**PENGUATAN MANAJEMEN DAN KOMPETENSI KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN DI KOPERASI SIMPAN PINJAM ACHEH SOCIETY DEVELOPMENT COOPERATIVE BIREUEN – ACEH**

**Aulia Fitri**

*Program Studi Magister Manajamen Universitas Diponegoro Semarang*

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisa penguatan manajemen dan kompetensi komunikasi dalam kepemimpinan di Koperasi Simpan Pinjam Acheh Society Development Cooperative (KSP ASDC) Bireuen-Aceh.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara yang terdiri dari beberapa level atau tingkat jabatan, mulai dari pendiri (*founder*), top manajemen, hingga staf dan anggota koperasi, yakni sebanyak 7 (tujuh) orang. Model penelitian dianalisis dengan teknik *event history* yang dikolaborasikan metode Miles dan Huberman dalam upaya memfokuskan pada hal-hal penting lewat data yang direduksi untuk memberikan gambaran permasalahan secara lebih jelas.

Hasil penelitian menunjukan bahwa apa yang terjadi sejak berdirinya KSP ASDC hingga saat ini benar-benar mengalami perbedaan signifikan, khususnya dalam penguatan manajemen yang digerakkan oleh para pendiri awal sampai dengan berubahnya struktur kepemimpinan yang baru dalam koperasi. Adapun kompetensi komunikasi yang dimiliki oleh kepemimpinan sebelumnya dibandingkan dengan kepemimpinan baru, dari hasil wawancara dengan informan serta menimbangkan sejumlah data sumber daya manusia yang ada saat ini terbilang mengalami pergeseran dalam penyampaikan informasi, yakni dari awalnya tertutup hingga lebih terbuka dan terarah dalam setiap instruksi dan penyelesaian sejumlah masalah. Implikasi bagi organisasi atau manajemen KSP ASDC dan penelitian selanjutnya juga bisa didiskusikan.

*Kata kunci:* ***Penguatan Manajemen, Kompetensi Komunikasi, Kepemimpinan dan Manajemen***

**PENDAHULUAN**

Koperasi sebagai salah satu bentuk organisasi ekonomi masyarakat telah banyak diterapkan pada negara-negara maju maupun negara berkembangan dalam rangka mensejahterakan golongan masyarakat ekonomi kecil. Koperasi merupakan suatu sistem hubungan kerja antara orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama dengan maksud dan tujuan yang ditetapkan bersama-sama dalam satu wadah koperasi. Sebagai sebuah organisasi, koperasi juga mempunyai tujuan-tujuan individu dari anggotanya, jadi tujuan koperasi sedapat mungkin mengacu dan memperjuangkan kepuasan dari individu anggotanya.

Koperasi yang ada di Indonesia dibentuk dalam suatu badan usaha resmi dengan memiliki hukum yang jelas dan mengikat sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang (UU) No. 17 Tahun 2012, namun berdasarkan keputusan Mahkamah Konstitusi (MK) setelah uji materi, per tanggal 28 Mei 2014 dengan Nomor 28/PUU-XI/2013, UU No. 17 Tahun 2012 tidak berlaku sementara waktu sampai dengan terbentuknya Undang-Undang yang baru sehingga dikembalikan lagi kepada UU No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian yang merupakan implementasi atau penjabaran dari pasal 33 ayat 1 UUD 1945 yang berbunyi, “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan”. Adapun tujuan koperasi juga dinyatakan dalam pasal 3 UU No. 25 tahun 1992, yakni, 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.

Berdasarkan UU di atas dapat dipahami bahwa koperasi merupakan salah satu bentuk badan usaha yang sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia yang pantas untuk ditumbuhkan kembangkan secara luas, sebagai badan usaha yang dapat membentuk jiwa kewirausahaan di dalam diri para pengurus beserta anggotanya.

Dalam perjalanannya, berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah baik melalui Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), hingga pada tingkat pemerintah daerah untuk mengembangkan koperasi dengan melaksanakan pembinaan dan pengembangan untuk meningkatkan peran koperasi dalam melakukan kegiatan ekonomi. Hal ini menuntut koperasi harus memiliki organisasi dan manajemen yang efisien untuk dapat berkembang dalam kondisi yang penuh persaingan (Djoko Soetjiptadi, 2010).

Koperasi Simpan Pinjam Acheh Society Development Cooperative (KSP ASDC) merupakan salah satu koperasi yang saat ini masih aktif dari sekian banyak koperasi yang berada di Aceh, khususnya di Kabupaten Bireuen. KSP ASDC yang berdiri pada tanggal 1 Oktober 2007 dan mulai beroperasi Juni 2008 dengan Berbadan Hukum Koperasi Simpan Pinjam berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 serta azas kekeluarga. Selain itu KSP ASDC juga telah memiliki struktur organisasi atau kepengurusan yang sama dengan koperasi-koperasi lainnya seperti yang disyaratkan oleh pemerintah melalui Peraturan Menteri Negara Koperasi, dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 19/Per/M.KUKM/XI/2008 Tentang Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi.

Prioritas dari kegiatan simpan pinjam pada KSP ASDC adalah untuk melayani dan membantu kaum perempuan miskin dalam meningkatkan pendapatan serta ekonomi keluarga. Hal ini menjadi dasar pasca-terjadinya konflik yang berkepanjangan selama 30 tahun di Aceh yang banyak menyisakan kaum perempuan serta janda-janda disetiap pelosok dan daerah di Aceh. Adanya pemberian pinjaman modal kerja dan pendampingan usaha yang diberikan KSP ASDC kepada masyarakat, khususnya kepada kaum miskin merupakan salah satu cara yang dapat dipercaya untuk mengurangi kemiskinan dengan melibatkan diri secara penuh pada pembinaan dan perbaikan ekonomi sesuai dengan potensi daerah.

Disaat organisasi berjalan dengan lancar, pemimpin dan bawahan pun akan merasakan sebuah kepuasan dalam menjalankan dan meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) kepada anggota koperasi agar terciptanya harmonisasi pekerjaan yang saling mendukung. Dari hal yang telah dijelaskan diatas, besar harapan dengan adanya kepemimpinan yang dibentuk dari awal koperasi berdiri oleh para pendiri, yang mana bisa dilihat kembali dari sejarah (*track record*) mampu disesuaikan lewat regenerasi manajeman yang lebih unggul dan nantinya mampu menghasilkan konsistensi bagi koperasi KSP ASDC dalam melayani anggota dan membantu perekonomian masyarakat dengan memberikan peminjaman atau pemodalan yang dikelola secara berkelanjutan lewat pendekatan-pendekatan yang telah ada, seperti yang telah dilakukan oleh pendiri KSP ASDC agar proses perkembangan koperasi berakar dalam masyarakat.

Dilihat dari posisi kepemimpinan (top manajemen), KSP ASDC sendiri sejak berdiri hingga tahun 2013 telah mengalami perubahan besar-besaran dalam struktur organisasi secara keseluruhan, salah satunya perubahan Dewan Pengurus (Ketua, Sekretaris, Bendahara) di posisi paling atas pada struktur organisasi sebelumnya digantikan menjadi Badan Pengawas (Ketua dan Anggota) serta bagian Dewan Direksi (Direktur dan Wakil Direktur) pada lini top manajemen sebelumnya dirampingkan menjadi Badan Pengurus (Ketua, Sekretaris, Bendara) yang kini menjadi tampuk kepemimpinan paling besar terhadap kehidupan koperasi. Menariknya adalah sejumlah temuan yang dilaporkan oleh MICRA dari data-data di atas terjadi pada periode lama (struktur organisasi awal) atau bisa dikatakan pada masa kepemimpinan lama dari tahun 2008-2012, dimana sosok dari pendiri koperasi masih punya peran penting dalam menangani dan mengatur manajemen koperasi secara penuh sebelum berubah posisi menjadi dewan pengurus seperti pada saat ini (tahun 2012-sekarang).

Adanya nilai-nilai pendekatan yang telah dibangun oleh pendiri koperasi sejak awal pada saat memegang tampuk kepemimpinan serta dalam mengatur dan mengelola manajemen sebelumnya dalam menghimpun anggota-anggota koperasi setidaknya telah terjadi sebuah regenerasi manajemen yang tanpa disadari oleh masyarakat luar pada umumnya. Hal ini pula yang nantinya akan berimbas pada manajemen atau struktur organisasi yang berlaku sekarang ini, yang mempunyai tanggungjawab sebagai pemimpin koperasi dalam mengangkat kembali citra KSP ASDC untuk menguatkan manajemen dengan kompetensi komunikasi yang ada sekarang, sehingga diharapkan dengan kepemimpinan yang ada saat ini berjalan mampu menghadapi segala tantangan baik yang terjadi di internal maupun eksternal dari sejumlah persaingan dengan koperasi lainnya.

Sejatinya dalam manajemen sebuah koperasi, tugas pemimpin salah satunya adalah untuk membangkitkan potensi dan motivasi bawahan dan anggota, adanya kompetensi komunikasi yang baik dan tepat juga menjadi salah satu cara untuk memahami kondisi dan objektif dari anggota. Pihak manajemen dituntut untuk selalu berfikir selangkah lebih maju di dalam memberikan manfaat kepada anggota atau calon anggota koperasi, agar tergerak untuk memilih koperasi sebagai alternatif yang lebih rasional dalam melakukan transaksi ekonominya.

**TELAAH PUSTAKA**

Manajemen adalah inti dari administrasi; sedangkan kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Dari analog tersebut, kepemimpinan merupakan inti baik dari manajemen maupun administrasi yang dikelola oleh manusia (Kartini Kartono, 2005). Kepemimpinan bukanlah hal yang diwariskan, namun berasal dari atribut kepribadian yang merupakan unsur kepemimpinan yang efektif (Hogan *et al*, 1994 dalam Kamran 2011).

Dubrin (2005, dalam Brahmasari 2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Dari definisi di atas sangat terlihat peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya atau karyawan untuk bisa berbuat lebih yang bisa menimbulkan reaksi positif bagi organisasinya. Siagian (1997) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Hal senada juga disebut Robbins and Judge (2012), menyatakan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi.

Kompetensi memiliki pengertian kemampuan seseorang yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan sikap dalam melakukan sesuatu kegiatan atau pekerjaan tertentu sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Kata kunci dari kompetensi adalah kemampuan yang sesuai standar. Sementara kompetensi komunikasi memiliki pengertian kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dalam mengelola pertukaran pesan verbal dan non-verbal berdasarkan patokan-patokan tertentu. Adapun ukuran dari kompetensi komunikasi, terbagi dalam tiga hal, yakni: Pemahaman terhadap berbagai proses komunikasi dalam berbagai konteksnya; kemampuan perilaku komunikasi verbal dan non-verbal secara tepat; Berorientasi pada sikap positif terhadap komunikasi. *(ngejurnal.wordpress.com)*.

Menurut Rowley (2002) kompetensi komunikasi adalah kemampuan untuk mengirim pesan-pesan yang mendukung pencapaian tujuan dimana tetap menjaga penerimaan sosial. Definisi kompetensi komunikasi dalam perspektif perilaku dirumuskan oleh Wiemann dan Backlund ialah kemampuan seorang individu untuk mendemonstrasikan pengetahuan dari perilaku berkomunikasi yang tepat dalam suatu situasi tertentu (Edah Jubaedah, 2009).

Sedangkan Payne (dalam Edah Jubaedah, 2009) mendefinisikan kompetensi komunikasi yang dirumuskan oleh Jablin dan Sias yaitu, *The set of abilities, henceforth, termed resources, which a communicator has available for use in the communication process*. Kompetensi komunikasi diartikan sebagai seperangkat kemampuan seorang komunikator untuk menggunakan berbagai sumber daya yang ada di dalam proses komunikasi. Dengan kata lain, kompetensi komunikasi adalah pengetahuan yang dimiliki pegawai atau karyawan untuk berkomunikasi dengan baik dimana menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif.

Penguatan (strengthening) dalam hal manajemen mempunyai aspek penting yang ditujukan untuk kualitas kelembagaan. Dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kementerian Koperasi dan UKM Tahun Anggaran 2012 pada bagian strategi penguatan kelembagaan Koperasi dan UMKM menyebutkan adanya penguatan kelembagaan, merupakan bentuk penataan kelembagaan baik dalam arti legal formal, maupun peningkatan akuntabilitas pegelolaan kelembagaan koperasi.

Tentunya dengan kelembagaan yang disebutkan di atas, diharapkan koperasi dituntut untuk mampu mengakses perubahan dengan cepat. Semakin responsif organisasi koperasi terhadap lingkungan, maka semakin adaptif dan semakin mampu koperasi menjaga eksistensinya. Merujuk pada hal tersebut, maka muncul konsep *learning organization* yang menegaskan peran penting sumber daya manusia dalam organisasi seperti koperasi. Program penguatan SDM ini bertujuan untuk mengembangkan kualitas dan kompetensi pengurus, karyawan dan anggota koperasi agar mampu berkoperasi secara benar dan meningkatkan produktivitas, daya saing dan kemandirian koperasi, dimana pemimpin dalam organisasi harus dapat memahami berbagai macam atribut organisasi inovasi-inovasinya dengan memberikan perhatian lebih pada praktek-praktek manajemen sumber daya manusia ketika sedang mengembangkan strategi inovasi produk dan inovasi proses (*erniesule.unpad.ac.id*).

Organisasi harus terus membangun dirinya dalam rangka memperkuat kelembagaan. Selain itu, organisasi juga harus terus mengembangkan personilnya untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sistem organisasi harus dibangun dalam rangka memastikan bahwa setiap aktivitas dan proses dilakukan dengan cara yang benar. Organisasi harus terus mengembangkan jejaring dalam rangka meningkatkan kekuatan organisasi. Jika organisasi telah menjadi kuat, akan berdampak peningkatkan kinerja organisasi (*keuanganlsm.com*).

**METODE PENELITIAN**

Untuk mengetahui penguatan manajemen dan kompetensi komunikasi dalam kepemimpinan di KSP ASDC, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Nasution (dalam Sugiyono, 2009) menyebutkan penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia luar. Seperti disebut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2010) mengemukakan, metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Adanya beberapa paradigma dalam penelitian kualitatif yang merupakan suatu upaya untuk menemukan kebenaran atau untuk membenarkan kebenaran. Usaha untuk mengejar kebenaran dilakukan oleh para filsuf, peneliti, maupun oleh para praktisi melalui model-model tertentu. Model tersebut biasanya dikenal dengan paradigma. Paradigma, menurut Bogdan dan Biklen (1982, dalam Moleong, 2010) adalah kumpulan longgar dari sejumlah asumsi yang dipegang bersama, konsep atau proposisi yang mengarahkan cara berpikir dan penelitian.

Dengan menggunakan metode kualitatif, maka data yang akan didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Metode kualitatif ini juga memungkinkan peneliti untuk menemukan data yang bersifat proses kerja, perkembangan suatu kegiatan dan aktivitas yang dilakukan dalam organisasi, deskripsi yang luas dan mendalam, serta kegiatan dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian data yang diperoleh lebih luas, sehingga memiliki kredibilitas yang tinggi.

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang paling utama adalah peneliti sendiri, oleh karena itu peneliti sebagai instrument juga harus “divalidasi”. Sugiyono (2009) menyebutkan, validasi terhadap peneliti sebagai instrument meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, maupun logistiknya. Selanjutnya, setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrument penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawacara. Nantinya, peneliti sendiri yang akan terjun ke lapangan, baik pada *grand tour question*, tahap *focus and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.

**Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *event history* yang dikolaborasi dengan metode analisis menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2009). Model *event history* seperti yang disebutkan oleh Janet dan Jones (2004):

*“Many of the problems, hypotheses, and theories underlying social science research have, at their core, an implicit or explicit interest in the notions of timing and change. Even if a researcher does not explicitly think in terms of “duration,” that is, how long something persists before it changes, many interesting problems in the social sciences have observable implications that are longitudinal. By thinking of problems in terms of the longitudinal implications embedded in them, a potentially richer understanding of the social process underlying the problems can be achieved. We point out how some of the common themes and concerns in social science analysis are directly relevant to an event history model.”*

Model ini diharapkan bisa mengkonstruksi sejumlah data awal atau sejarah dari berdirinya koperasi yang dimulai dari sejak dirintis oleh pendiri hingga pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh koperasi kepada masyarakat, dengan demikian semua sejarah yang ingin diteliti oleh peneliti nantinya bukan dikaitkan dalam konteks sosial, melainkan untuk memberikan gambaran bagaimana pola manajemen yang dibangun oleh koperasi terkait hal-hal apa yang mendasari berdirinya hingga muncul sejumlah masalah yang dihadapi oleh KSP ASDC. Hal ini pula akan memudahkan peneliti untuk menggali, sekaligus mencari data-data awal tentang sosok dari pendiri koperasi hingga dengan kepemimpinan yang ada pada masa tersebut. Selain itu, analisis dengan model *event history* ini menarik untuk mengaitkan hubungan antara durasi atau waktu selama pengamatan dengan atribut yang diteliti, mengaitkan sejumlah teori dan peristiwa yang terjadi di lapangan atau dengan kata lain peneliti tidak terpaku pada satu atribut, melainkan bisa menggali informasi secara mendalam terkait atribut lainnya yang sesuai.

Keadaan yang dianalisis dari *event history* ini nantinya lebih spesifik pada tahap bagaimana koperasi bisa bertahan (*survive*) setelah melewati perubahan kondisi. *Event history models are often referred to as survival models* (Janet dan Jones, 2004). Lewat analisis ini, peneliti bisa mengetahui sejauh mana organisasi atau koperasi mampu bertahan dalam menghadapi keadaan yang berlaku dari sejak berdirinya sampai saat ini dengan kondisi sosial masyarakat yang notabenenya sebagai anggota/calon anggota koperasi yang terus mengalami perubahan, tidak terlepas juga dari citra yang sudah melekat dari manajemen koperasi itu sendiri hingga dengan kondisi internal (strukturul) organisasi yang mengalami perubahan atau perampingan setelah ditemukannya masalah yang begitu serius, baik dari sisi penguatan manajemen secara praktek di lapangan hingga dengan persaingan yang akan terus hadir kedepannya.

Secara struktur, data dari *event history* ini akan memperlihat proses dan perubahan atau transisi dari waktu ke waktu, seperti yang disebutkan oleh Janet dan Jones (2014), *“To make the notion of a failure-time process tangible, we consider some typical event history data structures. The “event” in event history analysis represents a change or transition from one state or condition of interest to another.”*

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2010) analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2009) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya *conclusion drawing/verification* sampai jenuh.

**HASIL PENELITIAN**

Secara keseluruhan yang dimintai sebagai informan dalam penelitian ini merupakan sumber utama yang mewakili beberapa fungsi dari struktur organisasi koperasi untuk melihat sebuah organisasi secara utuh, artinya dalam mencapai produktivitas yang tinggi tidak saja ditentukan oleh teknologi yang canggih, akan tetapi juga oleh sikap manusia, yaitu apakah anggota-anggota organisasi yang siap untuk terlibat dan mendukung pencapaian sasaran organisasi, ataukah sebaliknya mereka bersikap acuh dan tidak bergairah untuk melaksanakannya. Bagaimanapun juga keberhasilan pemimpim dalam membawa organisasi ke puncaknya akan sangat bergantung pada kemauan, kemampuan dan motivasi yang ada pada bawahan. Oleh karena itu, agar anggota-anggota berada dalam semangat yang sama dengan pemimpin, maka kualitas hubungan manusiawi perlu dikembangkan, yaitu lewat penguatan manajemen dan kompetensi komunikasi.

Acheh Society Development (ASD) pada awal berdirinya adalah sebuah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang didirikan pada tanggal 10 April 2007 dan berkantor pusat di Kota Juang Bireuen. Pendirian ASD dilakukan oleh 9 (sembilan) orang pendiri dan salah satunya adalah mantan juru runding GAM pada masa COHA (*Cessation of Hostilities Agreement*—persetujuan antara RI dan GAM akhir tahun 2002), Tgk Nasruddin Ahmad.

Ide awal pendirian LSM ini, yaitu untuk menyahuti masalah ekonomi masyarakat Aceh dari dampak tsunami 26 Desember 2004 dan pasca konflik RI – GAM selama 30 tahun. ASD menempatkan diri pada program utama dalam peningkatan pendapatan masyarakat melalui peningkatan kapasitas, intensifikasi dan ekstensifikasi produksi, dan pertambahan nilai hasil produksi. Keikutsertaan beberapa lembaga international dalam mendukung visi dan misi ASD telah terlihat dari sejumlah kerjasama yang dilakukan. Lembaga tersebut adalah Bank Dunia, AIP-CEPA, Oxfam Novib, Hivos, BRAC Bangladesh, CHF International dan IOM. Selain dari pada itu, lembaga pemerintahan juga telah terlibat dalam memberikan dukungan terhadap kegiatan ASD.

Bulan November 2007 dengan difasilitasi oleh The World Bank diselenggarakannya workshop *“The Future of Economic Development on Post-Tsunami and Post-Conflict in Aceh”* yang menghasilkan 13 rekomendasi penting tentang pembangunan ekonomi Aceh yang ditindak lanjuti oleh ASD.

Salah satu implementasi dari rekomendasi workshop tersebut adalah dengan mendirikan ASD Cooperative pada tanggal 01 Oktober 2007. ASD Cooperative Berbadan Hukum Koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta azas kekeluargaan. Secara resmi nama lembaga Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Acheh Society Development Cooperative (ASDC) dengan Akta Pendirian No. 21 Tanggal 31 Desember 2007 lewat Pengesahan Badan Hukum dengan Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor 0156/BH/1.9/III/2008 Tanggal 14 Maret 2008. Selain inisiatif pendiri, diawal berdirinya mendapat dukungan dana dari Oxfam Novib yang bekerjasama dengan Hivos dan *technical support* dari BRAC Bangladesh.

Sejak terbentuknya KSP ASDC secara resmi, lembaga ini pun memiliki visi “Menjadi Terdepan dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat Melalui Koperasi Simpan Pinjam” dengan beberapa misinya, yakni: Memperkenalkan dan membuka peluang keanggotaan ASD Cooperative bagi masyarakat; Menciptakan kemandirian usaha anggota melalui Program Simpan Pinjam; dan Membantu masyarakat di daerah terpencil (anggota/non anggota) melalui permodalan, pembinaan dan perbaikan ekonomi berdasarkan potensi dan sumber daya daerah. Selain itu juga menerapkan prinsip kerja yang terdiri dari 6 pilar utama, yakni kerjasama, disiplin, jujur dan amanah, profesionalisme, produktifitas, dan pendampingan berorientasi nasabah.

Hingga Desember tahun 2013, KSP ASDC telah memiliki 15 Kantor Cabang Pelayanan dengan jumlah karyawan 140 orang dan anggota/peminjam 12.225 orang dengan jumlah Tabungan Anggota Rp 8.131.447.180 dan Portfolio Pinjaman Rp 16.955.316.230 serta Asset Rp 23.444.316.230.

**Praktik Manajemen**

Tujuan utama dari pimpinan adalah menyelesaikan tugas-tugas dengan menggunakan tenaga dan usaha dari bawahan. Pimpinan sendiri mempunyai tugas sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu dari perencanaan sampai dengan pengendalian. Secara *interpersonal*, seorang pimpinan akan bertindak sebagai tokoh simbolis, pemimpin (*leader*) dan penghubung (*liaison*), sedangkan sebagai peran informasi, pemimpin akan bertindak sebagai monitor, penyebar berita dan juru bicara, sedangkan sebagai peran pengambil keputusan pimpinan akan bertindak sebagai *entrepreneur*, menangani konflik, pembagi sumber daya dan perunding. Kesemua peran yang dilakukan oleh pemimpin tersebut berguna untuk menjaga kestabilan dalam organisasi, baik yang menyangkut hubungan antara bawahan atau karyawan maupun dengan lingkungan sekitar.

Pada masa awal-awal berdiri KSP ASDC hingga dengan tahun 2012, pimpinan atau yang berada pada posisi sebagai top manajemen meskipun melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, tetapi dalam hal pengendalian kurang memperoleh perhatiannya dari Dewan Direksi (sebelum perubahan struktur organisasi) atau sebaliknya tidak memberikan perhatian menyeluruh ke karyawan, sehingga bawahan terlihat kurang diperhatikan untuk merangkul ketika ada informasi yang tidak tersampaikan dengan baik. Disisi lain, Dewan Pengawas yang juga berada pada posisi paling atas dalam sebuah struktur organisasi di manajemen KSP ASDC yang berhubungan langsung dengan Dewan Direksi hanya memantau informasi secara periodik, baik itu secara bulanan atau pada pertemuan-pertemuan tertentu, tanpa ada keterlibatan langsung untuk mengawasi hingga pada tingkat bawah.

Peneliti melihat, salah satu contoh yang disebutkan di atas menunjukkan praktik manajemen yang ada pada top manajemen sebelumnya di koperasi seperti kurang memberikan perhatian dan merangkul bawahan atau SDM untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, membuat proses manajemen tidak bisa berjalan baik.

Dari data yang peneliti dapat sejak koperasi mulai beroperasi dari tahun 2008, dimana koperasi telah memiliki struktur manajemen yang baku hingga dengan tahun 2010, jumlah total karyawan yang ada di KSP ASDC mencapai 169 orang, banyaknya karyawan meninggalkan koperasi atau dipecat (*turnover*)yang terjadi pada rentang tahun 2010 terbilang masih sangat sedikit, yakni hanya tercatat sebanyak 7% dari total keseluruhan. Jika dibandingkan dengan jumlah karyawan secara keseluruhan di tahun berikutnya, yakni 2011 naik signifikan mencapai 236 orang dengan tingkat *turnover* mulai meningkat dua kali lipat dari sebelumnya, yakni 14%, kemudian dilanjutkan pada tahun 2012 sebanyak 209 orang karyawan, lalu pergerakan *turnover* tambah meningkat menjadi 26%, dan menurut data Oktober 2013 hanya bersisa 155 orang, dimana rata-rata *turnover* menjadi 40%.

**Kepemimpinan**

Dari pengamatan dan penggalian informasi yang peneliti dapat di KSP ASDC, sejumlah data awal atau sejarah berdirinya koperasi sudah bisa dirunut dan dipahami, bahwa kilas sejarah (*history*) koperasi secara tertulis menjadi patokan untuk menggali lebih jauh bagaimana kepemimpinan dan manajemen yang ada di koperasi waktu itu. Disini peneliti menempatkan diri sebagai orang yang menerima segala informasi yang ada, baik dilihat secara kasat mata, data-data atau dokumen yang ada, serta dari sejumlah observasi lainnya yang ada di koperasi atau saat berada di luar koperasi. Menurut informan yang kini menempati pada posisi top manajemen, kepemimpinan yang ada di koperasi sejak berdiri terlihat begitu akrab, artinya antara sosok pendiri utama koperasi (posisi sebelumnya Ketua Dewan Pengurus dan sekarang berganti nama menjadi Ketua Badan Pengawas) dengan orang-orang yang berada pada level top manajemen pada waktu itu (Direktur, Wakil Direktur, dan Finance Manager) punya keterikatan saling percaya, hal ini terjadi salah satu faktornya karena tidak lain dan tidak bukan adalah mereka-mereka yang terlibat dalam koperasi juga sebagai pendiri awal seperti yang tercantum dalam akta koperasi.

Kepemimpinan yang berjalan pada masa awal-awal terbentuknya koperasi atau bisa disebut pada saat koperasi mulai dirintis dengan adanya manajemen dan struktur organisasi yang baku sekitar tahun 2008, rasa kepercayaan yang dibangun antara sesama pendiri dengan pendiri lain untuk mengisi masing-masing jabatan secara struktural di koperasi lebih mengedepankan sifat pada sisi kepribadian atau rasa saling percaya antar sesama (*interpersonal*) dengan jaringan dan relasi yang dimiliki oleh masing-masing pendiri, manajemen di koperasi pun pelan-pelan berjalan dengan kepemimpinan masing-masing individu.

Kilas dari rasa saling percaya hingga dengan tindakan yang diutarakan oleh pendiri sebelumnya dengan melibatkan sejumlah bawahan menjadi sebuah cerminan bahwa kepemimpinan dari koperasi dan seluruh pengelolaan diberikan kepercayaan secara menyeluruh pada rekan-rekannya tersebut untuk memudahkan koperasi berjalan dengan begitu lancar, termasuk saat terjadi masalah. Robbins dan Judge (2008) mengemukakan hal ini dalam sebuah konsep persepktif selektif, yakni menginterprestasikan secara selektif apa yang dilihat seseorang berdasarkan minat, latar belakang, pengalaman, dan sikap seseorang. Selain itu, Veithzal Rivai (2004) juga menambahkan bahwa implikasi penting dari kepemimpinan itu terdiri dari tiga hal, yaitu (1) melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara imbang, dan (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Peneliti melihat dari apa yang diuraikan oleh informan, implikasi dari pendiri KSP ASDC waktu itu sudah sesuai dengan apa yang disebutkan oleh Veithzal Rivai dalam melibatkan sejumlah orang-orang menyikapi munculnya masalah yang menimpa koperasi yang dibangun bersama-sama dengan pendiri lainnya tersebut. Hal senada juga disebutkan Ary Ginanjar Agustian dan Made Dana Tangkas (2010), bahwa dalam mengelola perubahan organisasi ataupun bisnis terdapat beberapa aspek seperti keterlibatan manusia (*people*), peralatan dan fasilitas, barang-barang atau material, sistem prosedur dan metode, relasi atau *partner* dan juga unsur-unsur *stakeholder* lainnya. Oleh karena itu, setiap perubahan perlu dikelola secara terpadu, dan selalu terbuka berbagai kemungkinan, kerjasama dan kolaborasi dengan relasi maupun *stakeholder* yang lainnya untuk dapat mencapai hasil terbaik.

Maka dari itu, peranan seorang pemimpin atau yang berada pada puncak kepemimpinan dalam hal ini harus mampu melibatkan karyawan dalam setiap proses dan fungsinya masing-masing untuk peningkatan, menghindari munculnya kesalahan-kesalahan yang sama serta yang bisa membahayakan dalam penguatan manajemen koperasi itu sendiri. Robbins dan Judge (2008) pernah menyebutkan hal ini dalam keterlibatan karyawan (*employee involvement*), yakni sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen demi mencapai keberhasilan organisasi. Logika yang mendasari adalah jika terlibat dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi serta meningkatkan otonomi dan kendali mereka atas kehidupan kerja, karyawan akan menjadi lebih termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, produktif, dan puas dengan pekerjaan mereka.

**Kompetensi Komunikasi**

Komunikasi dalam suatu organisasi memegang peranan yang penting, karena dengan komunikasi seseorang akan dapat memperoleh informasi, baik untuk kepentingan dirinya atau bahan untuk memutuskan suatu masalah. Komunikasi dalam organisasi bisa menjadi sebuah aliran informasi lewat tukar menukar informasi dan penerusan dari makna yang penting dalam sistem sosial maupun organisasi. Setiap anggota organisasi merupakan mata rantai dalam informasi yang ada. Agar supaya dapat membantu kelompoknya berfungsi, maka seseorang harus menerima dan mengirim pesan yang diperlukan. Tetapi bagaimanapun juga orang berusaha ada saja masalah yang timbul dalam komunikasi.

Ada indikasi bahwa masalah dalam komunikasi seringkali hanya merupakan kesulitan antar orang (*interpersonal*), hal ini bisa terlihat dari suatu organisasi yang terdiri dari anggota-anggotanya yang mempunyai beragam latar belakang pendidikan dan pengalaman. Dari perbedaan-perbedaan tersebut akan mempengaruhi persepsi dan kebutuhan masing-masing individu, yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada komunikasi yang mereka lakukan.

Koperasi KSP ASDC merupakan organisasi yang memiliki struktur yang “flat”, dimana jenjang tidak terlalu tinggi hanya terdiri dari 3 bagian secara umum, yaitu badan pengurus terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara, kemudian diikuti oleh bawahan yang terdiri dari manajer, kepala bidang, dan staf atau karyawan yang merupakan anggota organisasi yang tidak besar jumlahnya, sehingga lingkupnya kecil. Dalam berinteraksi satu sama lain bawahan dengan atasan, tidak bisa tidak akan terjadi permasalahan komunikasi seperti yang telah disebutkan di atas.

Bagaimana cara komunikasi terjadi, tergantung dari sifat organisasi dan personalia yang ada didalamnya. Jika motivasi dan keterampilan berkomunikasi memberikan kontribusi terhadap tingginya kinerja pegawai, maka organisasi perlu melihat peningkatan kompetensi komunikasi pegawai itu sendiri. Pendekatan ini akan membantu pegawai dalam merancang pesan-pesan yang tepat dan efektif dalam lingkungan kerja, demikian yang disebutkan oleh Edah Edah Jubaedah (2009). Tetapi hal yang penting apapun caranya, peneliti melihat bahwa kebanyakan organisasi sangat tergantung pada komunikasi untuk pencapaian tujuannya, baik itu yang dipraktekkan oleh pemimpin kepada bawahan ataupun dari bawahan kepada masyarakat yang berada di lapangan.

Indikator pengukuran kompetensi komunikasi, seperti yang dijelaskan Payne (dalam Laras Tri Ambar, 2006) menyangkut motivasi komunikasi, pengetahuan komunikasi, dan keterampilan komunikasi tidak begitu terlihat dari apa yang dilakukan oleh manajemen koperasi sebelumnya, ini memperlihatkan ada perbedaan dengan tindakan dari top manajemen KSP ASDC yang ada dalam struktur organisasi baru saat ini. Selain itu, kondisi awal koperasi dari sejumlah pendapat yang diutarakan oleh informan memang membuktikan adanya komunikasi tidak sehat yang pernah terjadi dulunya.

Rouhiainen (2005) menyebutkan bahwa keberhasilan interaksi sosial dalam suatu organisasi berbasis pengetahuan sangat tergantung pada kompetensi komunikasi pada pimpinannya. Maka tidak disangsikan lagi, apa yang dikemukan Robbins (2002, dalam M Isa Indrawan, 2009) bahwa konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif.

Meskipun dikatakan adanya ketidakserasian komunikasi antara pimpinan dan bawahan (staf) pada masa kepemimpinan koperasi sebelum adanya pergantian struktur organisasi, namun secara individual dari setiap pribadi-pribadi yang dalam organisasi saling bersikap suportif dan banyak memberikan perhatian antar sesama. Namun begitu, tidak bisa dipungkiri dalam pertemuan yang sifatnya pribadi akan muncul informasi yang menyangkut pekerjaan yang bisa keluar hanya bila terjalin hubungan *interpersonal* yang baik, kalau hubungan semacam ini bisa selalu diciptakan, tentulah akan membuat orang betah karena suasana kerja yang mendukung.

Dalam semua organisasi harus melakukan komunikasi untuk berjalannya fungsi dari setiap bagian, namun pendekatan yang digunakan oleh pemimpin bisa saja beragam. Pada masa-masa awal koperasi berdiri, peneliti sendiri bisa dimaklumi karena masih baru dan butuh pendekatan sehingga menimbulkan perbedaan persyaratan dalam komunikasi yang dimiliki organisasi. Seperti KSP ASDC yang merupakan organisasi relatif kecil, maka pertukaran informasi seharusnya dapat dilakukan secara tidak teratur arahnya dan langsung. Artinya komunikasi dapat secara bebas dilakukan dan langsung kepada orang-orang yang terkait.

**Penguatan Manajemen**

Kemunculan LSM ASD sebagai cikal bakal koperasi sampai dengan terbentuknya secara resmi KSP ASDC tidak lepas dari proses kelembagaan yang mempunyai peluang besar dalam peningkatan pada sektor perekonomian rakyat, dibantu juga peran dari kepemimpinan yang melihat peluang untuk membangun Aceh pascatsunami dan konflik kepanjangan.

Adanya cikal bakal yang dibangun oleh pendiri bersama rekan-rekannya tersebut memberikan sebuah kontribusi awal dalam membangun ekonomi masyarakat Aceh lewat sebuah koperasi. Sejumlah pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh pendiri koperasi terhadap masyarakat dari sejak awal berdirinya LSM hingga menjadi koperasi telah menjadi sebuah nilai transformasi yang begitu luas.

Penguatan manajemen yang ada dalam sebuah organisasi diharapkan mampu membangun, mulai dari internal hingga pada eksternal. Adanya resistensi dalam perubahan, juga menjadi faktor yang membuat manajemen bisa tidak jalan jika tidak mampu ditangani oleh pemimpin secara baik. Keberadaan sosok dari pendiri KSP ASDC ini memang tidak dikenal secara langsung oleh masyarakat, namun perannya dalam membangun koperasi untuk masyarakat terlihat dari bagaimana bawahan mampu menarik minat masyarakat untuk bisa mengenal koperasi secara umum.

Dessler (2006) menyebutkan, ada beberapa tahap yang harus dipraktikkan oleh pemimpin dalam menghadapi perubahan yang pasti akan terjadi. Beberapa diantaranya adalah membentuk kepedulian terhadap kebutuhan, memobilisasikan komitmen melalui diagnosis gabungan dari berbagai masalah yang dihadapi, mengembangkan visi bersama, mengkomunikasi visi, mengonsolidasikan pencapaian hingga dengan mengawasi kemajuan dan menyesuaikan visi sesuai dengan kebutuhan.

Apa yang dialami oleh KSP ASDC dari penguatan manajemen tidak begitu menonjol dibandingkan dengan kompetensi komunikasi yang berlaku dari awal koperasi berdiri hingga dengan kondisi saat ini. Namun, efek dari komunikasi tersebut juga bisa menurunkan potensi dari pihak manajemen sendiri, bagaimana praktik-praktik yang seharusnya dijalankan oleh pimpinan pada waktu itu tidak berjalan sesuai dengan sebagaimana mesti, yakni seperti capaian dari visi dan misi mereka. Termasuk salah satunya, soal mengawasi kemajuan yang tidak lain merupakan evaluasi secara menyeluruh dengan menyesuaikan visi dan kebutuhan seperti yang disebut Dessler (2006), pemimpin harus mengawasi dan menilai kemajuan. Singkatnya, hal ini melibatkan pembandingan di mana perusahaan saat ini dengan di mana perusahaan seharusnya berada, berdasarkan penanda yang terukur. Pada akhirnya, hal yang mendasar dari upaya perubahan oleh pemimpin haruslah pada area apa kita telah berhasil mencapai tujuan strategis kita.

Menurut Raymond A. Noe (2004) dalam proses manajemen terdapat sejumlah hal penting yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan, sementara hal spesifik untuk evaluasi terdapat didalam proses pengontrolan. Ada 4 hal dalam proses evaluasi program pelatihan dan pengembangan, seperti *Training effectiveness*, manfaat yang diterima perusahaan dan orang-orang yang dilatih dari sebuah pelatihan; *Training outcomes or criteria*, menekankan pada langkah-langkah atau tindakan yang dipakai oleh pegawai dan perusahaan untuk mengevaluasi program pelatihan; *Training evaluation* lebih kepada proses pengumpulan hasil yang diperlukan untuk menentukan efektifnya sebuah pelatihan; dan *Evaluation design* yakni pengumpulan informasi detail (5 W) untuk menentukan efektivitas hasil dari program pelatihan.

Secara kelembagaan, KSP ASDC tidak harus menggunakan 4 proses evaluasi program pelatihan dan pengembangan bagi SDM, melainkan bisa disesuaikan dengan kebutuhan yang ada saat ini serta biaya yang nantinya juga akan dikeluarkan. Peneliti melihat, seperti kebutuhan akan *capacity building* yang belum begitu matang dan perlu dibuat secara khusus ini akan lebih menarik, sama halnya seperti memberikan peluang bagi karyawan dalam menempuh pendidikan yang tentunya juga dipilih secara bertahap, dengan harapan nantinya bisa menempati posisi-posisi tertentu dalam manajemen dan dapat menguatkan organisasi koperasi itu sendiri.

**PENUTUP**

Kehadiran pendiri (*founder*) yang merupakan pucuk dari kepemimpinan koperasi dengan dibantu sejumlah rekan-rekannya pada awal-awal KSP ASDC berdiri telah mampu membangun sebuah sinergitas lewat lahirnya manajemen berlandaskan semangat membantu masyarakat lewat pemodalan koperasi simpan pinjam.

Dari praktik manajemen yang dijalankan koperasi sejak berdiri tahun 2007 silam hingga dengan saat ini, berdasarkan penguatan manajemen dan kompetensi komunikasi dalam kepemimpinan di KSP ASDC yang dimiliki, seperti yang telah disebutkan pada simpulan di atas. Peneliti bisa memberikan beberapa saran dan implikasi kebijakan dalam membangun SDM di koperasi, yakni sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa formulasi dari *capacity building* di koperasi masih berjalan perlahan-lahan dalam penerapan. KSP ASDC punya peluang untuk membuat formulasi *capacity building* secara sistematis, mengingat pedoman atau SOP yang ada di koperasi sangat membantu membangun kesolidan bawahan atau karyawan dalam mengembang amanah dan tanggungjawab.
2. Adanya pemberian atau pengurutan nilai bagi karyawan atau staf yang mampu menghasilkan target sesuai dengan capaian bulanan di KSP ASDC bisa menjadi tahapan bagus untuk pengembangan insentif kepada karyawan sebagai bentuk *rewards* yang bisa membantu mereka semangat bekerja secara jujur dan saling terbuka dalam membina kelompok-kelompok anggota yang didampinginya. Artinya, setiap anggota kelompok (masyarakat) yang berhasil dibina dengan baik oleh karyawan akan diberikan nilai tambah dengan cara evaluasi penilaian dari masing-masing anggota kelompok, sehingga patokan capaian tidak saja dari satu opsi dan beberapa banyak hasil yang diperoleh per bulan, melainkan juga berapa dekat karyawan (staf lapangan) dengan nasabah dalam mendampingi anggotanya untuk menjadi mandiri.
3. Program-program yang telah dijalankan saat ini oleh KSP ASDC baik dengan mitra serta aliansi yang ada harus terus dilakukan evaluasi, intinya pihak koperasi tidak saja menerima laporan dari mitra/aliansi melainkan juga harus mampu dikemas untuk membuat SDM bisa meningkatkan kompetensi mereka lewat konsep *people value*. Beberapa program itu seperti peningkatan kapasitas dalam pendidikan misalnya harus ditentukan setelah mereka lulus dari tingkat pendidikan tertentu, posisi dan kedudukan dari tanggungjawab apa yang akan mereka berikan sebagai nilai lebih bagi koperasi (keterikatan antara karyawan dengan koperasi); pelatihan karyawan baik tingkat cabang atau pusat harus diperhatikan lewat evaluasi bulanan, salah satunya dengan menggunakan lembar kerja yang bisa diformulasikan dengan posisi yang mereka tempati, kesempatan yang ditawarkan oleh koperasi kepada mereka akan terbuka disaat evaluasi tersebut berjalan yang nantinya bisa dilihat dari masing-masing kapasitas yang dimiliki.

Pada penelitian ini, fokus peneliti hanya berada pada sisi informan yang terdiri dari pendiri, top manajemen, serta staf dan anggota yang berada dalam lingkup internal dan juga eksternal koperasi. Namun, sejauh pengamatan dan juga observasi yang peneliti lakukan baik dengan cara turun ke lapangan-lapangan atau berjumpa dengan nasabah-nasabah yang juga anggota, peneliti jarang menemukan anggota yang mengeluh secara terbuka kepada pengurus koperasi saat turun lapangan baik itu soal pinjaman, produk serta layanan, dan juga hal-hal lainnya menyangkut keterlibatan mereka selama menjadi anggota koperasi.

Disini peneliti belum mampu membedakan apa yang terjadi dengan manajemen koperasi sebelumnya secara mendetail, terkait penguatan manajemen yang dilakukan waktu itu. Walaupun dari hasil temuan pengurus yang juga pemimpin KSP ASDC sebelumnya yang sedikit banyak terlibat dalam kasus penggelapan uang (*fraud*) kas koperasi, dimana dana-dana tersebut merupakan bagian dari uang anggota atau masyarakat. Disini peneliti menilai, pengakuan dari anggota-anggota koperasi lama yang mengetahui soal kasus yang menimpa koperasi pada kurun waktu tahun 2012 silam menarik untuk dianalisis sebagai pembanding sejauh mana peran dari sosok pemimpin waktu itu, sehingga mempengaruhi KSP ASDC dalam bertahan menghadapi tantangan dengan berbagai masalah yang pada waktu itu bisa dipastikan bermunculan di koperasi selain kasus besar yang telah disebutkan sebelumnya, baik secara internal di dalam organisasi atau juga pandangan dan citra masyarakat khususnya sebagai anggota koperasi.

Sejauh mana pandangan anggota terhadap pemimpin koperasi sebelumnya belum mampu peneliti gali lebih jauh dalam penelitian ini, selain itu mereka yang tergabung dari 9 (sembilan) orang pendiri cikal bakal LSM ASD yang akhirnya bertranformasi menjadi KSP ASDC juga tidak peneliti dapatkan. Setidaknya keterlibatan para pendiri baik yang tidak lagi aktif lagi di koperasi bisa dijadikan informan, dengan demikian informasi-informasi dari mereka bisa ditelaah lebih dalam lagi bagaimana kepemimpinan mereka pada masa itu dan sejauh apa keterlibatan mereka dalam membangun koperasi dengan pengalaman-pengalaman yang ada sebelumnya sehingga bisa terus berjalan sampai dengan pergantian struktur organisasi baru.

Dengan sejumlah keterbatasan yang peneliti temukan baik selama berada di lapangan dan juga saat melakukan amatan serta observasi ini menjadi agenda bagi penelitian mendatang untuk mengembangkan lebih jauh, baik dari sisi atribut kepemimpinan yang bisa menghasilkan rekomendasi penting bagi koperasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ary Ginanjar Agustian dan Made Dana Tangkas, 2010, **Building The Best Indonesian Business Way,** PT Arga Tilanta, Jakarta

Box-Steffensmeier, Janet M. and Bradford S. Jones, 2004, ***Event History Modeling, A Guide for Social Scientists***, Cambridge University Press, New York

Dessler, Gary, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh**, PT Indeks, Jakarta

Djoko Soetjiptadi, dkk, 2010, Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pengurus serta Impilikasinya pada Kinerja Koperasi (Studi pada Koperasi Unit Desa di Jawa Timur), **Jurnal Aplikasi Manajemen**, Vol. 8, No. 4, November 2010, hal 1207-1215

Edah Jubaedah, 2009, Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Komunikasi dalam Organigasasi, **Jurnal Ilmu Administrasi**, Vol. VI, No. 4, Desember 2009, hal. 370-380

Elpossenti, **Prinsip Umum Penelitian Kualitatif**, <http://bit.ly/1dgYyCd>, Diakses 8 Januari 2014

Ernie Tisnawati Sule, 2011, **Penguatan SDM Koperasi melalui Pengembangan Intellectual Capital dan Knowledge Management**, <http://erniesule.unpad.ac.id/?p=58>, Diakses 9 Januari 2014

Fuad Mas’ud, 2008, **Menggugat Manajemen Barat**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Hatta Abdullah dan Didi Hartono, 2014, ***Microfinance Istitution Assesement Report Koperasi Simpan Pinjam Acheh Society Development****, Developed by Mercy Corp and International Finance Corporation (IFC),* Jakarta

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 10, No. 2, September 2008, hal. 124-135

Jusuf Sutanto, 2009, **The Dance of Change**, Penerbit Buku Kompas, Jakarta

Kamran Ali Shah, Syed, et al. 2011, *Influential Role of Culture on Leadership Effectiveness and Organizational Performance,* ***Information Management and Business Review***, Vol. 3, No. 2, pp. 127-132

Kartini Kartono, 2005, **Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu,** RajaGrafindo Persada, Jakarta

Keuangan LSM, 2012, **Organisasi: Langkah Penguatan Kelembagaan**, <http://bit.ly/1juuxh7>, Diakses 29 Maret 2014

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) **Kementerian Koperasi dan UKM Tahun Anggaran 2012**, Maret, Jakarta 2013

Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin, 2006, **Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Lexy J. Moleong, 2010, **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Remaja Rosdakarya, Bandung

Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, 2014, **Risalah Sidang Perkara Nomor 28/PUU-XI/2013**, Perihal Pengujian Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 dan Pengujian Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Perkoperasian, 28 Mei, Jakarta

M Isa Indrawan, 2009, Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM, **Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu**, Vol. 2, No. 1 Mei 2009, hal. 89-96

Mohamad Abdul Hamid, Nik Mutasim Nik Ab Rahman, and Norfaizah Mat Nor. 2011, *Leaderhsip behavior and Performance: A case study of Takaful representatives in Malaysia,* ***African Journal of Business Management****,* Vol. 6, No. 6, Februari 2012, hal. 2291-2298

Noe, Raymond A, 2004, ***Employee Training and Development Third Edition*,** McGraw Hill International Edition, New York

Peraturan Gubernur Nanggroe Aceh Darussalam Nomor 83 Tahun 2008 Tentang **Petunjuk Teknis Bantuan Perkuatan Permodalan bagi Koperasi, Usaha Mikro dan Kecil**

Peraturan Menteri Negara Koperasi, dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 19/Per/M.KUKM/XI/2008 Tentang **Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi**

Robbins, Stephen P and Judge. 2012, **Perilaku Organisasi**, Edisi keduabelas, PT Indeks, Jakarta

Rouhiainen, M, 2005,***The Communication Competence of Leaders in a Knowledge-Based Organization*,** University of Jyvaskyla, Finlandia

Soekarto Indrafachrudi, 1993, **Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik**, Ghalia Indonesia, Jakarta

Siagian, PS, 1997, **Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**, Gunung Agung, Jakarta

Strauss, Anselm L and Juliet Corbin, 1990, ***Basics of Qulitative Research: Grounded Theory Procedure and Techniques***, Sage Publications, Newbury Park

Suharsimi Arikunto, 2006, **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik,** PT Rineka Cipta, Jakarta

Sugiyono, 2009, **Memahami Penelitian Kualitatif**, Alfabeta, Bandung.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 Tentang **Perkoperasian**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 Tentang **Perkoperasian**

Vahmy, 2011, **Membangun Koperasi Berbasis Anggota dalam Rangka Pengembangan Ekonomi Rakyat**, <http://bit.ly/18lAfxy>, Diakses 18 Juli 2013

Veithzal Rivai, 2004, **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, RajaGrafindo Persada, Jakarta

Wisnuhardjo dan Indra Alfonso, 2011, ***Microfinance Istitution Assesement Report Koperasi Simpan Pinjam Acheh Society Development****, Developed by Mercy Corp and International Finance Corporation (IFC),* Jakarta

Yudha P Sunandar, 2010, **Kompetensi Komunikasi**, <http://bit.ly/1lsLREC>, Diakses 10 Juli 2014