



PERAN SUMBER DAYA MANUSIA KOPERASI DALAM ASPEK PENILAIAN MANAJEMEN PENILAIAN KESEHATAN KOPERASI

Wahyu Setyorini[✉], Kusumantoro

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Januari 2016
Disetujui Januari 2016
Dipublikasikan
Februari 2016

Keywords:

*Role of Cooperative Human
Resource; Health
Cooperative Assessment;
Cooperative Management.*

Abstrak

Penilaian kesehatan pada Koperasi Karyawan Pura Group menunjukkan kategori "CUKUP SEHAT" dengan skor terlemah pada aspek manajemen. Hal ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam manajemen Koperasi Karyawan Pura Group. Manajemen berkaitan dengan Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK), sehingga penelitian ditujukan untuk mengetahui bagaimana peran dari Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK). Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan peran manajer Koperasi adalah: (a) membuat kebijakan yang disetujui oleh pengurus; (b) mengelola modal dan asset yang dimiliki Koperasi; (c) menjaga komunikasi dengan anggota Koperasi dan karyawan dibawahnya, dan (d) mengawasi dan menilai prestasi kerja karyawan-karyawan Koperasi. Sedangkan peran karyawan Koperasi adalah: (a) berkompetensi dalam pekerjaan yang dilakukan; (b) memiliki kemampuan komunikasi yang efektif; (c) memiliki kesopanan dalam interaksinya di dalam Koperasi, dan (d) memahami kebutuhan anggota Koperasi. Dan peran anggota Koperasi adalah: (a) memenuhi semua kewajiban dan melunasi segala pembayaran kepada Koperasi, dan (b) mematuhi keputusan mayoritas atau menaati keputusan yang dihasilkan dalam Rapat Anggota Tahunan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah peran SDM Koperasi Karyawan Pura Group masih belum optimal jika dibandingkan dengan potensi yang ada. Hal tersebut dikarenakan lemahnya pengelolaan manajerial Koperasi dan lampiran-lampiran yang mendukung penilaian kesehatan Koperasi tidak terdokumentasi dengan jelas.

Abstract

Cooperative health assessment conducted in Cooperative Employees of Pura Group showed the achievement of the category "HEALTHY ENOUGH". The weakest scores is in the aspect of management. This indicates weaknesses in its management which related to Human Resources Cooperative. This research aimed to find out how the role of the Human Resources Cooperative. The research method used in this research is descriptive qualitative and done by observation, interview and documentation. Results from the study showed the role of managers Cooperative are: (a) create an operational policy approved by the board; (b) managing capital and assets owned cooperatives; (c) maintain communication with cooperative members and employees below, and (d) monitor and assess the performance of employees Cooperative. Then the role of employees Cooperative are: (a) competent in the work performed; (b) have effective communication skills; (c) have the decency in his interactions in the Cooperative, and (d) understand the needs of cooperative members. And the role of cooperative members are: (a) fulfill all obligations and settle all payments to cooperatives, and (b) abide by the majority decision or comply with the decision resulting in the Annual Member Meeting. The conclusion from this study showed that the human resources' role is unoptimal. This is due to a weak managerial Cooperative and the appendices that support in decreasing score of health cooperative assessment is not well documented.

© 2016 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: wahyusetyorini22@gmail.com

PENDAHULUAN

Peran Koperasi dirasa semakin penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Di Indonesia, Koperasi diharapkan mampu menjadi soko guru perekonomian. Koperasi juga menjadi ciri khas perekonomian Indonesia karena nilai-nilai yang terkandung dalam Koperasi digali dan dikembangkan dari leluhur bangsa Indonesia. Namun dalam prakteknya, peran Koperasi masih belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam perekonomian Indonesia jika dibandingkan

dengan badan usaha lain yang lebih besar. Ditambah dengan meningkatnya pertumbuhan lembaga keuangan mikro yang menawarkan jasa sejenis menambah rintangan bagi Koperasi untuk tetap eksis dalam menjalankan usahanya.

Koperasi merupakan penggerak ekonomi kerakyatan yang berbasis pada anggota, dimana semakin besar jumlah anggota maka semakin besar potensi kekuatan Koperasi. Terlihat dalam data dari Badan Pusat Statistika bahwa perkembangan jumlah Koperasi yang ada di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan tiap tahunnya seperti berikut:

Tabel 1.Data Pertumbuhan Koperasi di Indonesia Tahun 2011-2013

No.	Indikator	Satuan	2010-2011	2011-2012	2012-2013
1	Jumlah Koperasi	Unit	177.482	188.181	194.295
2	Pertumbuhan Koperasi	Persen	4,15	6,03	3,25
3	Jumlah Koperasi Aktif	Unit	124.855	133.666	139.321
4	Prosentase Koperasi Aktif dari Total Jumlah Koperasi	Persen	70,35	71,03	71,71
5	Pertumbuhan Jumlah Koperasi Aktif	Persen	3,64	7,06	4,23
6	Jumlah Anggota Koperasi Aktif	Orang	30.461.121	30.849.913	33.869.439
7	Pertumbuhan Jumlah Anggota Koperasi Aktif	Persen	4,18	1,28	9,79
8	Permodalan	Rp. Juta	64.788,727	75.484.237	102.826.158
9	Pertumbuhan Permodalan	Persen	8,25	16,51	36,22
10	Volume Usaha	Rp. Juta	76.822.082	95.062.402	119.182.690
11	Pertumbuhan Volume Usaha	Persen	-6,43	23,74	25,37
12	Selisih Hasil Usaha (SHU)	Rp. Juta	5.622.164	6.336.481	6.661.926
13	Pertumbuhan SHU	Persen	6,00	12,71	5,14

Sumber data: Badan Pusat Statistika, 2013

Peningkatan jumlah Koperasi tersebut nyatanya belum mampu menunjukkan kekuatan potensi Koperasi di Indonesia. Namun, Koperasi masih mempunyai tantangan tersendiri baik dari sektor eksternal maupun internal. Eksistensi Koperasi sebagai suatu institusi ekonomi yang diharapkan dapat berperan sebagai mesin penggerak kegiatan ekonomi nasional sekaligus sebagai soko guru perekonomian Indonesia

masih belum berjalan sesuai dengan yang dicita-citakan.

Koperasi merupakan badan usaha yang cocok untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, seperti yang dijelaskan dalam UU No.25 tahun 1992, "Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang

berdasar atas asas kekeluargaan". Penjelasan dari definisi Koperasi tersebut selaras dengan Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 1 yang berbunyi, "Perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan", kesesuaian antara pasal 33 UUD 1945 dengan UU No.25/1992 inilah yang menjadi landasan mengapa Koperasi dirasa sesuai untuk membantu pembangunan ekonomi masyarakat Indonesia.

Koperasi perlu melakukan pengawasan agar dapat mengevaluasi kinerjanya sehingga pengurus Koperasi mampu memahami keadaan Koperasi dan berguna dalam pengambilan keputusan agar Koperasi dapat terus bertahan. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.KUKM/XII/2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 20/Per/M.KUKM/XI/2008 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi memiliki tujuan agar Koperasi dapat

dikelola secara profesional sesuai prinsip kehati-hatian dan kesehatan Koperasi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada anggota dan masyarakat di sekitarnya.

Penilaian kesehatan Koperasi tidak terlepas dari perhatian Dinas Perindustrian Koperasi dan UMKM Kudus. Pertumbuhan jumlah Koperasi di Kudus mengalami peningkatan secara terus menerus setiap tahunnya. Namun, bertambahnya jumlah Koperasi tidak diiringi dengan peningkatan jumlah Koperasi yang ada dalam kategori sehat. Hal tersebut dikarenakan berbagai kendala masih dialami oleh Koperasi-Koperasi yang ada di Kudus, seperti masalah Sumber Daya Manusia, akses pasar dan permodalan. Adapun jumlah Koperasi yang ada di Kudus pada tahun 2014 sebanyak 516 unit Koperasi. Diantaranya terdapat 451 unit Koperasi yang termasuk dalam kategori Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan Unit Simpan Pinjam (USP) Koperasi. Data penilaian kesehatan Koperasi di Kudus dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Data Penilaian Kesehatan Koperasi di Kabupaten Kudus Tahun Buku 2014

Koperasi	Kategori Sehat	Cukup Sehat	Kurang Sehat	Tidak Sehat	Sangat Tidak Sehat	Jumlah
KSP	10	29	2	0	2	43
USP	40	160	35	6	3	244
KJKS	2	4	0	0	0	6
UJKS	4	8	0	0	0	12
Jumlah	56	201	37	6	5	305

Sumber: Data Dinas Perindustrian Koperasi dan UMKM yang diolah, 2014

Dari keseluruhan 451 Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan Unit Simpan Pinjam (USP), hanya sebanyak 305 unit Koperasi saja yang dinilai kesehatannya. Hal ini dikarenakan ada beberapa Koperasi yang tidak bisa dinilai. Koperasi yang tidak bisa dinilai diantaranya adalah Koperasi yang sudah tidak beroperasi, Koperasi yang beroperasi kurang dari satu tahun, Koperasi dengan asset kecil dan Koperasi yang tidak menyelesaikan administrasi

kepada Dinas Perindustrian Koperasi dan UMKM. Terlihat dalam tabel bahwa hanya 18% saja dari keseluruhan Koperasi yang ada di Kudus dalam kategori sehat dan sebanyak 82% Koperasi dibawah kategori sehat. Secara garis besar, tidak sehatnya Koperasi di Kudus bisa mengindikasikan 3 hal, yakni organisasi yang tidak berjalan, usaha yang macet dan Rapar Anggota Tahunan (RAT) yang belum memenuhi syarat. Ketidaksehatan Koperasi ini

kemudian memunculkan dampak buruk dengan terdapatnya 64 Koperasi di Kudus yang dinyatakan gulung tikar pada tahun 2014. Koperasi yang tidak sehat ini bukan berarti bubar, namun Koperasi yang tidak menjalankan prosedur secara benar. Dari 64 Koperasi yang dinyatakan tidak berjalan beberapa diantaranya dikarenakan tidak mempunyai regenerasi kepemimpinan dan tingkat kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang rendah.

Sesuai paparan diatas, Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) masih menjadi permasalahan yang dihadapi Koperasi di Kudus sehingga akan mempengaruhi kemampuan Koperasi dalam menjalankan usahanya, sesuai dengan pendapat Trisnawani (2009:2) yang menyebutkan SDM sebagai salah satu faktor pendukung yang mempengaruhi kemampuan Koperasi dalam menjalankan usahanya. Faktor-faktor tersebut antara lain: (a) SDM (petugas pelaksana) terutama "Kewirausahaan", (b) sarana dan prasana yang dimiliki, atau yang perlu harus dimiliki, (c) permodalan (modal sendiri dan modal luar) ; (d) kemampuan manajemen dalam pelaksanaannya; dan (e) faktor eksternal yang terdiri atas potensi ekonomi di wilayah kerja Koperasi dan kebijaksanaan (iklim usaha yang diciptakan oleh pemerintah bagi Koperasi dan Koperasi mampu melakukan interaksi terhadap kebijaksanaan yang bersangkutan).

Dalam perKoperasian, Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) yang berkualitas sangat diperlukan karena Sumber Daya Manusia merupakan salah satu hal yang mendukung kemampuan usaha Koperasi. Soesilo (2008:149) menyatakan bahwa "... permasalahan internal utama dan amat sentral yang dihadapi oleh KUMKM selama ini dalam menjalankan kegiatan bisnisnya adalah sangat berkaitan dengan dan bersumber pada kualitas sumber daya manusia di lingkungannya." Kepentingan aspek Sumber Daya Manusia Koperasi ini dikarenakan manusia sebagai operator pusat dalam semua kegiatan operasional Koperasi. Dengan kata lain, segala hal yang berkaitan dengan Koperasi dilakukan oleh manusia. Jika dilihat

dari segi permodalan Koperasi, modal tidak akan bisa berjalan jika tidak dikelola oleh Sumber Daya Manusia Koperasi yang kompeten. Partisipasi juga dilakukan oleh manusia, dalam hal ini dilakukan oleh anggota Koperasi yang menggunakan jasa atau membeli produk yang dijual oleh Koperasi. Dari aspek manajemen mulai dari *planning*, *operating*, *actuating* sampai *controlling* dilaksanakan oleh Sumber Daya Manusia yang mengarahkan proses manajerial untuk mencapai tujuan Koperasi. *Purchasing* dan *distributing* keperluan Koperasi juga tidak lepas dari peran Sumber Daya Manusia.

Suryani dkk.(2008:115) menjelaskan bahwa Koperasi merupakan badan usaha yang bersifat gotong royong sehingga supaya pengelolaannya berjalan dengan baik Koperasi perlu memperhatikan pengembangan sumber daya manusianya. Berkembang tidaknya Koperasi sangat ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki. Maka dari itu, peranan sumber daya manusia dalam Koperasi baik sebagai anggota, pengurus maupun pengawas perlu dikelola dengan baik oleh organisasi Koperasi. Sumber daya yang kompeten (ketrampilan, pengetahuan, sikap yang baik) akan membuat Koperasi berkembang dan mampu bersaing dengan Koperasi lainnya.

Untuk menjawab permasalahan Sumber Daya Manusia Koperasi yang banyak dialami Koperasi-Koperasi yang ada di Kudus, maka perlu diperhatikan aspek-aspek yang masuk dalam penilaian kesehatan Koperasi. Terdapat tujuh aspek yang dinilai dalam penilaian kesehatan Koperasi menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 14/ Per/ M.KUKM/ XII/ 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 20/ Per/ M.KUKM/ XI/ 2008 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi. Ketujuh aspek tersebut diantaranya adalah: permodalan, kualitas aktiva produktif, manajemen, efisiensi, likuiditas, kemandirian dan pertumbuhan, dan

jatidiri Koperasi. Dari ketujuh aspek tersebut, Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) dapat digali dalam aspek manajemen pada poin manajemen umum dan kelembagaan. Dengan demikian, kesuksesan sebuah Koperasi atau sehatnya sebuah Koperasi tidak bisa dilepaskan dari peran manajemen itu sendiri. Manajemen sangat bersangkutan dengan Sumber Daya Manusia karena suatu organisasi Koperasi tidak akan berjalan lancar jika Sumber Daya Manusia Koperasi nya tidak memiliki kompetensi. Jika Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) kompeten, maka akan mampu *manage* - faktor lain seperti permodalan, aktiva dan likuiditas Koperasi. Hal ini mengindikasikan bahwa peran manajemen mampu mengatur Koperasi baik dari segi finansial maupun non-finansial.

Penelitian akan dilakukan pada Koperasi Karyawan Pura Group Kudus yang bergerak dalam usaha pemenuhan kebutuhan karyawan PT. Pusaka Raya (PURA). Koperasi Karyawan Pura Group merupakan Koperasi karyawan terbesar di Kudus jika dilihat dari bidang usaha yang dimilikinya. Terdapat tujuh

bidang usaha yang dikelola Koperasi Karyawan Pura Group, yaitu Bidang usaha simpan pinjam; Bidang usaha pertokoan (mini market); Bidang usaha *outsourcing*; Bidang usaha PPOB; Bidang usaha *dump truck* dan forklif; Bidang usaha perumahan, dan Bidang usaha simpan pinjam non anggota. Berbeda dengan Koperasi karyawan dari perusahaan besar lainnya di Kudus, seperti PT. Djarum, PT. Nojorono, PG. Rendeng, dan sebagainya yang hanya memfokuskan pada pemberian pelayanan bidang simpan pinjam saja. Selain itu, jumlah karyawan Koperasi yang mampu dipekerjakan di Koperasi Pura Group juga terbanyak di Kudus, yakni sebanyak 56 orang dan hanya Koperasi Karyawan Pura Group yang memiliki bangunan Koperasi tersendiri yang terpisah dari lokasi pusat Perusahaan. Kemampuan Koperasi Karyawan Pura Group dalam menjalankan usaha menjadi sorotan di Kudus dan didukung dengan perkembangan Koperasi Karyawan Pura Group selama tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 yang telah mengalami peningkatan di berbagai aspek, diantaranya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Perkembangan Koperasi Karyawan Pura Group Tahun 2012-2014

Aspek	2012	2013	2014
Jumlah Anggota	5.954	6.527	6.741
Volume usaha (Rp) :			
Piutang Uang	39.777.198.779	44.753.913.236	57.072.310.256
Simpanan Anggota	41.989.043.786	51.671.306.191	60.408.670.233
Partisipasi Neto Anggota	320.135.306	421.753.859	542.831.248
Sisa Hasil Usaha (SHU)	162.913.956	169.782.001	173.449.087

Sumber data: Laporan RAT Koperasi Karyawan Pura Group tahun buku 2013 dan 2014 yang diolah, 2015.

Terlihat dalam tabel bahwa jumlah anggota Koperasi Karyawan Pura Group tiap tahunnya mengalami peningkatan yang dibarengi dengan jumlah partisipasi anggota yang terus meningkat, sejalan dengan laju simpan pinjam yang dilakukan oleh anggota Koperasi. SHU yang dibagikan kepada anggota sebagai balas jasa atas partisipasinya juga

meningkat tiap tahunnya. Disisi lainnya, Koperasi Karyawan Pura Group Kudus juga merupakan Koperasi yang besar. Namun, kedua fakta tersebut tidak secara signifikan mempengaruhi penilaian kesehatan yang dilakukan Dinas Perindustrian Koperasi dan UMKM. Koperasi Karyawan Pura Group mendapatkan predikat "CUKUP SEHAT" pada

penilaian kesehatan Koperasi yang dilakukan. Berikut rincian hasil penilaian kesehatan Hal tersebut mengindikasikan bahwa tidak Koperasi di Koperasi Karyawan Pura Group: semua Koperasi yang besar adalah sehat.

Tabel 4. Hasil Penilaian Kesehatan Koperasi di Koperasi Karyawan Pura Group

No.	Aspek yang Dinilai	Komponen	Skor Maksimal	Skor Perolehan
1	Permodalan	Rasio modal sendiri terhadap total asset	6	1,5
		Rasio modal sendiri terhadap pinjaman beresiko	6	6
		Rasio kecukupan modal	3	3
2	Kualitas aktiva produktif	Rasio modal sendiri terhadap rasio volume pinjaman pada anggota terhadap volume pinjaman yang diberikan	10	10
		Rasio resiko pinjaman bermasalah terhadap pinjaman yang diberikan	5	4
		Rasio cadangan resiko terhadap pinjaman bermasalah		
		Rasio pinjaman yang beresiko terhadap pinjaman yang diberikan	5	5
3	Manajemen	Manajemen umum	5	5
		Kelembagaan	3	0,75
		Manajemen permodalan	3	1
		Manajemen aktiva	3	2,4
		Manajemen likuiditas	3	1,2
4	Efisiensi	Rasio biaya operasional pelayanan terhadap partisipasi bruto	4	2,4
		Rasio beban usaha terhadap SHU kotor	4	4
		Rasio efisiensi staf	2	2
5	Likuiditas	<i>Cash ratio</i>	10	2,5
		Rasio pembiayaan terhadap dana yang diterima	5	5
6	Kemandirian dan pertumbuhan	Rentabilitas asset	3	0,75
		Rentabilitas modal sendiri	3	3
		Kemandirian operasional pelayanan	4	4
7	Jatidiri Koperasi	Rasio partisipasi bruto	7	7
		Rasio partisipasi ekonomi anggota (PEA)	3	3

Sumber data: Sertifikat Penilaian Kesehatan Koperasi Karyawan Pura Group yang diolah, 2013

Tabel diatas memperlihatkan aspek tidak mencapai skor maksimum. Hal ini manajemen merupakan aspek dengan penilaian mengindikasikan bahwa Koperasi Karyawan yang paling rendah. Kelima poin didalam aspek Pura Group belum mampu memperlihatkan manajemen, yakni manajemen umum, keefektifan sistem manajerialnya. Tidak tercapainya skor maksimal pada aspek manajemen aktiva dan manajemen likuiditas manajemen tersebut memperlihatkan bahwa

masalah Sumber Daya Manusia juga dihadapi oleh Koperasi Karyawan Pura Group, padahal pada penilaian yang lainnya dalam keadaan bagus. Hal inilah yang menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian mengenai peran sumber daya manusia koperasi dalam aspek penilaian manajemen penilaian kesehatan koperasi dengan studi pada koperasi karyawan pura group Kudus.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sehingga penelitian ini akan menjawab gejala atau fenomena yang sesuai dengan fokus penelitian yang akan diteliti yaitu bagaimanaperan sumber daya manusia koperasi dalam aspek penilaian manajemen penilaian kesehatan koperasi. Data dan sumber data sebagai berikut:

Tabel 5. Penilaian Koperasi

No.	Data	Sumber Data / Informan	Teknik Pengumpulan Data
1	Peran Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK)	Informan yang terdiri atas manajer Koperasi, karyawan Koperasi dan Anggota Koperasi.	Teknik wawancara
2	Profil Koperasi Karyawan Pura Group	Sumber data tertulis, yang terdiri dari laporan RAT, sertifikat Penilaian Kesehatan, Sertifikat Prestasi Koperasi dan struktur organisasi Koperasi yang diperoleh dari pihak Koperasi Karyawan Pura Group	Teknik dokumentasi
3	Data yang digunakan untuk mencocokkan jawaban informan dan hasil dokumentasi	Melalui sumber data berupa fenomena atau kejadian dan seluruh kegiatan yang terjadi di Koperasi Karyawan Pura Group.	Teknik observasi

Keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi, meliputi triangulasi triangulasi sumber. Triangulasi sumber dalam penelitian ini meliputi: (1) peneliti menggunakan teknik wawancara pada bermacam-macam sumber dari manajer Koperasi, karyawan Koperasi, dan anggota Koperasi; (2) Jawaban yang telah diperoleh dari informan tersebut kemudian dianalisis keabsahannya melalui informan lain; (3) Hasil data yang diperoleh melalui wawancara tersebut akan dibandingkan datanya dengan dokumen yang ditemukan, agar tidak terjadi perbedaan hasil dan sesuai dengan dokumen. Tujuannya adalah penyesuaian data agar tidak terjadi ketimpangan data. Teknik analisis data yang dilakukan meliputi tiga tahapan yaitu dengan mereduksi data, menyajikan data dan verifikasi data. Sedangkan untuk prosedur penelitian meliputi tahap pra

lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Koperasi Karyawan Pura Group memiliki anggota sebanyak 6.741 orang. Jika dikelola dengan baik, maka Koperasi Karyawan tersebut mampu untuk berkembang menjadi lebih besar dan lebih kuat serta mampu bersaing dengan badan usaha lainnya. Dilihat dari kuantitas anggota, Koperasi Karyawan Pura Group mampu memperkuat perekonomian khususnya bagi anggota Koperasi. Dalam penilaian Koperasi yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM pada tahun 2013 lalu menunjukkan predikat "CUKUP SEHAT". Dilihat dari segi keuangan Koperasi, menunjukkan hasil yang bagus dan layak untuk dinyatakan sehat namun dari segi manajemen masih banyak hal yang

perlu diperbaiki karena masih kurang perhatian. Aspek manajemen pada penilaian kesehatan Koperasi di Koperasi Karyawan Pura Group menjadi satu-satunya aspek dengan poin-poin yang paling rendah skornya. Beberapa hal yang menjadi penyebab tidak maksimalnya skor penilaian kesehatan Koperasi Karyawan Pura Group adalah sebagai berikut:

a. Tidak jelasnya visi, misi dan tujuan Koperasi

Koperasi Karyawan Pura Group tidak memiliki visi, misi dan tujuan Koperasi yang terdokumentasi dengan baik. Selain itu, visi, misi dan tujuan Koperasi tidak dipahami oleh anggota Koperasi dan karyawan Koperasi sehingga mengurangi kesadaran mereka akan pentingnya Koperasi. Padahal, Koperasi yang baik harus memiliki visi dan misi agar mampu menentukan tujuan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Satmoko dan Irmim (2005:2) yang menyatakan bahwa, "Perusahaan yang baik tentu mampu menetapkan visi dan misi di dalam menjalankan usahanya. Bertolak dari visi dan misi inilah perusahaan dapat melakukan penyusunan strategi perusahaan." Jika dikaitkan dengan Koperasi, maka dengan adanya visi dan misi maka akan membantu penentuan rencana kerja kedepan yang akan dilakukan oleh Koperasi. Visi dan misi sebagai acuan atau penentu arah usaha yang dijalankan Koperasi.

Visi suatu badan usaha kemudian dijelaskan kembali oleh Satmoko dan Irmim (2005:96) seperti berikut ini:

"Visi merupakan gambaran realistik, riil dan menarik tentang masa depan perusahaan. Untuk mewujudkan visi ini harus jelas tujuan dan sasaran perusahaan yang hendak dicapai serta mengarahkan strategi untuk menyatukan gagasan strategis dalam rangka membangun komitmen seluruh karyawan. Di dalam praktik untuk menyamakan persepsi tentang visi ini ternyata tidak mudah meskipun sudah dinyatakan secara tertulis dan disosialisasikan kepada seluruh lapisan karyawan. Dengan demikian visi ini harus selalu selalu diingatkan kembali secara periodik."

Sesuai dengan pendapat diatas, jika visi Koperasi Karyawan Pura Group tidak diketahui dan tidak didokumentasikan dengan baik maka akan membuat ketidakjelasan arah tujuan Koperasi. Usaha-usaha yang dijalankan oleh Koperasi Karyawan Pura Group juga tidak akan tercapai sesuai harapan. Dengan demikian, maka visi, misi dan tujuan Koperasi perlu terdokumentasi dengan baik dan disosialisasikan kembali kepada seluruh *stakeholders* Koperasi secara periodik.

b. Rencana kerja Koperasi yang tidak dipahami oleh karyawan dan anggota Koperasi.

Koperasi Karyawan Pura Group memiliki rencana kerja tahunan yang disahkan dalam setiap Rapat Anggota Tahunan Koperasi. Keberadaan rencana kerja ini ternyata tidak diketahui dan tidak dipahami oleh anggota dan karyawan Koperasi. Ketidaktahuan anggota Koperasi akan keberadaan rencana kerja disebabkan oleh kurangnya informasi atau sosialisasi yang dilakukan Koperasi. Dalam Rapat Anggota Tahunan Koperasi, pihak Koperasi Karyawan Pura Group memiliki tantangan tersendiri. Karena banyaknya anggota yang mencapai 6.741 orang, maka dari Koperasi tidak dapat mengundang semua anggota Koperasi untuk hadir. Hanya sekitar 10% saja dari total keseluruhan anggota Koperasi yang diundang. Pemberian undangan kepada anggota Koperasi untuk menghadiri Rapat Anggota Tahunan Koperasi dilakukan secara bergilir pada masing-masing unit perusahaan PT. PURA. Hal tersebut dilakukan karena keterbatasan biaya yang dimiliki Koperasi Karyawan Pura Group serta keterbatasan tempat atau gedung yang bisa digunakan di kawasan Kudus. Hambatan inilah yang membuat 90% anggota Koperasi yang tersisa tidak mendapatkan laporan Rapat Anggota Tahunan dan tidak mengetahui hasil apa yang dicapai Koperasi pada tahun yang bersangkutan. Sedangkan bagi karyawan Koperasi Pura Group yang tidak memahami rencana kerja Koperasi dikarenakan kurangnya kesadaran karyawan Koperasi untuk memperoleh

informasi lebih mengenai Koperasi tanpa diberitahu terlebih dahulu. Jumlah karyawan Koperasi yang mencapai 56 orang dan notabene berada di Koperasi setiap hari, seharusnya memahami rencana kerja yang dimiliki Koperasi. Dengan demikian, maka sosialisasi informasi rencana kerja perlu dilakukan oleh Koperasi Karyawan Pura Group terutama dari pihak pengurus Koperasi. Hal ini akan menurunkan penilaian kesehatan Koperasi karena dalam penilaian dibutuhkan pengecekan silang kepada karyawan Koperasi.

c. Pengurus masih berurusan dengan operasional Koperasi

Secara struktural, manajer Koperasi meng-*handle* kegiatan operasional Koperasi. Namun, pengurus masih mencampuri kegiatan operasional Koperasi, sehingga manajer Koperasi tidak dapat mengelola Koperasi Karyawan Pura Group secara independen. Pengurus masih melaksanakan operasional Koperasi dengan memberikan *acc* pinjaman diatas plafond. Seharusnya manajer yang melaksanakan semua kegiatan operasional Koperasi agar lebih terasa kontribusinya terhadap Koperasi.

d. Tata tertib Sumber Daya Manusia yang tidak jelas, hanya sebatas KKB (Kontrak Kerja Bersama) dan tidak bisa dibuktikan secara tertulis.

Tata tertib Sumber Daya Manusia tidak terdokumentasi dengan baik pada Koperasi Karyawan Pura Group. Padahal, tata tertib bagi karyawan Koperasi digunakan untuk mengatur jalannya Koperasi sehari-hari. Jika Tata tertib Sumber Daya Manusia tidak dimiliki dan tidak diketahui oleh karyawan Koperasi maka akan mempengaruhi etos kerja karyawan Koperasi. Beberapa tindak pelanggaran kedisiplinan akan muncul karena tidak adanya aturan tersebut. Hal ini juga tercermin dalam pernyataan salah satu karyawan Koperasi, yaitu Bapak Sukari yang menyatakan bahwa datang terlambat seharusnya diperbolehkan asalkan kerjaan yang diberikan selesai seperti berikut ini:

“Jadi kedisiplinan itu kan jadi kalau bekerja jam 8 ya mungkin setengah 9 baru berangkat itu *lho*, lumrah lah yang penting kan kerjaan *rampung*.” (SK72, wawancara dilakukan pada tanggal 13 Juli 2015 pukul 14.28 di ruang *meeting* Koperasi Karyawan Pura Group)

Karyawan Koperasi berpendapat demikian karena tidak adanya aturan yang jelas, tegas dan tertulis sehingga masing-masing karyawan Koperasi Pura Group dapat membacanya. Hal tersebut tentu akan mempengaruhi kinerja Koperasi Karyawan Pura Group. Meskipun manajer Koperasi dan karyawan Koperasi mengakui adanya KKB (Kontrak Kerja Bersama) dalam wawancara yang dilakukan, namun hal ini tidak dapat dibuktikan dengan jelas. KKB (Kontrak Kerja Bersama) sendiri sebenarnya mengacu pada sistem kontrak kepada karyawan perusahaan PT. PURA yang kemudian diadaptasi oleh Koperasi Karyawan Pura Group. Hal ini merupakan salah satu contoh kebijakan perusahaan yang mempengaruhi kebijakan Koperasi atau kebijakan perusahaan yang terabsorpsi kedalam kebijakan Koperasi Karyawan Pura Group.

e. Anggota Koperasi berperan melalui partisipasi namun tidak maksimal.

Telah dibuktikan dalam penelitian ini bahwa setiap hari terdapat anggota Koperasi yang melakukan transaksi di Koperasi Karyawan Pura Group. Partisipasi yang dilakukan dirasa kurang maksimal karena dengan jumlah anggota yang mencapai 6.741 orang tersebut seharusnya mampu memberikan kontribusi lebih bagi Koperasi. Volume usaha Koperasi Karyawan Pura Group seharusnya dapat lebih besar daripada yang diperoleh sekarang. Keditak maksimalan tersebut dikarenakan kurangnya penyampaian informasi-informasi penting bagi anggota Koperasi secara menyeluruh. Selain itu, *mindset* (pola pikir) anggota Koperasi yang masih sekedar menggunakan Koperasi untuk memperbanyak pinjaman saja tanpa mempertimbangkan hal apa yang harus ditingkatkan Koperasi juga masih menjadi kendala yang dihadapi Koperasi

Karyawan Pura Group. Kesadaran anggota Koperasi yang masih rendah serta jaranganya anggota Koperasi untuk menyampaikan kritikan dan saran membangun juga menjadi alasan mengapa partisipasi anggota Koperasi Karyawan Pura Group menjadi tidak maksimal.

f. Pengurus tidak melaksanakan fungsi pengawasan dengan maksimal.

Pengurus datang ke Koperasi setelah menyelesaikan pekerjaannya di perusahaan. Sehingga, waktu yang diluangkan adalah pada sore hari. Sedangkan anggota banyak yang bertransaksi pada pagi hari. Hal ini akan memberikan *gap* antara pengurus dengan anggota Koperasi dan karyawan Koperasi. Dengan tidak mengenal karyawan, maka pengawasannya pun akan terhambat dan penilaian kinerja karyawan tidak akan maksimal sehingga kinerja karyawan pun tidak akan maksimal. Hal ini dapat menjadi alasan penurunan skor penilaian kesehatan aspek manajemen Koperasi Karyawan Pura Group.

g. Job Description tidak terdokumentasi dengan baik.

Dalam proses wawancara yang dilakukan kepada Karyawan Koperasi Pura Group, karyawan Koperasi mampu menjelaskan rincian tugasnya sehari-hari. Namun, rincian tugas tersebut tidak dapat di deskripsikan secara rinci karena *job description* pada Koperasi Karyawan Pura Group tidak terdokumentasi dengan baik. Koperasi Karyawan Pura Group yang tergolong besar dengan jumlah anggota Koperasi yang banyak seharusnya memiliki manajemen arsip yang mendukung agar berjalannya Koperasi mampu terarah dan sesuai apa yang dicita-citakan.

h. Koperasi tidak mempunyai Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Selama penelitian berlangsung, tidak ditemukan adanya Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi dengan

baik pada Koperasi Karyawan Pura Group. Standar Operasional Manajemen (SOM) digunakan untuk mengatur proses manajerial di dalam Koperasi. Sedangkan, Standar Operasional Prosedur (SOP) digunakan untuk mengatur proses jalannya kegiatan di dalam Koperasi yang berkaitan dengan prosedur-prosedur atau tata cara kegiatan operasional. Jika Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) tidak dimiliki oleh Koperasi, maka ketercapaian suatu tujuan organisasi tidak akan jelas dan sistematis karena tidak ada aturan-aturan yang bersangkutan untuk mencapainya. Karena Koperasi Karyawan Pura Group tidak memiliki Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP), maka akan menurunkan kinerja Koperasi dan menghambat proses operasional Koperasi.

Berbagai faktor yang membuat skor penilaian kesehatan Koperasi pada Koperasi Pura Group menjadi tidak maksimal adalah dikarenakan kurangnya pengelolaan dokumentasi yang baik di Koperasi. Dokumen yang dimaksud diantaranya adalah visi, misi dan tujuan Koperasi, tata tertib Sumber Daya Manusia Koperasi, *job description* dan Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP). Dokumentasi yang tidak baik akan mempengaruhi kinerja karyawan karena tidak ada acuan-acuan yang pasti dalam melaksanakan tugasnya. Implikasinya adalah etos kerja karyawan mengalami penurunan. Etos kerja karyawan Koperasi Pura Group yang mengalami penurunan ditunjukkan dengan pencapaian prestasi yang sangat gemilang pada tahun 90an, namun kehilangan gaungnya pada tahun-tahun setelahnya hingga saat ini. Dengan posisi manajer yang masih sama yaitu Ibu Sri Ratna Mayawati sejak tahun 1993, nyatanya tidak dapat mempertahankan eksistensi kegemilangan prestasi Koperasi. Selain itu, pencapaian penilaian kesehatan Koperasi dengan kategori "CUKUP SEHAT" juga menunjukkan etos kerja karyawan Koperasi yang tidak maksimal. Terlebih pada aspek manajemen yang tidak mencapai skor maksimal pada semua poin-

poinnya. Sedangkan manajemen sangat bergantung atau berhubungan dengan Sumber Daya Manusia. Jika etos kerja karyawan Koperasi Pura Group diperbaiki, maka akan membuat Koperasi menjadi lebih baik, lebih besar, lebih kuat, dan lebih sehat melihat potensi dari anggota Koperasi Karyawan Pura Group yang sedemikian banyaknya.

Permasalahan lain yang mempengaruhi etos kerja karyawan adalah adanya praktek nepotisme yang ada didalam Koperasi Karyawan Pura Group saat melaksanakan proses perekrutan karyawan Koperasi. Nepotisme merupakan cara pengisian jabatan yang kosong dalam suatu organisasi yang didasarkan pada unsur keluarga, kerabat maupun relasi. Nepotisme merupakan tindakan yang tidak sehat bagi organisasi yang bersangkutan dan takan menjadi persoalan moral sebagaimana menurut Djamil (1999:108) berikut:

“Sama seperti korupsi dan kolusi, nepotisme juga lekat dan menggurita dalam ‘jaringan kekuasaan dan bisnis’ yang tidak sehat. Nepotisme bertujuan ‘mengawetkan’, atau dalam batas-batas tertentu ‘memaksakan’ kehendak dan kepentingan untuk tetap merajai...sehingga salah satu dampaknya adalah praktik monopoli dan *brokerisasi* yang didominasi oleh keluarga atau orang-orang dekat tertentu.”

Sebagaimana penjelasan diatas, maka nepotisme akan mempengaruhi sikap kerja karyawan Koperasi Pura Group. Sofyandi (2008:42) menjelaskan sikap kerja seperti berikut, “Sikap kerja, merupakan faktor eksternal yang berpengaruh dalam bentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan.” Pengaruh nepotisme terhadap sikap kerja karyawan Koperasi akan muncul karena kualifikasi karyawan Koperasi yang masuk melalui jalur keluarga, akan membuat calon karyawan Koperasi lainnya yang lebih kempoten menjadi tersingkir. Selain itu, karyawan Koperasi yang masuk melalui nepotisme akan mendapatkan perlakuan tersendiri dan bahkan dapat memicu timbulnya kecemburuan sosial. Dengan demikian, maka

akan mengganggu kinerja karyawan Koperasi di dalam Koperasi Karyawan Pura Group.

Disisi lainnya, terdapat karyawan Koperasi yang menjadi anggota Koperasi. Hal ini juga akan mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi tersebut karena dengan menjadi anggota Koperasi, maka karyawan Koperasi akan memiliki Koperasi, sedangkan karyawan Koperasi juga harus menjalankan Koperasi. Secara hukum memang tidak salah karena penerimaan anggota Koperasi bersifat sukarela, tetapi hal tersebut mengesampingkan esensi dari Koperasi karyawan itu sendiri. Anggota Koperasi karyawan seharusnya berasal dari karyawan perusahaan (PT. PURA) bukan dari karyawan Koperasi Pura Group. Hal tersebut akan mempengaruhi etos kerja karyawan Koperasi. Dengan demikian, tidak akan menutup kemungkinan bagi karyawan yang menjadi anggota akan memanfaatkan kesempatan tersebut untuk memenuhi kepentingan pribadi, karena seharusnya karyawan Koperasi harus orang luar yang tidak memiliki koneksi dengan Koperasi karena dengan demikian maka kinerja karyawan dapat menjadi maksimal.

Selain itu, masih terdapat karyawan perusahaan (PT. PURA) yang diperbantukan di dalam Koperasi. Ada 4 orang yang mengisi jabatan karyawan Koperasi dengan status masih menjadi karyawan perusahaan yang diperbantukan di Koperasi. Salah satunya adalah manajer Koperasi Karyawan Pura Group. Dan karyawan tersebut menjadi anggota Koperasi. Hal ini akan mempengaruhi etos kerja karyawan yang bersangkutan karena karyawan tersebut masih bertanggungjawab kepada perusahaan, masih bertanggungjawab kepada Koperasi dan memiliki suara saat Rapat Anggota Tahunan yang akan menentukan laju perkembangan Koperasi. Dampak yang akan ditimbulkan adalah adanya kemungkinan untuk pembuatan keputusan yang tidak berjalan objektif melainkan akan bersifat subjektif dengan mengutamakan kepentingan-kepentingan tertentu.

Penurunan kinerja Koperasi Karyawan Pura Group juga disebabkan oleh pelatihan dan

pendidikan Koperasi yang tidak dilakukan oleh Koperasi pada akhir-akhir ini. Padahal pelatihan ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan sebagaimana menurut Rae dalam Sofyandi (2008:113) berikut: "Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien." Dengan selalu meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan, maka akan tercapai pekerjaan yang efektif dan efisien sehingga kinerja Koperasi Karyawan Pura Group menjadi maksimal.

Selain permasalahan pada karyawan Koperasi Pura Group, pengetahuan anggota Koperasi terhadap Koperasi juga masih minim. Ketidaktahuan anggota Koperasi dikarenakan kurangnya informasi yang bersifat edukatif. Padahal Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) merupakan salah satu faktor penentu efektifitas organisasi Koperasi. Hal inilah yang menyebabkan pengelolaan SDM menjadi hal yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu badan organisasi. Selama ini informasi yang diterima anggota hanya dalam hal peningkatan usaha Koperasi saja tanpa dibarengi dengan loyalitas, rasa memiliki Koperasi dan sebagainya. Maka, jika Koperasi Karyawan Pura Group ingin meningkatkan kinerja melalui Sumber Daya Manusia Koperasi agar mencapai penilaian kesehatan Koperasi dengan kategori sehat, perlu diselenggarakan pendidikan dan pelatihan baik untuk anggota Koperasi maupun karyawan Koperasi.

Peran Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) bagi Koperasi merupakan hal yang paling menentukan arah keberhasilan suatu organisasi Koperasi. Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) sebagai motor penggerak roda operasional Koperasi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara bersama-sama. Dalam penelitian ini akan dilihat seberapa jauh pencapaian dimensi peran Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) pada Koperasi Karyawan Pura Group khususnya peran manajer Koperasi, peran karyawan Koperasi dan peran anggota Koperasi.

Peran Manajer Koperasi Karyawan Pura Group lebih dinilai sebagai pengelola Koperasi. Aktifitas manajer Koperasi yang dilakukan di dalam Koperasi dalam kaitannya dengan peran manajer Koperasi sebagai pengelola harian ditunjukkan dalam beberapa hal seperti berikut ini:

a. Membuat kebijakan yang disetujui oleh pengurus.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Sukamdiyo (1996:94) yang berpendapat bahwa manajer merupakan seorang pembuat kebijakan yang handal. Wewenang seorang manajer Koperasi dibatasi hanya dalam menentukan kebijakan yang sifatnya operasional. Sedangkan untuk kebijakan yang sifatnya aturan-aturan dibuat oleh pengurus Koperasi. Manajer Koperasi Karyawan Pura Group bertindak sebagai perpanjangan tangan dari pengurus Koperasi yang tidak bisa datang dan mengurus Koperasi setiap hari.

b. Mengelola modal dan asset yang dimiliki Koperasi.

Sukamdiyo (1996:94) menyatakan bahwa, "Walaupun ada kepala bagian keuangan, namun manajer juga harus bertanggungjawabkan keuangan Koperasi kepada pengurus." Pengelolaan modal Koperasi Karyawan Pura Group dilakukan oleh manajer Koperasi dengan cara pengecekan laporan keuangan secara berkala. Khusus untuk laporan kas dan piutang usaha dilakukan setiap hari. Pengelolaan modal juga dilakukan oleh manajer dengan menjalin hubungan kerjasama dengan pihak bank.

c. Menjaga komunikasi dengan anggota Koperasi dan karyawan dibawahnya.

Menurut Dessler (2008:5) seorang manajer harus memiliki ketrampilan berkomunikasi untuk mewawancarai, memberikan konseling ataupun memberikan disiplin kepada karyawan. Komunikasi yang baik juga harus dimiliki oleh manajer Koperasi. Hal ini ditunjukkan oleh manajer Koperasi Karyawan Pura Group yang terlihat

berkomunikasi dengan karyawan Koperasi selama masa penelitian berlangsung. Komunikasi terjadi ketika mengecek laporan keuangan dan kegiatan lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain berkomunikasi dengan karyawan Koperasi, komunikasi dengan anggota Koperasi juga perlu ditingkatkan karena komunikasi yang dilakukan oleh manajer Koperasi Karyawan Pura Group kepada anggota Koperasi hanya dilakukan saat acc plafond pinjaman saja.

d. Mengawasi dan menilai prestasi kerja karyawan-karyawan Koperasi.

Menurut Hendrojogi (2012:163) seorang manajer Koperasi harus bisa mengawasi, menghargai dan menilai prestasi kerja karyawan Koperasi. Proses pengawasan manajer Koperasi Karyawan Pura Group tidak dilakukan dengan optimal karena proses pengawasan operasional Koperasi dan kinerja karyawan Koperasi hanya dilakukan melalui ruangan manajer. Ruang manajer Koperasi Karyawan Pura Group yang memiliki sekat dinding dari kaca memungkinkan manajer Koperasi untuk melihat segala aktivitas yang dijalankan Koperasi. Manajer Koperasi Karyawan Pura Group terlihat sering hanya duduk-duduk di ruangan saja dan tidak pernah terlihat berkeliling Koperasi untuk melakukan inspeksi.

Dalam memajukan kinerja Koperasi selain manajer Koperasi, peran dari karyawan Koperasi juga dirasa sangat penting. Peran karyawan dianggap sebagai pelaksana operasional Koperasi. Berikut peran karyawan Koperasi pada Koperasi Karyawan Pura Group yang sesuai dengan dimensi yang dikemukakan oleh Suryani dkk. (2008:32):

a. Berkompetensi dalam pekerjaan yang dilakukan.

Dimensi kompetensi akan mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan karyawan Koperasi. Jika karyawan Koperasi mampu menunjukkan kualitas layanan yang prima, maka anggota Koperasi akan puas. Dalam proses menjalankan tugas sehari-hari, karyawan Koperasi Pura Group sudah melaksanakan

tugas dan wewenangnya masing-masing. Namun kurangnya keramahan oleh karyawan Koperasi Pura Group masih dirasakan oleh anggota Koperasi.

b. Memiliki kemampuan komunikasi yang efektif.

Dimensi lain yang dikemukakan oleh Suryani dkk. adalah komunikasi yang baik. Pada dimensi memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, semua indikator didalamnya telah dicapai oleh karyawan Koperasi Pura Group. Hal tersebut ditunjukkan oleh Karyawan Koperasi Pura Group dengan cara mengerti segala macam permintaan anggota Koperasi serta mampu menanggapi permintaan dari anggota Koperasi tersebut dengan jelas dan dengan bahasa yang mudah dipahami.

c. Memiliki kesopanan dalam interaksinya di dalam Koperasi.

Dimensi kesopanan harus dimiliki oleh Karyawan Koperasi Pura Group untuk meningkatkan kepuasan anggota Koperasi. Jika anggota Koperasi semakin puas, maka akan semakin memacu ketertarikan untuk bertransaksi di dalam Koperasi. Karyawan Koperasi Pura Group khususnya unit simpan pinjam yang berhubungan langsung dengan anggota Koperasi, sebagian besar sudah bersikap sopan, namun program senyum, sapa dan salam tidak dilakukan oleh semua karyawan Koperasi. Hal tersebut terlihat pada adanya pegawai loket simpan yang tidak terlihat tersenyum atau ramah kepada anggota yang bertransaksi. Hal tersebut akan menurunkan minat anggota Koperasi untuk melakukan transaksi di kemudian hari.

d. Memahami kebutuhan anggota Koperasi.

Dimensi pemahaman kebutuhan anggota Koperasi perlu dimiliki oleh karyawan Koperasi. Dalam prakteknya, Karyawan Koperasi Pura Group telah mampu memahami dan melaksanakan permintaan anggota Koperasi sebagai *customer*. Permintaan yang dimaksud adalah permintaan dalam hal pelayanan di bidang usaha yang dijalankan Koperasi

Karyawan Pura Group khususnya bidang usaha simpan dan pinjam.

Selain manajer Koperasi dan karyawan Koperasi, penelitian ini juga difokuskan untuk meneliti Sumber Daya Manusia Koperasi lainnya, yaitu anggota Koperasi. Anggota Koperasi memiliki peran sebagai *user* atau pengguna jasa Koperasi sekaligus milik Koperasi. Perannya sebagai *user* atau pengguna jasa Koperasi sekaligus milik Koperasi tidak dimanfaatkan dengan baik. Hal ini terlihat pada anggota Koperasi yang jarang memberikan kritik dan saran. Namun, untuk pelunasan kewajiban dan menaati peraturan Koperasi telah dilakukan seperti uraian berikut ini:

a. Memenuhi semua kewajiban dan melunasi segala pembayaran kepada Koperasi.

Anggota Koperasi Pura Group telah mampu memenuhi semua kewajiban dan melunasi segala pembayaran kepada Koperasi. Anggota Koperasi Karyawan Pura Group melakukan transaksi di Koperasi setiap harinya dan pelunasan kewajiban hutang kepada Koperasi dijalankan tepat waktu karena sistem potong gaji yang diberlakukan Koperasi, sehingga tidak ada anggota yang telat untuk membayar hutang. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sukamdiyo (1996:90) yang menyatakan bahwa seorang anggota Koperasi berperan dengan cara memenuhi semua kewajiban dan melunasi segala pembayaran kepada Koperasi. Selain itu, Hendrojogi (2012:145) juga berpendapat bahwa anggota Koperasi harus secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan Koperasi dan ikut membantu permodalan Koperasi dengan cara memenuhi kewajiban pembayaran uang simpanan pokok, simpanan wajib dan sebagainya, dimana kesemua aspeknya sudah dilakukan oleh anggota Koperasi Karyawan Pura Group.

b. Mematuhi keputusan mayoritas atau menaati keputusan yang dihasilkan dalam Rapat Anggota Tahunan.

Salah satu aspek peran dari seorang anggota Koperasi yang dinyatakan oleh Hendrojogi (2012:145) adalah anggota Koperasi

mampu mematuhi keputusan mayoritas yang ada di Koperasi. Hal ini ditunjukkan oleh anggota Koperasi Karyawan Pura Group dengan mematuhi segala macam keputusan yang ditetapkan Koperasi dan menaati aturan-aturan yang ada di dalam Koperasi Karyawan Pura Group, seperti parkir sesuai dengan tempatnya, mengantri dengan rapi dan sesuai nomor panggil saat melakukan simpanan maupun pinjaman.

Peran yang dilakukan Sumber Daya Manusia Koperasi Karyawan Pura Group belum maksimal. Hal tersebut dibuktikan dengan tidak tercapainya semua dimensi dan semua indikator perilaku yang ditunjukkan sehari-hari. Dengan demikian maka perlu adanya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) yang dapat dilakukan oleh Koperasi sesuai dengan apa yang disampaikan oleh manajer Koperasi, karyawan Koperasi dan anggota Koperasi Karyawan Pura Group berikut ini:

a. Pengembangan wawasan oleh karyawan Koperasi Pura Group.

Pengembangan wawasan bagi karyawan Koperasi Pura Group bisa dilakukan dengan cara belajar atau dengan mengikuti perkembangan teknologi yang ada. Dengan mengikuti perkembangan perKoperasian, maka akan membantu Koperasi untuk eksis dan tidak kalah saing dengan badan usaha lainnya.

b. Peningkatan partisipasi anggota Koperasi Karyawan Pura Group.

Anggota Koperasi Karyawan Pura Group dirasa harus meningkatkan partisipasinya dengan memberikan *support* (dukungan) dan tidak hanya memikirkan diri sendiri namun memikirkan bagaimana mengembangkan Koperasinya.

c. Perbaikan pelayanan oleh karyawan Koperasi Pura Group.

Dengan pelayanan yang prima akan mendukung partisipasi anggota Koperasi

Karyawan Pura Group untuk melakukan transaksi di dalam Koperasi.

d. Penyampaian kritik dan saran dari anggota Koperasi kepada karyawan Koperasi Pura Group.

Pembenahan kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) khususnya karyawan Koperasi dapat ditingkatkan jika ada kritik dan saran yang bersifat konstruktif. Anggota Koperasi diharapkan mampu memberikan saran saat Rapat Anggota Tahunan berlangsung maupun diluar Rapat Anggota Tahunan.

e. Peningkatan manajemen dan perbaikan sistem kerja.

Perbaikan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi.terlebih pada manajemen dan sistem kerja. Perlu adanya peningkatan manajerial dengan cara peningkatan pengawasan kinerja oleh manajer terhadap karyawan Koperasi dan peningkatan pengawasan kinerja oleh Pengurus terhadap manajer Koperasi.

f. Penambahan intensitas datang ke Koperasi dan mengecek kinerja karyawan Koperasi bagi pengurus.

Pengurus Koperasi Karyawan Pura Group dirasa masih kurang mengetahui kinerja karyawan Koperasi karena keterbatasan waktu untu datang ke Koperasi.jika pengecekan kinerja terus dilakukan oleh pengurus Koperasi, maka kualitas Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) akan mengalami peningkatan dan akan berakibat semakin sehatnya penilaian Koperasi Karyawan Pura Group.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan judul “Peran Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) Dalam Upaya Peningkatan Penilaian Kesehatan Koperasi Ditinjau Dari Aspek Penilaian Manajemen (Studi Pada Koperasi Karyawan Pura Group Kudus)”,maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tidak tercapainya kategori “SEHAT” bagi Koperasi Karyawan Pura Group disebabkan oleh beberapa faktor manajerial, yakni: (a) tidak jelasnya visi, misi dan tujuan Koperasi; (b) rencana kerja Koperasi yang tidak dipahami oleh karyawan dan anggota Koperasi; (c) pengurus masih berurusan dengan operasional Koperasi; (d) tata tertib Sumber Daya Manusia Koperasi yang tidak jelas, hanya sebatas KKB dan tidak bisa dibuktikan secara tertulis; (e) pengurus tidak melaksanakan fungsi pengawasan dengan maksimal; (f) anggota Koperasi berperan melalui partisipasi namun tidak maksimal; (g) *job description* atau rincian tugas tidak terdokumentasi dengan baik, dan (h)Koperasi tidak mempunyai Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP).
2. Peran Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) menunjukkan manajer Koperasi sebagai pengelola Koperasi, karyawan Koperasi sebagai pelaksana Koperasi dan anggota Koperasi sebagai pengguna atau *user* Koperasi. dalam aktivitas yang dilakukan Sumber Daya Manusia Koperasi (SDMK) sangat dibutuhkan adanya peningkatan. Hal tersebut ditunjukkan dengan tidak tercapainya semua dimensi pengamatan beserta indikatornya. Peran yang dilakukan manajer Koperasi Karyawan Pura Group adalah: (a) membuat kebijakan yang disetujui oleh pengurus; (b) mengelola modal dan asset yang dimiliki Koperasi; (c) menjaga komunikasi dengan anggota Koperasi dan karyawan dibawahnya, dan (d) mengawasi dan menilai prestasi kerja karyawan-karyawan Koperasi. Sedangkan peran karyawan Koperasi Pura Group adalah sebagi berikut: (a) berkompentensi dalam pekerjaan yang dilakukan; (b) memiliki kemampuan komunikasi yang efektif; (c) memiliki kesopanan dalam interaksinya di dalam Koperasi, dan (d) memahami kebutuhan anggota Koperasi. kemudian peran anggota Koperasi yang terlihat selama penelitian berlangsung adalah sebagai berikut: (a)

memenuhi semua kewajiban dan melunasi segala pembayaran kepada Koperasi, dan (b) mematuhi keputusan mayoritas atau menaati keputusan yang dihasilkan dalam Rapat Anggota Tahunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistika. 2013. Tabel Perkembangan Koperasi pada Periode 1967 - 2013. http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=13¬ab=44. Diakses pada tanggal 6 Maret 2015.
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Terjemahan Paramita Rahayu. PT Indeks.
- Djamil, Fathurrahman. 1999. "Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN): DALAM Perspektif Hukum dan Moral Islam". Dalam Hamid, Edy Suandi dan Muhammad Sayuti (Ed.), *Korupsi, Kolusi dan Nepotisme di Indonesia*. Yogyakarta: Aditya Media. Hal.103-114.
- Hendrojogi. 2012. *Koperasi Asas-asas, Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Satmoko dan Soejitno Irmim. 2005. *Peran Strategis Manajer SDM*. Seyma Media.
- Soesilo, M. Iskandar. 2008. *Dinamika Gerakan Koperasi Indonesia Corak Perjuangan Ekonomi Rakyat Dalam Menggapai Sejahtera Bersama*. Jakarta Selatan: PT. Wahana Semesta Intermedia.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sukamdiyo, Ign. 1996. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Erlangga.
- Suryani, Tatik., Sri Lestari, dan Wiwik Lestari. 2008. *Manajemen Koperasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Trisnawani, Tuti. 2009. *Akuntansi Untuk Koperasi dan UMKM*. Jakarta: Salemba Empat.