



**ASPEK SOSIAL-BUDAYA DALAM MANAJEMEN KUD PRINGGODANI  
KECAMATAN GAJAH, KABUPATEN DEMAK**

**Skripsi**

Disusun Untuk Memenuhi Persyaratan Menyelesaikan  
Pendidikan Strata 1

Penyusun:

**SWASONO SURYO WICAKSONO**

NIM: 13060114140022

**PROGRAM STUDI ANTROPOLOGI SOSIAL**

**FAKULTAS ILMU BUDAYA**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2019**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Swasono Suryo Wicaksono

NIM : 13060114140022

Program Studi : S1 Antropologi Sosial

Fakultas Ilmu Budaya Undip

Dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Aspek Sosial-Budaya dalam Manajemen KUD Pringgodani, Kecamatan gajah, Kabupaten Demak” adalah benar-benar karya ilmiah saya sendiri, bukanlah hasil plagiat karya ilmiah orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, dan semua kutipan yang ada di skripsi ini telah saya sebutkan sumber aslinya berdasarkan tata cara penulisan kutipan yang lazim pada karya ilmiah.

Semarang, 2 Desember 2019

Yang menyatakan,



Swasono Suryo Wicaksono

NIM 1306011490003

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul “Aspek Sosial-Budaya dalam Manajemen KUD Pringgodani Kecamatan Gajah, Kabupaten Demak” telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diajukan ke sidang Panitia Ujian Skripsi pada:

Hari : Senin

Tanggal : 02 Desember 2019

Disetujui oleh,

Dosen Pembimbing I



Dr. Eko Puntoro Hendro, M.A.

NIP. 195612241986031003

Dosen Pembimbing II



Af' idatul Lathifah, M.A.

NIP. 198604222015042001

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Aspek Sosial-Budaya dalam Manajemen KUD Pringgodani, Kecamatan gajah, Kabupaten Demak” ditulis oleh Swasono Suryo Wicaksono (13060114140022) telah diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi Program Strata 1 Antropologi Sosial Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro.

Hari : 14 Januari 2020

Pukul : 10.30 - 12.00 WIB

Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro

Ketua

Dr. Budi Puspo Priyadi, M.Hum

NIP. 196008191990011001

Anggota I

Dr. Eko Punto Hendro, M.A.

NIP. 195612241986031003

Anggota II

Af'idatul Lathifah, M.A.

NIP. 198604222015042001

Anggota III

Arido Laksono, M.Hum.

NIP. 197507111999031002



Dekan Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro



Dr. Nurhayati, M.Hum  
NIP. 196610041990012001

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

*“Orang-orang yang beriman itu sesungguhnya bersaudara karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu itu” (Al- Hujarat Ayat 10)*

*“Dan jika kamu khawatirkan ada persengketaan antara keduanya, maka kirimkanlah juru damai untuk mengadakan perbaikan” (An-Nisa Ayat 35)*

*Hiduplah dengan keberanian, hadapi semua hambatan dan tunjukkan bahwa kau mampu mengatasinya.*

### **PERSEMBAHAN**

Karya ini dipersembahkan Kepada:

- ❖ Bapak dan Ibu tercinta
- ❖ Kakak dan Adik-adikku
- ❖ Almamater

## **PRAKATA**

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Aspek Sosial-Budaya dalam Manajemen KUD Pringgodani, Kecamatan Gajah, Kabupaten Demak”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Antropologi Sosial Fakultas Ilmu Budaya Universitas Diponegoro.

Bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini , oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Nurhayati, M.Hum selaku Dekan Fakultas Ilmu Budaya, Universitas Diponegoro.
2. Dr. Amirudin, M.A selaku Ketua Program Studi Antropologi Sosial beserta jajarannya. Terima kasih untuk kesempatannya sehingga penulis bisa belajar dan menyelesaikan skripsi di Program Studi Antropologi Sosial Undip.
3. Dr. Eko Punto Hendro, M.A selaku Dosen Pembimbing I, yang telah meluangkan banyak waktu dan kesempatan untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tugas akhir ini dengan sangat baik.
4. Afidatul Lathifah, M.A selaku Dosen Pembimbing II, yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing, berdiskusi, dan mengarahkan dalam penyusunan tugas akhir ini.
5. Prof. Mudjahiri Thohir, M.A selaku Dosen Wali yang telah memberikan contoh dan gambaran sebagai antropolog sejati, sangat berharga bagi penulis selama perkuliahan.
6. Dr. Suyanto, M.Si, dan Drs. Suharyo, M.Hum yang telah memberi penulis kesempatan untuk turut serta kedalam penelitiannya. Sehingga menjadi bekal pengalaman bagi penulis untuk menggali data penelitian skripsi ini.
7. H. Amirullah Jazery, SE dan seluruh jajaran pengurus, H. Soejono dan seluruh jajaran pengawas, tidak lupa juga Ibu Hj. Ety Rochmawati selaku Manajer

dan kepada seluruh Karyawan KUD Pringgodani karena telah memberikan izin untuk melakukan penelitian skripsi di KUD Pringgodani dan juga telah kooperatif memberikan informasi dalam penelitian ini.

8. Teman-teman kontrakan Gondang Timur 1 no.33 yang telah memberikan akomodasi selama menjalankan bimbingan di kampus.
9. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini dan tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

## **ASPEK SOSIAL-BUDAYA DALAM MANAJEMEN KUD PRINGGODANI KECAMATAN GAJAH, KABUPATEN DEMAK**

### **ABSTRAK**

Budaya perusahaan mampu memberi arah bagi kelangsungan hidup perusahaan dan memberi suatu identitas khas bagi perusahaan. Agar hal itu betul-betul dapat terjadi, perlu budaya perusahaan disosialisasikan dengan baik sehingga dapat terinternalisasi dalam diri anggotanya. KUD Pringgodani yang terletak di Kecamatan Gajah adalah koperasi yang masih stabil bertahan dari perkembangan zaman dan memiliki unit-unit usaha yang masih berjalan dibandingkan KUD lainnya yang sudah mengalami kemunduran. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aspek sosial budaya yang ada di KUD Pringgodani sehingga menciptakan sebuah kondisi organisasi yang stabil dalam menjalankan berbagai usahanya. Metode penelitian yang digunakan adalah etnografi sehingga peneliti melakukan observasi partisipatif, dan wawancara untuk mengumpulkan data, Sehingga mendapatkan *native's point of view* dari informan yang telah ditentukan. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa kuatnya kepemimpinan di KUD Pringgodani dipengaruhi oleh profesionalitas, integritas dan pengalaman pimpinan koperasi yang telah lama menjabat sehingga perannya berpengaruh terhadap aktivitas sosial-budaya di tempat kerja. Selain itu, dengan masih dilestarikannya beberapa ritual-ritual yang positif di tempat kerja, seluruh karyawan dapat memahami dan mempraktekkan nilai kepemimpinan, nilai agama, nilai kekeluargaan, dan nilai solidaritas. Beberapa komponen di atas menjadikan koperasi ini tetap stabil sehingga dapat bertahan seiring berkembangnya zaman. Berdasarkan penemuan, peneliti menyimpulkan bahwa KUD Pringgodani memiliki budaya organisasi yang baik karena mempunyai pola kepemimpinan yang kuat dan masih melestarikan ritual-ritual sosial budaya.

**Kata Kunci: Koperasi Unit Desa, Budaya Perusahaan, Nilai-nilai, Ritual**



**SOCIAL-CULTURAL ASPECTS IN MANAGEMENT OF KUD  
PRINGGODANI KECAMATAN GAJAH, KABUPATEN DEMAK**

**ABSTRACT**

*Corporate culture is able to provide direction and special identity for companies. To make it happen, the corporate culture needs socialized well to internalized within its members. KUD Pringgodani which located in Kecamatan Gajah is cooperative still stable for time to time. On the other hand, it has business units that still working if compared with other KUDs that have suffered setbacks. This study aims to determine the socio-cultural aspects that exist in KUD Pringgodani to create a stable organizational condition in running various businesses. The research method used is ethnography research. In this research, researchers conduct participatory observations and interviews to get a native's point of view from the informants who have been determined. The results of this study indicated that the strong leadership in KUD Pringgodani was influenced by the professionalism, integrity and experience of cooperative leaders who had long served so his role affected the socio-cultural activities in the workplace. In addition, by maintaining some positive rituals at work, all employees understood and practiced the values of leadership, religious values, family values, and solidarity values. The components above make this cooperative still stable in development era. Based on the findings, the researchers concluded that the KUD Pringgodani has a good organizational culture because it has a strong leadership pattern and still preserves socio-cultural rituals.*

**Keyword: Koperasi Unit Desa, Corporate Culture, Values, Rituals**

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	7
I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
I.4 Kerangka Pemikiran.....	8
I.5 Metodologi Penelitian.....	21
I.6 Sistematika Penulisan.....	24
<b>BAB II.....</b>	<b>26</b>
<b>KUD PRINGGODANI.....</b>	<b>26</b>
II.1 Letak Geografis Kecamatan Gajah.....	26
II.2 Sejarah Singkat Pendirian KUD Pringgodani.....	27
II.3 Organisasi / Kelembagaan (Orlem).....	28
II.4 Perkembangan KUD Pringgodani.....	29
II.5 Perbandingan Perkembangan KUD Pringgodani dengan Data Perkembangan KUD Secara Umum di Kabupaten Demak.....	36
<b>BAB III.....</b>	<b>42</b>
<b>MANAJEMEN DALAM KUD PRINGGODANI.....</b>	<b>42</b>
III.1 Pengambilan Keputusan.....	42
III.2 Penanaman Nilai.....	55

III.3	Pelayanan .....	60
III.4	Problem Solving.....	62
III.5	Penegakan Peraturan .....	64
<b>BAB IV</b>	.....	<b>67</b>
<b>ASPEK SOSIAL-BUDAYA DALAM KUD PRINGGODANI</b>	.....	<b>67</b>
IV.1	Pembentukan Budaya di KUD Pringgodani .....	67
IV.2	Nilai-nilai Budaya yang Ada di KUD Pringgodani .....	69
IV.3	Kegiatan Sebagai Ritual.....	87
<b>BAB V</b>	.....	<b>91</b>
<b>PENUTUP</b>	.....	<b>91</b>
V.1	Simpulan .....	91
V.2	Rekomendasi Penelitian .....	92
<b>Daftar Pustaka</b>	.....	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN</b>	.....	<b>97</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Keuangan KUD Pringgodani Tahun 2015-2018.....	4
Tabel 1.2 Jumlah Koperasi Aktif dan Tidak Aktif .....	13
Tabel 2.1 Perubahan PAD KUD Pringgodani.....	28
Tabel 2.2 Perkembangan Jumlah Anggota KUD Pringgodani Tahun 2011-2018.....	30
Tabel 2.3 Perkembangan Jumlah Aset KUD Pringgodani Tahun 2008-2018.....	32
Tabel 2.4 Perkembangan Jumlah Volume Usaha KUD Pringgdani Tahun 2008-2018....	34
Tabel 2.5 Aset Koperasi Unit Desa di Kabupaten Demak Per-triwulan Kedua Tahun 2019 .....	37
Tabel 2.6 Volume Usaha Koperasi Unit Desa di Kabupaten Demak Per-triwulan Kedua Tahun 2019 .....	39
Tabel 2.7 Persentase Nilai Volume Usaha KUD Pringgodani terhadap Nilai Volume Usaha KUD Secara Umum di Kabupaten Demak Tahun 2012-2018 .....	40

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Peta Kecamatan Gajah.....	26
Gambar 3.1 Struktur Organisasi KUD Pringgodani Tahun 2015-2020.....	42
Gambar 4.1 Tulisan Budaya SIAP yang Diletakkan di Dekat Pintu Masuk.....	68
Gambar 4.2 Suasana kegiatan ngaji di Masjid Ghairu Jami' .....	81
Gambar 4.3 Kyai sedang memberikan mauidhoh khasanah kepada jamaah.....	82
Gambar 4.4 Jamaah saling bersalaman ketika pulang .....	83
Gambar 4.5 Suasana ketika senam.....	85
Gambar 4.6 Ketua umum KUD sedang memberikan <i>briefing</i> .....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Guide Interview.....	97
Lampiran 2 Daftar Informan.....	99
Lampiran 3 Biodata Penulis .....	100

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Menurut Koentjaraningrat (2013) terdapat dua macam organisasi:

“Pertama, yaitu organisasi yang tidak dibentuk dengan sengaja, tetapi terbentuk karena ikatan alamiah dan ikatan keturunan yang mengikat warganya dengan adat istiadat dan sistem norma yang sejak dulu telah tumbuh dengan tidak disengaja. Kedua, organisasi yang dibentuk dengan sengaja sehingga aturan-aturan dan sistem norma yang mengikat anggotanya juga disusun dengan sengaja (2013:126)”.

Salah satu organisasi yang ada di masyarakat adalah koperasi. Hendrojogi (2004) berpandangan bahwa “koperasi merupakan suatu wadah bagi golongan masyarakat yang berpenghasilan rendah yang dalam rangka usaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya berusaha meningkatkan tingkat hidup mereka”. Senada dengan pendapat tersebut, Kadir dan Yusuf (2012) menyebutkan bahwa “koperasi adalah sebuah organisasi yang merupakan gerakan bersama untuk menolong diri sendiri dan bertumpuh pada kekuatan bersama”. Oleh karena itu, koperasi masuk kedalam kelompok organisasi yang kedua karena dibentuk dengan sengaja dan juga mempunyai aturan serta norma yang mengikat para anggota-anggotanya.

Pada tahun 1844, Robert Owen (1830) yang merupakan seorang yang dianggap melahirkan inspirasi lahirnya gerakan koperasi di Kota Rochdale (Hendrojogi, 2004:9). Gerakan yang dibuat Owen membuat para buruh di Kota Rochdale menciptakan koperasi dan untuk pengoperasian koperasi itu dibuatlah asas-asas Rochdale atau *Rochdale Principles*. Jadi secara resmi, nilai-nilai yang ada di dalam dunia koperasi berawal dari *Rochdale Principle* yang sejatinya merupakan cita-cita dari para pendiri koperasi di Rochdale. Seiring perkembangan zaman *Rochdale Principle* mengalami beberapa perubahan oleh ICA (*The International Coperatives Alliance*) dan yang terakhir adalah pada tahun 1955.

Juliana dkk (2002:151) berpendapat “pada tahun 1886, pertumbuhan koperasi di Indonesia dipelopori oleh Patih Purwokerto, yaitu R. Aria Wiriadmadja dengan mendirikan Koperasi Kedit seperti model Raiffeisen di Jerman guna membantu orang miskin, terutama pegawai kecil”. Perkembangan selanjutnya, di Indonesia terdapat berbagai jenis koperasi, salah satunya adalah Koperasi Unit desa (KUD). Sejarah sebelum koperasi unit desa, pada tahun 1971 di Yogyakarta terlebih dahulu berdiri sebuah Badan Usaha Unit Desa (BUUD) yang pengoperasiannya berdasarkan pada Instruksi Presiden (Sumartiningih, 1998). Kepmen No. 19 Tahun 2017 memasukkan koperasi unit desa (KUD) kedalam kelompok koperasi aneka usaha. Jadi, di dalam koperasi unit desa bisa terdapat lebih dari satu jenis usaha untuk mendorong kesejahteraan anggotanya.

Tahun 2015 di Kabupaten Demak terdapat 804 unit koperasi yang terbagi atas 17 KUD dan 787 Koperasi Primer non KUD<sup>1</sup>. KUD tersebut tersebar di 14 kecamatan yang ada di Kabupaten Demak. Wilayah Kabupaten Demak yang terdiri dari 14 Kecamatan tersebut terdapat 3 kecamatan yang mempunyai 2 KUD yaitu Kecamatan Bonang, Karanganyar, dan Wedung. Kabupaten Demak terdapat beberapa KUD yang cukup prestatif dan juga mempunyai beberapa unit usahanya di beberapa kota sekitar Demak, salah satunya adalah KUD Pringgodani. Prestasi yang terbaru adalah menjadi koperasi berprestasi tingkat nasional pada tahun 2017. Hal tersebut sudah tercantum didalam Kepmen No. 19 tahun 2017. Berdasarkan penuturan dari pegawai Dinas Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Demak di Bidang Koperasi dahulu yang membuat KUD-KUD di Demak berjaya adalah adanya RMU (*rice mill unit*)<sup>2</sup> yang dimiliki oleh masing-masing KUD dan usaha tersebut menjadi andalan KUD, tetapi seiring dengan perkembangan zaman, banyak sekali RMU atau selèp<sup>3</sup> yang didirikan oleh swasta sehingga banyak sekali KUD yang sekarang hampir bangkrut karena tidak bisa bersaing dengan RMU swasta dan juga karena tidak adanya inovasi usaha yang diadakan oleh KUD yang hampir bangkrut tersebut.

---

<sup>1</sup> Data berdasarkan “Katalog Demak Dalam Angka 2016 , Halaman 280

<sup>2</sup> Pabrik penggilingan padi.

<sup>3</sup> Nama lain dari *rice mill unit* atau pabrik penggilingan padi.



Salah satu KUD yang berprestasi, yaitu KUD Pringgodani didirikan pada tahun 1974 yang diawali dengan bergabungnya Koperasi Desa Jatisono, Gajah, Surodadi, Mlekang serta Banjarsari dengan 2 unit usaha dan 17 anggota. Untuk menjalankan KUD ini supaya bertahan dari perkembangan zaman, koperasi ini beberapa kali mengalami perubahan Anggaran Dasar. Perkembangan KUD Pringgodani yang cukup pesat mendapat perhatian dari pemerintah. Beberapa penghargaan telah diberikan, antara lain penetapan KUD Pringgodani sebagai KUD Model (1979), KUD Andalan (1984) KUD Klasifikasi A (1986), KUD Terbaik Kabupaten Demak (1987-1988), KUD Mandiri (1989), KUD Terbaik Jawa Tengah (1990), KUD Juara 1 Kesejahteraan Pekerja (1992), KUD Juara Tingkat Kabupaten (1991-1995), KUD Juara Harapan Provinsi (1995), KUD Juara Ketahanan Pangan Nasional (2007), KUD Juara Aneka Karyatama (2010), KUD Sehat (2010), KUD Berprestasi Nasional (2017)<sup>4</sup>. Kinerja dari KUD Pringgodani dalam bertahan dari perkembangan zaman dapat ditunjukkan dengan stabilitas keuangan yang dinilai oleh Dindagkop (Dinas Perdagangan dan Koperasi). Seperti berikut:

---

<sup>4</sup> Data Berdasarkan Buku *Company Profile* Koperasi KUD Pringgodani

**Tabel 2.1 Penilaian Kinerja Keuangan KUD Pringgodani Tahun 2015-2018**

Rasio Keuangan		Tahun			
		2015	2016	2017	2018
Rasio Likuiditas	<i>Current Ratio</i>	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat
	Nilai	1.01	0.94	0.98	1.10
	<i>Quick Ratio</i>	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat
	Nilai	0.93	0.93	0.98	1.10
	<i>Cash Ratio</i>	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat
	Nilai	0.23	0.30	0.19	0.07
Sofabilitas	<i>debt ratio</i>	Aman	Aman	Aman	Aman
	Nilai	0.41	0.36	0.31	0.26
	<i>debt to equity ratio</i>	Aman	Aman	Aman	Aman
	Nilai	0.93	0.78	0.63	0.48
Rentabilitas	<i>Profit Margin</i>	Baik	Baik	Baik	Baik
	Nilai	183.95	149.96	17.49	252.19
	<i>Gross Profit Margin</i>	Baik	Baik	Baik	Baik
	Nilai	28.02	24.82	1.00	29.16

*Sumber: Data Sekunder Dindagkop Kabupaten Demak*

Berdasarkan data Tabel 1.1 yang berisi tentang penilaian kinerja keuangan KUD pringgodani dapat diketahui bahwa dari tahun 2015 hingga 2018 keuangan KUD berdasarkan rasio likuiditas, sofabilitas, dan rentabilitas selalu dalam kondisi sehat, aman dan baik. Oleh karena itu, kemampuan KUD Pringgodani dalam mempertahankan ke eksistensian koperasinya dalam kondisi yang baik dan stabil.

Menjalankan koperasi diperlukan 3 unsur perangkat organisasi koperasi yang terdiri atas rapat anggota, pengurus, dan pengawas<sup>5</sup>. Soedjono (dalam Kadir dan Yusuf,2012) menyebutkan:

“terdapat 2 kemungkinan kegagalan dalam membangun koperasi. Salah satunya adalah karena tidak atau kurang memahami makna sebenarnya dari koperasi sebagaimana dalam jati diri dari koperasi tentang batasan dan nilai-nilai dan prinsip-prinsip dari koperasi. Kekurangan pemahaman ini membuat koperasi salah bentuk, keliru memahami manajemennya dan kehilangan sifat dari organisasi yang berbasiskan anggota-anggota.”

Oleh karena itu, memahami nilai-nilai serta prinsip-prinsip yang terdapat didalam koperasi sangatlah penting bagi semua unsur yang terlibat di dalam koperasi, sehingga dengan pemahaman nilai-nilai dan prinsip-prinsip tersebut diharapkan akan dapat membawa koperasi semakin berkembang dan menjadi badan usaha yang stabil dan maju..

KUD Pringgodani mempunyai beberapa unit usaha yang dikelola oleh seorang manajer. Seorang manajer harus bisa menciptakan kondisi yang mendorong para karyawan bisa mempertahankan produktivitas yang tinggi (Hendrojogi, 2004:135). Struktur perangkat koperasi tidak memasukkan pengelola atau manajer ke dalam perangkat organisasi koperasi. Hubungan kerja antara pengurus dan manajer adalah bersifat kontraktual. Dalam kontrak tersebut manajer mendapat wewenang dan kuasa dari pengurus untuk menjalankan atau mengelola unit-unit usaha yang ada di KUD. Berdasarkan pengangkatan manajer tersebut, pengurus bertindak sebagai pengawas pengelola usaha dalam menjalankan wewenang dan kuasa yang diberikan. Pengelola usaha tidak bertanggung jawab kepada rapat anggota tahunan, melainkan kepada pengurus. Semua kegiatan pengelolaan usaha yang dilakukan oleh pengelola usaha tetap menjadi tanggung jawab pengurus dihadapan rapat anggota tahunan KUD Pringgodani.

Berdasarkan keterangan-keterangan di atas maka dapat diasumsikan bahwa koperasi mempunyai aspek-aspek sosial dan budaya yang mengikat para

---

<sup>5</sup> Berdasarkan UU No 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian

anggotanya, baik itu perangkatnya maupun para karyawannya. Nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh semua pengurus maupun karyawan koperasi merupakan sebuah budaya organisasi atau perusahaan. Seperti pendapat oleh Gea (2005) bahwa budaya organisasi atau perusahaan merupakan serangkaian nilai yang dianut cukup dalam, sikap dan kebiasaan kerja seluruh anggotanya dibakukan serta diterima sebagai standar perilaku dan kinerja dalam rangka pencapaian sasaran dan hasil yang direncanakan. Terbentuknya sebuah budaya organisasi bukan bukanlah hal yang dapat dilakukan dalam sekejap mata, perlu proses bertahun-tahun bahkan puluhan tahun untuk membuat budaya kerja yang baik. Seperti pendapat tentang budaya organisasi dari Amnuai (1989) bahwa “*A set of basic assumptions and belief that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*”.

Tak terkecuali dengan koperasi KUD Pringgodani yang sudah didirikan sejak tahun 1974 hingga sampai sekarang sudah 45 tahun KUD Pringgodani berdiri dan dapat tetap eksis menggerakkan kegiatan perekonomiannya meskipun zaman berkembang sangat cepat. Dari hal tersebut, dapat diasumsikan jika didalam KUD Pringgodani sudah terbentuk sebuah budaya organisasi atau perusahaan yang telah mapan diterapkan. Menurut Sonny Sumarsono dalam artikelnya yang berjudul “Faktor Penentu Keberhasilan Usaha Pelembagaan Koperasi” yang dimuat di Jawa Pos Tanggal 14 Maret 2002, dia berpendapat bahwa Keberhasilan koperasi dapat ditunjukkan dengan : (1) kemampuan organisasi untuk survive, (2) seberapa jauh organisasi itu betul-betul memiliki nilai intrinsik bagi lingkungan sekitarnya, (3) derajat hubungan khusus dengan organisasi lain dan pola-pola tindakan organisasi tersebut menjadi norma organisasi-organisasi lain dalam masyarakat. Kajian mengenai kemampuan manajemen KUD Pringgodani supaya tetap berdiri dan stabil dengan menggunakan berbagai nilai-nilai budaya organisasi atau perusahaan yang telah mereka miliki. Hal-hal tersebut merupakan obyek yang sangat jarang diteliti

dengan sudut pandang antropologi dengan metode etnografinya. Kebanyakan tema tersebut banyak dikaji oleh dengan metode kuantitatif.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Gea (2005) berpendapat bahwa “Budaya perusahaan mampu memberi arah bagi kelangsungan hidup perusahaan dan memberi suatu identitas khas baginya. Agar hal itu betul-betul dapat terjadi, perlu budaya perusahaan disosialisasikan dengan baik sehingga dapat terinternalisasi dalam diri anggotanya”. Oleh sebab itu, di dalam perusahaan, penghayatan serta pemahaman budaya organisasi dari tiap anggota sangat penting bagi masa depan perusahaan yang mereka tempati untuk bekerja.

Berdasarkan latar belakang di atas maka terdapat beberapa pertanyaan yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah KUD Pringgodani sukses dan berkembang karena mempunyai budaya perusahaan?
- b. Bagaimana proses budaya di dalam KUD Pringgodani?
- c. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi perkembangan KUD Pringgodani?

## **I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Bagian ini akan menerangkan mengenai tujuan penelitian dan manfaat penelitian yang telah akan dilaksanakan oleh peneliti dengan berbagai pertimbangan subjektif maupun objektif.

### **I.3.1 Tujuan Penelitian**

Aspek sosial-budaya yang ada di dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi apa saja hal-hal yang mendasari KUD Pringgodani sehingga dapat bertahan dari dinamika perekonomian seiring perkembangan zaman. Selain itu, dengan ini diharapkan dapat menjelaskan proses budaya yang ada dalam sebuah budaya organisasi atau perusahaan di KUD Pringgodani ketika mereka

bekerja di lingkungan koperasi maupun di luar lingkungan koperasi. Penelitian ini pula diharapkan dapat menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan KUD Pringgodani.

### **I.3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi ilmu pengetahuan, diharapkan dengan penelitian ini dapat menambah khasanah serta menjadi bahan referensi yang layak di masa selanjutnya bagi keilmuan antropologi kontemporer.
- b. Bagi pemerintah daerah, diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat membuat perkoperasian di Kabupaten Demak menjadi maju dengan mengedepankan membuat budaya organisasi yang baik dan konsisten sehingga membuat lebih banyak lagi koperasi-koperasi di Demak yang prestatif.
- c. Bagi peneliti, diharapkan dengan hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan memadai mengenai budaya organisasi dari sudut pandang ilmu antropologi.

## **I.4 Kerangka Pemikiran**

### **I.4.1 Penelitian Terdahulu**

- a. **Bambang Edi Suwarno (2016) Penelitian Skripsi Dengan Judul “Analisis Kelembagaan Dan Strategi Yang Mendukung Koperasi Unit Desa Di Kabupaten Jember”**

Penelitian skripsi yang berasal dari Universitas Jember dilakukan oleh Bambang Edi Suwarno dengan judul “Analisis Kelembagaan Dan Strategi Yang Mendukung Koperasi Unit Desa Di Kabupaten Jember” penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui kinerja kelembagaan dan strategi apa yang sesuai diterapkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kelembagaan yang ada di Kabupaten Jember. Kegiatan kelembagaan KUD yang diteliti dalam penelitian tersebut dipengaruhi beberapa faktor antara lain, faktor kepemimpinan, faktor manajemen, faktor sumber daya

manusia, faktor sumber daya modal, dan hubungan eksternal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, antara lain dengan melakukan wawancara dan pemberian kuesioner kepada pengurus KUD. Temuan yang didapatkan bahwa diperlukan adanya pembenahan pada kepemimpinan, manajemen, sumber daya manusia, modal dan hubungan eksternal untuk meningkatkan kembali keberadaan KUD Rama yang ada di Kecamatan Patran, Kabupaten Jember.

**b. Laksa Defint Yona (2015) Penelitian Skripsi Dengan Judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial Pengurus, Partisipasi Anggota Melalui Kualitas Pelayanan Terhadap SHU Anggota KUD Tani Makmur Kecamatan Mlongo Kabupaten Jepara”**

Penelitian skripsi yang berasal dari Universitas Negeri Semarang dilakukan oleh Laksa Defint Yona dengan judul “Pengaruh Kemampuan Manajerial Pengurus, Partisipasi Anggota Melalui Kualitas Pelayanan Terhadap SHU Anggota KUD Tani Makmur Kecamatan Mlongo Kabupaten Jepara” ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh kemampuan manajerial pengurus dan partisipasi anggota secara langsung maupun tidak langsung terhadap SHU anggota melalui kualitas pelayanan sebagai variabel *intervening*. Metode pengambilan data menggunakan angket. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *insidental sampling* artinya responden yang dijumpai saat di KUD Tani Makmur Kecamatan Mlongo kabupaten Jepara. Metode analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Temuan yang didapatkan bahwa Kemampuan manajerial pengurus di KUD Tani Makmur Kecamatan Mlongo Kabupaten Jepara termasuk dalam kategori baik, partisipasi anggota termasuk dalam kategori rendah, kualitas pelayanan termasuk dalam kategori tinggi dan SHU anggota pada KUD Tani Makmur termasuk dalam kategori rendah. Kemampuan manajerial, Partisipasi Anggota, Kualitas Layanan mempunyai pengaruh terhadap SHU.

**c. Ika Darifajarani Jayaputri (2017) Penelitian Skripsi Dengan Judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam KUD Mintorogo Kabupaten Demak”**

Penelitian skripsi yang berasal dari Universitas Negeri Semarang dilakukan oleh Ika Darifajarani Jayaputri dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam KUD Mintorogo Kabupaten Demak” ini bertujuan untuk Mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam KUD Mintorogo Kabupaten Demak. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode kuesioner dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan teknik deskriptif persentase, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda. digunakan adalah temuan yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa tema yang diangkat oleh para peneliti yang terdahulu sangat relevan dengan penelitian skripsi ini karena obyek yang dibahas adalah KUD dan secara garsi besar mengenai penelitian yang menitik beratkan terhadap kondisi internal organisasinya. Meskipun begitu terdapat beberapa perbedaan yang antara penelitian-penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang diangkat oleh peneliti skripsi ini. Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang terdahulu. Pertama, dibandingkan dengan penelitian terdahulu Metode yang digunakan oleh peneliti adalah metode etnografi sehingga dalam mengumpulkan data di lapangan menggunakan teknik observasi partisipatif dan wawancara semi terstruktur, sedangkan para peneliti terdahulu menggunakan metode kuantitatif dalam mengumpulkan data penelitiannya. Oleh karena itu,



dalam penelitian terdahulu kurang menekankan kepada *Native's point of view*<sup>6</sup> orang yang diteliti secara mendalam.

Kedua, lokasi yang diteliti dalam penelitian terdahulu tidak sama dengan lokasi penelitian ini. Penelitian Suwarno dilakukan kepada KUD Rama yang berada di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Yona melakukan kepada KUD Tani Makmur yang berada di Kabupaten Jepara, Provinsi Jawa Tengah, sedangkan Jayaputri melakukan penelitian terhadap KUD Mintorogo yang berada di Kabupaten Demak.

Ketiga, peneliti berfokus terhadap pemanfaatan budaya yang digunakan oleh manajemen untuk menciptakan KUD yang stabil, sedangkan penelitian terdahulu dari Suwarno berfokus terhadap penilaian kelembagaan dan strategi KUD Rama secara umum. Dalam penelitian Yona memfokuskan kepada pengaruh manajerial yang dilakukan oleh Pengurus KUD Tani Makmur terhadap partisipasi anggota melalui kualitas pelayanan yang diberikan sehingga dapat mempunyai efek ke SHU KUD, sedangkan Jayaputri memfokuskan penelitiannya terhadap pengaruh dari lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam KUD, sehingga fokusnya hanya kepada karyawan unit simpan pinjam KUD atau satu unit usaha saja, sedangkan peneliti berfokus kepada karyawan yang dimiliki oleh KUD secara umum, tidak terbatas hanya kepada karyawan dalam satu unit usaha.

#### **I.4.2 Landasan Teori**

##### **a. Pengertian Koperasi dan Koperasi Unit Desa (KUD)**

Koperasi menurut ILO (1965) “*Cooperative is an association of person, usually of limited means, who have voluntarily joined together to achieve a common economic and through the formation of a democratically controlled business organization, making equitable contribution to the capital required and accepting a fair share of the risk and benefits of the undertaking*”.

---

<sup>6</sup> Sudut pandang penduduk asli.

Berdasarkan pengertian tersebut, Masngudi (1990) mengidentifikasi bahwa koperasi mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. merupakan perkumpulan orang-orang (*association of person*);
- b. bergabung secara sukarela (*have voluntarily joined together*);
- c. untuk mencapai tujuan ekonomi bersama (*to achieve a common economic end*);
- d. organisasi perusahaan yang dikendalikan secara demokratis (*democratically controlled business organization*);
- e. kontribusi yang adil terhadap modal yang diperlukan (*equitable contribution to the capital required*);
- f. menanggung resiko dan menerima bagian keuntungan secara adil (*a fair share of the risk and benefits of the undertaking*).

Selaras dengan ILO, dalam UU No.25 Tahun 1992 pasal (1) ayat (1) berbunyi “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”.

Prinsip-prinsip koperasi yang tertuang dalam pasal (5) ayat (1) adalah:

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

Sementara dalam ayat (2) untuk mengembangkan koperasi, koperasi juga melaksanakan prinsip sebagai berikut:

- a. pendidikan perkoperasian.
- b. kerja sama antar Koperasi

Berdasarkan Inpres No. 4 tahun 1984 pengertian Koperasi Unit Desa (KUD), yaitu “Koperasi Unit Desa (KUD) dibentuk oleh warga desa dari suatu desa atau sekelompok desa-desa yang disebut unit desa, yang dapat merupakan satu kesatuan ekonomi masyarakat terkecil”. Koperasi Unit desa (KUD) diartikan sebagai koperasi desa yang daerah kerjanya bukan daerah administrasi desa, melainkan daerah tertentu yang didasarkan atas unit ekonomi yang merupakan satu kesatuan unit ekonomi (Lumbantobing dkk,2002). (Hendrojogi,2004) dan (Lumbantobing dkk,2002) Koperasi Unit Desa adalah *multipurpose cooperatives* karena koperasi tersebut berkembang dengan mempunyai lebih dari satu jenis usaha.

**Tabel 1.2 Jumlah Koperasi Aktif dan Tidak Aktif**

No.	Tahun	Koperasi		Jumlah
		Aktif	Tidak Aktif	
1.	2013	143.117	60.584	203.701
2.	2014	147.249	62.239	209.488
3.	2015	150.223	61.912	212.135
4.	2016	151.170	57.025	208.195

*\*Sumber: Database Kementerian Koperasi dan UKM*

Tidak semua koperasi bisa sukses, berdasarkan data pada Tabel 1.2 angka koperasi yang tidak aktif masih tinggi. Soedjono (dalam Kadir dan Yusuf,2012) berpendapat mengapa gagal membangun koperasi yang kuat,

“pertama; karena tidak atau kurang dipahami makna sebenarnya dari koperasi sebagai mana dalam jatidiri koperasi tentang batasan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi. Kekurangan pemahaman ini membuat koperasi salah bentuk, keliru memahami manajemennya dan kehilangan sifat sebagai organisasi yang berbasiskan anggota-anggota (orang) dan kedua; umumnya membangun koperasi atas dasar pendekatan makro, politis, dan sering berputar-putar pada tatanan wacana.”

Sugiharsono (2010) menyatakan bahwa:

“keberhasilan koperasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal koperasi. Faktor internal antara lain meliputi: (1) kualitas SDM (pengelola)

koperasi termasuk anggotanya, (2) sistem manajemen koperasi, (3) kemampuan keuangan koperasi, dan (4) budaya organisasi koperasi. Sementara itu, faktor eksternal antara lain meliputi: (1) iklim perekonomian, khususnya persaingan antara pelaku kegiatan ekonomi, (2) kebijakan pemerintah di bidang perkoperasian, dan (3) kepedulian masyarakat terhadap koperasi.”

Dengan teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan atau kesehatan organisasi itu sangat penting. Untuk memperoleh koperasi yang berhasil dan sehat diperlukan adanya (1) kualitas SDM yang baik, (2) sistem manajemen yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, (3) budaya organisasi yang baik untuk menciptakan dasar organisasi yang kuat.

#### **b. Budaya Organisasi Perusahaan**

“*Culture is an instrumen serving human, biological and psychological needs*” (Malinowski, 1922). Bagi Malinowski, dalam rangka memenuhi kebutuhan psiko-biologis individu dan menjaga kesinambungan hidup kelompok sosial, beberapa kondisi minimum harus dipenuhi oleh individu-individu anggota kelompok sosial tersebut. Kondisi minimum tersebut terdiri dari 7 kebutuhan pokok, yaitu *nutrition, reproduction, bodily comforts, safety, relaxation, movement, dan growth*. Semua kegiatan yang dilakukan oleh individu adalah dalam rangka memenuhi ke 7 kebutuhan pokok di atas (Marzali, 1997). Dalam sebuah kelompok masyarakat tak terkecuali di dalam sebuah organisasi atau perusahaan terdapat budaya yang menjadi intrumen bagi para anggota supaya organisasi tersebut dapat stabil dan berkembang. Hal itu senada seperti yang diungkapkan oleh Willcock bahwa

“*Corporations are neither communities nor clans. They are evolved tribes. Corporations each have their own tribal histories, their own tribal heroes and legends, as well as their tribal products and services. Each has its own tribal marketing territories and its own unique set of customers, allies and competitors. These corporate tribes are basic building blocks of a new culture the real corporate culture*” (2004:115).

Sutrisno, (2010:20) menyatakan “Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktifitas kerja”. Oleh karena itu, sebagai

penggerak maka setiap organisasi harus mempunyai budaya organisasi yang menjadi sebuah pendorong bagi mereka dalam bekerja. Sementara, budaya organisasi menurut Schein (1989) adalah

*“a pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal intergration that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”* (1989:9).

Berdasarkan penjelasan Schein tersebut maka budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), Tingkatan Nilai (*Value*), dan *Artifact*, yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri. dalam hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi diyakini bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*, *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar.

Galagher dalam bukunya yang berjudul *The Soul of an Organization : understanding the values that drive successfull corporate cultures* (2003) menyebut budaya perusahaan sebagai *Business Culture* dan mengidentifikasi sebuah *Business Culture* sebagai berikut:

<i>A business culture is . . .</i>	<i>A business culture is not . . .</i>
<i>Your values and beliefs</i>	<i>Your products and services</i>
<i>Generally unspoken</i>	<i>Promoted externally</i>
<i>Your style</i>	<i>Your policies and procedures</i>
<i>The types of people you hire</i>	<i>Your recruiting process</i>
<i>What behaviors you reward</i>	<i>What behaviors you say you want</i>

Berdasarkan identifikasi tersebut dapat di pahami bahwa sebuah *Corporate Culture* atau *Business Culture* mempunyai sebuah ciri khas nilai dan kepercayaan

sendiri yang dimiliki oleh suatu perusahaan, tidak diungkapkan namun dapat memberikan impact yang besar, dapat menjadi sebuah acuan dalam bertindak, mempunyai tipe orang tertentu yang dibutuhkan. Letak keberhasilan sebuah *Business Culture* salah satunya saat kita mampu memberikan penghargaan kepada orang lain karena telah menjalankan kinerja dengan baik.

*“In an organizational setting, the meaning of culture extends to the core beliefs, behaviors, and actions behind its daily business life”* (Gallagher, 2003). Oleh karena itu, koperasi yang merupakan sebuah organisasi ekonomi dan sosial, tentu memiliki asumsi-asumsi, nilai, serta *artifact* yang dijadikan sebagai budaya untuk menjadi dasar bagi koperasi dalam melakukan kegiatan usahanya.

### **c. Manajemen Koperasi**

Sumarsono (2003) beranggapan bahwa “manajemen merupakan salah satu bagian penting dari organisasi koperasi. Berhasil tidaknya suatu koperasi sangat tergantung pada mutu manajemennya”. Hendrojogi (2004) mengutarakan bahwa “manajemen koperasi sebagai cara pemanfaatan segala sumber daya koperasi sebagai suatu organisasi ekonomi, secara efektif dan efisien dengan memperhatikan lingkungan organisasi dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi dengan mendasarkan pada asas-asas koperasi”.

Menurut Sumarsono (2003) secara umum fungsi manajemen koperasi dibedakan dalam lima fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan, merupakan suatu proses perumusan program beserta anggarannya, yang harus dilakukan oleh sebuah Koperasi sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan strategi yang hendak dilaksanakan.
2. Pengorganisasian, merupakan pembagian tugas dan wewenang dalam Koperasi di antara para pelaku yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana-rencana Koperasi itu.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*), pengarahan di sini adalah pengarahan agar para karyawan lebih mengkonsentrasikan diri dalam bertugas. Mereka diarahkan pada tujuan koperasi yang sudah ditetapkan. Melalui

pengarahan ini bukan berarti karyawan bergerak sendiri dalam menuju arah itu, tetapi mereka harus mengerjakan pekerjaan yang diserahkan padanya dengan sebaik-baiknya.

4. Kepemimpinan, merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang-orang lain agar supaya melakukan pekerjaan bersama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang telah ditentukan terlebih dahulu.
5. Pengendalian atau Pengawasan, adalah upaya yang dilakukan oleh kewenangan yang lebih tinggi, untuk mengukur tingkat kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang telah dicapai, atau upaya untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah dirumuskan telah dilaksanakan dengan semestinya oleh bawahan.

#### **d. Nilai (*value*)**

*“Values are derived from human experiences that directly and importantly affect our lives”* (Frederick, 1995:18). Sementara Deal dan Kennedy (1982) mendefinisikan bahwa *“Value are the bedrock of any corporate culture. As the essence of a company’s philosophy for achieving success, values provide a sense of common for all employees and guidelines for their day to day behavior”*. Vijay Sathe (1958) mendefinisikan nilai sebagai *“basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for”*. *“In a sense all cultural learning ultimately reflect someone’s original values, their sense of what “ought” to be, as distinct from what is”* (Schein, 1989:15). Berdasarkan teori tersebut, sebuah organisasi tidak terkecuali dalam koperasi pasti terdapat sebuah nilai dasar yang menjadi filosofi bagi organisasi dalam melakukan kegiatannya.

Miller (dalam Sutrisno,2010:16) mengungkapkan bahwa, “perusahaan yang kompetitif dan ingin sukses harus mengubah budaya organisasinya yang lama dengan yang baru, yang berisi nilai-nilai primer operatif sebagai landasan dasar operasi perusahaan”. setidaknya terdapat delapan nilai primer yang menjadi seni budaya perusahaan yang sukses, yaitu asas-asas:

a. Asas tujuan

Asas ini menunjukkan bahwa perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja para karyawannya.

b. Asas konsensus

Suatu perusahaan yang sukses ialah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin.

c. Asas keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif.

d. Asas kesatuan

Menumbuhkan sifat persatuan untuk keberhasilan perusahaan.

e. Asas prestasi

Dengan menghargai prestasi orang lain/pekerja maka kita akan memperoleh kembali prestasi dari orang lain yang kita hargai. Menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk pemberian bonus, promosi, surat penghargaan dll. Yang mana imbalan-imbalan ini adalah bentuk biaya bagi perusahaan, tetapi akan kembali dalam bentuk laba yang disebabkan oleh prestasi balik yang diberikan oleh para karyawan.

f. Asas empirik

Keberhasilan perusahaan di masa mendatang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berpikir realistik, jelas, kritis, dan kreatif.

g. Asas keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan



yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan.

h. Asas integrasi

Integritas sangat diperlukan dalam perusahaan modern sekarang ini, karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi yang luar biasa, lebih-lebih dalam era gobalisasi sekarang ini.

**e. Internalisasi dan Kepemimpinan**

*“like Napoleon’s army, a corporate culture and the values it embodies must be ritualized and celebrated if it’s going to thrive”* (Deal & Kennedy, 1992:59). Hal tersebut dilakukan untuk melakukan internalisasi, Ndraha (1997:83) menerangkan “Internalisasi merupakan proses menanamkan dan menumbuh kembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) orang yang bersangkutan. Berbeda dengan sosialisasi, sosialisasi lebih ke samping (horizontal) dan lebih kuantitatif, sedangkan internalisasi lebih bersifat vertikal dan kualitatif”. Perlu adanya ritual untuk meneguhkan nilai-nilai yang terdapat didalam koperasi terhadap para para anggota maupun para karyawannya atau bisa dikatakan melakukan internalisasi. Internalisasi yang bersifat vertikal dan kualitatif sehingga proses internalisasi terjadi antara pimpinan terhadap bawahan. Di dalam KUD Pringgodani, untuk mengelola semua unit usaha dilakukan oleh satu manajer. Dalam pengelolaannya, manajer bertanggung jawab kepada pengurus koperasi. Oleh karena itu, manajer bisa dikatakan pemimpin dari unit-unit usaha yang ada di koperasi.

Ralp M. Stogdil (dalam Hendrojogi,2004) menerangkan bahwa, “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang ditujukan pada pencapaian tujuan tertentu”. Oleh karena itu, di dalam koperasi kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi para karyawannya dengan menanamkan visi, misi, serta nilai-nilai yang terdapat pada koperasi sangat penting guna mencapai tujuan koperasi. Jadi, bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya

adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin maka di situ nilainya rendah.

#### **f. Resiprositas**

Manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik jasmani maupun rohani, selalu berhubungan dengan manusia lain. Dalam kehidupan bermasyarakat setiap warga pastinya memerlukan bantuan dari orang lain oleh sebab itu manusia terlahir menjadi makhluk sosial. Disinilah suatu sistem pertukaran dalam segala aspek kehidupan terjadi. Sistem pertukaran ini mempunyai peranan yang penting dalam memenuhi setiap kebutuhan masyarakat terhadap barang maupun jasa. Menurut Dalton (dalam Sairin dkk,2002) dalam ilmu Antropologi Ekonomi, “pertukaran dilihat dari gejala kebudayaan yang keberadaannya berdimensi luas, tidak sekedar berdimensi ekonomi, tetapi juga agama, teknologi, politik, dan organisasi sosial”. Sairin (2002) menuturkan bahwa “resiprositas adalah hubungan timbal balik antar individu atau antar kelompok”. Oleh karena itu, antar individu di dalam sebuah organisasi seperti KUD tidak menutup kemungkinan terjadi sebuah hubungan timbal balik.

Dalton (dalam Sairin dkk,2002) menjelaskan bahwa “resiprositas merupakan pola pertukaran sosial ekonomi, yang mana dalam pertukaran tersebut, individu memberikan dan menerima pemberian barang atau jasa karena kewajiban sosial. Terdapat kewajiban orang untuk memberi, menerima dan mengembalikan kembali pemberian dalam bentuk yang sama atau berbeda”. Polanyi (dalam Hidayana ,1991) menyebutkan bahwa “motif-motif yang mendasari pertukaran resiprositas dan redistribusi adalah kebutuhan untuk mendapatkan prestise serta kebutuhan ekonomi, tetapi kebutuhan ekonomi ini tidak dimaksudkan untuk mendapatkan keuntungan komersial”. Selanjutnya, Hidayana (1991) menuturkan bahwa:

“Dalam pertukaran tersebut, individu memberikan individu memberikan dan menerima pemberian barang dan jasa karena kewajiban sosial. Terdapat kewajiban orang untuk memberi dan mengembalikan kembali

pemberian dalam bentuk yang sama atau berbeda. Oleh karena itu, dengan melakukan resiprositas orang tidak hanya mendapatkan barang tetapi dapat memenuhi kebutuhan sosial yaitu penghargaan baik ketika berperan sebagai pemberi maupun penerima (Hudayana,1991:22)”.

## **I.5 Metodologi Penelitian**

Penelitian ini yang bertujuan untuk melihat “Pemanfaatan Nilai-nilai budaya dalam manajemen Organisasi KUD Pringgodani” Peneliti menggunakan metode penelitian etnografi khususnya karya James P. Spradley, yaitu metode penelitian lapangan yang bersifat holistik-integratif, *thick description*, dan analisa kualitatif dalam rangka mendapatkan *native’s point of view* dengan melakukan observasi-partisipasi, juga wawancara terbuka dan mendalam yang dilakukan dalam jangka waktu yang relatif lama, bukan kunjungan singkat dengan daftar pertanyaan yang terstruktur seperti pada penelitian survey (Marzali, 2007).

Metode penelitian etnografi adalah tepat dalam meneliti budaya organisasi yang terdapat didalam KUD Pringgodani. Etnografi merupakan metode penelitian yang khas, dan dapat menangkap segala aspek di dalam masyarakat meliputi persepsi, tindakan, maupun artefak yang ada untuk mendapatkan hasil data yang akurat. Penulis melakukan studi lapangan melalui observasi-wawancara-analisis data untuk mengkaji masalah-masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Analisis yang digunakan merupakan analisis etnografi yang mana menurut Spradley (1997) “Analisis etnografis merupakan penyelidikan berbagai bagian itu sebagaimana yang dikonseptualisasikan oleh informan”.

### **I.5.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ditentukan secara *purposive* (sengaja), yaitu Koperasi Unit Desa Pringgodani, yang berlokasi di Desa Gajah, Jl. Raya Gajah No. 91 Kecamatan Demak, Kabupaten Demak dengan waktu penelitian, yaitu April 2018-Juni 2019. Pemilihan di lokasi tersebut dengan pertimbangan Koperasi Unit Desa Pringgodani merupakan koperasi yang sudah mempunyai berbagai prestasi dari tingkat daerah maupun tingkat nasional. Dalam penelitian ini penulis

berusaha untuk merambah dunia koperasi sebagai objek penelitian. Penelitian di dalam koperasi sangatlah jarang bagi ilmu antropologi. Oleh karena itu, dengan penelitian ini ilmu antropologi tidaklah terkesan sebagai ilmu yang hanya mempelajari kebudayaan dari masyarakat terasing dan tradisional tetapi juga sudah merambah di ranah yang lebih modern.

### **I.5.2 Pemilihan Informan**

Informan menjadi hal utama dalam sebuah penelitian terutama penelitian etnografi. Memilih informan adalah hal pertama yang dilakukan peneliti karena informan yang tepat akan menghasilkan karya etnografi yang baik. Spradley (1997:68) menyebutkan “dalam memilih informan, terdapat lima persyaratan minimal untuk memilih informan yang baik, yaitu enkulturasi penuh, keterlibatan langsung, suasana budaya yang tidak dikenal, waktu yang cukup , dan informan yang non-analitis”. Oleh karena itu, hal yang paling penting, informan pertama yang dipilih harus memenuhi lima persyaratan tersebut (Spradley, 1997: 68). Informan dalam penelitian ini dipilih 8 orang yang merupakan pengurus, manajer, karyawan, dan mantan karyawan KUD pringgodani. Dimana mereka mempunyai posisi yang berbeda-beda dalam struktur di KUD Pringgodani. Empat orang dipilih karena mereka sudah berkecimpung di KUD tersebut sedari awal didirikan atau sudah sangat lama sehingga mereka sangat memahami situasi budaya yang ada di KUD. Empat informan sisanya dipilih karena mereka masuk di KUD baru sebentar sehingga keterangan informasi dari mereka yang merupakan “anggota muda” untuk beradaptasi terhadap lingkungan kerja KUD yang sudah puluhan tahun berdiri dianggap sangat penting.

### **I.5.3 Sumber Data Penelitian**

Menurut Bennis dkk (dalam Budi,2014) ada beberapa cara untuk memahami budaya suatu organisasi atau perusahaan. Cara ini meliputi: (1) mengamati secara langsung budaya yang oleh orang luar; (2) melakukan riset survei dengan menggunakan daftar pertanyaan dan wawancara yang ditujukan kepada karyawan yang sekarang dan bekas karyawan, dan juga orang luar dianggap mengetahui

perusahaan yang bersangkutan; (3) memeriksa dokumen perusahaan; (4) menilai budaya perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, dalam penelitian ini terdapat dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Menurut Arikunto (2010), “data Primer merupakan data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung”. Oleh karena itu, sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil dari wawancara yang dilakukan terhadap para informan dan observasi terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan di KUD Pringgoodani.

b. Data Sekunder

Menurut Arikunto (2010) “data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer”. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, foto dan lain-lain. Oleh karena itu, di dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah data berbagai berkas-berkas yang sudah ada di dalam KUD, maupun berbagai dokumentasi kegiatan yang telah dilaksanakan.

#### **I.5.4 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data primer dan sekunder, peneliti melakukan observasi partisipatif dan wawancara terbuka dan mendalam. Dimana peneliti akan ikut serta diberbagai kegiatan yang dilakukan oleh KUD Pringgodani. Penelitian dilakukan dalam rentang waktu Juni-Agustus 2018, dan di beberapa kesempatan peneliti akan mengikuti, mengamati, sekaligus mengikuti interaksi informal, seperti pada saat ikut dalam kegiatan koperasi dalam melayani kebutuhan anggotanya. Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa informan diantaranya beberapa pengurus, manajer, karyawan dan mantan karyawan KUD

Pringgodani yang sudah direncanakan, dengan mendatangi informan langsung ke rumahnya, waktu istirahat kerja atau pada saat disela-sela kegiatan rutin yang KUD lakukan. Wawancara-wawancara tersebut beberapa kali peneliti merekamnya. Pencarian data primer dalam penelitian ini peneliti akan mencitrakan diri sebagai orang yang netral dan ingin belajar dari informan. Hal tersebut perlu penulis lakukan guna mencapai sebuah pemahaman yang terjalin antara peneliti dan informan. Selain itu, saya akan membuat sebuah pedoman wawancara buatan sendiri, karena setahu saya tidak ada aturan baku tentang itu. Melalui pertanyaan umum tersebut, selanjutnya akan muncul pertanyaan-pertanyaan turunan atas jawaban yang telah diberikan oleh informan guna mencapai data yang lengkap dan detail.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Tujuan akhir dari penulisan skripsi ini adalah untuk memberikan gambaran dan penjelasan mengenai proses pembentukan serta penghayatan budaya organisasi atau perusahaan di dalam KUD Pringgodani. Oleh karena itu, dalam memudahkan pemahaman terhadap gagasan inti skripsi ini, dan pembahasan dapat terarah maka penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima bab, yang terdiri atas,

1. Bab I adalah pendahuluan yang berisi paparan yang mengantarkan kepada pokok bahasan skripsi. Terdiri atas latar belakang, rumusan dan batasan masalah, tujuan, manfaat, tempat dan waktu penelitian, kerangka teoritis, metode penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab II mengenai gambaran umum objek penelitian untuk memberikan gambaran umum atau gambaran tentang perkoperasian di Kabupaten Demak.
3. Bab III adalah gambaran khusus yang merupakan gambaran tempat penelitian secara khusus yang berkaitan langsung dengan permasalahan dan tujuan penelitian serta analisis sederhana.
4. Bab IV membahas berbagai aspek sosial budaya yang sudah terdapat di KUD, pemahaman dan pemaknaan berbagai aspek tersebut oleh Pengurus, Manajer serta Karyawan, dan juga proses sosialisasi internalisasi nilai-

nilai yang sudah menjadi identitas KUD yang telah dilakukan oleh Pengurus KUD.

5. Bab V adalah Penutup sebagai bagian akhir dari keseluruhan skripsi, meliputi kesimpulan yang berisi inti sari hasil pembahasan dan rekomendasi terhadap permasalahan objek penelitian, dilanjutkan dengan kepustakaan serta lampiran-lampiran.





## II.2 Sejarah Singkat Pendirian KUD Pringgodani

KUD Pringgodani merupakan Koperasi Primer yang didirikan tahun 1974 yang diawali dengan bergabungnya Koperasi Desa Jatisono, Desa Gajah, Desa Surodadi, Desa Mlejang, dan Desa Banjarsari<sup>8</sup> dengan pengesahan Badan Hukum Nomor: 8504A/BH/VI tanggal Badan Hukum Pendirian 3 Juni 1983 dari Kantor Wilayah Koperasi Provinsi Jawa Tengah.

Seiring perjalanan waktu, koperasi produsen ini beberapa kali melakukan perubahan Anggaran Dasar sebagai tuntutan penyesuaian terhadap perkembangan keadaan. Terakhir perubahan dilakukan pada 13 Juni 2011 dengan nomor perubahan anggaran dasar terbaru 02/PAD/XIV.8/2011. Koperasi ini pada mulanya hanya memiliki satu unit usaha, yaitu di bidang pangan dengan anggota sebanyak 17 orang, tetapi sekarang telah mempunyai berbagai macam bidang usaha yaitu:

1. Bidang Agrobisnis
  - a) Saprostan
  - b) Pangan
  - c) Perdagangan umum
  - d) RMU
  - e) Perternakan
2. Bidang Jasa
  - a) Angkutan
  - b) Futsal
3. Bidang Pelayanan Masyarakat (Yanmas)
  - a) PPOB (*payment point online bank*)
  - b) Kredit pertanian

Adanya berbagai unit usaha tersebut membuat jumlah anggota KUD berkembang dengan memiliki anggota aktif sebanyak 321 orang yang terdiri dari 268 anggota pria dan 53 anggota wanita. KUD Pringgodani sekarang mempunyai

---

<sup>8</sup> Bersumber pada buku *Company Profile* KUD Pringgodani



Driver : -Solikin  
 -Soleh  
 PM<sup>9</sup> : -Winarti  
 -Istijadiyah, S.Pdi  
 -Nurun Nafiah  
 -Nofi Fitri Sanjaya  
 -Wawan Kurniawan

#### II.4 Perkembangan KUD Pringgodani

KUD Pringgodani merupakan KUD yang sejak awal berdiri hingga tahun 2019 sekarang masih tetap stabil berdiri menjalankan usahanya. Hal tersebut karena banyak sekali inovasi-inovasi yang dilakukan oleh KUD untuk mengembangkan usahanya di tengah tuntutan perkembangan zaman. Hal tersebut dapat dilihat dari PAD yang dilakukan oleh KUD hingga sekarang<sup>10</sup>.

**Tabel 2.1 Perubahan PAD KUD Pringgodani**

No	Tahun	Nomor PAD	Tanggal Pengesahan
1	1983	8504.a/BH/VI	3 Juni 1983
2	1990	8504.b/BH/VI	5 Desember 1990
3	1996	8504.c/BH/PAD/ KWK.11/X/1996	30 Oktober 1996
4	2003	8504.d/PAD/BH. Kop.11-03/IV/2003	22 April 2003
5	2011	02/PAD/XIV.8/ VI/2011	13 Juni 2011

Sumber : Data Sekunder Dindagkop Kabupaten Demak

Berdasarkan data tabel 2.1 KUD Pringgodani sudah melakukan lima kali PAD, yaitu ditahun 1983, 1990, 1996, 2003, dan 2011. Penuturan dari pengurus KUD hasil dari perubahan-perubahan tersebut adalah KUD Pringgodani dapat

<sup>9</sup> Adalah singkatan dari Pringgodani Mart, yang merupakan salah satu unit usaha dari KUD.

<sup>10</sup> Dalam wawancara, ketua umum KUD beranggapan bahwa kesetabilan dan eksistensi dari sebuah koperasi dapat dilihat dari PADnya (Perubahan Anggaran Dasar), KUD pringgodani sudah melakukan 5 kali PAD sampai tahun 2011.

tetap stabil dengan berbagai unit-unit usaha yang sesuai dengan perkembangan zaman. Data lain yang dapat menunjukkan bahwa KUD Pringgodani dapat mempertahankan kestabilannya adalah jumlah aset yang dimiliki selama beberapa tahun terakhir.

Anggota KUD Pringgodai berdasarkan Anggaran Dasar mempunyai beberapa jenis yaitu anggota biasa dan anggota luar biasa. Anggota biasa berdasarkan Anggaran Dasar mempunyai beberapa persyaratan, yaitu (1) merupakan WNI, (2) memiliki kesinambungan kegiatan usaha dengan kegiatan usaha koperasi, (3) mempunyai kemampuan penuh untuk melakukan tindakan hukum (dewasa dan tidak berada dalam perwalian dan sebagainya), (4) mata pencaharian sebagai petani, pedagang, pengrajin, atau lainnya yang ingin mendapat pelayanan dari KUD Pringgodani, (5) menyetujui isi anggaran dasar, anggaran rumah tangga dan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam koperasi. Anggota luar biasa adalah mereka yang berstatus Warga Negara Asing (WNA) atau Warga Negara Indonesia (WNI) yang bermaksud menjadi anggota dan memiliki kepentingan kebutuhan dan kegiatan ekonomi yang diusahakan oleh koperasi, namun tidak dapat memenuhi sebagian syarat sebagai anggota.

Sebagai anggota KUD Pringgodani terdapat beberapa hak dan kewajiban yang bisa diperoleh. Hak anggota biasa dalam KUD Pringgodani meliputi (1) berbicara tentang hal-hal yang dirundingkan dalam rapat anggota, (2) menghadiri dan berbicara dalam Rapat Anggota, (3) memiliki hak suara yang sama, (4) memilih dan dipilih menjadi pengurus, (5) mengajukan pendapat, saran dan usul untuk kebaikan dan kemajuan koperasi, dan (6) memperoleh bagian sisa hasil usaha. Kewajiban anggota KUD yang harus dipenuhi adalah (1) membayar simpanan wajib sesuai ketentuan yang ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga atau diputuskan dalam rapat anggota, (2) berpartisipasi dalam kegiatan usaha koperasi, (3) mentaati ketentuan Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, keputusan Rapat Anggota dan ketentuan lainnya yang berlaku dalam koperasi, (4) memelihara serta menjaga nama baik dan kebersamaan dalam koperasi.

Hak anggota luar biasa meliputi (1) memperoleh pelayanan koperasi, (2) menghadiri dan berbicara di dalam Rapat Anggota, (3) mengajukan pendapat, saran dan usul untuk kebaikan dan kemajuan koperasi, (4) tidak berhak memilih dan dipilih menjadi pengurus, sementara kewajiban yang harus dipenuhi adalah (1) membayar simpanan pokok menurut ketentuan di dalam anggaran dasar dan membayar simpanan wajib sesuai dengan keputusan Rapat Anggota, (2) berpartisipasi di dalam kegiatan usaha koperasi, (3) mentaati ketentuan Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, keputusan Rapat Anggota dan ketentuan lainnya yang berlaku dalam koperasi, (4) memelihara dan menjaga nama baik koperasi dan kebersamaan koperasi.

Perkembangan jumlah anggota KUD Pringgodani termasuk dinamis dari tahun ketahun mengalami naik dan turun. Ada beberapa faktor yang mengakibatkan jumlah anggota KUD menurun. Anggaran Dasar KUD Pringgodani menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang menyebabkan keanggotaan di KUD berakhir, yaitu (1) Anggota tersebut meninggal dunia, (2) koperasi membubarkan diri atau dibubarkan oleh pemerintah, (3) berhenti atas permintaan sendiri, (4) diberhentikan oleh pengurus karena tidak memenuhi lagi persyaratan keanggotaan dan atau melanggar ketentuan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga dan ketentuan lain yang berlaku dalam koperasi. Berikut adalah data perkembangan keanggotaan di KUD Pringgodani:

**Tabel 2.2 Perkembangan Jumlah Anggota KUD Pringgodani  
Tahun 2011-2018**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Anggota</b>	<b>Perubahan Naik (+) Turun (-)</b>
1.	2011	349	-
2.	2012	341	- 8
3.	2013	326	- 15
4.	2014	326	0
5.	2015	326	0
6.	2016	325	- 1
7.	2017	331	+ 6
8.	2018	321	- 10

*Sumber : Data Sekunder Dindagkop Kabupaten Demak*

Berdasarkan data tabel 2.2 yang berisi tentang perkembangan anggota KUD Pringgodani dari tahun 2011 hingga tahun 2018 pada tahun 2011 jumlah anggota yang dimiliki oleh KUD Pringgodani berjumlah 349 orang. Tahun 2012 anggota KUD Pringgodani berjumlah 341 orang (berkurang 8 orang dari tahun sebelumnya. Tahun 2013, 2014, 2015 anggota KUD Pringgodani berjumlah 326 (berkurang 15 orang dibanding tahun 2012). Tahun 2016 anggota KUD pringgodani berjumlah 325 orang (berkurang 1 orang dibanding tahun sebelumnya). Tahun 2017 anggota KUD Pringgodani berjumlah 331 orang (bertambah 5 orang dari tahun sebelumnya). Tahun 2018 anggota KUD Pringgodani berjumlah 321 orang (berkurang 10 orang dibanding tahun sebelumnya). Perkembangan anggota KUD Pringgodani lebih sering mengalami penurunan dari pada mengalami kenaikan, karena penurunan anggota terjadi sebanyak 4 kali, yaitu di tahun 2012, 2013, 2016 dan 2018. Kenaikan anggota hanya terjadi 1 kali, yaitu di tahun 2017, sementara dari tahun 2014 dan 2015 jumlah anggota tidak mengalami perubahan. Salah satu karyawan KUD Pringgodani di bagian administrasi kantor menuturkan bahwa penurunan jumlah

anggota di KUD Pringgodani terjadi karena ada anggota yang sudah meninggal dunia.

Sebagai sebuah bentuk organisasi ekonomi dan sosial KUD Pringgodani juga mempunyai aset. Permen No. 7/Per/M.KUKM/IX/2011, pasal (1) ayat (1) “Aset Koperasi adalah kekayaan yang dimiliki koperasi meliputi aktiva lancar, dan aktiva tetap”. Data jumlah aset perlu ditunjukkan untuk menggambarkan bahwa suatu koperasi itu stabil karena jika koperasi dapat stabil maka assetnya akan tetap utuh dari tahun ke tahun, akan tetapi jika koperasi mengalami kebangkrutan tentu assetnya akan semakin berkurang secara drastis, berikut adalah data asset KUD Pringgodani:

**Tabel 2.3 Perkembangan Jumlah Aset KUD Pringgodani  
Tahun 2008-2018**

No	Tahun	Jumlah Aset (Rp. 000)	Perubahan Naik (+) Turun (-)
1.	2008	6.100.191.486	-
2.	2009	7.513.812.308	+ 1.413.620.822
3.	2010	9.190.560.063	+ 1.676.747.755
4.	2011	11.827.511.706	+ 2.636.951.637
5.	2012	11.605.580.062	- 221.931.644
6.	2013	13.054.985.550	+ 1.449.405.490
7.	2014	11.210.449.269	- 1.844.536.290
8.	2015	11.826.175.162	+ 615.725.893
9.	2016	10.958.638.629	- 867.536.540
10.	2017	10.146.251.458	- 812.387.171
11.	2018	9.341.191.149	- 805.060.309

*Sumber : Data Sekunder KUD Pringgodani*

Berdasarkan perkembangan Tabel 2.3 di atas jumlah aset di atas dapat kita pahami bahwa (1) jumlah aset KUD Pringgodani yang terbesar berada pada tahun

2013 karena ditahun tersebut memiliki jumlah aset sebesar Rp. 13.054.985.550, sedangkan jumlah aset terkecilnya berada di tahun 2008 karena memiliki jumlah aset sebesar Rp. 6.100.191.486, (2) dalam perkembangan aset tersebut, lebih banyak mengalami kenaikan dari pada penurunan. karena dalam periode 10 tahun 2008-2017, Jumlah kenaikan terjadi sebanyak 5 kali, sedangkan penurunan terjadi hanya 4 kali, (3) kenaikan aset terbesar berada di tahun 2011 yang memiliki jumlah kenaikan aset sebesar Rp. 2.636.951.637 dari tahun sebelumnya, sedangkan kenaikan terkecil berada di tahun 2015 karena hanya memiliki nilai kenaikan sebesar Rp. 615.725.893 dari tahun sebelumnya, (4) penurunan aset terbesar berada di tahun 2014 karena nilai penurunan sebesar Rp. 1.844.536.290, sedangkan penurunan aset terkecil berada di tahun 2017 karena nilai penurunannya hanya Rp. 812.387.171.

Data pada tahun 2008 yang menunjukkan bahwa aset KUD Pringgodani yang bernilai Rp. 6.100.191.486 pada tahun-tahun berikutnya jumlah aset mengalami perkembangan kenaikan maupun penurunan sehingga pada tahun 2018 jumlah aset menjadi sebesar Rp. 9.341.191.149. Kesimpulan dari data aset yang dimiliki oleh KUD Pringgodani adalah bahwa kondisi aset keuangan KUD Pringgodani adalah stabil, karena meskipun mengalami banyak penurunan tetapi angka penurunannya tidak pernah menyentuh nilai aset pada tahun 2008 yang artinya penurunan drastis. Kesetabilan ini didukung oleh hasil dari penilaian kesehatan koperasi seperti yang tercantum pada Tabel 1.1 yang menyatakan bahwa KUD Pringgodani selalu sehat setiap tahun.

“Volume usaha merupakan totalitas kegiatan yang tercermin dalam bentuk nilai uang dan merupakan titik sentral dari interaksi dari berbagai peubah dalam koperasi sehingga volume usaha merupakan ukuran jumlah seluruh kegiatan yang diukur dalam satuan uang sekaligus dapat memberikan apa saja yang dilakukan koperasi selama kurun waktu tertentu” (Suwandi, 1988: 38). Volume usaha yang dimiliki oleh KUD Pringgodani juga bisa menjadi data yang menunjukkan bahwa KUD ini tetap aktif menjalankan usahanya sehingga KUD dapat terus melayani



anggota-anggotanya dengan berbagai unit usaha yang dimilikinya. Berikut adalah data perkembangan Volume usaha KUD Pringgodani.

**Tabel 2.4 Perkembangan Jumlah Volume Usaha KUD Pringgodani  
Tahun 2008-2018**

No	Tahun	Volume Usaha (Rp.)	Perubahan Naik (+) Turun (-)
1.	2008	11.515.538.935	-
2.	2009	9.407.490.852	- 2.108.048.083
3.	2010	13.042.954.945	+ 3.635.464.093
4.	2011	17.876.609.966	+ 4.833.655.021
5.	2012	24.194.774.459	+ 6.318.164.493
6.	2013	17.653.409.274	- 6.541.365.185
7.	2014	16.625.365.313	- 1.028.043.961
8.	2015	10.388.698.010	- 6.236.667.303
9.	2016	9.837.987.361	- 550.710.649
10.	2017	8.503.072.007	- 1.334.915.354
11.	2018	9.342.567.928	+ 839.495.921

*Sumber : Data Sekunder KUD Pringgodani*

Berdasarkan Table 2.4 volume usaha yang dimiliki oleh KUD Pringgodani dari tahun 2008 sampai 2018 sering mengalami penurunan nilai dibandingkan dengan kenaikan nilai. Selama kurun waktu 11 tahun tersebut penurunan nilai volume usaha terjadi sebanyak 6 kali yaitu ditahun 2009, 2013, 2014, 2015, 2016, dan 2017. Penurunan nilai terbesar terjadi pada tahun 2012 ke tahun 2013, sementara penurunan nilai terkecil terjadi pada tahun 2015 ke tahun 2016. Kenaikan nilai volume usaha hanya terjadi 4 kali, yaitu pada tahun 2010, 2011, 2012, dan 2018. Kenaikan nilai volume usaha terbesar terjadi pada tahun 2011 ke tahun 2012, sementara kenaikan nilai volume usaha terkecil terjadi pada tahun 2017 ke tahun 2018. Efek dari kenaikan serta penurunan yang terjadi yaitu pada setiap tahunnya nilai volume usaha berubah-ubah secara dinamis yang semula

pada tahun 2008 bernilai Rp. 11 miliar pada tahun 2018 hanya bernilai Rp. 9 miliar, meskipun begitu KUD Pringgodani tetap aktif menjalankan usaha karena setiap tahunnya dapat mempertahankan nilai volume usahanya di atas Rp. 6 miliar setiap tahunnya untuk mensejahterakan anggotanya.

## **II.5 Perbandingan Perkembangan KUD Pringgodani dengan Data Perkembangan KUD Secara Umum di Kabupaten Demak**

Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Demak terdapat 17 koperasi yang tersebar di 14 kecamatan wilayah Kabupaten Demak. KUD Pringgodani termasuk kedalam KUD yang mampu beradaptasi terhadap perkembangan zaman. Unit-unit usaha yang dimiliki oleh KUD banyak yang masih bergeliat menjalankan usahanya meskipun terdapat unit usaha yang kalah bersaing dengan pihak swasta maupun yang sudah dibubarkan karena dampak peraturan pemerintah<sup>11</sup>, selain itu perkembangan zaman yang semakin menonjolkan IT juga berpengaruh terhadap kinerja KUD yang semakin menurun jika tidak melakukan inovasi, misalnya adalah dengan mudahnya pembayaran listrik melalui online pada tahun 2015 pendapatan koperasi di Kabupaten Demak dari sektor PPOB<sup>12</sup> menjadi semakin menurun. KUD Pringgodani juga terkena dampak perkembangan tersebut<sup>13</sup> tetapi sampai sekarang masih tetap bisa bertahan dan bahkan sebagai salah KUD yang memiliki aset dan volume usaha terbesar di Kabupaten Demak. berikut adalah datanya:

---

<sup>11</sup> Berdasarkan penuturan dari Ketua umum KUD, dulu KUD mempunyai unit usaha BTL (Biro Teknik Listrik) yang pada saat itu dapat memberikan kontribusi lumayan besar terhadap pemasukan koperasi. Akan tetapi karena pada tahun 2005 pemerintah melarang koperasi menangani BTL dan yang menangani BTL harus badan usaha yang berbentuk PT.

<sup>12</sup> PPOB adalah singkatan dari Paymen Point Online Bank.

<sup>13</sup> Keterangan dari Ketua umum dahulu unit PPOB dilayani oleh 2 orang, tetapi karena kemajuan zaman dan pembayaran listrik bisa melalui hp dan sudah banyak outlet-outlet yang menjadi saingan. Sekarang unit PPOB hanya dilayani oleh satu orang karena penurunan pelanggan secara drastis.

**Tabel 2.5 Aset Koperasi Unit Desa di Kabupaten Demak  
Per-triwulan Kedua Tahun 2019**

<b>No</b>	<b>Nama KUD</b>	<b>Asal Kecamatan</b>	<b>Total Aset (Rp.)</b>
1.	KUD Mintorogo	Karanganyar	4.437.874.015
2.	KUD Mondoroko	Karantengah	1.265.956.051
3.	KUD Pringgodani	Gajah	10.102.803.414
4.	KUD Widorokandang	Mijen	7.624.375
5.	KUD Dworowati	Dempet	9.855.451.980
6.	KUD Madukoro	Karanganyar	320.363.185
7.	KUD Suroloyo	Karangawen	574.473.844
8.	KUD Sawojajar	Bonang	4.657.801.988
9.	KUD Plongkowati	Wonosalam	2.008.951.470
10.	KUD Pandowo	Mranggen	2.021.075.398
11.	KUD Mino Utomo	Bonang	236.558.035
12.	KUD Eko Santosa	Wedung	6.050.431
13.	KUD Cokrokembang	Wedung	4.140.285.049
14.	KUD Ngamarto	Sayung	137.573
15.	KUD Prancang Kencono	Guntur	1.139.805.015
16.	KUD Sidodadi	Demak	1.114.378.498
17.	KUD Manduro	Kebonangung	6.465.976.539

*Sumber : Data Sekunder Dindagkop Kabupaten Demak*

Tabel 2.5 menunjukkan bahwa pada posisi triwulan kedua beberapa KUD mempunyai aset yang berbeda-beda, tetapi dapat digolongkan menjadi KUD yang asetnya di atas 5 miliar , 5 - 1 miliar, dan dibawah 1 miliar. Koperasi yang mempunyai nilai aset di atas 5 miliar, yaitu KUD Pringgodani, Dworowati, dan Manduro. Koperasi yang memiliki nilai aset 5 – 1 miliar antara lain adalah KUD Mintorogo, Mondoroko, Sawojajar, Plongkowati, Pandowo, Cokrokembang, Prancang Kencono, dan Sidodadi. Koperasi yang mempunyai nilai aset dibawah 1 miliar adalah KUD Widorokandang, Madukoro, Suroloyo, Mino Utomo, Eko Santosa, dan Ngamarto. Berdasarkan data tersebut KUD Pringgodani merupakan

KUD dengan nilai aset terbesar, yaitu senilai Rp. 10.102.803.414, sedangkan KUD yang mempunyai nilai aset terkecil adalah KUD Ngamarto karena hanya memiliki nilai sebesar Rp. 137.573<sup>14</sup>.

Volume usaha antar KUD di Kabupaten Demak juga mempunyai perbedaan yang sangat jauh sekali. Kabupaten Demak yang terdiri dari 17 KUD, hanya 4 KUD yang memiliki nilai volume usaha di atas Rp. 1 miliar. KUD Pringgodani menempati urutan teratas sebagai KUD yang mempunyai nilai volume usaha yang terbesar dibanding KUD lainnya. Seperti pada tabel perbandingan berikut:

---

<sup>14</sup> Berdasarkan wawancara terhadap Seksi Kelembagaan Dindagkop Kabupaten Demak, KUD Ngamarto hanya mengandalkan pemasukan dari PPOB pembayaran listrik dan pegawainya cuma satu orang saja merangkap semuanya. KUD itu bangkrut karena tidak bisa melakukan inovasi usaha sesuai dengan perkembangan zaman.

**Tabel 2.6 Volume Usaha Koperasi Unit Desa di Kabupaten Demak  
Per-triwulan Kedua Tahun 2019**

<b>No</b>	<b>Nama KUD</b>	<b>Asal Kecamatan</b>	<b>Volume Usaha (Rp.)</b>
1.	KUD Mintorogo	Karanganyar	5.417.488.082
2.	KUD Mondoroko	Karantengah	844.072.148
3.	KUD Pringgodani	Gajah	7.378.490.521
4.	KUD Widorokandang	Mijen	34.070.625
5.	KUD Dworowati	Dempet	1.073.593.500
6.	KUD Madukoro	Karanganyar	164.820.347
7.	KUD Suroloyo	Karangawen	327.286.894
8.	KUD Sawojajar	Bonang	112.964.705
9.	KUD Plongkowati	Wonosalam	67.431.675
10.	KUD Pandowo	Mranggen	107.226.563
11.	KUD Mino Utomo	Bonang	20.852.721
12.	KUD Eko Santosa	Wedung	443.828.672
13.	KUD Cokrokembang	Wedung	724.510.273
14.	KUD Ngamarto	Sayung	14.377.500
15.	KUD Prancang Kencono	Guntur	539.539.500
16.	KUD Sidodadi	Demak	63.483.750
17.	KUD Manduro	Kebonangung	4.407.130.089

*Sumber : Data Sekunder Dindagkop Kabupaten Demak*

Berdasarkan data dalam Tabel 2.6 hanya beberap KUD yang memiliki nilai volume usaha di atas Rp. 1 miliar, yaitu KUD Mintorogo, Pringgodani, Dworowati, dan Manduro. KUD lainnya hanya memiliki nilai volume usaha di bawah Rp. 1 miliar, yaitu KUD Mondoroko, Widorokandang, Madukoro, Suroloyo, Sawojajar, Plongkowati, Pandowo, Mino Utomo, Eko Santosa, Cokrokembang, Ngamarto, Prancang Kencono, dan Sidodadi. KUD Pringggodani mempunyai nilai volume terbesar di antara KUD lainnya dengan nilai volume usaha sebesar Rp. 7.378.490.521, sementara KUD dengan volume usaha terkecil adalah KUD Ngamarto karena hanya memiliki nilai volume usaha sebesar Rp.

14.377.500. Secara konsisten volume usaha yang dilakukan oleh KUD Pringgodani dapat dilihat pada **Tabel 2.4** yang dari setiap tahun selalu mempunyai nilai usaha yang di atas Rp. 5 miliar setiap tahunnya hingga sekarang. Pengaruh kinerja KUD Pringgodani terhadap nilai volume usaha KUD secara umum di Kabupaten Demak juga cukup signifikan atau mempunyai andil yang cukup besar di dalam menambah nilai volume usaha KUD secara umum. Data tersebut dapat ditunjukkan dengan tabel berikut.

**Tabel 2.7 Persentase Nilai Volume Usaha KUD Pringgodani terhadap Nilai Volume Usaha KUD Secara Umum di Kabupaten Demak Tahun 2012-2018**

No	Tahun	Volume Usaha Total KUD (Rp. 000)	Volume Usaha KUD Pringgodani (Rp. 000)	Persentase VU KUD Pringgodani terhadap Total VU KUD (%)
1.	2012	62.542.348	24.194.774	38,7
2.	2013	24.931.050	17.653.409	70,8
3.	2014	30.193.620	16.625.365	55,06
4.	2015	27.119.319	10.388.698	38,3
5.	2016	22.671.364	9.837.987	43,4
6.	2017	22.766.130	8.503.072	37,3
7.	2018	21.741.167	9.342.567	42,9

*Sumber: Data diolah*

Bedasarkan data pada tabel 2.7 yang berisi tentang persentase nilai volume usaha KUD Pringgodani terhadap total nilai volume usaha KUD di Kabupaten Demak dapat diketahui bahwa nilai volume usaha yang dimiliki oleh KUD Pringgodani sangat berpengaruh besar terhadap nilai volume usaha KUD di Kabupaten Demak secara keseluruhan. Persentase terbesar berada pada tahun 2013 karena pada tahun tersebut nilai volume usaha KUD Pringgodani memiliki porsi 70,08% dari total nilai volume usaha KUD se-Kabupaten Demak. Nilai persentase terendah berada pada tahun 2017 karena nilai volume usaha KUD

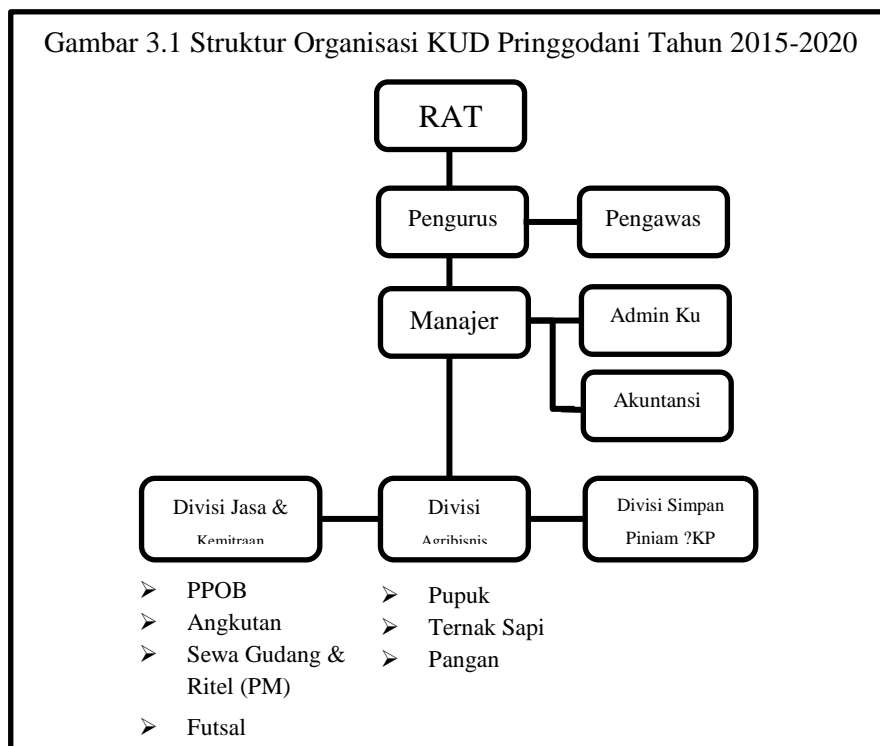
Pringgodani hanya berperan sebesar 37.3% dari total nilai volume usaha KUD di Kabupaten Demak. Selama tahun 2012 hingga 2018 nilai volume usaha KUD Pringgodani selalu menyumbang minimal 30% dalam penjumlahan nilai volume usaha KUD di Kabupaten Demak. Berdasarkan data tersebut pula KUD Pringgodani merupakan KUD yang masih paling bergeliat dalam menjalankan usaha dibanding dengan KUD lainnya yang ada di Kabupaten Demak.

### BAB III

## MANAJEMEN DALAM KUD PRINGGODANI

### III.1 Pengambilan Keputusan

KUD Pringgodani sebagai sebuah bentuk organisasi ekonomi dan sosial memiliki landasan dalam menjalankan aktifitas usahanya berdasarkan Anggaran Dasar yaitu 02/PAD/XIV.8/2011. Berdasarkan Anggaran Dasar tersebut dapat diketahui mengenai siapa saja yang berperan di dalam pengambilan keputusan serta sebagai uraian terhadap peran setiap posisi yang masuk kedalam struktur organisasi sebagai berikut:



Berdasarkan bagan struktur organisasi tersebut dapat diketahui pengambilan keputusan di dalam KUD Pringgodani memiliki tatacara atau prosedur yang harus dilakukan sesuai otoritasnya. Struktur kelembagaan yang memiliki kekuasaan tertinggi untuk mengambil keputusan berada pada Rapat Anggota. Berdasarkan Anggaran Dasar KUD Pringgodani Rapat Anggota dilaksanakan untuk menetapkan:



- a. Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, dan perubahan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga.
- b. Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen usaha dan permodalan Koperasi.
- c. Pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian Pengurus dan Pengawas.
- d. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi serta pengesahan laporan keuangan.
- e. Pengesahan pertanggung jawaban Pengurus dalam pelaksanaan tugasnya dan pelaksanaan tugas pengawas tambahan ini bila koperasi mengangkat pengawas tetap.
- f. Pembagian sisa hasil usaha.
- g. Penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran koperasi.

Pelaksanaan Rapat Anggota dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun dan dapat dikategorikan kepada tiga jenis rapat anggota, yaitu: Rapat Anggota Tahunan, Rapat Anggota Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja, Rapat Anggota Khusus, dan Rapat Anggota Luar Biasa.

Rapat Anggota sah jika dihadiri oleh lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah anggota koperasi dan disetujui oleh lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) bagian dari jumlah anggota yang hadir, kecuali ditentukan lain dalam Anggaran Dasar ini. Apabila kuorum sebagaimana dimaksud di atas tidak tercapai maka Rapat Anggota tersebut ditunda untuk waktu paling lama 7 (tujuh) hari, untuk rapat kedua dan diadakan pemanggilan kembali kedua kalinya. Apabila pada rapat kedua sebagaimana yang dimaksud di atas tetap belum tercapai, maka Rapat Anggota tersebut dapat dilangsungkan dan keputusannya sah serta mengikat bagi semua anggota, apabila dihadiri sekurang-kurangnya  $\frac{1}{3}$  (satu per tiga) dari jumlah anggota dan keputusan disetujui oleh  $\frac{2}{3}$  (dua per tiga) dari jumlah anggota yang hadir.

Pengambilan keputusan Rapat Anggota berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat, dalam hal tidak mencapai mufakat maka pengambilan

keputusan oleh Rapat Anggota berdasarkan suara terbanyak dari jumlah anggota yang hadir. Setiap anggota mempunyai hak 1 suara dalam pemungutan suara. Anggota yang tidak hadir tidak dapat mewakilkan suaranya kepada anggota lain yang hadir pada Rapat Anggota tersebut. Pemungutan suara dapat dilakukan secara terbuka dan/atau secara tertutup kecuali mengenai diri orang, dapat dilakukan secara tertutup. Keputusan Rapat Anggota dicatat dalam Berita Acara Rapat dan ditandatangani oleh Pimpinan Rapat. Anggota Koperasi juga dapat mengabil keputusan dengan ketentuan semua anggota koperasi harus diberitahu secara tertulis dan seluruh anggota koperasi memberikan persetujuan mengenai hal usul keputusan tersebut secara tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut, tanpa ada tekanan dari Pengurus dan atau pihak-pihak tertentu.

Rapat Anggota diselenggarakan oleh Pengurus Koperasi, kecuali Anggaran Dasar menentukan lain. Pemimpin dalam Rapat Anggota dapat dipimpin langsung oleh Pengurus Koperasi dan atau oleh Pemimpin Sidang dan Sekretaris Sidang yang dipilih dalam Rapat Anggota tersebut. Pemilihan Pemimpin dan Sekretaris Sidang dipimpin oleh Pengurus Koperasi dari anggota yang hadir, yang tidak menyangkut jabatan Pengurus, Pengawas, dan Pengelola atau Karyawan Koperasi. Setiap Rapat Anggota harus dibuat berita acara rapat yang ditandatangani oleh seluruh Pimpinan dan Sekretaris Rapat. Berita Acara Keputusan Rapat yang telah ditandatangani oleh Pimpinan dan Sekretaris Rapat menjadi bukti yang sah terhadap semua Anggota Koperasi dan pihak ketiga. Penandatanganan oleh seluruh Pimpinan dan Sekretaris Rapat tidak diperlukan jika Berita Acara Rapat tersebut dibuat oleh Notaris.

Rapat Anggota Tahunan diadakan dalam waktu paling lambat 3 bulan sesudah tutup tahun buku, kecuali ada peraturan lain dalam anggaran dasar. Rapat Anggota Tahunan membahas dan mengesahkan tentang:

- a. Laporan pertanggung jawaban pengurus dan pelaksanaan tugasnya.
- b. Neraca dan perhitungan laba-rugi tahun buku yang berakhir 31 Desember.

- c. Penggunaan dan pembagian Sisa Hasil Usaha.
- d. Pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pengawas dalam satu tahun buku.

Rapat Anggota Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja membahas dan mengesahkan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi juga harus dilaksanakan tiap tahun buku, paling lambat 1 (satu) bulan sebelum tahun buku anggaran yang bersangkutan dilaksanakan yang diajukan oleh oleh Pengurus dan Pengawas. Apabila Rapat Anggota, Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja seperti tersebut di atas belum mampu dilaksanakan oleh Koperasi karena alasan yang objektif dan rasional seperti efisiensi maka:

- a. Rapat Anggota, Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja dapat dilaksanakan bersamaan dengan Rapat Anggota Tahunan dengan acara tersendiri, dengan ketentuan Rapat Anggota Tahunan harus dilaksanakan paling lambat 3 (tiga) bulan setelah tutup tahun buku.
- b. Selama Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja belum disahkan oleh Rapat Anggota dalam pelaksanaan tugasnya, Pengurus berpedoman pada Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja tahun sebelumnya yang telah mendapat persetujuan.

Pelaksanaan Rapat Anggota Khusus diadakan untuk:

- a. Mengubah Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi dengan ketentuan:
  - 1. Harus dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{3}{4}$  (tiga per empat) dari jumlah anggota.
  - 2. Keputusan sah apabila disetujui oleh sekurang-kurangnya  $\frac{2}{3}$  (dua per tiga) dari jumlah anggota yang hadir.

- b. Membubarkan, penggabungan, peleburan dan pemecahan Koperasi dengan ketentuan:
  - 1. Harus dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{3}{4}$  (tiga per empat) dari jumlah anggota.
  - 2. Keputusan harus disetujui oleh  $\frac{3}{4}$  (tiga per empat) dari jumlah anggota yang hadir.
- c. Pemberhentian, pemilihan dan pengangkatan pengurus dan pengawas dan harus dihadiri oleh lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah anggota.

Rapat Anggota Luar Biasa dapat diselenggarakan apabila dipandang diperlukan keputusan yang kewenangannya ada pada Rapat Anggota dan tidak dapat menunggu diadakannya Rapat Anggota biasa (Rapat Anggota Tahunan). Rapat Anggota Luar Biasa dapat dilakukan dengan ketentuan:

- a. Ada permintaan paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari jumlah anggota, dan atau;
- b. Atas keputusan Rapat Pengurus atau keputusan Rapat Pengurus dan Pengawas, dan atau;
- c. Dalam hal keadaan yang sangat mendesak untuk segera memperoleh keputusan Rapat Anggota;
- d. Negara dalam keadaan atau perang, tidak memungkinkan diadakan Rapat Anggota biasa dan Rapat Anggota Khusus.

Rapat Anggota Luar Biasa sah dan keputusannya sah mengikat seluruh anggota apabila memenuhi ketentuan, yaitu harus dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah anggota dan keputusannya disetujui oleh  $\frac{2}{3}$  (dua per tiga) dari jumlah anggota yang hadir. Oleh karena itu, di dalam koperasi terdapat berbagai macam Rapat Anggota yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam KUD Pringgodani tidak terkecuali dengan pengambilan kebijakan yang juga ditentukan bersama di dalam Rapat Anggota.

Mengenai pengambilan keputusan di dalam KUD Pringgodani sendiri berdasarkan kepada Anggaran Dasar di atas peran Pengurus Koperasi sangat

penting sebagai pengambil ataupun pembuat keputusan yang menentukan jalannya Koperasi di tahun berikutnya. Pengurus mempunyai peran penting karena selain sebagai penyelenggara Rapat Anggota, juga sebagai pihak yang mengajukan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja dalam Rapat Anggota. Pengurus Koperasi dipilih dari dan oleh Anggota dalam Rapat Anggota. Persyaratan untuk dapat dipilih menjadi pengurus adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai kemampuan pengetahuan tentang perkoperasian, kejujuran, loyal, dan berdedikasi terhadap Koperasi.
- b. Mempunyai keterampilan kerja dan wawasan usaha serta semangat kewirausahaan.
- c. Sudah menjadi anggota Koperasi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.
- d. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dan semenda sampai derajat kesatu dengan pengurus lain, pengawas dan pengelola.
- e. Belum pernah terbukti melakukan tindak pidana apapun, terlibat organisasi terlarang, seperti diatur dalam Anggaran Rumah Tangga.

Pengurus dipilih untuk masa jabatan 5 (lima) tahun<sup>15</sup>. Anggota Pengurus yang telah diangkat dicatat dalam Buku Daftar Pengurus. Anggota pengurus yang masa jabatannya telah berakhir dapat dipilih kembali untuk masa jabatan berikutnya, apabila yang bersangkutan berprestasi bagus dalam mengelola Koperasi. Sebelum melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pengurus, harus terlebih dahulu mengucapkan sumpah atau janji di depan Rapat Anggota. Jumlah anggota sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang dan sebanyak-banyaknya (lima) orang sesuai dengan keputusan Rapat Anggota. Pengurus terdiri dari sekurang-kurangnya seorang atau beberapa orang ketua, seorang sekretaris, dan seorang bendahara. Pengurus dapat mengangkat Direksi atau Manajer yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha Koperasi. Apabila Koperasi belum mampu mengangkat Direksi atau Manajer Koperasi, maka salah satu dari

---

<sup>15</sup> Ketua Umum (perngurus) yang sekarang merupakan ketua umum yang sudah terpilih selama 6 periode atau sudah menjabat selama 30 tahun.

Pengurus dapat bertindak sebagai Direksi atau Manajer Koperasi dan Pengurus yang bersangkutan harus melepaskan sementara jabatannya sebagai Pengurus.

Tugas dan kewajiban Pengurus adalah:

- a. Menyelenggarakan dan mengendalikan usaha Koperasi<sup>16</sup>.
- b. Melakukan seluruh perbuatan hukum atas nama Koperasi.
- c. Mewakili Koperasi di dalam dan di luar pengadilan.
- d. Mengajukan rencana kerja, anggaran pendapatan dan belanja Koperasi.
- e. Menyelenggarakan Rapat Anggota serta mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas kepengurusannya.
- f. Memutuskan penerimaan anggota baru, penolakan anggota serta pemberhentian anggota.
- g. Membantu pelaksanaan tugas pengawasan dengan memberikan keterangan dan memperlihatkan bukti-bukti yang diperlukan.
- h. Memberikan penjelasan dan keterangan kepada anggota mengenai jalannya organisasi dan usaha Koperasi.
- i. Memelihara kerukunan diantara anggota dan mencegah segala hal yang menyebabkan perselisihan.
- j. Menanggung kerugian Koperasi sebagai akibat kelalaiannya, dengan ketentuan
  1. Jika kerugian yang timbul sebagai akibat kelalaian seorang atau beberapa orang anggota Pengurus, maka kerugian ditanggung oleh anggota Pengurus yang bersangkutan.
  2. Jika kerugian yang timbul sebagai akibat kebijaksanaan yang telah diputuskan dalam Rapat Pengurus maka semua anggota Pengurus tanpa terkecuali menanggung kerugian yang diderita Koperasi.
- h. Menyusun ketentuan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab anggota Pengurus serta ketentuan mengenai pelayanan terhadap anggota.

---

<sup>16</sup> Dari tugas ini dapat menjadi dasar bahwa pengurus koperasi mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan kebijakan koperasi.

- i. Meminta jasa audit kepada Koperasi Jasa Audit dan atau Akuntan Publik yang biayanya ditanggung oleh Koperasi dan biaya audit tersebut dimasukkan dalam Anggaran Biaya Koperasi.
- j. Pengurus atau salah seorang yang ditunjuknya berdasarkan ketentuan yang berlaku dapat melakukan tindakan hukum yang bersifat pengurusan dan pemilikan dalam batas-batas tertentu berdasarkan persetujuan tertulis dari Keputusan Rapat Pengurus dan Pengawas Koperasi dalam hal-hal sebagai berikut:
  - 1. Meminjam atau meminjamkan uang atas nama Koperasi dengan jumlah tertentu yang ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga dan peraturan khusus Koperasi.
  - 2. Membeli, menjual atau dengan cara lain memperoleh atau melepaskan hak atas barang bergerak milik Koperasi dengan jumlah tertentu, yang ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga dan peraturan khusus koperasi.

Hak-hak Pengurus di dalam koperasi juga diatur didalam Anggaran Dasar, hak-hak tersebut antarlain:

- a. Menerima imbalan jasa sesuai keputusan Rapat Anggota.
- b. Mengangkat dan memberhentikan Direksi/Manajer dan karyawan Koperasi.
- c. Membuka peluang usaha baik di dalam maupun di luar negeri sesuai dengan Keputusan Rapat Anggota dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Melakukan upaya-upaya dalam rangka mengembangkan usaha Koperasi.
- e. Meminta laporan dari Direksi/ Manajer secara berkala dan sewaktu-waktu diperlukan.

Pengurus merupakan orang yang bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan perkoperasian demi kesejahteraan para anggota Koperasi. Pertanggungjawaban

tersebut disampaikan di dalam Rapat Anggota. Pengurus dapat diberhentikan oleh Rapat Anggota sebelum masa jabatannya berakhir apabila terbukti:

- a. Melakukan kecurangan atau penyelewengan yang merugikan usaha dan keuangan dan nama baik Koperasi.
- b. Tidak mentaati ketentuan Undang-undang Perkoperasian beserta peraturan dan ketentuan pelaksanaannya, Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, dan Keputusan Rapat Anggota.
- c. Sikap maupun tindakannya menimbulkan akibat yang merugikan bagi Koperasi khususnya dan Gerakan Koperasi pada umumnya.
- d. Melakukan dan terlibat dalam tindak pidana lain terutama di bidang ekonomi dan keuangan dan tindak pidana lain yang telah diputus oleh pengadilan.

Berkaitan tentang pemberhentian pengurus sebelum masa jabatannya berakhir, diadakan Rapat Pengurus dengan dihadiri wakil Pengawas dapat mengangkat penggantinya dengan cara (1) menunjuk salah seorang Pengurus untuk merangkap jabatan tersebut, (2) mengangkat dari kalangan anggota untuk menduduki jabatan pengurus tersebut. Pengangkatan pengganti Pengurus sebagaimana yang dimaksudkan di atas harus dipertanggungjawabkan oleh Pengurus dan disahkan dalam Rapat Anggota berikutnya.

Pengawas KUD Pringgodani berasal dari unsur anggota KUD sendiri yang terdiri dari sebanyak-banyaknya 3 (tiga) orang dipilih dari dan oleh anggota dalam Rapat Anggota. Sebelum melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pengawas, harus terlebih dahulu mengucapkan sumpah atau janji di depan Rapat Anggota. Terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk dapat dipilih menjadi Pengawas antara lain sebagai berikut :

- a. Mempunyai pengetahuan tentang perkoperasian, pengawasan dan akuntansi, jujur dan berdedikasi terhadap Koperasi.
- b. Memiliki kemampuan keterampilan kerja dan wawasan dibidang Pengawasan.



- c. Sudah menjadi anggota sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun.
- d. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dan semenda sampai derajat kesatu dengan pengawas lain, pengurus dan pengelola.

Posisi Pengawas mempunyai beberapa Hak dan Kewajiban yang dimiliki, yaitu sebagai berikut:

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan Koperasi.
- b. Meneliti catatan dan pembukuan yang ada pada Koperasi.
- c. Mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.
- d. Memberikan koreksi, saran, teguran dan peringatan kepada Pengurus.
- e. Merahasiakan hasil pengawasannya terhadap pihak ketiga.
- f. Membuat laporan tertulis tentang hasil pelaksanaan tugas pengawasan kepada Rapat Anggota.

Pengawas tidak mempunyai hak dalam pengambilan kebijakan untuk menjalankan kegiatan perekonomian koperasi. Secara garis besar hanya berfungsi memang sebagai pengawas seperti yang diterangkan pada poin a,b dan c di atas. Pada poin (d) Pengawas diperbolehkan untuk memberikan koreksi, saran, teguran dan peringatan kepada Pengurus dalam mengelola Koperasi.

Posisi penting selanjutnya yang berkaitan dengan pengelolaan Koperasi adalah Manajer. Manajer diangkat oleh Pengurus dan terikat kerja melalui perjanjian serta kontrak kerja yang dibuat secara tertulis. Orang yang diangkat sebagai manajer bukanlah orang yang asal-asalan, tetapi harus memenuhi kriteria yang harus dimiliki antara lain:

- a. Mempunyai keahlian di bidang usaha atau pernah mengikuti pelatihan di bidang usaha koperasi atau magang dalam usaha Koperasi.
- b. Mempunyai pengetahuan dan wawasan di bidang usaha.
- c. Tidak pernah melakukan tindakan tercela di bidang keuangan dan atau dihukum karena terbukti melakukan tindak pidana di bidang keuangan.
- d. Memiliki akhlak dan moral yang baik.

- e. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dan semenda sampai derajat kesatu dengan pengelola lain, Pengurus dan Pengawas.
- f. Belum pernah terbukti melakukan tindak pidana manapun.

Sebagai seorang Manajer KUD Pringgodani mempunyai beberapa tugas dan kewajiban yang harus dijalankan, antara lain adalah:

- a. Melaksanakan kebijaksanaan Pengurus dalam pengelolaan usaha Koperasi.
- b. Mengendalikan dan mengkoordinir semua kegiatan usaha Koperasi yang dilaksanakan oleh para karyawan.
- c. Melakukan pembagian tugas secara jelas dan tegas mengenai bidang dan pelaksanaannya.
- d. Mentaati segala ketentuan yang telah diatur dalam Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, keputusan Rapat Anggota, kontrak kerja dan ketentuan lainnya yang berlaku pada Koperasi yang berkaitan dengan pekerjaan.
- e. Menanggung kerugian usaha Koperasi sebagai akibat dari kelalaian dan atau tindakanyang disengaja atas pelaksanaan tugas yang dilimpahkan.
- f. Menyusun perencanaan yang tepat dalam rangka pembukuan usaha-usaha baru sesuai dengan unitnya.

Manajer juga mempunyai hak dan wewenang dalam menjalankan tugas-tugasnya:

- a. Menerima penghasilan sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati dan ditanda tangani bersama oleh Pengurus dan Manajer.
- b. Mengembangkan usaha dan kemampuan diri untuk melaksanakan tugas yang dibebankan.
- c. Membela diri atas segala tuntutan yang ditunjukkan kepada dirinya.
- d. Bertindak untuk dan atas nama pengurus dalam rangka menjalankan usaha.

Manajer juga berhak untuk menetapkan pedoman pelaksanaan, pengelolaan usaha dan standar operasional prosedur yang disahkan oleh Rapat Anggota. Oleh

karena itu posisi manajer hanya bertugas mengelola Koperasi sesuai dengan kebijakan serta program kerja yang sudah disusun sebelumnya di dalam Rapat Anggota, yaitu program kerja yang berasal dari Pengurus.

Berdasarkan uraian di atas, peran dari Pengurus mempunyai peran yang paling dominan dalam menentukan arah kegiatan yang dilakukan Koperasi. Alasan tersebut karena Pengurus memiliki kewajiban, yaitu menyetujui dan mengendalikan usaha koperasi, mengajukan rencana kerja, anggaran pendapatan dan belanja Koperasi, serta memutuskan penerimaan anggota baru, penolakan anggota serta pemberhentian anggota.

Rencana kerja yang diajukan oleh Pengurus dirancang di dalam sebuah rapat internal Pengurus beserta Manajer di ruang rapat di dalam kantor KUD Pringgodani. Rapat diadakan ketika akhir tahun (ketika tutup buku) sebelum diadakannya Rapat Anggota. Berdasarkan Pak Jazery “rapat Pengurus untuk menentukan kebijakan diadakan untuk menentukan *point-point* yaitu kebijakan yang sudah berlalu, kebijakan yang tidak bisa dilakukan atau yang bisa dilakukan, baik itu yang terbaik atau yang cukup bisa dilakukann saja”. Manajer sebagai pengelola yang diangkat oleh Pengurus bertanggung jawab kepada Pengurus, bukan kepada Rapat Anggota, oleh karena itu Pengurus dapat sewaktu-waktu meminta laporan kepada Manajer dalam mengelola Koperasi. Manajer diikutsertakan di dalam rapat internal dalam menyusun rencana kerja dikarenakan Manajer merupakan “Kepanjangan Tangan” dari Pengurus, oleh karena itu masukan-masukan dari manajer selama mengelola Koperasi sangatlah penting.

Alur pembuatan Rencana kerja tidak berhenti hanya di Rapat Pengurus, tetapi ada langkah selanjutnya, yaitu Rencana Kerja yang telah disusun dirapatkan oleh Pengurus beserta Pengawas, setelah itu baru dibawa ke Rapat Anggota. Anggaran Dasar KUD tidak mengatur tentang Perubahan Rencana Kerja, Akan tetapi Rencana Kerja dapat diubah ditengah jalan karena adanya kebijakan pemerintah yang berubah dan lain-lain. Berdasarkan pernyataan Pak Jazery “perubahan tersebut dianggap sah apabila disampaikan di dalam Rapat Anggota”.

Walaupun ketentuan perubahan Rencana Kerja serta sah tidaknya sebuah perubahan Rencana Kerja yang dibawa ke Rapat Anggota itu tidak diatur oleh Anggaran Dasar, tetapi hal tersebut benar-benar diterapkan di dalam KUD Pringgodani. Rapat merencanakan rencana kerja sangat tertutup, Peneliti hanya diperkenankan untuk mengikuti sesi ramah-tamah sebelum rapat dimulai sambil menunggu para peserta rapat hadir semua, dalam sesi tersebut terlihat bahwa para pengurus sangat santai dan saling berbicara terhadap rekan sesama Pengurus<sup>17</sup>.

Pengurus di KUD Pringgodani berjumlah 5 (lima) orang yang terdiri dari Ketua Umum, Ketua 1, Ketua 2, Sekretaris dan Bendahara. Ketua umum merupakan sosok yang paling berpengaruh di antara para Pengurus lainnya, karena selama 6 periode tidak akan stabil selama ini jika pembuat keputusan bukan sosok orang yang kuat. Sosok orang yang sangat kuat dalam KUD Pringgodani adalah Pak Jazery yang merupakan Ketua Umum dari KUD Pringgodani.

Pak Jazery merupakan sosok yang sangat berpengaruh karena beliau memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan Koperasi untuk tetap bertahan serta berkembang ditengah kemajuan zaman. Mayoritas ide-ide yang terdapat di dalam kebijakan KUD memang berasal dari Pak Jazery sehingga pengaruhnya terhadap KUD sangat besar sekali. Menurut Manajer, ketika sedang rapat dan Pak Jazery mengemukakan sebuah Ide maka Pengurus lainnya tidak ada yang berani membantah dan disetujui. Terdapat beberapa moment yang ide beliau tidak disetujui oleh semua Pengurus ketika memang ide tersebut sangat sulit direalisasikan dan dinilai akan memberatkan keuangan KUD Pringgodani. Beliau sangat terbuka dalam menerima masukan asalkan demi kepentingan Koperasi yang ditanganinya, tetapi karyawan KUD Pringgoni jarang yang berani mengemukakan pendapat kepadanya. Menurut Pak Jazery keistimewaan menjadi Pengurus khususnya bagi Ketua umum adalah mempunyai hak diskresi, yaitu

---

<sup>17</sup> Waktu rapat sudah dimulai Peneliti diperkenankan untuk pamit karena rapat yang akan dilaksanakan merupakan rapat internal, ketika peneliti pamit dan mulai berjalan perlahan keluar forum mereka langsung diam dan Ketua KUD langsung memulai acara Rapat tersebut. secara tersirat tergambar bahwa untuk membuat sebuah rencana kerja yang menentukan arah Koperasi, mereka melakukannya dengan serius dan antusias.

merupakan hak kewenangan lebih seorang ketua jadi semacam kebijakan subjektif dalam rangka untuk mengantisipasi persoalan yang lebih mendesak yang berakibat kepada terganggunya perjalanan sebuah koperasi. Menurut Pak Jazery “Itu sebuah bentuk kelaziman untuk mencari solusi yang mendesak ,misalnya terjadi banjir bandang nah itu kan tidak dialokasikan di anggaran, jadi kita sebagai ketua mengambil sikap”. Hak diskresi memang tidak tercantum di dalam Anggaran Dasar, tetapi dilaksanakan berdasarkan asas kelaziman. Oleh sebab itu, peran Pak Jazery sangat penting dalam pembuatan kebijakan yang disusun bersama oleh pengurus. Kebijakan yang disusun tidaklah selalu mudah untuk disahkan karena kebijakannya mendapat koreksi dari Badan Pengawas (BP) yang dipimpin oleh Pak Khalimi. Berdasarkan penuturan yang diberikan oleh Manajer “hubungan Pengurus dan Pengawas selalu terjadi *crash* karena pengawas tidak menyukai kebijakan yang terlalu berlebihan yang dibuat oleh pengurus” hal tersebut yang menjadikan jika terdapat perubahan kebijakan oleh pengurus tidak dirapatkan dengan pengawas, tetapi langsung disampaikan di hadapan rapat anggota.

### **III.2 Penanaman Nilai**

Petinggi dan Karyawan KUD dan *pringgodani network* merupakan muslim. Sebagai muslim banyak sekali kegiatan-kegiatan yang diadakan di lingkungan rumah masing-masing karyawan. Seperti halnya desa-desa di Kabupaten Demak, setiap lingkungan RT maupun RW mempunyai kegiatan rutin yaitu tahlil dan ngaji. Ngaji yang diadakan di lingkungan RT dan RW, biasanya tergabung di dalam satu kelompok warga yang menempati lingkungan tersebut, perempuan dan laki-laki mempunyai grup jamaahnya sendiri-sendiri. Misalnya Bapak-bapak RT ini mengadakan kegiatan Tahlil keliling setiap tanggal ini, sementara Ibu-ibu di hari yang lainnya. Untuk kaum ibu-ibu terkadang ada juga kelompok ngaji berdasarkan kyai yang diikutinya, misalnya Kelompok ngaji Kyai Maman, kelompok ngaji Kyai Subakir dll.

Dalam lingkup yang lebih besar terdapat pula kelompok ngaji yang berdasarkan organisasi agama yang diikutinya. Misalnya, khusus Ibu-ibu dan

perempuan yang masih muda terdapat grup Muslimatan dan Fatayat, sementara jamaah Laki-laki terdapat grup NUnan. Kegiatan-kegiatan tersebut dinaungi oleh organisasi Nahdlatul Ulama. Oleh karena itu, Petinggi dan Karyawan di KUD Pringgodani juga mempunyai karakter masyarakat muslim yang sreligius dalam menjalankan ibadahnya sehari-hari.

Pak Jazery yang mempelopori supaya para karyawan dan manajer untuk membaca doa bersama-sama dengan tujuan ketika doa bersama-sama atau banyak orang maka rezeki yang didapatkan dari Tuhan juga merupakan rezekinya banyak orang sehingga nanti hasilnya akan banyak. Pelaksanaan Doa bersama tersebut di pimpin oleh Manajer setiap pagi sekaligus juga ketika selesai beliau melakukan *briefing* terhadap para karyawan KUD. Kebersamaan sebelum melakukan pekerjaan dilakukan sudah sejak lama sebelum *Pringgodani Network*<sup>18</sup> terbentuk. Dahulu sebelum *Pringgodani Network* terbentuk, seluruh karyawan yang berasal dari berbagai unit usaha yang dimiliki oleh KUD berkumpul di Kantor Pusat KUD Pringgodani untuk melaksanakan *briefing* dan doa bersama, setelah mereka selesai melaksanakan *briefing* dan doa barulah mereka menyebar ke unit-unit usaha masing-masing. Para karyawan mengaku setelah melakukan kegiatan doa bersama tersebut perasaan mereka menjadi tenang dalam melakukan pekerjaan mereka.

Sejak tahun 2018 kegiatan berdoa bersama di kantor KUD mulai jarang dilakukan. Pak Jazery menuturkan “sebenarnya masih ada, tetapi mereka (para karyawan dan manajer) melaksanakannya sendiri-sendiri”. Sejumlah karyawan juga mengakui memang untuk sekarang ini doa bersama yang telah dilakukan mulai jarang dipraktekkan di tahun 2018 karena tidak ada orang atau sosok yang “ngopyak-ngopyak”<sup>19</sup> serta rangkaian doanya tidak lengkap seperti dulu. Dahulu

---

<sup>18</sup> *Pringgodani Network* merupakan jaringan anak-anak usaha yang dimiliki oleh KUD Pringgodani yang berupa KSP dan KJKS tersebar di dekat KUD maupun yang berada di beberapa Kecamatan sekitar Kecamatan Gajah. *Pringgodani Network* terbentuk karena aturan dari Pemerintah yang mengharuskan KSP dan KJKS harus mempunyai Badan Hukum sendiri, setelah unit-unit usaha tersebut memiliki Badan Hukum, KUD Pringgodani sebagai pihak yang telah menelurkan usaha tersebut menanamkan sejumlah modalnya/sahamnya ke KSP dan KJKS tersebut sehingga terciptalah *Pringgodani Network*.

<sup>19</sup> Mendorong untuk melakukan sesuatu

membaca Asmaul Husna, Sholawat Nariyah, dan membaca satu lembar Al Qur'an setiap hari, akan tetapi sekarang hanya Asmaul Husna yang dibaca setiap pagi. Para Karyawan menuturkan bahwa dahulu sering dilakukan karena Pak Jazery masih sering ke KUD, tetapi setelah beliau juga menjadi pengurus di PUSKUD Jateng beliau jadi jarang ke KUD. Namun, walaupun kegiatan doa bersama sebelum bekerja atau melakukan pelayanan terhadap anggota maupun warga sekitar mulai jarang dilakukan, tetapi para karyawan mengaku bahwa masih sering melakukan kegiatan religi tersebut secara pribadi-pribadi.

KUD Pringgodani terdapat beberapa kegiatan di luar jam pelayanan yang rutin dilaksanakan di antaranya adalah pengajian dan Senam. Pengajian dan Senam diikuti oleh seluruh pengurus, manajer, serta karyawan dari seluruh unit usaha *Pringgodani Network*. Kegiatan senam sudah ada sejak tahun 2012 dan dilaksanakan setiap Sabtu kecuali hari Sabtu wage. Senam dimulai dari jam 07.00 WIB sampai jam 08.30 WIB, akan tetapi karena banyak peserta yang belum hadir tepat waktu akhirnya baru bisa dimulai pada pukul 07.15<sup>20</sup> WIB karena peserta banyak yang datang terlambat. Peserta senam berangsur-angsur datang sekitar pukul 07.30 WIB akan tetapi sejak jam 07.00 WIB Pak Jazery sudah datang terlebih dahulu dilokasi senam, yaitu lapangan Futsal Indor Pringgodani. Pak Jazery selalu datang lebih dahulu ketika hari kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan, hal tersebut dilakukan karena beliau ingin memberikan keteladanan kepada para peserta senam. Ketua Umum dan para Petinggi *Pringgodani Network* berada di barisan yang paling depan dan para peserta perempuan berada di sebelah kiri dan laki-laki di sebelah kanan<sup>21</sup>.

Senam dilaksanakan dengan dipandu oleh instruktur dengan alunan lagu kekinian dan di *mix* dengan lagu DJ yang bertempo sedang. Gerakan-gerakan instruktur dalam memandupun disesuaikan dengan usia para peserta yang mayoritas sudah berumur lebih dari 40 tahun. Para peserta sangat antusias untuk

---

<sup>20</sup> Walaupun dengan peserta yang seadanya

<sup>21</sup> Para peserta senam menghadap Barat, dan pintu masuk juga berada di Barat. ketika senam sedang berlangsung masih ada peserta yang baru datang dan langsung masuk dan mengikuti senam tanpa berani menengok dan terkesan acuh ke para atasan yang berada dibarisan depan dan telah dahulu sampai dan mengikuti senam.

mengikuti gerakan-gerakan instruktur, tetapi peserta yang berada di barisan belakang agak tidak mengikuti gerakan karena gerakan instruktur terhalang oleh orang-orang yang berada di barisan depan<sup>22</sup>. Ketika senam sudah selesai terdapat *briefing* yang dilakukan di tengah lapangan, para peserta senam duduk memutar sementara Pak Jazery berdiri memberikan *briefing*, sebenarnya tidak harus Pak Jazery yang harus memberikan *briefing* tetapi setiap Pengurus juga bisa melakukannya ketika Pak Jazery tidak hadir, tetapi hal tersebut jarang terjadi. Materi *briefing* biasanya berupa kemajuan atau pencapaian yang diperoleh oleh KUD Pringgodani maupun rencana usaha yang akan dilakukan oleh KUD Pringgodani kedepan<sup>23</sup>. Peserta tidak terlalu memperhatikan apa yang disampaikan oleh Pak Jazery ketika memberikan *briefing* karena mereka mengaku sudah tahu apa yang akan disampaikan pada saat *briefing* tersebut karena sebelumnya sudah di bagikan lewat grup media sosial internal mereka yaitu whatsapp<sup>24</sup>. Setelah *briefing* selesai acara ditutup dengan kegiatan main futsal bersama antar karyawan laki-laki.

KUD Pringgodani selain mengadakan kegiatan senam juga mengadakan kegiatan ngaji yang diadakan di Masjid yang dibangun oleh KUD, yaitu Masjid Ghairu Jami' di tahun 2014. Masjid Ghairu Jami' yang terletak di sebelah timur KUD di dekat kantor Notaris milik KUD Pringgodani, tahun 2014 juga sebagai awal mula kegiatan Ngaji diadakan. Ngaji yang diadakan oleh KUD Pringgodani terdapat 3 jenis berdasarkan waktu dan pesertanya, antara lain adalah: (1) Ngaji pada hari Sabtu Wage merupakan ngaji yang hanya diperuntukkan bagi karyawan dan jajaran petinggi *Pringgodani Network*, (2) Ngaji setiap hari Jum'at sore merupakan ngaji yang diperuntukkan bagi warga sekitar KUD serta diperbolehkan juga bagi karyawan yang mau mengikuti<sup>25</sup>, (3) Ngaji pada saat terang bulan

---

<sup>22</sup> Aslinya bisa melihat gerakan orang di depannya, tetapi kadang gerakan orang didepannya itu salah, jadi lebih sering menengok ke Instruktur.

<sup>23</sup> Ada peserta yang menyatakan pencapaian itu entah memang ada atau belum.

<sup>24</sup> Karena sudah tahu apa yang akan disampaikan, mereka banyak yang ngobrol dengan teman sebelahnya saat *briefing*.

<sup>25</sup> Ngaji pada hari ini para karyawan mengaku jarang mengikuti karena mereka sudah lelah bekerja sehingga waktu sore yang ada lebih diberatkan untuk pulang istirahat dirumah, toh mereka sudah memiliki acara ngaji sendiri yaitu dihari Sabtu Wage.



(purnama) di tanggal 15 Jawa diadakan di malam hari sehabis Isya dan diperuntukkan bagi warga sekitar. Menurut Pak Jazery yang berpikiran bahwa “KUD itu tidak hidup sendiri tapi dengan yang lain, oleh karena itu perlu keterlibatan sekitar” dengan dasar tersebut kegiatan ngaji diadakan untuk meningkatkan hubungan sosial dengan warga sekitar KUD serta meningkatkan kembali keimanan dan ketaqwaan para warga KUD dalam masalah agama. Ada beberapa karyawan yang lebih memilih untuk mengikuti kegiatan ngaji daripada kegiatan senam karena kegiatan ngaji dianggap lebih penting dan bisa mendapatkan pahala.

Letak peserta ngaji dipisah antara jamaah laki-laki dan jamaah perempuan, jamaah perempuan duduk di area sebelah Timur, sedangkan jamaah laki-laki duduk di area sebelah Barat. Masing-masing jamaah duduk dengan memunggungi tembok sehingga terkesan melingkar, area jamaah perempuan dan laki-laki dipisahkan dengan sebuah bilik dengan ketinggian sekitar satu meter dan panjang sekitar tiga meter. Jamaah yang datang langsung bersalaman satu per satu dengan jamaah yang lain sesuai jenis kelaminnya. Pak Jazery sebagai ketua KUD serta Kyai yang diundang duduk agak di tengah dekat dengan area sholat imam.

Pada saat kegiatan ngaji terdapat beberapa rangkaian acara, yaitu membaca Asmaul Husna, Tahlil, dan Mauidhoh Khasanah serta doa penutup, tetapi pada saat kegiatan ngaji yang pesertanya khusus karyawan *Pringgodani Network* pada saat akan memulai kegiatan terlebih dahulu dibuka dengan mukadimah oleh Pak Jazery yang bisa berisi: info aktual, harapan, serta masalah yang dihadapi. Pada saat membaca Asmaul husna dan Tahlil Pak Jazery memimpin sendiri pembacaannya, sementara ketika Mauidhoh Khasanah dan doa penutup dipimpin oleh seorang Kyai atau Ustad yang diundang oleh Pak Jazery. Jamaah membubarkan diri ketika Kyai mengumandangkan kalimat sholawat “*sholuala nabi muhammad*” dan dijawab jamaah “*Allahumma Shollu alaih*”. Seperti halnya ketika datang menghadiri ngaji para jama’ah melakukan salaman, ketika pulang pun mereka melakukan salaman lagi dimulai dari orang yang paling ujung. Saat salaman, jamaah perempuan sambil bersholawatan “*Allahumma solli ala*

*muhammad, ya robbi sholli ala hiwasalim*” alunan sholawat tetap dikumandangkan hingga para jamaah perempuan sudah pulang semua.

Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan hubungan antar karyawan dan pengurus *Pringgodani Network* serta hubungan KUD Pringgodani dengan warga yang ada di sekitar KUD. Berdasarkan penuturan dari Pak Jazery “kegiatan-kegiatan tersebut dapat terlaksanakan karena banyak komunitas yang ada di KUD maupun yang ada di lingkungan KUD, seperti banyak sekali jamaah-jamaah ngaji di lingkungan masyarakat sekitar KUD, lalu para karyawan juga sering ngaji saat di lingkungannya, banyak karyawan KUD yang suka futsal dan senam, jadi karena banyak komunitas seperti itu kita tampung untuk dibuat juga kegiatan di KUD yang serupa”. Para karyawan menuturkan dengan adanya kegiatan tersebut memiliki dampak terhadap hubungan sosial serta keorganisasian KUD untuk lebih solid sehingga dengan adanya kegiatan-kegiatan tersebut seorang rekan kerja tidak hanya dianggap sebatas “rekan kerja”, tetapi juga “keluarga<sup>26</sup>”. Kegiatan-kegiatan tersebut juga dimaksudkan untuk merefresh para karyawan dalam melayani anggota-anggota KUD serta warga sekitar.

### **III.3 Pelayanan**

KUD Pringgodani buka pada hari Senin hingga Sabtu dengan jam operasional dari pukul 08.00 WIB hingga pukul 14.00 WIB akan tetapi ketika peneliti ke lokasi penelitian jam 13.00 WIB kondisi KUD sudah tutup sehingga sebenarnya jam kerja yang berlaku di KUD adalah hingga pukul 13.00 WIB.. Sebelum memulai kegiatan pelayanannya para Karyawan beserta Manajer dan Pengurus membaca rangkaian doa bersama-sama. Dari lima anggota Pengurus yang paling sering sering berkunjung dan turut ikut serta berdoa bersama adalah

---

<sup>26</sup> Dianggap juga sebagai keluarga karena kebanyakan karyawan sudah tua jadi yang muda menganggap yang tua seperti orangtua sendiri sedangkan yang tua menganggap yang muda selayaknya anaknya sendiri.

Pak Jazery. Rangkaian doa yang yang dibaca, yaitu Asmaul Husna, Sholawat Nariyah dan membaca surah Al Waqi'ah.

Unit usaha di kantor KUD Pringgodani yang paling banyak berinteraksi langsung dengan para anggota dan warga yang butuh pelayanan adalah unit PPOB dan DC (*distributor center*) atau sales pupuk. Kedua unit usaha tersebut merupakan unit usaha yang menghasilkan pemasukan cukup besar bagi KUD. Pelayanan di unit PPOB sangat sederhana sekali, alurnya hanya warga masuk lalu menuju loket PPOB, setelah itu akan dilayani oleh petugas yang berada diloket tersebut, yaitu Bu Fatonah. Jika di dalam loket tersebut tidak ada petugas yang berjaga maka akan dibantu oleh Mbak Ida selaku bagian Administrasi Kantor. Mbak Ida mengaku sering sekali diminta bekerja di luar dari tugas dia sebagai Administrasi kantor yang mengurus surat keluar dan masuk. Tugas lainnya antara lain membantu unit PPOB, Pupuk, dan Keuangan. Karyawan di unit PPOB meskipun sudah berusia cukup tua, tetapi ketika waktu luang mereka memanfaatkan untuk melihat video-video *Youtube* melalui gawai yang mereka miliki.

Sementara itu, di bagian DC hanya terdapat satu orang yaitu Galih, dalam melayani anggota KUD yang membutuhkan pupuk Galih selalu melakukan panggilan lewat via telepon baik menerima permintaan kiriman maupun saat menawarkan pupuk kepada anggotanya. Pupuk yang dimiliki oleh KUD berasal dari PT. Petrokimia karena memang mitra KUD untuk menjadi distributor produk-produk pupuknya baik yang bersubsidi maupun yang non subsidi. Pupuk-pupuk yang berasal dari KUD hanya diberika kepada anggotanya<sup>27</sup>.

Galih yang baru bekerja pada tahun 2014 mengaku bahwa dirinya dulu merupakan pegawai reparasi komputer karena memang merupakan lulusan dari SMK jurusan TKJ<sup>28</sup>. Dia tertarik bekerja di KUD karena ingin mencari pengalaman dan sebelumnya juga sering menyervis komputer di KUD Pringgodani. Awal dia menjadi DC diajari dulu oleh Manajer cara menjadi DC

---

<sup>27</sup> Kebanyakan anggota yang menerima pupuk dari KUD adalah toko-toko obat pertanian yang berada di Kecamatan Gajah dan Kecamatan sekitarnya. Tetapi ada juga yang merupakan petani perseorangan.

<sup>28</sup> TKJ adalah singkatan dari Teknik Komputer Jaringan

secara singkat, sesudah itu langsung turun ke lapangan melayani penjualan pupuk. Bekerja sendirian di bagian DC, membuat dirinya harus memuat, membongkar serta mengendarai sendiri mobil operasionalnya. Walaupun dirinya merasa tidak kuat dalam bekerja tetapi karena sering bertemu dengan para anggota di lapangan yang harus dilayani membuat kebahagiaan sendiri baginya. Terkadang memang terdapat masalah di lapangan karena belum ada SOP tertulis secara jelas yang bisa dijadikan sebagai panduan jika dalam sebuah masalah tersebut Galih tidak tahu jalan penyelesaiannya dia selalu berkomunikasi dengan manajer untuk berkonsultasi menemukan jalan solusinya.

Cara silaturahmi merupakan tata cara yang selalu ditekankan oleh Pengurus dan Manajer dalam melayani anggota dan warga. Menurut Pak Jazery sebagai Ketua umum, cara silaturahmi adalah cara yang biasa kita lakukan dengan teman-teman, sedangkan menurut Galih cara silaturahmi itu misalnya seperti “pas lagi kirim pupuk ke lapangan, tidak langsung ngedrop barang terus pergi tetapi juga basa-basi ngobrol sebentar sambil nawarin pupuk”. Ketika balik lagi ke Kantor Pusat dan ngelewati toko anggota lainnya yang juga membeli pupuk saya juga mampir, sambil nanya misalnya “pupuk merek ini masih ada apa sudah habis?” (sambil mencontohkan dengan nada yang rendah dan sambil bercanda). Jadi semua anggota sebisa mungkin diramahi untuk menjaga hubungan antara KUD dan anggotanya.

#### **III.4 Problem Solving**

Adapun tantangan bagi manajer dalam mengelola KUD adalah permodalan dan SDM yang bekerja sudah banyak yang tua. Permodalan merupakan permasalahan yang dihadapi oleh manajemen KUD Pringgodani dari segi usaha. Manajer mengungkapkan hal tersebut disebabkan berbagai unit usaha yang dimiliki oleh KUD sekarang dapat tetap berjalan karena sumber modalnya dari berhutang kepada bank, bahkan untuk menutupi hal masalah permodalan tersebut beliau sampai meminjam uang ke suaminya. Menurutnya kondisi permodalan tersebut tidak diketahui secara rinci oleh keseluruhan pengurus, walaupun setiap bulan beliau sudah memberikan laporan kepada Pak Jazery dan seluruh Pengurus

dalam rapat, akan tetapi Pengurus selalu memberikan koreksi dan cenderung menyalahkan dirinya.

Masalah permodalan selama ini diatasi dengan menagih hutang kepada Kelompok Tani yang meminjam melalui Kredit Pertanian yang dimiliki oleh KUD, serta untuk ke depan beliau akan menjalankan kembali RMU yang dari tahun 2016 disewakan oleh KUD kepada pihak swasta. RMU menjadi harapan bagi KUD dalam mengangkat permodalan KUD kembali walaupun nantinya akan bersaing dengan RMU<sup>29</sup> swasta yang alatnya lebih modern. RMU dulunya memang menjadi unit usaha yang diandalkan oleh KUD dalam menjalankan usahanya, akan tetapi karena semakin banyaknya RMU swasta yang mesinnya lebih canggih sehingga membuat RMU yang dimiliki oleh KUD yang bermesin kuno menjadi kalah bersaing, tetapi beliau tetap optimis bahwa RMU akan berjalan baik untuk menopang permodalan KUD ke depannya. Untuk mengatasi masalah tersebut para pengurus memilih untuk menyewakan gudang RMU yang dimilikinya sehingga tetap dapat menghasilkan pemasukan meskipun tidak dikelola sendiri.

Masalah persewaan gudang diakui oleh Manajer juga pernah mengalami masalah, yaitu adanya penyewa yang baru membayar sebagian uang sewa. Kondisi tersebut membuat permodalan KUD menjadi bermasalah. Untuk mengatasinya Manajer melakukan penagihan secara langsung dengan penyewa yang bermasalah tersebut.

Masalah lainnya yang dihadapi karena kebijakan yang dibuat oleh pemerintah adalah tentang pengelolaan BTL (biro teknik listrik). Berdasarkan keterangan mantan karyawan BTL, dahulu KUD mempunyai unit usaha yaitu BTL. Menurutnya unit usaha BTL mampu menyumbang cukup banyak pemasukan bagi KUD dilihat dari banyaknya pelanggan yang memakai jasanya untuk pemasangan listrik beserta penanganan gangguan listrik. Sejak tahun 2000-an pemerintah membuat kebijakan bahwa BTL tidak boleh dikelola oleh koperasi

---

<sup>29</sup> Pengelolaan kembali RMU ini merupakan hasil dari saran yang diberikan oleh Pengawas KUD yang tercantum di dalam buku RAT tahun 2019.

dan minimal dikelola oleh CV. Dampak dari kebijakan tersebut membuat koperasi harus membubarkan unit usaha BTL. Dalam mengatasi salah satu unit usaha yang hilang tersebut Pak Jazery beserta Pengurus membuat unit usaha baru yang sedang digemari oleh masyarakat, dan unit usaha tersebut adalah usaha Minimarket<sup>30</sup> dan Penyewaan Lapangan Futsal.

Mengenai masalah SDM atau Karyawan yang sudah tua, manajer melakukan perekrutan karyawan yang masih muda dan diutamakan yang sangat menguasai IT untuk mengatasi kekurangannya para karyawan yang berusia tua dan tidak memahami IT. Selain itu untuk meningkatkan kinerja para Karyawan KUD, manajer juga memberikan insentif yang besarnya berbeda-beda tergantung dengan posisi posisi kerja karyawan. Karyawan yang berada di bagian pupuk, bagian kasir serta bendahara diberikan insentif yang lebih banyak dari yang lain. Insentif yang lebih banyak tersebut karena bagian pupuk yang memberikan banyak keuntungan dan merupakan salah satu unit usaha utama serta bendahara dan kasir yang pekerjaannya memerlukan ketelitian yang tinggi dalam mengelola keuangan KUD Pringgodani.

### **III.5 Penegakan Peraturan**

Semua komponen yang menggerakkan KUD Pringgodani memiliki tugasnya masing-masing termasuk juga para karyawan. Pengurus, pengawas, serta manajer mempunyai tugas atau kewajibannya yang sudah termaktub didalam sub-bab pengambilan kebijakan. Anggaran Dasar KUD Pringgodani juga terdapat beberapa ketentuan sanksi yang dapat diberikan antara lain, yaitu : (1) peringatan lisa, (2) peringatan tertulis, (3) dipecat dari keanggotaannya, (4) diberhentikan bukan atas kemauannya, (5) diajukan ke pengadilan jika pelanggarannya terlalu berat.

---

<sup>30</sup> Minimarket yang dimiliki oleh KUD bernama Pringgodani Mart.

Manajer sebagai pihak yang ditunjuk sebagai pengelola KUD merupakan pihak yang bertanggung jawab atas kinerja karyawannya. Terdapat ketentuan budaya malu yang diterapkan untuk para karyawannya antara lain adalah (1) malu jika terlambat masuk kantor, (2) malu jika tidak ikut berdoa, (3) malu jika tidak masuk kerja, (4) malu jika sering minta izin tidak masuk kerja, (5) malu jika bekerja tanpa program, (6) malu jika pulang kantor sebelum waktunya, (7) malu jika sering meninggalkan meja kerja untuk alasan pribadi, (8) malu jika bekerja tanpa bertanggung jawab, (9) malu jika pekerjaan terbengkalai, (10) malu jika berpakaian seragam tidak rapi. Menegakkan budaya kerja tersebut bagi manajer mempunyai tantangan tersendiri antara lain karena terdapat beberapa karyawan yang sering berangkat selalu telat maupun perilaku lainnya yang tidak sesuai dengan 10 budaya kerja yang telah ditetapkan. Ketika peneliti menanyakan mengenai sepuluh budaya malu tersebut, manajer tidak memahami bahkan sudah lupa, walaupun sebenarnya mengenai 10 budaya kerja tersebut sudah sangat jelas ditempelkan di dinding kantor KUD.

Jam kerja yang ada di KUD dimulai dari jam 07.30 WIB, meskipun sudah ditetapkan jam kerja seperti itu masih saja ada karyawan yang terlambat dengan berangkat sekitar pukul 08.00 WIB. Karyawan tersebut terlambat karena memang dia mengaku ada urusan di rumah. Manajer pernah memberikan dia peringatan secara lisan, tetapi karena dia memang tidak bisa berangkat tepat waktu dan terlambat terus akhirnya manajer membiarkan perilakunya tersebut. Berdasarkan karyawan yang terlambat tersebut manajer sulit untuk memberikannya peringatan yang lebih berat karena dia memiliki nilai lebih, yaitu bisa memperbaiki komputer yang ada di KUD. Keahlian dalam merawat serta memperbaiki tersebut karena sebelum bekerja di KUD dia merupakan pegawai servis komputer dan salah satunya juga yang sering menservice komputer KUD. Manajer yang melihat keahliannya tersebut akhirnya memberikan dia penawaran untuk ikut bekerja di KUD.

Terdapat kasus lain dalam penegakkan peraturan, yaitu adalah seringnya petugas DC berada di lapangan, tentu hal ini merupakan pelanggaran dari budaya

kerja yang diterapkan pada point ketujuh. Point ketujuh menyebutkan bahwa “malu jika sering meninggalkan meja kerja untuk alasan pribadi”, walaupun memang tugas dari seorang DC adalah rajin untuk menawarkan produk pupuk ke para pelanggannya yang mayoritas harus dituntut rajin ke lapangan, akan tetapi penulis menangkap terdapat kejenuhan dari seorang DC untuk berada di ruang kantor. Kejenuhan tersebut karena ketika di kantor dia lebih banyak diam karena rekan-rekan kerjanya berusia lebih tua sehingga agak segan untuk mengobrol banyak jadi dia lebih baik ke lapangan sambil ngopi di warung dan menghubungi para pelanggan untuk menawarkan produk-produk upuknya. Tidak ada tindakan untuk melakukan sanksi mengenai perilaku ini karena walaupun alasannya adalah pribadi tetapi DC<sup>31</sup> juga sambil menawarkan produk pupuknya.

Para karyawan berpendapat bahwa dalam penegakan peraturan yang ada di KUD sikap dari Manajer masih belum tegas dan juga terkadang malah Manajer sendiri yang suka datang tidak tepat waktu. Manajer melakukan tersebut karena banyak hal yang perlu dipertimbangkan olehnya dalam menentukan sanksi yang tepat bagi karyawan yang melanggar peraturan, misalnya adalah kasus seperti karyawan yang sering telat di atas yang mempunyai keahlian khusus untuk memperbaiki komputer yang ada di Koperasi serta yang berada di DC yang lebih banyak keluar KUD karena tidak betah di ruangan kantor tetapi juga sambil menawarkan pupuk dengan para kliennya.

Mengeluarkan sanksi banyak sekali pertimbangan-pertimbangan yang perlu dilihat oleh Manajer. Selama ini sanksi yang diberikan oleh Manajer tidak pernah sampai kepada sanksi yang terberat dalam menegakkan peraturan yang ada di KUD. Manajer hanya menegur secara lisan dan teguran tersebut dilakukan jika dirinya mendapat teguran dari Pengurus.

---

<sup>31</sup> Karyawan yang menjadi DC merupakan karyawan yang masih mempunyai hubungan saudara dengan manajer



## BAB IV

### ASPEK SOSIAL-BUDAYA DALAM KUD PRINGGODANI

#### IV.1 Pembentukan Budaya di KUD Pringgodani

KUD Pringgodani sudah berdiri sejak tahun 1974, yang berarti sudah berusia 45 tahun ditahun 2019.” Begitu organisasi didirikan, pembentukan budaya KUD pun dimulai. Pembentukan budaya terjadi ketika anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi” (Ndraha, 1997). Oleh karena itu, nilai-nilai budaya yang diterapkan di KUD Pringgodani sudah terbentuk selama bertahun-tahun.

Pak Jazery sebagai pelopor disusunnya sebuah nilai-nilai budaya yang menjadi nilai perusahaan melalui rapat Pengurus. Melihat keseharian, perilaku dan banyak kegemaran yang ada dalam petinggi<sup>32</sup> dan karyawan KUD Pringgodani dan juga sudah adanya berbagai nilai-nilai yang dianut oleh warga KUD tersebut menjadi dasar bagi beliau untuk menciptakan nilai-nilai budaya perusahaan bagi KUD Pringgodani. Pengurus dalam rapat mengenai pembuatan budaya perusahaan memberikan masukan-masukan terhadap beberapa poin usulan Pak Jazery sehingga budaya perusahaan yang ada sekarang merupakan hasil dari rapat pengurus<sup>33</sup>.

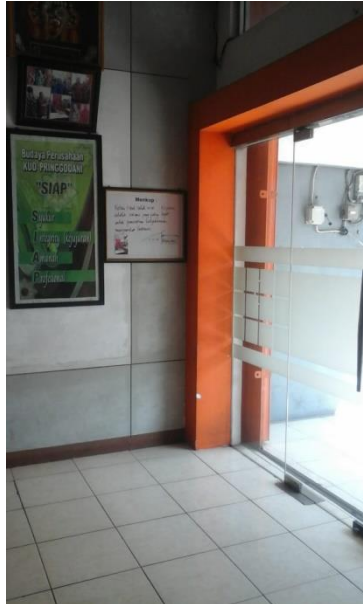
Warga KUD kebanyakan merupakan seorang muslim. Kondisi tersebut membuat nilai-nilai yang menjadi dasar mereka untuk beribadah diadopsi untuk dijadikan nilai-nilai koperasi untuk menjalankan usahanya. memberlakukan nilai tersebut merupakan penyerapan aspirasi secara *bottom up* yang dilakukan oleh jajaran pengurus karena melihat kondisi karyawan yang menjadi ujung tombak usahanya dahulu sebelum menetapkan nilai-nilai yang akan diterapkan untuk menciptakan kondisi kerja yang baik.

---

<sup>32</sup> Petinggi koperasi disini terutama adalah pengurus

<sup>33</sup> Pak Jazery dan pengurus lainnya tidak mengingat point mana yang mengalami tamal sulam ketika rapat.

Gambar 4.1 Tulisan Budaya SIAP yang Diletakkan di Dekat Pintu Masuk



*\*Sumber: Dokumentasi Penelitian*

Budaya SIAP merupakan budaya perusahaan bagi KUD Pringgodani yang dicetuskan oleh Pak Jazery hasil dari pengamatan beliau dari kondisi warga KUD. SIAP merupakan kepanjangan dari Syukur, *Integrity*, Amanah, Professional. Sebagai sebuah budaya perusahaan, tentunya hal tersebut harus diterapkan oleh seluruh warga KUD baik Pengurus, Pengawas, Manajer serta Karyawan. Dalam perumusan poin-poin SIAP tersebut Pak Jazery mengaku mendapatkan masukan dari beberapa pihak sehingga yang terpasang sekarang merupakan hasil dari tamal sulam. Menurutnya, terdapat orang yang pada masa awal penetapan SIAP merasa tidak cocok sehingga banyak melakukan penyimpangan. Sebagai Pemimpin (ketua umum) beliau masih memberikan kesempatan untuk menyesuaikan terhadap budaya SIAP tersebut atau dipersilahkan untuk mundur dan akhirnya yang merasa tidak cocok itupun mundur dari KUD Pringgodani.

Seluruh informan (6 orang) tidak tahu secara detail mengenai nilai-nilai yang ada di dalam KUD tempat mereka bekerja. Seharusnya nilai-nilai tersebut harus diketahui oleh setiap komponen internal KUD tak terkecuali karyawan karena yang menjadi dasar mereka menjalankan pelayanan dalam unit-unit usaha

KUD adalah nilai-nilai tersebut. Berdasarkan penuturan Pak Jazery, sebenarnya budaya yang diterapkan di KUD sudah terdapat di dalam keseharian warga KUD itu sendiri yang diibawanya ketika bekerja sehingga mereka tidak menyadarinya.

## **IV.2 Nilai-nilai Budaya yang Ada di KUD Pringgodani**

Ndraha (1997) menyatakan bahwa nilai “memiliki sifat yang abstrak, ia baru dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau *vehicle*, persis seperti suara pada pita, program pada disket, gambar pada film, atau muatan pada gerobak”. Wahana atau *vehicle* itulah budaya (Ndraha, 1997:25). Kaitannya dengan sebuah organisasi ataupun korporasi, Deal dan Kennedy (1992:59) berpendapat bahwa “*a corporate culture and his values it embodies must be ritualized and celebrated if it's going to thrive*”. KUD mempunyai beberapa nilai budaya yang dominan digunakan untuk membangun karakter karyawan KUD untuk stabilitas koperasi. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari berbagai kegiatan dan sistem manajemen yang digunakan. Nilai-nilai tersebut antara lain adalah:

### **4.2.1 Nilai Agama**

KUD Pringgodani memiliki kegiatan ngaji yang rutin digelar setiap minggunya, baik kegiatan yang khusus untuk jajaran petinggi dan karyawan KUD maupun kegiatan yang pesertanya adalah warga sekitar. Kegiatan ini difokuskan untuk memberikan siraman rohani terhadap para pesertanya dan materi pengajian yang dibawakan oleh Kyai berbeda-beda tidak hanya contoh etika bisnis dalam Agama Islam. Oleh karena itu, dengan kegiatan ini peserta yang mengikuti ngaji yaitu seluruh warga KUD Pringgodani diharapkan tidak hanya memikirkan keduniawian tetapi juga akhirat.

Kegiatan tersebut diadakan oleh KUD karena seluruh karyawan-karyawati dan Pengurus beragama Islam. Mereka sudah terbiasa dengan berbagai kegiatan keagamaan yang dilakukan di lingkungan rumahnya masing-masing. Latarbelakang tersebutlah yang menjadi alasan diadakannya kegiatan-kegiatan yang agamis di dalam KUD Pringgodani. Kegiatan yang agamis tersebut tentu

diharapkan untuk lebih memupuk nilai agama bagi seluruh warga KUD. Berdasarkan pernyataan Pak Jazery dengan diakannya kegiatan-kegiatan tersebut beliau berharap para karyawan tidak hanya akan mencari materil tetapi juga mencari pahala untuk di akhirat. Seperti halnya latar belakang pembuatan Masjid Ghairu Jami' yang didirikan oleh KUD dianggap sebagai investasi non-provit. Disebut non-provit karena Masjid yang didirikan terbuka melayani orang-orang yang sedang berpergian dari arah Kudus ke Semarang dalam melaksanakan ibadah sholat supaya tepat waktu. Oleh karena itu, dengan mendirikan Masjid Pak Jazery berharap "Inshaallah bisnis yang dilakukan oleh KUD selalu mendapatkan kelancaran oleh Allah SWT" hal ini karena beliau berkeyakinan bahwa ketika membantu orang untuk menunaikan sholat maka Allah SWT akan membantu KUD dalam menjalankan usahanya.

Konsep bisnis harus berjalan dengan agama yang dikemukakan oleh Pak Jazery juga menjadi dasar bahwa nilai agama sangat dikedepankan oleh KUD Pringgodani. Untuk menjalankan hal idenya tersebut beliau juga membuat sebuah budaya kerja, yaitu "SIAP" yang dianut oleh KUD Pringgodani. SIAP merupakan Kepanjangan dari Syukur, *Integrity*, Amanah, dan Professional, dalam pembuatan budaya tersebut beliau juga mendiskusinya terlebih dahulu dengan para Pengurus yang lainnya sehingga mendapat beberapa masukan supaya lebih baik. Budaya Kerja SIAP juga dicetak di dekat pintu masuk KUD dengan harapan bahwa karyawan-karyawan yang datang akan selalu mengingat nilai-nilai tersebut.

Adapun kegiatan lainnya yang sangat kental terhadap nilai agama adalah ketika setiap pagi hari para Karyawan dan Manajer melakukan doa bersama sebelum memulai bekerja. Doa-doa yang dibaca adalah Asmaul Husna, Sholawat Nariyah, dan surat Al Waqiah. Dahulu KUD Pringgodani juga menyertakan kegiatan *one day one juz* dalam rangkaian doa bersama setiap pagi. Tetapi sekarang ini rangkaian doa yang dibaca setiap pagi hanya tinggal Asmaul Husna dan Surat Al Waqi'ah. Surat Al Waqiah dibaca setiap hari kerja dengan harapan bahwa KUD ini akan terhindar dari kemiskinan (bangkrut) karena dianggap sebagai surat yang dapat melancarkan rejeki.

Kegiatan doa bersama sekarang ini masih rutin dilakukan meskipun terdapat anggota-anggota yang datang kerja terlambat tetapi tetap membaca doa sendiri. Berdasarkan penuturan salah satu karyawan “dahulu sering berdoa bareng-bareng tetapi sekarang sudah jarang mas”. Pernyataan tersebut dibenarkan oleh Pak Jazery bahwa “berdoa bersama-sama tetap ada tetapi sekarang sudah sendiri-sendiri tetapi bacaan yang dibaca tetap sama”. Selain menjadi Pengurus KUD Pringgodani Pak Jazery juga merupakan Pengurus di PUSKUD Jawa Tengah karena kesibukannya sehingga tidak bisa setiap hari hadir di kantor KUD. tetapi ketika Pak Jazery ada di kantor beliau selalu “ngopyak-opyak”<sup>34</sup> para karyawan dan manajer untuk berdoa bersama, jadi sekarang ini para karyawan dan Manajer masih berdoa bersama ketika ada Pengurus yang menggerakkannya di kantor, tetapi jika tidak ada maka para karyawan akan berdoa sendiri-sendiri. Tidak adanya sosok yang kuat seperti Pak Jazery di kantor membuat kegiatan tersebut jarang dilakukan bersama-sama.

Dengan nilai agama yang terdapat di KUD Pringgodani ini rasa tenang “*ayem*” dirasakan karyawan ketika menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan mereka telah melakukan doa secara rutin sebelum menjalankan tugasnya. Sehingga, ketika bekerja dapat melayani anggota maupun warga sekitar dengan baik.

#### **4.2.1 Nilai Kepemimpinan**

Organisasi KUD Pringgodani terdapat nilai kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan Pak Jazery Ketua Umum KUD Pringgodani selama 6 (enam) berturut-turut hingga sekarang. Beliau dipilih karena dianggap sangat kompeten untuk menjadi ketua umum. Menurut beberapa Karyawan KUD Pringgodani beliau mempunyai rekam jejak yang mumpuni, yaitu pernah sebagai anggota DPRD Kabupaten Demak dan pernah menjadi Pengurus di PUSKUD Jawa Tengah dan sekarangpun dipilih kembali menjadi Pengurus di PUSKUD. Kepemimpinan yang kuat tersebut ditunjukkan dengan begitu berpengaruhnya

---

<sup>34</sup> *Ngopyak-ngopyak* sama artinya dengan menggerakkan

peran Pak Jazery dalam menentukan arah bisnis KUD Pringgodani dari tahun ke tahun sehingga apapun keputusan yang diambil oleh beliau untuk bisnis KUD hampir tidak pernah tidak dijalankan.

Model yang dipergunakan Pak Jazery dalam memimpin KUD menggunakan model kepemimpinan yang transformasional. Handoko (1996) menyebutkan “kepemimpinan transformasional, atau sering juga disebut kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan”. Hal tersebut dapat dilihat dari dalam setiap kegiatan, beliau selalu berkesempatan untuk menyampaikan motivasi-motivasi serta harapan terhadap tantangan yang dihadapi oleh koperasi kepada seluruh warga KUD Pringgodani.

Secara keseluruhan posisi yang dapat dikategorikan sebagai pemimpin yang berkaitan langsung terhadap jalannya usaha KUD ada 2 posisi, yaitu: Pengurus dan Manajer. Manajer merupakan pemimpin bagi seluruh karyawan yang bekerja di KUD Pringgodani, sedangkan Pengurus terutama Ketua Umum merupakan pemimpin bagi Manajer dan Karyawan yang berada di KUD. Oleh karena itu, posisi dari Ketua Umum yang dijabat oleh Pak Jazery lebih berpengaruh di KUD dibandingkan dengan Manajer. Pak Jazery dianggap sebagai orang yang sangat mengetahui perihal KUD karena semua kebijakan yang dibuat untuk KUD selama ini memang berasal dari Pengurus. Hal tersebut dapat dari pernyataan beberapa karyawan pada saat peneliti melakukan wawancara dengan mereka, salah satunya berkata *“tanya Pak Jazery saja mas, saya kan cuma karyawan biasa, jadi takut kalo pernyataan yang saya omongkan berbeda dengan atasan”*, pernyataan yang senada juga pernah terlontarkan dari Manajer KUD ketika akan dimintai informasi. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat sangat segan memberikan informasi karena mereka takut berbeda pandangan dengan para atasannya.

Walaupun posisi Manajer berada di bawah Pengurus, manajer tidak segan-segan untuk mengkritik pengurus. Salah satu bentuk kritiknya yang pernah disampaikan kepada peneliti ada *“saya pernah usul supaya Pengurus Cuma 3*

*saja, 5 itu kebanyakan mas, lha wong mereka semua itu bayaran semua dan gak kerja, bikin boros pengeluaran saja*". Masukan tersebut dibawa ke Rapat Anggota untuk dipertimbangkan oleh semua anggota KUD Pringgodani. Alasan lainnya beliau melakukan kritikan terhadap jumlah pengurus tersebut antara lain karena beliau menganggap dari lima orang pengurus yang bekerja hanya 1 orang saja, yaitu Pak Jazery sementara yang lainnya dianggapnya relatif kurang bekerja dan tidak mengetahui kondisi KUD secara mendalam sehingga ketika beliau ditanya mengenai laporan bulanan yang dianggap tidak maksimal beliau selalu mendapat kritikan dan Pengurus terlalu banyak menuntut. Menurut Manajer, seharusnya permintaan Pengurus harus memperhatikan dulu kondisi keuangan dari koperasi secara mendalam jadi tidak hanya asal membuat program yang justru tidak menguntungkan dan bahkan bisa merugikan kinerja Koperasi.

Manajer KUD Pringgodani dalam mengelola para karyawannya untuk bekerja merupakan seorang pemimpin yang bertipe Transaksional. Handoko (1996) menyatakan "kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi)". Beliau memang bukan sosok yang sering mengarahkan para karyawannya. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan pernyataan dari karyawan-karyawannya bahwa selama ini jarang sekali ada *briefing* yang rutin dilakukan ketika hari kerja (senin-jumat). Berdasarkan hal tersebut, Manajer yang selama ini merupakan pemimpin yang setiap hari berada di kantor KUD untuk mengelola usaha-usaha koperasi memang bukan sosok orang yang rajin untuk memberikan arahan-arahan.

Dalam hal meningkatkan kinerja dari para karyawannya manajer lebih memilih untuk memberikan bonus kepada semua karyawannya. Bonus yang diberikan tidaklah sama rata antar karyawan. Berdasarkan pernyataan dari manajer hanya posisi-posisi karyawan tertentu yang mendapatkan bonus lebih

banyak antara lain adalah karyawan yang menjadi DC<sup>35</sup>, karyawan yang berposisi sebagai pelaporan/IT, akuntansi, dan kasir. Pemberian bonus yang berbeda-beda tersebut karena posisi mereka yang sentral di KUD Pringgodani. DC dan kasir PPOB merupakan unit usaha yang memberikan pemasukan yang sangat besar bagi KUD, sedangkan pelaporan dan bagian akuntansi merupakan posisi yang penting karena hasil kerja mereka menjadi setral bagi koperasi ketika mempertanggung jawabkan kinerjanya di hadapan Rapat Anggota. Oleh karena itu, bonus yang mereka lebih tinggi dari yang lainnya. Pemberian bonus yang tidak merata tersebut dirasa tidak adil oleh beberapa karyawan karena karyawan tersebut juga banyak bekerja di luar dari tugas yang seharusnya dia kerjakan sehingga dia merasa kinerjanya juga bisa dihargai dengan bonus yang tinggi, tetapi kenyataannya malah lebih rendah dan dia hanya bisa pasrah dengan kebijakan Manajer tersebut.

Sebagai seorang pemimpin yang telah memimpin cukup lama, Pak Jazery takkan berhasil jika tidak mempunyai keistimewaan tertentu bagi seorang pemimpin. Schein (223:1989) menyatakan bahwa *“One element of that mysterious quality called ‘charisma’ is undoubtedly a leader’s ability to get across major assumptions and values in vivid and clear manner”*. Pengaruh dan kharisma Pak Jazery di kalangan warga KUD Pringgodani sangat besar. Hal tersebut terlihat dari karyawan-karyawan yang ketika berpapasan dengan beliau selalu menundukkan kepala setelah itu tersenyum kepadanya. Selain itu, ketika posisi berpapasmunya sangat dekat karyawan sering melakukan salaman dengan beliau. Karyawan sering melakukan tersebut dimaksudkan untuk menghargai Pak Jazery.

Pengaruh Pak Jazery sangat besar di KUD Pringgodani, hampir seluruh idenya diterima oleh para Pengurus yang lain. Dalam berbagai rapatpun peran beliau sangat dominan ketika sedang rapat Internal. Meskipun menurut manajer jika ada yang tidak menerima idenya dirinya akan marah. Akan tetapi, disisi lain

---

<sup>35</sup> *Distributor Center*, barang yang didistribusikan adalah Pupuk. Pupuk yang didapatkan oleh KUD merupakan hasil kerjasama kemitraan dengan PT. Petrokimia



Pak Jazery juga memberikan ruang bagi para karyawan untuk menyampaikan ide gagasannya tetapi karyawan terlalu segan untuk menyampaikan ide-idenya. Oleh karena itu, ketika karyawan diberi ruang oleh Pak Jazery untuk menyumbangkan ide atau gagasannya cenderung diam karena takut untuk menyampaikan ide maupun gagasannya.

Terdapat beberapa karakter yang dimiliki oleh pemimpin KUD Pringgodani yang telah membawa KUD ini stabil dari tahun 1990 hingga 2019. Karakter tersebut adalah:

### **1. Inovatif**

Sosok Pak Jazery di mata para Karyawan dan Manajer adalah seorang yang sangat cerdas dalam membuat ide bagi perkembangan usaha KUD. Hal tersebut juga diakui oleh Staf Penyuluh Koperasi Dinas Perdagangan dan Perkoperasian Kabupaten Demak yang menyatakan bahwa KUD Pringgodani bisa bertahan dan asetnya terbesar di Kabupaten Demak karena pemimpinnya kreatif dan inovatif. Berbagai kebijakan yang dibuat bersama-sama oleh Pengurus tersebut karena memperhatikan berbagai kebijakan yang dibuat oleh pemerintah beserta kondisi perekonomian yang sedang trend. Kebijakan yang memperhatikan kondisi tersebut adalah misalnya ketika usaha RMU yang dulunya menjadi penyumbang terbesar bagi penghasilan KUD di seluruh Kabupaten Demak di era sebelum tahun 2000an. Setelah era 2000an banyak yang mangkrak karena kalah bersaing dengan RMU yang didirikan oleh swasta yang mesinnya lebih modern atau memakai robot<sup>36</sup>. Untuk mengatasi masalah tersebut para pengurus memilih untuk menyewakan gudang RMU yang dimilikinya sehingga tetap dapat menghasilkan pemasukan meskipun tidak dikelola sendiri.

Masalah persewaan gudang diakui oleh manajer juga pernah mengalami masalah, yaitu adanya penyewa yang baru membayar sebagian uang sewa. Kondisi tersebut membuat permodalan KUD menjadi

---

<sup>36</sup> Mesin RMU yang lebih modern disebut mesin robot karena mesinnya yang lebih canggih sehingga dapat mempercepat kerja selèp padi.

bermasalah. Cara untuk mengatasinya manajer melakukan penagihan secara langsung dengan penyewa yang bermasalah tersebut.

Masalah lainnya yang dihadapi karena kebijakan yang dibuat oleh pemerintah adalah tentang pengelolaan BTL (biro teknik listrik). Berdasarkan keterangan mantan karyawan BTL, dahulu KUD mempunyai unit usaha, yaitu BTL. Menurutnya unit usaha BTL mampu menyumbang cukup banyak pemasukan bagi KUD dilihat dari banyaknya pelanggan yang memakai jasanya untuk pemasangan listrik beserta penanganan gangguan listrik. Sejak tahun 2000-an pemerintah membuat kebijakan bahwa BTL tidak boleh dikelola oleh koperasi dan minimal dikelola oleh CV. Kebijakan tersebut membuat koperasi membubarkan unit usaha BTL. Cara yang digunakan untuk mengatasi salah satu unit usaha yang hilang tersebut Pak Jazery beserta Pengurus membuat unit usaha baru yang sedang digemari oleh masyarakat, dan unit usaha tersebut adalah usaha Minimarket<sup>37</sup> dan Penyewaan Lapangan Futsal. Unit-unit usaha baru tersebut dapat berperan mendongkrak perekonomian KUD meskipun hasilnya belum sebesar unit usaha PPOB dan Distribusi Pupuk.

## **2. Memberikan Keteladanan**

Kepemimpinan yang dimotori oleh Pak Jazery selama ini memang sudah mengakar kuat di KUD. Sosok beliau di KUD sangat dihormati di kalangan petinggi dan karyawan *Pringgodani Network* (KUD Pringgodani dan jaringan usahanya). Ketika selesai senam para karyawan dari kantor kas yang lain tidak lupa untuk berpamitan terlebih dahulu kepada Pak Jazery sebelum kembali ke kantor kerjanya masing-masing.

Pemberian keteladanan kepada karyawan perihal kedisiplinan, berani mengemukakan pendapat dan menjalankan syariat-syariat Islam bagi para karyawan selalu dilakukan oleh Pak Jazery. Pemberian keteladanan tersebut dapat diketahui berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti yang melihat beliau berangkat terlebih dahulu ketika senam dan

---

<sup>37</sup> Minimarket yang dimiliki oleh KUD bernama Pringgodani Mart.

ketika berangkat ke kantor KUD. Selain itu, kegiatan senam beliau memiliki waktu untuk menyampaikan materi *briefing* bagi para karyawannya, dalam kegiatan tersebut beliau berusaha untuk memperlihatkan sosok pemimpin yang berani mengemukakan ide-ide yang dimilikinya terhadap karyawan. Dalam kegiatan ngaji, beliau menjadi salah satu orang yang menjadi pemimpin yang membacakan tahlil untuk diikuti para jamaah.

Berbagai ide-ide dalam menjalankan usaha, keteladan yang diberikan, kegiatan yang beliau ikuti membuat para jajaran pengurus menjadi bergantung dengan sosok yang seperti Pak Jazery. Hal tersebut terkuak setelah peneliti menanyakan tentang kemungkinan jika Pak Jazery tidak menjadi pengurus di periode selanjutnya kepada manajer, beliau menjawab “kayaknya enggak mas, soalnya tidak ada yang seperti Pak Jazery” sehingga, beliau masih meragukan terhadap kemungkinan Pak Jazery akan mundur dari jajaran pengurus. Menurut manajer pula, dari kelima Pengurus yang paling tahu perihal kondisi KUD adalah Pak Jazery dan yang paling banyak kerja adalah Pak Jazery sehingga keberadaannya di KUD masih sangat dibutuhkan.

Adapula keteladan yang ditunjukkan ketika melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dicetuskan oleh Pak Jazery sendiri, beliau selalu memberikan contoh kepada bawahannya dengan datang ke kegiatan dengan tepat waktu. Peneliti pernah melihat ketika kegiatan senam yang dimulai jam 07.00 WIB, Pak Jazery sudah menunggu sendirian di luar gedung futsal dan menunggu peserta-peserta yang lain untuk datang.

### **3. Otoriter**

Berbagai jenis organisasi yang ada pasti terdapat pemimpin yang menjadi panutan bagi anggota-anggotanya. KUD Pringgodani juga mempunyai pemimpin yang sangat berpengaruh dalam keorganisasian mereka. Handoko (1996) membagi pola perilaku pemimpin dengan memanfaatkan dimensi partisipasi dan arahan untuk mengklasifikasikan 4

pola perilaku pemimpin, yaitu: otokrat-direktif, otokrat-permisif, demokrat-direktif, demokrat-permisif. KUD Pringgodani mempunyai tipe pemimpin otokrat-permisif, yaitu tipe pemimpin yang membuat keputusan sendiri, tetapi memberikan keleluasaan kepada para bawahan untuk menentukan cara pemenuhan tugas yang didelegasikan kepada mereka (Handoko, 1996).

Sebagai seorang Pengurus yang berposisi sebagai Ketua Umum, peran Pak Jazery dianggap besar. Berbagai kebijakan dan kegiatan kebanyakan berasal dari usul beliau baik yang berkaitan tentang kegiatan maupun arah bisnis usaha KUD. Sementara mengenai kebijakan yang akan diambilnya selalu dibawa ke forum rapat internal dengan seluruh anggota Pengurus sebelum dibawa ke forum Rapat anggota untuk disahkan. Terdapat pula kebijakan-kebijakan yang dibuatnya sendiri sehingga dianggap Manajer sebagai hal yang kurang cocok diterapkan di KUD, misalnya adalah bekerja sama dengan salah satu Sekolah Tinggi Ekonomi yang berada di Semarang untuk membuka cabang dari kampusnya di salah satu bangunan yang dimiliki oleh KUD dengan sistem sewa. Setelah itu membuat kos-kosan yang bisa menunjang mahasiswa-mahasiswa yang berkuliah di sekolah tinggi tersebut. Manajer menilai hal tersebut merupakan kebijakan yang tidak tepat dengan konsisi lingkungan KUD karena bukan berada di lingkungan kampus dan bukan pula berada di lingkungan yang di kelilingi pabrik-pabrik besar seperti halnya di daerah Kecamatan Karangtengah-Sayung Demak.

Berdasarkan keterangan dari manajer, rapat internal yang dilakukan oleh Pengurus dari lima orang pengurus Pak Jazery lah yang mendominasi pembicaraan dan ketika Pak Jazery menyampaikan idenya semua pengurus hampir tidak pernah ada yang berani menolaknya, jika ada salah satu yang menolak ide yang disampaikan oleh Pak Jazery maka beliau akan marah hal tersebut senada dengan keterangan dari karyawan-karyawan KUD bahwa Pak Jazery merupakan sosok yang ambisius dan keras kepala. Terdapat momen di mana ide yang disampaikan oleh Pak Jazery ini secara

kompak ditolak oleh seluruh Pengurus adalah ketika di dalam rapat Pak Jazery menanyakan kelanjutan kerjasama dengan LSM dari Belanda untuk dalam mendirikan pabrik beras. Jajaran Pengurus berani menolak kelanjutan mengenai kerjasama pembuatan pabrik beras karena modal yang dibebankan kepada KUD sangat besar dan jika itu dilanjutkan kondisi KUD akan semakin banyak berhutang karena sekarang ini usaha-usaha KUD berjalan dengan modal pinjaman atau hutang. Dengan alasan tersebut Para pengurus berani untuk menolak dan Pak Jazery pun menerima penolakan tersebut.

Mengenai pemberian kesempatan menyampaikan pendapat ketika di di semua forum-forum KUD, Pak Jazery mengaku terbuka. Ketika beliau menyampaikan *briefing* yang dilakukan saat selesai senam, beliau selalu memberikan waktu kepada semua peserta yang hadir untuk berpendapat diakhir materinya dengan kalimat “*silahkan kalau ada masukan*”, tetapi para peserta terlihat segan untuk menyampaikan pendapatnya. Dalam rapat internal tidaklah tertutup bagi masukan-masukan dari anggota yang lain, tidak harus dari Pak Jazery terus. Oleh sebab itu, dalam rapat internal sangat terbuka kemungkinan adanya seorang penggagas, penggagas di sini adalah seorang yang menyampaikan sebuah ide setelah melihat informasi dari berbagai sumber, baik dari buku, pers, dll. Akan tetapi adanya penggagas tersebut sangat jarang terjadi.

### **4.2.3 Nilai Kekeluargaan**

Nilai kekeluargaan merupakan nilai dasar yang dianut oleh setiap koperasi, tidak terkecuali dengan KUD Pringgodani. Dalam KUD Pringgodani para karyawan muda sudah menganggap para karyawan yang tua sebagai orang tua mereka sendiri sehingga setiap mereka melakukan pekerjaan tidak segan-segan untuk membantu pekerjaan karyawan yang tua selayaknya membantu keluarga mereka sendiri.

KUD Pringgodani dikelola oleh SDM yang mayoritas sudah masuk dalam kategori tua. Banyak yang sudah berumur diatas dari 50 tahun. Oleh karena itu dalam mengelola koperasi nilai kekeluargaan diterapkan dalam kegiatan usaha koperasi sehari-hari seperti menghormati yang lebih tua dan karyawan yang muda dan lebih paham IT membantu karyawan yang lebih tua ketika kesulitan dalam mengoperasikan komputer dan ketika menggunakan gadget mereka. dengan saling bantu membantu tersebut, pekerjaan di kantor terlihat seolah-olah dipikul karyawan bersama-sama dengan gotong royong.

#### **4.2.4 Nilai Solidaritas**

Secara internal nilai solidaritas di KUD Pringgodani merupakan salah satu nilai yang dikedepankan untuk menjaga supaya kegiatan usaha mereka tetap berjalan. Tanpa adanya solidaritas yang kuat tentunya usaha-usaha KUD dalam melayani anggotanya tidak akan berjalan dengan baik, dan KUD tentunya akan ambruk karena ada oknum yang mementingkan diri sendiri. Seiring masih berjalannya usaha-usaha KUD yang tetap aktif dan KUD juga tidak stagnan menjadi cerminan bahwa seluruh pihak di KUD Pringgodani mempunyai nilai solidaritas yang kuat.

Solidaritas yang kuat tidak akan dimiliki oleh KUD dengan cara yang instan, tetapi perlu perjalanan yang panjang. Salah satu cara untuk menanamkan nilai solidaritas tersebut adalah melalui berbagai kegiatan yang dilakukan antara lain adalah senam dan ngaji bersama. Pak jazery mengatakan bahwa senam dan ngaji tersebut merupakan salah satu media silaturahmi karena tidak setiap hari para karyawan *pringgodani network* itu bisa bertemu.

Media KUD dalam memupukkan solidaritas adalah melalui kegiatan ngaji dan senam. Kegiatan ngaji selalu diadakan di Masjid Ghairu Jami' yang dimiliki oleh KUD Pringgodani. Berdasarkan pesertanya dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu ngaji yang pesertanya adalah khusus warga KUD<sup>38</sup> dan warga KUD beserta masyarakat disekitar KUD. Warga KUD hanya ngaji pada hari Sabtu wage

---

<sup>38</sup> Pengurus, Pengawas, Manajer, dan Karyawan KUD Pringgodani dan *Pringgodani Network*.

sementara setiap hari Jum'at dan ketika bulan purnama<sup>39</sup> merupakan kegiatan ngaji yang pesertanya berasal dari masyarakat sekitar KUD dan pengurus<sup>40</sup>. Ngaji untuk para karyawan diadakan pada hari sabtu karena acara yang diadakan berada di jam pagi hari dari jam 07.00-08.30 WIB sehingga tidak mengganggu jam kerja dari para warga KUD. Bagi para karyawan diwajibkan untuk mengikuti kegiatan ngaji tersebut.

Kegiatan ngaji memiliki beberapa rangkaian atau urutan acara yang berbeda-beda tergantung peserta yang mengikuti. Pada saat ngaji yang pesertanya merupakan warga sekitar KUD, rangkaian acaranya adalah Asmaul Husna, Tahlil, dan Maudhoh Khasanah serta doa penutup. Sedangkan rangkaian acara ketikat kegiatan ngaji yang pesertanya khusus karyawan *Pringgodani Network* hampir sama dengan yang pesertanya adalah warga sekitar, berbedaannya hanya ketika akan memulai kegiatan ngaji terlebih dahulu dibuka dengan mukadimah oleh Pak Jazery yang bisa berisi: info aktual, harapan, serta masalah yang dihadapi.

Gambar 4.2 Suasana kegiatan ngaji di Masjid Ghairu Jami'



\*Sumber: Dokumentasi Penelitian

---

<sup>39</sup> Setiap tanggal 15 di Bulan Jawa

<sup>40</sup> Pengurus yang rajin ikut ke acara ngaji dengan masyarakat adalah Pak Jazery, karena ruumahnya dan Kantor KUD sangat dekat, sehingga akses beliau untuk turut ikut serta kkedalam kegiatan sangat mudah.

Pada saat ngaji internal KUD jamaah mulai datang pada pukul 07.00 WIB. Jamaah laki-laki dan perempuan berada di sisi yang berbeda, jamaah laki-laki berada di bagian barat dan perempuan berada di sebelah timur dan dipisahkan oleh sekat kecil yang kurang lebihnya berukuran panjang 2 meter serta tinggi 1 meter. Orang yang datang pertama akan duduk di tempat mereka inginkan, setelah menempatkan diri orang yang datang berikutnya tidak akan langsung duduk tetapi akan salam-salaman dahulu kepada orang-orang yang datang terlebih dahulu baru duduk. Ketika salaman jamaah laki-laki hanya bersalaman dengan laki-laki dan perempuan hanya bersalaman dengan perempuan sesuai jenis kelaminnya. Peneliti melihat para petinggi KUD dan *Pringgodani Network* (Pengurus, Manajer) duduk di dekat area Imam memimpin sholat dan sebaris serta dekat dengan kyai yang akan memberikan mauidhoh khasanah. Karyawan-karyawan duduk di sebelah kiri dan kanan tembok karena pola duduknya memang adalah mengikuti bentuk dinding bangunan bukan berbaris-baris seperti barisan sholat.



Gambar 4.3 Kyai sedang memberikan mauidhoh khasanah kepada jamaah.

\*Sumber: Dokumentasi Penelitian



Para peserta mengikuti rangkaian ngaji dengan penuh hikmat. Mukhadimah yang disampaikan oleh Ketua KUD didengarkan dan tidak ada jamaah yang berbicara sendiri dengan teman di sebelahnya. Lantunan tahlil yang dipimpin oleh Pak Jazery juga diikuti oleh semua jamaah yang hadir. Pemimpin tahlil sebenarnya tidak harus Pak Jazery tetapi yang lain juga diperbolehkan asalkan lancar dalam memimpin tahlil, akan tetapi hal tersebut jarang terjadi karena hari Kamis-Sabtu Pak Jazery selalu menyempatkan dirinya untuk ke kantor KUD sehingga setiap hari Jum'at dan Sabtu beliau bisa memimpin tahlil. Setelah tahlil acara selanjutnya adalah pemberian maukhidoh khasanah yang disampaikan oleh Kyai yang sengaja diundang oleh pihak KUD. Ketika Kyai menyampaikan materi para peserta pun banyak yang mendengarkan, dan terkadang ada beberapa yang sambil mengecek HP yang dimilikinya dan ada pula yang mengantuk. Acara ngaji ditutup dengan doa penutup yang dipimpin oleh Kyai, ketika berdoa para jamaah menengadahkan kedua tangannya katas ambil berkata “amin” dan doa ditutup dengan surat Al Fatihah yang dibaca bersama-sama.

Gambar 4.4 Jamaah saling bersalaman ketika pulang



*\*Sumber: Dokumentasi Penelitian*

Jamaah membubarkan diri ketika Kyai mengumandangkan kalimat sholawat “sholuala nabi muhammad” dan dijawab jamaah “Allahhumma Shollu alaih”.

Seperti halnya ketika datang menghadiri ngaji para jama'ah melakukan salaman, ketika pulang pun mereka melakukan salaman lagi dimulai dari orang yang paling ujung. Saat salaman, jamaah perempuan sambil bersholawatan “Allahumma solli ala muhammad, ya robbi sholli ala hiwasalim” alunan sholawat tetap dikumandangkan hingga para jamaah perempuan sudah pulang semua.

Selain kegiatan ngaji, kegiatan lainnya yang sering diadakan setiap minggu adalah senam. senam dilaksanakan 3 kali dalam satu bulan, yaitu setiap hari Sabtu kecuali hari Sabtu Wage. Setiap jajaran Pengurus, Manajer serta Karyawan KUD diwajibkan untuk mengikuti kegiatan senam. Senam diadakan di dalam lapangan futsal indor yang dimiliki oleh KUD adalah senam aerobik. Dahulu sebelum dilakukan di dalam lapangan futsal, senam dilaksanakan di tempat penjemuran gabah RMU. Tetapi setelah KUD mendirikan gedung olahraga futsal kegiatan senam diadakan di dalamnya. Peserta senam banyak yang datang tidak tepat waktu. Walaupun sudah ditentukan jam 07.00 WIB dimulai senam tetapi peserta baru datang sekitar jam 07.15 WIB, bahkan ada pula karyawan yang tidak mengikuti senam karena tidak hobi olahraga, tetapi tidak mendapatkan teguran.

Peserta senam mulai berdatangan pada pukul 07.15 WIB dan di dalam gedung futsal mulai penuh dengan peserta adalah pada pukul 07.30 WIB. Seluruh peserta menghadap ke Barat, sedangkan instruktur menghadap ke sebaliknya (Timur). Posisi peserta laki-laki dan perempuan tidak menyebar seperti senam-senam pada umumnya, tetapi seolah-olah dipisah karena peserta perempuan berada di sebelah kiri (terdiri dari 4 banjar) dan laki-laki (terdiri dari 3 banjar) berada di sebelah kanan. Peserta perempuan terdiri dari 4 (empat) banjar karena jumlah mereka lebih banyak dibandingkan peserta laki-laki. Tidak ada perempuan yang berada di barisan sebelah kanan dan tidak ada pula peserta laki-laki di sebelah kiri. Jajaran Pengurus dan Manajer KUD dan PN<sup>41</sup> berada dua baris terdepan, sedangkan barisan-barisan belakangnya diisi oleh para karyawan KUD dan PN. Mereka berada di bagian terdepan karena mereka yang datangnya paling awal dan para karyawan sangat segan untuk sebaris dengan para pengurus.

---

<sup>41</sup> *Pringgodani Network*

Gambar 4.5 Suasana ketika senam



*\*Sumber: Dokumentasi Penelitian*

Untuk memandu senam, pihak KUD mendatangkan instruktur senam yang berbeda-beda setiap minggunya. Instruktur senam merupakan perempuan yang berpakaian olahraga ketat tetapi tertutup dan tidak berkerudung. Berdasarkan pengamatan peneliti terdapat 6 instruktur yang bergiliran setiap minggunya untuk memandu peserta KUD melakukan senam aerobik. Ketika memandu senam, para instruktur juga membagi gerakan mereka kedalam 3 bagian gerakan seperti senam-senam lainnya, yaitu gerakan pemanasan dengan tempo sedang, gerakan inti dengan tempo yang agak cepat, serta gerakan pendinginan dengan tempo yang lambat. Instruktur ketika memandu senam sering menggunakan lagu-lagu dangdut ataupun jenis lainnya tetapi sudah diremix dengan lagu DJ.

Walaupun sebagian besar peserta datang terlambat, tetapi mereka sangat antusias dalam mengikuti kegiatan senam. Gerakan-gerakan instruktur diikuti dengan sungguh-sungguh oleh peserta yang muda (30 tahun kebawah), sedangkan peserta yang sudah tua (40 tahun keatas) mengikuti gerakan-gerakan instruktur dengan sebisanya. Beberapa peserta laki-laki sangat luwes menirukan gerakan instruktur walaupun kadang sambil berjoget dangdut sehingga hal tersebut

menjadi hiburan tersendiri bagi para peserta senam karena gerakannya terlihat lucu.

Gambar 4.6 Ketua umum KUD sedang memberikan *briefing*



\*Sumber: Dokumentasi Penelitian

Setelah senam selesai, terdapat sesi *briefing* oleh pengurus untuk menyampaikan informasi aktual mengenai kemajuan, motivasi dan harapan untuk kedepannya bagi KUD. Ketika sesi *briefing*, para peserta duduk sambil menghadap ke pemberi *briefing*. Pengurus yang paling sering memberikan *briefing* adalah Pak Jazery, sementara yang lainnya sanat jarang sekali. Suasana ketika *briefing* adalah banyak peserta yang tidak memperhatikannya dan malah ada beberapa yang bicara dengan teman di sampingnya dengan nada pelan. Para peserta tidak terlalu memperhatikan karena mereka sudah mengetahui materi-materi yang akan disampaikan karena sudah dishare di grup media sosial internal mereka. Pada saat memberikan *briefing*, peserta juga diberi kesempatan untuk menanggapi terhadap materi yang disampaikan. Akan tetapi para peserta sangat segan untuk menyampaikannya. Setelah *briefing* selesai dilakukan, para karyawan laki-laki bermain futsal bersama. Ketika bermain mereka tidak memandang anggota timnya berasal dari unit usaha atau kantor khas yang mana, tetapi yang terpenting bagi mereka adalah bisa menyalurkan hobinya bermain futsal bersama-sama.

Ketika acara senam sudah selesai dilaksanakan, para peserta yang berasal dari unit-unit usaha yang lain kembali ke kantornya masing-masing. Akan tetapi, sebelum pulang mereka mampr dulu ke kantor KUD yang lokasinya berada di depan gedung futsal untuk berpamitan dengan para pengurus dan manajer. Mereka melakukan hal tersebut karena meskipun KSP dan KJKS yang berada di bawah KUD sudah mempunyai Badan Hukum sendiri, tetapi pengurus dan manajer yang berada di kantor pusat juga menjadi pengurus di KSP dan KJKS tersebut hanya posisi jabatannya saja yang berbeda. Misalnya adalah: manajer di KUD Pringgodani juga merangkap jabatan sebagai pengurus di KSP Prima (Pringgodani Mandiri), selain itu Pak Jazery yang menjabat Ketua Umum KUD Pringgodani juga menjadi Ketua Umum di KJKS Pringgodani Kecamatan Gajah. Oleh karena itu, para karyawan-karyawan PN sebelum kembali ke kantor kasnya masing-masing seusai senam terkadang menyempatkan untuk berpamitan dengan para pengurus dan manajer di kantor pusat KUD.

### **IV.3 Kegiatan Sebagai Ritual**

*“Strong culture companies create the rites and rituals of behavior in their corporate life the rites and rituals that exercise the most visible and pervasive influence on...”* (Deal & Kennedy,60:1992). KUD Pringgodani mempunyai beberapa kegiatan yang secara rutin diadakan setiap hari bahkan setiap seminggu sekali. Kegiatan-kegiatan yang diadakan tersebut antara lain diaksudkan unntuk memperkuat dan menanamkan nilai-nilai yang dianut ooleh KUD Pringgodani. Dalam satu minggu minimal terdapat dua kegiatan, yaitu senam dan ngaji yang diadakan secara bergantian hari. Ngaji secara rutin diadakan pada hari Jum’at, Sabtu Wagé, dan ketika malam padang bulan (tanggal 15 Jawa). Kegiatan senam hanya diadakan pada hari Sabtu kecuali hari Sabtu Wagé.

Disetiap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh KUD Pringgodani selalu melibatkan Pak Jazery sebagai seorang sosok kunci yang memiliki sesi khusus untuk berbicara. Ketika ngaji terdapat sesi di mana Pak Jazery berbicara, yaitu ketika mukhadimah dan memimpin tahlil, sedangkan ketika senam Pak Jazery diberikan waktu untuk memberikan *briefing*. Sesi mukhadimah dan *briefing* berisi

hal-hal yang sama yaitu mengenai informasi aktual, harapan kedepan, dan tantangan yang dihadapi koperasi. Sesi khusus bagi Pak Jazery merupakan proses sosialisasi dan internalisasi yang dilakukan terhadap seluruh warga KUD Pringgodani supaya selalu mengingat dan mempraktekkan nilai-nilai budaya yang dimilikinya untuk melayani anggota dan memajukan Koperasi.

Berdasarkan penuturan Pak Jazery Kegiatan berdoa bersama dan ngaji diadakan supaya tidak hanya memikirkan hal-hal duniawi terus, kita juga perlu memikirkan akhirat, soalnya kita tidak selamanya di dunia bisnis harus sejalan dengan agama biar berkah. Para karyawan KUD mengakui dengan diadakannya kegiatan doa bersama dan ngaji, mereka juga merasa tenang dalam menjalankan pekerjaan dan tidak selalu memikirkan hal-hal duniawi terus. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai bentuk pemertahanan budaya, yang merupakan “Proses mempertahankan eksistensi dan kepribadian organisasi” (Ndraha, 84:1997).

Kegiatan-kegiatan tersebut menurut Pak Jazery sebagai penggagasnya bisa dilaksanakan karena di dalam KUD sudah banyak komunitas-komunitas, ada yang suka futsal dan sepakbola, ada yang menjadi jamaah pengajian di kampung-kampung. Banyaknya komunitas tersebut menjadikan kegiatan yang diadakan oleh KUD bisa berjalan aktif hingga sekarang ini. Kegiatan ngaji dan senam bagi Pak Jazery dianggap sebagai media silaturahmi bagi para karyawan-karyawan, Manajer dan Pengurus *Pringgodani Network*. Keberadaan kantor-kantor khas yang berjauhan sehingga jarang bertemunya antar karyawan membuat kegiatan-kegiatan tersebut sebagai salah satu media bersilaturahmi sehingga dapat berkumpul, bersosialisasi dan saling bertukar informasi mengenai hal-hal aktual yang ada.

Dalam setiap kegiatan, beliau selalu diberikan waktu untuk berbicara di depan seluruh jajaran staf karyawan, Manajer, serta anggota Pengurus yang lainnya. Ketika kegiatan ngaji yang jamaahnya merupakan karyawan KUD, beliau diberikan waktu berbicara pada saat mukhadimah dan memimpin tahlil,

sedangkan, ketika ngaji yang jamaahnya merupakan warga sekitar kantor KUD, beliau juga memimpin tahlil. Begitu pula ketika kegiatan senam Pak Jazery diberikan kesempatan untuk berbicara ketika senam sudah usai dan peserta beristirahat sejenak. Moment istirahat sejenak itulah digunakan oleh Pak Jazery untuk menyampaikan *briefing* yang berisi beberapa informasi dan motivasi terhadap seluruh karyawan, Manajer dan jajaran Pengurus Koperasi. Isi dari mukhadimah dan *briefing* yang disampaikan oleh Pak Jazery secara garis besar hampir sama, di antaranya adalah memuat motivasi supaya para karyawan dalam bekerja meningkatkan kinerjanya serta meningkatkan implementasi budaya kerja SIAP (syukur, *integrity*, amanah, profesional) yang dianut oleh KUD Pringgodani.

Pemberian bonus merupakan salah satu bentuk dari, kegiatan timbal balik (resiprositas) di dalam manajemen KUD, yaitu ketika manajer memberikan sebuah *amplopan* (bonus) kepada para karyawannya. Dengan memberikan bonus tersebut merupakan sebuah usaha dari manajer untuk mendapatkan balasan dari karyawan untuk loyal kepada KUD dan tetap melakukan kinerjanya yang baik. Selain itu, ada pula kegiatan ngaji dengan warga yang rutin dilakukan, kegiatan tersebut merupakan salah satu kegiatan yang rutin dilakukan oleh KUD. Kegiatan ngaji dengan warga tersebut juga termasuk ke dalam kegiatan resiprositas karena menurut pernyataan Pak Jazery bahwa KUD tidak hidup sendiri, ada warga-warga yang disekeliling KUD untuk menjaga silaturahmi maka kita adakan ngaji bareng warga. Oleh karena itu, dengan melakukan kegiatan dengan warga tersebut diharapkan bahwa warga sekitar KUD akan tetap memberikan kehidupan kepada KUD dengan melakukan transaksi PPOB maupun berbelanja di Pringgodani *Mart* milik KUD Pringgodani.

Berdasarkan paparan di atas maka kegiatan yang ada di KUD Pringgodani memang merupakan sebagai sebuah ritual yang menanamkan nilai-nilai budaya yang diterapkan di KUD Pringgodani. Peneguhan nilai-nilai tersebut dilakukan melalui *briefing* saat kegiatan ngaji maupun senam, pemberian ketaladanan dan pemberian bonus kepada para karyawan. Cara-cara tersebut digunakan untuk

meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada para anggota KUD dengan nilai-nilai budaya yang dimiliki.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **V.1 Simpulan**

Bertahannya KUD Pringgodani dalam menghadapi dinamika perekonomian semenjak didirikan hingga sekarang mendapat beberapa pengaruh dari sisi manajemen budaya mereka. Pengaruh tersebut berasal dari kepemimpinan KUD Pringgodani dan Peneguhan beberapa nilai-nilai yang dilakukan kedalam kegiatan atau ritual yang dilaksanakan rutin setiap minggu. Peneguhan nilai-nilai dapat ibaratkan sebuah internalisasi sehingga KUD Pringgodani mempunyai budaya perusahaan yang baik dalam menjalankan usaha koperasinya.

Setelah melalui serangkaian penelitian lapangan, mengumpulkan data, serta melakukan analisis terhadap data-data hasil penelitian lapangan, maka dalam penelitian ini akan diuraikan garis besar temuan kebudayaan. Sejumlah temuan itu, dapat disimpulkan dalam beberapa hal, yaitu:

- a. Kepemimpinan yang kuat dan cenderung otoriter di dalam KUD Pringgodani yang sudah menjabat selama 6 periode, tetapi mampu untuk menciptakan kesetabilan perekonomian koperasi walaupun terdapat berbagai kendala yang berasal dari eksternal koperasi.
- b. KUD Pringgodani mempunyai nilai-nilai yang menjadi dasar dalam melakukan kegiatannya berusaha. Nilai-nilai tersebut adalah nilai agama, nilai kepemimpinan, nilai kekeluargaan, dan nilai solidaritas.
- c. Terdapat konflik laten di dalam organisasi KUD Pringgodani, konflik tersebut karena adanya jumlah bonus yang diberikan dianggap pilih-pilih sehingga tidak merata dan adanya tugas pekerjaan yang berbeda dengan yang seharusnya dilakukan. Akan tetapi dengan diadakannya berbagai kegiatan yang rutin diadakan tersebut membuat konflik itu dapat disamarkan dan diredam. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan kegaitan yang dianggap sebagai media silaturahmi yang berguna sebagai perekat antar individu di KUD Pringgodani.

- d. Dalam menggerakkan karyawan untuk berkinerja sesuai dengan nilai-nilai yang sudah disusun. Pengurus mengadakan sebuah kegiatan yang harus diikuti oleh seluruh Pengurus hingga karyawan di KUD Pringgodani dan di dalam kegiatan tersebut nilai-nilai budaya sehingga kegiatan-kegiatan tersebut merupakan sebagai sebuah media internalisasi bagi nilai-nilai budaya yang ada di KUD Pringgodani.
- e. Berbagai kegiatan yang dilaksanakan untuk menanamkan nilai-nilai budaya juga merupakan kegiatan timbal-balik (resiprositas) yang mendukung untuk terciptanya kondisi kerja para karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah pemberian bonus kepada karyawan, ngaji bareng warga dan karyawan.

## **V.2 Rekomendasi Penelitian**

### **V.2.1 Rekomendasi Teoritik**

Peneliti menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian terhadap manajemen konflik yang terdapat di KUD Pringgodani. Konflik laten yang terdapat di KUD Pringgodani sangat banyak diungkapkan secara pribadi kepada peneliti. Kajian konflik ini sangat menarik untuk diteliti karena di tengah kesetabilan usaha koperasi yang diperlihatkan ternyata banyak sekali konflik-konflik baik oleh antar petinggi tinggi maupun antara karyawan dan petinggi koperasi, akan tetapi disisi lainnya mereka bisa tetap satu komando untuk menjalankan roda perekonomian koperasi.

### **V.2.2 Rekomendasi Empirik**

Kesetabilan KUD Pringgodani dapat terjadi karena peran pemimpin yang kuat dan inovatif serta berbagai kegiatan yang diadakan untuk memupuk nilai yang selama ini sudah mereka miliki. Akan tetapi para pemimpin dan sebagian besar karyawan sudah terlalu tua untuk bekerja. Para pengurus KUD Pringgodani juga harus berbagi peran sebagai Pengurus di Koperasi lainnya yang masuk dalam jaringan *pringgodani network*. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan adanya estafet kepemimpinan secara bertahap kepada karyawan yang lebih muda dan kompeten

untuk meneruskan kepemimpinan serta meningkatkan peneguhan nilai-nilai yang sudah ada dengan kegiatan yang tidak hanya itu-itu saja tetapi perlu adanya kegiatan yang lain yang menarik atensi para karyawan yang lebih muda untuk antusias menyerap dan mengaplikasikan nilai-nilai budaya yang ada.

## Daftar Pustaka

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- BPS Kabupaten Demak. 2016. *Demak Dalam Angka 2016*. Demak: BPS Demak.
- Budi, Leonardo. 2014. *Manajemen Budaya Organisasi*. Jurnal STIE Semarang, Vol.6 No.3
- Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. 1992. *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Frederick, William C. 1995. *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York: Oxford University Press
- Gallagher, Richard S. 2003. *The Soul of an Organization: Understanding The Values That Drives Successful Corporate Cultures*. New York : Dearborn Trade Publishing
- Gea, Antonius Antosokhi. 2005. *Pentingnya Penghayatan Budaya Perusahaan Dalam Usaha Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan*. *Character Building Journal*, Vol.3 No.2
- Handoko, Heni dan Tjiptono Fandy. 1996. *Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol.3 No.1
- Hendrojogi. 2004. *Koperasi : Asas-asas, teori, dan praktek* Rev.ed. Jakarta: Rajawali Press.
- Herusatoto, B. 1991. *Simbolisme dalam Budaya Jawa*. Yogyakarta: PT.Hanindita.
- Hudayana, Bambang. 1991. *Konsep Resiprositas dalam Antropologi Ekonomi*. Jurnal Humaniora. Vol.3 No.3
- Idrus, Muhammad. 2007. *Makna Agama Dan Budaya Bagi Orang Jawa*. Jurnal UNISIA. Vol.30 No.66
- ILO. 1965. *Cooperatives management And Administration*. ILO: Geneve.
- Kadir, Hainim dan Yusbar Yusuf. 2012. Optimalisasi Pengaruh dan Eksistensi Koperasi sebagai Soko Guru Perekonomian Daerah. *Jurnal Ekonomi*, Vol.20 No.3
- Koentjaraningrat. 2013. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Rev.ed. Jakarta: Rineka Cipta

- Jayaputri, Ika Darifajarani. 2017. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam KUD Mintoogo Kabupaten Demak," *Skripsi S1 Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang*, Semarang
- Lumbantobing, Juliana dkk. 2002. *Ekonomi Koperasi*. Medan: Universitas HKBP Nommensen
- Marpaung, Marudut. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta*. Jurnal Ilmiah Widya, Vol.2 No.1
- Masngudi. 1990. *Penelitian Tentang Sejarah Perkembangan Koperasi Indonesia*. Jakarta: Badan Penelitian Perkembangan Koperasi.
- Malinowski, Bronislaw. 1922. *Argonauts of the Western Pasific*. London: George Routledge & Sons.
- Marzali, Amri.1997. *Struktural-Fungsional*. Jurnal Antropologi Indonesia. Vol.21 No.52
- Ndraha, Taliziduhu.1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sathe, Vijay. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Sairin, Sjafrri dkk. 2002. *Pengantar Sosiologi Ekonomi*. Yogyakarta: pustaka Pelajar.
- Schein, Edgar H. 1989. *Organizational Culture and Leadreship*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Sithi-Amnui, Piti.1989. *How to Build a Corporate Culture dalam The Asian Manager. The Asian Institute of Mangjement*.
- Spradley, James P. 2007. "Metode Etnografi" (Pengantar oleh Amri Marzali). Edisi-2, Tiara Wacana Yogya: Yogyakarta.
- Sugiharsono. 2010. *Mengukur Keberhasilan Koperasi*. Jurnal Informasi, Vol.36 No.2
- Sumarsono, Sonny, "Faktor Penentu Keberhasilan Usaha Pelembagaan Koperasi", *Jawa Pos*, 14 Maret, 2002
- Suputra, I Gede dkk. 2016. *Pengaruh Modal Sendiri, Total Aset, Dan Volume Usaha Terhadap Sisa hasil Usaha (SHU) Pada Koperasi Simpan Pinjam*. e-Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha. vol.4 tahun 2016
- Suwandi, Ima. 1982. *Koperasi Organisasi Ekonomi Yang Berwatak Sosial*. Jakarta: Bantara Karya Aksara

Suwarno, Bambang Edi. 2016. "Analisis Kelembagaan dan Strategi yang Mendukung Koperasi Unit Desa di Kabupaten Jember," *Skripsi S1 Program Studi Ekonomi Pembangunan Universitas Jember*, Jember.

Willcock, Keith. 2004. *Hunting and Gathering In The Corporate Tribe*. New York: Algora Publishing

Yona, Laksa Defint. 2015. "Pengaruh Kemampuan Manajerial Pengurus, Partisipasi Anggota Melalui Kualitas Pelayanan Terhadap SHU Anggota KUD Tani Makmur Kecamatan Mlonggo Kabupaten Jepara," *Skripsi S1 Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang*, Semarang.

### **Lampiran**

Anggaran Dasar KUD Pringgodani 02/PAD/XIV.8/2011

Form Rekapitulasi Data Koperasi Berdasarkan Kelompok Usaha Yang Dikelola. Dinas Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Demak. Tahun 2012-2017

Keputusan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 19/Kep/M.KUKM/VI/2017 Tentang Penetapan Koperasi Berprestasi Tahun 2017

Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 7/Per/M.KUKM/IX/2011 Tentang Pedoman pengembangan Koperasi Skala Besar

Peraturan Menteri Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 06/Per/M.KUKM/V/2006 Tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi/Koperasi Award

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasi

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Guide Interview

Berikut merupakan pertanyaan yang diajukan kepada informan :

No.	Pertanyaan	Informan
1.	Sudah berapa lama bekerja di KUD Pringgodani?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
2.	Apa pekerjaan sebelumnya?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
3.	Kenapa bekerja di KUD Pringgodani?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
4.	Apa saja tugas anda di KUD Pringgodani?	Karyawan, Manajer
5.	Apa tantangan ketika bekerja di KUD Pringgodani?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
6.	Mengapa dilakukan senam dan ngaji di KUD Pringgodani?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
7.	Mengapa dibentuk SIAP?	Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
8.	Bagaimana implementasi SIAP?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
9.	Bagaimana peran manajer dan atau pengurus dalam mengelola KUD Pringgodani?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
10.	Apa yang membedakan KUD Pringgodani dengan KUD lainnya?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani

11.	Siapa yang mendominasi ketika mengambil keputusan di KUD Pringgodani?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
12.	Apa itu cara silaturahmi?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
13.	Mengapa harus menggunakan cara silaturahmi?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
14.	Bagaimana tatacara melakukan cara silaturahmi dengan anggota atau pelanggan?	Karyawan, Manajer, Pengurus KUD Pringgodani
15.	Bagaimana perkembangan KUD di Demak?	Staf Dindagkop
16.	Apa yang menyebabkan KUD Pringgodani dapat stabil?	Staf Dindagkop



Lampiran 2 Daftar Informan

<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Status</b>
1.	Saidi	Staf Dindagkop Kabupaten Demak
2.	H. Amirullah Jazery, S.E	Ketua Umum KUD ringgodani
3.	Hj. Ety Rochmawaty	Manajer KUD Pringgodani
4.	Sri Sudarini,, S.E	Karyawan Administrasi Kantor
5.	Baharudin Harjiyanto, S.H	Karyawan Pelaporan/IT
6.	Galih Luhur Prasetyo	Karyawan DC
7.	Tahta Fiqrudin, S.E	Karyawan KJKS
8.	Kamsiran	Mantan Mandor RMU
9.	Jazuli	Mantan Karyawan BTL

### Lampiran 3 Biodata Penulis

#### Data Pribadi

Nama	Swasono Suryo Wicaksono
Tempat/Tanggal Lahir	Demak, 30 November 1994
Alamat	Desa Bolo, RT 04/01, Kecamatan Demak, Kabupaten Demak

#### Pendidikan Formal

Jenjang	Nama Sekolah	Kota	Tahun Masuk	Tahun Lulus
SD	SDN Bolo 2 Demak	Demak	2001	2007
SMP	SMPN 3 Demak	Demak	2007	2010
SMA	SMAN 2 Demak	Demak	2010	2013

#### Pelatihan/Kursus

Jenjang	Nama Pelatihan/Kursus	Kota	Tahun
Fakultas	Pelatihan Futsal	Semarang	2014
Jurusan	Latihan Keterampilan dan Manajemen Mahasiswa Pra Dasar (LKMPD)	Semarang	2015

#### Pengalaman Organisasi dan Riset

Nama Organisasi/Riset	Kedudukan	Kota	Tahun
Keluarga Mahasiswa Antropologi Sosial Universitas Diponegoro (Kawan Undip)	Staf Ahli Minat dan Bakat	Semarang	2015-2016
Kuliah Kerja Nyata (KKN)	Koordinator	Pati	2018

Universitas Diponegoro	Desa, di Desa Kletek, Kecamatan Pucakwangi		
Peningkatan Harmonisasi Hubungan Kerja antara Pekerja dan Petani Tembakau	Asisten Lapangan	Rembang	2017
Consumer Goods Survey oleh CREA	Asisten Lapangan	Semarang	2018
<i>Insight For Localized Strategy</i> Rokok Camel, Oleh MonoClick	Asisten Lapangan	Semarang	2018
Peningkatan Harmonisasi Hubungan Kerja antara Pekerja dan Petani Tembakau	Asisten Lapangan	Rembang	2018
Model Kemitraan Dalam Peningkatan Kesejahteraan Rumah Tangga Migran Kembali di Jawa Tengah	Asisten Lapangan	Kendal	2018
Roadmap Pengembangan Potensi Budaya di Semarang	Asisten Lapangan	Semarang	2018
Pemertahanan Bahasa di kalangan Ibu-ibu Jawa Tengah	Asisten Lapangan	Rembang, Klaten, Tegal	2019
Pemanfaatan DBHCHT di Jawa Timur-Jawa Tengah	Asisten Lapangan	Wonogiri	2019
Kids Fashion Survey oleh	Asisten Lapangan	Semarang	2019

CREA			
------	--	--	--