam obyek penelitian adalah mendapatkan data dari informan awal yaitu untuk memahami beberapa hal yang berkaitan dengan pola pembinaan SDM koperasi. Kategori informan tersebut adalah:

- a. Pengawas Primer Koperasi An-Nisa'
- b. Pengurus Primer Koperasi An-Nisa'

- c. **Anggota Primer Koperasi An-Nisa' (dalam hal ini mengambil informan anggota Primer Koperasi An-Nisa' Situbondo)**

2. Tahap kedua :

Selanjutnya dari data informan awal dilanjutkan ke Informan berikutnya untuk mendapatkan informasi secara lebih mendalam, yaitu :

- a. **Ketua Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur.**

Informan tersebut merupakan informan kunci (*key informan*), karena subyek terlibat penuh, lebih mengetahui secara intensif, cukup lama, sebagai penentu kebijakan , menyatu dengan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur, sebagai penentu pembuat model pembinaan SDM koperasi dan sarat dengan informasi yang diperlukan sesuai dengan tujuan penelitian.

- b. **Pengawas dan penasehat Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur.**
 c. **Beberapa pengurus Muslimat NU Jawa Timur yang mempunyai korelasi dengan bidang ekonomi**
 d. **Ketua Umum Muslimat NU Cabang**
 e. **Ketua Induk Koperasi AN-Nisa'**
 f. **Dinas Koperasi Wilayah Jawa Timur**

Hal tersebut untuk memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada.

3. Tahap ketiga

Menghentikan pemilihan sampel lanjutan apabila dianggap sudah tidak ditemukan variasi informasi (sudah terjadi replikasi perolehan informasi) dalam arti kegiatan pengumpulan data atau informasi dilapangan dianggap berakhir atau selesai.

4.3. Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. *Man* : Yang terlibat dalam dalam pelaksanaan pembinaan, baik sebagai pengawas , pengurus, anggota dan mitra koperasi maupun pengurus Muslimat NU
2. *Material* : Materi dari pembinaan yang diterapkan
3. *Method* : Cara melakukan pembinaan
4. *Money* : Biaya

Definisi Operasional Variabel:

1. *Man/Orang*, yaitu:
 - a. Pengawas : Yang tahu secara persis dan obyektif dari perkembangan Primer Koperasi An-Nisa' dan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur
 - b. Pengurus : Yang ada di Primer Koperasi An-Nisa' dan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur, sebagai pelaksana pembinaan dan obyek yang menerima pembinaan atau yang dibina
 - c. Penasehat : Orang yang tahu secara obyektif perkembangan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur
 - d. Anggota : Pihak sebagai pelaku dan pengguna jasa koperasi, dan maju mundurnya koperasi tergantung dari loyalitas mereka.
 - e. Mitra : Pihak yang sudah lama interaksi/bekerja sama , sehingga diharapkan tahu persis kondisi Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

f. **Pengurus lembaga Muslimat NU (tingkat Propinsi dan Kota/Kabupaten):** Sebagai *owner* dan penentu kebijakan koperasi An-Nisa'

2. **Materi :** Bahan pembinaan SDM yang diberikan, antara lain meliputi materi untuk pengelolaan kelembagaan dan usaha
3. **Metode :** Cara yang dilakukan dalam realisasi materi pembinaan
4. **Money/Biaya :** Biaya yang dikeluarkan dalam rangka pembinaan

4.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada :

1. Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur , yang berlokasi di Komplek Andika Plaza Blok A4/38 E. Jalan Simpang Dukuh 38-40 Surabaya.

Telepon dan Faksimile 031-5314241. Email:

2. Primer Koperasi An-Nisa' Situbondo , yang berlokasi di jalan Basuki Rahmad 13 A Situbondo, dan Primer Koperasi An-Nisa' Surabaya, yang berlokasi di jalan A. Yani 2-4 Surabaya.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei- Agustus 2005

4.5. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

4.5.1. Prosedur Pengambilan Data

Prosedur pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder dan data primer:

Data sekunder : Menggunakan dokumen penting yang berkaitan dengan masalah penelitian

Data primer : Untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan observasi, dan wawancara .

Untuk memahami kaitan kenyataan-kenyataan dilapangan, alat pengumpul data tersebut dilakukan oleh peneliti sendiri sebagai instrumen penelitian.

4.5.2. Prosedur Pengumpulan Data

Berdasarkan metode penelitian yang digunakan, maka proses prosedur pengumpulan data menggunakan cara/metode observasi dan diskusi, untuk mencapai tingkat pemahaman lebih lanjut menggunakan metode yang relevan dengan obyek penelitian yaitu wawancara . Bentuk pengumpulan data bersifat siklus :

a. Observasi :

Observasi yang dilakukan adalah didasarkan pada pengalaman secara langsung, karena pengalaman langsung adalah merupakan alat yang ampuh untuk mengetes suatu kebenaran, dengan observasi mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, perhatian, kepercayaan, perilaku tidak sadar , kebiasaan dan yang lain, dengan observasi juga memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek, juga dan dimaksudkan untuk mengenali dan memahami (*understand*) yang diamati yang terlihat dan terdengar juga untuk menjangring informasi empiris secara detail dan aktual dari unit analisis.

b. Diskusi :

Diskusi digunakan untuk memperoleh informasi seakurat mungkin khususnya tentang SWOT Puskopan Jawa Timur, dengan diskusi diharapkan ada komunikasi

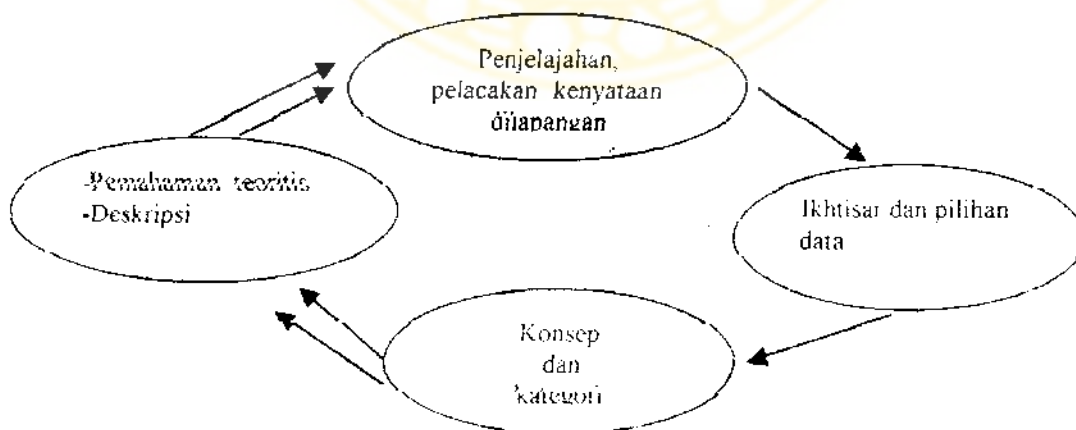
interaktif antar informan dan lebih memahami maksud yang sebenarnya, sehingga tidak menimbulkan multi interpretas diluar obyek penelitian.

c. Wawancara :

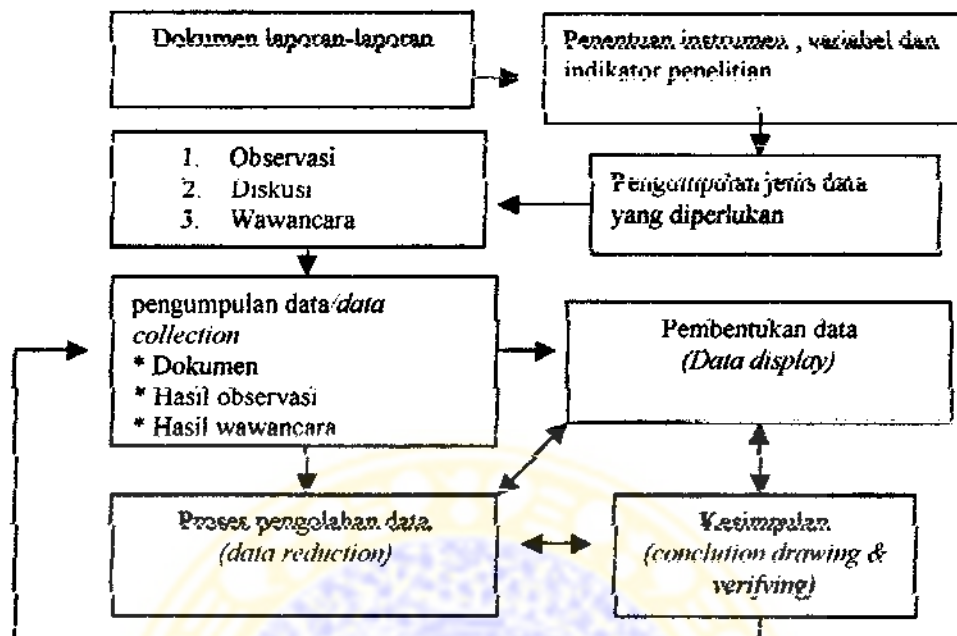
Model wawancara yang digunakan adalah :

1. Wawancara terbuka (*overt*), yaitu wawancara yang para subyeknya tahu bahwa mereka diwawancarai dan mengetahui pula apa maksud wawancara tersebut.
2. Wawancara tidak bersetruktur atau mendalam (*in depth interview*), karena metode tersebut dapat melacak keberbagai arah untuk menggali informasi yang tersembunyi dan leluasa untuk mendapatkan informasi selengkap dan sedalam mungkin.

Untuk menentukan makna dari wawancara dilakukan proses pelacakan (*probing*) dengan prosedur komparasi yaitu mencermati hasil reduksi (*pengolahan*) data untuk memantapkan keterandalan konsep dan teori dengan melakukan perbandingan antar tindakan, antar pelaku tindakan. Agar muatan menjadi kaya dan jelas batas cakupannya, atau dalam bagan/gambar berikut:



Gambar 4.1
Proses Pengumpulan Data Menuju Deskripsi dan Teori



Gambar 4.2
Prosedur Pengumpulan Data

4.6. Cara Pengolahan Data dan Analisis Data

4.6.1. Cara Pengolahan Data

Cara Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan cara sebagai berikut :

a. Pemeriksaan data (editing)

Yaitu kegiatan pemeriksaan data/informasi yang diperoleh dan yang dikumpulkan untuk diperiksa dan diperbaiki bila diperlukan

b. Pembuatan kode (coding)

Yaitu kegiatan memberi tanda atau symbol atau lambing dari data yang sudah diedit pada masing-masing kategori jawaban dari responden

c. Proses tabulasi

Proses memasukkan data ke dalam table-table dalam berbagai kategori.

d. Penulisan

Dalam tahap ini adalah memaparkan secara mendalam hasil observasi dan wawancara dari berbagai pihak.

Konseptualisasi, kategorisasi dan deskripsi dikembangkan atas dasar kejadian (*incidence*) yang diperoleh atas kejadian dilapangan

4.6.2. Analisis Data

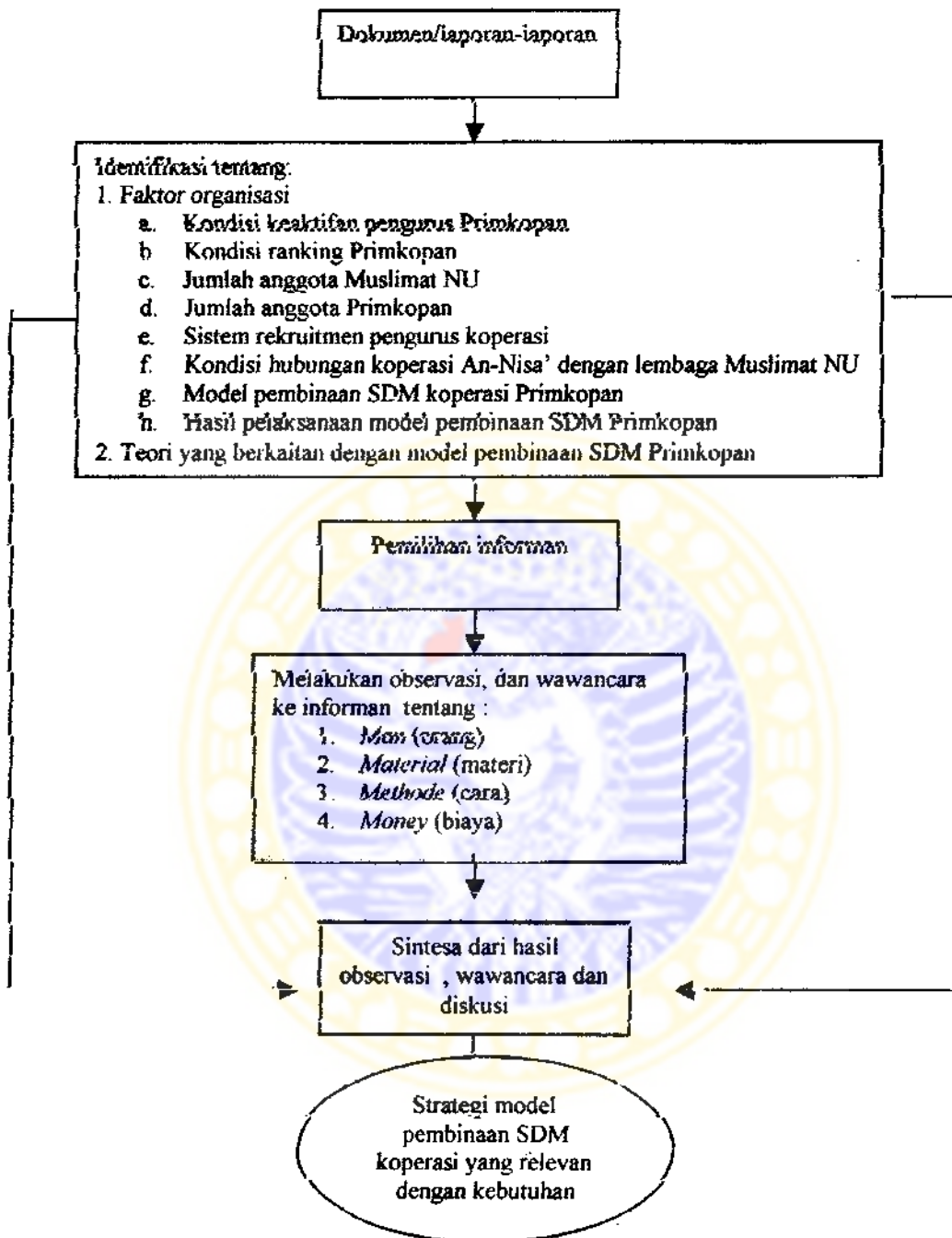
Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan mensintesis dari beberapa sumber informasi hasil pengumpulan data (antara analisis data dengan proses pengumpulan data bersifat interaktif atau bagian integral kegiatan yang tidak bisa dipisahkan). Untuk mempertajam dan untuk memperkaya analisis kualitatif atau untuk pengembangan kualitatif, menggunakan data kuantitatif antara lain: jumlah anggota Muslimat NU, jumlah anggota koperasi An-Nisa', komposisi ranking Primer Koperasi An-Nisa' dan data kuantitatif lain bila diperlukan. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan teknik analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities* dan *threats*), dengan memakai matrik EFAS, matrik IFAS, untuk mengetahui posisi koperasi yang dianalisis dibandingkan dengan koperasi lain/pesaing menggunakan matrik Profil Kompetitif. Penilaian terhadap unsur SWOT akan dinilai masing-masing nilai bobot dan nilai rating, sehingga akan diketahui hasil/skor respon koperasi An-Nisa' terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal, dengan demikian akan dapat dipakai sebagai dasar pembuatan strategi pembinaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan.

4.7. Alur penelitian

Bahwa untuk mendapatkan model pembinaan SDM koperasi pertama kali adalah dengan mengidentifikasi dokumen yang ada, antara lain:

1. Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) edisi 10 tahun
2. Laporan Kegiatan lembaga Muslimat NU Jawa Timur selama 4 tahun

Kemudian melakukan pemilihan informan yang relevan dengan obyek penelitian. Setelah itu melakukan observasi, wawancara dan diskusi dengan informan. Hasil informasi dari beberapa informan dan dokumen yang ada akan diketahui secara benar proses pelaksanaan pembinaan SDM koperasi dan hasil/dampak dari pelaksanaan proses pembinaan SDM koperasi, yaitu bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman koperasi An-Nisa' kemudian posisi koperasi An-Nisa' dengan pesaing. Dengan mengetahui dampak proses tersebut dapat dijadikan evaluasi dan dasar untuk mengembangkan strategi model pembinaan SDM koperasi yang relevan dengan kebutuhan yang dibina. Alur penelitian tampak dalam Gambar 4.3 berikut:



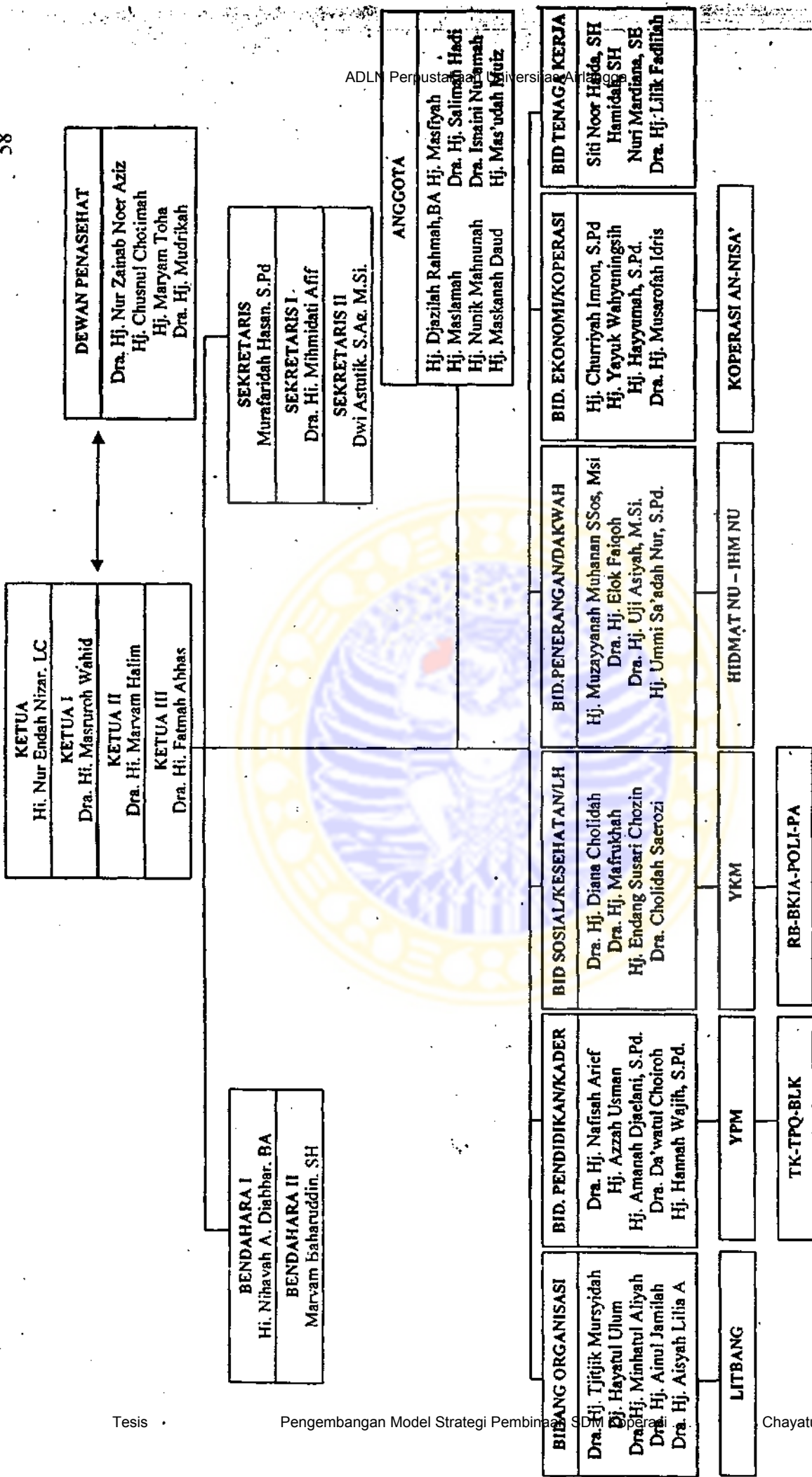
Gambar 4.3
Alur Penelitian

BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur, sebuah lembaga usaha koperasi yang pengurus, pengawas dan anggotanya semua perempuan. Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur merupakan koperasi milik organisasi perempuan yang bergerak pada bidang sosial keagamaan Muslimat NU Jawa Timur yang beralamat di jalan Raya Darmo 96 Surabaya. Muslimat NU Jawa Timur merupakan perangkat dari Nahdlatul Ulama (NU), sebuah organisasi sosial yang terbesar di Jawa Timur. Muslimat NU mempunyai struktur sampai ketingkat Ranting (Kelurahan). Pada Laporan Kegiatan Tahun 2004 disebutkan bahwa Muslimat NU memiliki 43 Cabang (tingkat Kabupaten dan Kota), 531 Anak Cabang (tingkat Kecamatan), 6.667 Ranting (tingkat Kelurahan) dan jumlah anggota perorangan 4.211.350 orang .

Tujuan awal didirikan koperasi oleh Muslimat NU adalah karena melihat kondisi ekonomi anggota yang mayoritas menengah kebawah dan untuk meningkatkan atau memberdayakan ekonomi mereka dan untuk menuju visi Muslimat NU yaitu: “ Terwujudnya masyarakat sejahtera dan aman yang dijiwai Islam Ahlussunnah wal Jamaah menuju bangsa yang mandiri dan berkeadilan ”, maka dibentuklah koperasi An-Nisa'. Dalam struktur merupakan alat perangkat bidang ekonomi Muslimat NU, demikian juga halnya dengan posisi Primer Koperasi An-Nisa' se-Jawa Timur yang ada di daerah Kabupaten atau Kota. lebih jelasnya ada pada struktur organisasi Muslimat NU Jawa Timur Gambar 5.1



Sumber : PW Muslimat NU Jawa Timur

Gambar 5.1
Struktur Organisasi Muslimat NU Jawa Timur

5.1.1. Kondisi Umum Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

Secara umum kondisi Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur sesuai hasil penelitian adalah sebagai berikut: Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur didirikan pada tahun 1994 yang terdaftar dengan Badan Hukum No. 8283/BH/II/96 tertanggal 4 Januari 1996. Berkantor di Jalan Komplek Andika Plaza Blok A4/38 E. Jalan Simping Dukuh 38-40 Surabaya. Telepon dan Faksimile 031-5314241. Email: Puskopanjatim@sby.centrin.net.id.

Kondisi Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur tahun 2003 dan 2004 sesuai data Laporan RAT tutup tahun buku 2003 edisi 10 tahun dan RAT tahun 2004:

I. Data usaha tahun 1994 sampai dengan 2003 :

1. Pertokoan dan Konsinyasi
2. Produksi
3. Distribusi
4. Pameran
5. Paket Lebaran
6. Unit Simpan Pinjam (USP)

Dengan kondisi perkembangan usaha seperti dalam Gambar 5.2.

Data usaha tahun 2004 :

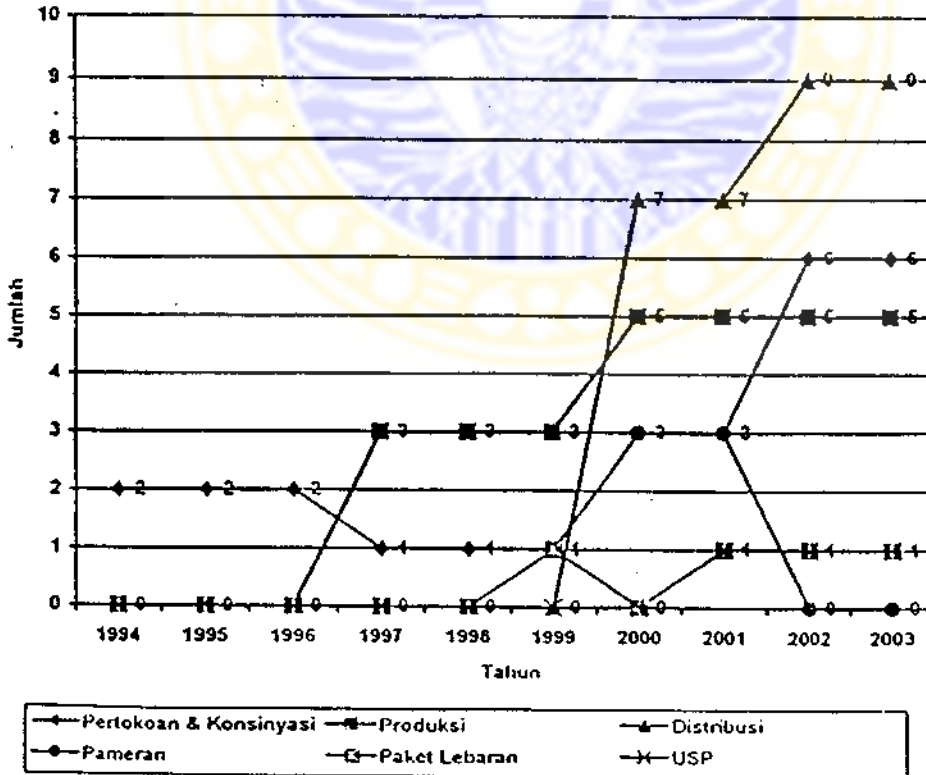
1. Pertokoan
2. Unit Simpan Pinjam (USP)

Keterangan perincian usaha ada pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Bidang Usaha Puskopan Jatim Tahun 2004

No	Unit Usaha Tahun 2004
I	Pertokoan: 1. Seragam kerja Muslimat NU 2. Kerudung Muslimat NU 3. Bendera Muslimat NU 4. Perlengkapan TK 5. Kerudung logo komputer Muslimat NU 6. Kain truntung 7. Seragam batik Muslimat NU 8. Tasbeh elektronik 9. Aneka sirop 10. Aneka makanan kering 11. Mukena 12. Busana muslim
II	Unit Simpan Pinjam (USP) Modal awal berasal dari APBD tahun 2002 yang sudah selesai pada tahun 2004

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004



Grafik 5.1
Perkembangan Usaha Puskopan Tahun 1994-2003
Sumber: Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur tahun 2004

Dari grafik tersebut dapat dijelaskan bahwa sejak tahun 1994 sampai dengan tahun 1998 usaha yang dijalankan Puskopon adalah pertokoan dan konsinyasi, meskipun tahun 1997-1998 mengalami penurunan dan dimulai lagi tahun 2002-2003. Tahun 1997-2003 menambah ragam usaha produksi (alat TK dan seragam organisasi), disamping itu mulai tahun 2000-2003 juga melakukan usaha distribusi (makanan dan peralatan RT). Mulai tahun 2001-2003 melakukan ragam usaha USP (usaha simpan pinjam) dan paket lebaran. Usaha pameran dilakukan pada event tertentu seperti Muktamar NU dan event nasional, usaha tersebut dilakukan mulai tahun 1999 sampai 2003.

II. Data Pengurus

Jumlah pengurus pada tahun 2005 ada 6 orang dan jumlah pengawas berjumlah 3 orang dengan jabatan masing-masing ada pada Tabel 5.2. dengan masa bakti 5 tahun yang dipilih dalam RAT.

Tabel 5.2.
Daftar Pengurus dan Pengawas Masa Bakti 2005-2010
Data Pengurus 2005-2010

No	Nama	Jabatan	Tugas	Pnddkn
1	Pengurus A	Ketua I	Koordinator umum	S1
2	Pengurus B	Ketua II	Koordinator usaha	S1
3	Pengurus C	Ketua III	Koordinator lembaga	S1
4	Pengurus D	Sekretaris I	Sekretaris lembaga	S1
5	Pengurus E	Sekretaris II	Sekretaris usaha	S1
6	Pengurus F	Bendahara	Keuangan	S1

Data Pengawas 2005-2010

No	Nama	Jabatan	Tugas	Pnddkn
1	Pengawas A	Pengawas I	1 tahun	S1
2	Pengawas B	Pengawas II	2 tahun	S2
3	Pengawas C	Pengawas III	3 tahun	S1

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

III. Data Anggota

Perkembangan keadaan anggota Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur sampai dengan tahun 2004 adalah masih tetap sama dengan kondisi tahun 2003 yaitu berjumlah 43 Primer, dengan status 37 anggota penuh dan 6 anggota yang dilayani (Tabel 5.3). Secara rinci nama-nama anggota Puskopan Jawa Timur ada pada daftar anggota Puskopan Tabel 5.4.

Tabel 5.3
Jumlah Anggota Puskopan Jatim 2004

No	Status Anggota	2003	Masuk	Keluar	2004
1	Anggota penuh	37	-	-	37
2	Anggota yang dilayani	6	-	-	6
	Jumlah	43	-	-	43

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Sampai dengan tahun 2004 anggota yang ada terdiri dari anggota penuh 37 Primkopian dan anggota yang dilayani 6 Primkopian (Jumlah 43, sesuai dengan jumlah Cabang organisasi Muslimat NU se-Jawa Timur). Anggota penuh adalah kondisi primer koperasi An-Nisa'(Primkopian) yang mempunyai Badan Hukum dan berhak mendapat kerjasama dengan proyek Puskopan, anggota yang dilayani adalah yang belum mempunyai Badan Hukum dan belum berhak mendapat kerjasama proyek Puskopan karena kondisi yang belum memungkinkan, akan tetapi anggota tersebut mendapat pendampingan yang lebih karena diharapkan secepat mungkin menjadi anggota penuh. Secara detail ada pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4
Daftar Anggota Puskopan Jatim 2004

No.	Nama Primer Koperasi	Kedudukan	Nomor Dan Tanggal Badan Hukum	Status
1.	An-Nisa' I	Kabupaten Malang	8236/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
2.	An-Nisa' II	Kota Malang	8283/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
3.	An-Nisa' III	Darmo – Surabaya	8234/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
4.	An-Nisa' IV	Kencong	8492/BH/II/1995 September 1996	Anggota Penuh
5.	An-Nisa' V	Kabupaten Kediri	8240/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
6.	An-Nisa' VI	Banyuwangi	8274/BH/II/1995 27 Desember 1995	Anggota Penuh
7.	An-Nisa' VII	Bojonegoro	8230/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
8.	An-Nisa' VIII	Lamongan	8233/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
9.	An-Nisa' IX	Pamekasan	8175/BH/II/1995 25 Oktober 1995	Anggota Penuh
10.	An-Nisa' X	Jember	8239/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
11.	An-Nisa' XI	Bangkalan	8339/BH/II/1996 4 Juli 1996	Anggota Penuh
12.	An-Nisa' XII	Kota Surabaya	8236/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
13.	An-Nisa' XIII	Jombang	8237/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
14.	An-Nisa' XIV	Ponorogo	8370/BH/II/1996 15 Juli 1996	Anggota Penuh
15.	An-Nisa' XV	Sidoarjo	8238/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
16.	An-Nisa' XVI	Lumajang	8231/BH/II/1995 19 Desember 1995	Anggota Penuh
17.	An-Nisa' XVII	Kota Madiun	8363/BH/II/1995 8 Juli 1996	Anggota Penuh
18.	An-Nisa' XVIII	Tulungagung	119/BH/KWK.13/III/1997 31 Maret 1997	Anggota Penuh
19.	An-Nisa' XIX	Kota Pasuruan	8501/BH/II/1996 6 September 1996	Anggota Penuh
20.	An-Nisa' XX	Situbondo	500/BH/KWK.13/II/1997 12 Desember 1997	Anggota Penuh

No.	Nama Primer Koperasi	Kecerdikan	Nomor dan Tanggal Badan Hukum	Status
21.	An-Nisa' XXI	Kraksaan	1031/BH/KWK.13/IX/1997 1 September 1997	Anggota Penuh
22.	An-Nisa' XXII	Bondowoso	653/BH/KWK.13/IX/1997 15 September 1997	Anggota Penuh
23.	An-Nisa' XXIII	Kabupaten Pasuruan	239/BH/KWK.13/II/1997 25 Oktober 1995	Anggota Penuh
24.	An-Nisa' XXIV	Kabupaten Probolinggo	260/BH/KWK.13/II/1998 13 Pebruari 1998	Anggota Penuh
25.	An-Nisa' XXV	Kota Probolinggo	1272/BH/KWK.13/IX/1997 26 September 1997	Anggota Penuh
26.	An-Nisa' XXVI	Kabupaten Madiun	470/BH/KWK.13/VII/1997 15 Juli 1997	Anggota Penuh
27.	An-Nisa' XXVII	Kabupaten Mojokerto	696/BH/KWK.13/IX/1997 15 September 1997	Anggota Penuh
28.	An-Nisa' XXVIII	Trenggalek	582/BH/KWK.13/IX/1997 4 September 1997	Anggota Penuh
29.	An-Nisa' XXIX	Kota Mojokerto	1155/BH/KWK.13/IX/1997 26 September 1997	Anggota Penuh
30.	An-Nisa' XXX	Gresik	772/BH/KWK.13/IX/1997 18 September 1997	Anggota Penuh
31.	An-Nisa' XXXI	Tuban	1810/BH/KWK.13/XII/1998 10 Desember 1997	Anggota Penuh
32.	An-Nisa' XXXII	Magetan	484/BH/KWK.13/VIII/1997 21 Agustus 1997	Anggota Penuh
33.	An-Nisa' XXXIII	Kota Batu	23/BH/KWK.13/XI/1997 15 Nopember 1997	Anggota Penuh
34.	An-Nisa' XXXIV	Bangil	239/BH/KWK.13/II/1998 1 Pebruari 1998	Anggota Penuh
35.	An-Nisa' XXXV	Sampang	932/BH/KWK.13/IX/1997 8 September 1997	Anggota Penuh
36.	An-Nisa' XXXVI	Sumenep	532/BH/KWK.13/IX/1997 13 Pebruari 1998	Anggota Penuh
37.	An-Nisa' XXXVII	Nganjuk	684/BH/KWK.13/1996 15 September 1997	Anggota Penuh
38.	An-Nisa' XXXVIII	Kota Kediri	Belum ada	Anggota Yang Dilayani
39.	An-Nisa' XXXIX	Kota Blitar	Belum ada	Anggota Yang Dilayani
40.	An-Nisa' XL	Pacitan	Belum ada	Anggota Yang Dilayani
41.	An-Nisa' XLI	Bawean	Belum ada	Anggota Yang Dilayani
42.	An-Nisa' XLII	Ngawi	Belum ada	Anggota Yang Dilayani
43.	An-Nisa' XLIII	Kabupaten Blitar	Belum ada	Anggota Yang Dilayani

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

IV. Kondisi Laporan Keuangan

Laporan auditor pada tahun 2002, 2003 dan 2004 kondisi Neraca dan Laporan Perhitungan Hasil Usaha sebagai berikut:

Tabel 5.5
Kondisi Laporan Keuangan
Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur 2002-2004

No	Keterangan	2002	2003	2004	Kenaikan/ Penurunan
1	Aset	941.201.203	1.184.123.674	1.049.877.583	Kenaikan/Penurunan
2	Omset	1.022.640.963	663.777.144	268.926.226	Penurunan
3	SHU	88.461.785	48.135.159	20.411.664	Penurunan
4	Ekuitas/Modal	543.152.666	570.361.508	581.407.656	Penurunan
5	Arus Kas	57.404.388	14.440.137	30.448.608	Penurunan/Kenaikan

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Kondisi Rasio Keuangan

Keterangan	2002	2003	2004	Standar Normal Koperasi Mandiri
Likuiditas	490,12 %	285,75 %	393,40 %	175-100 %
Solvabilitas	236,45 %	192,93 %	224,11 %	110 %
Rentabilitas	16,29 %	8,44 %	35,01 %	21 %

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

V. Kondisi Sarana dan Prasarana

Tabel 5.6
Kondisi Sarana dan Prasarana
Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur 2004

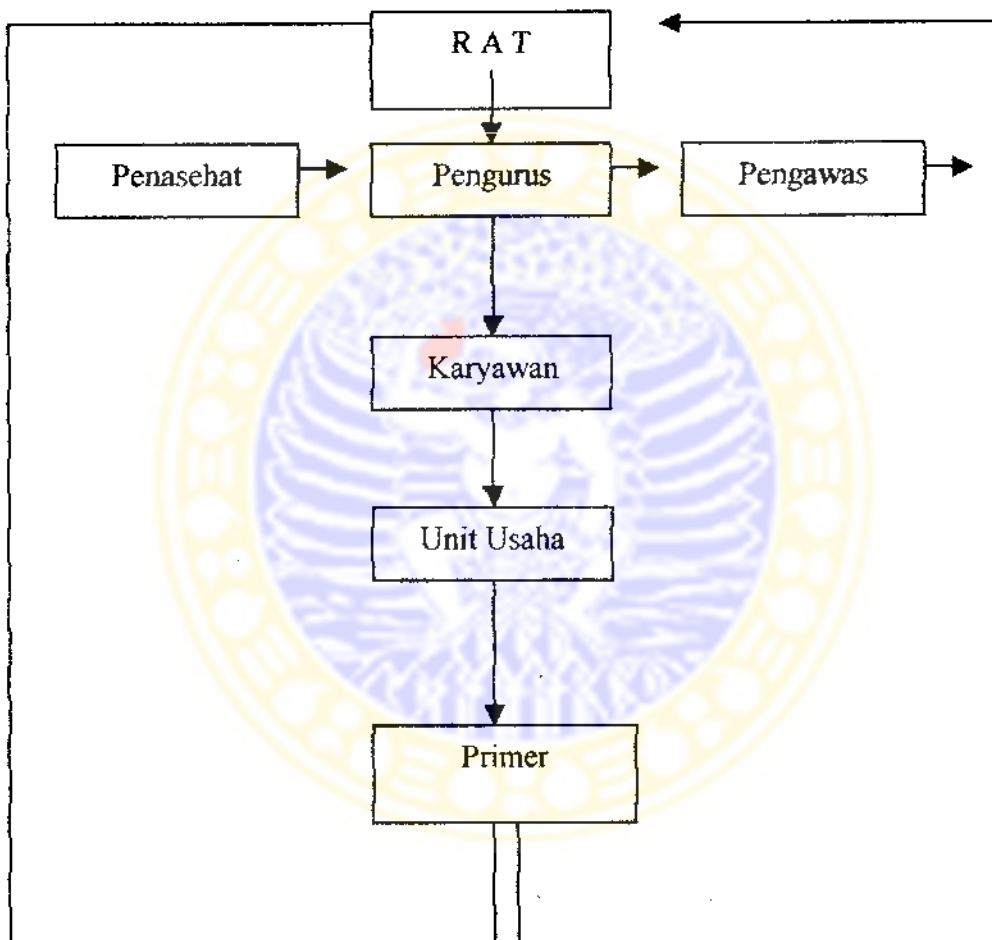
No	Jenis Barang	Jumlah	Kondisi
1	Gedung berlantai 4	1 buah	Sewa
2	Komputer	4 buah	Baik
3	Faksimile	1 buah	Baik
4	Lemari etalase	4 buah	Baik
5	Meja-kursi untuk meeting	1 set	Baik
6	Meja-kursi untuk tamu	1 set	Baik
7	Meja-kursi pengurus	6 set	Baik
8	Meja-kursi karyawan	6 set	Baik
9	Lemari arsip	4 buah	Baik
10	Kipas angin	3 buah	Baik

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

5.1.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sebuah kerangka yang menjelaskan tugas para pelaku organisasi untuk mencapai tujuan, struktur Pusat Koperasi An-Nisa'

Jawa Timur berbentuk garis lurus, artinya segala keputusan akhir terdapat pada Rapat Anggota Tahunan (RAT), segala ketetapan yang dijalankan pengurus ditetapkan melalui RAT. Hubungan antara anggota, pengurus dan pengawas ada pada struktur Gambar 5.3.



Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur 2004

Gambar 5.2
Struktur Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur 2004

5.1.3. Visi dan Misi Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

Dalam menjalankan usahanya Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi :

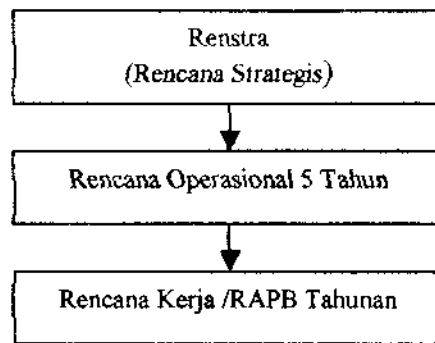
Memberdayakan ekonomi umat menuju masyarakat sejahtera yang mandiri dan berkeadilan.

Misi :

- 1. Memperkuat kelembagaan koperasi An-Nisa' yang kuat dan mandiri**
- 2. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota**
- 3. Membangun dan mempekuat struktur keuangan koperasi**
- 4. Meningkatkan pelayanan anggota**
- 5. Membuat jaringan**

5.1.4. Rencana Strategis Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

Rencana strategis atau Renstra Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur tahun 2004-2008 dibuat atas dasar : penjabaran visi dan misi, fokus terhadap masalah-masalah strategis dan fleksibel, memiliki daya jangkau yang realistis dan logis, memungkinkan dijabarkan pada rencana operasional 5 tahun. Oleh karena itu Renstra merupakan langkah awal yang diikuti dengan rencana operasional tahunan, keberhasilan Renstra dinilai dari kemampuan melakukan antisipasi terhadap perkembangan yang ada, dan akan sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang akan melaksanakannya. (Laporan Rencana Strategis pada RAT tahun 2004), lebih jelasnya pada Gambar 5.3



Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Gambar 5.3

Alur Rencana Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004-2008

Renstra 2004-2008 adalah:

1. Optimalisasi fungsi dan peran Koperasi Pusat /Primer An-Nisa' Jawa Timur secara interna dan eksternal
2. Peningkatan orientasi program Pusat/Primer Koperasi An-Nisa' Jawa Timur pada pembinaan/pelayanan dan penyaluran aspirasi anggota
3. Pemahaman visi dan misi dan pembagioan tugas, wewenang, perbaikan sistem dan mekanisme yang jelas antara Pusat /Primer An-Nisa' Jawa Timur dengan tugas Bidang Muslimat NU, agar ada kesamaan dan konsistensi pola pikir, pola sikap terhadap koperasi An-Nisa' dalam meningkatkan kembali komitmen dan kebersamaan untuk proses membangun demokrasi ekonomi dan membangun kekuatan ekonomi
4. Membangun kader koperasi yang berkualitas dengan kemampuan manajearial dan profesional yang tetap berorientasi pada kemandirian
5. Penerapan teknologi informasi teapat guna Pusat/Primer Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

6. **Membangun kersajama Pusat/Primer Koperasi An-Nisa' dengan pemerintah dan atau Departemen/Dinas terkait, perbankan, swasta, gerakan koperasi dan pihak-pihak yang lain**
7. **Peningkatan dan perbaikan struktur keuangan Pusat/Primer Koperasi An-Nisa' Jawa Timur**
8. **Peningkatan dan perbaikan sistem/manajemen usaha Pusat/Primer Koperasi An-Nisa' Jawa Timur.**

5.1.5. Program Kerja Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

Secara khusus pola kerja Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur dalam mencapai tujuan dapat dilihat pada program kerja yang dibagi menjadi jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (diatas 1 tahun) dan jangka panjang (5 tahun).

(Sumber : Laporan Kegiatan Tahunan PW Muslimat NU Jawa Timur tahun 2004)

Jangka pendek:

1. **Membantu proses pendirian koperasi An-Nisa' di tujuh cabang Muslimat NU yang belum berdiri koperasi**
2. **Membantu pengurusan badan hukum bagi primer yang belum memperoleh badan hukum**
3. **Memperkuat kelembagaan melalui bimbingan dan pembinaan**
4. **Menetapkan sistem manajemen organisasi dan usaha, membantu primer dalam penyaluran sembilan bahan pokok (sembako)**
5. **Meningkatkan pengetahuan keterampilan karyawan, pengurus dan pengawas baik pusat maupun primer koperasi An-Nisa'**

6. Meningkatkan pelayanan anggota dengan usaha pertokoan, produksi dan distribusi
7. Memperkuat permodalan sendiri melalui simpanan pokok dan simpanan wajib
8. Menjalinkan kerjasama dengan pihak terkait

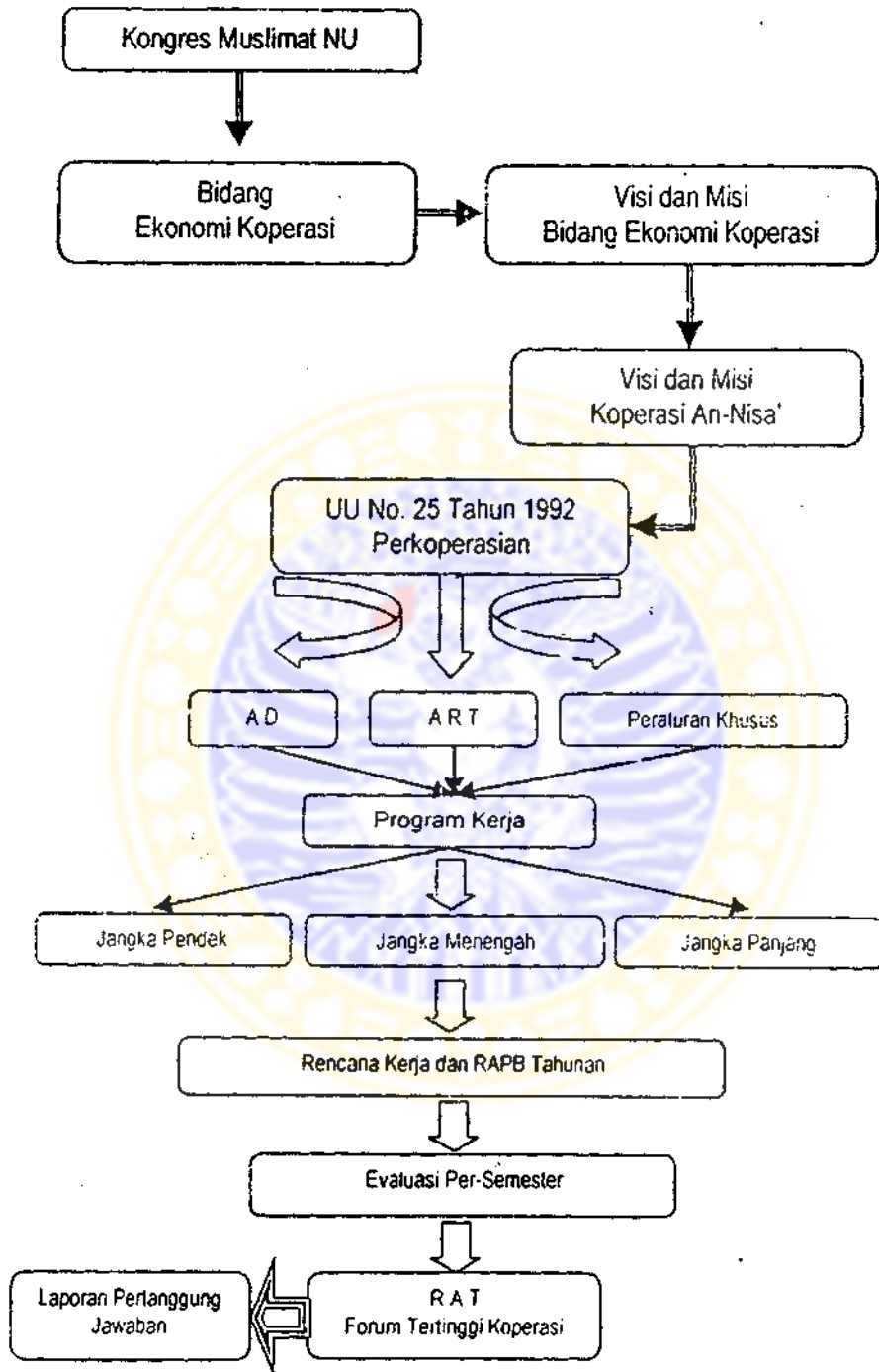
Jangka menengah:

1. Meningkatkan fungsi Pusat sebagai fasilitator dan motivator
2. Memperkuat kelembagaan koperasi
3. Meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga
4. Meningkatkan usaha yang sudah ada dan diversifikasi usaha
5. Memperkuat struktur keuangan/permodalan koperasi
6. Meningkatkan fungsi jaringan usaha di TPAK (Tempat Pelayanan Anggota Koperasi)
7. Melengkapi sarana prasarana kantor
8. Membuat *pilot project* pada lima primer *great A*
9. Mengupayakan kantor koperasi yang representatif

Jangka panjang:

1. Menguatkan kelembagaan
2. Menguatkan usaha dan jaringan usaha
3. Peningkatan pelayanan anggota
4. Peningkatan kerjasama dengan pihak ketiga

Untuk alur kerja koperasi An-Nisa' dapat dijelaskan pada Gambar ^{5.4}~~5.5~~ berikut:



Laporan Bidang Ekonomi Koperasi Pimpinan Wilayah Muslimat NU Jawa Timur yang disajikan untuk Rapat Kerja Nasional dan Musyawarah Kerja Nasional Muslimat NU

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Gambar 5.4
Alur Kerja Koperasi An-Nisa' 2004-2008

Untuk rencana kerja setiap bidang Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur membagi sebagai berikut (Sumber Laporan Renstra pada RAT tahun 2004):

Bidang Organisasi Kelembagaan:

Klasifikasi primer, alternatif kantor, sarana dan prasarana, perbaikan struktur organisasi, pelaksanaan penyusunan rencana kea/RAPB, RAT tepat waktu, penyempurnaan ART/peraturan khusus.

Bidang Pembinaan:

1. Pembinaan/pendampingan manajemen keuangan
2. Pembinaan/pendampingan sistem kerja pengurus dan pengawas
3. Pembinaan/pendampingan sistem TPAK
4. Pembinaan/pendampingan penyusunan rencana kerja/RAPB
5. Pembinaan/pendampingan pelaksanaan RAT
6. Pembinaan/pendampingan sistem rekrutmen anggota
7. Pembinaan/pendampingan sistem/pola simpan pinjam
8. Pembinaan/pendampingan sistem usaha pertokoan
9. Pembinaan/pendampingan sistem distribusi/produkai
10. Pembinaan/pendampingan sistem kerjasama dengan pihak III
11. Pembinaan/pendampingan sistem mobilisasi dana
12. Pelatihan dan pendidikan tenaga manajer dan PPL

Bidang Usaha:

Penerapan pola Syari'ah pada unit USP, pola Waralaba pada unit pertokoan, jaringan usaha dengan TPAK, pola Makloon pada produksi air mineal, pola agribis, pola Senkuko, usaha catering, rumah makan dll.

Bidang Pengembangan:

- 1. Pengkaderan tenaga TOT Pusat/Primer Koperasi An-Nisa' Jawa Timur**
- 2. Sosialisasi visi dan misi Pusat/Primer Koperasi An-Nisa' Jawa Timur**

5.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Data hasil penelitian dilapangan melalui observasi dan wawancara atas pelaksanaan pembinaan yang dilakukan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur yang meliputi teknik, materi, waktu, media, yang memberi pembinaan dan peserta pembinaan, dianalisis secara dekriptif untuk mengetahui secara jelas dan detail tentang pola/model pembinaan yang dilaksanakan oleh Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur.

5.2.1. Bentuk Pelaksanaan Model Pembinaan SDM Koperasi

Sebelum menguraikan hasil penelitian tentang model pembinaan SDM koperasi yang dilakukan oleh Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur, sebagai bahan masukan dan perbandingan, akan diuraikan model pelaksanaan pembinaan SDM koperasi yang dilakukan oleh masing-masing lembaga sebagai berikut:

5.2.1.1. Model Pembinaan SDM Dinas Koperasi, PKM Wilayah Jawa Timur

Sebagai pembina koperasi-koperasi se-Jawa Timur, Dinkop PKM melakukan upaya pembinaan SDM dengan model pembinaan sebagai berikut:

1. Pembinaan SDM koperasi melalui pendidikan dan pelatihan:

Mekanisme yang dilakukan adalah dengan:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan diklat dari pengurus, pengawas, manajer, karyawan dan anggota koperasi**

- b. Hasil identifikasi kebutuhan diklat sebagai dasar penyusunan anggaran melalui APBD (Pemerintah Propinsi Jawa Timur) dan ke pemerintah pusat melalui dana dekosentrasi APBN
- c. Penyelenggaraan diklat sesuai dengan kebutuhan
- d. Materi yang dipersiapkan antara lain : Manajemen Usaha Kecil, Simpan Pinjam, Simpan Pinjam Pola Syari'ah, Perpajakan Koperasi, Kelayakan Usaha, Manajemen Pemasaran, Akuntansi, Manajemen Keuangan, Bisnis Eceran/Pertokoan/Retail, Kewirausahaan, Teknis Perkoperasian, Pengawasan Koperasi, Audit Koperasi, Komputerisasi Akuntansi Koperasi, TOT Umum, Management of Training, Strategi Pengelolaan Koperasi, TOT Spesialis (Perkoperasian, Simpan Pinjam, Retail dll) dan Bisnis Plan.

2. Pembinaan SDM koperasi melalui bimbingan teknis:

Penyelenggaraan bimbingan teknis melalui:

- a. Usaha Simpan Pinjam
- b. Perguliran dana pada koperasi atau kelompoknya
- c. Administrasi keuangan
- d. Penyelenggaraan RAT
- e. Dsb

3. Pembinaan SDM koperasi melalui magang:

Tujuan pembinaan tersebut untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dari koperasi sesuai dengan tempat magang.

4. Pembinaan SDM koperasi melalui studi banding:

Para pelaku koperasi diharapkan dapat meningkatkan performance usaha dan kelembagaan koperasi dari obyek studi banding yang bersangkutan.

5. Pembinaan SDM koperasi melalui pendampingan:

Pembinaan selama ini yang dikerjakan adalah bekerjasama dengan LPM Perguruan Tinggi Unair Surabaya dibidang pengurusan HAKI. Tujuan pembinaan tersebut adalah mampu memahami tata cara pengurusan HAKI sampai dengan diperolehnya sertifikat terutama merk dagang (Sumber data : Bapak Soedirman, SH., MM. Kepala Dinas Koperasi, PKM Propinsi Jawa Timur, tanggal 15 Juni 2005).

5.2.1.2. Model Pembinaan SDM Koperasi Setia Bhakti Wanita

Sebagai koperasi wanita, seperti nama yang melekat adalah terdiri dari pengurus dan anggota semuanya adalah wanita, sebagai koperasi primer, Koperasi Setia Bhakti Wanita (SBW) yang berlokasi di jalan Jemur Andayani 55 Surabaya dapat dikatakan sebagai koperasi wanita yang paling berhasil di Jawa Timur, berdiri pada tahun 1978 dan sampai sekarang mempunyai anggota sebanyak 11.770.000 anggota dengan karyawan sejumlah 82 orang, jumlah pengurus 6 orang dan pengawas 2 orang dengan kondisi kantor yang layak bahkan dapat dikatakan cukup mewah . Usaha yang dilakukan adalah ; Simpan Pinjam dan Pertokoan. Omset setiap bulan pada tahun 2005 adalah antara 7 sampai 8 milyar rupiah. Salah satu kunci keberhasilan dari koperasi SBW adalah dengan menerapkan sistem Tanggung Renteng artinya bila ada keuntungan maupun kerugian ditanggung bersama seluruh anggota. Tujuan sistem Tanggung Renteng pada awalnya adalah untuk pengamanan aset, hal tersebut terbukti bahwa kredit

macet dari tahun ketahun adalah 0 %, kemudian pada realisasinya sistem Tanggung Renteng juga memunculkan rasa kebersamaan ,tanggung jawab, kepedulian, kejujuran, disiplin dan keterbukaan. Pengurus adalah merupakan bagian dari anggota kelompok, tidak ada keistimewanan tertentu bagi pengurus yang menjadi anggota kelompok. (sumber data dari ketua Ibu Darmiati Sujono Sajim pada tanggal 17 Mei 2005).

Prosentase pembagian SHU sebagai berikut:

21 % untuk cadangan

30 % untuk anggota berdasarkan transaksi usaha

20 % untuk anggota berdasarkan partisipasi modal

5 % untuk dana pengurus

10 % untuk dana pendidikan

11 % untuk dana kesejahteraan pengelola

3 % untuk dana sosial

Visi, Misi dan Motto SBW:

Visi : Meningkatkan koperasi Setia BhaktiWanita sebagai organisasi koperasi yang handal dan tangguh dengan dukungan sumber daya manusia yang profesional, serta penerapan sistem tanggung renteng yang efektif melalui pemberdayaan anggota sehingga dapat meningkatkan ekonomi mereka.

Misi : Meningkatkan pelayanan koperasi dan kualitas sumber daya manusia untuk dapat menumbuh kembangkan kehidupan yang lebih bertanggung jawab (mandiri) dan berkesinambungan.

Motto : Berkembang dengan derap kebersamaan.

Pola pembinaan SDM yang dilakukan untuk pengelola dan anggota, antara lain:

- 1. Pelatihan: yang terdiri dari 30 % teori dan 70 % praktis**
- 2. Seminar**
- 3. Keterampilan**
- 4. Temu Kelompok (antar anggota kelompok)**
- 5. Temu Wicara (Antar ketua kelompok)**
- 6. Saat RAT**

Ketiga kegiatan tersebut berdasarkan kebutuhan atau usulan pada waktu RAT dan akan diatur dan direalisasikan oleh pengurus.

Selain mengadakan pembinaan SDM untuk kalangan intern, SBW juga mengadakan pembinaan (melatih) untuk kalangan ekstern yaitu dengan paket pelatihan perkoperasian .

Kunci keberhasilan SBW:

Sebagai koperasi yang berhasil, SBW mempunyai beberapa strategi dan komitmen/aturan yang disepakati bersama saat RAT, dan hal tersebut realisasinya ampuh dalam hal meningkatkan loyalitas anggota dan mampu menarik simpatik masyarakat , sehingga masyarakat dengan suka rela mendaftarkan diri menjadi anggota meskipun dengan pola rekrutmen yang agak ketat dari anggota kelompok. Strategi dan aturan tersebut antara lain:

- 1. Mengutamakan kebutuhan dan pelayanan anggota, dalam arti:**
 - a. Pengadaan barang yang dijual didasarkan pada kebutuhan anggota**
 - b. Materi, waktu dan pola pelatihan dilakukan berdasarkan kebutuhan anggota**

- c. Materi keterampilan yang dilaksanakan berdasarkan usulan anggota
2. Menerapkan sistem tanggung renteng (kondisi laba atau rugi ditanggung bersama)
 3. Harga barang yang dijual lebih murah dari pada diluar koperasi
 4. Bunga pinjaman yang diterapkan lebih ringan dari pada Bank, dengan memakai sistem bunga menurun
 5. Jumlah anggota bukan target, yang paling diutamakan;
 - a. Meningkatnya aset
 - b. Meningkatnya modal
 - c. Meningkatnya kualitas anggota, pengurus dan pengawas
 - d. Meningkatnya loyalitas anggota dan pengurus
 6. Apabila ada keluhan dari anggota, langsung di evaluasi antara pengurus bersama dengan ketua kelompok (pada temu wicara setiap bulan)
 7. Kinerja pengurus , pengawas dan ketua kelompok dievaluasi setiap tahun, sehingga misalnya meskipun masa bakti pengurus 3 tahun apabila sebelum waktunya dirasakan anggota perlu diganti dengan berbagai pertimbangan, maka pada saat RAT langsung diganti sebelum habis masa jabatannya.
 8. ~~Yang~~ berhak menjadi pengurus *apabila memangnya* minimal menjadi anggota 3 tahun
 9. Ada *reward* dan *punishment* bagi pengurus dan pengawas
 10. 5 menit sebelum dan sesudah kerja melakukan kebiasaan berdo'a bersama yang dipandu salah satu karyawan, dengan tujuan agar mereka selalu ingat pada Tuhan , yang pada akhirnya ingat kewajiban yang harus dilakukan

dan tidak melakukan hal-hal yang dilarang agama, sehingga tentu akan berimbas pada peningkatan kinerja mereka.

5.2.1.3. Model Pembinaan SDM Induk Koperasi An-Nisa'

Induk Koperasi An-Nisa' mempunyai anggota Puskopan yang berjumlah 5, yaitu : Puskopan Jatim, Puskopan Jateng, Puskopan Jabar, Puskopan Yogyakarta dan Puskopan Lampung. Dalam hal pembinaan pada Puskopan mempunyai 3 cara , antara lain :

1. Pengarahan pada saat RAT Puskopan
2. Pendampingan saat penyusunan RK/RAPB Puskopan
3. Konsultasi via telepon/tatap muka

Jadi pembinaan hanya dilakukan bila ada kegiatan tertentu. dan pada saat Puskopan minta konsultasi.

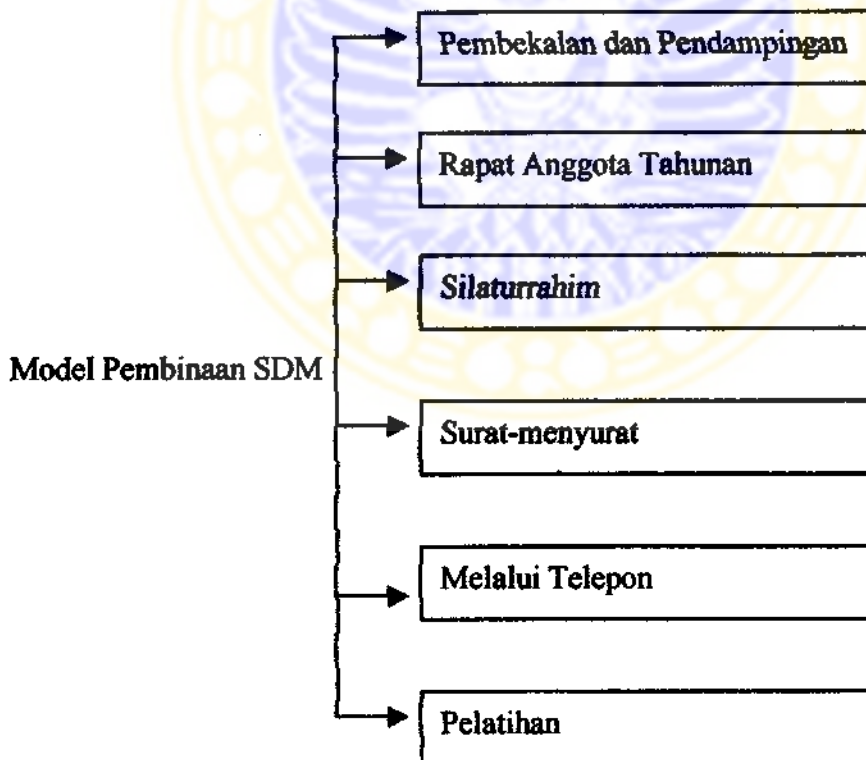
5.2.1.4. Model Pembinaan SDM Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur sebagai perangkat ekonomi dari sebuah organisasi sosial keagamaan Muslimat NU Propinsi Jawa Timur, mempunyai anggota sekaligus sebagai pembina dari Koperasi Primer An-Nisa' se-Jawa Timur, mempunyai pola pembinaan SDM tertentu dalam upaya mengembangkan anggota primernya.

Bagaimanapun juga budaya yang ada di lingkungan kita masih banyak yang menggunakan budaya menunggu petunjuk/arahan dari atasan atau menggunakan budaya *top down*. Budaya yang ada tersebut masih lekat mempengaruhi model pembinaan SDM yang dilakukan pengelola Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur. Kondisi ini diperkuat oleh kondisi pengelola

Koperasi Primer An-Nisa' , dalam artian mereka mayoritas masih menggantungkan dari pembinaan pengelola Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur, jadi harapan terbesar ada di pengelola Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur.

Melihat kondisi tersebut Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur harus benar-benar menerapkan pola pembinaan SDM yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi Primer Koperasi An-Nisa'. Model pembinaan SDM selama ini yang dilakukan adalah pada Gambar 5.5(Laporan RAT Tahun 2003), melihat realisasi hasil pembinaan yang dilakukan pada tahun 2004 terjadi perubahan yaitu menjadi model pembinaan/pendampingan, pelatihan dan pendidikan Gambar 5.6 (Laporan Renstra pada RAT Tahun 2004)



Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Gambar 5,5
Model Pembinaan SDM Puskop An-Nisa' Jawa Timur Tahun 1994-2003

Keterangan gambar :**1. Pembinaan melalui pembekalan dan pendampingan.**

Bentuk pembinaan yang dilakukan adalah pada bidang kelembagaan (mefungsikan RAT dengan benar), bidang usaha (tingkat perkembangan usaha, jaringan usaha dan pembinaan terhadap anggota), bidang modal (mobilisasi dana anggota, kemampuan mencari dana pinjaman, mengelola keuangan).

2. Pembinaan melalui Rapat Anggota Tahunan.

Pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan seluruh Primer berdasarkan jadwal yang ditetapkan oleh Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur dan pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi masing-masing Primer, bila ada yang tidak mentaati jadwal yang ditentukan maka tidak akan dihadiri oleh Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur, alasan tersebut sebagai pembinaan terhadap Primer. Bentuk pembinaan ini yang paling sering dilakukan, karena dilakukan setiap tahun.

3. Pembinaan melalui silaturahmi.

Pembinaan yang dilakukan khusus untuk Primer yang mengalami penurunan kategori dan permasalahan yang mengakibatkan *stagnasi*, yaitu dengan cara mendatangi Primer yang bersangkutan untuk mencari jalan keluar yang sebaik-baiknya.

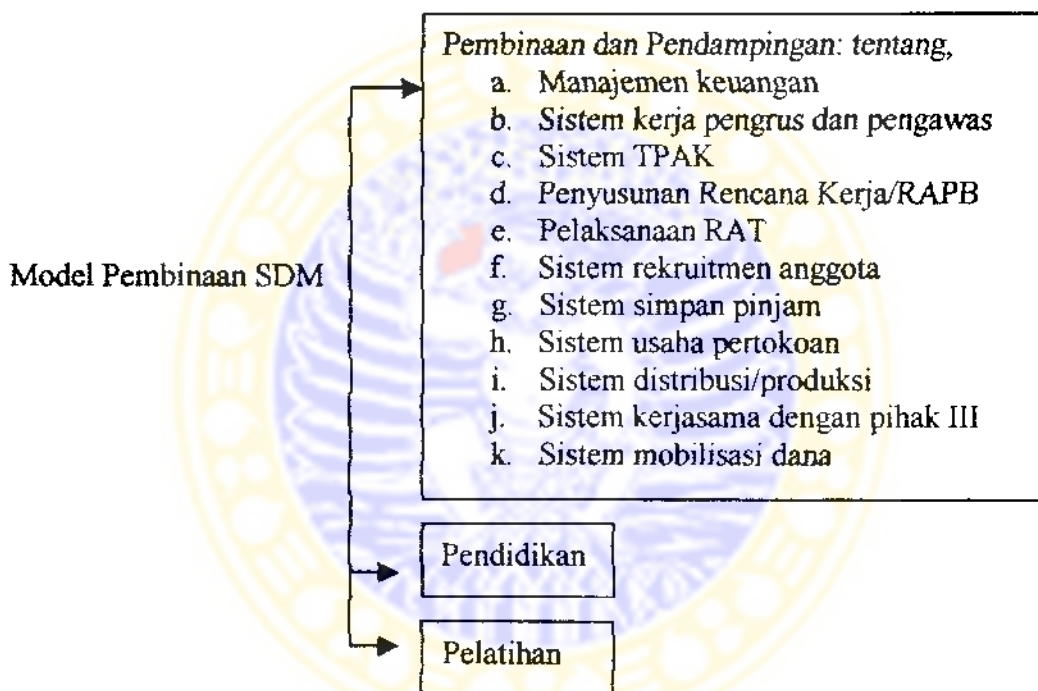
4. Pembinaan melalui surat menyurat.

Bentuk pembinaan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kelancaran komunikasi antara Pusat dan Primer

5. Pembinaan melalui telepon.

Bentuk pembinaan ini dilakukan apabila ada Primer yang telepon atau Puskop merasa perlu konfirmasi, pembinaan ini bersifat konsultasi dan koordinasi tentang kondisi Primer.

6. Pembinaan dengan pelatihan : Model pembinaan jenis ini dilakukan 9 kali selama 10 tahun



Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Gambar .5.6
Model Pembinaan SDM Koperasi Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur
Tahun 2004

Menurut laporan pertanggung jawaban pengurus Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur tutup tahun buku 2001 model pembinaan SDM tersebut cukup efektif dan efisien, karena Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur dapat melihat secara langsung tingkat perkembangan, permasalahan yang dihadapi, baik dibidang

kelembagaan, usaha maupun permodalan, solusi atas permasalahan yang dihadapi dan potensi yang bisa digali dan dikembangkan, peluang-peluang yang bisa dimanfaatkan oleh Primer-Primer Koperasi An-Nisa'. Akan tetapi pada laporan pertanggung jawaban RAT pengurus Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur tutup tahun buku 2003 (edisi 10 tahun) hasil dari model pembinaan SDM Primer Koperasi An-Nisa' tersebut belum menunjukkan hasil seperti yang diharapkan. hal tersebut dapat dilihat pada hasil yang dikerjakan selama 10 tahun pada laporan RAT tahun 2003.

Realisasi pembinaan yang dilakukan :

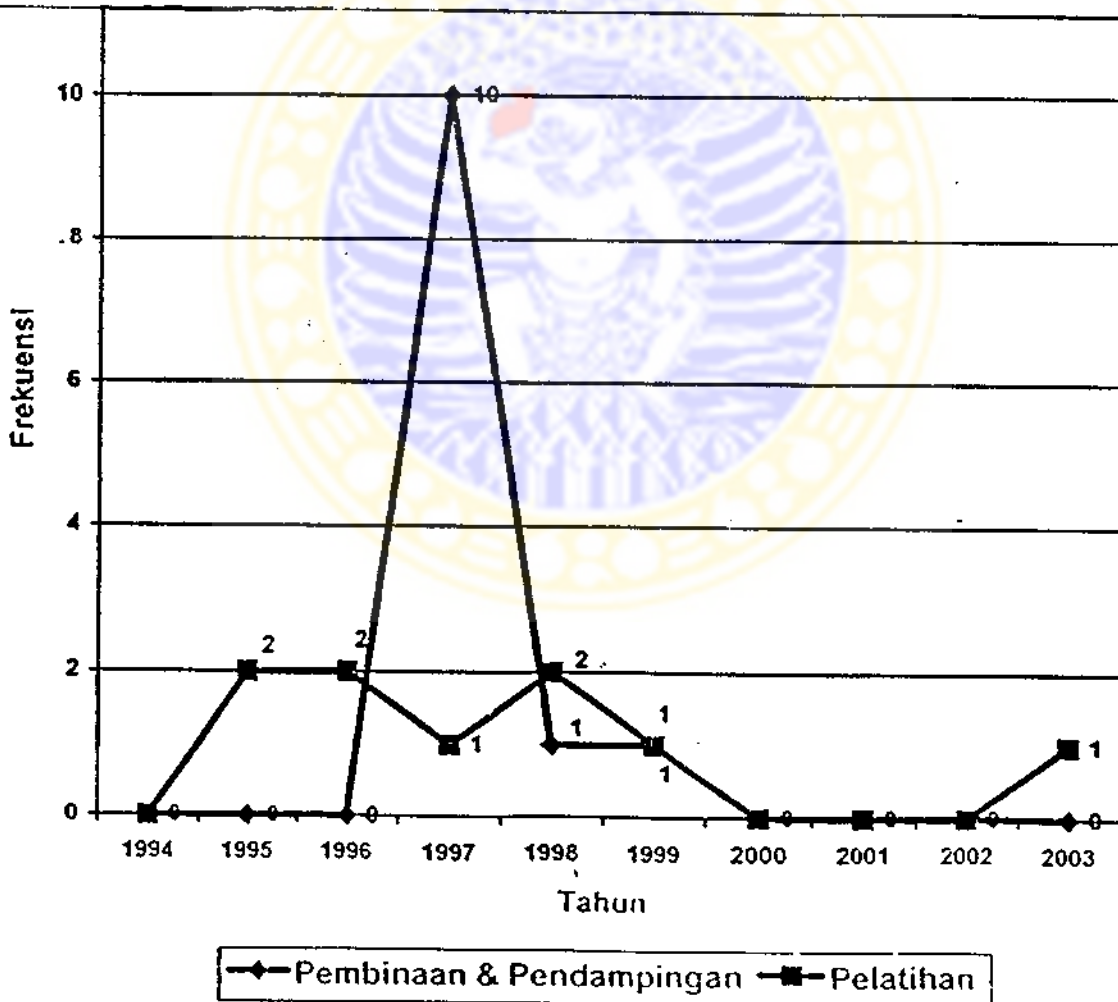
1. Pelatihan dilakukan 9 kali selama 10 tahun (1994-2003)
2. Pembinaan dan pendampingan dilakukan 1 kali (khusus tahun 1997 dilakukan selama 10 kali, karena ada proyek P3T dari pemerintah).

Lebih jelas tentang realisasi pembinaan yang dilakukan ada pada Grafik 5.2 .

Sedangkan dalam perekrutan anggota, selama 10 tahun Primkopian se-Jawa Timur mampu merekrut anggota sebanyak 14.642 orang (0,35 % dari jumlah anggota Muslimat NU se-Jawa Timur), tentang perkembangan anggota Primkopian ada pada Grafik 5,3%. Tentang ketidaktifan pengurus Primkopian, pada tahun 1994 sampai 1998 yang tidak aktif 70 %, tahun 1999 : 70 %, tahun 2000 : 69 %, tahun 2001 : 45 %, tahun 2002 : 59 %, tahun 2003 : 80 %. Uraian tentang perbandingan antara jumlah pengurus yang aktif dan tidak aktif ada pada Grafik 5.4.

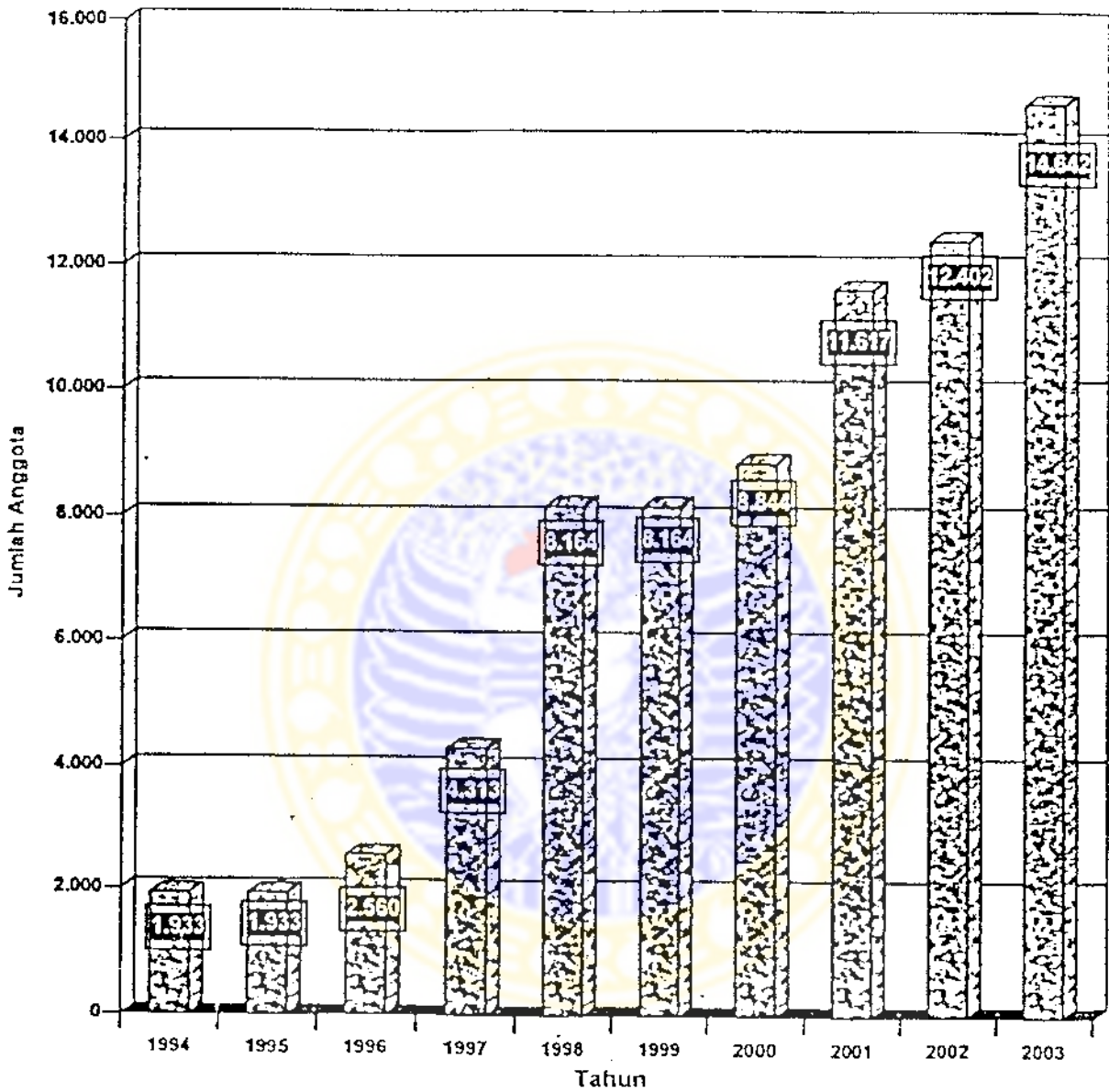
Mengenai kondisi ketidaktifan pengawas Primkopian: tahun 1994 sampai 1998 yang tidak aktif 90 %, tahun 1999 : 69 %, tahun 2000 :80 %, tahun 2001 : 60 %, tahun 2002 :52 % dan tahun 2003 :31 %. Uraian tentang perbandingan antara

jumlah pengawas yang aktif dan tidak aktif ada pada Grafik 5.5. . Mengenai kondisi ranking Primkopian, di antara Primkopian yang mendapat ranking A (baik) makin lama semakin menurun, di antara 37 Primkopian hanya 2 Primkopian (Situbondo dan Nganjuk) yang mampu mempertahankan ranking terbaik, sedangkan yang lain menurun, dapat dilihat ada pada Grafik 5.6. Kondisi Primkopian tentang perkembangan anggota, perkembangan status kantor, perkembangan modal dan perkembangan SHU pada Grafik 5.6., Grafik 5.7, Grafik 5.8 , Grafik 5.9.



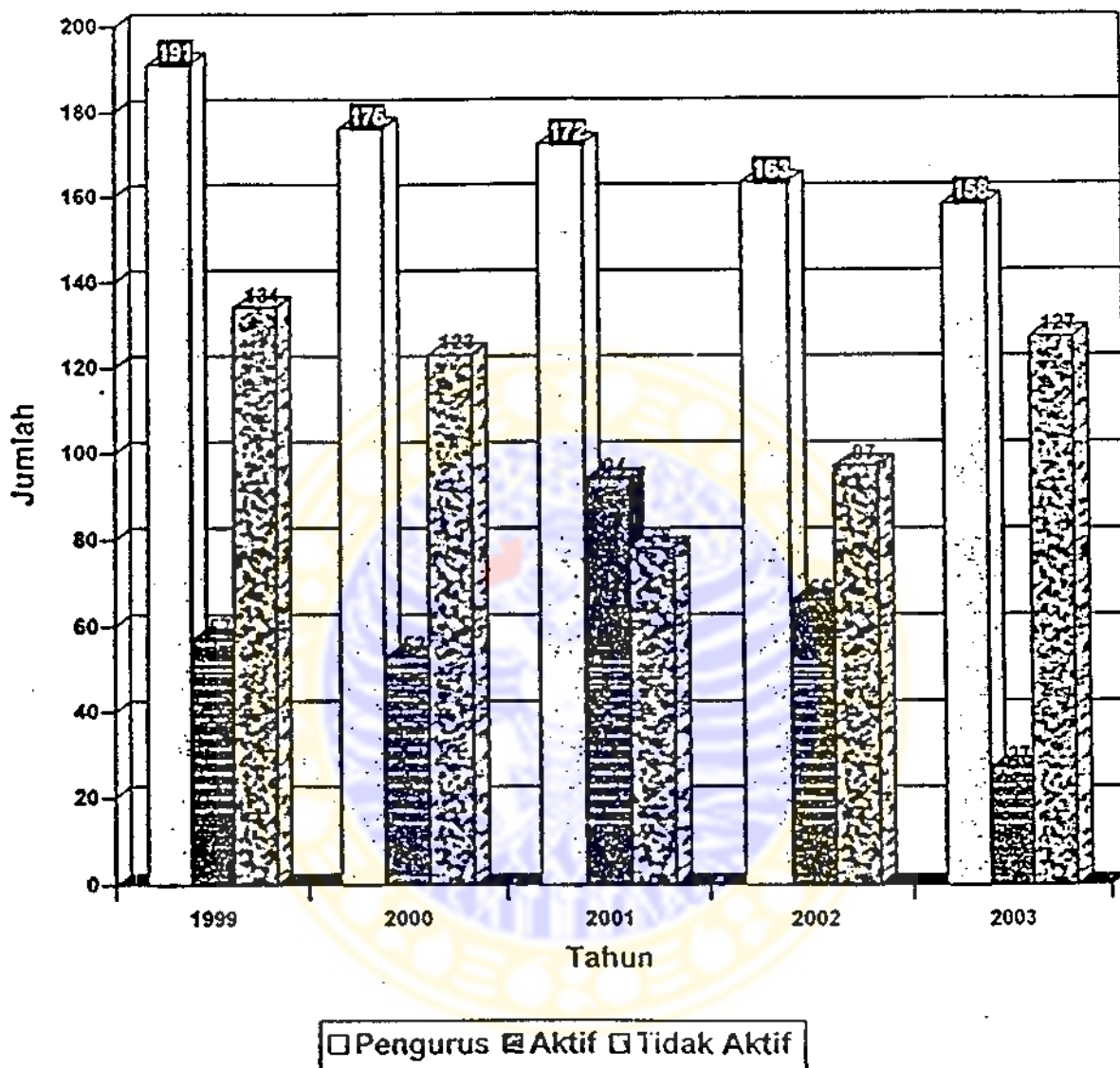
Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Grafik 5.2.
Realisasi Model Pembinaan SDM Puskopian Jawa Timur 1994- 2003



Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

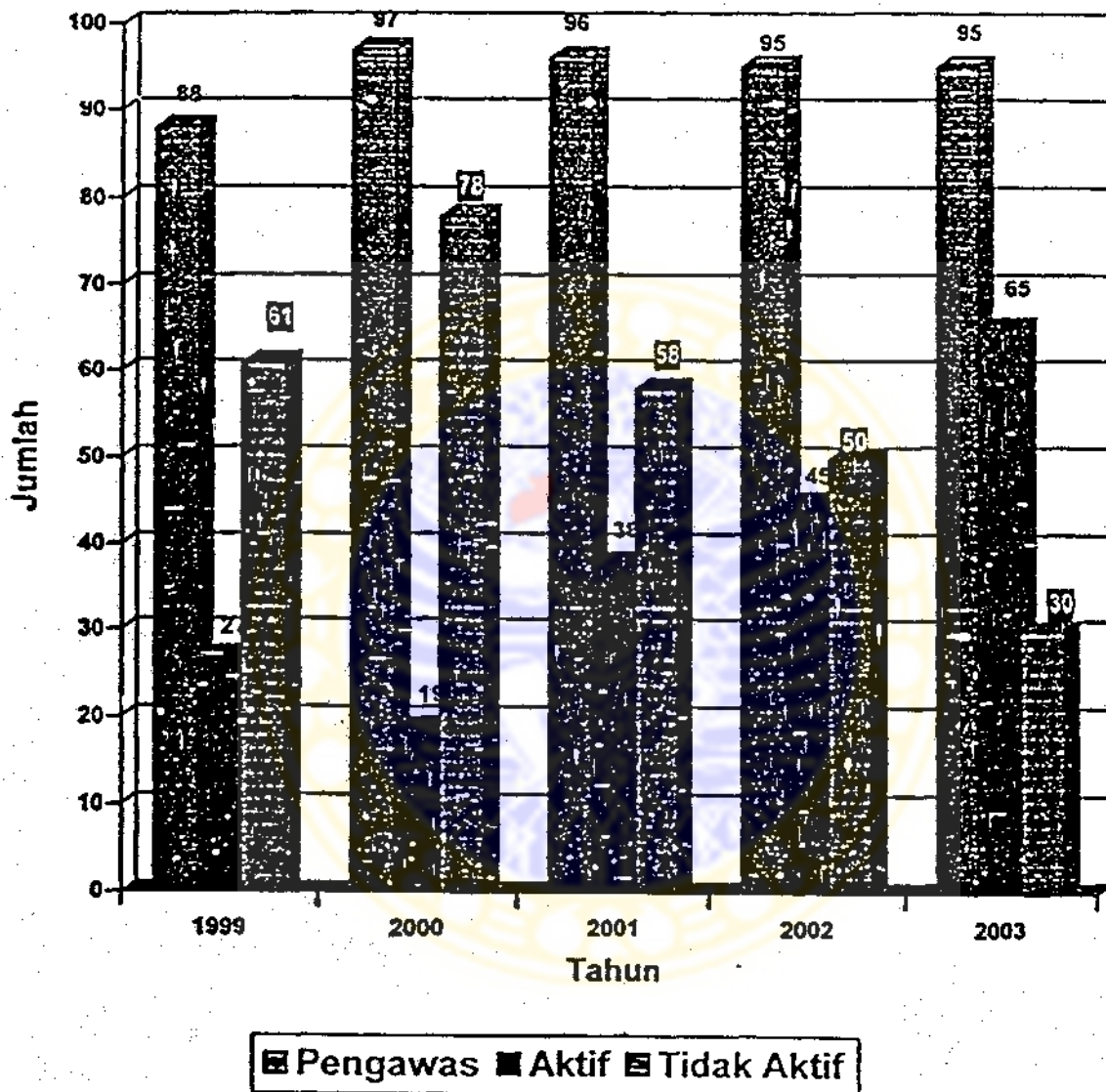
Grafik 5.3.
Perkembangan Anggota Puskopan Jawa Timur 1994- 2003



Untuk tahun 1994 -1998 pengurus primer yang aktif \pm 30 %

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Grafik 5.4.
Perkembangan Keaktifan Pengurus Primkopian Jawa Timur 1994- 2003

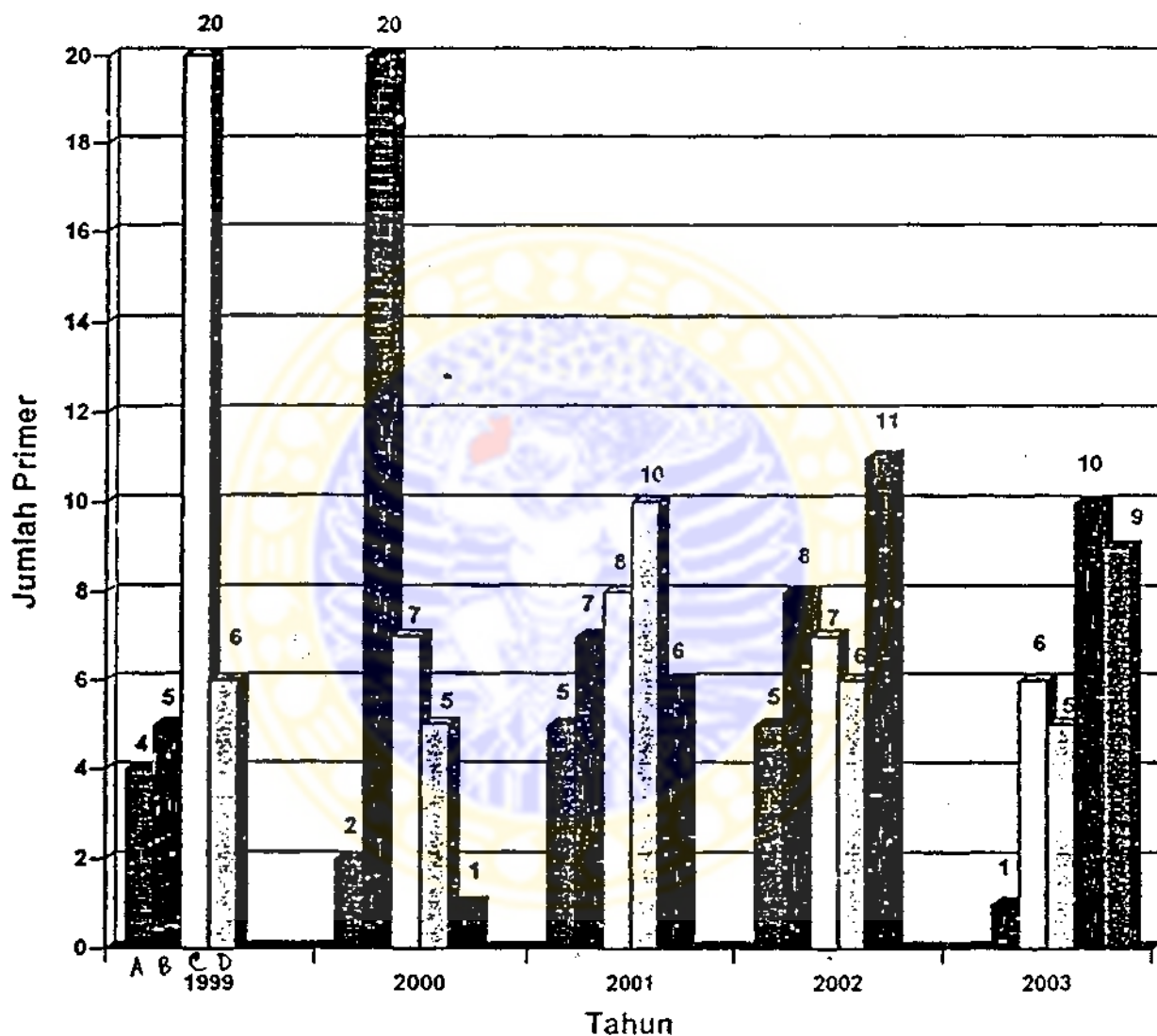


Untuk tahun 1994 -1998 pengawas primer yang aktif \pm 10 %

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Grafik 5.5
Perkembangan Keaktifan Pengawas Primkopian Jawa Timur 1994- 2003

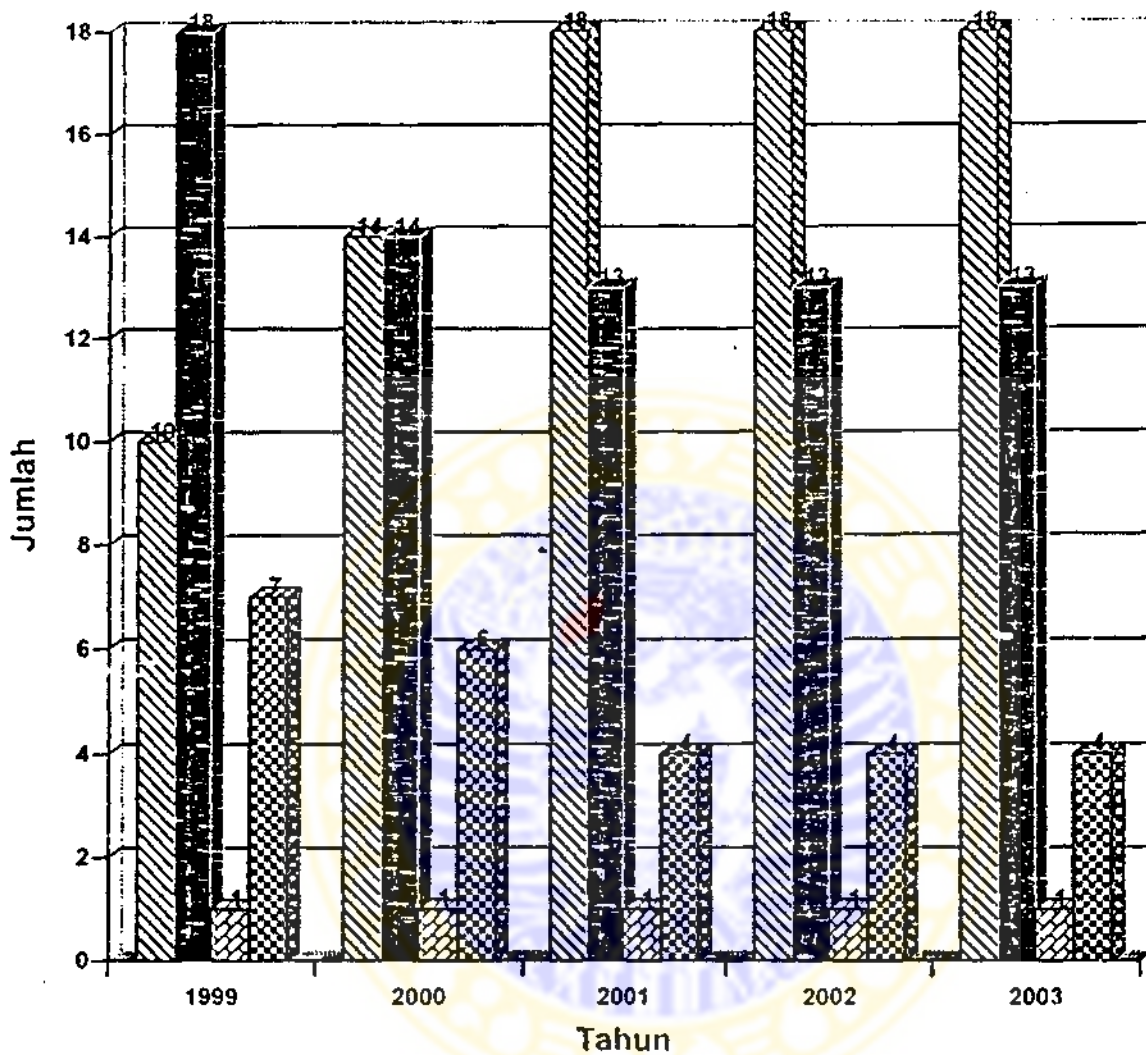
Kategori Primkopian



■ Kategori A ■ Kategori B □ Kategori C □ Kategori D ■ Kategori E ■ Kategori F

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Grafik 5.6
Ranking Primkopian Jawa Timur 1994- 2003



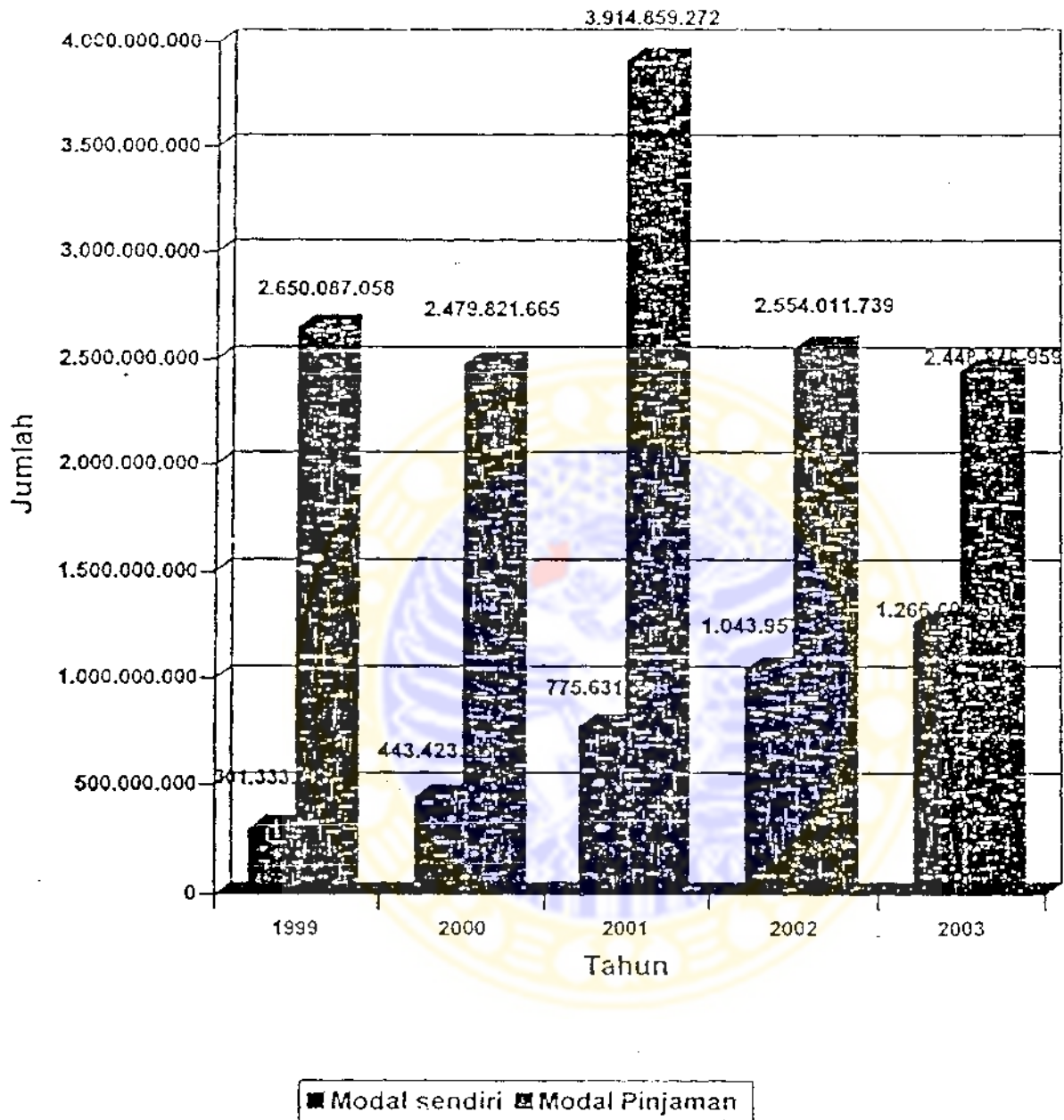
▨ Sewa ■ Pinjam ▤ Milik Sendiri ▩ Jadi Satu Dengan Muslimat

Untuk Tahun 1994-1998 Kantor Primer jadi satu dengan Muslimat

Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Tutup Tahun Buku Tahun 2003

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

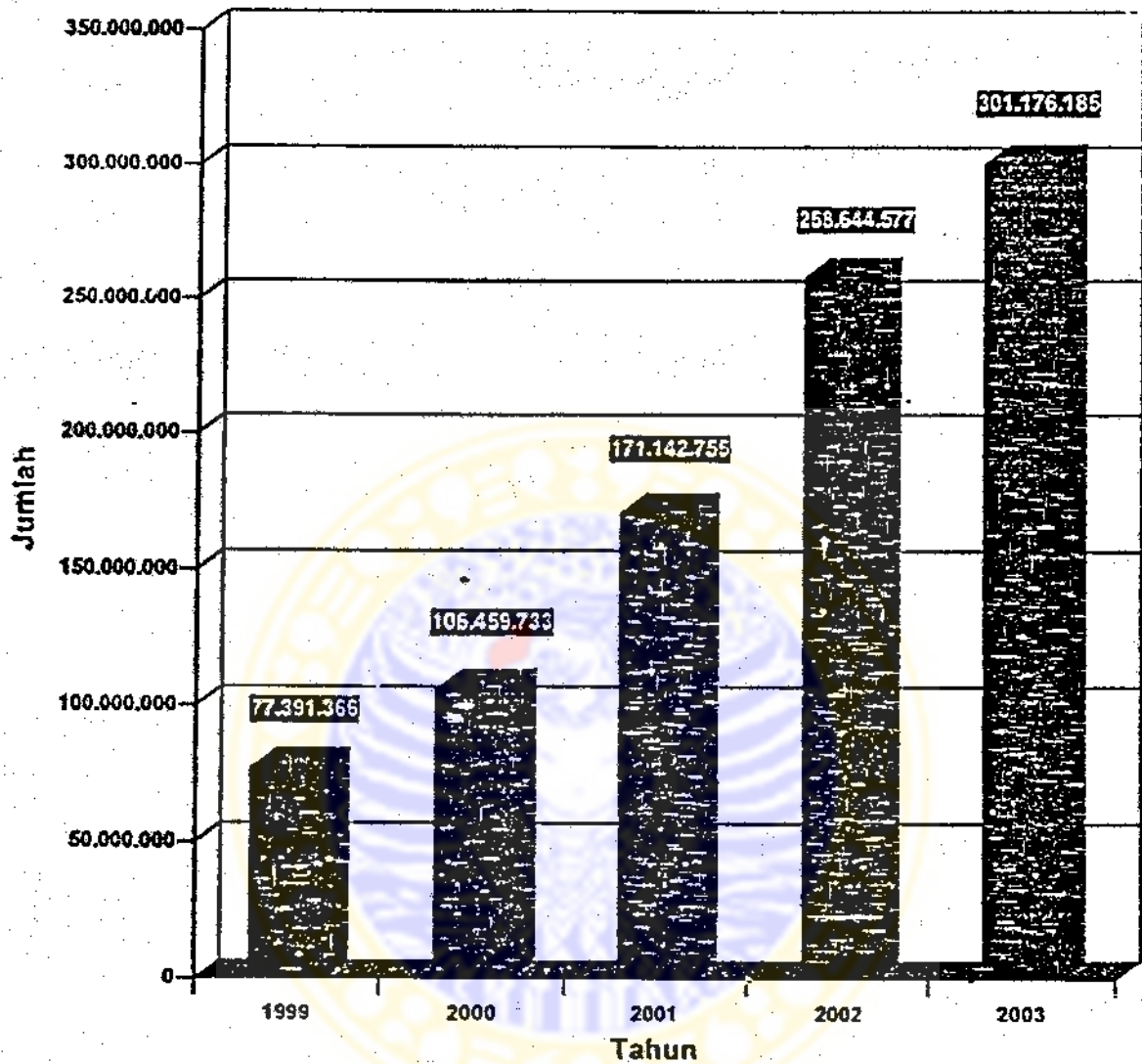
Grafik 5.7.
Perkembangan Status Kantor Primkopian Jawa Timur 1994- 2003



Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Tutup Tahun Buku Tahun 2003

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Grafik 5.8.
Perkembangan Permodalan Primkopian Jawa Timur 1994- 2003



Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Tutup Tahun Buku Tahun 2003

Sumber : Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur Tahun 2004

Grafik 5.9.
Perkembangan SHU Primkopian Jawa Timur 1994- 2003

Realisasi model pembinaan SDM yang dilakukan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur secara rinci dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

A. Teknik Pembinaan SDM yang Dilaksanakan

Hasil observasi dan wawancara pada :

- a. 37 Primkopian ; yang meliputi pengurus/ketua Primer 33 orang dan pengawas 22 orang, berpengalaman minimal 2 tahun dan maksimal 7 tahun
- b. 15 orang anggota Primkopian Situbondo (Primkopian yang berhasil mempertahankan ranking terbaik) dan 17 orang anggota Primkopian Surabaya (Primkopian yang mempunyai ranking menurun)
- c. 19 Pimpinan Cabang lembaga Muslimat NU; yang berjumlah 19 orang
- d. Puskopian; yang terdiri dari 5 pengurus dan 1 pengawas, berpengalaman antara 3 bulan sampai 12 tahun
- e. PW Muslimat NU Jawa Timur berjumlah 4 orang, sekaligus menjadi pengawas Puskopian

Model pembinaan SDM Primkopian yang dilakukan Puskopian meliputi 3 macam yaitu : pengarahan pada saat RAT, pengarahan lewat telepon, pelatihan dan pendampingan saat membuat RK/RAPB. Diantara ketiga teknik tersebut yang paling sering dilakukan adalah pengarahan saat RAT dan melalui telepon.

B. Materi Pembinaan

Materi yang diberikan saat pembinaan antara lain ; pengarahan saat proses RAT, pembuatan RK/RAPB, penyelesaian masalah via telepon dan mendatangkan

pengurus Puskopan dan pelatihan (manajemen perkoperasian, memanfaatkan lahan, packing produk, pengenalan produk dan manajemen akuntansi koperasi).

C. Metode Pembinaan

Metode pembinaan yang digunakan adalah meliputi; ceramah , diskusi kelompok, seminar dan tanya jawab.

D. Nara Sumber/Pembina

Pelaksanaan pembinaan yang selama ini diterapkan adalah dilakukan oleh pengurus Puskopan dan pelatih dari Balatkop Jawa Timur.

E. Waktu Pembinaan

Lama pelaksanaan pembinaan dilakukan sesuai dengan kemampuan pengurus Puskopan;

- b. Teknik telepon dilakukan antara 5 sampai 15 menit
- c. Pengarahan RAT; biasanya 1 hari
- d. Pendampingan pembuatan RK/RAPB; waktu yang diberikan 1 hari
- e. Pelatihan; antara 3-5 hari

F. Peserta Pembinaan

Sasaran pembinaan Puskopan adalah pengurus dan pengawas Primkopan, pengurus lembaga Muslimat NU tingkat Cabang (Kabupaten/Kota) sebagai *owner* Primkopan

G. Permasalahan yang Ada pada Primkopan

Dari ke-33 Primkopan secara umum dapat diklasifikasikan permasalahan sebagai berikut:

1. Minimnya pengetahuan pengurus, pengawas dan anggota tentang koperasi

2. Minimnya loyalitas pengurus, pengawas dan anggota
3. Minimnya jumlah anggota (rata-rata 1,3 % dari jumlah anggota Muslimat)
4. Minimnya modal
5. Minimnya sarana dan prasarana
6. Pendidikan pengelola mayoritas menengah kebawah (SD: 50 %, SMP : 30 %, SMU 17 % dan Sarjana 3 %)
7. Kurangnya respon dari pengurus lembaga Muslimat NU
8. Minimnya tenaga ahli koperasi di lembaga Muslimat NU
9. Kurangnya respon dari anggota
10. Macetnya dana pinjaman
11. Minimnya *reward* (penghargaan) untuk pengelola
12. Tidak ada kaderisasi
13. Sistem perekrutan pengurus dan pengawas tidak sesuai dengan kemampuan dan kemauan anggota.

Dari pihak anggota ;

1. Sebab-sebab keengganan mereka menjadi anggota Primkopon:
 - a. Tidak tahu tentang koperasi An-Nisa'
 - b. Tidak kenal pengurus koperasi
 - c. Belum mengetahui manfaat koperasi
 - d. Belum merasakan manfaat koperasi
 - e. Harga barang dikoperasi lebih mahal dari pada diwarung
 - f. Barang yang disediakan koperasi banyak yang tidak sesuai dengan kebutuhan

2. Alasan mereka menjadi anggota Primkopian:

- a. Koperasi memberi manfaat
- b. Barang yang mereka butuhkan (terutama sembako) disediakan koperasi
- c. Harga barang di koperasi lebih murah
- d. Apabila ada harga barang di koperasi sama dengan diwarung tetapi koperasi memberi keringanan dengan diangsur.
- e. Adanya sistem tanggung renteng.

H. Pola Perekrutan Anggota, Pengawas dan Pengurus

Perekrutan pengurus dan pengawas dilakukan atas petunjuk dari lembaga Muslimat NU (*top down*), dan tidak berdasarkan kemampuan berkoperasi, untuk pengawas biasanya terdiri dari unsur ketua pada lembaga Muslimat NU, kalau terjadi proses pemilihan pada RAT hanya sebagai legitimasi saja. Perekrutan anggota mayoritas dilakukan pada saat ada pertemuan Muslimat NU, pengurus pada saat tersebut meminta waktu beberapa menit untuk sosialisasi Primkopian.

5.2.1.5. Model Pembinaan SDM Primkopian yang Ideal Melalui Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur

1. Teknik Pembinaan

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa Puskopan Jatim menerapkan sistem Tanggung Renteng, hal tersebut untuk memudahkan dan meminimalisir kemacetan dana pada anggota, sedangkan model pembinaan yang mereka harapkan dari Puskopan adalah; Pembinaan/Pendampingan langsung (Turba) ,

Pelatihan dengan materi sesuai kebutuhan Primkopian dan Studi Banding pada koperasi yang lebih maju.

2. Materi Pembinaan

Materi yang mereka harapkan adalah: Teori dan praktek

Teori terdiri dari; manajemen koperasi (termasuk administrasi koperasi), manajemen keuangan/akuntansi, kewirausahaan, pemasaran dan teknik lobi/negosiasi usaha.

Praktek terdiri dari; pembuatan administrasi keuangan/akuntansi koperasi, administrasi pegawai, administrasi simpan pinjam dan pertokoan dan administrasi umum.

3. Waktu Pembinaan

Apabila pembinaan dilakukan dengan teknik pendampingan/pembinaan langsung hendaknya dilakukan pada saat ada pengajuan pendampingan dari Primkopian, kalau pelatihan, dilakukan antara 3-5 hari dengan waktu berjenjang, Studi banding dapat dilakukan perKorda (Koordinator Daerah) atau sesuai ranking kelas Primkopian.

4. Nara Sumber

Mengenai nara sumber atau pelatih pembinaan mereka berharap selain dari Puskopian juga ditambah dari Instansi dan dari koperasi lain yang lebih maju dari An-Nisa'.

5. Metode Pembinaan

Metode yang mereka harapkan adalah selain ceramah/diskusi/tanya-jawab ada metode praktek, dengan pembagian prosentase 40 % teori dan 60 % praktek.

6. Peserta Pembinaan

Selain pengurus dan pengawas, juga diharapkan ada pembinaan untuk karyawan dan anggota.

7. Perekrutan Pengurus, Pengawas dan Anggota

Dalam hal perekrutan pengurus dan pengawas hendaknya diserahkan pada Rapat Anggota, apabila pada kondisi terpaksa harus ada campur tangan langsung dari lembaga Muslimat NU, hendaknya disesuaikan dengan kemampuan dan kemauan, kalau kondisi pengurus dan pengawas minim pengetahuan perkoperasian hendaknya diikutkan pelatihan tentang perkoperasian, agar pengurus lebih siap dan mampu sebagai pengurus koperasi dan pengawas mengerti dan mampu menerapkan diri sebagai seorang pengawas koperasi. Untuk perekrutan anggota, hendaknya pengurus koperasi lebih serius bersosialisasi pada anggota Muslimat NU dan masyarakat umum. Pengurus Muslimat NU setempat hendaknya juga membantu secara serius atau sungguh-sungguh, karena hal tersebut memudahkan pengurus koperasi dalam perekrutan anggota.

5.3. Identifikasi Analisis SWOT.

Dalam hal ini akan dibahas hasil penelitian kemampuan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur dalam melakukan pembinaan pada Primer Koperasi An-Nisa' dengan pendekatan analisis SWOT. Dalam membuat perencanaan program dapat dikatakan berhasil apabila diketahui lebih dahulu faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman/hambatan. Besar kecilnya kendala koperasi dengan sendirinya tergantung pada kekuatan koperasi, artinya ketahanan dan berkembangnya koperasi dipengaruhi oleh kekuatan yang dimiliki dan sekaligus

kelemahannya, juga faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi koperasi tersebut.

Agar koperasi tetap *survive* dan dapat berkembang maka koperasi harus dapat menganalisis faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan menjadi suatu analisa penting, karena :

1. Bahwa organisasi tidak berdiri sendiri tetapi berinteraksi dengan bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat.
2. Pengaruh lingkungan sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja.

A. Analisis Internal

Analisa lingkungan internal terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan

B. Analisis Eksternal

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari faktor peluang dan faktor ancaman yang mempengaruhi organisasi.

Kedua analisa tersebut dikenal dengan nama analisa SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities dan threats*). Faktor kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan atau kemampuan lain. Faktor kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu organisasi. Faktor peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Faktor ancaman adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Jadi analisa SWOT adalah teknik untuk mengumpulkan informasi yang digunakan untuk menetapkan perencanaan

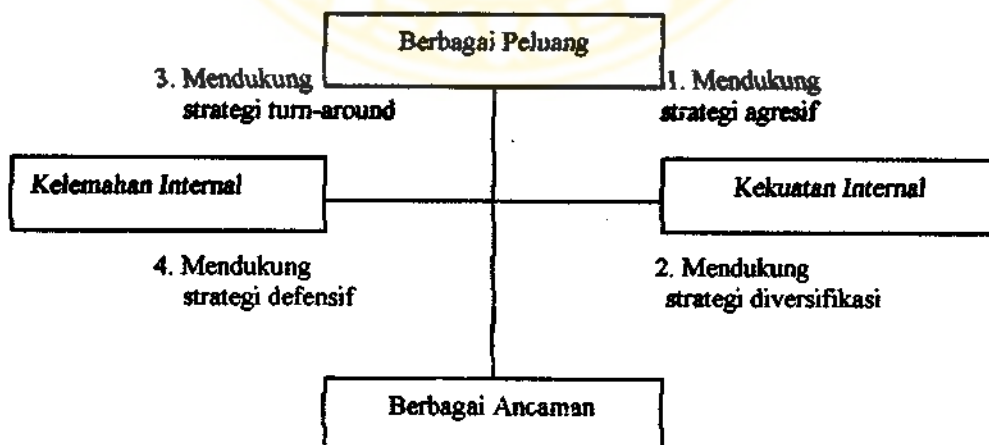
dan tujuan organisasi. Analisa SWOT digunakan untuk mendasari pembuatan strategi atau untuk merumuskan langkah-langkah strategis apa yang harus dilakukan. Agustinus Sri Wahyuni, (1996: 32) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah salah satu langkah untuk merumuskan model manajemen strategik, keterangan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.7, berikut :

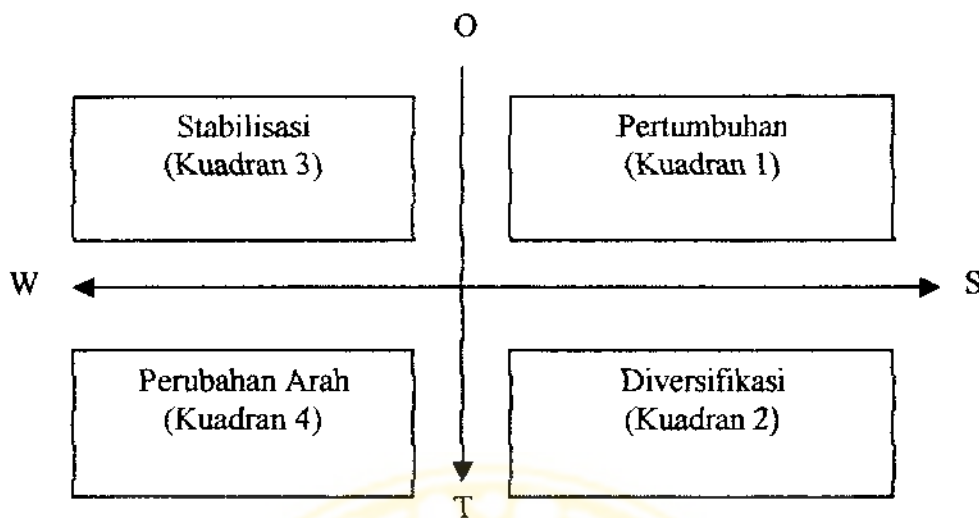


Diolah dari Model Manajemen Strategik Agustinus W (1996:32)

Gambar 5.7
Model Analisis SWOT

Faktor kekuatan dan kelemahan adalah faktor yang melekat pada diri koperasi atau faktor intern dari koperasi, sedangkan faktor peluang dan ancaman adalah faktor yang berada diluar koperasi yang mempengaruhi keberadaan koperasi. Uraian mengenai analisis SWOT ada pada diagram analisis SWOT berikut: (Koermen, Dewan Koperasi Indonesia Daerah Kota Surabaya, 2001).





Sumber : Freddy Rangkuti, Mei 2005

Gambar 5.8:
Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada, strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal, strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi.

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah internal sehingga dapat merebut peluang.

Kuadran 4 : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Proses analisis SWOT yang digunakan adalah: dari data laporan pertanggung jawaban tutup tahun buku masa 10 tahun dan hasil wawancara, observasi/pengamatan kemudian dilanjutkan dengan diskusi dengan pengurus dan pengawas sebanyak 40 orang informan yang masing-masing dibagi 20 informan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan koperasi An-Nisa' dan 20 informan lain mendiskusikan peluang dan ancaman koperasi An-Nisa', setelah itu proses hasil analisis.

Uraian tentang 4 faktor hasil analisis SWOT koperasi An-Nisa' adalah :

5.3.1. Kekuatan koperasi :

1. Asas kekeluargaan

Asas tersebut sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia, yaitu bahwa pada badan usaha koperasi terdapat adanya kesadaran semangat bekerja sama dan tanggung jawab bersama terhadap akibat kerja tanpa memikirkan kepentingan pribadi, akan tetapi untuk kesejahteraan bersama, jadi masalah solidaritas merupakan unsur yang penting dalam koperasi.

2. Prinsip demokrasi

Kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi adalah rapat anggota tanpa memandang kelas ekonomi, tingkat struktur dalam masyarakat dan faham politik. Hak suara adalah sama antara anggota satu dengan yang lain.

3. Berwatak sosial

Tujuan dari koperasi adalah cerminan dari watak sosial koperasi, artinya walaupun koperasi adalah organisasi yang menggunakan prinsip ekonomi

dan mengutamakan efisiensi untuk anggota, namun koperasi juga ikut membangun masyarakat secara umum, sehingga pengabdian koperasi semakin nyata, hal tersebut yang membedakan koperasi dengan bentuk usaha lain.

4. Memiliki AD-ART yang ditentukan sendiri oleh anggota

Hal tersebut mencerminkan bahwa keberadaan koperasi adalah benar-benar *bottom up* yaitu bahwa keberadaan koperasi adalah benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan manfaat anggota, karena pembuat aturan adalah anggota sendiri, secara otomatis nilai tanggung jawab atau konsekuensi untuk mematuhi aturan tersebut sangat besar, sehingga hal-hal yang merugikan koperasi bisa diminimalisasi.

5. Landasan kerja sama didasarkan pada sifat keterbukaan

Dalam pelaksanaan memanaj, koperasi bersifat terbuka pada anggota, berkembangnya koperasi adalah karena partisipasi anggota, oleh karena itu secara umum masyarakat juga mengetahui tentang kondisi koperasi yang sebenarnya.

6. Anggapan sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi

Mayoritas masyarakat Indonesia adalah ekonomi menengah kebawah, kehadiran koperasi merupakan wadah usaha yang cocok dengan kondisi tersebut, karena tujuan koperasi adalah untuk kesejahteraan bersama bukan perorangan, inilah sumbangan koperasi dalam meningkatkan harkat dan martabat kehidupan sosial ekonomi lapisan menengah kebawah. Dengan demikian koperasi dapat melakukan peranan yang bermakna dalam proses

pembangunan, dalam arti koperasi menjadi lembaga yang krusial dalam proses pembangunan.

7. Adanya label soko guru perekonomian nasional

Pernyataan tersebut pertama kali dinyatakan oleh Bung Hatta sebagai Bapak koperasi, yaitu bahwa kekuatan ekonomi nasional yang berdasarkan kekeluargaan merupakan penyangga utama ekonomi nasional. Ekonomi koperasi adalah ekonomi rakyat yaitu pola ekonomi yang sesuai dengan ciri khas pribadi masyarakat Indonesia. Perekonomian nasional harus berdasarkan kebersamaan dan kerakyatan, produksi dikerjakan oleh semua dan untuk kepentingan semua. Kalau ekonomi rakyat ambruk maka ekonomi nasional akan ambruk pula.

8. Merupakan alat perangkat bidang ekonomi dari organisasi Muslimat NU

Organisasi Muslimat NU merupakan organisasi sosial keagamaan perempuan terbesar di Jawa Timur, yang mempunyai anggota tersebar diseluruh daerah Kota dan Kabupaten se-Jawa Timur. Sebagai organisasi yang mempunyai anggota terbanyak tentu mempunyai pengaruh yang signifikan dalam masyarakat. Sebagai perangkat organisasi dibidang ekonomi, Koperasi An-Nisa' mempunyai peluang sebagai kekuatan yang dahsyat seandainya dimanaj dengan profesional.

5.3.2. Kelemahan koperasi:

1. Terbatasnya sarana dan prasarana

Dari 37 jumlah koperasi primer An-Nisa' se-jawa Timur, hanya 2 Primer yang mempunyai kantor sendiri. Alat penunjang gerak koperasi juga masih sangat minim (seperti komputer ,mesin ketik dan sarana lain).

2. Terbatasnya kualitas pengelola:

Rekrutmen pengelola koperasi bukan berdasarkan kemampuan dan kebutuhan koperasi, akan tetapi berdasarkan dari rekrutmen suka rela dari pengurus Muslimat NU setempat. Mayoritas pengelola koperasi belum mengetahui akan peran seorang pengelola koperasi, hal tersebut menyebabkan koperasi sulit berkembang. Kelangkaan sumber daya profesional inilah yang menyebabkan seluruh dinamika koperasi terganggu. Pengelola merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan koperasi, dan faktor inilah sebenarnya merupakan faktor kunci dari persoalan koperasi. Pengelola koperasi berbeda dengan pengelola lembaga usaha lain, pengelola koperasi haruslah seorang yang interpreneur plus, yaitu selain mampu menemukan dan menciptakan hal-hal yang baru, mampu menjalankan manajemen dan berani mengambil resiko, mampu memanfaatkan peluang usaha dan modal juga yang mempunyai orientasi dan komitmen terhadap orang banyak, karena cakupan usaha koperasi lebih dari lembaga usaha lain, selain mencari keuntungan juga memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan anggota. Sebab keterbatasan kualitas inilah juga sebagai penyebab minimnya loyalitas mereka terhadap koperasi, karena tidak tahu apa yang harus dilakukan terhadap koperasi.

3. Terbatasnya modal

Karena sulitnya merekrut anggota koperasi, hal tersebut berakibat pada kurangnya merekrut modal. Dilain pihak untuk mengakumulasi modal dari pihak lain diluar koperasi juga mengalami kesulitan, karena selain skala usaha koperasi mayoritas kecil juga perhatian lembaga keuangan masih sangat rendah, selain itu sumber daya pengelola koperasi kurang mampu dalam menjalin hubungan dan meyakinkan pihak sumber modal masih sangat terbatas, dengan kata lain kekurangan tenaga professional juga mengakibatkan kurangnya akses koperasi kepada lembaga keuangan. Kelangkaan modal pada koperasi menyebabkan koperasi sulit mencari trobosan dan sulit berimprovisasi dalam mengembangkan usaha sehingga mengakibatkan koperasi sulit mewujudkan diri berperan sebagai pelaku ekonomi.

4. Kurangnya kesadaran dari anggota dan pengelola akan fungsi dari koperasi

Karena koperasi An-nisa' selama ini belum mampu menunjukkan peran yang maksimal sesuai dengan kebutuhan anggota, dalam arti anggota belum merasakan akan manfaat dari adanya koperasi An-Nisa'. Demikian juga dari pihak pengelola, mereka belum mampu memahami akan pentingnya keberadaan dan manfaat koperasi apabila koperasi bisa berkembang dengan baik, sehingga dalam mengelola koperasi tidak dikelola dengan serius, dan mengelola koperasi disamakan dengan mengelola lembaga Muslimat NU (pola kelembagaan bersifat tradisional

dan bersifat sosial saja). Rendahnya kesadaran berkoperasi dari anggota dan pengelola, erat kaitannya dengan latar belakang dari anggota dan pengelola koperasi itu sendiri yaitu pendidikan koperasi yang umumnya masih minim sehingga berakibat rendahnya kemampuan untuk mengelola koperasi menjadi berkembang.

5. Minimnya pengetahuan perkoperasian pengurus Muslimat NU

Karena pada lembaga Muslimat NU kekurangan ahli dibidang perkoperasian, hal tersebut berimbas pada kurangnya respon pengurus Muslimat NU terhadap lembaga dan perkembangan koperasi

6. Sistem perekrutan pengelola tidak sesuai dengan kemampuan dan kemauan anggota.

Rekrutmen pengelola (pengurus dan pengawas) koperasi bukan berdasarkan kemampuan dan kebutuhan koperasi, akan tetapi berdasarkan dari rekrutmen langsung dari pengurus Muslimat NU: misal berdasarkan suka rela, harus dari unsur ketua Muslimat NU dsb.

7. Kurangnya sosialisasi

Perbandingan anggota koperasi dengan anggota Muslimat NU tidak sebanding, bahkan dibawah 5 % yang terdaftar sebagai anggota koperasi An-Nisa'. Optimalisasi sosialisasi koperasi harus benar-benar serius demi perkembangan koperasi An-Nisa'.

8. Kurang mandiri

Sebagai alat perangkat bidang ekonomi dari organisasi Muslimat NU, koperasi An-Nisa' kurang mempunyai wewenang penuh dalam

mengembangkan kiprahnya, salah satu contoh dalam perekrutan pengelola dan pengawas, unsur ketua di Muslimat NU secara otomatis sebagai pengawas koperasi, terlepas dia mampu atau tidak. Ketua koperasi ditentukan oleh pengurus Muslimat NU bukan ditentukan anggota koperasi.

5.3.3. Peluang koperasi:

1. Adanya UUD 1945 pasal 33 ayat 1 dan penjelasan pasal 33

(1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan

Penjelasan pasal 33:

Dalam pasal 33 tercantum dasar demokrasi ekonomi, produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua dibawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang-seorang. Sebab itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah koperasi.

2. Adanya Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian
3. Adanya Propenas 2000-2004, khususnya tentang prioritas pembangunan nasional bidang ekonomi

Pada Propenas 2000-2004 Bab II tentang prioritas pembangunan nasional poin 3, tentang Tujuh Kelompok Program ,bagian kedua (halaman 22) :

Kedua, mengembangkan usaha skala mikro, kecil, menengah dan koperasi sebagai tulang punggung system ekonomi kerakyatan dan memperluas partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Prioritas jangka pendek diberikan untuk mempercepat penyelesaian utang usaha kecil, menengah dan koperasi (UKMK), menciptakan lingkungan yang kondusif bagi UKMK dan meningkatkan akses UKMK pada permodalan. Dalam jangka menengah langkah yang dilakukan diarahkan untuk meningkatkan akses UKMK pada sumber daya produktif dan mengembangkan kewirausahaan UKMK.

4. Adanya Renstra Jawa Timur 2001-2005 khususnya tentang:

Tujuan strategis pembangunan point 2 (halaman 30):

Terwujudnya percepatan pemulihan ekonomi dan peningkatan produktivitas melalui pengembangan ekonomi kerakyatan, penguatan unit-unit usaha dan lembaga-lembaga ekonomi

Sasaran-sasaran Strategis Pembangunan poin 2 c (halaman 32):

Berkembangnya kemitraan yang saling menunjang antara koperasi, swasta, Badan Usaha Milik Daerah dan Milik Negara serta antara usaha besar, menengah dan kecil dalam rangka memperkuat struktur ekonomi regional dan nasional.

9 Program Prioritas poin 2 (halaman 39):

Percepatan pemulihan ekonomi dan peningkatan produktivitas melalui pengembangan ekonomi kerakyatan, penguatan unit-unit usaha dan lembaga-lembaga ekonomi.

5. Adanya kewenangan yang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk memberdayakan koperasi dan PKM dengan berlakunya UU nomor 22/1999 tentang pemerintah daerah dan UU nomor 25/1999 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah.
6. Adanya era globalisasi
Adanya ruang gerak yang bebas berinteraksi dengan yang lain sehingga memacu koperasi lebih giat untuk mengembangkan.
7. Adanya donatur asing yang peduli pada pengembangan UKMK
8. Adanya mayoritas anggota Muslimat NU di Jawa Timur
Dengan adanya anggota Muslimat NU se-Jawa Timur yang berjumlah 4.211.350, yang tersebar diseluruh daerah Kabupaten dan Kota se-jawa Timur merupakan peluang yang cukup besar dalam mengembangkan koperasi An-Nisa'.
9. Adanya kepercayaan dari mitra kerja
Hubungan baik yang selama ini dibina dengan Instansi terkait dan beberapa mitra usaha yang lian, menjadi suatu peluang jaringan perluasan perkembangan koperasi An-Nisa' kedepan, hal tersebut harus tetap dipertahankan bahkan kalau bisa diperluas demi kemajuan koperasi An-Nisa'

5.3.4. Ancaman koperasi:

1. Belum efektifnya pembinaan usaha secara nasional dan regional dari pemerintah

Pemerintah selaku pembina, fasilitator dan motivator koperasi sepertinya belum menjalankan fungsinya secara serius atau sungguh-sungguh dan sepertinya memberi peluang pada pengusaha diluar koperasi, hal ini terbukti bahwa sampai saat ini koperasi belum banyak yang berkembang.

2. **Belum adanya realisasi peraturan perundang-undangan secara serius**

Sebenarnya peraturan mengenai kebijakan koperasi sudah diatur dalam undang-undang perkoperasian (Undang-Undang No 25 tahun 1992), namun realita yang ada, peraturan tersebut belum sepenuhnya direalisasikan sehingga kondisi koperasi sangat lambat dalam perkembangan.

3. **Adanya era globalisasi (persaingan makin bebas)**

Karena mayoritas kondisi koperasi masih minim (sarana, prasarana, modal maupun pengelola) dan kondisi inilah yang menyebabkan koperasi tidak siap dengan adanya era globalisasi.

4. **Iklm usaha yang belum sepenuhnya mendukung berkembangnya koperasi**

Mayoritas koperasi belum mampu menunjukkan hasil yang memuaskan , bila dibanding dengan lembaga usaha ekonomi yang lain, hal ini berkaitan erat dengan masalah internal (pengelola dan anggota) dan eksternal (pemerintah, pihak lembaga keuangan, pihak penentu kebijakan lain, aturan-aturan yang ada untuk koperasi seperti aturan sumber modal, aturan wilayah kerja aturan proses pembentukan terasa kaku bila disbanding dengan usaha selain koperasi). Karena kondisi tersebut berakibat

kurangnya kepercayaan dari pelaku antar koperasi dan dari pelaku ekonomi diluar koperasi dan dari masyarakat umum. Sampai saat ini lembaga ekonomi koperasi belum mampu menunjukkan manfaat yang besar kemasyarakat umum dan belum mampu menunjukkan kekuatan kompetisinya dengan lembaga usaha lain di luar koperasi, sehingga mayoritas masyarakat terutama pelaku ekonomi diluar koperasi masih belum percaya .

5. Minimnya citra positif dari masyarakat

Kemampuan koperasi sebagai badan usaha belum mampu menunjukkan hasil yang dapat dirasakan masyarakat, sehingga rasa ketidakpercayaan masyarakat terhadap koperasi sulit untuk diubah.

6. Adanya aktifitas pesaing

Dalam meraih keuntungan dan mengembangkan koperasi, para pesaing memiliki berbagai strategi, antara lain menerapkan sistem tanggung renteng, harga lebih murah dari toko pada umumnya, bunga lebih rendah dari Bank dan sebagainya.

7. Mayoritas anggota Muslimat NU

Sebagai organisasi yang mempunyai anggota terbesar, yang seharusnya menjadi aset utama dari koperasi An-Nisa', akan menjadi suatu ancaman bila tidak mampu direkrut oleh koperasi An-Nisa'. Bagaimana mungkin masyarakat lain percaya apabila anggota Muslimat NU sendiri selaku pemilik dari koperasi An-Nisa' tidak terdaftar sebagai anggota.

Secara garis besar hasil penelitian pada masing-masing faktor SWOT terbaca pada matriks analisis SWOT dengan menggunakan matriks EFAS (External Strategis Factors Analysis Summary) dan IFAS (Internal Strategis Factors Analysis Summary). Sedangkan untuk mengetahui posisi koperasi yang dianalisis, dibandingkan dengan koperasi lain/pesaing menggunakan matrik profil kompetitif.

Tabel IFAS (Internal Strategis Factors Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar

Tabel EFAS (External Strategis Factors Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar

Matrik Profil Kompetitif

Faktor Strategis	Bobot	Koperasi		Pesaing	
		Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor

Keterangan Tabel:

Kolom faktor strategi internal/eksternal:

Berisi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

Kolom bobot:

Berisi nilai pembobotan/kepentingan masing-masing faktor internal/eksternal, dengan menggunakan nilai maksimum atau yang dianggap sangat penting dengan nilai 4,00 sampai dengan sangat tidak penting 1,00.

Kolom Rating:

Berisi nilai rating untuk masing-masing faktor internal/eksternal, dengan memberikan skala mulai dari angka 4,00 (sangat kuat) sampai dengan 1,00 (sangat tidak kuat).

Kolom faktor pembobotan :

Dengan mengalikan antara nilai pembobotan dengan nilai rating

Kolom komentar:

Berisi uraian catatan/komentar informan, mengapa faktor-faktor tersebut dipilih

5.4. Penilaian Faktor Internal

Pada tahap evaluasi faktor internal dilakukan penilaian faktor kekuatan dan kelemahan dengan pengukuran dua skala berdasarkan kepentingan dan rating dengan empat interval.

Tingkat nilai kepentingan (pembobotan) dan rating

A. Tingkat nilai kepentingan (pembobotan) untuk faktor kekuatan:

1,00 = sangat tidak penting

2,00 = tidak penting

3,00 = penting

4,00 = sangat penting

B. Tingkat penilaian rating untuk faktor kekuatan:

1,00 = sangat tidak kuat

2,00 = tidak kuat

3,00 = kuat

4,00 = sangat kuat

Nilai bobot = $\frac{\text{jumlah kepentingan}}{\text{jumlah total kepentingan}}$

Nilai Rating = $\frac{\text{jumlah rating}}{\text{banyaknya informan}}$

Skor = nilai bobot x nilai rating

C. Tingkat nilai kepentingan (pembobotan) untuk faktor kelemahan

1,00 = sangat tidak penting

2,00 = tidak penting

3,00 = penting

4,00 = sangat penting

D. Tingkat penilaian rating untuk faktor kelemahan

1,00 = sangat kuat

2,00 = kuat

3,00 = tidak kuat

4,00 = sangat tidak kuat

Nilai bobot = $\frac{\text{jumlah kepentingan}}{\text{jumlah total kepentingan}}$

Nilai Rating = $\frac{\text{jumlah rating}}{\text{banyaknya informan}}$

Skor = nilai bobot x nilai rating

5.5. Penilaian Faktor Eksternal

Pada tahap evaluasi faktor eksternal dilakukan penilaian faktor peluang dan ancaman dengan pengukuran dua skala berdasarkan kepentingan dan rating dengan empat interval.

Tingkat nilai kepentingan (pembobotan) dan rating

A. Tingkat nilai kepentingan (pembobotan) untuk faktor peluang:

1,00 = sangat tidak penting

2,00 = tidak penting

3,00 = penting

4,00 = sangat penting

B. Tingkat penilaian rating untuk faktor peluang:

1,00 = sangat tidak kuat

2,00 = tidak kuat

3,00 = kuat

4,00 = sangat kuat

Nilai bobot = $\frac{\text{jumlah kepentingan}}{\text{jumlah total kepentingan}}$

Nilai Rating = $\frac{\text{jumlah rating}}{\text{banyaknya informan}}$

Skor = nilai bobot x nilai rating

C. Tingkat nilai kepentingan (pembobotan) untuk faktor ancaman

1,00 = sangat tidak penting

2,00 = tidak penting

3,00 = penting

4,00 = sangat penting

D. Tingkat penilaian rating untuk faktor ancaman

1,00 = sangat kuat

2,00 = kuat

3,00 = tidak kuat

4,00 = sangat tidak kuat

Nilai bobot = $\frac{\text{jumlah kepentingan}}{\text{jumlah total kepentingan}}$

Nilai Rating = $\frac{\text{jumlah rating}}{\text{banyaknya informan}}$

Skor = nilai bobot x nilai rating

Penilaian bobot dan rating dengan asumsi rasional.



BAB 6 PEMBAHASAN

6.1. Pengembangan Model Pembinaan SDM Koperasi Berdasarkan Analisis SWOT

Dalam hal ini akan dibahas hasil penelitian kemampuan Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur dalam melakukan pembinaan pada Primer Koperasi An-Nisa' dengan pendekatan analisis SWOT. Analisis SWOT mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Pelaksanaan analisis hasil SWOT pada 20 informan memberikan hasil seperti pada Gambar 6.1, sedangkan pengumpulan data berikutnya dengan pembuatan matrik EFAS dan matrik IFAS dengan hasil seperti pada Tabel 6.1 dan 6.2. Analisis ini memformulasikan strategi sehingga dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan bagi manajemen yang tepat sesuai dengan kondisi atau informasi yang diperoleh dalam pemecahan masalah yang ada, sehingga dengan demikian dapat membantu koperasi dalam mencapai tujuan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Freddy Ranguti (2005:3) :“Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan” .

Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi inilah yang akan menghasilkan perencanaan strategis yang dapat dimanfaatkan untuk melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal, sehingga koperasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Faktor-faktor Kekuatan (S)	Faktor Kelemahan (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asas kekeluargaan 2. Prinsip demokrasi 3. Berwatak sosial 4. Memiliki AD-ART yang ditentukan sendiri oleh anggota 5. Landasan kerja sama didasarkan pada sifat keterbukaan 6. Anggapan sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi 7. Adanya label soko guru perekonomian nasional 8. Alat perangat bidang ekonomi dari organisasi Muslimat NU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya sarana dan prasarana 2. Terbatasnya kualitas pengelola 3. Terbatasnya modal 4. Kurangnya kesadaran dari anggota dan pengelola akan fungsi dari koperasi 5. Minimnya pengetahuan pengurus Muslimat NU tentang koperasi 6. Sistem perekrutan pengelola tidak sesuai dengan kemampuan dan kemauan anggota 7. Kurangnya sosialisasi 8. Kurang mandiri
Faktor Peluang (O)	Faktor Ancaman (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya UUD 1945 pasal 33 ayat 1 dan penjelasannya 2. Adanya Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian 3. Adanya Propenas 2000-2004, khususnya tentang prioritas pembangunan nasional bidang ekonomi 4. Adanya Renstra Jawa Timur 2001-2005 5. Adanya kewenangan yang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk memberdayakan koperasi dan PKM dengan berlakunya UU nomor 22/1999 tentang pemerintah daerah dan UU nomor 25/1999 tentang pembagian keuangan pusat dan daerah. 6. Adanya era globalisasi 7. Adanya donatur asing yang peduli pada pengembangan UKMK 8. Adanya mayoritas anggota Muslimat NU Jawa Timur 9. Adanya kepercayaan dari mitra kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum efektifnya pembinaan usaha secara nasional dan regional dari pemerintah 2. Belum adanya realisasi peraturan perundang-undangan secara serius 3. Adanya era globalisasi 4. Iklim usaha yang belum sepenuhnya mendukung berkembangnya koperasi 5. Citra positif dari masyarakat pesaing 6. Adanya aktifitas pesaing 7. Mayoritas anggota Muslimat NU

Sumber : Data diolah

Gambar 6.1
Hasil Analisis SWOT

Mengacu pada hasil analisis SWOT dan hasil matrik EFAS dan IFAS dapat dirumuskan apa yang menjadi kekuatan utama, kelemahan yang dimiliki, peluang dan ancaman yang ada. Sedangkan nilai total pada matrik EFAS dan IFAS menunjukkan bagaimana koperasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal, dengan demikian dapat membandingkan koperasi An-Nisa' tersebut dengan koperasi yang lain yang mempunyai karakteristik yang sama. Apabila skor pembobotan faktor internal/eksternal pada kolom empat > 2,50 artinya bahwa koperasi tersebut cukup bereaksi dengan kondisi internal/eksternal, apabila $\leq 2,50$ maka dikatakan bahwa koperasi tersebut kurang bereaksi.

Tabel 6.1
EFAS (Eksternal Strategis Factors Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang:				
1. Adanya UUD 1945 pasal 33 ayat 1	0,07	3,50	0,25	* Mendukung peraturan
2. Adanya UU No 25 tahun 1992	0,08	3,50	0,28	* Mendukung peraturan
3. Adanya Proenas 2000-2004	0,06	3,20	0,19	* Mendukung peraturan
4. Adanya Renstra Jatim 2001-1005	0,06	3,00	0,18	* Mendukung peraturan
5. UU No 22 tahun 1999	0,05	2,80	0,14	* Mendukung peraturan
6. Era globalisasi/peluang pasar bebas	0,04	2,50	0,10	* Tantangan baru
7. Donatur asing pada koperasi	0,03	1,40	0,04	* Tingkatkan net work
8. Mayoritas anggota Muslimat NU Jatim	0,08	4,00	0,32	* Tingkatkan sosialisasi koperasi
9. Adanya kepercayaan dari mitra kerja	0,06	3,05	0,18	* Tingkatkan net work
Ancaman :				
1. Pembinaan pemerintah kurang efektif	0,07	2,40	0,17	* Tingkatkan kerjasama dengan pemerintah
2. Realisasi peraturan /UU kurang serius	0,06	3,55	0,21	* Idem
3. Era globalisasi	0,05	2,95	0,15	* Perlu hati-hati
4. Iklim usaha kurang mendukung	0,05	2,00	0,10	* Idem
5. Minimnya citra positif dari masyarakat	0,08	1,70	0,14	* Tingkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat
5. Adanya aktifitas pesaing	0,08	1,25	0,10	* adakan studi banding dan kerja sama
7. Mayoritas anggota Muslimat NU	0,08	1,00	0,08	* Optimalisasi sosialisasi
Total	1,00		2,63	

Sumber : Data diolah

Tabel 6.2
IFAS (Internal Strategis Factors Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Kekuatan:				
1. Asas kebersamaan	0,07	2,45	0,17	*Pertahankan pada citra masyarakat
2. Prinsip demokrasi	0,07	2,85	0,20	*Pertahankan dan realisasikan
3. Berwatak sosial	0,04	1,90	0,08	*Idem
4. Proses AD-ART Bottom-up	0,07	3,60	0,25	*Pertahankan & sosialisasikan ke masy.
5. Sifat keterbukaan	0,06	2,65	0,16	* Idem
6. Pilar kekuatan ekonomi	0,06	2,45	0,16	* Pertahankan dan dukung
7. Merupakan sokoguru ekonomi	0,05	2,00	0,10	* Pertahankan
8. Merupakan perangkat struktur organisasi Muslimat NU	0,07	4,00	0,28	* Manfaatkan untuk perkembangan koperasi
Kelemahan:				
1. Terbatasnya sarana dan prasarana	0,05	2,30	0,12	*Menghambat proses berkembangnya koperasi
2. Terbatasnya kualitas SDM	0,07	1,15	0,08	* Peningkatan kualitas, karena faktor kunci sukses
3. Terbatasnya modal	0,04	3,25	0,13	* Tingkatkan net work
4. Kurangnya kesadaran anggota & pengelola	0,07	1,55	0,11	* Menghambat proses promosi/sosialisasi
5. Minimnya pengetahuan perkoperasian	0,07	1,60	0,11	* Sulit berkembang
6. Sistem perekrutan pengelola tidak tepat	0,07	1,50	0,11	* Ubah sistem perekrutan
7. Kurangnya sosialisasi	0,07	1,85	0,13	* Menghambat proses berkembangnya koperasi
8. Kurang mandiri	0,06	1,55	0,09	* Menghambat proses berkembangnya koperasi
Total	1,00		2,26	

Sumber : Data diolah

Melihat hasil matrik EFAS dan IFAS dapat diketahui bahwa: Koperasi An-Nisa' cukup bereaksi terhadap lingkungan eksternal (skor 2,63), akan tetapi terhadap lingkungan internal kurang bereaksi (skor 2,26). Seharusnya dengan adanya koperasi An-Nisa' merupakan bagian dari organisasi Muslimat NU, adalah menjadi kekuatan yang dapat dipakai untuk mengembangkan koperasi, dengan melakukan strategi-strategi yang ada pada matrik SWOT, sehingga dapat

memaksimalkan kekuatan, meraih peluang yang ada, meminimalisir kelemahan yang ada dan mampu menghadapi ancaman yang ada.

Untuk mengetahui posisi relatif koperasi, maka dilakukan perbandingan dengan koperasi lain yang sejenis, sehingga dapat diketahui strategi apa yang harus diterapkan dalam menghadapi pesaing dengan melihat faktor SWOT yang ada. Profil Koperasi An-Nisa' dibanding dengan profil pesaing (dalam hal ini membandingkan dengan koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya), karena mempunyai spesifikasi yang sama, hasilnya dapat dilihat pada matrik profil kompetitif.

Tabel 6.3
Matrik Profil Kompetitif

Faktor strategis	Bobot	Koperasi An-Nisa'		Koperasi Pesaing	
		Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
1. Kualitas SDM	0,30	2	0,60	3	0,90
2. Kesetiaan anggota	0,15	1	0,15	4	0,60
3. Pangsa pasar	0,15	4	0,60	2	0,30
4. Strategi pelayanan anggota	0,10	1	0,10	4	0,40
5. Sarana dan prasarana	0,10	2	0,20	3	0,30
6. Kekuatan keuangan	0,05	2	0,10	3	0,15
7. Lokasi	0,10	2	0,20	3	0,30
8. Penyediaan kebutuhan anggota	0,05	3	0,15	2	0,10
Jumlah	1,00		2,1		3,05

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil matrik tersebut dapat dilihat bahwa koperasi yang dianalisis kondisinya lebih unggul dalam hal pangsa pasar dan lokasi, sedangkan faktor yang lain; kualitas SDM, kesetiaan anggota, strategi pelayanan, sarana dan prasarana, kekuatan keuangan dan penyediaan kebutuhan anggota, lebih unggul koperasi pesaing, bahkan untuk faktor kesetiaan anggota dan strategi pelayanan

adalah yang paling kuat, oleh sebab itu posisi koperasi pesaing menduduki posisi lebih tinggi dari koperasi An-Nisa'.

Selanjutnya setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan koperasi, tahap berikutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut untuk membuat perumusan strategi, pada analisis ini menggunakan matrik SWOT. Hasil dari penggunaan matrik SWOT ini dapat dipakai untuk mengetahui isu yang terjadi dan dapat dipakai sebagai acuan untuk memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut, secara tepat dan efektif. Strategi SWOT dapat menghasilkan 2 set kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

- a. Strategi SO : strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST : strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO : strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
- d. Strategi WT: strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Dari kegiatan analisis yang dilakukan dengan jalan menggabungkan jawaban responden pada atribut SWOT dalam evaluasi pelaksanaan dengan pembobotannya diperoleh hasil seperti pada Tabel 6.4, Tabel 6.5, Tabel 6.6 dan Tabel 6.7. Sedangkan hasil diskusi SWOT dan strategi ada pada halaman 125.

Tabel 6.4
Analisis Pembobotan Faktor Peluang

Faktor Strategis	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Bobot	
Adanya UID 1945 pasal 33 ayat 1 dan penjelasannya	66,00	0,07	70	3,50	0,245
Adanya Undang-Undang nomor 25 tahun 1992	70,00	0,08	70	3,50	0,280
Adanya Proenas 2000-2004	53,00	0,06	64	3,20	0,192
Adanya Renstra Jawa Timur 2001-2005	56,00	0,06	60	3,00	0,180
Adanya UU nomor 22/1999 tentang pemerintah daerah dan UU nomor 25/1999	46,00	0,05	56	2,80	0,140
Adanya era globalisasi	37,00	0,04	50	2,50	0,100
Adanya donatur asing	32,00	0,03	28	1,40	0,042
Adanya mayoritas anggota Muslimat NU Jawa Timur	80,00	0,08	80	4,00	0,320
Adanya kepercayaan dari mitra kerja	58,00	0,06	61	3,05	0,183
			Total		1,682

Tabel 6.5
Analisis Pembobotan Faktor Ancaman

Faktor Strategis	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Bobot	
Belum efektifnya pembinaan usaha secara nasional dan regional dari pemerintah	66,00	0,07	48	2,40	0,168
Belum adanya realisasi peraturan perundang-undangan secara serius	54,00	0,06	71	3,55	0,213
Adanya era globalisasi	48,00	0,05	59	2,95	0,148
Iklim usaha yang belum sepenuhnya mendukung berkembangnya koperasi	49,00	0,05	40	2,00	0,100
Citra positif dari masyarakat kurang	71,00	0,08	34	1,70	0,136
Adanya aktifitas pesaing	70,00	0,08	25	1,25	0,100
Mayoritas anggota Muslimat NU	80,00	0,08	20	1,00	0,080
			Total		0,945

Tabel 6.6
Analisis Pembobotan Faktor Kekuatan

Faktor Strategis	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Bobot	
Asas kekeluargaan	73,00	0,07	49	2,45	0,172
Prinsip demokrasi	76,00	0,07	57	2,85	0,200
Berwatak sosial	44,00	0,04	38	1,90	0,076
Memiliki AD-ART yang ditentukan sendiri oleh anggota	76,00	0,07	72	3,60	0,252
Landasan kerja sama didasarkan pada sifat keterbukaan	57,00	0,06	53	2,65	0,159
Anggapan sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi	61,00	0,06	49	2,45	0,147
Adanya label soko guru perekonomian nasional	47,00	0,05	40	2,00	0,100
Alat perangkat bidang ekonomi dari organisasi Muslimat NU	80,00	0,07	80	4,00	0,280
			Total	1,386	

Sumber : Data diolah

Tabel 6.7
Analisis Pembobotan Faktor Kelemahan

Faktor Strategis	Penentuan Pembobotan		Penentuan Rating		Skor
	Jumlah	Bobot	Jumlah	Bobot	
Terbatasnya sarana dan prasarana	53,00	0,05	46	2,30	0,115
Terbatasnya kualitas pengelola	80,00	0,07	23	1,15	0,081
Terbatasnya model	45,00	0,04	65	3,25	0,130
Kurangnya kesadaran dari anggota dan pengelola akan fungsi dari koperasi	70,00	0,07	31	1,55	0,109
Minimnya pengetahuan pengurus Muslimat NU tentang koperasi	71,00	0,07	32	1,60	0,112
Sistem perekrutan pengelola tidak sesuai dengan kemampuan dan kemaauan anggota	74,00	0,07	30	1,50	0,105
Kurangnya sosialisasi	67,00	0,07	37	1,85	0,130
Kurang mandiri	62,00	0,06	31	1,55	0,093
			Total	1,386	0,875

Tabel 6.8
Diagram Matrik SWOT

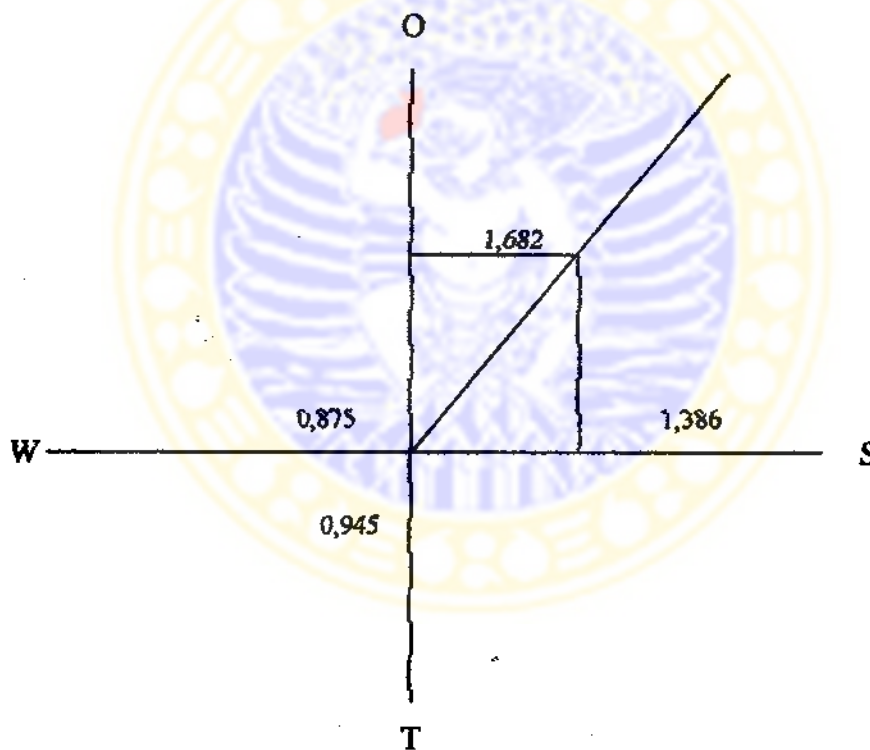
<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Strenghts /Kekuatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asas kebersamaan 2. Prinsip demokrasi 3. Berwatak sosial 4. Proses AD-ART Bottom-up 5. Sifat keterbukaan 6. Pilar kekuatan ekonomi 7. Soko guru ekonomi nasional 8. Merupakan perangkat struktur organisasi Muslimat NU 	<p>Weaknesses /Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya sarana dan prasarana 2. Terbatasnya kualitas SDM 3. Terbatasnya modal 4. Kurangnya kesadaran anggota & pengelola 5. Minimnya pengetahuan perkoperasian 6. Sistem perekrutan pengelola tidak tepat 7. Kurang sosialisasi 8. Kurang mandiri
<p>Opportunias/Peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya UUD 1945 pasal 33 ayat 1 2. Adanya UU No 25 tahun 1992 3. Adanya Propenas 2000-2004 4. Adanya Renstra Jatim 2001-1005 5. UU No 22 tahun 1999 6. Era globalisasi 7. Donatur asing pada koperasi 8. Mayoritas anggota Muslimat NU Jatim 9. Adanya kepercayaan dari mitra kerja 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sosialisasi dan pelayanan koperasi pada anggota dan masyarakat 2. Meningkatkan hubungan kemitraan 3. Memanfaatkan kegiatan Muslimat NU untuk menjangkau anggota 4. Mengefektifkan komunikasi dengan pengurus Muslimat NU, pengurus koperasi dan anggota 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengubah pola rekrutmen pengelola berdasarkan kemampuan 2. Optimalisasi peningkatan kualitas SDM pengelola dan anggota 3. Meningkatkan hubungan kemitraan dengan pemerintah dan mitra lain 4. Perlu adanya aturan tentang otonomi koperasi 5. Meningkatkan kesadaran berkoperasi
<p>Threats/Ancaman</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembinaan pemerintah kurang efektif 2. Realisasi peraturan /UU kurang serius 3. Iklim usaha kurang mendukung 4. Minimnya citra positif dari masyarakat 5. Adanya era globalisasi 6. Adanya aktifitas pesaing 7. Mayoritas anggota Muslimat NU 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sosialisasi peran, fungsi dan manfaat koperasi pada anggota dan masyarakat 2. Pendekatan dan kerjasama dengan badan usaha selain koperasi 3. Mengubah pola pikir masyarakat tentang koperasi: sosialisasi, pengajian dsb 4. Melakukan evaluasi dalam bentuk : studi banding pelatihan dsb 5. Membangun kepercayaan anggota Muslimat dan masyarakat terhadap citra koperasi 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Studi banding pada koperasi yang lebih maju 2. Pendekatan dan kerjasama dengan koperasi dan Dinas yang terkait 3. Optimalisasi peningkatan kualitas SDM pengelola dan anggota 4. Optimalisasi sosialisasi peran, fungsi dan manfaat koperasi pada anggota Muslimat NU dan masyarakat 5. Perlu adanya aturan tentang otonomi koperasi Perlu adanya aturan tentang otonomi koperasi

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil analisis tersebut :

Skor Peluang adalah	1,682
Skor Ancaman adalah	<u>0,945</u>
Jumlah	2,627 (2,63)
Skor Kekuatan adalah	1,386
Skor Kelemahan adalah	<u>0,875</u>
Jumlah	2,261 (2,26)

Apabila hasil tersebut digambarkan dalam diagram terlihat seperti berikut:



Gambar 6.2
Hasil Matrik SWOT Koperasi An-Nisa'

Sumber : Data diolah

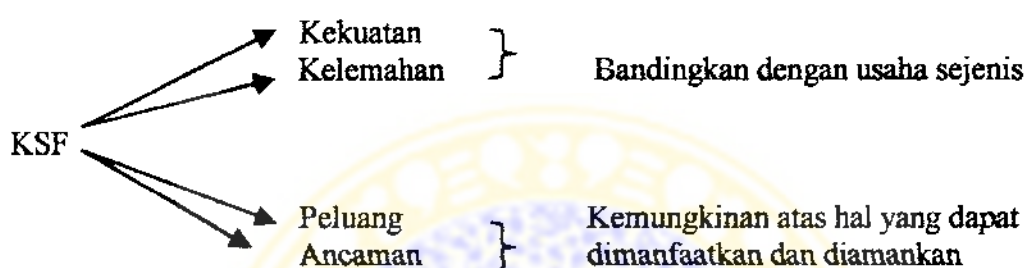
Hasil penelitian tersebut menghasilkan Koperasi An-Nisa' kurang merespon terhadap lingkungan internal (skor 2,26) atau kurang dari skor standar

2,50 dan cukup merespon terhadap lingkungan eksternal (skor 2,63) atau lebih dari skor standar 2,50. Artinya bahwa Pusat Koperasi An-Nisa' (Puskopan) cukup respon terhadap faktor lingkungan eksternal tetapi sangat kurang dalam merespon lingkungan internal, oleh karena itu strategi yang harus digunakan adalah strategi SO (strategi *Strengths-Opportunities*) yaitu strategi memanfaatkan/memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada/dimiliki. Hasil matrik profil kompetitif bahwa koperasi An-Nisa' menduduki posisi lebih rendah dari koperasi pesaing terutama pada faktor kesetiaan anggota dan strategi pelayanan, koperasi An-Nisa' mempunyai bobot skor 2,10 atau kurang dari skor standar 2,50, sedangkan kompetitor dengan bobot skor 3,05 atau lebih dari skor standar 2,50. Hasil matrik SWOT menunjukkan bahwa strategi yang harus diterapkan koperasi An-Nisa' adalah strategi SO (*strengths-opportunities*), artinya strategi yang diterapkan adalah mendukung pertumbuhan yang agresif, yaitu memanfaatkan kekuatan yang ada untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Apabila strategi yang harus diterapkan adalah strategi SO, maka strategi yang harus dijalankan antara lain strategi SDM, strategi Operasioanl, strategi Pemasaran, strategi Keuangan dan strategi Pengawasan, yang masing-masing diuraikan sebagai berikut:

6.2. Strategi yang diterapkan Koperasi An-Nisa'

Menurut Koermen, 2001: Bahwa faktor kunci sukses (*Key Success Factor*) adalah hal yang paling strategis dalam menunjang keberhasilan suatu usaha. Karena hasil analisis koperasi An-Nisa' berada pada kwadran 1, atau

berada pada strategi SO, hal tersebut merupakan kondisi yang sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy).



Berdasarkan hasil analisis keseluruhan, Strategi/ faktor kunci sukses pada Pusat Koperasi An-Nisa' Jawa Timur dalam pembinaan SDM koperasi adalah dengan menerapkan strategi-strategi berikut, yang dapat dipilah menurut berbagai aspek, antara lain:

6.2.1. Strategi SDM

Optimalisasi peningkatan kualitas pembinaan pengelola koperasi, merupakan hal yang paling penting yang harus didahulukan, karena merupakan kunci dalam mengatasi persoalan yang lain. Peningkatan kualitas dapat dijalankan dengan :

a. Pendidikan, pelatihan, pengarahan, konsultasi maupun keterampilan:

Metode ini disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pengelola, dengan materi Teori dan Praktek dengan perbandingan 60 % teori dan 40 % praktek.

Materi pembinaan antara lain : manajemen koperasi (termasuk akuntansi, perpajakan, pemasaran, kelayakan usaha, kewirausahaan, pengawasan, auditing,

strategi, tehnik lobi, tehnik negosiasi, tehnik komunikasi, bisnis plan koperasi) dan TOT koperasi.

b. Studi Banding :

Hal tersebut dilakukan pada koperasi yang lebih maju, agar ilmu yang mereka dapatkan dapat dibandingkan dengan realisasi yang ada.

c. Rekrutmen pengurus dan pengawas berdasarkan *Bottom-up*

Mengubah pola rekrutmen pengelola koperasi yang bertumpu pada kemampuan, saehingga mampu memanaj koperasi secara profesional , dengan demikian mampu mengatasi permasalahan koperasi sehingga tujuan koperasi dapat terwujud. Karena pola rekrutmen yang selama ini diterapkan ternyata membawa dampak negatif terhadap perkembangan koperasi An-Nisa'. Dengan cara peningkatan kualitas SDM seperti tersebut, maka diharapkan pengelola koperasi mampu meningkatkan peran dan fungsi koperasi menjadi usaha yang kompetitif sehingga dapat mengembalikan dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada koperasi.

6.2.2. Strategi Operasional Koperasi

Hasil menganalisis koperasi pesaing, hal yang perlu diterapkan adalah:

a. Menerapkan sistem “Tanggung Renteng” pada operasional koperasinya

Hal tersebut dapat diadopsi karena terbukti dapat mengantisipasi kemacetan dana menjadi nol %.

b. Mengefektifkan komunikasi

Dilakukan baik dengan pengurus koperasi, pengawas koperasi, dengan pengeurus lembaga Muslimat NU maupun dengan anggota, hal tersebut untuk secepat

mungkin dapat mengatasi masalah yang ada dan dapat menjalin hubungan erat, dengan demikian mereka merasa lebih kuat memiliki koperasi dan akhirnya menambah kesetiaan/loyalitas mereka pada koperasi An-Nisa', antara lain melalui: forum RAT, forum komunikasi bulanan, forum komunikasi kelompok, Rapat Peln dan forum komunikasi yang sifatnya insidental.

c. Pelayanan anggota

Optimalisasi pelayanan anggota harus direalisasikan. Pengadaan kebutuhan anggota harus dilakukan berdasarkan benar-benar yang mereka butuhkan dan dengan harga yang dapat bersaing dengan toko dilingkungannya .

d. Mendayagunakan kekuatan lembaga Muslimat NU

Dengan cara memanfaatkan kegiatan Muslimat NU dan melibatkan pengurus Muslimat NU dalam kegiatan koperasi. Sebagai organisasi sosial keagamaan terbesar dan mempunyai pengaruh dimasyarakat akan mampu meraih anggota sebanyak mungkin dan memaksimalkan peran koperasi di masyarakat sehingga dapat mewujudkan koperasi sebagai lembaga usaha yang dapat menjawab kebutuhan masyarakat.

6.2.3. Strategi Pemasaran

- a. Menetapkan harga minimal sama dengan toko pada umumnya**
- b. Menetapkan bunga lebih rendah dari bunga Bank**
- c. Memaksimalkan fungsi TPAK**
- d. Agresif dalam pemasaran**

6.2.4. Strategi Keuangan

1. Kerjasama dengan instansi yang terkait, dengan donatur asing, dengan mitra yang lain yang selama ini dibangun harus tetap dipertahankan, dan perlu ditingkatkan demi eksistensi dan perkembangan koperasi An-Nisa', dengan meluasnya jaringan akan menambah perluasan usaha, sehingga secara otomatis menambah pemasukan keuangan koperasi
2. Mengoptimalkan sosialisasi peran dan fungsi koperasi pada anggota Muslimat NU dan masyarakat umum, sehingga diharapkan dapat merekrut anggota sebanyak mungkin
3. Agresif dalam pencarian sumber dana

6.2.5. Strategi Pengawasan

Optimalisasi peran dan fungsi pengawas yang mampu berperan sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga dapat menjadi evaluator dan motivator bagi koperasi.

6.3. Pengembangan Model Pembinaan SDM Berdasarkan Kebutuhan Anggota

Model Pembinaan SDM yang ada mayoritas bersasaran pada persoalan pembinaan pelatihan, pengarahan dan konsultasi. Persoalan minimnya pengetahuan perkoperasian dan manajemen koperasi menjadi faktor persoalan utama, yang pada akhirnya faktor tersebut menyebabkan muncul persoalan lain seperti; minimnya mengakses modal, minimnya sarana dan prasarana, ketidakmampuan dalam sosialisasi koperasi, tidak mampu dalam negosiasi dengan pihak lain dan sebagainya. penyebabnya adalah karena latar belakang pengelola tidak mempunyai pengetahuan mengenai bisnis dan koperasi dan tidak ada peningkatan pengetahuan (pendidikan dan pelatihan) yang secara praktis dapat langsung

diterapkan dalam mengelola koperasi, walaupun ada itu sifatnya lebih banyak teoritis, sehingga mereka mengalami kesulitan dalam menerapkan untuk mengelola koperasi, disamping itu yang sangat terkait adalah pola rekrutmen pengelola koperasi (Koperasi An-Nisa') tidak berdasarkan kemampuan, tapi karena faktor kewenangan penuh dari lembaga Muslimat NU sebagai pemilik koperasi An-Nisa'. Dampak dari proses tersebut adalah menyebabkan tersendatnya proses perkembangan koperasi. Model pembinaan yang diterapkan selama ini menggunakan metode pembinaan "Teoritis", dan ternyata metode tersebut kurang cukup efektif untuk menyelesaikan persoalan koperasi. Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa: Melihat hasil analisis tentang kondisi internal dan eksternal juga strategi yang harus diterapkan, maka kunci pembinaan SDM koperasi adalah optimalisasi peningkatan kualitas pembinaan pengelola koperasi melalui: Konsultasi, pengarahan, pendidikan, pelatihan, keterampilan dan studi banding dengan materi Teori dan Praktek dengan perbandingan 60 % teori dan 40 % praktek. Materi pembinaan antara lain: manajemen koperasi (termasuk akuntansi, perpajakan, pemasaran, kelayakan usaha, kewirausahaan, pengawasan, auditing, strategi, tehnik lobi, tehnik negosiasi, tehnik komunikasi, bisnis plan koperasi) dan TOT koperasi. Jadi adanya penggabungan faktor teori dengan faktor praktek yang tidak dapat dipisahkan. Draf dari kejelasan tersebut ada pada lampiran.

6.4. Relefansi dengan Hasil Penelitian Sebelumnya

Untuk melengkapi hasil penelitian akan diperbandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya.

- a. Rustam Effendy (1998): Hasil penelitiannya adalah bahwa usaha kecil menengah dan koperasi sangat membutuhkan pembinaan dari Dinas Koperasi. Mayoritas belum mendapatkan bimbingan (55,8 %), sedangkan materi pembinaan yang dibutuhkan adalah : manajemen usaha, wirausaha dan pemasaran.
- b. Djumilah Zain dan Khusnul Akbar (1998): Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa permasalahan usaha kecil menengah dan koperasi yang paling berat adalah permodalan, pemasaran, peralatan dan bahan baku. Sedangkan pembinaan yang dilakukan pemerintah melalui BUMN (Badan Usaha milik Negara) belum maksimal dan pembinaan bersifat sporadis.
- c. I Nyoman Naya Sudjana (2001): Temuan penelitiannya menyebutkan bahwa :
3. Sebagian besar usaha kecil menengah adalah usaha keluarga/usaha kekerabatan, Belum dilakukan pengelolaan sesuai asas ekonomi formal, melainkan asas sosial budaya informal.
 4. Latar belakang pendidikan sebagian besar SD atau sederajat.
 5. Belum berkembang budaya niaga dan udaya ekonomis, cenderung budaya lokal berkarakter budaya agraris/petani.
 6. Pengembangan usaha kecil belum menjadi pilihan hidup yang formal, masih menjadi suatu respon terhadap tidak adanya pilihan lain.
 7. Perhatian warga masyarakat terhadap usaha kecil sangat terbatas, sebatas sebagai usaha sampingan.
 8. Potensi pengembangan usaha kecil sangat luas dan besar, harus dimulai dari keberanian membuka usaha, kerja keras dan ulet, kesediaan untuk memperoleh pengalaman, hidup hemat, membuka diri untuk wawasan baru, kemudian dibutuhkan keterampilan khusus, pemilikan modal yang cukup.
9. Masalah dominan yang dihadapi usaha kecil adalah : manajemen *trial and error*, masalah modal dan pengelolaan, pemasaran hasil usaha.

d. Ilham (2002): Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa cara pembinaan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dilaksanakan melalui cara : Penyuluhan, pelatihan klasikal dan pelatihan non klasikal, temu usaha, bimbingan, konsultasi dan evaluasi.

Materi pembinaan: Kewirausahaan, pemasaran, permodalan, manajemen, pengembangan kemampuan teknologi, aplikasi pengembangan kewirausahaan, aplikasi perencanaan konsolidasi/pengembangan usaha, penunjang/pelengkap. Dari sejumlah koperasi yang ada, yang mendapatkan pembinaan hanya 44 %.

Kendala-kendala dalam pembinaan UKM:

- a. Kurangnya unsur staf yang membina sehingga pembina kurang efektif
- b. Belum optimalnya pembinaan UKM, karena sebanyak 55,8 % UKM belum pernah mengikuti pembinaan oleh Dinas koperasi dan materi pembinaan belum mampu memecahkan masalah yang dihadapi UKM
- c. Terbatasnya dana pembinaan

Rendahnya kualitas SDM, dari aspek pendidikan mayoritas pengusaha UKM lulus SD (73 %).

Hasil penelitian yang dilakukan ini ditemukan bahwa permasalahan koperasi sebagian besar hampir hampir sama : Minimnya pengetahuan pengelola tentang koperasi, minimnya modal, minimnya sarana dan prasarana , pendidikan pengelola mayoritas menengah kebawah, pemasaran, kurangnya kaderisasi dan daya tarik koperasi tidak ada.

BAB 7 PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Hasil penelitian ini telah menghasilkan beberapa strategi bagi Puskopan Jawa Timur dalam menerapkan model pembinaan SDM Primkopan. Hasil kesimpulan analisis SWOT bahwa;

1. Koperasi An-Nisa' kurang merespon terhadap lingkungan internal (skor 2,26) atau kurang dari skor standar 2,50.
2. Hasil matrik profil kompetitif bahwa koperasi An-Nisa' menduduki posisi lebih rendah dari koperasi pesaing terutama pada faktor kesetiaan anggota dan strategi pelayanan, koperasi An-Nisa' mempunyai bobot skor 2,10 atau kurang dari skor standar 2,50, sedangkan kompetitor dengan bobot skor 3,05 atau lebih dari skor standar 2,50.
3. Hasil matrik SWOT menunjukkan bahwa strategi yang harus diterapkan koperasi An-Nisa' adalah strategi SO (*strengths-opportunities*), artinya strategi yang diterapkan adalah mendukung pertumbuhan yang agresif, yaitu memanfaatkan kekuatan yang ada untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi tersebut antara lain :

a. Strategi SDM

Yaitu dengan optimalisasi peningkatan kualitas pembinaan pengelola koperasi melalui: pendidikan, pelatihan, pengarahan, konsultasi, keterampilan dengan perbandingan materi teori 60 % dan praktek 40%. Selain itu juga mengadakan studi banding dan mengubah pola rekrut

pengurus menjadi bertumpu pada kemampuan. Materi pembinaan yang diperlukan : manajemen koperasi (termasuk akuntansi, perpajakan, pemasaran, kelayakan usaha, kewirausahaan, pengawasan, auditing, strategi, tehnik lobi, tehnik negosiasi, tehnik komunikasi, bisnis plan koperasi) dan TOT koperasi.

b. Strategi Operasional Koperasi

Menerapkan sistem “Tanggung Renteng” karena terbukti dapat mengantisipasi kemacetan dana menjadi nol %, mengefektifkan komunikasi baik dengan pengurus koperasi, pengawas koperasi, dengan pengurus lembaga Muslimat NU maupun dengan anggota, optimalisasi pelayanan anggota dengan realisasi pengadaan kebutuhan anggota harus dilakukan berdasarkan benar-benar yang mereka butuhkan dan dengan harga yang dapat bersaing dengan toko dilingkungannya dan mendayagunakan kekuatan lembaga Muslimat NU

c. Strategi Pemasaran

Menetapkan harga minimal sama dengan toko pada umumnya, menetapkan bunga lebih rendah dari bunga Bank, memaksimalkan fungsi TPAK dan agresif dalam pemasaran

d. Strategi Keuangan

Kerjasama dengan instansi yang terkait, dengan donatur asing, dengan mitra yang lain. Dengan meluasnya jaringan akan menambah perluasan usaha, sehingga secara otomatis menambah pemasukan

keuangan koperasi, mengoptimalkan sosialisasi peran dan fungsi koperasi pada anggota Muslimat NU dan masyarakat umum, sehingga diharapkan dapat merekrut anggota sebanyak mungkin, agresif dalam pencarian sumber dana.

e. Strategi Pengawasan

Optimalisasi peran dan fungsi pengawas yang mampu berperan sesuai yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga dapat menjadi evaluator dan motivator bagi koperasi.

7.2. Saran

Kepada Puskopan Jawa Timur;

1. Karena pengurus Primkopan se-jawa Timur bulan Juli -September tahun ini baru dilantik , sebaiknya Puskopan Jawa Timur segera mengadakan Turba ke daerah untuk konsolidasi dan membicarakan strategi yang harus dilaksanakan.
2. Hasil penelitian ini merupakan langkah awal dalam mengatasi permasalahan koperasi An-Nisa', untuk menerapkan model pembinaan sebaiknya dilakukan segera setelah pengurus Primkopan yang baru dilantik mengadakan rapat kerja.

Kepada Muslimat NU Propinsi Jawa Timur:

1. Sebagai *owners* dari Puskopan Jawa Timur, hendaknya melakukan perubahan pola rekrutmen pengurus dan pengawas, yang berdasarkan pada kemampuan dan *bottom-up*, keran tyernyata pola yang selama ini diterapkan menyebabkan koperasi An-Nisa' sulit berkembang.

2. **Memberi otonomi penuh pada koperasi An-Nisa' dalam menjalankan usaha sehingga koperasi An-Nisa' dapat berkembang dengan leluasa dan dapat menjadi usaha bisnis yang kompetitif, dengan demikian pada akhirnya akan memberi manfaat/hasil pada lembaga Muslimat NU.**



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeprapto Kisdarto, 2002, *Menuju SDM Berdaya*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Anoraga Pandji dan Djoko Sudantoko, 2002, *Koperasi, Kewirausahaan dan Usaha Kecil*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga*, 2003, Induk Koperasi An-Nisa', Jakarta.
- Abipraja Soedjono, 2002, *Ilmu Ekonomi Pembangunan*, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Anoraga Pandji dan Ninik Widiyanti, 2003, *Dinamika Koperasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bungin Burhan, 2003, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Bryson. John M, 2003, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Baswir Revrison, 2000, *Koperasi Indonesia*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Dessler Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*, Prenhallindo, Jakarta.
- Djumilah Zain dan Akbar Khusnul, 1998, *Pengalaman membina usaha kecil di Jawa Timur , tinjauan aspek kelembagaan*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Flippo Edwin B, 1989, *Manajemen Personalialia*, Erlangga, Jakarta.
- Hamalik Oemar, 2001, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Holloway Richard, 2001, *Menuju Kemandirian Keuangan*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Hardjana Agus M, 2001, *Training SDM yang Efektif*, Kanisius, Yogyakarta.
- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta.

- Hitt Michael & Duane Ireland R & Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis (Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi)*, Erlangga, Jakarta.
- Irianto Jusuf, 2001, *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Ilham, 2002, *Kemampuan Dinas koperasi pengusaha kecil menengah dalam membina usaha kecil/koperasi*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kartasapoetra, 2003, *Praktek Pengelolaan Koperasi*, Rineka Cipta dan Bina Adiaksara, Jakarta..
- Moleong Lexy J, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis Robert L dan John Jackson H, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- , 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Martoyo Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, BPFE, Yogyakarta.
- Mc Kenna Eugene & Nic Beech, 2001, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- Partomo Tiktik Sartika, 2004, *Ekonomi Skala Kecil/Menengah & Koperasi*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Propenas 2000-2004*, 2003, Sinar Grafika, Jakarta.
- Rencana Strategis Daerah Propinsi Jawa Timur Tahun 2001-2005*, 2001, Pemerintah Propinsi Jawa Timur, Surabaya.
- Robbins Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Reksohadiprodo Sukanto, 1998, *Manajemen Koperasi*, BPFE, Yogyakarta.
- Rangkuti Freddy, 2005, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Rustam Effendy, 1998, *Pemberdayaan Usaha Kecil Menghadapi Perdagangan Bebas*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Suhariyadi Fendy, 2001 A, *Produktivitas Sebagai Bentuk Perilaku*, Insan Media Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya.
- , 2001 B, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya.
- , 2002 , *Human Resources Management*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Simamora Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Simanjutak Payaman J, 2001, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Subanar Harimurti, 2001, *Manajemen Usaha Kecil*, BPFE, Yogyakarta.
- Sudikin Basrowi, 2002, *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Strauss Anselm dan Juliet Corbin , 2003, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Schuler Randall S & Susan E Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21 Jilid 1*, Erlangga, Jakarta.
- Sofa Francesco, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Airlangga University Press, Surabaya.
- Soedjono Ibnoe, 2002, *Jatidiri Koperasi - International Co-operative Alliance*, Laksmi Studio, Jakarta.
- Sudjana I Nyoman Naya, 2001, *Pengusaha kecil yang berbasis sumber daya lokal*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Tilaar H.A.R, 1997, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Tohardi Ahmad, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.
- Umar Husein, 2001, *Riset SDM dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wursanto Ig, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, 2003, Andi, Yogyakarta.

Wahyudi Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta.



Hasil Analisis SWOT dan Kunci Keberhasilan /Strategi

Lampiran 1:

Faktor Kekuatan	Faktor Kelemahan	Faktor Peluang	Faktor Ancaman	Faktor Kunci Keberhasilan/Strategi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asas kekeluargaan 2. Prinsip demokrasi 3. Berwatak sosial 4. Memiliki AD-ART yang sendiri oleh anggota 5. Landasan kerja sama pada sifat keterbukaan 6. Anggapan sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi 7. Adanya label soko guru perekonomian nasional 8. Alat perangkat bidang ekonomi dari organisasi Muslimat NU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya sarana dan prasarana 2. Terbatasnya pengelola 3. Terbatasnya modal 4. Kurangnya kesadaran dari anggota dan pengelola akan fungsi dari koperasi 5. Minimnya pengetahuan pengurus Muslimat NU tentang koperasi 6. Sistem perekrutan pengelola tidak sesuai dengan kemampuan dan kemauan anggota 7. Kurangnya sosialisasi 8. Kurang mandiri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya UUD 1945 pasal 33 ayat 1 dan penjelasannya 2. Adanya Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian 3. Adanya Proponas 2000-2004, khususnya tentang prioritas pembangunan nasional bidang ekonomi 4. Adanya Renstra Jawa Timur 2001-2005 5. Adanya kewenangan yang lebih besar kepada pemerintah daerah untuk memberdayakan koperasi dan PKM dengan berlakunya UU nomor 22/1999 tentang pemerintah daerah dan UU nomor 25/1999 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah. 6. Adanya era globalisasi 7. Adanya donatur asing yang peduli pada pengembangan UKMK 8. Adanya mayoritas anggota Muslimat NU Jawa Timur 9. Adanya kepercayaan dari mitra kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum efektifnya pembinaan usaha secara nasional dan regional dari pemerintah 2. Belum adanya realisasi peraturan perundang-undangan secara serius 3. Adanya era globalisasi 4. Iklim usaha yang belum sepenuhnya mendukung berkembangnya koperasi 5. Citra positif dari masyarakat kurang 6. Adanya aktifitas pesaing 7. Mayoritas anggota Muslimat NU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi peningkatan kualitas SDM pengelola dan anggota : pendidikan, pelatihan dan studi banding 2. Rekrutmen pengelola berdasarkan kemampuan 3. Menerapkan sistem Tanggung Renteng 4. Memaksimalkan komunikasi dengan pengurus, pengawas dan anggota 5. Pengadaan kebutuhan anggota berdasarkan kebutuhan 6. Penerapan harga kebutuhan lebih murah dari toko di lingkungan masing-masing 7. Memanfaatkan lembaga Muslimat NU untuk merekrut anggota 8. Memaksimalkan kerjasama dengan instansi terkait dan mitra kerja lain 9. Optimalisasi peran dan fungsi pengawas

Draf Pengembangan Model SDM Koperasi Primer

Lampiran 2:

Lembaga	Pengembangan Model Pembinaan				Materi	Sasaran Pembinaan	Waktu Pembinaan	Metode	Sasaran Pembinaan
	Model Pembinaan	Materi Pembinaan	Sasaran Pembinaan	Waktu Pembinaan					
Dinkop Jatim	<p>1. Pembinaan SDM koperasi melalui pendidikan dan pelatihan;</p> <p>2. Pembinaan SDM koperasi melalui bimbingan teknis</p> <p>3. Pembinaan SDM koperasi melalui magang;</p> <p>4. Pembinaan SDM koperasi melalui studi banding;</p> <p>5. Pembinaan SDM koperasi melalui pendampingan;</p>	<p>Manajemen Usaha Kecil, Simpan Pinjam, Simpan Pinjam Pola Syaria'ah, Perpajakan Koperasi, Kelayakan Usaha, Manajemen Pemasaran, Akuntansi, Manajemen Keuangan, Bisnis Eceran/Pertokoan/Retail, Kewirausahaan, Teknis Perkoperasian, Pengawasan Koperasi, Audit Koperasi, Komputerisasi Akuntansi Koperasi, TOT Umum, Management of Training, Strategi Pengelolaan Koperasi, TOT Spesialis (Perkoperasian, Simpan Pinjam, Retail dll) dan Bisnis Plan.</p>	<p>1. Pengawas</p> <p>2. Pengurus</p> <p>3. Anggota</p> <p>4. Karyawan</p>	<p>1. 3-5 hari</p> <p>2. Kondisional</p>					ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga
Inkopan	<p>1. Pengarahan pada saat Puskopan</p> <p>2. Pendampingan saat penyusunan RK/RAPB Puskopan</p> <p>3. Konsultasi via telepon/tatap muka</p>	<p>1. Pengarahan pada saat RAT Puskopan</p> <p>2. Pendampingan saat penyusunan RK/RAPB Puskopan</p> <p>3. Konsultasi via telepon/tatap muka</p>	<p>1. Pengawas</p> <p>2. Pengurus</p>	<p>1-2 hari (saat RAT)</p>					

Koperasi SBW	<p>1. Pelatihan: yang terdiri dari 30 % teori dan 70 % praktis</p> <p>2. Seminar</p> <p>3. Keterampilan</p> <p>4. Temu Kelompok (antar anggota kelompok)</p> <p>5. Temu Wicara (Antar ketua kelompok)</p> <p>6. Saat RAT</p>	<p>1. Pelatihan: yang terdiri dari 30 % teori dan 70 % praktis</p> <p>2. Seminar</p> <p>3. Keterampilan</p> <p>4. Temu Kelompok (antar anggota kelompok)</p> <p>5. Temu Wicara (Antar ketua kelompok)</p> <p>6. Saat RAT</p>	<p>1. Pengawas</p> <p>2. Pengurus</p> <p>3. Anggota</p>	<p>1. 1-6 hari</p> <p>2. Kondisional</p>			
Puskopan Jatim 1994-2003	<p>1. Pembinaan melalui pembekalan dan pendampingan.</p> <p>2. Pembinaan melalui Rapat Anggota Tahunan.</p> <p>3. Pembinaan melalui silaturahmi.</p> <p>4. Pembinaan melalui surat menyurat.</p> <p>5. Pembinaan melalui telepon.</p> <p>6. Pelatihan</p> <p>1. Pembinaan dan pendampingan</p> <p>2. Pelatihan</p> <p>3. Pendidikan</p>	<p>1. pengarahan saat proses RAT</p> <p>2. Pembuatan RK/RAPB</p> <p>3. Penyelesaian masalah via telepon</p> <p>4. Turba berdasarkan permintaan pengurus</p> <p>5. Manajemen perkoperasian, memanfaatkan lahan, packing produk, pengenalan produk dan manajemen akuntansi koperasi</p>	<p>1. Pengurus</p> <p>2. Karyawan</p> <p>3. Pengurus Muslimat NU</p>	<p>1-2 hari</p> <p>Kondisional</p>	<p>Pembinaan dengan:</p> <p>1. Pendidikan</p> <p>2. Konsultasi</p> <p>3. Turba</p> <p>4. Pengarahan/Turba</p> <p>5. Pelatihan</p> <p>6. Studi Banding pada koperasi yang lebih maju.</p>	<p>Teori dan praktek (60 % dan 40 %)</p> <p>Materi terdiri dari;</p> <p>Manajemen koperasi,</p> <p>Adminstrasi koperasi,</p> <p>Manajemen keuangan/akuntansi,</p> <p>Kewirausahaan, Pemasaran ,</p> <p>Teknik lobi/negosiasi usaha,</p> <p>Perpajakan, Pemasaran,</p> <p>Kelayakan usaha,,Pengawasan,</p> <p>Auditing, Strategi, Tehnik - komunikasi, Bisnis plan koperasi dan TOT koperasi.</p> <p>Selain itu koperasi juga hendak nya melakukan:</p> <p>1.Mengubah pola rekrutmen pengurus</p> <p>2. Menerapkan sistem Tanggung Renteng</p> <p>3. Memaksimalkan komunikasi dengan pengurus, pengawas dan anggota</p> <p>4.Pengadaan kebutuhan anggota berdasarkan kebutuhan</p> <p>5. Penerapan harga kebutuhan lebih murah dari toko di lingkungan masing-masing</p>	<p>ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga</p> <p>1. Pengurus</p> <p>2. Pengawas</p> <p>3. Karyawan</p> <p>4. Anggota.</p> <p>5. Pengurus Muslimat NU yang terkait</p>
Puskopan Jatim 2004							

Tabulasi Bobot Matrik EFAS

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Infrn	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
1	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00
2	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
3	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
4	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00
5	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	1,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
6	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
7	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00
8	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
9	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
10	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00
11	4,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00
12	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
13	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
14	0,75	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
15	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00
16	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
17	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
18	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00
19	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
20	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
jmlh	66,00	70,00	53,00	56,00	37,00	32,00	52,00	80,00	58,00	66,00	54,00	48,00	49,00	71,00	70,00	80,00
Bobot	0,07	0,08	0,06	0,06	0,05	0,04	0,03	0,09	0,06	0,07	0,06	0,05	0,05	0,08	0,08	0,08
																936,00
																1,00

Tabulasi Bobot Matrik IFAS

Infm	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
1	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
2	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
3	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00
4	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00
5	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
6	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
7	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
8	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00
9	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
10	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
11	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00
12	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
13	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00
14	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
15	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00
16	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
17	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
18	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
19	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
20	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
jmlh	73,00	76,00	44,00	76,00	57,00	61,00	47,00	80,00	53,00	80,00	45,00	70,00	71,00	74,00	67,00	62,00
Bobot	0,07	0,07	0,04	0,07	0,06	0,06	0,05	0,07	0,05	0,07	0,04	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06
Total																1,036
Bobot																1,00

Tabulasi Rating Matrik IFAS

Infm	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
1	3	3	2	4	3	2	2	4	3	1	3	2	2	2	1	2
2	3	3	2	4	3	2	2	4	2	1	3	2	2	1	1	1
3	2	3	2	4	3	3	2	4	3	1	3	2	2	1	1	1
4	2	3	2	3	3	2	3	4	2	1	3	1	2	1	1	2
5	2	3	2	4	2	2	2	4	3	1	4	2	1	2	2	2
6	2	2	1	4	3	2	2	4	3	1	3	1	2	2	2	1
7	3	3	2	3	3	3	2	4	2	1	3	2	1	1	2	1
8	3	3	2	3	2	3	1	4	3	2	3	1	2	2	2	1
9	2	3	2	4	2	2	2	4	2	1	4	2	2	1	2	1
10	2	2	2	4	3	2	1	4	3	1	4	1	2	1	3	2
11	2	3	2	3	3	3	3	4	2	1	4	2	2	2	2	2
12	2	3	2	4	3	3	3	4	2	1	3	2	1	1	2	2
13	2	2	2	4	3	3	2	4	2	1	3	1	1	2	2	2
14	2	3	2	2	3	3	2	4	2	1	3	2	1	1	3	1
15	3	3	1	3	2	2	2	4	2	1	3	1	1	2	2	2
16	3	3	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	1	2	2
17	2	3	2	4	2	2	2	4	2	1	4	1	2	2	1	1
18	3	3	2	4	2	2	2	4	2	1	3	1	2	2	2	1
19	3	3	2	4	3	3	2	4	2	2	3	1	1	1	2	2
20	3	3	2	4	3	3	1	4	2	1	3	2	1	2	2	2
jmlh	49	57	38	72	53	49	40	80	46	23	65	31	32	30	37	31
Rating	2,45	2,85	1,90	3,60	2,65	2,45	2,00	4,00	2,30	1,15	3,25	1,55	1,60	1,50	1,85	1,55

Lampiran 7:

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'
 Jenis Informan : Pengurus Primkopian/Puskopian

Identitas Informan : Nama :

Jabatan:

Alamat:

1. Dari mana Ibu mendapatkan pengetahuan tentang koperasi ?
2. Sudah berapa lama Ibu menjadi pengurus koperasi ?
3. Berapa jumlah anggota koperasi Ibu ?
4. Bagaimana cara merekrut anggota koperasi ?
5. Apakah manfaat koperasi sudah dirasakan oleh anggota ?
6. Mayoritas tingkat pendidikan akhir dari pengurus ?
7. Masalah apa yang dihadapi koperasi Ibu ?
8. Dari sejumlah masalah tersebut yang paling berat menurut Ibu ?
9. Apa saja model pembinaan yang dilakukan Puskop An-Nisa' Jawa Timur
10. Dari sekian model pembinaan, yang sering dilakukan model pembinaan apa ?
11. Apakah model pembinaan yang sering dilakukan tersebut tepat sasaran/sesuai dengan kebutuhan Primer?
12. Bila jawaban no. 9 tidak , sebaiknya model pembinaan apa ?
 Bagi siapa ?, Materi apa ? dan Metode apa ?

Catatan :

Pedoman wawancara tersebut sekedar acuan saja dan tidak menutup kemungkinan wawancara berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi.

PEDOMAN WAWANCARA

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'
Jenis Informan : Anggota Primkopian

Identitas Informan : Nama :

Alamat:

1. Dari mana Ibu mendapatkan pengetahuan tentang koperasi ?
2. Sudah berapa lama Ibu menjadi anggota koperasi ?
3. Bagaimana cara Ibu menjadi anggota koperasi ?
4. Mengapa Ibu tertarik menjadi anggota koperasi An-Nisa'?
5. Apakah manfaat koperasi sudah dirasakan oleh Ibu ?
6. Tingkat pendidikan akhir Ibu ?
7. Masalah apa yang sering Ibu hadapi di koperasi ?
8. Dari sejumlah masalah tersebut yang paling berat menurut Ibu ?
9. Sebagai anggota koperasi, apakah Ibu pernah mendapat pembinaan dari pengurus koperasi ? Apa saja model pembinaannya?
10. Dari sekian model pembinaan, yang sering dilakukan model pembinaan apa ?
11. Apakah model pembinaan yang sering dilakukan tersebut tepat sasaran/sesuai dengan kebutuhan Ibu sebagai anggota?
12. Saran-saran Ibu ke koperasi (tentang pengurus, pengawas, pola manajemen koperasi dsb) ?

Catatan :

Pedoman wawancara tersebut sekedar acuan saja dan tidak menutup kemungkinan wawancara berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi.

PEDOMAN WAWANCARA

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'
Jenis Informan: Pengawas Primkopian dan Puskopian

Identitas Informan : Nama :

Jabatan:.....

Alamat:.....

1. Dari mana Ibu mendapatkan pengetahuan tentang koperasi ?
2. Sudah berapa lama Ibu menjadi pengawas koperasi ?
3. Apakah manfaat koperasi sudah dirasakan oleh anggota ?
4. Apakah manfaat koperasi sudah dirasakan oleh lembaga Muslimat NU ?
5. Mayoritas tingkat pendidikan akhir dari pengawas koperasi ?
6. Masalah apa yang dihadapi koperasi Ibu ?
7. Dari sejumlah masalah tersebut yang paling berat menurut Ibu ?
8. Apa saja model pembinaan yang dilakukan Puskop An-Nisa' Jawa Timur
9. Dari sekian model pembinaan, yang sering dilakukan model pembinaan apa ?
10. Apakah model pembinaan tersebut tepat sasaran/sesuai dengan kebutuhan Primer?
11. Bila jawaban no. 10 tidak , sebaiknya model pembinaan apa ?
Bagi siapa ? Materi apa ? Memakai metode apa ?
12. Menurut Ibu faktor yang mendukung keberhasilan koperasi apa saja ?
13. Apakah seseorang menjadi pengurus harus mempunyai syarat tertentu ?
14. Apakah seseorang menjadi pengawas harus mempunyai syarat tertentu ?
15. Apakah seorang pengurus perlu dilatih ?

16. Apakah seorang pengawas perlu dilatih ?
17. Perekrutan pengurus dan pengawas koperasi berdasarkan kriteria apa ?



Catatan :

Pedoman wawancara tersebut sekedar acuan saja dan tidak menutup kemungkinan wawancara berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi.

PEDOMAN WAWANCARA

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'
 Jenis Informan: Penasehat Puskop An-Nisa' Jawa Timur

Identitas Informan : Nama :

Alamat:

1. Dari mana Ibu mendapatkan pengetahuan tentang koperasi ?
2. Sudah berapa lama Ibu menjadi penasehat Puskopan ?
3. Apakah manfaat koperasi sudah dirasakan oleh lembaga Muslimat NU ?
4. Mayoritas tingkat pendidikan akhir dari pengurus Puskopan ?
5. Mayoritas tingkat pendidikan akhir dari pengawas Puskopan ?
6. Masalah apa yang dihadapi Puskopan ?
7. Dari sejumlah masalah tersebut yang paling berat menurut Ibu ?
8. Menurut Ibu tindakan apa yang harus dilakukan Puskopan dalam mengatasi permasalahan tersebut ?
9. Menurut Ibu faktor yang mendukung keberhasilan koperasi apa saja ?
10. Apakah seseorang menjadi pengurus harus mempunyai syarat tertentu ?
11. Apakah seseorang menjadi pengawas harus mempunyai syarat tertentu ?
12. Apakah seorang pengurus perlu dilatih ?
13. Apakah seorang pengawas perlu dilatih ?
14. Perekrutan pengurus dan pengawas koperasi berdasarkan kriteria apa ?

Catatan :

Pedoman wawancara tersebut sekedar acuan saja dan tidak menutup kemungkinan wawancara berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi.

PEDOMAN WAWANCARA

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'

Jenis Informan: Pengurus Muslimat NU Jawa Timur/Cabang

Identitas Informan : Nama :.....

Jabatan:.....

Alamat:.....

1. Dari mana Ibu mendapatkan pengetahuan tentang koperasi ?
2. Sudah berapa lama koperasi berdiri ?
3. Apa tujuan didirikannya koperasi ?
4. Berapa jumlah anggota Muslimat ?
5. Mengapa anggota koperasi hanya % dari jumlah anggota Muslimat ?
6. Mengapa mayoritas koperasi primer tidak punya kantor sendiri ?
7. Apakah manfaat koperasi sudah dirasakan oleh lembaga Muslimat NU ?
8. Mayoritas tingkat pendidikan akhir dari pengurus koperasi ?
9. Mayoritas tingkat pendidikan akhir dari pengawas koperasi ?
10. Masalah apa yang sering dihadapi koperasi Ibu?
11. Dari sekian masalah tersebut . yang terberat masalah apa?
12. Dari sekian model pembinaan Puskopan terhadap Primkopan, dan juga melihat hasil (laporan edisi 10 tahun Puskopan), menurut Ibu apakah perlu mengubah model pembinaan.
13. Kalau perlu, model pembinaan apa ? untuk siapa, materi apa ? dan memakai metode apa ?
14. Menurut Ibu faktor yang mendukung keberhasilan koperasi apa saja ?

15. Apakah seseorang menjadi pengurus harus mempunyai syarat tertentu ?
16. Apakah seseorang menjadi pengawas harus mempunyai syarat tertentu ?
17. Apakah seorang pengurus perlu dilatih ?
18. Apakah seorang pengawas perlu dilatih ?
19. Perekrutan pengurus dan pengawas koperasi berdasarkan kriteria apa ?

Dan seharusnya berdasarkan apa ?



Catatan :

Pedoman wawancara tersebut sekedar acuan saja dan tidak menutup kemungkinan wawancara berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi.

PEDOMAN WAWANCARA

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'
 Jenis Informan: Induk Koperasi An-Nisa'

Identitas Informan : Nama :

Jabatan:.....

Alamat:.....

1. Dari mana Ibu mendapatkan pengetahuan tentang koperasi ?
2. Sudah berapa lama Ibu menjadi pengurus koperasi ?
3. Berapa jumlah anggota koperasi Ibu ?
4. Apakah dari tahun ketahun anggota koperasi mengalami kenaikan ?
 Mengapa ?
5. Apakah manfaat koperasi sudah dirasakan oleh lembaga muslimat NU ?
6. Mayoritas tingkat pendidikan akhir dari pengurus koperasi ?
7. Apa saja model pembinaan SDM yang dilakukan oleh koperasi Ibu ?
8. Dari sekian model pembinaan, yang sering dilakukan model apa ?
9. Apakah selama ini Induk pernah mengadakan pelatihan khusus tentang koperasi ? Bagi siapa ? Materi apa ? Metode apa ?
10. Kalau pernah melakukan pelatihan, apa dasar materi yang dilatihkan ?
11. Berdasarkan laporan pertanggung jawaban edisi 10 tahun Puskopan Jatim tentang kondisi primkopan, menurut Ibu disebabkan apa ?
12. Sebaiknya Puskopan melakukan apa ?
13. Diantara model pembinaan SDM yang dilakukan Puskopan Jatim, menurut Ibu yang paling efektif model apa ?

PEDOMAN WAWANCARA

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'
Jenis Informan: Dinkop Wilayah Jawa Timur

Identitas Informan : Nama :

Jabatan:.....

Alamat:.....

-
1. Sudah berapa lama Bapak berdinasi di Dinkop Jatim ?
 2. Berapa jumlah anggota koperasi yang menjadi binaan Dinkop Jatim ?
 3. Apa saja model pembinaan SDM yang dilakukan oleh Dinkop Jatim?
 4. Dari sekian model pembinaan, yang sering dilakukan model pembinaan apa ?
 5. Apa alasan melakukan model pembinaan SDM tersebut ?
 6. Berdasarkan laporan pertanggung jawaban edisi 10 tahun Puskopan Jatim tentang kondisi primkopian, menurut Bapak disebabkan apa ?
 7. Sebaiknya Puskopan harus melakukan apa ?
 8. Diantara model pembinaan SDM yang dilakukan Puskopan Jatim, menurut Bapak apakah sudah tepat ? kalau tidak sebaiknya bagaimana ?

Catatan :

Pedoman wawancara tersebut sekedar acuan saja dan tidak menutup kemungkinan wawancara berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi

PEDOMAN WAWANCARA

Tentang : Model Pembinaan Primer Koperasi An-Nisa'
Jenis Informan: Balatkop Wilayah Jawa Timur

Identitas Informan : Nama :.....

Jabatan:.....

Alamat:.....

-
1. Sudah berapa lama Bapak berdinias di Balatkop Jatim ?
 2. Apa saja model pembinaan SDM yang dilakukan oleh Balatkop Jatim?
 3. Dari sekian model pembinaan, yang sering dilakukan model pembinaan apa ?
 4. Apa alasan/dasar melakukan model pembinaan SDM tersebut ?
 5. Sebagai salah satu pembina Puskopan Jatim, berdasarkan laporan pertanggung jawaban edisi 10 tahun Puskopan Jatim tentang kondisi primkopian, menurut Bapak disebabkan apa ?
 6. Sebaiknya Puskopan harus melakukan apa ?
 7. Diantara model pembinaan SDM yang dilakukan Puskopan Jatim, menurut Bapak apakah sudah tepat ? kalau tidak sebaiknya bagaimana ?

Catatan :

Pedoman wawancara tersebut sekedar acuan saja dan tidak menutup kemungkinan wawancara berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi