

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI NEGERI  
“DAYA KARYA” PADA DINAS PENDIDIKAN DAN  
KEBUDAYAAN KABUPATEN SINTANG**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**EKA APRIYANI**

**NIM. 500022354**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI NEGERI “DAYA KARYA” PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SINTANG adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Sintang, 7 Desember 2017

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
9EF82AEF909674527

6000  
ENAM RIBU RUPIAH

EKA APRIYANI  
NIM. 500022354

## ABSTRAK

### **KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI NEGERI “DAYA KARYA” PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SINTANG**

**Eka Apriyani**

**Ekaapriyani445@gmail.com**

**Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka**

Penelitian ini berangkat dari adanya persoalan mendasar terkait kinerja pelayanan pada Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Permasalahan-permasalahan antara lain adalah Jumlah anggota yang tidak sebanding dengan jumlah pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Masih banyaknya tunggakan pinjaman anggota serta masih kecilnya realisasi penyaluran pinjaman kepada anggota. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Sumber Informasi adalah: (1) Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang selaku Dewan Pembina Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. (2) Dewan Pengawas Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. (3) Anggota Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Data yang dikumpulkan dan ditunjang dengan berbagai argumentasi tinjauan pustaka, diolah serta dianalisis dengan menggunakan teknik kualitatif. Kesimpulan penelitian ini adalah: Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang masih belum optimal. Sehubungan dengan itu, rekomendasi penelitian adalah: Aspek Responsiveness diharapkan meningkatkan kemampuan mengenali kebutuhan anggota, merespon persoalan yang muncul serta memahami kemauan anggota untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota. Aspek Responsibility diharapkan dapat menyusun, Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan), Rencana Jangka Menengah, Rencana Jangka Pendek, Rencana Kerja Tahunan, Prosedur Operasi Standar, Pedoman Penilaian Kerja Pengurus dan Anggota, Rencana Anggaran. Selain itu diharapkan agar Laporan-laporan dapat disusun dan disampaikan tepat waktu. Aspek Accountability diharapkan melaksanakan Penyampaian program kerja Pengurus, Pengawas untuk tahun buku berikutnya pada setiap Rapat Anggota Tahunan (RAT)

**Kata Kunci: Kinerja, Pelayanan, Koperasi**

## ABSTARCT

### **Performance Service of Cooperative Civil Servants "Daya Karya" At the Department of Education and Culture Sintang District**

**Eka Apriyani**  
**Ekaapriyani445@gmail.com**

#### **Universitas Terbuka**

This research departs from the fundamental problem related to service performance in Civil Servant Cooperative (KPN) "Daya Karya" Department of Education and Culture Sintang District. The problems include the number of members who are not comparable with the number of employees in the Department of Education and Culture Sintang District. There are still many outstanding loan members and still small realization of loan disbursement to members. The purpose of this study is to know and analyze the performance and what factors affect the Service Performance at KPN "Daya Karya" Department of Education and Culture Sintang District. This research uses descriptive research. Sources of information are: (1) Head of Department of Education and Culture of Sintang District as the Board of Trustees of Civil Servant Cooperative (KPN) "Daya Karya" Department of Education and Culture Sintang District. (2) Supervisory Board of Civil Servant Cooperative (KPN) "Daya Karya" Department of Education and Culture Sintang District. (3) Members of Cooperative Civil Servants (KPN) "Daya Karya" Department of Education and Culture Sintang District. The data collected and supported by various literature review argument, processed and analyzed using qualitative techniques. The conclusion of this research is: Service Performance at KPN Daya Karya Department of Education and Culture of Sintang Regency still not optimal. Accordingly, the research recommendations are: Aspects of Responsivenees are expected to improve the ability to recognize members' needs, respond to emerging issues and understand the willingness of members to be developed and incorporated into the policies generated according to the needs and aspirations of the members. Responsibility aspect is expected to prepare, Corporate Plan, Medium Term Plan, Short Term Plan, Annual Working Plan, Standard Operating Procedure, Guideline for Working Evaluation of Board and Members, Budget Plan. It is also expected that reports can be prepared and submitted on time. Accountability aspect is expected to implement the submission of the work program of the Board, Supervisor for the following fiscal year at each Annual Members Meeting (RAT)

**Keywords: Performance, Service, Cooperative**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

Judul TAPM : KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI  
NEGERI "DAYA KARYA" PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN  
SINTANG

Penyusun TAPM : EKA APRIYANI

NIM : 500022354

Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui:

Pembimbing II

Pembimbing I

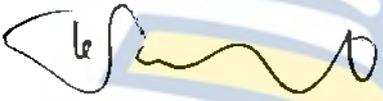
  
**Drs. UDAN KUSMAWAN, MA., Ph.D.**  
NIP. 19690405 199406 1002

  
**Dr. Ir. IDA ROCHMAWATI, M.Si.**  
NIP. 19690502 199802 2 001

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister  
Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana

  
**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603 1 003

  
**Dr. Liestyodono Bowono, M.Si**  
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Eka Apriyani  
NIM : 500022354  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI  
NEGERI "DAYA KARYA" PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN  
SINTANG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Aspek Manajemen Tenaga Pendidik SMA Di Kecamatan Sintang Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kamis, 7 Desember 2017

Waktu : 11.30 s.d. 13.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Tanda Tangan**

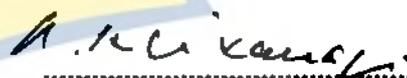
**Ketua Komisi Penguji**

**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603 1 003



**Penguji Ahli**

**Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A.**



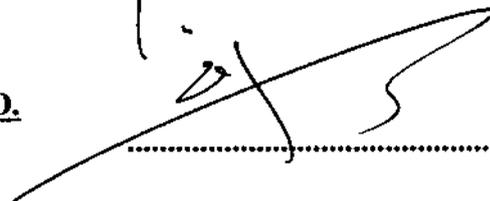
**Pembimbing I**

**Dr. Ir. Ida Rochmawati, M.Si.**  
NIP. 19690502 199802 2 001



**Pembimbing II**

**Drs. UDAN KUSMAWAN, MA., Ph.D.**  
NIP. 19690405 199406 1002



## KATA PENGANTAR

Mengawali Kata Pengantar ini, pertama-tama Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas segala limpahan karunia dan kasih-Nya jualah, akhirnya penyusunan TAPM yang berjudul Kinerja Pelayanan pada Koperasi Pegawai Negeri “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat penulis selesaikan. Adapun Penelitian TAPM ini disusun untuk diajukan guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister Administrasi Publik pada UPBJJ-UT 47 Pontianak.

Selanjutnya, dalam menyelesaikan penulisan ini, Penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa moril maupun materil, langsung maupun tidak langsung. Untuk itu dengan segala kerendahan hati melalui halaman ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Pembimbing Pertama penulisan TAPM ini. Beliau dengan penuh ketelitian dan kesabaran tak henti-hentinya memberikan saran-saran dan masukan dalam penyempurnaan tulisan ini. Ucapan terima kasih juga penulsi sampaikan kepada Pembimbing Kedua yang telah banyak membantu mengarahkan penulis dalam menyusun TAPM ini. Kemudian penulis menyadari bahwa penyelesaian penelitian ini tidak mungkin dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan, tanpa keterlibatan berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan yang tersedia ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Ida Rochmawati, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan dan dorongan dalam penulisan proposal penelitian ini;

2. Drs. Udan Kusmawan, MA., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan dan dorongan dalam penulisan proposal penelitian ini;
3. Prof. Tian Belawati selaku Rektor Universitas Terbuka Jakarta
4. Suciati, M.Sc, Ph.D. selaku Direktur Universitas Terbuka Jakarta yang telah menerima dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.
5. Dr. Darmanto. selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis selama mengikuti studi.
6. Kepala Universitas Terbuka UPBJJ Pontianak yang telah memberikan saran dan masukan serta motivasi kepada penulis selama mengikuti studi.
7. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang yang telah memberikan ijin dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
8. Penasehat, Pengawas, Pengurus dan Anggota KPN Daya Karya beserta seluruh informan dengan sikap tulus dan terbuka memberikan informasi dan kesediaan waktu kepada penulis untuk mendapatkan data yang diperlukan demi penyelesaian tesis ini.
9. Ayahanda Suparmansya, S.Sos. dan adik saya Dwi Dhamayanti, A.Md. Kep. atas segala doa dan dukungannya.
10. Suami saya Nova Sabda Suciadi dan anak saya tercinta Asnasya Avka Putra Suciadi atas segala motivasi, perhatian, dan doanya.

11. Kepada semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, semua saran dan kritik penulis terima dengan lapang dada demi kesempurnaan penulisan Tesis ini. Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Sintang, 2018

Penulis

**Eka Apriyani**  
**NIM. 500022354**



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Bahwa yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : EKA APRIYANI  
 Tempat/Tgl. Lahir : Sintang, 1 Agustus 1988  
 Agama : Islam  
 Alamat : Jln. Cik Ditiro Gg. Durian RT/RW 009/003 Kel.  
 Kapuas Kanan Hulu Sintang, Kec. Sintang, Kab.  
 Sintang, Kalimantan Barat

Menerangkan dengan sesungguhnya.

### PENDIDIKAN

#### A. FORMAL

1. Tamatan SD Negeri 71 Sintang tahun 1999.
2. Tamatan SMP Negeri 2 Sintang tahun 2002.
3. Tamatan SMA Negeri 2 Sintang tahun 2005.
4. Tamatan Universitas Tanjungpura (Untan) Pontianak Angkatan 2006  
 Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Jurusan Bahasa dan Seni  
 Program Studi Bahasa dan Sastra Indonesia tahun 2011.

#### B. NONFORMAL

1. Kursus Komputer di *Macro Computer* Sintang tahun 2005.

### PENGALAMAN BEKERJA

1. Mengajar MKDU Bahasa Indonesia di Politeknik Negeri Pontianak (Polnep) tahun 2011-2012.
2. Mengajar MKDU Bahasa Indonesia dan Ilmu Sosial Budaya Dasar (ISBD) di Universitas Muhammadiyah Pontianak (UMP) tahun 2011-2012.
3. Bekerja di Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Daya Karya Dinas Pendidikan Kab. Sintang sebagai tenaga *Administrasi Pembukuan* sejak Juni 2012 sampai sekarang.

Demikianlah daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Sintang, 2018

**EKA APRIYANI, S.Pd.**  
**NIM. 500022354**

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>ABSTRAK</b>	
<b>LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN LAYAK UJI</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Konsep Administrasi Publik .....	9
2. Konsep Kinerja .....	12
3. Kinerja Pelayanan .....	14
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	24
5. Konsep Koperasi .....	30
B. Penelitian Terdahulu .....	33
C. Kerangka Berpikir .....	35
D. Operasionalisasi Konsep .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>40</b>
A. Jenis Penelitian .....	40
B. Subjek Penelitian .....	40
C. Jenis Data .....	41
D. Teknik Pengumpulan Data .....	42
E. Keabsahan Data .....	46
F. Teknik Analisis Data .....	48
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>50</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	50
B. Hasil Penelitian .....	62
1. Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang .....	62
a. Responsiveness .....	62
b. Responsibility .....	69
c. Accountability .....	72

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang .....	76
a. Karakteristik Organisasi .....	76
b. Karakteristik Lingkungan .....	84
c. Karakteristik Pekerja .....	86
d. Kebijakan dan Praktik Manajemen .....	88
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>92</b>
A. Kesimpulan .....	92
B. Saran .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1.1. Pengajuan Pinjaman Dan Realisasi Pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (keadaan sampai dengan bulan Desember 2016)	5
1.2. Jumlah tunggakan pinjaman anggota KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (keadaan sampai dengan bulan Desember 2016)	6
3.1. Kisi-Kisi Instrumen Wawancara	44
3.2. Kisi-Kisi Instrumen Observasi	45
4.1. Ketersediaan Sarana Dan Prasarana Dalam Mendukung Kinerja KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	67
4.2. Aspek Responsivitas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	69
4.3. Aspek Responsibility KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	69
4.4. Kondisi Anggota KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (Keadaan Bulan Februari 2017)	70
4.5. Agenda pra-RAT dan RAT Pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	72
4.6. Laporan Neraca pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang Tahun Buku 2015	75
4.7. Laporan Rugi Laba pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang Tahun Buku 2015	75
4.8. Pembagian Tugas Penasehat, Pengurus, dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	78
4.9. Karakteristik Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	87
4.10. Pendidikan dan Pelatihan Bidang Perkoperasian yang pernah diikuti Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	88

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>		<b>Hal</b>
2.1.	Kerangka Berpikir Penelitian	36
4.1.	Susunan organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	51
4.2.	Struktur Organisasi KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang	77



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (2010:12) menegaskan bahwa “reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik pada dasarnya diarahkan untuk menciptakan kinerja birokrasi yang profesional dan akuntabel. Meningkatnya kualitas kinerja dan profesionalisme birokrasi, diharapkan akan mempercepat kembalinya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah. Reformasi juga menuntut komitmen birokrasi agar dalam melaksanakan tugasnya, lebih dan harus berpihak pada masyarakat”.

Selanjutnya menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (2010:13), percepatan reformasi birokrasi, salah satu diantaranya adalah dengan melakukan kebijakan-kebijakan peningkatan kesejahteraan aparatur. Pentingnya kedudukan PNS dalam kerangka menggerakkan berbagai kegiatan dalam suatu Unit Organisasi, maka pemikiran untuk lebih memberdayakan PNS sangat mendesak untuk dilaksanakan. Termasuk dalam hal ini adalah meningkatkan kesejahteraan PNS.

Pemerintah Kabupaten Sintang telah memiliki komitmen dalam upaya peningkatan kesejahteraan sumber daya aparatur sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kabupaten Sintang Tahun 2016-2021 yaitu: “Penciptaan tata pemerintahan yang bersih, berwibawa dan profesional melalui penyempurnaan prosedur dan mekanisme kerja dan

ketatalaksanaan serta meningkatnya kualitas dan kesejahteraan aparat. (Bappeda Kabupaten Sintang, 2016;44)

Ukuran kinerja sebuah organisasi memang penting untuk perencanaan dan evaluasi, di dalam setiap organisasi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang bermacam-macam. Dengan melakukan penilaian kinerja, maka organisasi dapat melihat seberapa jauh kemampuan organisasi. Menurut Mardiasmo (2002:42) “Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Peningkatan kesejahteraan PNS tidak hanya dilakukan melalui kebijakan kenaikan gaji, pemberian sistem insentif/tunjangan, dan sebagainya. Tetapi juga dapat dilakukan melalui upaya-upaya lainnya seperti melalui wadah koperasi, dalam hal ini Koperasi Pegawai Negeri (KPN) yang terdapat pada berbagai instansi pemerintah. Koperasi merupakan organisasi sektor publik yang bertujuan memberikan pelayanan publik, menjaga akuntabilitas, dan memiliki pegawai yang bertugas untuk menunjang kinerja organisasi tersebut. Hasil (output) dari semua proses yang dilakukan oleh organisasi bias disebut dengan hasil kinerja, adanya kerjasama antara organisasi dengan pegawai atau komponen yang bekerja di dalamnya dapat mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja merupakan jawaban dari sebuah proses yang berhasil atau tidaknya tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi publik yang baik merupakan suatu organisasi yang dapat menjalankan sistemnya sesuai dengan tujuan, prinsip, aturan organisasi dan pemerintah. Organisasi bukan hanya sekumpulan orang yang bekerja menjadi satu untuk melaksanakan tugas, namun mempunyai fungsi masing-masing yang saling berhubungan dan terkoordinasi dalam pencapaian tujuan. Organisasi mempunyai

pegawai yang bekerja untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemerintahan, karena itu organisasi bukan sekedar kerangka pembagian tugas, melainkan keseluruhan perangkat beserta fungsi-fungsinya yang saling berhubungan satu sama lain (Muqorobin dan Maburoh, 2004:1). Koperasi memiliki tugas memberikan pelayanan publik mengenai hal yang berkenaan dengan koperasi. Sebagai organisasi publik, maka koperasi tersebut memiliki prosedur yang sudah terorganisir untuk pegawainya, organisasi publik memang memegang peran yang cukup besar dalam mensejahterakan masyarakat.

Koperasi saat ini berkembang cukup pesat di Indonesia dan memegang peranan penting dalam perekonomian bangsa. Koperasi tidak hanya berperan memberikan simpan pinjam uang kepada nasabah tetapi juga mensejahterakan anggotanya yang berlandaskan azas kekeluargaan. Dalam kaitannya dengan organisasi publik, terkandung dalam UUD 1945 pasal 33 ayat 1 bahwa "Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar azas kekeluargaan" Sebagai organisasi publik, koperasi dilakukan atau dijalankan dan dibangun secara bersama dengan modal bersama. Koperasi dijalankan sesuai dengan azas koperasi, yaitu dilakukan secara kekeluargaan dimana masyarakat menjalankan perekonomian secara bersama-sama atau membentuk suatu kelompok untuk membentuk badan usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan para anggotanya. Oleh karena itu, koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan rakyat, khususnya para anggota koperasi, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional demi terwujudnya masyarakat yang adil, maju, dan makmur.

Berkenaan dengan hal tersebut, berbagai kebijakan telah dikeluarkan pemerintah dalam hubungannya dengan sistem, mekanisme dan prosedur pengelolaan KPN khususnya setelah pelaksanaan otonomi daerah. Koperasi merupakan salah satu organisasi ekonomi yang memiliki ruang gerak dan kesempatan usaha, yang menyangkut kepentingan kehidupan ekonomi anggotanya. Dengan demikian, kemajuan dan pembangunan KPN semakin berperan dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Hal tersebut didasarkan atas pemikiran bahwa upaya meningkatkan kesejahteraan PNS harus memasukkan keinginan untuk mengembangkan peran serta KPN tidak hanya disandarkan pada pendanaan dari pemerintah. Keberhasilan sebuah KPN dimaksudkan sebagai wadah perekonomian yang beranggotakan orang-orang telah mampu mengembangkan diri dalam segala aspek perekonomian dan mampu memenuhi kebutuhan para anggotanya.

Salah satu KPN yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Sintang adalah KPN "Daya Karya" yang berdiri dalam naungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Koperasi yang berdiri sejak tahun 1996 ini merupakan koperasi simpan pinjam, yang bertujuan untuk mensejahterakan anggotanya. Hanya saja, dalam pengelolaan kegiatan pada KPN "Daya Karya" Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang masih dihadapkan pada permasalahan-permasalahan. Mengungkapkan permasalahan-permasalahan tersebut, bukan berarti bahwa secara objektif tidak baik, namun ia dapat dijadikan usaha untuk tindakan perbaikan. Oleh karena itu, kelemahan setiap manajemen, apapun bentuknya, baiknya, baik organisasi sosial kemasyarakatan dan organisasi yang bergerak di bidang usaha tetap ada, walaupun keadaannya bertlainan.

Pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang permasalahan yang pertama, dilihat dari aspek responsivitas. Kemampuan KPN Daya Kaya untuk mengenali kebutuhan anggota, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan untuk anggota belum berjalan secara optimal dan sesuai dengan kebutuhan, serta aspirasi anggota. Indikasi hal tersebut adalah masih kecilnya realisasi penyaluran pinjaman kepada anggota. Terkait hal tersebut, mengenai pengajuan pinjaman dan realisasi pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (keadaan sampai dengan bulan Desember 2016) dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 1.1. Pengajuan Pinjaman Dan Realisasi Pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (keadaan sampai dengan bulan Desember 2016)**

No	Bulan Tahun 2016	Pengajuan Pinjaman (Rp)	Pengabulan Pinjaman (Rp)	Persentase Pengabulan (%)
1.	Januari	165.650.000	57.900.000	34,96 %
2.	Februari	147.300.000	70.300.000	47,73 %
3.	Maret	175.300.000	56.450.000	32,21%
4.	April	152.960.000	31.260.000	20,44 %
5.	Mei	147.990.000	44.390.000	30,00 %
6.	Juni	136.100.000	74.456.750	54,71 %
7.	Juli	168.000.000	60.600.000	36,08 %
8.	Agustus	184.200.000	39.743.400	21,58 %
9.	September	137.600.000	43.500.000	31,62%
10.	Oktober	93.850.000	34.250.000	36,50%
11.	Nopember	98.200.000	50.300.000	51,23 %
12.	Desember	138.030.000	80.505.000	58,33 %

Sumber: KPN Daya Karya ( 2017)

Kedua dari aspek responsibilitas. Pelaksanaan kegiatan di KPN “Daya Karya” belum dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan koperasi, tingkat kesesuaian antara perumusan misi dan tujuan kopeasi dengan dinamika perubahan, serta tingkat antisipasi untuk

menghadapi perubahan. Indikasi hal tersebut adalah masih banyaknya tunggakan pinjaman anggota. Sampai dengan bulan Desember 2016, tunggakan pinjaman anggota KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2. Jumlah tunggakan pinjaman anggota KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (keadaan sampai dengan bulan Desember 2016)**

No	Cabang Dinas/Unit Kerja	Jumlah Tunggakan Pinjaman (Rp)
1	Sintang	67,573,050
2	Sungai Tebelian	20,958,000
3	Kelam Permai	20,990,900
4	Binjai Hulu	2,642,500
5	Tempunak	1,899,000
6	Dedai	27,062,600
7	Kayan Hilir	8,550,000
8	Kayan Hulu	28,040,500
9	Ketungau Hilir	18,653,000
10	DINAS MIN/MIS Sintang	29,103,950
11	TK Negeri	300.000
12	Ketungau Hulu	1,600,000
13	Ketungau Tengah	300.000
14	SMA Negeri 2 Sintang	19,793,000
15	Sepauk	302.500
16	Ambalau	1,442,000
17	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	16,000,000
	<b>Jumlah</b>	<b>263.311.000</b>

Sumber: KPN Daya Karya ( 2017)

Ketiga dari aspek akuntabilitas. KPN Daya Karya belum dapat mempertanggungjawabkan tindakan dan pekerjaannya secara optimal. Indikasi hal tersebut adalah Rapat Anggota Tahunan (RAT) belum secara rutin dilaksanakan. Demikian juga dengan laporan-laporan terkait perkembangan koperasi juga belum rutin disampaikan. Selain itu, persentase pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang yang menjadi anggota KPN Daya

Karya masih sangat kecil yaitu 18,40% dari jumlah pegawai keseluruhan. Walaupun keanggotaan koperasi bersifat sukarela, seharusnya jumlah pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang yang menjadi anggota KPN Daya Karya dapat lebih besar dari jumlah tersebut.

Memperhatikan permasalahan-permasalahan tersebut di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Kinerja Pelayanan pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang masalah, guna memberikan arah dalam penelitian ini maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah Kinerja Pelayanan pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang?”. Dari rumusan masalah umum tersebut dijabarkan dalam sub-sub masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja Pelayanan pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja Pelayanan pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini, sebagai berikut.

1. **Bagi Penulis.** Penelitian ini diharapkan akan dapat menambah pengetahuan atau cakrawala berpikir dalam hal pengembangan wawasan di bidang ekonomi dan perkoperasian serta sebagai ajang ilmiah untuk menerapkan berbagai teori yang diperoleh dibangku kuliah dalam praktik di lapangan.
2. **Bagi Koperasi.** Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai saran dan pertimbangan bagi pengurus dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan koperasi untuk mencapai keberhasilan koperasi.
3. **Bagi Pembaca.** Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi mengenai koperasi.
4. **Bagi Akademik.** Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara ilmiah serta dapat menambah wawasan dalam rangka pengembangan Ilmu Administrasi Negara khususnya pada kajian administrasi publik dan kinerja organisasi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Administrasi Publik

Secara umum dan sederhana administrasi dipahami sebagai keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha bersama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan menurut Siagian (2004:2) bahwa “administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Administrasi sebagai suatu proses merupakan suatu kegiatan atau aktifitas yang sangat kompleks. Karena sejak adanya dua orang manusia yang bekerja bersama untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu demi tercapainya sesuatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sejak saat itulah timbul administrasi. Dengan demikian semakin meningkatnya peradaban manusia semakin kompleksnya administrasi. Proses adalah sesuatu yang permulaannya diketahui akan tetapi akhirnya tidak diketahui. Dengan demikian administrasi adalah suatu proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang yang sepakat untuk kerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu pula.

Pasolong (2007:3) memberikan defenisi “administrasi adalah pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien dan rasional”. Dengan demikian dapat

dipahami bahwa yang menjadi bahan baku administrasi ialah manusia, karena manusia adalah sumber adanya administrasi. Oleh karena itu, tujuan administrasi ialah semata-mata untuk kepentingan manusia, khususnya keberadaannya sebagai makhluk sosial yang bermasyarakat. Konsekuensinya ialah administrasi bertanggung-jawab terhadap kelangsungan organisasi dengan segala kegiatan mulai merencanakan sampai paada evaluasi demi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efisien dan efektif.

Menurut Sutopo (2001:3) berkaitan dengan pengertian administrasi telah didefinisikan oleh beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

1. Menurut The Liang Gie administrasi adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Menurut Sutarto administrasi adalah proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan/kegiatan dalam setiap usaha kerjasama kelompok manusia untuk mencapai tujuan.
3. Menurut Sondang P Siagian administrasi adalah proses kerjasama antara dua orang atau lebih berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Penyelenggaraan pembangunan merupakan suatu upaya dari seluruh komponen bangsa untuk mewujudkan suatu tata kehidupan sosial yang lebih baik dan lebih bernilai tinggi seperti yang tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Agar penyelenggaraan pembangunan dapat berjalan secara efektif, efisien dan dapat membawa manfaat yang diharapkan, diperlukan dukungan administrasi pembangunan yang efisien dan efektif. Dengan adanya dukungan administrasi pembangunan yang efisien dan efektif akan memberikan kemudahan dalam pengelolaan, pengaturan dan pengawasan berbagai sumberdaya yang di miliki guna mendukung penyelenggaraan pembangunan tersebut.

Menurut Kartasasmita (1997:12) “administrasi pembangunan berkembang karena adanya kebutuhan di negara yang sedang berkembang untuk mengembangkan organisasi-organisasi pemerintah agar pembangunan dapat berhasil”. Di negara maju, peranan pemerintah relatif kecil, karena organisasi sosial kemasyarakatan telah berkembang maju. Sebaliknya, di negara berkembang dengan segala kekurangannya, pemerintah adalah institusi yang paling maju. Oleh karena itu, tanggungjawab pembangunan terutama ada di pundak pemerintah.

Menurut Sutopo (2001:19) terdapat dua sisi dalam batasan pengertian administrasi publik yaitu: “pada sisi pertama tercakup upaya untuk mengenali peranan administrasi publik dalam pembangunan atau dengan kata lain administrasi dari proses pembangunan. Pada sisi kedua mengandung pengertian bagaimana membangun administrasi negara sehingga dapat menyelenggarakan tugas atau fungsinya secara lebih baik”.

Menurut Syafiie dkk (1999:30) ruang lingkup administrasi publik di bidang ketatalaksanaan meliputi: “(1) Administrasi Pembangunan; (2) Administrasi Perkantoran; (3) Administrasi Kepegawaian; (4) Administrasi Kemiliteran; (5) Administrasi Kepolisian; (6) Administrasi Perpajakan; (7) Administrasi Pengadilan; (8) Administrasi Kependidikan; dan (9) Administrasi Perusahaan yang meliputi: Administrasi Penjualan, Administrasi Periklanan, Administrasi Pemasaran, Administrasi Perbankan, Administrasi Perhotelan dan Administrasi Pengangkutan” Dari pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa Administrasi Perkantoran merupakan bagian dari administrasi publik.

Selanjutnya, menurut Pfifner dan Presthus (dalam Syafiiie dkk 1999:25) "administrasi publik merupakan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok-kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari pemerintah". Dari pendapat tersebut dapat diketahui yang dimaksud dengan pelaksana pekerjaan sehari-hari pemerintah adalah aparaturnya penyelenggaraan negara.

## 2. Konsep Kinerja

Sebelum membahas masalah kinerja organisasi, terlebih dahulu perlu di bahas tentang masalah organisasi. Organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama sekelompok manusia atau orang di bidang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Etzioni,1982). Lebih lanjut Etzioni, (1982:71) menjelaskan bahwa organisasi memiliki ciri-ciri :

- a) adanya pembagian kerja, kekuasaan dan tanggungjawab berkomunikasi, pembagian yang direncanakan untuk mempertinggi realisasi tujuan khusus, b) adanya satu atau lebih pusat kekuasaan yang mengawasi penyelenggaraan usaha-usaha bersama dalam organisasi dan pengawasan. Usaha tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, pusat kekuasaan ini juga harus menunjuk secara terus menerus pelaksanaan organisasi dan menata kembali strukturnya untuk meningkatkan efisiensi. c) pengaturan personil misalnya orang-orang yang bekerja secara tidak memuaskan dapat dipindahkan dan kemudian mengangkat pegawai lain untuk melaksanakan tugasnya.

Sedangkan Henry (1988) mengatakan bahwa organisasi merupakan suatu koneksitas manusia yang kompleks dan dibentuk untuk tujuan tertentu, dimana hubungan antara anggotanya bersifat resmi (*impersonal*), ditandai oleh aktivitas kerjasama, terintegrasi dalam lingkungan yang lebih luas, memberikan pelayanan dan produk tertentu dan bertanggungjawab kepada hubungan dengan lingkungannya. Sesuai dengan konsep di atas, maka dalam konteks penelitian ini organisasi yang dimaksud adalah organisasi Koperasi Pegawai Negeri (KPN) "Daya Karya" Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk dapat mengetahui sejauh mana tujuan organisasi tersebut berhasil diwujudkan dalam jangka waktu atau periode tertentu. Secara umum kinerja adalah padanan kata dari “performance”. Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (dalam Keban, 1995 :1) adalah sebagai pencapai hasil atau *the degree of accomplishment*. Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan suatu tingkatan sejauhmana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Kemudian kinerja atau performance menurut Prawirosentono (1999 : 2) adalah :

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa kinerja berhubungan dengan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan berdasarkan tanggungjawab namun tetap mentaati segala peraturan-peraturan, moral maupun etika. Sementara itu, Sutarto (2000) mengatakan bahwa kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu (*performance, how well you do a piece of work or activity*). Dwiyanto (2001) memberi batasan mengenai perfomansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu - individu anggota organisasi kepada organisasinya.

Selain itu Bernadin dan Russel sebagaimana dikutip Jones (1991) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Menurut Peter Jennergen ( dalam Steers,1985) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Selanjutnya Mustopadidjaja (2000) menjelaskan bahwa kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.

Sejalan dengan pengertian di atas, Bernardin dan Rusell (1998 : 379) menyebutkan bahwa :

*“Performance is defined as the record of out comes product on a specified job function or activity during a specified time period (Kinerja merupakan tingkat pencapaian/rekor produksi akhir pada suatu aktivitas organisasi atau fungsi kerja khusus selama periode tertentu)”*.

Dari beberapa pendapat pakar di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya atau sebagai gambaran mengenai tentang besar kecilnya hasil yang dicapai dari suatu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi, misi suatu organisasi yang bersangkutan.

### **3. Kinerja Pelayanan**

Kinerja pelayanan merupakan suatu hal yang penting, karena dengan adanya kinerja maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai, atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang dapat dilaksanakan.

Pendapat-pendapat para ahli tentang kinerja pelayanan menyiratkan bahwa pengukuran kinerja sesungguhnya sangat penting untuk melihat sampai sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai. Untuk dapat mempelajari kinerja pelayanan suatu organisasi, harus diketahui ukuran keberhasilan untuk menilai kinerja tersebut. Sehingga indikator atau ukuran kinerja itu tentunya harus dapat merefleksikan tujuan dan misi dari organisasi yang bersangkutan, karena itu berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak (Keban,1995). Lebih lanjut Keban menjelaskan bahwa ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja.

Whittaker (dalam Mustopadidjaja, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja kegiatan, yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Program dan kegiatan merupakan program dan kegiatan

sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan strategis Pemerintah Daerah yang bersangkutan.

Donald dan Lawton (dalam Keban,1995) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilai tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Sementara itu, Bernadin (1998) mengatakan bahwa sistem penilaian kinerja harus disusun dan diimplementasikan dengan suatu 1) prosedur formal standar; yang 2) berbasis pada analisis jabatan; dan 3) hasilnya didokumentasikan dengan baik; dengan 4) penilai yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang dapat dipertanggung jawabkan.

Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. Berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja di organisasi publik belum merupakan tradisi yang populer (Keban, 1995), dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik (Dwiyanto, 1995). Perbedaan pendapat tersebut menurut Dwiyanto (1995) disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja, menurut Mustopadidjaja (2000) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan capaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir

Pengukuran Kinerja (PK) . Penetapan indikator didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan / atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan / program/ kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi / unit kerja yang melaksanakan.

Lebih lanjut Mardiasmo menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut:

- a. Indikator input, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

- b. Indikator output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur output yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output yang direncanakan dan yang betul-betul terealisasi, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator output hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator output harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.
- c. Indikator outcome, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur outcome seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur outcome dari output suatu kegiatan. Pengukuran indikator outcome seringkali rancu dengan pengukuran indikator output. Contohnya, penghitungan jumlah bibit unggul yang dihasilkan oleh sesuatu kegiatan merupakan tolok ukur output. Akan tetapi perhitungan besar produksi per hektar yang dihasilkan oleh bibit-bibit unggul tersebut merupakan indikator outcome.
- d. Indikator benefit, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator outcome. Benefit (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau jangka panjang dari benefitnya tampak. Indikator benefit menunjukkan hal-hal yang

diharapkan untuk dicapai bila output dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).

- e. Indikator impact memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari benefit yang diperoleh. Seperti halnya indikator benefit, indikator impact juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Indikator impact menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Bagi suatu organisasi privat yang tujuan pembentukannya adalah memproduksi barang untuk mendapatkan keuntungan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar ia mampu memproduksi (productivity) dan seberapa besar keuntungan yang diraih (economy). Indikator berikutnya adalah efisiensi dan efektifitas proses yang dilakukan.

Sedangkan dalam organisasi publik, masih sulit untuk menentukan kriteria kinerja yang sesuai. Bila ditinjau dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi dan melindungi kepentingan publik, maka kinerja organisasi publik dapat dikatakan berhasil apabila mampu mewujudkan tujuan dan misinya dalam memenuhi kepentingan dan kebutuhan publik tersebut. Mengenai kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Dwiyanto (1995 : 1) :

“Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan antara satu dengan yang lain”.

Namun berdasarkan atas pemahaman terhadap tujuan dan misi organisasi, Dwiyanto lebih lanjut mengemukakan ada lima indikator untuk menilai kinerja organisasi publik, yaitu : produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Mirip dengan pendapat tersebut Lenvine mengusulkan tiga konsep untuk mengukur kinerja organisasi publik, yaitu : *responsivenees*, *responsibility* dan *accountability* (dalam Dwiyanto, 1995 : 7). Sedangkan Keban (1995 : 6-7) berpendapat bahwa untuk mengukur kinerja organisasi publik dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : pendekatan managerial dan pendekatan kebijakan. Dengan asumsi bahwa efektifitas dari tujuan organisasi publik tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut, yaitu : *public management and policy* (manajemen publik dan kebijakan).

Selanjutnya, Zauhar (1996 : 9) mengatakan :

“..... Peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilannya, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuannya dan informasinya, keluasan pengalamannya, sikap dan prilakunya, kebijakannya, kreatifitasnya, moralitasnya dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain. Sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubungannya dengan institusi lain, fleksibelitasnya, pemecahan konflik dan lain-lain”.

Berdasarkan pendapat diatas, kinerja sangat konfleks dan memiliki derajat yang tinggi dari suatu hasil pada kondisi tertentu, baik dilihat secara individu, kelompok dan institusi. Dari berbagai pendapat dan penjelasan dari para ahli di atas, baik mengenai konsep-konsep atau pengertian tentang kinerja, pengukuran kinerja, pentingnya pengukuran kinerja dan bagaimana mengukur kinerja, maka penelitian ini menggunakan ukuran kinerja organisasi, yang tentu saja dalam penentuan ukuran tersebut disesuaikan dengan tujuan dan misi

organisasi yang berhubungan, pada : Akuntabilitas, Responsivitas dan Efektifitas sebagai indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

Untuk memperjelas penggunaan indikator tersebut berikut dikemukakan beberapa hal yang berhubungan dengan teori dan konsep dari masing-masing indikator adalah :

a. Akuntabilitas

Dilihat dari dimensi ini kinerja tidak bisa hanya dilihat dari ukuran internal organisasi, seperti mencapai target. Kinerja sebaliknya harus dilihat dari ukuran eksternal seperti nilai dan norma masyarakat. Menurut Ancok (2000 : 7) bahwa akuntabilitas adalah setiap pemegang jabatan yang dipilih oleh rakyat harus dapat mempertanggung jawabkan kebijaksanaan yang hendak dan telah ditempuhnya. Tidak hanya itu, ia juga harus dapat mempertanggungjawabkan ucapan atau kata-katanya. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah perilaku dalam kehidupan yang pernah, sedang bahkan akan dijalannya. Mustopadidjaja (2000) mengartikan :

“Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban”.

Lebih jauh Agus Dwiyanto (1995 : 8) mengemukakan bahwa : dalam konteks Indonesia, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Karena itu dilihat dari dimensi ini, kinerja organisasi publik tidak bisa hanya dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja

sebaliknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Dari pendapat dan penjelasan di atas mengisyaratkan bahwa kinerja organisasi dianggap atau mempunyai akuntabilitas yang baik apabila organisasi tersebut dalam melaksanakan kegiatannya tidak bertentangan dengan aturan-aturan yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat. Jadi penilaian akuntabilitas ini lebih legitimet apabila telah memenuhi acuan-acuan yang ada dimasyarakat.

#### b. Responsivitas

Responsivitas sebagai salah satu indikator untuk mengukur kinerja pelayanan publik, secara sederhana dapat diartikan mau mendengarkan saran (Jhon M. Echols dan Hasan Shadely, 1992 : 481). Menurut pengertian ini terlihat adanya komunikasi dalam bentuk aspirasi atau kehendak dari satu pihak kepada pihak lain serta memperhatikan apa yang disampaikan oleh komunikan.

Agus Dwiyanto dan Baveola Kusumasari (2001 : 2) mengemukakan tentang pentingnya responsivitas dalam hubungannya dengan penilaian kinerja yaitu :

“Dalam kaitannya dengan penilaian kinerja pelayanan publik, responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bentuk kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat”.

Suatu organisasi yang mempunyai peran pelayanan publik dituntut harus peka terhadap apa yang menjadi kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas (responsivity) menurut Siagian (2000 : 165) adalah kemampuan aparatur dalam mengantisipasi dan meghadapi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru dan pengetahuan baru, birokrasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Berpedoman pada pendapat di atas, bahwa organisasi publik harus mampu dan mau mendengarkan serta peka terhadap apa yang menjadi tuntutan dan aspirasi masyarakat. Tingkat responsivitas yang akan diteliti adalah kemampuan koperasi dalam mengenali kebutuhan anggotanya, merespon persoalan yang muncul, memahami kemauan anggotanya untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggotanya. Kemampuan untuk merespon kebutuhan anggotanya maka suatu organisasi mampu bertahan dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks serta mampu untuk mencapai keberlanjutan organisasi itu sendiri. Organisasi yang memiliki responsivitas yang rendah dengan sendirinya menunjukkan kinerja yang jelek dan menunjukkan kegagalan organisasi.

### c. Efektifitas

Berbicara mengenai efektifitas, menurut Kumorotomo adalah menyangkut apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai ? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasional teknis, nilai, misi tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan (Kumorotomo, 1996).

#### 4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, penulis mencoba mengacu pada beberapa kerangka teori dan model yang dikembangkan oleh beberapa ahli. Dengan mengacu pada kerangka teori yang digunakan para ahli pada penelitian kinerja organisasi, diharapkan kerangka teori tersebut dapat dijadikan pedoman dalam melihat fenomena yang terjadi dalam kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, walaupun dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kenyataan di lapangan (*actionable causes*).

Beberapa pandangan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik, yang dipengaruhi oleh ruang dan waktu, dapat ditemui dari berbagai kepustakaan yang berusaha menggambarkan kinerja organisasi publik. Suatu organisasi, terlepas dari bagaimana bentuknya organisasi tersebut, apapun tujuan yang akan dicapai, selalu mengharapkan sasaran / target yang telah ditetapkan akan dapat tercapai semaksimal mungkin. Untuk mencapai target tersebut, banyak faktor yang dapat mempengaruhinya.

Kumorotomo (1998), menyatakan bahwa organisasi bukanlah sistem yang tertutup (*close system*) melainkan organisasi tersebut akan selalu dipaksa untuk memberi tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya. Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi: *pertama*, lingkungan eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi seperti faktor politik, ekonomi dan sosial, *kedua* adalah lingkungan internal yaitu faktor-

faktor dalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berfungsinya kegiatan mencapai tujuan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Higgins dalam Salusu (1996) menyatakan bahwa ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi yaitu konsep yang dipakai untuk menunjuk pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua faktor stratejik yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan stratejik dalam mencapai sasarnya; sedangkan kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarnya. Kedua faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain : struktur organisasi, sumberdaya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan dan integritas kepemimpinan. Kondisi yang kedua adalah lingkungan eksternal, yang terdiri atas dua faktor stratejik, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sasarnya; sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarnya. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara stratejik, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi. Tetapi yang jelas, menurut Numberi (2000) ialah bahwa peluang dan ancaman hadir pada setiap saat

dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. Artinya, kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih lemah dalam menanggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun.

Sementara itu Steers (1985) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum tersebut adalah:

- a. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Yang dimaksudkan dengan struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan seterusnya. Jadi, keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dilain pihak, yang dimaksud dengan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran.
- b. Karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek yaitu pertama adalah lingkungan ekstem, yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi (contoh: kondisi ekonomi dan pasar, peraturan pemerintah), yang kedua, adalah

lingkungan intern, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja (contoh: pekerja sentris, orientasi pada prestasi) yang sebelumnya telah ditunjukkan mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual (contoh: sikap kerja, prestasi).

- c. Karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Lagi pula perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas. Yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkuan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual. Tanpa rasa keterikatan dan prestasi, efektivitas adalah mustahil.
- d. Kebijakan dan praktik manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangi pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Adalah kewajiban mereka untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Lagipula adalah tanggungjawab mereka untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas

sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya sambil mengejar sasaran organisasi. Dengan makin rumitnya proses teknologi dan makin rumit dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, tapi juga menjadi semakin penting artinya.

Sementara itu Thoha (2001) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi : 1) faktor kualitas SDM, 2) struktur organisasi, 3) teknologi 4) pimpinan dan masyarakat, 5) bentuk kepemimpinan.

Menurut Bryson (1999) faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi bukan semata bersifat internal seperti input proses manajemen, tetapi juga lingkungan eksternal. Walaupun faktor lingkungan eksternal ini sering kali berada diluar jangkauan intervensi organisasi, namun mengingat keterpengaruhannya yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, maka kiranya faktor lingkungan eksternal tetap harus menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi. Lebih lanjut Bryson menyatakan bahwa Perkembangan di lingkungan internal dan eksternalnya, tentunya kembali pada spesifikasi permasalahan yang dihadapinya, apakah permasalahan itu pada aspek inputnya atau aspek proses manajemennya, yang kemudian pada sisi mana dari aspek tersebut yang paling diprioritaskan kembali untuk dibenahi, baru kemudian dapat ditentukan upaya-upaya relavan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Lebih lanjut Bryson menjelaskan bahwa, untuk lebih meningkatkan kinerja dinas tersebut secara teoritis menyeluruh aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, Pertama aspek-aspek input atau sumberdaya-sumberdayanya (*resources*) antara lain : (1) Pengawasan Sumber Daya Manusia; (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana; (4) informasi; (5) budaya organisasi. Kedua, hal yang berkaitan dengan proses manajemen dalam dinas seperti : (1) proses perencanaan; (2) proses pengorganisasian; (3) proses pelaksanaan; (4) proses penganggaran; (5) proses pengawasan; (6) proses evaluasi dan sebagainya. Setiap aspek tersebut mempunyai potensi yang sama untuk muncul sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja dinas, baik berpengaruh dalam arti negatif (menjadikan lemahnya kinerja), maupun yang positif (meningkatkan kinerja). Disamping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerjanya, seperti perubahan-perubahan kondisi politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input, misalnya wajib pajak dan para pembuat kebijakan dan sebagainya.

Sementara itu Gogin (1990) menyatakan bahwa kapasitas organisasi dapat memberi kontribusi pada keberhasilan implementasi. Kemampuan organisasi akan dipengaruhi (produk dari) tiga hal pokok yaitu: struktur organisasi, personel (*human resources*) dan finansial. Tiga hal tersebut bervariasi antara satu daerah dengan daerah lain. Lebih lanjut Gogin menjelaskan bahwa meskipun suatu kebijakan telah dirumuskan dengan jelas (yang memungkinkan untuk diimplementasikan secara mudah) akan tetapi mungkin saja bisa gagal oleh kelemahan struktur organisasi atau kelemahan sistem. Struktur yang ketat dan

tersentralisir akan mendukung kepatuhan. Jika semua dalam kondisi sama (struktur, dsb) maka keberhasilan implementasi nampaknya akan sangat tergantung pada karakter dari tujuan kebijakan itu sendiri, jumlah staf yang memadai, ahli, dan mempunyai motivasi tinggi akan mempermudah proses konversi pesan kebijakan menjadi realita. Hal ini akan lebih berhasil lagi apabila juga didukung oleh kondisi finansial yang memadai.

Jika dikaitkan dengan masalah yang telah dirumuskan, yakni faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, penulis menggunakan *theoretical frame work* Steers (1985) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum, yaitu: (1) Karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) karakteristik pekerja, dan (4) kebijakan dan praktek manajemen. Dengan mengacu pada berbagai teori yang dijelaskan di atas dan dihubungkan dengan fenomena di lapangan (*actionable causes*), maka dari variabel yang ada, tidak semua variabel obyek penelitian diungkapkan. Hanya variabel yang dianggap penting saja (memiliki pengaruh besar) yang digunakan untuk mengkaji permasalahan penelitian kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang ini

## 5. Konsep Koperasi

Menurut Wijaya (2005:6) “pengertian Koperasi dalam Bahasa Inggris disebut *Cooperative* atau *Cooperation* yang berarti kerja sama. Tetapi tidak semua kerja sama itu Koperasi. Dalam arti Koperasi sesungguhnya”. Kerja sama dimaksudkan di dalam koperasi ialah kerja sama antara orang-orang atau badan

hukum yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan pula sebelumnya.

Lebih tegas lagi tujuan yang hendak dicapai disini adalah tujuan yang bersifat ekonomis, perseorangan ataupun kelompok untuk meningkatkan kesejahteraan, melalui macam-macam usaha seperti meningkatkan produksi, meningkatkan pemasaran dan jasa-jasa pelayanan yang telah berhasil guna dan berdaya guna. Tujuan didirikannya koperasi dalam historisnya adalah untuk meningkatkan pendapatan anggota-anggotanya, terutama yang tingkat sosial ekonominya lemah. Jadi sejak awal berdirinya sampai sekarang tujuan itu tetap sama, namun dengan perkembangan masyarakat yang cukup cepat, koperasi disemua negara di dunia menjadi sangat penting artinya.

Prinsip-Prinsip Koperasi Indonesia, dimuat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, dimana Koperasi melaksanakan Prinsip Koperasi sebagai berikut : keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka; pengelolaan dilakukan secara demokratis; pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing; pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal; dan kemandirian. dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip koperasi sebagai berikut : pendidikan perkoperasian serta kerja sama antar koperasi.

Sebagai bahan usaha, koperasi bukanlah merupakan konsentrasi modal, tetapi merupakan kumpulan orang-orang yang menjalin kerja sama. Menurut Wijaya (2005:78) adapun kerja sama antara orang-orang dalam wadah koperasi haruslah :

- a. Antar orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama jadi yang mempersatukan mereka dalam wadah koperasi adalah persamaan kepentingan ekonomi, justru karena mereka mempunyai kepentingan ekonomi yang sama, mereka bersatu dalam wadah koperasi.
- b. Persatuan antara orang-orang yang mempunyai kepentingan ekonomi yang sama dalam wadah koperasi ini bertujuan agar tujuan berkoperasi, kepentingan ekonomi para anggotanya dapat di penuhi secara lebih baik. Dapat lebih baik, karena melalui berkoperasi mereka di persatukan sehingga : potensi mereka dapat di tinggikan, antar anggota dapat dicegah kemungkinan terjadinya persaingan yang dapat melemahkan kedudukan ekonomi mereka, kepentingan ekonomi para anggotanya dan dapat di urus lebih efisien dan efektif, para anggota memperoleh jaminan perlindungan dari kemungkinan timbul persaingan yang tidak sehat dari pihak luar.
- c. Mempersatukan kepentingan ekonomi para anggota, menimbulkan konsekuensi koperasi harus berfungsi sebagai badan usaha dengan tanpa menghilangkan otonomi masing-masing anggotanya. Justru koperasi haruslah menghormati otonomi yang dimiliki oleh setiap anggotanya.

Menurut Wijaya (2005:21) “pada prinsipnya tujuan manajemen koperasi yaitu memelihara dan meningkatkan kesejahteraan anggota, melalui peningkatan kemampuan organisasi, pelayanan umum dan peningkatan kegiatan usaha”. Manajemen koperasi memiliki karakteristik tersendiri dan berbeda dengan model kapitalistik, karena cita-cita dan nilai-nilai yang dikandungnya dan karenanya sistem koperasi adalah tidak bebas nilai. Manajemen koperasi didasarkan pada kebersamaan yang dalam versi indonesia diberikan karakteristik kekeluargaan dan kegotong-royongan. Wijaya (2005:23) menyatakan karakteristik manajemen koperasi adalah sebagai berikut: “(1) tujuan koperasi jelas, (2) pengurus koperasi terbuka untuk mengadakan komunikasi, (3) kerja sama, (4) keputusan diambil bersama, (5) pengembangan inisiatif, (6) saling membantu, (7) objektif dan realistik, dan (8) evaluasi”.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Koperasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Daud (2008) melakukan penelitian mengenai Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Melalui Koperasi Simpan Pinjam Tepian Taduh Desa Pelimping Kecamatan Kelam Permai. Metodologi penelitian yang digunakan adalah menggunakan penelitian deskriptif. Sedangkan teknik analisis data secara kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan strategi yang digunakan oleh KSP Tepian Taduh dalam mengembangkan perekonomian masyarakat di Desa Pelimping Kecamatan Kelam Permai adalah dengan menerapkan fungsi manajemen koperasi. Faktor internal yang mempengaruhi peran KSP Tepian Taduh dalam mengembangkan perekonomian masyarakat di Desa Pelimping Kecamatan Kelam Permai diantaranya adalah kurangnya pemahaman pengurus, pengawas, dan staf terhadap fungsi dan tugas masing-masing. Sering terjadi kesalah pahaman antara pengurus, pengawas dan staf terhadap fungsi, tugas dan wewenang masing-masing komponen. Dari hasil penelitian disimpulkan, fungsi manajemen koperasi pada KSP Tepian Taduh adalah perencanaan, organisasi dan karyawan, koordinasi, serta melalui pengawasan. Faktor-faktor yang mempengaruhi peran KSP Tepian Taduh dalam mengembangkan perekonomian masyarakat di Desa Pelimping Kecamatan Kelam Permai meliputi faktor internal dan eksternal.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Daud (2008) dengan penelitian ini adalah jika penelitian Daud (2008) bertujuan untuk mengetahui Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Melalui Koperasi Simpan Pinjam, maka penelitian ini lebih difokuskan pada Kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN).

Penelitian lainnya dilakukan oleh Yuliana (2011) yang melakukan penelitian mengenai Kebijakan Dan Strategi Pemasaran Produk pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat Sintang. Metodologi penelitian yang digunakan adalah menggunakan penelitian deskriptif. Sedangkan teknik analisis data secara kualitatif. Hasil penelitian memperlihatkan Kebijakan Strategi Pemasaran Permintaan Primer pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat, dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok berdasarkan sasarannya yaitu menarik pengguna/anggota baru dan memperbesar tingkat penggunaan produk/jasa yang ditawarkan. Strategi permintaan selektif berupa tiga alternatif utama, yaitu memperluas pasar yang dilayani, merebut pelanggan dari pesaing, dan mempertahankan atau meningkatkan permintaan dari basis anggota saat ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan strategi pemasaran produk Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat adalah: Promosi, Jenis produk yang ditawarkan, Sikap pelayanan, Fasilitas dan Dana. Salah satu bentuk promosi yang dilakukan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat adalah melalui undian berhadiah. Produk dan pelayanan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat di kelompokkan menjadi 3 yaitu: (1) Produk dan Pelayanan Simpanan, (2) Produk dan Pelayanan Pinjaman, serta (3) Produk dan Pelayanan Di Luar Simpan Pinjam. Beberapa dimensi atau atribut yang diperhatikan dalam pencapaian tujuan pelayanan adalah: (1) Ketepatan Waktu Pelayanan. Hal-hal yang perlu diperhatikan di sini berkaitan dengan Waktu Tunggu dan Waktu Proses. (2) Akurasi Pelayanan, yang berkaitan dengan Reliabilitas Pelayanan dan bebas kesalahan-kesalahan. (3) Kesopanan dan Keramahan dalam Memberikan Pelayanan. Pelayanan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat telah

menggunakan program komputerisasi dari Induk Koperasi Kredit Indonesia yang disebut Sikopdit.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2011) dengan penelitian ini adalah jika penelitian Yuliana (2011) bertujuan untuk mengetahui Kebijakan Dan Strategi Pemasaran Produk pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat Sintang, maka penelitian ini lebih difokuskan pada Kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN).

### C. Kerangka Berpikir

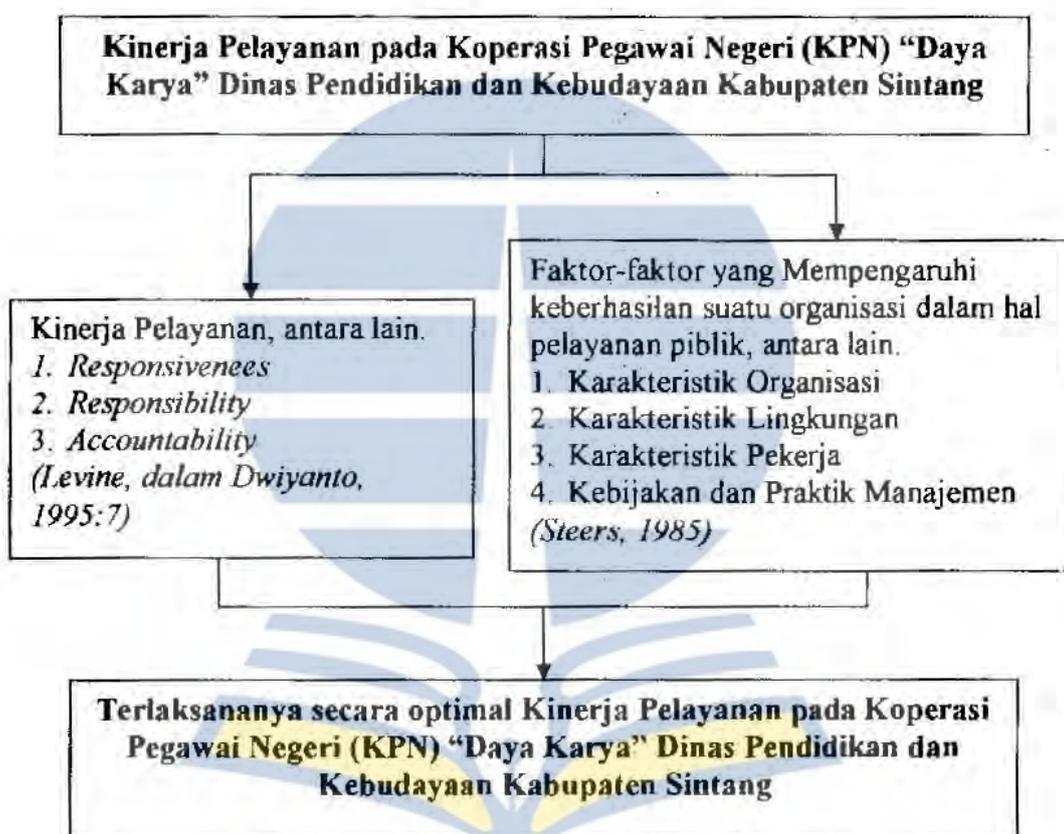
Penelitian ini berangkat dari adanya permasalahan yang dihadapi oleh KPN "Daya Karya" Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Permasalahan-permasalahan antara lain adalah sebagai berikut : (1) Jumlah anggota yang tidak sebanding dengan jumlah pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Persentase pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang yang menjadi anggota KPN Daya Karya masih sangat kecil yaitu 18,40% dari jumlah pegawai keseluruhan. Walaupun keanggotaan koperasi bersifat sukarela, seharusnya jumlah pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang yang menjadi anggota KPN Daya Karya dapat lebih besar dari jumlah tersebut. (2) Masih banyaknya tunggakan pinjaman anggota. (3) Masih kecilnya realisasi penyaluran pinjaman kepada anggota.

Persoalan tersebut akan dibahas dengan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Lenvine (dalam Dwiyanto, 1995 : 7) yang menyatakan tiga konsep untuk mengukur kinerja pelayanan organisasi, yaitu : *responsivenees*, *responsibility* dan *accountability*. Steers (1985) menyatakan bahwa faktor-faktor

yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum, yaitu: (1) Karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) karakteristik pekerja, dan (4) kebijakan dan praktek manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pikir dalam penelitian ini digambarkan pada skema berikut:

**Gambar.2.1. Kerangka Pikir Penelitian**



Berdasarkan Undang-undang No 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan satu orang atau badan hukum koperasi yang kegiatannya berlandaskan prinsip koperasi dan sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berlandaskan azas kekeluargaan. Dalam hal ini, kemakmuran rakyat merupakan hal yang paling diutamakan bukan kesejahteraan perorangan saja. Koperasi sangat penting dalam menumbuhkan potensi ekonomi

masyarakat guna mewujudkan kehidupan yang demokratis, kekeluargaan, dan keterbukaan.

Etzioni, (1982) menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama sekelompok manusia atau orang di bidang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan Henry (1988) mengatakan bahwa organisasi merupakan suatu koneksitas manusia yang kompleks dan dibentuk untuk tujuan tertentu, dimana hubungan antara anggotanya bersifat resmi (*impersonal*), ditandai oleh aktivitas kerjasama, terintegrasi dalam lingkungan yang lebih luas, memberikan pelayanan dan produk tertentu dan bertanggungjawab kepada hubungan dengan lingkungannya. Sesuai dengan konsep di atas, maka dalam konteks penelitian ini organisasi yang dimaksud adalah organisasi Koperasi Pegawai Negeri (KPN) "Daya Karya" Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

#### **D. Operasionalisasi Konsep**

Keban (1998) menjelaskan bahwa cara pengukuran variabel penelitian biasanya dirumuskan dalam apa yang disebut sebagai definisi konsep dan operasional. Dalam definisi konsep peneliti berusaha menggambarkan batasan dari variabel yang hendak diteliti agar dalam definisi operasional ditonjolkan bagaimana sifat atau karakteristik suatu variabel, dan bagaimana cara pengukurannya sehingga dapat diproses dalam bentuk statistik, atau bahkan analisis kualitatif.

Definisi konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Atau konsep adalah abstraksi mengenai suatu

fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Sedangkan definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Dari informasi tersebut dia akan mengetahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel itu dilakukan, dapat juga menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau diperlukan prosedur pengukuran yang baru (Effendi: 1995).

Untuk memahami konsep tulisan ini, maka penulis mengajukan beberapa definisi konsep sebagai berikut:

- a. Responsivitas (*responsivenees*) adalah kemampuan KPN Daya Karya untuk mengenali kebutuhan anggota, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota
- b. Responsibilitas (*responsibility*) adalah pelaksanaan kegiatan KPN Daya Karya dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, tingkat kesesuaian antara perumusan misi dan tujuan organisasi dengan dinamika perubahan, serta tingkat antisipasi untuk menghadapi perubahan
- c. Akuntabilitas (*accountability*) dalam arti bahwa KPN Daya Karya harus mempertanggung jawabkan tindakan dan pekerjaannya kepada anggota. *Accountabilty* diperlukan karena KPN Daya Karya harus bertanggung jawab

- terhadap tindakan dan pekerjaannya, pertama tanggung jawab kepada anggota, kedua tanggung jawab kepada organisasi.
- d. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dimiliki KPN Daya Karya.
  - e. Karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek yaitu pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Kedua, adalah lingkungan intern, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja.
  - f. Karakteristik pekerja, yaitu sumber daya manusia yang ada di KPN Daya Karya yang meliputi: Pimpinan, Pengawas, Pengurus, petugas koperasi dan anggota.
  - g. Kebijakan dan praktek manajemen, kebijakan-kebijakan atau pun keputusan-keputusan yang dilakukan oleh Pimpinan, Pengawas, Pengurus dalam mengelola KPN Daya Karya.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, karena dalam menguji permasalahan, peneliti tidak membuktikan ataupun menolak hipotesis melainkan mengolah data dan menganalisis suatu masalah secara non numerik. Metode kualitatif untuk menguji hipotesis atau teori (Sugiyono, 2016:38). Berdasarkan rangkaian teori tentang penelitian kualitatif tersebut, karena jenis penelitian ini memusatkan pada deskripsi data yang berupa kalimat-kalimat yang memiliki arti mendalam yang berasal dari informan dan perilaku yang diamati. Data hasil penelitian ini berupa fakta-fakta yang ditemukan pada saat di lapangan oleh peneliti (Sugiyono, 2016).

#### B. Subjek Penelitian

Menurut Amirin (2000:93) pengertian Subjek Penelitian adalah sebagai berikut: "Subjek penelitian seseorang atau sesuatu yang mengenainya ingin diperoleh keterangan." Penetapan subjek penelitian dilakukan melalui cara *purposive sampling*. Menurut Arikunto (1998: 126-127) *purposive sampling* adalah "pengambilan sampel yang dilakukan dengan didasarkan pada beberapa pertimbangan. Berdasarkan pendapat tersebut, pertimbangan mengambil sampel secara *purposive sampling* adalah: mereka yang berhubungan atau mengetahui permasalahan yang diteliti serta bersedia memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Sehubungan dengan itu, adapun yang menjadi subjek penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, pertimbangannya adalah bahwa Kepala Dinas selaku Dewan Pembina Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” yang mengetahui kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh pengurus dalam mengelola KPN Daya Karya.
2. Dewan Pengawas Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, pertimbangannya adalah bahwa Dewan Pengawas bertugas melaksanakan pengawasan terhadap kinerja pelayanan KPN Daya Karya.
3. Anggota Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, pertimbangannya adalah bahwa anggota merupakan penerima layanan dari KPN Daya Karya yang tentunya mengetahui bagaimana kinerja pelayanan yang diberikan.

### **C. Jenis Data**

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Pertama, data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, dewan pengawas dan pengurus Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, dan anggota Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

Sedangkan data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber lain yang berkaitan dengan objek penelitian. Data sekunder dapat digunakan sebagai pendukung penelitian guna mencari fakta yang sebenarnya. Oleh karena itu, penggunaan data sekunder dalam

penelitian ini dapat diperoleh laporan RAT tahun 2016 dan dokumen lain yang berkaitan dengan kinerja pelayanan Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, wawancara, dan observasi langsung. Sebab, penelitian kualitatif dapat dimengerti maknanya secara baik, apabila dilakukan hubungan langsung dengan subjek melalui wawancara mendalam dan untuk melengkapi data diperlukan dokumentasi dan observasi. Pengumpulan data merupakan pengadaan data yang diperlukan untuk memperkuat argumentasi-argumentasi dan asumsi-asumsi dalam membuktikan kebenaran penelitian.

Maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain, sebagai berikut.

##### **1. Wawancara.**

Wawancara dilakukan terhadap informan yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian, juga untuk merespon berbagai pendapat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap “*stakeholder*” yang berhubungan dengan pengelolaan lingkungan hidup termasuk masalah pertambangan yang dipilih secara “*purposive*”, yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai hambatan dan masalah serta

masukannya untuk memperdalam kajian mengenai hambatan dan masalah serta preferensi kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

Dalam wawancara terhadap informan tersebut menggunakan panduan wawancara, sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan. Wawancara dilakukan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, Pengurus, Dewan Pengawas serta anggota Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Selain itu wawancara juga dilakukan kepada para pengusaha / penambang, dengan penentuan informan dilakukan secara *purposive*. Pemilihan informan untuk pengusaha / penambang disesuaikan dengan konteks data di lapangan.

Berdasarkan uraian di atas, kisi-kisi instrumen wawancara dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 3.1. Kisi-Kisi Instrumen Wawancara**

<b>Aspek Penelitian</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub indikator</b>	<b>Informan</b>
Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya	Responsivitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>mengenali kebutuhan anggota</li> <li>merespon persoalan yang muncul</li> <li>memahami kemauan anggota</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dewan Pembina</li> <li>Dewan Pengurus</li> <li>Dewan Pengawas</li> <li>Anggota</li> </ol>
	Responsibilitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>apakah pelaksanaan kegiatan KPN Daya Karya dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi</li> <li>tingkat kesesuaian antara perumusan misi dan tujuan organisasi dengan dinamika perubahan</li> <li>tingkat antisipasi untuk menghadapi perubahan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dewan Pembina</li> <li>Dewan Pengurus</li> <li>Dewan Pengawas</li> <li>Anggota</li> </ol>
	Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan</li> <li>Penyampaian Laporan Keuangan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dewan Pembina</li> <li>Dewan Pengurus</li> <li>Dewan Pengawas</li> <li>Anggota</li> </ol>
<b>Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya</b>	Karakteristik organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>Struktur organisasi</li> <li>Pembagian tugas dan tanggungjawab</li> <li>Hubungan dan latta kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dewan Pengurus</li> <li>Dewan Pengawas</li> </ol>
	Karakteristik lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</li> <li>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>),</li> <li>Peluang (<i>Opportunities</i>)</li> <li>Ancaman (<i>Threaths</i>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dewan Pengurus</li> <li>Dewan Pengawas</li> </ol>
	Karakteristik pekerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tingkat pendidikan formal</li> <li>Diklat yang diikuti</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dewan Pengurus</li> <li>Anggota</li> </ol>
	Kebijakan Dan Praktek Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>Seleksi pengurus dan anggota</li> <li>Proses pengambilan keputusan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dewan Pembina</li> <li>Dewan Pengurus</li> <li>Dewan Pengawas</li> <li>Anggota</li> </ol>

## 2. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada. Observasi telah dilakukan antara lain pada Koperasi Pegawai Negeri (KPN) "Daya Karya" Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

**Tabel 3.2. Kisi-Kisi Instrumen Observasi**

Indikator Penelitian	Keterangan	
	Ya	Tidak
Petugas selalu siap di tempat pada saat jam kerja		
Formulir persyaratan tersedia lengkap		
memberikan pelayanan bersikap ramah dan sopan		
petugas memberikan pelayanan penuh tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya		
Petugas pelayanan terampil dalam menangani urusan		
petugas bersikap adil (tidak diskriminasi) dalam memberikan pelayanan		
petugas tidak meminta imbalan tambahan dari biaya pelayanan yang telah ditetapkan		
Pelayanan oleh petugas yang diberikan tidak bertele-tele		
Tersedia Bagan mengenai prosedur/mechanisme pemberian pelayanan		
Tempat parkir bagi kendaraan anggota yang berurusan tertata dengan baik dan terjamin keamanannya		
tersedia petunjuk sehingga memudahkan anggota untuk mendapatkan pelayanan yang dibutuhkan		
Rencana Anggaran		

### 3 Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu (Moleong,1999). Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain dari Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” serta dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Disamping dokumentasi yang terdapat pada kantor-kantor tersebut juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

#### E. Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk terjaminnya keakuratan data. Keabsahan data merupakan konsep yang sangat penting, yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas).

Menurut Sugiyono (2009:241) triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabung dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Menurut Sugiyono ada tiga macam triangulasi, yaitu:

##### 1. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam penelitian ini, data yang telah diperoleh dari sumber penelitian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari sumber tersebut.

Hal ini dapat dicapai dengan jalan (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah dan tinggi, orang berada, orang pemerintahan; (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda-beda.

## 3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu, dalam menguji kredibilitas data dapat dilakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Bila hasil uji menghasilkan data yang

berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian.

#### **F. Teknis Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2012:89) analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif, yaitu analisis data yang memanfaatkan persentase hanya merupakan langkah awal saja dari keseluruhan proses analisis. Langkah selanjutnya adalah, analisis kualitatif tersebut dinyatakan dalam kalimat-kalimat atau ungkapan-ungkapan dan pada akhirnya dianalisis sesuai dengan keperluan yang ada di dalam tujuan penelitian.

Analisis data dilakukan pertama kali, karena data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data selanjutnya dilakukan pemisahan-pemisahan atau pengkategorian dan pengklasifikasian sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan suatu analisis yang lebih komprehensif dan mendalam, melalui penafsiran data dan pemeriksaan data atau verifikasi.

Reduksi data bermakna menggolongkan, mengkategorisasikan dan mengkoordinasikan data sesuai dengan jenisnya. Dalam melakukan pekerjaan reduksi ini, kegiatan yang dilakukan adalah membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan yang perlu dijaga supaya tetap berada di dalamnya dari data yang diperoleh yaitu dengan menyusunnya ke dalam bentuk satuan-satuan dari berbagai

sumber seperti hasil wawancara dan observasi di lapangan, sehingga dapat diidentifikasi.

Langkah terakhir dalam analisis data dengan melakukan penafsiran data. Sebagaimana dikemukakan Moleong (2000:199-200) ada dua langkah dalam melakukan penafsiran data yaitu menemukan kategori dan kawasannya dan interogasi terhadap data. Kategori bermakna mengelompokkan data-data dari informan yang sesuai dengan aspek-aspek penelitian yang diteliti.

Data yang terkumpul dari hasil penelitian selanjutnya adalah diolah dan dianalisis. Pengolahan data yang digunakan disesuaikan dengan pilihan metode penelitian, yaitu menggunakan analisis kualitatif melalui logika induktif yaitu *on going process* atau terus menerus ( Miles dan Hubermas, 1992 . Setiap data akan diberikan penjelasan dan uraian hasil analisis dengan cara deskriptif (pemaparan dan penafsiran data dalam bentuk narasi).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di pimpin oleh Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah sesuai dengan bidang kewenangannya. Sehingga penentuan susunan organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang ditetapkan melalui Peraturan Bupati Sintang Nomor 34 tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

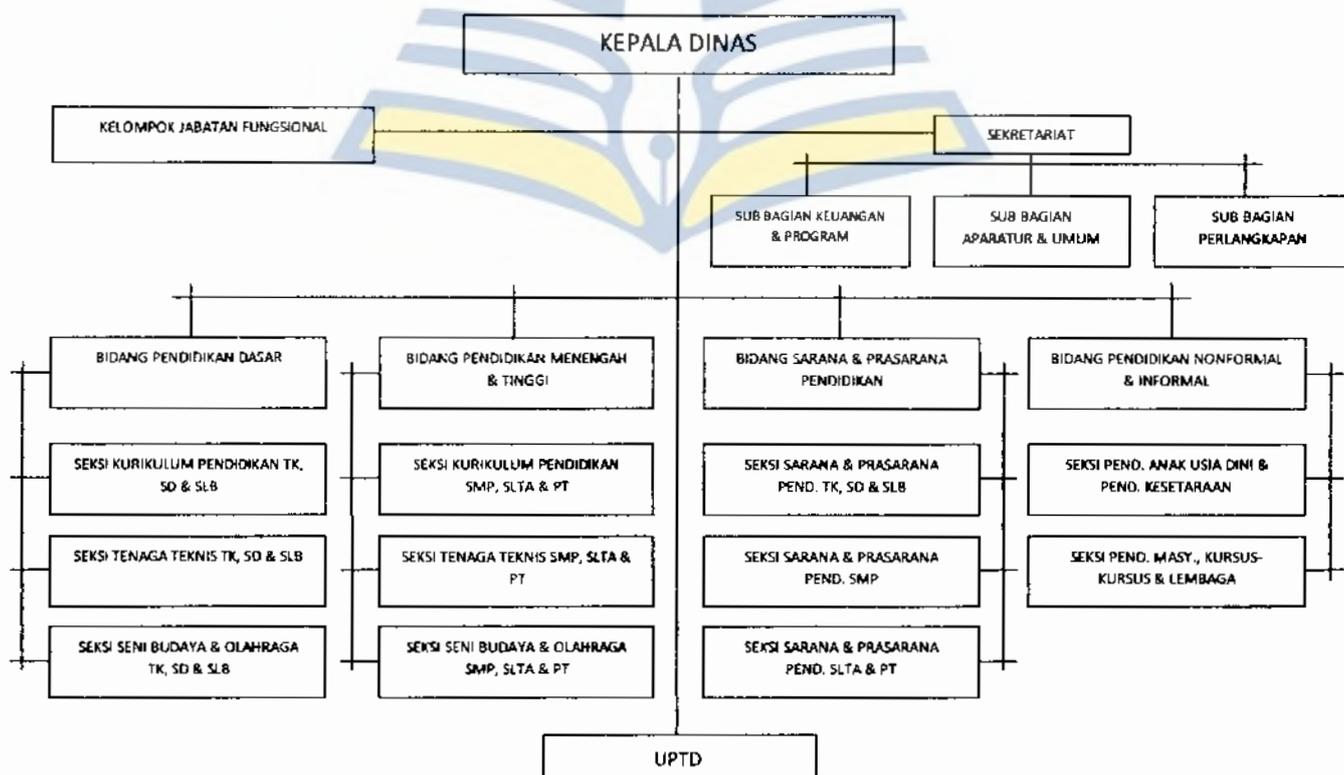
Berdasarkan peraturan Bupati Sintang tersebut, susunan organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang terdiri dari :

- a. Kepala
- b. Sekretariat, terdiri dari:
  - 1) Sub Bagian Keuangan dan Program;
  - 2) Sub, Bagian Aparatur dan Umum;
  - 3) Sub Bagian Perlengkapan;
- c. Bidang Pendidikan Dasar, terdiri dari:
  - 1) Seksi Kurikulum Pendidikan TK, SD dan SLB;
  - 2) Seksi Tenaga Teknis TK, SD dan SLB;
  - 3) Seksi Seni Budaya dan olahraga TK, SD dan SLB;
- d. Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi, terdiri dari:
  - 1) Seksi Kurikulum Pendidikan SMP, SLTA dan Perguruan Tinggi;
  - 2) Seksi Tenaga Teknis SMP, SLTA dan Perguruan Tinggi;

- 3) Seksi Seni Budaya dan olahraga SMP, SLTA, SMK dan Perguruan Tinggi;
- e. Bidang Sarana dan Prasarana Pendidikan, terdiri dari:
  - 1) Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan TK, SD dan SLB;
  - 2) Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan SMP;
  - 3) Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan SLTA, SMK dan Perguruan Tinggi;
- f. Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal, terdiri dari:
  - 1) Seksi Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Pendidikan Kesetaraan.
  - 2) Seksi Pendidikan Masyarakat, Kursus-kursus dan Kelembagaan;
- g. Unit Pelaksana. Teknis Dinas (UPTD);
- h. Kelompok Jabatan Fungsional;

Untuk lebih jelas susunan organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, dapat dilihat pada bagan berikut :

**Gambar 4.1. Susunan organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**



Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang

Kepala Dinas dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan yang ditetapkan oleh Bupati. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, Kepala UPTD dan Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horizontal, baik di dalam lingkungan masing-masing dan antar Satuan Organisasi Perangkat Daerah serta dengan Instansi Vertikal di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sintang sesuai dengan bidang tugasnya.

Pejabat Struktural dalam lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan bertanggung jawab memimpin dan mengoordinasikan bawahan masing-masing, memberikan bimbingan serta petunjuk pelaksanaan tugas bawahannya. Dalam melaksanakan tugasnya, Pejabat Struktural wajib mengetahui dan mematuhi petunjuk, bertanggung jawab dan menyampaikan laporan kepada atasan masing-masing. Kemudian wajib mengoreksi dan mengkaji laporan yang diterima dan selanjutnya sebagai bahan pertimbangan lebih lanjut.

Pejabat Struktural Dinas Pendidikan dan Kebudayaan juga berkewajiban mengawasi bawahan masing-masing dan mengambil langkah-langkah dan tindakan bila terjadi penyimpangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan otonomi daerah di bidang pendidikan. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, setiap bagian yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan jabatan dan kedudukannya.

## 1) Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas membantu Bupati dalam bidang pendidikan. Kepala Dinas mempunyai fungsi :

- a) penyusunan kebijakan teknis dibidang Pendidikan;
- b) penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pembinaan penyienggaraan Pendidikan Pra Sekolah, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, Pendidikan Non Formal dan Informal;
- c) penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pengadaan, pendistribusian, pendayagunaan dan perawatan prasarana dan sarana termasuk pembangunan infra struktur pendidikan;
- d) penyusunan perencanaan pengadaan dan pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- e) pengembangan standar isi dan standar kompetensi lulusan kurikulum nasional;
- f) penyusunan, penetapan dan pengembangan standar isi dan standar kompetensi kurikulum muatan lokal;
- g) penetapan kebijakan pelaksanaan penerimaan siswa;
- h) pengkoordinasian dan melaksanakan monitoring evaluasi pelaksanaan ujian akhir nasional dan ujian akhir sekolah;
- i) pembinaan dan penilaian personil pendidik dan tenaga kependidikan;
- j) memproses usulan kelembagaan unit sekolah baru negeri kepada Bupati;
- k) pemberian perijinan pendidikan swasta dan kursus-kursus;
- l) pengkoordinasian pengembangan dan pelestarian seni dan budaya daerah dan olahraga prestasi di kalangan pelajar;

- m) pelaksanaan koordinasi terhadap perguruan tinggi;
  - n) penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis dan rencana kerja tahunan di bidang Pendidikan;
  - o) pembinaan UPTD di bidang Pendidikan;
  - p) pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, humas dan arsip Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
  - q) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang Pendidikan;
  - r) pelaksanaan evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas dan fungsi;
  - s) penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di bidang Pendidikan;
  - t) pelaksanaan penetapan Kinerja di bidang Pendidikan;
  - u) pelaksanaan analisa jabatan kepada Bupati;
  - v) pelaksanaan pengawasan melekat;
  - w) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 2) Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam bidang administrasi, aparatur, keuangan, arsip, perlengkapan serta penyusunan rencana kegiatan. Untuk melaksanakan tugasnya tersebut, Sekretariat mempunyai fungsi :

- a) penghimpunan, mengoordinasikan dan menyusun perencanaan dan program kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- b) pengelolaan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, arsip dan barang;
- c) pelaksanaan koordinasi penyusunan perencanaan kegiatan Pendidikan;

- d) penghimpunan peraturan, ketentuan dan dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas;
- e) perencanaan dan menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan, kepegawaian, keuangan, barang dan memberikan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh satuan organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- f) penghimpunan, penyusunan dan mengoordinasikan program kerja dan laporan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- g) penelitian dan penelaahan konsep atau naskah dinas serta dokumen lain yang akan diajukan kepada Kepala Dinas;
- h) pelaksanaan bimbingan, mengawasi, mengevaluasi dan memberi petunjuk serta arahan kepada Sub Bagian Keuangan dan Program, Sub Bagian Aparatur dan Umum dan Sub Bagian Perlengkapan;
- i) pendistribusian dan mengoordinasikan tugas-tugas dari Kepala Dinas kepada para kepala bidang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- j) pemberian saran dan pertimbangan kepada Kepala Dinas baik secara tertulis maupun lisan diminta atau tidak;
- k) pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### 3) Bidang Pendidikan Dasar

Bidang Pendidikan Dasar mempunyai tugas membantu Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di bidang Pendidikan Dasar yang meliputi: Pendidikan Pra Sekolah (TK), Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Luar Biasa (SLB). Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Pendidikan Dasar mempunyai fungsi:

- a) penyusunan dan penetapan isi dan standar pengelolaan TK, SD dan SLB;
- b) pengembangan standar isi dan standar kompetensi lulusan kurikulum nasional TK, SD dan SLB;
- c) penyusunan, penetapan dan mengembangkan standar isi dan standar kompetensi kurikulum muatan local TK, SD dan SLB;
- d) penetapan petunjuk pelaksana pembiayaan pendidikan;
- e) perencanaan alokasi biaya pendidikan;
- f) penetapan petunjuk pelaksana penilaian hasil belajar TK, SD dan SLB berdasarkan kebijakan yang ditetapkan Pemerintah;
- g) pengkoordinasian dan pemantauan pelaksanaan Ujian Akhir Sekolah;
- h) pengusulan kelembagaan unit baru kepada Bupati;
- i) pemberian perijinan penyelenggaraan Pendidikan TK, SD dan SLB Swasta;
- j) penyusunan Pedoman Komite Sekolah, Usaha Kesehatan Sekolah, Kepramukaan, Koperasi dan Perpustakaan Sekolah;
- k) penyusunan pedoman perencanaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pendidikan TK, SD dan SLB Negeri dan Swasta;
- l) pembinaan pengelolaan TK, SD dan SLB;
- m) perencanaan kebutuhan, pengadaan dan penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan TK, SD dan SLB;
- n) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan karir tenaga pendidik dan tenaga kependidikan TK, SD dan SLB;
- o) perencanaan penyediaan kesejahteraan Kepala Sekolah, Guru dan penjaga sekolah;

- p) pelaksanaan pengembangan dan pembinaan seni budaya dan olahraga prestasi pelajar TK, SD dan SLB;
- q) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsi.

#### 4) Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi

Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi mempunyai tugas membantu Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi yang meliputi pendidikan formal SMP/ sederajat, SLTA, SMK dan Perguruan Tinggi. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Bidang Pendidikan Menengah dan Tinggi mempunyai fungsi:

- a) penyusunan dan penetapan pelaksanaan pengelolaan SMP, SLTA dan SMK;
- b) pengkoordinasian pelaksanaan standar isi dan standar kompetensi tulus kurikulum nasional SMP, SLTA dan SMK;
- c) pengembangan standar isi dan standar kompetensi lulusan kurikulum nasional SMP, SLTA dan SMK;
- d) penyusunan dan pengembangan standar isi dan standar kompetensi kurikulum muatan lokal SMP, SLTA dan SMK;
- e) penetapan petunjuk pelaksana pembiayaan pendidikan;
- f) perencanaan alokasi biaya pendidikan;
- g) penetapan petunjuk pelaksanaan penilaian hasil belajar SMP, SLTA dan SMK berdasarkan kebijakan yang ditetapkan Pemerintah
- h) pengordinasiandan melaksanakan monitoring evaluasi Ujian Nasional dan Ujian Akhir Sekolah SMP, SLTA dan SMK
- i) pengusulan kelembagaan unit sekolah baru SMP, SLTA dan SMK Negeri

- j) pelaksanaan perijinan penyelenggaraan Pendidikan SMP, SLTA dan SMK Swasta yang ditetapkan oleh Kepala Dinas;
- k) penyusunan Pedoman Komite Sekolah, Usaha Kesehatan Sekolah, Kepramukaan, Koperasi dan Perpustakaan Sekolah;
- l) penyusunan pedoman perencanaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pendidikan SMP, SLTA dan SMK Negeri dan Swasta;
- m) pembinaan pengelolaan SMP, SLTA dan SMK;
- n) perencanaan kebutuhan, pengadaan dan penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMP, SLTA dan SMK;
- o) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan karir tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMP, SLTA dan SMK;
- p) perencanaan penyediaan kesejahteraan Kepala Sekolah, Guru dan penjaga sekolah;
- q) perencanaan dan pelaksanaan pembinaan peningkatan mutu akademik pendidikan SMP, SLTA dan SMK;
- r) pelaksanaan fasilitasi dan memberikan bantuan dalam upaya pengembangan kurikulum pendidikan pada perguruan tinggi;
- s) perencanaan dan melaksanakan pengembangan dan pembinaan seni budaya dan olahraga prestasi pelajar, SMP, SLTA dan SMK
- t) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsi:

#### 5) Bidang Sarana dan Prasarana Pendidikan

Bidang Sarana dan Prasarana Pendidikan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di bidang Sarana dan Prasarana Pendidikan. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Bidang Sarana dan Prasarana Pendidikan mempunyai fungsi:

- a) penyusunan perencanaan kebutuhan dan pengadaan sasaran dan prasarana pendidikan;
- b) pemantauan dan evaluasi penggunaan sarana dan prasarana pendidikan;
- c) pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan;
- d) penginventarisasian aset dan pembukuan pelaporan perlengkapan pendidikan masing-masing Sekolah;
- e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsi.

#### 6) Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal

Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal mempunyai tugas membantu Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di bidang Pendidikan Non Formal dan Informal. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Bidang Pendidikan Non formal dan Informal mempunyai fungsi:

- a) perencanaan dan pelaksanaan pembinaan kegiatan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), kesetaraan, pendidikan masyarakat, pembinaan kursus dan kelembagaan;
- b) penyusunan dan pengembangan bahan pelaksanaan kegiatan PAUD, kesetaraan, pendidikan masyarakat, pembinaan kursus dan kelembagaan;
- c) pelaksanaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian serta evaluasi

penyelenggaraan kegiatan PAUD, kesetaraan, pendidikan masyarakat, pembinaan kursus dan kelembagaan;

- d) pemberian bimbingan teknis, evaluasi dan peningkatan mutu PAUD, kesetaraan, pendidikan masyarakat, pembinaan kursus dan kelembagaan;
- e) pemberian dorongan dan memberdayakan peran serta masyarakat di bidang PAUD, kesetaraan, pendidikan masyarakat, pembinaan kursus dan kelembagaan;
- f) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsi.

#### 7) Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

UPTD mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas operasional Dinas Pendidikan dan Kebudayaan bidang tertentu dan atau dengan lokasi dan wilayah kerja di Kecamatan. Untuk menyelenggarakan tugasnya, UPTD mempunyai fungsi:

- a) pelaksanaan tugas operasional Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- b) pelaksanaan urusan administrasi ;
- c) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### 8) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sesuai dengan keahlian dan keterampilannya.

Visi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang yang telah ditetapkan adalah : **"Terselenggaranya Pendidikan yang Menjadi Pusat Unggulan dalam Menghasilkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas, Merata, dan Berkeadilan, serta Berazaskan Iman dan Taqwa"**,

Untuk mencapai pernyataan visi tersebut di atas, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang menetapkan pernyataan misi sebagai berikut

- a. Meningkatkan pembinaan pendidikan bagi anak usia dini melalui pendidikan prasekotah (TK).
- b. Menuntaskan petaksanaan wajib belajar 9 Tahun.
- c. Melakukan pembinaan sekolah menengah untuk mempersiapkan pendidikan akademik dan kejuruan.
- d. Meningkatkan pembinaan pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga termasuk seni budaya.
- e. Menetapkan kebijakan dan standar kompetensi kabupaten.
- f. Melaksanakan desentralisasi dan otonomi pengelolaan pendidikan sampai tingkat sekolah.
- g. Meningkatkan kesejahteraan dan profesionalisme guru serta tenaga kependidikan.
- h. Penyediaan infrastruktur dan sarana pendidikan yang layak.
- i. Memberikan layanan khusus kepada anak-anak berbakat dan cerdas, memberikan kemudahan, menyediakan layanan pendidikan khusus bagi anak yang mengalami ketunaan, keterbetakangan dan miskin.
- j. Mengalng kemitraan dan peran serta masyarakat termasuk dunia usaha.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

#### **a. Responsivitas (*responsiveness*)**

Responsivitas sebagai salah satu indikator untuk mengukur kinerja, secara sederhana dapat diartikan mau mendengarkan saran (Jhon M. Echols dan Hasan Shadely, 1992:481). Menurut pengertian ini terlihat adanya komunikasi dalam bentuk aspirasi atau kehendak dari satu pihak kepada pihak lain serta memperhatikan apa yang disampaikan oleh komunikan. Agus Dwiyanto dan Baveola Kusumasari (2001:2) mengemukakan tentang pentingnya responsivitas dalam hubungannya dengan penilaian kinerja yaitu: “Dalam kaitannya dengan penilaian kinerja, responsivitas sangat diperlukan karena hal tersebut merupakan bentuk kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, memprioritaskan pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat”.

Berpedoman pada pendapat di atas, bahwa KPN Daya Karya yang dibentuk berdasarkan Badan Hukum Nomor 170.a/BH/X/Tanggal 25 Januari 1996 harus mampu dan mau mendengarkan serta peka terhadap apa yang menjadi tuntutan dan aspirasi anggota. Tingkat responsivitas yang akan diteliti adalah kemampuan KPN Daya Karya dalam mengenali kebutuhan anggota, merespon persoalan yang muncul, memahami kemauan anggota untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota.

Terkait hal tersebut, harapan yang disampaikan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang selaku Dewan Pembina KPN Daya Karya adalah bahwa pelayanan dan produk yang diberikan KPN Daya Karya yang dihasilkan harus dapat merefleksikan dinamika dan aspirasi yang berkembang pada anggota (responsif dan aspiratif). Artinya dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan anggota, memberi pelayanan dan kepuasan kepada anggota serta mampu memecahkan masalah yang dihadapi.

Responsivitas adalah kemampuan KPN Daya Karya untuk mengenali kebutuhan anggota, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan KPN Daya Karya dengan kebutuhan dan aspirasi anggota. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan KPN Daya Karya dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan anggota.

Memperhatikan uraian tersebut, kriteria responsivitas bagi suatu organisasi seperti halnya KPN Daya Karya adalah sebagai berikut : Mengenali harapan anggota dan memenuhi janji secara tepat waktu. Menunjukkan rasa hormat kepada semua anggota dan gagasan mereka. Mendorong partisipasi anggota dalam pengembangan koperasi.

Menurut Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang bahwa kalau responsivitas telah terlaksana dengan baik, dengan sendirinya akan terlaksana tanggung jawab. Mengapa demikian? Karena kalau Anggota tidak ikut

menetapkan Garis-Garis Besar Arah Kegiatan Koperasi, bagaimana Anggota dapat mengetahui seberapa jauh Kegiatan Koperasi telah terlaksana. Sejalan dengan Garis-Garis Besar Arah Kegiatan Koperasi. Jadi Anggota akan dapat mengawasi secara terbuka jalannya Koperasi, kalau Anggota sendiri tahu dan ikut menetapkan Garis-Garis Besar Arah Kegiatan Koperasi.

Berdasarkan uraian tersebut, makna responsivitas dalam Tata Organisasi KPN Daya Karya adalah Anggota sebagai Pemilik mempunyai sepenuhnya untuk mengawasi jalannya Koperasi. Keadaan Koperasi bagi Anggota tidak ada yang bersifat Rahasia. Segala sesuatu yang menyangkut jalannya Koperasi perlu diketahui oleh Anggota-Anggota.

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang diketahui sebagai berikut:

Menurut hemat saya, *responsiveness* dalam Tata Organisasi KPN Daya Karya ini dalam Pelaksanaannya mempunyai 2 sisi : Dari sisi Anggota, Keterbukaan menyangkut Hak yang dimiliki oleh setiap Anggota untuk mengetahui jalannya Koperasi dalam setiap saat. Dari sisi Pengurus selaku Pimpinan Koperasi menyangkut kewajiban Pengurus untuk setiap saat memberikan Layanan yang baik kepada Anggota untuk menginformasikan keadaan jalannya Koperasi secara jujur dan apa adanya.

Antara Pelaksanaan Hak Anggota untuk mengetahui dan Kewajiban Pengurus untuk memberitahu Anggota, merupakan pasangan yang bertepuk sebelah tangan. Di satu Pihak Anggota menggunakan Haknya dengan penuh etikat baik, di Pihak lain Pengurus melaksanakan Kewajiban. Untuk memberitahukan keadaan Koperasi kepada Anggota dengan wajar dan jujur. Keadaan demikian merupakan keadaan yang ideal, dan dalam Praktek untuk mewujudkan sering masih dijumpai adanya hambatan-hambatan baik datang dari Pihak Anggota sendiri maupun dari Pihak Pengurus, karena adanya hambatan-hambatan tersebut,

dan hal ini akan menjadi Sumber kemungkinan terjadinya **Penyelewengan** atau **Penyimpanan dalam Tubuh Koperasi**.

Pertama-tama yang akan dibahas adalah bagaimana persepsi anggota terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan KPN Daya Karya dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan kepada anggota, sebagai wujud atau manifestasi dari responsivitas KPN Daya Karya terhadap kebutuhan dan keinginan anggota. Persepsi masyarakat tentang hal ini, merupakan aspek yang terkait dengan pengetahuan anggota tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh KPN Daya Karya dan apa manfaat serta keuntungannya bagi anggota.

Hasil wawancara dengan salah satu anggota KPN Daya Karya dapat diketahui sebagai berikut:

sampai saat ini saya sendiri belum tahu apa saja kebijakan atau upaya-upaya yang dilakukan oleh pengelola KPN Daya Karya dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan kepada anggota

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa anggota yang mengetahui secara persis adanya upaya-upaya dan tindakan KPN Daya Karya dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan relatif tidak terlalu banyak yang mengetahuinya. Hasil wawancara dengan salah satu anggota KPN Daya Karya dapat diketahui sebagai berikut:

saya juga belum mengetahui secara pasti Persyaratan dokumen yang diperlukan untuk masing-masing jenis kegiatan pelayanan, Besarnya biaya sesuai dengan biaya yang berlaku, serta Jangka waktu penyelesaian pelayanan

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ketua Pengurus KPN Daya Karya, melalui wawancara dengan penulis menyatakan :

“Kita banyak juga mendengar keluhan-keluhan dan seruan-seruan yang bernada miring tentang pelayanan yang diberikan. Nah, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kami kepada anggota sebagai bentuk sikap respon kami terhadap keluhan dan aspirasi anggota tadi, maka kami akan sediakan ruang tunggu yang dilengkapi papan informasi.

Keterangan yang disampaikan Ketua Pengurus KPN Daya Karya tersebut, menunjukkan bagaimana responsivitas Ketua Pengurus KPN Daya Karya dalam rangka mengenali dan merespon kebutuhan dan aspirasi anggota. Keterangan ini diperoleh melalui salah satu anggota KPN Daya Karya adalah sebagai berikut:

“Apa yang disampaikan tersebut, adalah masih ‘rencana.” Hingga saat ini kegiatan tersebut masih belum dilaksanakan.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa KPN Daya Karya masih bekerja belum optimal, dimana mereka masih bersikap pasif dalam upaya mendekati diri dengan anggota. KPN Daya Karya masih berpikir dengan paradigma lama, dimana anggota lah yang harus bersusah payah mencari tahu tentang prosedur pelayanan.

Berikut ini wawancara yang dilakukan dengan salah satu anggota KPN Daya Karya:

“Memang saya baru sekali ini berurusan ke KPN Daya Karya, Saya juga kurang tahu kemana harus berurusan. Saya lebih banyak bertanya kepada pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ini. Kebetulan Saya beberapa hari ini mondar mandir ke Kantor ini. Sementara kalau kita mengeluh ke aparat disini supaya minta dipercepat, saya takut konsekwensi uang lagi, Saya Cuma Guru SLTP mana ada uang untuk nyogok-nyogok.

Beberapa pernyataan salah satu anggota KPN Daya Karya menyiratkan bahwa pelayanan pada salah satu anggota KPN Daya Karya belum responsif. Kenyataan tidak responsifnya salah satu anggota KPN Daya Karya ini ditambah lagi dengan tidak adanya program khusus dari salah satu anggota KPN Daya

Karya yang dapat menumbuhkan dan menciptakan suasana kerja atau kegiatan pelayanan yang dapat menjadi sarana efektif untuk menampung keluhan-keluhan dan aspirasi anggota.

Dari pengamatan penulis di lapangan juga didapat bahwa ruangan yang disediakan untuk kantor salah satu anggota KPN Daya Karya menyatu bersama ruangan lainnya di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang diketahui sebagai berikut:

Kami akui, bahwa karena ruangan kantor pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang sangat terbatas, maka kami hanya dapat menyediakan satu ruangan ukuran 3 x 4 meter saja untuk kantor KPN Daya Karya

Berdasarkan uraian tersebut, untuk mengetahui ketersediaan sarana dan prasarana dalam mendukung kinerja KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1. Ketersediaan Sarana Dan Prasarana Dalam Mendukung Kinerja KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

NO	BARANG	JUMLAH	KONDISI
1	KOMPUTER	1	Baik
2	PRINTER	1	Rusak
3	PRINTER 3 IN 1	1	Baik
4	KIPAS ANGIN	2	Baik
5	MEJA	1	Rusak
6	MEJA PANJANG	1	Rusak
7	KURSI	8	Baik
8	LEMARI	1	Rusak
9	BOX	1	Rusak
10	FILE BOX	14	Baik
11	STAPLES&KOTAK PELURU	1&6	Baik

Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017

Kelengkapan ruangan juga sangat terbatas. Tidak ada loket yang tersedia. Disamping itu juga, kotak saran yang ada seperti sia-sia saja, dan berdasarkan pernyataan aparat yang ditemui terpisah menyatakan bahwa kotak saran yang ada hanya sekedar pajangan semata dan tidak pernah digubris keberadaannya apalagi difungsikan, sehingga wajar-wajar saja kalau anggota juga enggan untuk menyuarkan aspirasi dan keluhannya melalui kotak saran yang ada.

Dengan pelayanan yang lancar berdampak pada ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Memang, tidak seratus persen semua pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya sesuai dengan ketentuan yang ada. Hambatan utama yang sering menimbulkan keterlambatan adalah kekuranglengkapan berkas yang dibawa oleh anggota. Berkaitan dengan hal tersebut, wawancara yang dilakukan dengan Ketua Pengurus KPN Daya Karya mengatakan :

“Soal ketepatan waktu bisa dikatakan belum 100% pelayanan diselesaikan tepat pada waktunya. Kelambatan terjadi bisa disebabkan dari pihak anggota, bisa juga dari pihak kita. Kalau dari pihak anggota, penyebabnya adalah kekuranglengkapan berkas sementara dalam melengkapi tidak sekaligus, sedangkan dari kita itu biasanya karena arsip masih belum tertib”.

Sehubungan dengan uraian tersebut, untuk mengetahui Aspek Responsivitas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.2. Aspek Responsivitas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

No	Indikator Responsivitas	Keterangan
1	kemampuan KPN Daya Karya dalam mengenali kebutuhan anggota	Belum optimal
2	merespon persoalan yang muncul	Belum optimal
3	memahami kemauan anggota untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota	Belum optimal

Sumber: Hasil Penelitian, Maret 2017

Berdasarkan data pada Tabel di atas, Aspek esponsivitas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang masih belum optimal. Tingkat responsivitas yang akan diteliti adalah kemampuan KPN Daya Karya dalam mengenali kebutuhan anggota, merespon persoalan yang muncul, memahami kemauan anggota untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota.

#### **b. Responsibilitas (*responsibility*)**

Dalam kaitannya dengan responsibilitas ini akan dilihat dari apakah pelaksanaan kegiatan KPN Daya Karya dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, tingkat kesesuaian antara perumusan misi dan tujuan organisasi dengan dinamika perubahan, serta tingkat antisipasi untuk menghadapi perubahan.

Suatu organisasi dikatakan melaksanakan kegiatan dengan responsibilitas yang tinggi apabila dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar/sesuai dengan kebijaksanaan organisasi. Sehubungan dengan uraian tersebut, untuk mengetahui Aspek

Responsibility KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3. Aspek Responsibility KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

No	Indikator Responsibility	Keterangan
1	Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan)	Belum Memiliki
2	Rencana Jangka Menengah	Belum Memiliki
3	Rencana Jangka Pendek	Belum Memiliki
4	Rencana Kerja Tahunan	Belum Memiliki
5	Uraian Tugas	Ada
6	Prosedur Operasi Standar	Belum Memiliki
7	Pedoman Penilaian Kerja Pengurus dan Anggota	Belum Memiliki
8	Rencana Anggaran	Ada
9	Tertib Laporan Internal	Belum dibuat tepat waktu
10	Tertib Laporan Eksternal	Belum dibuat tepat waktu

Sumber: Hasil Penelitian, Maret 2017

Berdasarkan data pada Tabel di atas, Aspek Responsibility KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang sebagian besar belum tersedia dengan baik. Selain hal tersebut, dalam hal responsibilitas dari KPN Daya Karya juga akan dilihat dari proses kemudahan dalam kegiatan pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan anggota KPN Daya Karya masih ada yang menyatakan bahwa prosedur pelayanan yang ditetapkan KPN Daya Karya termasuk dalam kategori tidak mudah dan masih berbelit-belit. Adanya yang menyatakan tidak mudah misalnya dari segi kecepatan, prosedur serta persyaratan yang harus dipenuhi. mereka menyatakan bahwa prosedur pelayanan yang didapat dari petugas cenderung berbelit belit dan terlalu banyak persyaratan yang harus dipenuhi sehingga menyebabkan pelayanan yang mereka dapatkan harus

menempuh waktu yang cukup lama.

Kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kualitas pelayanan KPN Daya Karya kepada anggota. Salah satu, kedisiplinan yang dimaksudkan disini adalah menyangkut keberadaan petugas pada jam kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan anggota KPN Daya Karya, terdapat beberapa alasan yang mereka kemukakan antara lain adalah; mengenai keberadaan petugas pada jam kerja dimana mereka saat memerlukan pelayanan yang seringkali kasusnya adalah petugas tidak ada ditempat, ada kegiatan lain serta petugas yang datang terlambat.

Berkaitan dengan hal tersebut, hasil wawancara dengan Ketua Pengurus KPN Daya Karya diketahui sebagai berikut:

Kami akui, bahwa keberadaan petugas pada jam kerja tidak bisa setiap saat. Hal ini karena petugas-petugas KPN Daya Karya adalah semuanya PNS yang mempunyai tugas pokok masing-masing. Saya sendiri sebagai Ketua, tugas pokok saya adalah Kepala Sekolah.

Kesesuaian antara pelaksanaan jadwal pelayanan dengan jadual yang telah ditetapkan adalah merupakan salah satu bentuk kedisiplinan yang menentukan kualitas pelayanan yang diberikan. Hasil wawancara dengan anggota KPN Daya Karya, mereka yang menyatakan tidak sesuai ini umumnya beralasan karena keterlambatan kehadiran petugas dan tidak adanya kepastian tentang jangka waktu pelayanan. Tidak adanya kepastian anggota mengenai jadwal, ternyata berkaitan dengan pengetahuan anggota mengenai ketersediaan jadwal maupun bagan prosedur.

**Tabel 4.4. Kondisi Anggota KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (Keadaan Bulan Februari 2017)**

KEADAAN	KEANGGOTAAN		
	LK	PR	JUMLAH
AKHIR BULAN LALU	363	350	713
BULAN INI MASUK	0	4	4
BULAN INI KELUAR	3	8	11
AKHIR BULAN INI	360	343	703

Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017.

Berdasarkan data pada Tabel di atas, dapat diketahui bahwa Kondisi Anggota KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang (Keadaan Bulan Februari 2017) masih banyak anggota yang keluar daripada masuk.

**c. Akuntabilitas (*accountability*)**

Lembaga Administrasi Negara (1999 : 3) mengartikan : “Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban”. Berdasarkan pendapat tersebut, akuntabilitas dalam arti bahwa KPN Daya Karya harus mempertanggungjawabkan tindakan dan pekerjaannya kepada anggota. *Accountabilty* diperlukan karena KPN Daya Karya harus bertanggung jawab terhadap tindakan dan pekerjaannya, pertama tanggung jawab kepada anggota, kedua tanggung jawab kepada organisasi.

Rapat Anggota Tahunan (RAT) adalah kekuasaan tertinggi didalam hidup berkoperasi, karena melalui forum RAT disampaikan perkembangan lembaga selama, tahun berjalan dan rencana pada tahun-tahun berikutnya. Untuk mengetahui Agenda pra-RAT dan RAT Pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.5. Agenda pra-RAT dan RAT Pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

No	Agenda	Keterangan
1	Laporan pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas tahun buku bersangkutan	Ada
2	Penyampaian program kerja Pengurus, Pengawas untuk tahun buku berikutnya	Tidak ada
3	Pemilihan Pengurus, Pengawas	Menyesuaikan
4	Hal-hal strategis lain yang perlu persetujuan anggota	Kadang-kadang

Sumber: Hasil Penelitian, Maret 2017

Agenda pra-RAT dan RAT pada umumnya adalah Laporan pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas tahun buku bersangkutan, Penyampaian program kerja Pengurus, Pengawas untuk tahun buku berikutnya, Pemilihan Pengurus, Pengawas serta hal-hal strategis lain yang perlu persetujuan anggota. Pada KPN Daya Karya belum semua agenda tersebut dapat dilaksanakan.

Bukti bahwa Tata Organisasi Koperasi berciri Demokratis adalah bahwa Rapat Anggota merupakan Pemegang Kekuasaan Tertinggi dalam Koperasi. Setiap Keputusan yang penting, dan mendasar serta menentukan jalannya Koperasi harus melalui Persetujuan dan Pengesahan Rapat Anggota. Yang menjadi Indikator Penting di dalam suatu Koperasi bahwa ciri Demokratis telah

dilaksanakan, adalah apakah Rapat Anggota telah mampu berfungsi sebagai Pemegang Kekuasaan Tertinggi. Kalau ada Koperasi yang sejak berdiri tidak menyelenggarakan Rapat Anggota maka jelas Koperasi ini tidak melaksanakan ciri Demokratis dalam Organisasinya. Kalau terjadi keadaan seperti tersebut siapa yang salah. Untuk mencari siapa yang salah, kita harus kembalikan pada hakekat dari Koperasi, bahwa Koperasi adalah, dari, oleh dan untuk semua Anggota. Dari hakekat ini jelas Anggota sendirilah yang harus dipersalahkan dan bukan Pihak-Pihak lain.

Bukti-bukti bahwa Tata Organisasi Koperasi mempunyai Ciri Terbuka anantara lain adalah :

1. Keharusan Pengurus untuk pada setiap akhir Tahun memberikan Laporan Pertanggung Jawaban kepada Rapat Anggota Tahunan. Demikian juga keharusan Pengawas untuk setiap Akhir Tahun memberikan Laporan Pelaksanaan Tugas Pemeriksaan kepada Rapat Anggota Tahunan. Dengan Laporan tersebut, keadaan Koperasi pada Tahun yang bersangkutan secara terbuka dapat menggunakan Haknya secara Demokrat untuk memberikan Penilaian terhadap kedua Laporan tersebut dalam Rapat Anggota Tahunan.
2. Setiap saat kalau Anggota menghendaki, Anggota berhak untuk menanyakan segala sesuatu yang menyangkut jalannya Koperasi kepada Pengurus berkewajiban untuk melayaninya.

Untuk mengetahui Laporan Neraca pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang Tahun Buku 2015 dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.6. Laporan Neraca pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang Tahun Buku 2015**

AKTIFA	RUPIAH	PASSIVA	RUPIAH
AKTIFA LANCAR		1. SIMPANAN POKOK	141,900,000
1. KAS		2. SIMPANAN WAJIB	831,058,900
2. BANK		3. SIMPANAN KHUSUS&SUKARELA	377,710,345
3. PINJAMAN BEREDAR	1,110,687,744	4. DANA CADANGAN	6,143,000
4. PENYERTAAN MODAL DI PKP PTK	3,476,575	5. HUTANG	
		6. SHU TAHUN BERJALAN	
AKTIFA TETAP		7. ADMINISTRASI	6,143,000
5. INVENTARIS	12,307,000		
JUMLAH	1,126,471,319	JUMLAH	1,362,955,245

Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017

Selanjutnya, untuk mengetahui Laporan Rugi Laba pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang Tahun Buku 2015 dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.7. Laporan Rugi Laba pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang Tahun Buku 2015**

PENDAPATAN	RUPIAH	PENGELUARAN	RUPIAH
1. JULI	187,231,933	1. JULI	168,018,660
2. AGUSTUS	160,302,656	2. AGUSTUS	168,992,218
3. SEPTEMBER	149,912,350	3. SEPTEMBER	170,164,562
4. OKTOBER	155,059,550	4. OKTOBER	170,356,262
SHU	652,506,489		677,531,702

Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017.

Berdasarkan data pada Tabel di atas, dapat diketahui Laporan Rugi Laba pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang Tahun Buku 2015 masih mengalami defisit. Kalau Usaha Koperasi justru mendatangkan kerugian, maka keadaan ini akan mengancam Kelangsungan Hidup Koperasi. Sebab kalau Koperasi terus menerus merugi, maka akhirnya bangunan Koperasi roboh, dan dengan demikian Kepentingan Ekonomi bagi para Anggotanya tidak terlindungi lagi. Oleh karena itulah Penyerapan Tehnologi Berkoperasi sangat penting sekali dilaksanakan. Justru Penyerapan Tehnologi Berkopersai akan menentukan Tingkat Kesehatan Usaha Koperasi.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

Jika dikaitkan dengan masalah yang telah dirumuskan, yakni faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Koperasi Pegawai Negeri (KPN) “Daya Karya” Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, penulis menggunakan *theoretical frame work* Steers (1985) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum, yaitu: (1) Karakteristik organisasi, (2) karakteristik lingkungan, (3) karakteristik pekerja, dan (4) kebijakan dan praktek manajemen. Masing-masing faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

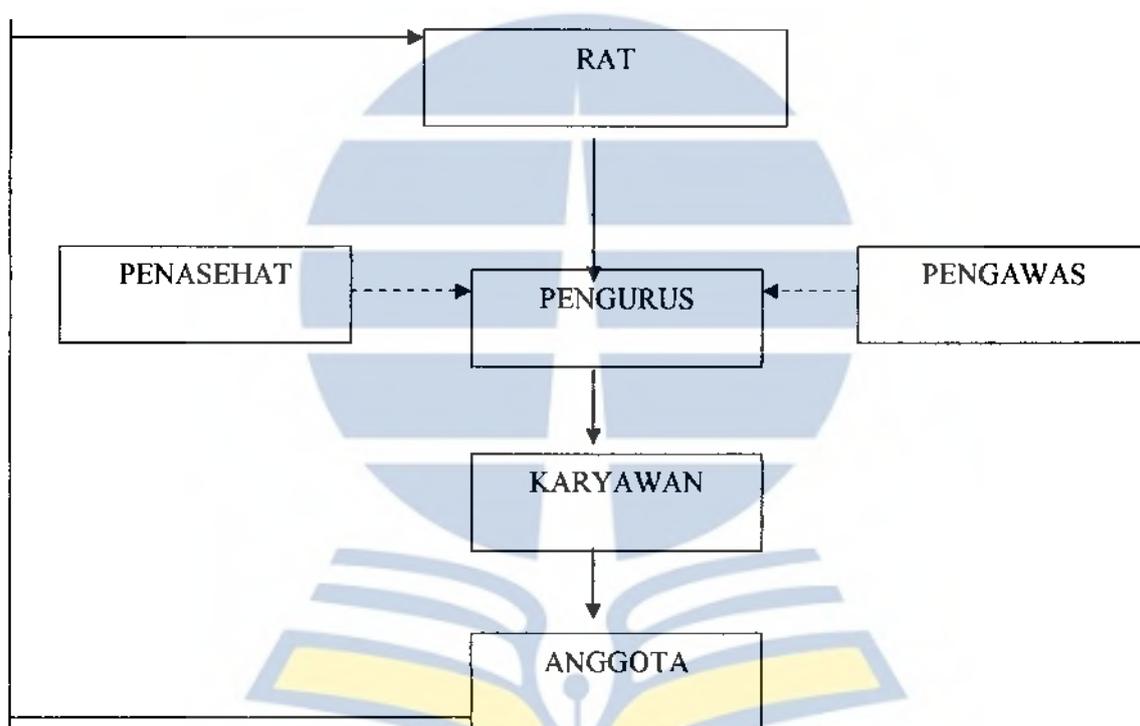
### **a. Karakteristik Organisasi**

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Struktur merupakan hal yang tidak terlepas dalam setiap organisasi oleh karena struktur akan dapat menggambarkan bagaimana suatu organisasi bergerak melalui tangan-tangan individu yang ada di dalamnya. Adapun Struktur Organisasi yang baik tentunya struktur yang bisa menjawab tantangan pada era otonomi kini dan

berorientasi kepada kepentingan masyarakat banyak yang perlu dilayani sesuai visi dan misi organisasi yang diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi serta profesionalisme bagi para individu yang bekerja di dalamnya.

Struktur Organisasi KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.2. Struktur Organisasi KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**



Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017

Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan seterusnya. Jadi, keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dilain pihak, yang dimaksud dengan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran

jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran.

Gitosudarmo (2000 : 8) mengemukakan bahwa struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat relatif tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan itu diatur dalam struktur organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku individu atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut. Pembagian tugas Pengurus, Pengawas, dan Karyawan Koperasi Kredit Tepian Taduh adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Pembagian Tugas Penasehat, Pengurus, dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

No	Nama	Jabatan	Tugas
1	Pengurus a. Tabrani, S.Pd, M.Si b. Lusiana Natalia, S.IP c. Usman Adi, S.Pd	Ketua Sekretaris Bendahara	Koordinator Umum Supervisi TU, korektor Pembukuan keuangan
2	Pengawas a. H. Haerudin, S.Sos., M.Si. b. A. Jundeng, S.Pd.	Pengawas Pengawas	Koordinator Pemeriksaan administrasi
3	Penasehat a. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang b. Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM Kabupaten Sintang	Penasehat Penasehat	Memberikan masukan, saran, pertimbangan, dan teguran kepada pengurus

Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017

Struktur Organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap di antara berbagai tugas yang ada dalam organisasi. Menurut Cullen (2004:79). pembentukan Struktur Organisasi menghadapi dua hal pokok: pertama, Diferensiasi atau Pembagian Tugas di antara Para Anggota Organisasi, dan kedua, Intergrasi atau Koordinasi atas apa yang telah dilakukan dalam Pembagian Tugas tersebut. Oleh karenanya, bidang Struktur Organisasi membahas cara bagaimana Organisasi membagi tugas di antara Anggota Organisasi dan menghasilkan Koordinasi di antara tugas-tugas tersebut.

Adapun tugas dan kewajiban dari pengurus adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola organisasi dan usaha koperasi, serta melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi serta mewakili koperasi didalam serta diluar pengadilan.
- b. Menyelenggarakan Rapat Pengurus dan Rapat Anggota serta mempertanggungjawabkan kepada Rapat Anggota Tahunan mengenai pelaksanaan tugas pengurus.
- c. Menyelenggarakan administrasi organisasi yang antara lain : mempersiapkan buku daftar anggota untuk mencatat masuk dan keluar anggota pada waktunya, mempersiapkan daftar pengurus untuk mencatat saat mulai dan saat berhentinya jabatan pengurus, mempersiapkan buku daftar pengawas untuk mencatat saat mulai dan berhentinya jabatan pengawas, notulen rapat anggota pengurus.
- d. Menyusun serta melaksanakan rencana kerja dan anggaran pendapatan dan biaya koperasi.
- e. Menyelenggarakan keuangan inventaris.

- f. Pengurus atau persetujuan rapat anggota dapat mengangkat Manager dan Karyawan sebagai pengelola Koperasi.

Tujuan utama koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi para anggota. Agar koperasi dapat mewujudkan tujuan tersebut, pengurus koperasi harus berusaha sekuat tenaga agar pengelolaan organisasi dan usaha koperasi dapat berlangsung secara efisien dan efektif. Selain bergantung pada upaya pengurus, banyak cara lain yang dapat ditempuh untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan organisasi dan usaha koperasi. Salah satu diantaranya adalah dengan membentuk lembaga pengawas yang bertugas mengawasi pengurus.

Sesuai dengan anggaran dasar KPN Daya Karya, maka ketentuan untuk menjadi pengawas antara lain :

- a. Pengawas koperasi dipilih dari dan oleh anggota dalam rapat anggota.
- b. Pengawas bertanggungjawab kepada rapat anggota.
- c. Yang dipilih menjadi pengawas adalah anggota yang memenuhi syarat sebagai berikut : mempunyai sifat dan perilaku yang baik, didalam maupun diluar koperasi, mempunyai wawasan yang luas, pengetahuan serta keterampilan kerja yang baik dibidang pengawasan, pernah mengikuti pendidikan koperasian, pengawas dipilih untuk masa jabatan 3 tahun.
- d. Badan pengawas terdiri dari 3 orang yaitu : ketua, sekretaris dan anggota.
- e. Pengawas bertugas untuk : melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi sekurang-kurangnya 3 bulan sekali, membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasan yang telah dilakukannya dan menyampaikan kepada rapat anggota.

Dewan penasihat biasanya diadakan bila usaha koperasi telah berkembang cukup besar, sehingga permasalahan-permasalahan yang dihadapinya cenderung semakin kompleks. Dewan penasihat diperlukan untuk memberikan pertimbangan terhadap berbagai alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh pengurus koperasi, baik yang menyangkut masalah organisasi koperasi maupun masalah usahanya.

Dengan adanya dewan penasihat, maka tugas yang harus ditanggung oleh pengurus koperasi secara umum akan menjadi lebih ringan. Sebab dewan penasihat akan memberikan saran-saran atau rekomendasi yang diperlukan dalam pemecahan suatu masalah, sehingga pengurus bisa memusatkan perhatiannya terhadap masalah-masalah organisasi dan manajerial.

Dalam memecahkan masalah anggota dewan penasihat melakukan musyawarah untuk mencari jalan keluar yang terbaik. Hasil mufakat yang telah dicapai diantara sesama anggota dewan penasihat disampaikan kepada pengurus koperasi. Jumlah anggota dewan penasihat koperasi akan ditentukan berdasarkan tingkat kerumitan masalah yang dihadapi oleh pengurus koperasi. Sesuai dengan fungsi dan kedudukannya, anggota dewan penasihat harus terdiri dari orang-orang yang mempunyai latar belakang pendidikan yang memadai, mempunyai pengalaman dibidang tertentu serta mempunyai wawasan manajerial yang memadai.

Dari pendapat para pakar yang telah diuraikan pada Bab II, yaitu Kerangka Teori tentang Struktur dan setelah penulis cermati di lapangan serta data-data yang diperoleh dapatlah disimpulkan, bahwa yang menonjol dan krusial dalam Struktur yang relevan untuk dijadikan indikator dalam faktor mempengaruhi

kinerja KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, yakni Kejelasan pembagian tugas; Kejelasan penyerahan dan pendelegasian kewenangan; serta Tingkat Koordinasi.

Triguno (2002:62) menyatakan “lima keputusan desain tersebut meliputi Pembagian Tugas, Departementalisasi, Rentang Pengendalian, Delegasi Wewenang, dan Mekanisme Koordinasi”. Triguno (2002:63) menyatakan pembagian tugas berkaitan dengan proses pembagian tugas ke dalam suatu unit-unit tugas yang secara berturut-turut lebih kecil. Pembagian kerja adalah sejauh mana tugas-tugas seharusnya dispesialisasikan. Spesialisasi rendah jika pekerja melakukan beraneka ragam pekerjaan, dan spesialisasi tinggi jika pekerja hanya melakukan suatu tugas. Keputusan tentang tingkat spesialisasi yang tepat adalah keputusan desain yang penting karena mempunyai dampak besar terhadap efektivitas organisasi. Bisa saja membentuk tugas yang sangat spesialis tetapi organisasi menderita karena kurangnya koordinasi di mana masing-masing sibuk dengan tugasnya sendiri-sendiri. Spesialisasi tugas yang tinggi dapat juga menimbulkan rasa bosan. Akan tetapi ada keuntungan tertentu dari spesialisasi tugas yang tinggi, keuntungan utamanya adalah produktivitas yang tinggi.

Terkait Kejelasan pembagian tugas hal ini benar-benar harus diperhatikan agar pekerjaan yang ada terbagi dengan jelas sesuai dengan bidangnya masing-masing guna menghindari terjadinya tumpang tindih pekerjaan. Berdasarkan data dan pengamatan penulis di lapangan. Pekerjaan lebih banyak dilakukan oleh Ketua dan Bendahara, dengan demikian yang bekerja dan selalu kelihatan sibuk hanyalah Ketua dan Bendahara.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang ini dapat ditelusuri hasil wawancara dengan Sekretaris Pengurus KPN Daya Karya sebagai berikut:

“Uraian tugas telah saya baca dengan baik, namun masih banyak yang belum jelas dan mengambang. Pekerjaan yang diberikan kabag sering pula kurang jelas sehingga pekerjaan yang dilakukan cenderung salah sehingga harus diperbaiki berulang kali dengan demikian menjadi lamban. Pekerjaan yang ada belum didistribusikan dengan baik, kadang saya harus mengerjakan pekerjaan pokok saya juga”.

Dalam melakukan tugas dan pekerjaan sehari-hari tiap pegawai tentunya perlu kewenangan untuk dapat melakukan apapun yang diperintahkan kepadanya. Dengan kewenangan yang ada para pegawai akan dapat melakukan pekerjaannya dengan tenang dan leluasa berdasarkan kewenangan yang diberikan kepadanya.

Dari pendapat para pakar dalam uraian teori dapat diketahui bahwa pendelegasian wewenang amat perlu diberikan kepada bawahan yang telah diberikan berdasarkan peraturan yang berlaku dan sesuai pula dengan kewenangan yang dimilikinya. Hal ini dilakukan agar bawahan dapat melakukan pekerjaannya dengan leluasa dan dalam keadaan apapun ia bisa memutuskan apa yang harus dilakukannya tanpa ragu-ragu dalam kepentingan pelayanan kepada orang banyak.

Berdasarkan data yang diperoleh dan pengamatan langsung penulis pada saat penelitian, pihak pimpinan KPN Daya Karya belum memberikan kewenangan kepada pengurus yang lain. Hal ini disebabkan pengambilan keputusan khususnya pemberian pinjaman kepada anggota harus dilakukan secara kolektif.

Untuk aspek koordinasi, program kerja menjadi tanggung jawab semua pihak, baik Penasehat, Pengurus, dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, oleh sebab itu koordinasi

internal antar personil pengurus, karyawan, serta unsur-unsur terkait lainnya baik vertikal maupun horisontal mutlak sangat diperlukan.

#### **b. Karakteristik Lingkungan**

Menurut Gitosudarmo (2000:281), organisasi hidup dalam lingkungan yang selalu berubah, dimana kelangsungan hidup organisasi tergantung kepada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan tersebut. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan tuntutan permintaan dan mengisi peluang yang ada, akan mampu untuk hidup terus dan berkembang.

Hamel dan Prahalad (1993) mengindikasikan adanya dua aspek yang menyebabkan kegagalan suatu organisasi dalam bersaing. *Pertama*, banyak organisasi yang gagal untuk keluar dari kungkungan masa lampau (*escape from the past*), yakni kemampuan meninggalkan paradigma lama dalam menyiasati strategi organisasi saat ini. *Kedua*, banyak organisasi yang gagal pula untuk menerawang masa depan (*invent the future*), yakni menciptakan masa depan dengan proses pembelajaran kolektif (*collective learning*) yang mampu mengintegrasikan kompetensi inti yang bersifat sangat unik (*distinctive*) baik intra maupun antar organisasi (*distinctive core competencies*).

Pada dasarnya dalam lingkungan internal dan eksternal terdapat 4 (empat) unsur yang selalu dimiliki dan dihadapi oleh setiap organisasi termasuk KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Secara internal KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang memiliki Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*), dan secara eksternal KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten

Sintang akan memiliki berbagai Peluang (*Opportunities*) dan akan dihadapkan dengan berbagai Ancaman (*Threats*). Kegiatan analisis lingkungan yang biasa disebut *environmental scanning*, yaitu kegiatan pengamatan dan identifikasi secara cermat lingkungan strategis untuk mendapatkan gambaran yang tepat mengenai kondisi suatu organisasi.

Adapun kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah:

- a. Adanya Komitmen Pimpinan yang kuat untuk mengembangkan KPN Daya Karya;
- b. Potensi anggota yang cukup banyak
- c. motivasi pengurus KPN Daya Karya yang cukup tinggi.

Sedangkan kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah:

- a. motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang menjadi anggota KPN Daya Karya masih rendah,
- b. sarana dan prasarana kerja belum memadai,
- c. terbatasnya tenaga teknis bidang koperasi.

Peluang (*Opportunities*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah:

- a. adanya dukungan kebijakan pengembangan koperasi sebagai prioritas pembangunan daerah di Kabupaten Sintang
- b. adanya bantuan dan program pembinaan dari Kementerian Koperasi dan UKM setiap tahunnya
- c. kemudahan dalam pengembangan usaha.

Ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah:

- a. banyaknya koperasi simpan pinjam sejenis (*Credit Union* dll)
- b. kesejahteraan pegawai yang masih rendah
- c. kondisi ekonomi/usaha yang belum stabil.

**c. Karakteristik Pekerja**

Aspek karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Lagi pula perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas. Yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkuan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual. Tanpa rasa keterikatan dan prestasi, efektivitas adalah mustahil.

Berdasarkan uraian tersebut, untuk mengetahui Karakteristik Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.9. Karakteristik Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

No	Nama	Jabatan dalam KPN Daya Karya	Jabatan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
1	Pengurus		
	a. Tabrani, S.Pd, M.Si	Ketua	Kepala Sekolah
	b. Lusiana Natalia, S.IP	Sekretaris	Kasubbag Tata Usaha
	c. Usman Adi, S.Pd	Bendahara	Pengawas SD/MI
2	Pengawas		
	a. H. Haerudin, S.Sos., M.Si.	Pengawas	Kasubbag Perlengkapan
	b. A. Jundeng, S.Pd.	Pengawas	Pengawas SD/MI

Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017

Berdasarkan data pada Tabel di atas, dapat diketahui bahwa Karakteristik Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah pejabat struktural atau fungsional pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.

Selanjutnya untuk mengetahui Pendidikan dan Pelatihan Bidang Perkoperasian yang pernah diikuti Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

**Tabel 4.10. Pendidikan dan Pelatihan Bidang Perkoperasian yang pernah diikuti Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang**

No	Nama	Jabatan dalam KPN Daya Karya	Pendidikan dan Pelatihan Bidang Perkoperasian yang pernah diikuti Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang
1	Pengurus		
	a. Tabrani, S.Pd, M.Si	Ketua	Diklat Dasar Koperasi
	b. Lusiana Natalia, S.IP c. Usman Adi, S.Pd	Sekretaris Bendahara	Belum pernah Belum pernah
2	Pengawas		
	a. H. Haerudin, S.Sos., M.Si. b. A. Jundeng, S.Pd.	Pengawas Pengawas	Diklat Dasar Koperasi Belum pernah

Sumber: KPN Daya Karya, Maret 2017.

Berdasarkan data pada Tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar Pendidikan dan Pelatihan Bidang Perkoperasian belum pernah diikuti Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Hal ini tentunya merupakan permasalahan tersendiri, mengingat keberadaan Pengurus dan Pengawas yang mempunyai kompetensi dan keahlian memadai dalam sebuah koperasi merupakan aspek penting bagi pengembangan koperasi itu sendiri.

#### **d. Kebijakan Dan Praktek Manajemen**

Peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangai pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Adalah kewajiban mereka untuk menjamin bahwa

struktur organisasi konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Lagipula adalah tanggungjawab mereka untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya sambil mengejar sasaran organisasi. Dengan makin rumitnya proses teknologi dan makin rumit dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, tapi juga menjadi semakin penting artinya.

Fungsi manajemen koperasi dilakukan juga melalui pengawasan, yaitu dengan Pemeriksaan Pembukuan. Dengan adanya tanggungjawab masing-masing kelihatan Pembukuan secara umum baik, kekeliruan yang ada diperbaiki setelah dikoordinasikan kepada yang bersangkutan. Pemeriksaan Pembukuan harus dilaksanakan secara rutin sekali dalam setiap Bulan. Sarana Pengendalian Pengurus berupa Komponen-Komponen Pembagian Tugas setiap Bagian. Evaluasi Kinerja Pengurus berupa seperangkat Kriteria dengan Pokok Tujuan Memotivasi Pengurus di dalam Loyalitas terhadap Lembaga, Rasa memiliki, serta tanggung jawab.

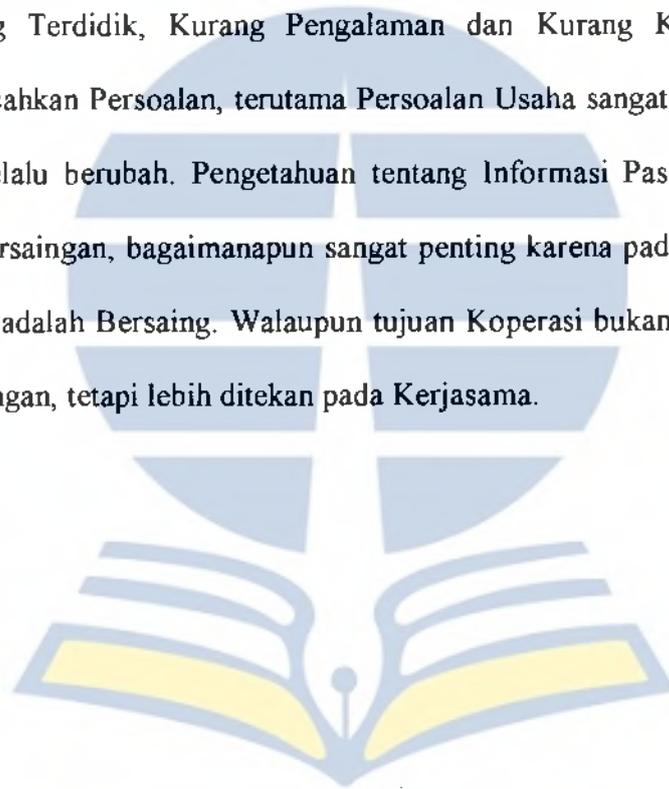
Dari uraian di atas, karakteristik manajemen koperasi adalah sebagai berikut: (1) tujuan koperasi jelas, (2) pengurus koperasi terbuka untuk mengadakan komunikasi, (3) kerja sama, (4) keputusan diambil bersama, (5) pengembangan inisiatif, (6) saling membantu, (7) objektif dan realistis, dan (8) evaluasi. Pada prinsipnya tujuan manajemen koperasi pada KPN Daya Karya yaitu memelihara dan meningkatkan kesejahteraan anggota, melalui peningkatan kemampuan organisasi, pelayanan umum dan peningkatan kegiatan usaha.

Setiap Koperasi mempunyai masalah yang berbeda, demikian juga Manajemen harus disesuaikan dengan situasi masing-masing Koperasi yang bersangkutan karena setiap Koperasi mempunyai kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan dan tantangan-tantangan tersendiri. Pada prinsipnya Tujuan Manajemen Koperasi yaitu Memelihara dan Meningkatkan Kesejahteraan Anggota, melalui Peningkatan Kemampuan Organisasi, Pelayanan Umum dan Peningkatan Kegiatan Usaha.

Adapun karakteristik manajemen koperasi adalah: Tujuan Koperasi jelas, Pengurus Koperasi Terbuka untuk mengadakan Komunikasi, Kerja sama, Keputusan diambil bersama, Pengembangan Inisiatif, Saling membantu, Objektif dan Realistis, serta Evaluasi. Khusus pada Manajemen Koperasi KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang kelemahannya adalah sebagai berikut :

1. Seleksi Keanggotaan dan Pengurus kurang baik setiap Keanggotaan Koperasi dapat saja masuk atas dasar sukarela.
2. Kurangnya Tenaga Terdidik dalam koperasi. Manajemen Modern Orientasiya menekankan pada Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Development) untuk menjadikan Organisasi berhasil dan Efisien Negara Berkembang untuk mencari Tenaga Terdidik memang sulit, demikian juga untuk mendidik Anggota Koperasi selalu mengalami kesulitan dan hambatan walaupun dalam Koperasi Faktor Pendidikan menjadi Kegiatan Pokok bahkan Koperasi adalah tempat mendidik Anggota-Anggotanya untuk melaksanakan Demokrasi Ekonomi dan Berorganisasi.

3. Pengurus yang selalu berganti, akan menyulitkan untuk melaksanakan Rencana dan Program Koperasi, terutama Rencana Jangka Panjang. Oleh karena itu perlu Pengaturan bahwa dalam setiap Pergantian Pengurus, Faktor Kesenambungan perlu diperhatikan. Umpama Pergantian Pengurus maksimum 50 % yang lama. Dengan demikian Jejak dan Rencana yang lalu dapat diteruskan tanpa gangguan yang berarti.
4. Keputusan Manajemen Lambat. Keputusan yang lambat disebabkan oleh Kurang Terdidik, Kurang Pengalaman dan Kurang Keterampilan dalam memecahkan Persoalan, terutama Persoalan Usaha sangat Dinamis dan setiap saat selalu berubah. Pengetahuan tentang Informasi Pasar, Penelitian Pasar dan Persaingan, bagaimanapun sangat penting karena pada hakekatnya Dunia Usaha adalah Bersaing. Walaupun tujuan Koperasi bukan untuk mengadakan Persaingan, tetapi lebih ditekankan pada Kerjasama.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pada uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian serta dengan memperhatikan hasil analisis data, maka penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Aspek Responsivitas (*responsiveness*) KPN Daya Karya masih belum optimal. Indikasi hal tersebut adalah: kemampuan KPN Daya Karya dalam mengenali kebutuhan anggota, merespon persoalan yang muncul serta memahami kemauan anggota untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota masih belum dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.
  - b. Aspek esponsibility (*responsibility*) KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang sebagian besar belum tersedia dengan baik. Indikator *Responsibility* tersebut antara lain, Rencana Jangka Panjang (*Corporate Plan*), Rencana Jangka Menengah, Rencana Jangka Pendek, Rencana Kerja Tahunan, Prosedur Operasi Standar, Pedoman Penilaian Kerja Pengurus dan Anggota, Rencana Anggaran, Tertib Laporan Internal, Tertib Laporan Eksternal masih belum tertib atau tersedia.

- c. Akuntabilitas (*accountability*) pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang cukup baik. Indikasi tersebut adalah adanya Rapat Anggota Tahunan (RAT), Laporan Neraca dan Laporan Rugi Laba. Namun demikian pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) masih terdapat agenda yang belum dapat dilaksanakan yaitu Penyampaian program kerja Pengurus, Pengawas untuk tahun buku berikutnya.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat disimpulkan sebagai berikut:
    - a. Karakteristik Organisasi KPN Daya Karya secara khusus berada dalam naungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Oleh karena itu anggota-anggotanya adalah Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang baik pejabat struktural, staf administrasi, tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik.
    - b. Karakteristik Lingkungan yang berpengaruh adalah kekuatan (*Strengths*): Adanya Komitmen Pimpinan yang kuat untuk mengembangkan KPN Daya Karya; Potensi anggota yang cukup banyak, dan motivasi pengurus KPN Daya Karya yang cukup tinggi. Sedangkan kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah: motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang menjadi anggota KPN Daya Karya masih rendah, sarana dan prasarana kerja belum memadai, terbatasnya tenaga teknis bidang koperasi. Peluang (*Opportunities*) yang dimiliki oleh KPN

Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah: adanya dukungan kebijakan pengembangan koperasi sebagai prioritas pembangunan daerah di Kabupaten Sintang, adanya bantuan dan program pembinaan dari Kementerian Koperasi dan UKM setiap tahunnya, kemudahan dalam pengembangan usaha. Ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah: banyaknya koperasi simpan pinjam sejenis (*Credit Union* dll), kesejahteraan pegawai yang masih rendah, kondisi ekonomi/usaha yang belum stabil.

- c. Karakteristik Pekerja dalam hal ini Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah pejabat struktural atau fungsional pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang. Sebagian besar Pendidikan dan Pelatihan Bidang Perkoperasian belum pernah diikuti Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang.
- d. Kebijakan Dan Praktek Manajemen pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang belum berjalan sebagaimana mestinya.

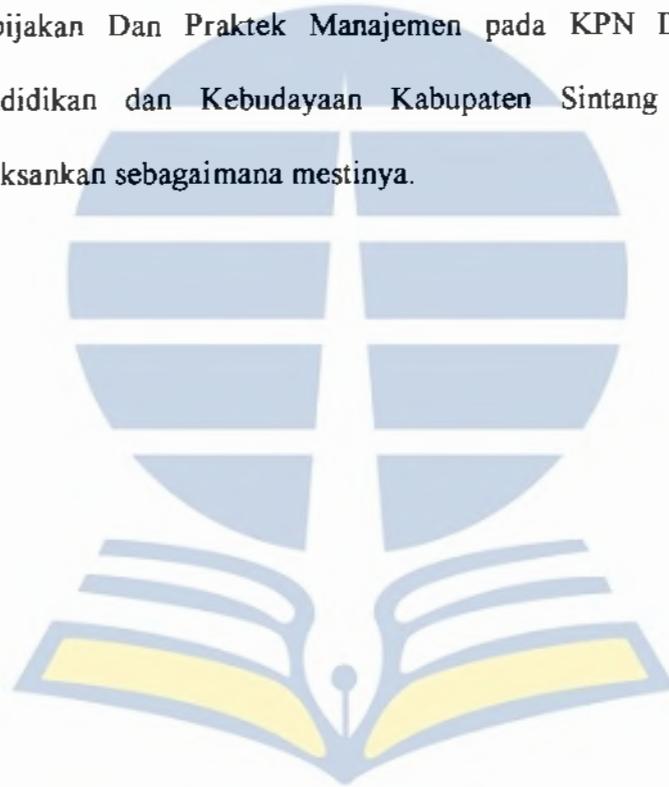
## **B. Saran**

Memperhatikan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran dan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang disarankan sebagai berikut:

- a. Aspek Responsiveness KPN Daya Karya diharapkan meningkatkan kemampuan mengenali kebutuhan anggota, merespon persoalan yang muncul serta memahami kemauan anggota untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota.
  - b. Aspek Responsibility KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang diharapkan dapat menyusun, Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan), Rencana Jangka Menengah, Rencana Jangka Pendek, Rencana Kerja Tahunan, Prosedur Operasi Standar, Pedoman Penilaian Kerja Pengurus dan Anggota, Rencana Anggaran. Selain itu diharapkan agar Laporan-laporan dapat disusun dan disampaikan tepat waktu.
  - c. Aspek Accountability diharapkan KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang dapat melaksanakan Penyampaian program kerja Pengurus, Pengawas untuk tahun buku berikutnya pada setiap Rapat Anggota Tahunan (RAT)
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang disarankan sebagai berikut:
- a. Karakteristik Organisasi KPN Daya Karya diharapkan adanya pembinaan secara langsung dari unsur pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang sehingga dapat menarik minat bagi pegawai dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang untuk menjadi anggota.

- b. Karakteristik Lingkungan diharapkan pembinaan instansi terkait terutama dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh Kantor Koperasi dan UKM Kabupaten Sintang lebih sering dilakukan.
- c. Karakteristik Pekerja dalam hal ini Pengurus dan Pengawas KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang yang rangkap jabatan, maka perlu diangkat tenaga atau petugas ataupun manajer dari unsur di luar pegawai.
- d. Kebijakan Dan Praktek Manajemen pada KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang diharapkan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin. 2000. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Hand Out Perkuliahan Manajemen SDM, Yogyakarta : MAP UGM.
- Amstrong, Michael, 1988. *Menjadi Manajer yang lebih baik lagi*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Bernardin, Jhon, and Russel, E. A. Joyce, 1998, *Human Resource Management : An Experiental Aproach*.
- Bernadin, H. John & Joyce, E.A. Russell, *Human Resource Management*, Mc Grow-Hill, inc., Singapura, 1993
- Bryson, John M, (Penerjemah M. Miftahudin), 1999 *perencanaan Strategi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Daha, Khairid. 2002. "*Kinerja Organisasi Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Kantor Pendaftaran Penduduk Kota Samarinda)*", Tesis, Yogyakarta.
- Daus. 2008. *Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Melalui Koperasi Simpan Pinjam Tapian Taduh Desa Pelimping Kecamatan Kalam Permai*. Skripsi Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Kapuas Sintang.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Makalah dalam Seminar Sehari : *Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapannya*, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- ..... 2001. "*Budaya Paternalisme dalam Birokrasi Pelayanan Publik*", Policy Brief, Center for Population and Policy Studies, UGM, Yogyakarta.
- Echols, John M, and Shadily, Hassan, 1992, *An English-Indonesian Dictionary (Kamus Inggris Indonesia)*, PT Gramedia, Jakarta.
- Etzioni, Amitai. 1982. *Organisasi-Organisasi Modern*, Terjemahan Suryatim, Jakarta : UI Press.
- Goggin, Malcolm L., et al, 1990. *Implementation Theory and Practice : Tward a third generation*, Glenview, Illinois, USA : Foresman and Company.
- Henry, Nicholas, 1988. *Administrasi Negara, Masalah-masalah Kenegaraan*, Rajawali press, Jakarta.
- Keban, T. Yeremias, 1994, *Pengantar Administrasi Publik*, Modul untuk Matrikulasi Administrasi publik, MAP- UGM, Yogyakarta.
- ....., 1995, *Kinerja Organisasi Publik*, Bahan seminar sehari dalam rangka purna tugas Drs. Sedyono, Fisipol- UGM, Yogyakarta.

- ....., 1998, *Cara Pengukuran Variabel Penelitian*, UGM Yogyakarta.
- Kementerian PAN Dan RB, 2010. *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025*
- Kumorotomo, Wahyudi, dan Subando, Margono, Agus, 1998, *Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi Publik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2001. *Peningkatan Pendapatan Asli Daerah, Makalah Seminar Otonomi Daerah, oleh Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI)*, Batam.
- Mustopadidjaja, 2000, *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah (Modul 3 dari 5), Modul sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, LAN-BPKP.
- Numberi, Freddy, 2000. *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*, Bahan Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan peningkatan pelayanan Publik, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisip UGM Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyudi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta.
- Salusu, J, 1996. *Mpengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik Non Profit*, Pt. Grasindo, Yogyakarta.
- Siagian, P. Sondang, 2000, *Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Steers, Richard,M, 1985. *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2001. *Prilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Pt. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang *Perkoperasian*
- Wijaya, A. 2005. *Manajemen Koperasi*. Malang: Bina Manajemen Koperasi dan Usaha Kecil Indonesia.
- Yuliana. 2011. *Kebijakan Dan Strategi Pemasaran Produk Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Bina Masyarakat Sintang*. Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Kapuas Sintang
- Zainum, Buchari, 1989. *Manajemen dan Motivasi*, Edisi Revisi, , Balai Aksara.

### HASIL OBSERVASI

Indikator Penelitian	Keterangan			
	Ada	Tidak ada	Dilaksanakan	Belum dilaksanakan
Kemampuan KPN Daya Karya dalam mengenali kebutuhan anggota				√
Merespon persoalan yang muncul			√	
Memahami kemauan anggota untuk kemudian dikembangkan dan dituangkan dalam kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi anggota				√
Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan)		√		
Rencana Jangka Menengah		√		
Rencana Jangka Pendek		√		
Rencana Kerja Tahunan	√			
Uraian Tugas	√			
Prosedur Operasi Standar		√		
Pedoman Penilaian Kerja Pengurus dan Anggota		√		
Rencana Anggaran	√			
Tertib Laporan Internal			√	
Tertib Laporan Eksternal				√

## TRANKSRIP HASIL WAWANCARA (I)

Nama Mahasiswa : Eka Apriyani  
 NIM : 500022354  
 Judul : KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI NEGERI “DAYA KARYA” PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SINTANG  
 Yang : Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan  
 Diwawancara : Kabupaten Sintang

### **Apa harapan Bapak terhadap responsivitas KPN Daya Karya?**

Terkait hal tersebut, harapan yang disampaikan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang selaku Dewan Pembina KPN Daya Karya adalah bahwa pelayanan dan produk yang diberikan KPN Daya Karya yang dihasilkan harus dapat merefleksikan dinamika dan aspirasi yang berkembang pada anggota (responsif dan aspiratif). Artinya dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan anggota, memberi pelayanan dan kepuasan kepada anggota serta mampu memecahkan masalah yang dihadapi.

### **Menurut Bapak mengapa responsivitas KPN Daya Karya penting?**

Menurut Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang bahwa kalau *responsiveness* telah terlaksana dengan baik, dengan sendirinya akan terlaksana tanggung jawab. Mengapa demikian ? karena kalau Anggota tidak ikut menetapkan Garis-Garis Besar Arah Kegiatan Koperasi, bagaimana Anggota dapat mengetahui seberapa jauh Kegiatan Koperasi telah terlaksana. Sejalan dengan Garis-Garis Besar Arah Kegiatan Koperasi. Jadi Anggota akan dapat mengawasi secara terbuka jalannya Koperasi, kalau Anggota sendiri tahu dan ikut menetapkan Garis-Garis Besar Arah Kegiatan Koperasi.

### **Menurut Bapak apa saja aspek responsivitas KPN Daya Karya?**

Menurut hemat saya, *responsiveness* dalam Tata Organisasi KPN Daya Karya ini dalam Pelaksanaannya mempunyai 2 sisi : Dari sisi Anggota, Keterbukaan menyangkut Hak yang dimiliki oleh setiap Anggota untuk mengetahui jalannya Koperasi dalam setiap saat. Dari sisi Pengurus selaku Pimpinan Koperasi

menyangkut kewajiban Pengurus untuk setiap saat memberikan Layanan yang baik kepada Anggota untuk menginformasikan keadaan jalannya Koperasi secara jujur dan apa adanya.

**Menurut Bapak bagaimana kondisi prasarana pelayanan KPN Daya Karya?**

Kami akui, bahwa karena ruangan kantor pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang sangat terbatas, maka kami hanya dapat menyediakan satu ruangan ukuran 3 x 4 meter saja untuk kantor KPN Daya Karya

**Menurut Bapak apa saja kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya?**

Adapun kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah: Adanya Komitmen Pimpinan yang kuat untuk mengembangkan KPN Daya Karya; Potensi anggota yang cukup banyak; motivasi pengurus KPN Daya Karya yang cukup tinggi.

**Menurut Bapak apa saja kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya?**

Kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah: motivasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang menjadi anggota KPN Daya Karya masih rendah, sarana dan prasarana kerja belum memadai, terbatasnya tenaga teknis bidang koperasi.

**Menurut Bapak apa saja Peluang (*Opportunities*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya?**

Peluang (*Opportunities*) yang dimiliki oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah: adanya dukungan kebijakan pengembangan koperasi sebagai prioritas pembangunan daerah di Kabupaten Sintang, adanya bantuan dan program pembinaan dari Kementerian Koperasi dan UKM setiap tahunnya, kemudahan dalam pengembangan usaha.

**Menurut Bapak apa saja Ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh KPN Daya Karya?**

Ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh KPN Daya Karya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang adalah: banyaknya koperasi simpan pinjam sejenis (*Credit Union* dll), kesejahteraan pegawai yang masih rendah,, kondisi ekonomi/usaha yang belum stabil.



## TRANKSRIP HASIL WAWANCARA (II)

Nama Mahasiswa : **Eka Apriyani**  
 NIM : **500022354**  
 Judul : **KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI NEGERI “DAYA KARYA” PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SINTANG**  
 Yang Diwawancara : **Dewan Pengawas KPN Daya Karya**

**Apa yang menjadi dasar hukum pembentukan KPN Daya Karya?**

KPN Daya Karya yang dibentuk berdasarkan Badan Hukum Nomor 170.a/BH/X/Tanggal 25 Januari 1996

**Apa harapan Bapak terhadap responsivitas KPN Daya Karya?**

harus mampu dan mau mendengarkan serta peka terhadap apa yang menjadi tuntutan dan aspirasi anggota.

**Apa Bapak pernah mendengar keluhan terhadap pelayanan KPN Daya Karya?**

Kita banyak juga mendengar keluhan-keluhan dan seruan-seruan yang bernada miring tentang pelayanan yang diberikan. Nah, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kami kepada anggota sebagai bentuk sikap respon kami terhadap keluhan dan aspirasi anggota tadi, maka kami akan sediakan ruang tunggu yang dilengkapi papan informasi.

**Bagaimanakah ketepatan waktu pelayanan KPN Daya Karya?**

Soal ketepatan waktu bisa dikatakan belum 100% pelayanan diselesaikan tepat pada waktunya. Kelambatan terjadi bisa disebabkan dari pihak anggota, bisa juga dari pihak kita. Kalau dari pihak anggota, penyebabnya adalah kekuranglengkapan berkas sementara dalam melengkapi tidak sekaligus, sedangkan dari kita itu biasanya karena arsip masih belum tertib”.

### **Apa harapan Bapak terhadap akuntabilitas KPN Daya Karya?**

akuntabilitas dalam arti bahwa KPN Daya Karya harus mempertanggung jawabkan tindakan dan pekerjaannya kepada anggota. *Accountability* diperlukan karena KPN Daya Karya harus bertanggung jawab terhadap tindakan dan pekerjaannya, pertama tanggung jawab kepada anggota, kedua tanggung jawab kepada organisasi.

### **Menurut Bapak apa yang harus dilakukan oleh KPN Daya Karya dalam mewujudkan akuntabilitas?**

Keharusan Pengurus untuk pada setiap akhir Tahun memberikan Laporan Pertanggung Jawaban kepada Rapat Anggota Tahunan. Demikian juga keharusan Pengawas untuk setiap Akhir Tahun memberikan Laporan Pelaksanaan Tugas Pemeriksaan kepada Rapat Anggota Tahunan. Dengan Laporan tersebut, keadaan Koperasi pada Tahun yang bersangkutan secara terbuka dapat menggunakan Haknya secara Demokrat untuk memberikan Penilaian terhadap kedua Laporan tersebut dalam Rapat Anggota Tahunan. Setiap saat kalau Anggota menghendaki, Anggota berhak untuk menanyakan segala sesuatu yang menyangkut jalannya Koperasi kepada Pengurus berkewajiban untuk melayaninya.

### **Bagaimanakah ketersediaan uraian tugas pada KPN Daya Karya?**

Uraian tugas telah saya baca dengan baik, namun masih banyak yang belum jelas dan mengambang. Pekerjaan yang diberikan kabag sering pula kurang jelas sehingga pekerjaan yang dilakukan cenderung salah sehingga harus diperbaiki berulang kali dengan demikian menjadi lamban. Pekerjaan yang ada belum didistribusikan dengan baik, kadang saya harus mengerjakan pekerjaan pokok saya juga”.

### **Menurut Bapak apa kelemahan manajemen KPN Daya Karya?**

Seleksi Keanggotaan dan Pengurus kurang baik. Pengurus yang selalu berganti, akan menyulitkan untuk melaksanakan Rencana dan Program Koperasi, terutama

Rencana Jangka Panjang. Keputusan Manajemen Lambat. Keputusan yang lambat disebabkan oleh Kurang Terdidik, Kurang Pengalaman dan Kurang Keterampilan dalam memecahkan Persoalan, terutama Persoalan Usaha sangat Dinamis dan setiap saat selalu berubah.

**Menurut Bapak apa fungsi manajemen pada KPN Daya Karya yang harus dilakukan?**

Fungsi manajemen koperasi dilakukan juga melalui pengawasan, yaitu dengan Pemeriksaan Pembukuan. Dengan adanya tanggungjawab masing-masing kelihatan Pembukuan secara umum baik, kekeliruan yang ada diperbaiki setelah dikoordinasikan kepada yang bersangkutan. Pemeriksaan Pembukuan harus dilaksanakan secara rutin sekali dalam setiap Bulan. Sarana Pengendalian Pengurus berupa Komponen-Komponen Pembagian Tugas setiap Bagian. Evaluasi Kinerja Pengurus berupa seperangkat Kriteria dengan Pokok Tujuan Memotivasi Pengurus di dalam Loyalitas terhadap Lembaga, Rasa memiliki, serta tanggung jawab.



### TRANKSRIP HASIL WAWANCARA (III)

Nama Mahasiswa : Eka Apriyani  
 NIM : 500022354  
 Judul : KINERJA PELAYANAN KOPERASI PEGAWAI NEGERI “DAYA KARYA” PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SINTANG  
 Yang Diwawancara : Anggota KPN Daya Karya

**Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) mengetahui apa saja kebijakan atau upaya-upaya yang dilakukan oleh pengelola KPN Daya Karya dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan kepada anggota?**

sampai saat ini saya sendiri belum tahu apa saja kebijakan atau upaya-upaya yang dilakukan oleh pengelola KPN Daya Karya dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan kepada anggota

**Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) mengetahui Persyaratan dokumen yang diperlukan pada KPN Daya Karya?**

saya juga belum mengetahui secara pasti Persyaratan dokumen yang diperlukan untuk masing-masing jenis kegiatan pelayanan, Besarnya biaya sesuai dengan biaya yang berlaku, serta Jangka waktu penyelesaian pelayanan

**Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) mengetahui upaya KPN Daya Karya dalam rangka mengenali dan merespon kebutuhan dan aspirasi anggota?**

apa yang disampaikan tersebut, adalah masih ‘rencana’. Hingga saat ini kegiatan tersebut masih belum dilaksanakan.

**Bagaimanakah pendapat Bapak/Ibu/Sdr(i) pada saat berurusan ke KPN Daya Karya?**

Memang saya baru sekali ini berurusan ke KPN Daya Karya, Saya juga kurang tahu kemana harus berurusan. Saya lebih banyak bertanya kepada pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan ini. Kebetulan Saya beberapa hari ini mondar mandir ke Kantor ini. Sementara kalau kita mengeluh ke aparat disini

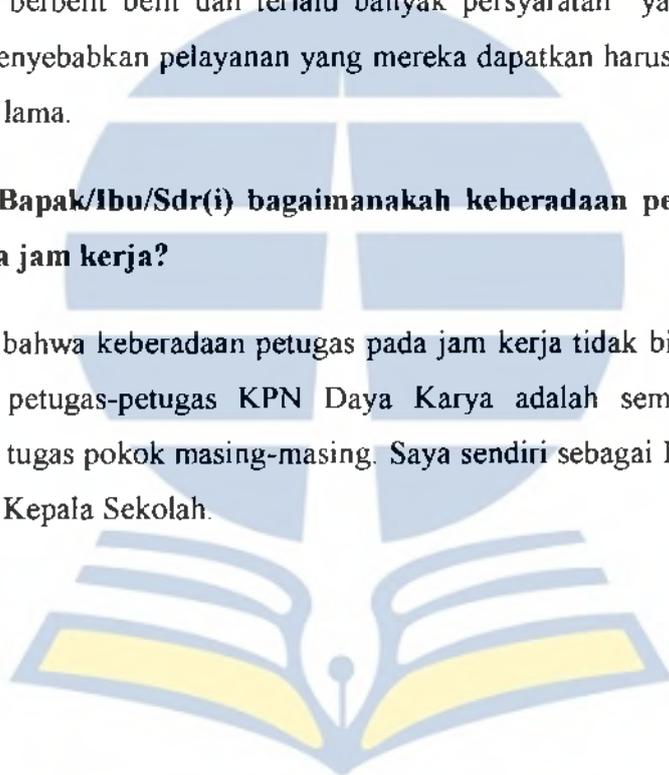
supaya minta dipercepat, saya takut konsekwensi uang lagi, Saya Cuma Guru SLTP mana ada uang untuk nyogok-nyogok.

**Menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) bagaimanakah prosedur pelayanan yang ditetapkan KPN Daya Karya?**

prosedur pelayanan yang ditetapkan KPN Daya Karya termasuk dalam kategori tidak mudah dan masih berbelit-belit. Adanya yang menyatakan tidak mudah misalnya dari segi kecepatan, prosedur serta persyaratan yang harus dipenuhi. mereka menyatakan bahwa prosedur pelayanan yang didapat dari petugas cenderung berbelit belit dan terlalu banyak persyaratan yang harus dipenuhi sehingga menyebabkan pelayanan yang mereka dapatkan harus menempuh waktu yang cukup lama.

**Menurut Bapak/Ibu/Sdr(i) bagaimanakah keberadaan petugas KPN Daya Karya pada jam kerja?**

Kami akui, bahwa keberadaan petugas pada jam kerja tidak bisa setiap saat. Hal ini karena petugas-petugas KPN Daya Karya adalah semuanya PNS yang mempunyai tugas pokok masing-masing. Saya sendiri sebagai Ketua, tugas pokok saya adalah Kepala Sekolah.



lain yang berkaitan dengan tugas itu serta guna menimbulkan motivasi kerja yang tinggi.

### **c) Mutu Lingkungan di Sekolah Dasar Kecamatan Sebuku**

Lingkungan sekolah yang bermutu merupakan kondisi dimana keadaan sekolah dan stakeholdernya dalam keadaan aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar. Dan lingkungan sekolah dasar di Kecamatan Sebuku sudah tergolong cukup baik. Karena lingkungan sekolah yang jauh dari perkotaan sehingga tidak terjadi kehisingan karena jauh dari jalan raya.

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan beberapa peserta didik kenyamanan di kelas sudah cukup baik karena semua kelas ada ventilasi udara yang cukup, bersih, nyaman, dan setiap hari ada petugas piket kebersihan kelas yang dilakukan oleh para peserta didik.

Sedangkan bila dilihat dari lingkungan sosialnya bahwa sosialisasi warga sekolah secara umum sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari proses belajar mengajar setiap hari di setiap mata pelajaran, baik sesama pendidik, maupun pendidik dengan peserta didik, ataupun di antara sesama peserta didik. Semuanya berjalan dengan baik dan tercipta suasana yang harmonis. Lebih dari itu suasana lingkungan sosial lain yang mendukung adalah suasana keagamaan yang diterapkan dalam komunikasi misalnya berjabat tangan, sapaan yang hangat, suasana kekeluargaan, dan tidak ada jarak antara kepala sekolah dengan para pendidik dan karyawan serta para peserta didik terbina komunikasi yang akrab.