

# Pengembangan Model Manajemen Kinerja Strategik pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jawa Timur

F. Danardana Murwani, H. Suharto, S.M.  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang

*Abstract:* The research was intended to produce an empowerment model for improving the performance of public employee cooperative (KPRI). The model is called as the KPRI's Strategic Performance Management (SPM) model. The research was designed by using developmental research design during two phases. The research is the first one and the output is the draft of KPRI's SPM model. The sample was taken by using a purposive technique including sample of KPRI and personnel sample of KPRI. Four KPRI, namely KPRI Universitas Negeri Malang, KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, and KPRI Jaya Tuban, were selected as sample of KPRI. Five people were also selected from each KPRI as personnel sample. People were involved in field information collecting, namely assessing the implementation level of main elements of the KPRI's SPM model. The result showed that in general, the implementation level accomplished the high level, but not equal in four KPRI. Expert judgment was involved in validating the draft.

*Keywords:* manajemen kinerja strategik, expert judgment, KPRI

Globalisasi ekonomi berimplikasi pada tuntutan untuk meningkatkan kemampuan daya saing. Sistem ekonomi kita menyebutkan tiga pelaku ekonomi (sektor usaha swasta, BUMN, dan koperasi), di mana para pendiri bangsa berkeinginan terjadi perimbangan di antara ketiga pelaku ekonomi itu. Namun, sampai saat ini koperasi masih belum berperan banyak dalam pencatatan ekonomi Indonesia. Secara kuantitas pertumbuhan koperasi sangat baik, tetapi dilihat secara kualitas belum menggembirakan. Kondisi semacam ini tidak boleh terus berlangsung, karena mengakibatkan kesenjangan peran ketiga pelaku ekonomi.

Penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan suatu model pemberdayaan untuk perbaikan kinerja koperasi, dalam hal ini Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI). Model itu disebut sebagai model Manajemen Kinerja Strategik (MKS) KPRI. Penelitian ini dirancang menggunakan desain

penelitian pengembangan selama dua tahap, di mana penelitian ini adalah tahap pertama. Luaran penelitian tahap pertama ini adalah sebuah draf model MKS KPRI yang dituangkan dalam bentuk sebuah draf buku panduan.

Penelitian ini relatif tinggi urgensinya mengingat bahwa meskipun kebijakan dan program pemberdayaan koperasi dan UMKM terus berlangsung dari tahun ke tahun, namun relatif sedikit kebijakan dan program yang mengacu pada masalah aktual berbasis penelitian. Penelitian ini menghasilkan suatu model pemberdayaan untuk perbaikan kinerja KPRI berbasis metode ilmiah.

## METODE

Penelitian tahap pertama ini mempunyai langkah-langkah yang mencakup: (1) penyusunan draf awal model MKS KPRI, (2) *expert judgment* terhadap draf awal model MKS KPRI, (3) *field information collecting*, (4) penyusunan draf akhir model MKS KPRI, dan (5) *expert judgment* terhadap draf akhir model MKS KPRI. Langkah-langkah itu pada

### Alamat Korespondensi:

Jurusan Manajemen FE Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145; E-mail: f\_danardana\_m@yahoo.co.id(F.D. Murwani). Acknowledgement: Penelitian ini dibiayai oleh DP2M Dirjen Dikti Kemendiknas dengan Dana Hibah Penelitian Strategis Nasional Tahun 2010

dasarnya mengadopsi langkah-langkah penelitian pengembangan dari Borg dan Gall (1979).

Sampel penelitian diambil berdasarkan teknik purposif, yang mencakup sampel KPRI dan sampel insan KPRI. KPRI yang menjadi sampel adalah KPRI Universitas Negeri Malang, KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, dan KPRI Jaya Tuban. Setiap KPRI sampel dipilih lima orang sebagai sampel insan KPRI, dengan rincian unsur anggota (dua orang), dan unsur pengurus, unsur pengawas, serta unsur karyawan (masing-masing satu orang).

Insan KPRI sampel dilibatkan dalam *field information collecting*, yakni menilai tingkat implementabilitas unsur-unsur utama model MKS KPRI menggunakan instrumen penelitian berupa lembar penilaian. Pengembangan instrumen penelitian melibatkan *expert judgment*. Lembar penilaian diisi oleh insan KPRI sampel yang berperan sebagai penilai (penilaian berbasis *self-assessment*). Data penelitian dianalisis menggunakan analisis deskriptif, yang mencakup perhitungan statistik dan penggambaran diagram batang (histogram). *Oneway anova* juga digunakan untuk

membandingkan tingkat implementabilitas model MKS KPRI di antara empat KPRI sampel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengukuran Tingkat Implementabilitas Model MKS KPRI

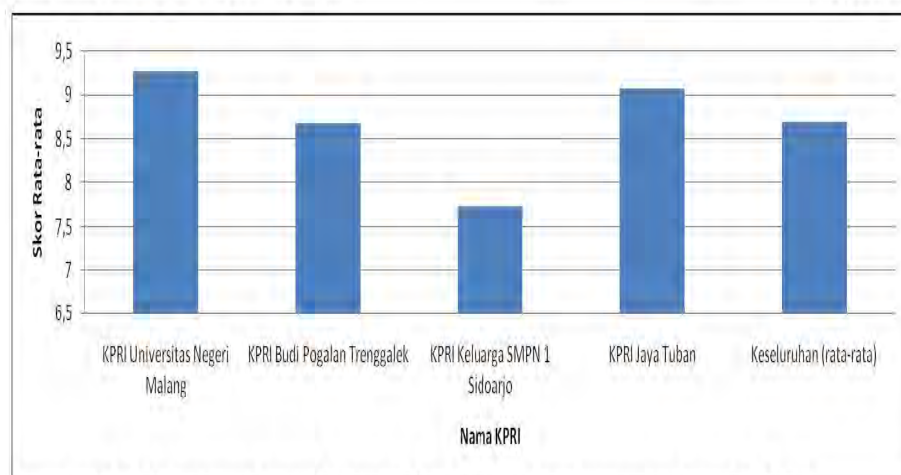
Pengukuran tingkat implementabilitas model MKS KPRI dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana indikator-indikator terukur dari delapan unsur utama model telah terimplementasikan. Setiap indikator diskor dari 1 hingga 10, di mana skor 1 menunjukkan tingkat implementabilitas yang sangat rendah sedangkan skor 10 menunjukkan tingkat implementabilitas yang terbaik. Skor setiap indikator tersebut selanjutnya dirata-rata.

Deskripsi dari unsur utama model struktur tanggungjawab pada KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 1 dan Gambar 1.

Struktur tanggungjawab pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,69 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Kategori tinggi tersebut didasarkan atas kategori de Waal (2010), di mana

Tabel 1. Deskripsi Unsur Utama Model Struktur Tanggungjawab KPRI

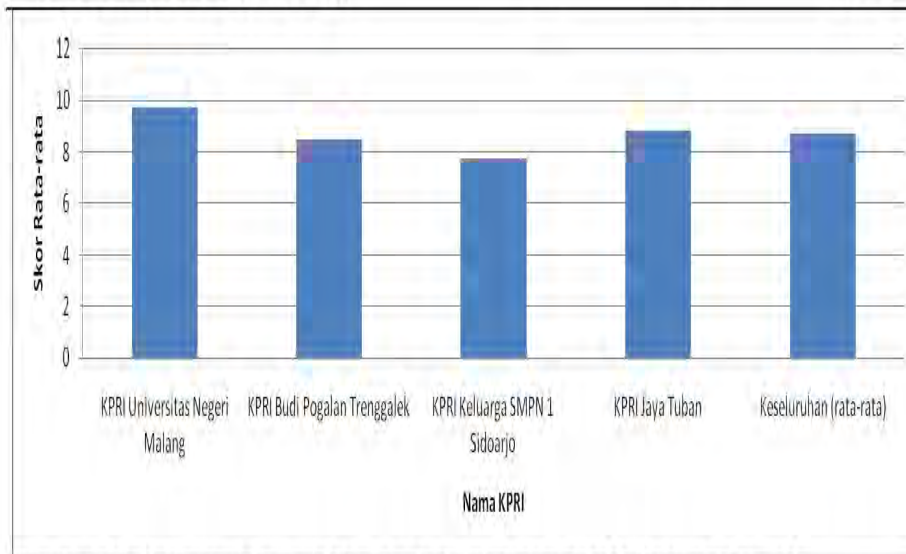
No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	7,33	10	9,27	4,739	0,015
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	8,33	9,33	8,67		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	7,33	8	7,73		
4.	KPRI Jaya Tuban	8	9,67	9,07		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	—	—	8,69	—	—



Gambar 1. Histogram Unsur Utama Model Struktur Tanggungjawab KPRI

Tabel 2. Deskripsi Unsur Utama Model Substansi/Isi Informasi Kinerja

No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	9,33	10,00	9,73	27,541	0,000
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	8,00	8,67	8,47		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	7,33	8,00	7,73		
4.	KPRI Jaya Tuban	8,33	9,33	8,80		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	–	–	8,68		



Gambar 2. Histogram Unsur Utama Model Substansi/Isi Informasi Kinerja

skor di atas 7,00 dikategorikan sebagai “*high performance*”. Oleh karena itu, struktur tanggungjawab pada KPRI sampel memperlihatkan tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 4,739 ( $p = 0,015$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model struktur tanggungjawab di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Deskripsi dari unsur utama model substansi/isi informasi kinerja pada KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 2 dan Gambar 2.

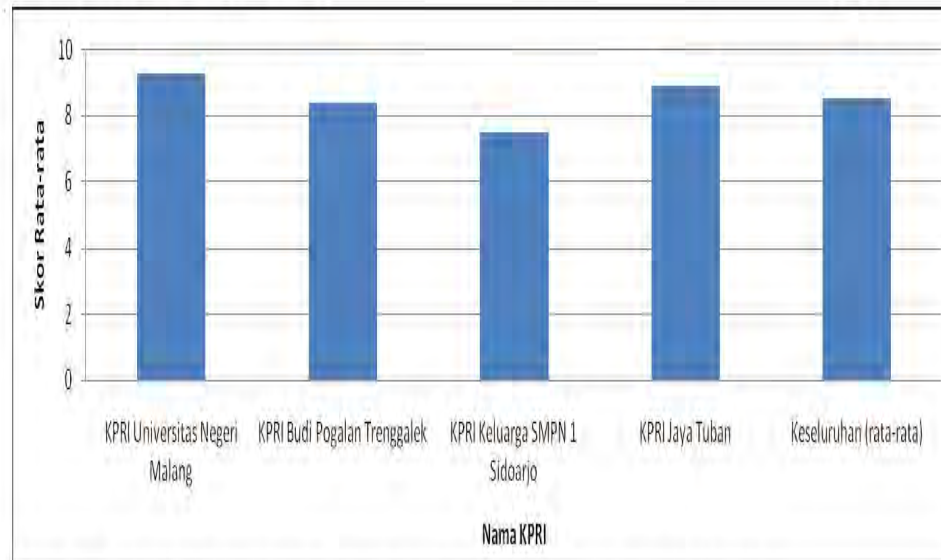
Substansi/isi informasi kinerja pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,68 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Oleh karena itu, substansi/

isi informasi kinerja pada KPRI sampel memperlihatkan tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 27,541 ( $p = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model substansi/isi informasi kinerja di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Jaya Tuban, KPRI Budi Pogalan Trenggalek dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo dan KPRI Jaya Tuban.

Deskripsi dari unsur utama model integritas informasi kinerja pada KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 3 dan Gambar 3.

Tabel 3. Deskripsi Unsur Utama Model Integritas Informasi Kinerja

No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	8,25	10,00	9,30	12,601	0,000
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	8,25	8,50	8,40		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	7,25	7,75	7,50		
4.	KPRI Jaya Tuban	8,00	9,50	8,90		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	—	—	8,53	—	—



Gambar 3. Histogram Unsur Utama Model Integritas Informasi Kinerja

Integritas informasi kinerja pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,53 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Oleh karena itu, integritas informasi kinerja pada KPRI sampel memperlihatkan tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 12,601 ( $p = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model integritas informasi kinerja di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Deskripsi dari unsur utama model keterkelolaan informasi kinerja pada KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 4 dan Gambar 4.

Keterkelolaan informasi kinerja pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,53 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Oleh karena itu,

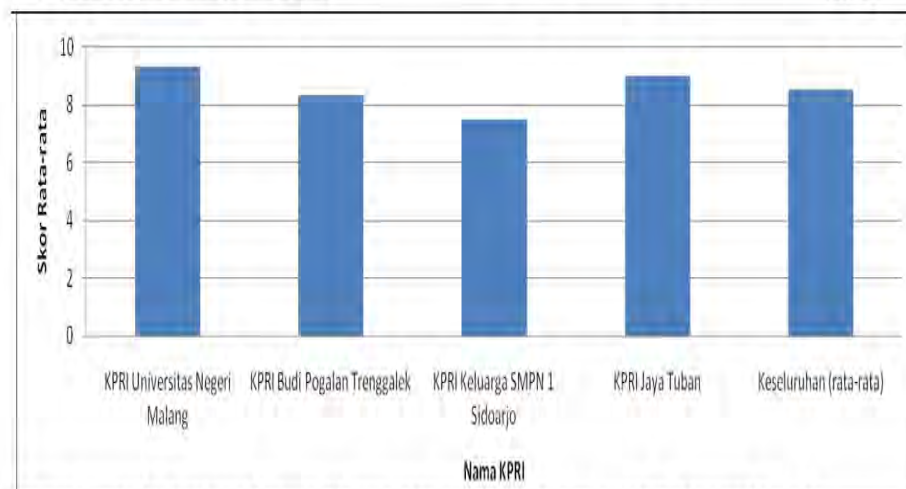
keterkelolaan informasi kinerja pada KPRI sampel memperlihatkan tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 12,463 ( $p = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model keterkelolaan informasi kinerja di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Deskripsi dari unsur utama model akuntabilitas insan KPRI pada KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 5 dan Gambar 5.

Akuntabilitas insan KPRI pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,80 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Oleh karena itu, akuntabilitas insan KPRI pada KPRI sampel memperlihatkan

Tabel 4. Deskripsi Unsur Utama Model Keterkelolaan Informasi Kinerja

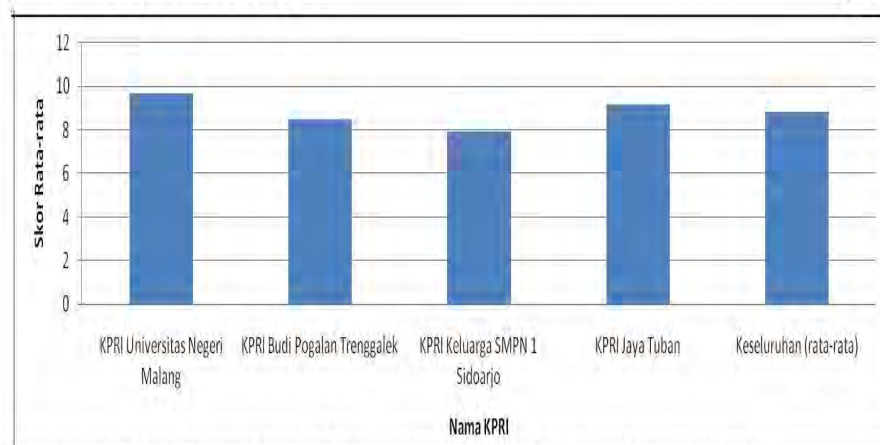
No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	8,67	10,00	9,33	12,463	0,000
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	8,00	8,67	8,33		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	7,00	8,00	7,47		
4.	KPRI Jaya Tuban	8,33	10,00	9,00		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	—	—	8,53	—	—



Gambar 4. Histogram Unsur Utama Model Keterkelolaan Informasi Kinerja

Tabel 5. Deskripsi Unsur Utama Model Akuntabilitas Insan KPRI

No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	9,00	10,00	9,65	10,399	0,000
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	7,25	9,00	8,50		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	7,75	8,00	7,90		
4.	KPRI Jaya Tuban	8,25	10,00	9,15		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	—	—	8,80	—	—



Gambar 5. Histogram Unsur Utama Model Akuntabilitas Insan KPRI

tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 10,339 ( $p = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model akuntabilitas insan KPRI di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Deskripsi dari unsur utama model gaya manajemen pengurus KPRI pada KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 6 dan Gambar 6.

Gaya manajemen pengurus KPRI pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,95 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Oleh karena itu, gaya manajemen pengurus KPRI pada KPRI sampel memperlihatkan tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 24,360 ( $p = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model gaya manajemen pengurus KPRI di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan

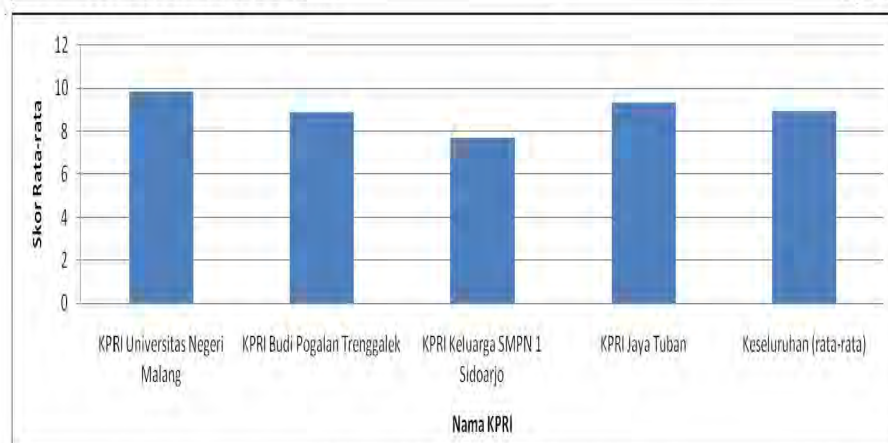
bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, KPRI Budi Pogalan Trenggalek dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Deskripsi dari unsur utama model orientasi tindakan pada KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 7 dan Gambar 7.

Orientasi tindakan pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,58 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Oleh karena itu, orientasi tindakan pada KPRI sampel memperlihatkan tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 15,816 ( $p = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model orientasi tindakan di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Universitas Negeri Malang dan

**Tabel 6. Deskripsi Unsur Utama Model Gaya Manajemen Pengurus KPRI**

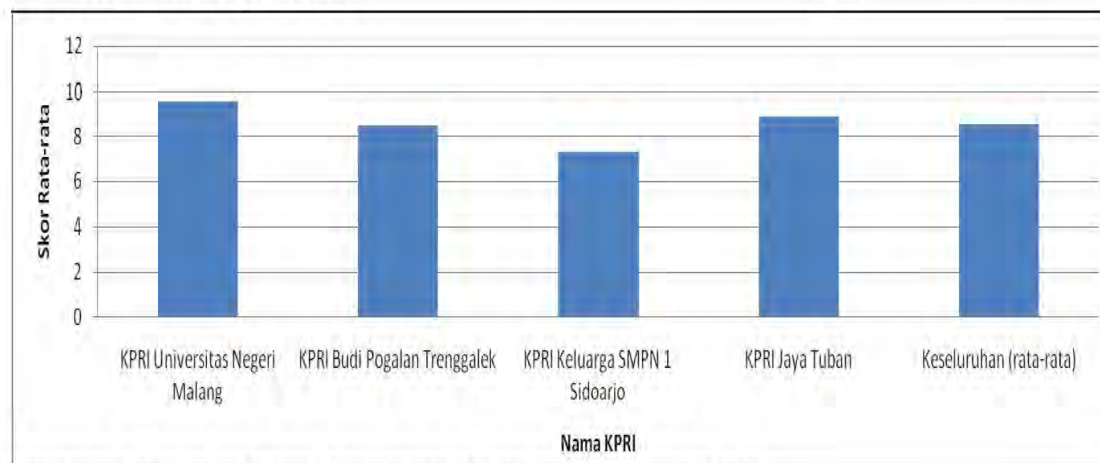
No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	9,50	10,00	9,85	24,360	0,000
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	8,50	9,50	8,90		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	7,25	8,00	7,70		
4.	KPRI Jaya Tuban	8,75	10,00	9,35		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	—	—	8,95	—	—



**Gambar 6. Histogram Unsur Utama Model Gaya Manajemen Pengurus KPRI**

Tabel 7. Deskripsi Unsur Utama Model Orientasi Tindakan KPRI

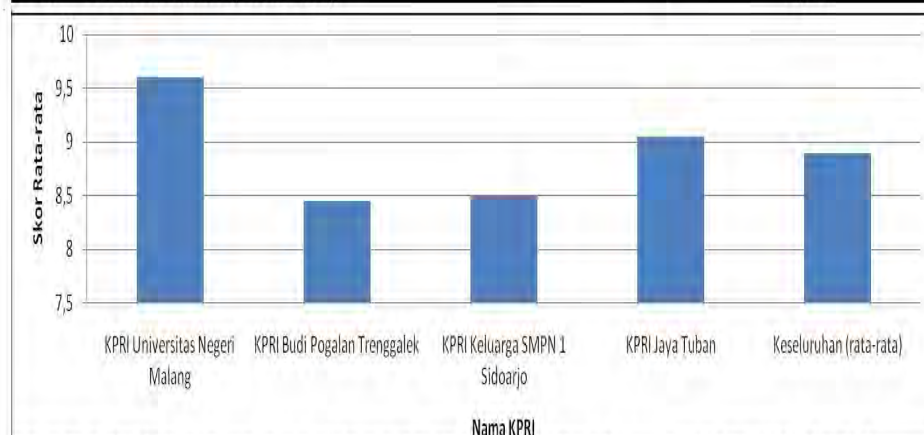
No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	9,00	10,00	9,60	15,816	0,000
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	8,00	9,00	8,50		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	7,00	7,50	7,30		
4.	KPRI Jaya Tuban	8,00	10,00	8,90		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	—	—	8,58	—	—



Gambar 7. Histogram Unsur Utama Model Orientasi Tindakan KPRI

Tabel 8. Deskripsi Unsur Utama Model Komunikasi mengenai Kinerja KPRI

No.	Nama KPRI	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Nilai F	p
1.	KPRI Universitas Negeri Malang	9,00	10,00	9,60	11,772	0,000
2.	KPRI Budi Pogalan Trenggalek	7,25	9,25	8,45		
3.	KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo	8,00	7,65	8,50		
4.	KPRI Jaya Tuban	8,50	9,75	9,05		
5.	Keseluruhan (rata-rata)	—	—	8,90	—	—



Gambar 8. Histogram Unsur Utama Model Komunikasi mengenai Kinerja KPRI

KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, KPRI Budi Pogalan Trenggalek dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Deskripsi dari unsur utama model komunikasi mengenai kinerja KPRI sampel dinyatakan pada Tabel 8 dan Gambar 8.

Komunikasi mengenai kinerja pada KPRI sampel mempunyai skor rata-rata sebesar 8,9 dan digolongkan dalam kategori tinggi. Oleh karena itu, komunikasi mengenai kinerja pada KPRI sampel memperlihatkan tingkat implementabilitas yang tinggi. *Oneway anova* menghasilkan nilai F sebesar 11,772 ( $p = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan implementabilitas unsur utama model komunikasi mengenai kinerja di antara keempat KPRI sampel. Melengkapi nilai F, uji Bonferroni menunjukkan bahwa perbedaan implementabilitas tersebut terjadi antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Budi Pogalan Trenggalek, KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat implementabilitas unsur-unsur utama model MKS KPRI pada empat KPRI sampel secara umum tergolong tinggi. Skor rata-rata tingkat implementabilitas model MKS KPRI yang tertinggi diduduki oleh KPRI Universitas Negeri Malang, disusul oleh KPRI Jaya Tuban, KPRI Budi Pogalan Trenggalek, dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo. Hasil pengukuran itu menunjukkan bahwa model MKS KPRI pada dasarnya telah terimplementasikan dalam aktivitas keseharian di KPRI.

Walaupun tingkat implementabilitas model MKS KPRI secara umum tergolong tinggi, tingkat implementabilitas di antara keempat KPRI sampel mempunyai perbedaan. Dari sejumlah unsur utama model MKS KPRI, perbedaan tingkat implementabilitas yang paling mencolok adalah antara KPRI Universitas Negeri Malang dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, disusul KPRI Jaya Tuban dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo, serta KPRI Budi Pogalan Trenggalek dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo. Perbedaan tersebut dapat dipahami mengingat ranking skor rata-rata tingkat implementabilitas secara berturut-turut diduduki oleh KPRI Universitas Negeri Malang, KPRI Jaya Tuban, KPRI Budi Pogalan Trenggalek, dan KPRI Keluarga SMPN 1 Sidoarjo.

Hasil pengukuran tingkat implementabilitas model MKS KPRI di empat KPRI sampel sebagai hasil *field information collecting* adalah relevan bagi kebutuhan pengembangan model MKS KPRI. Jika unsur-unsur utama model MKS KPRI telah terimplementasikan dalam aktivitas keseharian di KPRI sampel dalam kategori tinggi, seharusnya implementasi itu terlaksana secara homogen. Artinya, kategori tinggi itu seharusnya tidak berbeda secara signifikan (atau merata) di antara empat KPRI sampel.

Dengan demikian, keberadaan model MKS KPRI menjadi penting, karena merupakan kebutuhan bagi KPRI. Model MKS KPRI berfungsi memandu KPRI menjalankan prinsip-prinsip manajemen kinerja yang baik, sehingga diharapkan akan menghasilkan implementasi model MKS KPRI yang merata di antara KPRI.

### Hasil Pengembangan Model

Pada dasarnya draf model MKS KPRI diadopsi dari model Prof. Andre A. de Waal (de Waal, 2004, 2006, 2007, 2010; de Waal & Gerritsen-Medema, 2006; de Waal, *et al.*, 2009; Emerald Group, 2006) yang mencakup delapan unsur utama, yakni struktur tanggungjawab KPRI, substansi/isi informasi kinerja KPRI, integritas informasi kinerja KPRI, keterkelolaan informasi kinerja KPRI, akuntabilitas insan KPRI, gaya manajemen pengurus KPRI, orientasi tindakan KPRI, dan komunikasi mengenai kinerja KPRI. Draft model MKS KPRI, yang merupakan luaran penelitian ini, dituangkan dalam bentuk sebuah draf buku panduan yang berisi delapan unsur utama model MKS KPRI. Adapun isi draf buku panduan secara garis besar adalah sebagaimana berikut ini.

### Struktur Tanggungjawab KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai bagaimana KPRI perlu untuk mengidentifikasi serangkaian prosedur operasi, yang secara cermat meluruskan batas-batas wewenang dan tanggungjawab insan KPRI; struktur tanggungjawab yang telah tersusun perlu diimplementasikan secara konsisten oleh segenap insan KPRI (Emerald Group, 2006)<sup>1</sup>.

KPRI mempunyai AD/ART dan struktur organisasi sebagai panduan tata kerja KPRI termasuk tanggungjawab para insan KPRI (anggota, pengurus,



pengawas, dan karyawan). Sebagaimana amanat UU RI nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian (pasal 21) bahwa organisasi KPRI mempunyai tiga perangkat utama, yakni rapat anggota, pengurus, dan pengawas. Sementara itu, insan KPRI dari unsur karyawan yang diangkat dan diberhentikan oleh pengurus mempunyai tanggungjawab sesuai dengan unit usaha KPRI di mana karyawan itu ditempatkan.

KPRI mempunyai mekanisme baku pengawasan untuk menjamin konsistensi implementasi tata kerja KPRI dalam rangka menjaga kelangsungan hidup KPRI.

### Substansi Informasi Kinerja KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai substansi informasi kinerja sebagai elemen penting bagi kesuksesan tata kerja KPRI; substansi informasi kinerja merujuk pada indikator-indikator kinerja utama dan pengukurannya mencakup ukuran keuangan dan non-keuangan (Emerald Group, 2006)<sup>1</sup>.

Perencanaan dilaksanakan untuk mengidentifikasi indikator-indikator kinerja utama dan ukurannya (Emerald Group, 2006). Dalam kaitan ini, pengurus KPRI melaksanakan perencanaan untuk menghasilkan produk berupa Rencana Kerja serta Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) Tahunan. Sedangkan pengawas KPRI menyusun Rencana Kerja Pengawas (RKP) Tahunan. Rencana Kerja Pengurus, RAPB, dan Rencana Kerja Pengawas tersebut selanjutnya dibahas dalam forum Rapat Anggota.

Rencana Kerja Pengurus dan Rencana Kerja Pengawas Tahunan memuat jabaran detail yang mencakup kegiatan setiap bidang/sub bidang beserta capaian/target. Sedangkan RAPB Tahunan memuat taksiran pendapatan dan belanja beserta tolok ukurnya. Dengan demikian, dalam Rencana Kerja Pengurus, RAPB, dan Rencana Kerja Pengawas Tahunan tersebut telah teridentifikasi indikator-indikator kinerja utama beserta ukurannya, baik yang bersifat keuangan maupun non-keuangan. Informasi yang bersifat keuangan maupun non-keuangan tersebut pada gilirannya dimanfaatkan secara seimbang, dalam arti saling melengkapi, oleh para pengguna (insan KPRI).

### Integritas Informasi Kinerja KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai bagaimana informasi kinerja yang dihasilkan adalah akurat, relevan, tepat waktu, dan lengkap; keakuratan, kerelevanan, ketepatan waktu, dan kelengkapan menjadi tolok ukur integritas informasi kinerja (Griffin, 2002: 227-229; Emerald Group, 2006; McLeod, Jr. & Schell, 2007:43).

Informasi mengenai indikator-indikator kinerja utama adalah akurat jika informasi yang disediakan valid dan konsisten antar elemen; relevan jika informasi yang diterima insan KPRI sesuai dengan tanggungjawab yang diemban; tepat waktu jika informasi sampai kepada pengguna (insan KPRI) saat dibutuhkan; dan lengkap jika pengguna menerima semua informasi yang dibutuhkan (Griffin, 2002: 227-229; McLeod, Jr. & Schell, 2007: 43)<sup>1</sup>.

### Keterkelolaan Informasi Kinerja KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai bagaimana informasi kinerja dapat dikelola, dalam arti dapat diakses kapanpun, dianalisis, dan ditindaklanjuti oleh insan KPRI; mudah diakses oleh insan KPRI yang memerlukan (Emerald Group, 2006)<sup>1</sup>. Penyediaan informasi kinerja seperti itu pada dasarnya memerlukan infrastruktur teknologi informasi (*information technology*) yang andal (Emerald Group, 2006). Untuk saat ini, teknologi informasi berbasis komputer adalah di luar cakupan model. Oleh karena itu, keterkelolaan informasi kinerja adalah berbasis dokumen kertas (*hardcopy*) (periksa Griffin, 2002: 231), yang mencakup penyediaan dokumen kertas dan penyebarluasan informasi kinerja dalam dokumen kertas kepada insan KPRI yang memerlukannya. Keterkelolaan informasi kinerja berbasis dokumen kertas memerlukan sistem kearsipan yang andal.

### Akuntabilitas Insan KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai bagaimana rasa tanggungjawab insan KPRI terhadap ketercapaian indikator-indikator kinerja utama, dan kemauan insan KPRI untuk menggunakan informasi kinerja guna memperbaiki ketercapaian indikator-indikator kinerja utama; rasa tanggungjawab insan KPRI mempengaruhi keefektifan (*effectiveness*) manajemen kinerja (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>.

Rasa tanggungjawab tersebut adalah terhadap indikator-indikator kinerja utama, baik yang dalam lingkup tanggungjawabnya maupun lingkup KPRI secara keseluruhan; rasa tanggungjawab muncul manakala insan KPRI secara sungguh-sungguh terlibat dalam pendefinisian indikator-indikator kinerja utama (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>. Selain itu, iklim organisasi yang kondusif menjadi modal utama bagi terwujudnya akuntabilitas insan KPRI (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>.

### Gaya Manajemen Pengurus KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai bagaimana pengurus KPRI dengan gaya manajemen yang efektif dapat mengarahkan karyawan kepada pencapaian indikator-indikator kinerja utama, dan secara bersamaan pula membantu karyawan dalam pencapaian indikator-indikator kinerja utama tersebut; gaya manajemen direktif (*directive style*) mempunyai konsekuensi yakni kurangnya upaya penumbuhan rasa tanggungjawab para karyawan (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>.

Dukungan dan arahan yang diberikan pengurus adalah berorientasi kepada pencapaian indikator-indikator kinerja utama dan penumbuhan komitmen karyawan; pengurus menunjukkan komitmen dengan proaktif secara personal kepada karyawan berkaitan dengan pencapaian indikator-indikator kinerja utama (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>. Komitmen pengurus dapat ditunjukkan dengan menggunakan informasi kinerja sebagai acuan dalam rapat pengurus dan rapat anggota.

### Orientasi Tindakan KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai bagaimana informasi kinerja terintegrasi dengan aktivitas sehari-hari insan KPRI; orientasi tindakan merujuk pada sejauhmana informasi kinerja menstimulasi tindakan insan KPRI untuk memperbaiki ketercapaian indikator-indikator kinerja utama; konsekuensi dari orientasi tindakan bahwa masalah-masalah dapat segera terlacak dan tindakan pencegahan dan/atau tindakan perbaikan dapat segera diambil (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>.

Orientasi tindakan mempengaruhi keefektifan manajemen kinerja; jika informasi kinerja tidak ditindaklanjuti dengan tindakan, maka informasi kinerja

tidak akan mempunyai nilai tambah (de Waal, 2004, 2010).

### Komunikasi mengenai Kinerja KPRI

Bagian ini menyajikan mengenai bagaimana komunikasi diperlukan oleh insan KPRI untuk menyamakan persepsi berkaitan dengan informasi kinerja, sehingga setiap insan KPRI menginterpretasikan informasi kinerja dalam cara yang sama (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>.

Komunikasi mengenai kinerja dapat dilakukan melalui komunikasi *top-down* (dari pengurus/pengawas kepada anggota/karyawan), komunikasi *bottom-up* (dari anggota/karyawan kepada pengurus/pengawas), dan pertukaran informasi secara horizontal (de Waal, 2004, 2010)<sup>1</sup>.

Komunikasi yang efektif perlu didukung oleh budaya organisasi yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), bukan pada pemberian hukuman jika pencapaian indikator-indikator kinerja utama berada di bawah standar (de Waal, 2004, 2010).

### Hasil Expert Judgment

Pakar diminta untuk memvalidasi draf awal dan draf akhir model, termasuk instrumen penelitian seperti berikut ini.

*Pertama*, pakar memberikan penilaian dan masukan terhadap draf awal model dari segi konseptual. Hasilnya bahwa delapan unsur utama model MKS KPRI adalah relevan bagi KPRI. Lebih lanjut, diberi masukan agar indikator-indikator pengukuran setiap unsur utama model MKS disesuaikan dengan konteks KPRI.

*Kedua*, instrumen penelitian dirancang berdasarkan indikator-indikator yang telah disesuaikan dengan konteks KPRI tersebut di atas. Indikator-indikator tersebut pada dasarnya telah memperoleh *expert judgment*. Dus, instrumen penelitian telah memenuhi persyaratan *content validity* (periksa Sureshchandar *et al.*, 2002; Murwani, 2003, 2008; Murwani & Supriyanto, 2009; Murwani, *et al.*, 2010). Di samping itu, perlu juga dilakukan analisis statistik terhadap instrumen penelitian. Analisis statistik ditindaklanjuti oleh tim peneliti dengan menerapkan prosedur *item analysis* dan uji reliabilitas. Menurut Tuckman (1999),

Tabel 9. Hasil *Item Analysis*

No.	Indikator <sup>1</sup>	Koefisien Korelasi	p
1.	Kejelasan prosedur/tata kerja KPRI	0,772	0,000
2.	Kejelasan tugas dan tanggungjawab insan KPRI (anggota, pengurus, pengawas, dan karyawan).	0,716	0,000
3.	Konsistensi/keajegan dalam pelaksanaan prosedur/tata kerja KPRI.	0,840	0,000
4.	Ketersediaan informasi persentase target yang berhasil dicapai oleh setiap unit usaha.	0,789	0,000
5.	Ketersediaan informasi ranking dari target yang berhasil dicapai antar unit usaha.	0,777	0,000
6.	Keseimbangan penggunaan informasi antara informasi keuangan dan non-keuangan oleh pengguna (anggota, pengurus, pengawas, dan karyawan KPRI).	0,813	0,000
7.	Keakuratan dari informasi yang disediakan.	0,858	0,000
8.	Konsistensi/keajegan antar elemen dari informasi yang disediakan.	0,789	0,000
9.	Inventarisasi informasi sesuai dengan kebutuhan pengguna.	0,806	0,000
10.	Ketepatan waktu penyediaan informasi saat dibutuhkan.	0,869	0,000
11.	Kemudahan pengguna untuk mengakses/ memperoleh informasi (termasuk dokumen pendukung).	0,807	0,000
12.	Kesesuaian volume informasi yang disediakan dengan kebutuhan pengguna.	0,738	0,000
13.	Ketersediaan sarana untuk mengumumkan informasi kepada pengguna.	0,892	0,000
14.	Pemanfaatan informasi mengenai target yang berhasil dicapai untuk pengambilan keputusan pengurus KPRI.	0,865	0,000
15.	Penindaklanjutan informasi mengenai target yang berhasil dicapai untuk perbaikan/peningkatan target di waktu yang akan datang.	0,824	0,000
16.	Rasa tanggungjawab insan KPRI (anggota, pengurus, pengawas, dan karyawan) terhadap pencapaian target setiap unit usaha.	0,852	0,000
17.	Keterlibatan insan KPRI dalam penetapan target setiap unit usaha.	0,863	0,000
18.	Komitmen pengurus/manajer KPRI terhadap pencapaian target kerja karyawan.	0,864	0,000
19.	Pemberian arahan oleh pengurus/manajer kepada karyawan.	0,862	0,000
20.	Kefokusan/perhatian khusus pengurus/ manajer terhadap perbaikan KPRI secara berkelanjutan.	0,888	0,000
21.	Konsistensi/keajegan pengurus/manajer dalam melaksanakan tugas manajerial (tugas sebagai manajer).	0,808	0,000
22.	Frekuensi tindakan antisipatif/pencegahan yang diambil berdasarkan target yang telah dicapai setiap unit usaha.	0,926	0,000
23.	Frekuensi tindakan korektif/perbaikan yang diambil berdasarkan target yang telah dicapai setiap unit usaha.	0,918	0,000
24.	Frekuensi komunikasi <i>top-down</i> (dari pengurus/pengawas kepada anggota/ karyawan) mengenai target setiap unit usaha.	0,863	0,000
25.	Frekuensi komunikasi <i>bottom-up</i> (dari anggota/karyawan kepada pengurus/ pengawas) mengenai target setiap unit usaha.	0,829	0,000
26.	Keterbukaan komunikasi antar insan dan antar unit usaha KPRI	0,802	0,000
27.	Frekuensi berbagi pengetahuan antar insan dan antar unit usaha KPRI.	0,778	0,000

<sup>2</sup> Diadopsi dari de Waal (2006, 2010), de Waal dan Gerritsen-Medema (2006).

<sup>3</sup> Disesuaikan untuk konteks KPRI

prosedur *item analysis* dilakukan dengan analisis korelasi antara skor item dan skor total. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan menerapkan prosedur Alpha Cronbach.

Hasil *item analysis* dinyatakan pada Tabel 9. Dari Tabel 9 dapat diketahui bahwa semua indikator lolos dalam *item analysis*. Koefisien Alpha Cronbach yang ditemukan sebesar 0,982 menunjukkan telah terpenuhinya persyaratan reliabilitas.

*Ketiga*, pakar memberikan penilaian terhadap draf akhir model. *Expert judgment* didasarkan atas kesesuaian/kerelevanan dan kekomprehensifan setiap unsur utama model dan model secara keseluruhan (rata-rata). Kesesuaian/kerelevanan dinilai menggunakan empat alternatif penilaian yakni AS (Amat Sesuai), S (Sesuai), KS (Kurang Sesuai), dan TS (Tidak Sesuai), dengan skor berturut-turut 4, 3, 2, dan 1. Kekomprehensifan dinilai menggunakan empat alternatif penilaian yakni AK (Amat Komprehensif), K (Komprehensif), KK (Kurang Komprehensif), dan TK (Tidak Komprehensif), dengan skor berturut-turut 4, 3, 2, dan 1. Kesimpulan kedua pakar bahwa model MKS KPRI sebagai luaran penelitian ini dinyatakan layak.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Model MKS KPRI merupakan kebutuhan bagi KPRI, karena berfungsi memandu KPRI menjalankan prinsip-prinsip manajemen kinerja yang baik sebagaimana tercermin pada delapan unsur utama model. Hal ini mengingat bahwa walaupun hasil *field information collecting* menunjukkan unsur-unsur utama model MKS KPRI telah terimplementasikan dalam aktivitas keseharian di KPRI sampel dalam kategori tinggi, implementasi itu terlaksana secara tidak merata. Keberadaan model MKS KPRI diharapkan menghasilkan implementasi yang merata di antara KPRI. Hasil validasi draf model MKS KPRI melalui *expert judgment* juga mendukung keberadaan model MKS KPRI.

Penelitian tahap pertama ini telah menghasilkan sebuah draf model MKS KPRI yang dituangkan dalam bentuk sebuah draf buku panduan MKS KPRI. Draft tersebut merupakan hasil awal yang sudah barang tentu tidak terlepas dari kelemahan. Selain itu,

draft tersebut juga masih memerlukan penyempumaan, misalnya melalui program penelitian lanjutan (seperti penelitian tahap kedua/tahun kedua) dan program pengabdian kepada masyarakat.

### Saran

Menindaklanjuti temuan penelitian, melalui penelitian ini disampaikan sejumlah saran. *Pertama*, draf model MKS KPRI sebagai luaran penelitian ini perlu diimplementasikan melalui eksperimen. Untuk menjamin kelancaran eksperimen, model MKS KPRI perlu berbasis komputer, dalam hal ini terintegrasi dengan variabel-variabel *database*.

*Kedua*, validitas internal dan eksternal dari eksperimen perlu menjadi fokus utama. Pemenuhan prinsip validitas internal dan eksternal menjadi syarat *treatment* terhadap variabel bebas, yakni implementasi riil model MKS KPRI, untuk diuji *effect*-nya terhadap peningkatan kinerja KPRI.

*Ketiga*, pengukuran kinerja KPRI (sebagai variabel tergantung dalam eksperimen ini) yang valid dan reliabel agar benar-benar diupayakan. Hal ini mengingat terdapat sejumlah model pengukuran kinerja KPRI, yang salah satunya berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 20/Per/MKUKM/XI/2008 tanggal 14 November 2008.

### DAFTAR RUJUKAN

- Borg, W.R., & Gall, M.D. 1979. *Educational Research: an Introduction* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Longman.
- de Waal, A. A. 2004. Stimulating Performance-Driven Behaviour to Obtain Better Results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (4):301-316.
- de Waal, A. A. 2006. The Role of Behavioral Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems. *Systemic Practice and Action Research*, 19 (1): 61-79.
- de Waal, A. A. 2007. Is Performance Management Applicable in Developing Countries? the Case of a Tanzanian College. *International Journal of Emerging Markets*, 2 (1):69-83.
- de Waal, A. A. 2010. Performance-Driven Behavior as the Key to Improve Organizational Performance. *Measuring Business Excellence*, 14 (1):79-95.

- de Waal, A. A., & Gerritsen-Medema, G. 2006. Performance Management Analysis: a Case Study at a Dutch Municipality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (1):26–39.
- de Waal, A. A., Kourtit, K., & Nijkamp, P. 2009. The Relationship between the Level of Completeness of a Strategic Performance Management System and Perceived Advantages and Disadvantages. *International Journal of Operations and Production Management*, 29 (12):1242–1265.
- Emerald Group. 2006. Managing Performance for Improved Productivity: the Importance of Performance Management Analysis. *Strategic Direction*, 22 (10):23–25.
- Griffin, R.W. 2002. *Manajemen* (Jilid 2, Edisi 7). Terjemahan Gina Gania. 2004. Jakarta: Erlangga.
- McLeod, Jr., R., & Schell, G.P. 2007. *Sistem Informasi Manajemen* (Edisi 10). Terjemahan Ali Akbar Yulianto dan Afia R. Fitriati. 2008. Jakarta: Salemba Empat.
- Murwani, F.D. 2003. Faktor-Faktor Penentu Profitabilitas Industri Kecil di Kota Malang. *Ekonomi Bisnis*, 8 (3, Desember): 562–581.
- Murwani, F.D. 2008. Faktor-Faktor Penentu Penggunaan Websites sebagai Media Pembelajaran Matakuliah Konsentrasi Pemasaran (Perspektif Theory of Reasoned Action dan Theory of Technology Acceptance). *Jurnal Aplikasi Manajemen* 6 (2):49–60.
- Murwani, F.D., & Supriyanto. 2009. *Penolakan Nasabah Bank untuk Menggunakan Fasilitas Internet Banking di Jawa Timur (Konvergensi Theory of Reasoned Action dan Theory of Technology Acceptance)*. Laporan Penelitian Fundamental (tidak dipublikasikan). Malang: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Malang.
- Murwani, F.D., Supriyanto, Hawley, J.D., & Stoel, L. 2010. *Internet Banking Rejection in East Java, Indonesia: the Convergence between Theory of Reasoned Action and Technology Acceptance Model*. Paper presented at Department of Consumer Sciences Seminar Series in the College of Education and Human Ecology at The Ohio State University, Columbus OH, January 22, 2010.
- Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 20/Per/M.KUKM/XI/2008 tanggal 14 November 2008 tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi. (Online), ([http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id/wp-content/uploads/2010/03/Permen\\_2008\\_11\\_20\\_Pedoman\\_Penilaian\\_KSP\\_USP.pdf](http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id/wp-content/uploads/2010/03/Permen_2008_11_20_Pedoman_Penilaian_KSP_USP.pdf)), diakses 4 Oktober 2010.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., & Anantharaman, R.N. 2002. Determinants of Customer-Perceived Service Quality: a Confirmatory Factor Analysis Approach. *Journal of Services Marketing*, 16 (1):9–34.
- Tuckman, B.W. 1999. *Conducting Educational Research* (5<sup>th</sup> ed.). Fort Worth: Harcourt Brace College.