

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYUSUNAN PROSEDUR RAPAT KOPERASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI PRODUSEN DI KECAMATAN CIGUGUR KABUPATEN KUNINGAN

Oleh :
Novia Siregar¹

ABSTRACT

The current condition indicates cooperation in developed countries is not fully developed although it is expected to support national and people's economic movement. The research was conducted since work of cooperation was considered ineffective. It also happens in producing cooperation in Sub-district of Cigugur, Kuningan Regency due to less optimal implementation of cooperation meeting procedures or SOP. The purposes of study are to improve the work of producing cooperation, to find out the factors which result in cooperation ineffectiveness, and to list useful efforts that have been applied to develop effective implementation of cooperation meeting procedure.

The study employed qualitative research method and descriptive analysis. The participants of the study were chosen using purposive and snowball sampling techniques. The data were collected through deep interviews, observations, literature study and documentation.

The results study show that the implementation of policy procedure arrangement of cooperation meeting in Cigugur is still ineffective since four out of five cooperations in this sub districts still do not hold regular annual meeting board of member. Some factors were found to contribute to the ineffectiveness of the cooperation meetings, namely measurement and purpose of policies, resources, organizational communication, staff characters, economic, social and political environment. It can be concluded that arrangement of annual meeting is to improve performances of producing cooperation in Cigugur.

Key Words : Implementation, procedure, the cooperation meeting and performances.

I. PENDAHULUAN

Pada dasarnya lembaga koperasi sejak awal diperkenalkan di Indonesia memang sudah diarahkan untuk berpihak kepada kepentingan ekonomi rakyat yang dikenal sebagai golongan ekonomi lemah. Eksistensi koperasi memang merupakan suatu fenomena tersendiri, sebab tidak satu lembaga sejenis lainnya yang mampu menyamainya, tetapi sekaligus diharapkan menjadi penyeimbang terhadap pilar ekonomi lainnya. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian disusun untuk mempertegas jatidiri, kedudukan, permodalan, dan pembinaan koperasi sehingga dapat menjamin kehidupan koperasi sebagaimana diamanatkan oleh Bab XIV Pasal 33 ayat 1 Undang-undang Dasar 1945 amandemen keempat yang berbunyi "Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan".

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan, jumlah koperasi periode Desember 2014 di seluruh Kabupaten tercatat sebanyak 545 unit, dengan jumlah keanggotaan ada sebanyak 85.015 orang. Koperasi aktif mencapai 440 unit (80,73%) yang tidak aktif sebesar 105 unit (19,27%). Hal menarik tercatat yang menjalankan Rapat Anggota Tahunan (RAT) hanya sebesar 178 (32,66%) koperasi saja. Untuk Kecamatan Cigugur sendiri sebagai objek lokasi penelitian, jumlah koperasi yang ada adalah sebanyak 39 Koperasi.

Fenomena menunjukkan lembaga yang namanya koperasi yang diharapkan menjadi pilar atau soko guru perekonomian nasional dan juga lembaga gerakan ekonomi rakyat ternyata tidak berkembang baik seperti di Negara-negara Maju (NM). Oleh karena itu tidak heran kenapa peran koperasi didalam perekonomian Indonesia masih sering dipertanyakan dan selalu menjadi

¹ Mahasiswa Prodi Ilmu Administrasi Pascasarjana Unswagati Cirebon

bahan perdebatan karena tidak jarang koperasi dimanfaatkan diluar kepentingan generiknya.

Pada saat ini masih banyak koperasi yang beroperasi tanpa didukung dengan sebuah sistem administrasi yang baku. Mereka lebih banyak beroperasi berdasarkan kebiasaan apa yang sudah mereka jalankan bertahun-tahun dan akhirnya menjadi sebuah kebiasaan atau budaya koperasi tersebut. Tetapi tidak semua koperasi mengenyampingkan hal ini, bahkan dibberapa dan umumnya koperasi besar mereka sudah memiliki sebuah Departemen tersendiri. Struktur internal organisasi koperasi umumnya terdiri atas 3 (tiga) unsur yaitu : 1) Unsur perangkat organisasi koperasi : rapat anggota, pengurus, dan pengawas; 2) Unsur dewan penasehat atau penasehat; dan 3) Unsur pelaksana yaitu manajer dan karyawan.

Dalam ilmu administrasi pemerintahan, salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk memacu terciptanya transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik adalah dengan penggunaan *Standard Operating Procedures* (SOP). SOP adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. SOP ini umumnya dikenal sebagai prosedur atau tatacara.

Koperasi dari pengertiannya sebagai pilar ekonomi kerakyatan yang lebih mengedepankan pada pelayanan publik (baik anggota dan non anggota) tentunya sangat perlu menerapkan pula sistem ini. Dalam koperasi, pengertian *Standard Operational Procedure* (SOP) itu sendiri adalah peraturan yang memuat ketentuan-ketentuan dan prosedur tentang pengelolaan koperasi, sebagai panduan dan pedoman bagi pengurus, pengawas, pengelola, karyawan maupun anggota. SOP ini disusun atas dasar visi, misi dan tujuan dibentuknya Koperasi sebagai Badan Usaha yang mengacu pada Undang-undang Nomor 25

Tahun 1992 dan Anggaran Dasar (AD) atau Anggaran Rumah Tangga (ART) masing-masing koperasi. *Standard Operating Procedures* yang ada dalam organisasi pemerintah lebih dikenal dengan sebutan SOP administrasi pemerintahan. Untuk itu dalam koperasi pun mengenal apa yang disebut dengan SOP Administrasi Koperasi.

Tujuan kebijakan SOP administrasi koperasi itu sendiri adalah untuk memberikan pedoman bagi seluruh pengurus, pengawas dan anggota dalam mengidentifikasi, merumuskan, menyusun, mengembangkan, memonitor serta mengevaluasi *Standar Operasional Prosedur* (SOP) administrasi perkoperasian sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakannya.

Begitu banyaknya manfaat yang bisa dipetik dari tersusunnya SOP Rapat Anggota Koperasi, namun demikian tidak semua koperasi di Kabupaten Kuningan melaksanakan kewajiban sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Perkoperasian Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 21 point a tentang Rapat Anggota, padahal Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar (Pasal 22). Kendala yang masih dihadapi koperasi diantaranya adalah kualitas sumber daya manusia pengelola koperasi yang masih rendah dan kinerja yang ditunjukkan koperasi masih belum optimal. Faktor anggaran dan sarana prasarana juga dianggap kurang menyokong jalannya rutinitas tahunan koperasi tersebut.

Untuk itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) atau lebih singkat kita sebut prosedur mengenai Rapat Koperasi di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan, dengan judul penelitian yaitu : “Implementasi Kebijakan Penyusunan Prosedur Rapat Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi Produsen di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan”.

II. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

1. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Implementasi Kebijakan Penyusunan Prosedur atau lebih dikenal sebagai SOP Rapat Koperasi dengan mengambil lokasi penelitian di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif, dianggap relevan dan sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan Creswell (1994:147), yang berpendapat : “Pendekatan kualitatif lebih menekankan perhatian pada proses dan makna yang bersifat deskriptif, didapat melalui kata atau gambar serta bersifat induktif, peneliti membangun abstraksi, konsep, hipotesa, dan teori dimana peneliti merupakan instrumen pokok yang secara fisik berhubungan dengan orang, latar, lokasi, atau institusi untuk mengamati atau mencatat perilaku dalam latar alamiahnya”.

3. Informan dan Teknik Pemilihan Informan

a. Informan

Informan mempunyai peranan yang sangat penting karena merupakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif. Informan terdiri dari informan kunci (*key informan*) dan informan pendukung (*supporting informan*). Pada penelitian ini yang menjadi informan adalah mereka yang ditentukan sesuai dengan kepemilikan informasi yang kredibel tentang kebijakan SOP Rapat Koperasi.

b. Teknik Pemilihan Informan

Informan awal dipilih dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling* sebagai suatu usaha untuk menggali informasi dari pihak tertentu secara selektif dengan mempertimbangkan konsep teori yang digunakan, keingintahuan pribadi, karakteristik empiris, dan lain sebagainya (Sutopo, 1988).

4. Prosedur Pengumpulan Data

a. Observasi

Menurut Moh. Nazir, “Observasi adalah pengamatan mata tanpa ada bantuan

dari alat standar lain untuk keperluan tersebut” (Moh. Nazir, 2005:175).

b. Wawancara

Peneliti menggunakan wawancara yang dilakukan secara mendalam (*indepth interview*).

c. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti.

d. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2003:83) studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, dokumen berupa kegiatan menelusuri, mengumpulkan foto-foto kegiatan, dan mencatat data tertulis dan keterangan ilmiah dari buku-buku, jurnal-jurnal dan dokumen yang berisikan peraturan-peraturan hukum-hukum, pendapat-pendapat, teori-teori dari Para Ahli yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

5. Pengujian Keabsahan Data

Peneliti menggunakan 2 (dua) macam data menurut klasifikasi berdasarkan dari jenis dan sumber datanya, yaitu :

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diambil dari sumber pertama di lapangan yang diperoleh melalui wawancara terhadap informan yang ditemui di Lapangan.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, arsip, serta data dan informasi lainnya yang ada hubungannya dengan kebijakan prosedur Rapat Koperasi dalam upayanya dalam meningkatkan kinerja koperasi.

6. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini adalah proses penyusunan data, yaitu mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola atau kategori agar dapat ditafsirkan, yang dilakukan melalui 3 macam kegiatan yang saling berhubungan dan berlangsung terus menerus selama penelitian sebagaimana yang dikemukakan oleh John W Creswell (1994:153) yaitu :

a. Reduksi data.

- b. *Display* data atau penyajian data.
- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Dalam rangka melakukan verifikasi data, peneliti melaksanakan triangulasi data (teknik pengujian keabsahan data yang dilakukan dengan memeriksa kebenaran informasi yang didapat di Lapangan, seperti yang dijelaskan oleh Nasution (2003:105) bahwa diperlukan verifikasi data untuk membuktikan hasil yang diamati sudah sesuai dengan kenyataan dan memang sesuai dengan sebenarnya ada atau kejadiannya.

Operasional Parameter

Operasional parameter penelitian adalah pembatasan tentang data dan informasi yang diperlukan dan merupakan petunjuk pelaksanaan dalam mengukur suatu parameter. Topik pembahasan dalam penelitian ini adalah Implementasi Kebijakan Penyusunan Prosedur Rapat Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi Produsen di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan sehingga dalam melaksanakan penelitiannya didukung dengan data yang diperlukan berupa faktor-faktor yang mempengaruhi dan upaya-upaya apa saja untuk mengefektifkan implementasi kebijakan.

Aspek Analisis dan Operasional Parameter

Analisis yang digunakan untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi kebijakan, Penulis menggunakan teori dari Van Meter dan Van Horn yang dikutip dalam Subarsono (2006:100) yang digunakan untuk menganalisis implementasi kebijakan penyusunan prosedur rapat koperasi, yaitu meliputi :

1. Standar dan sasaran kebijakan.
2. Sumber daya.
3. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas.
4. Disposisi (sikap) implementor.
5. Karakteristik agen pelaksana.
6. Kondisi ekonomi, sosial dan politik.

Analisis terhadap optimalisasi penyusunan prosedur rapat koperasi, Penulis menggunakan teori kinerja menurut Lenvinne (1990) yaitu responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian.

A. Aspek Geografi

Dilihat dari posisi geografisnya merupakan salah satu kabupaten yang terletak di Bagian Timur Jawa Barat dan berada pada lintasan jalan regional yang menghubungkan Kota Cirebon dengan Wilayah Priangan Timur dan sebagai jalan alternatif jalur tengah yang menghubungkan Bandung-Majalengka dengan Jawa Tengah. Adapun secara administratif berbatasan dengan :

- Sebelah Utara dengan Kabupaten Cirebon Wilayah Provinsi Jawa Barat;
- Sebelah Timur dengan Kabupaten Brebes Wilayah Provinsi Jawa Tengah;
- Sebelah Selatan dengan Kabupaten Ciamis Wilayah Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten Cilacap Wilayah Provinsi Jawa Tengah; dan
- Sebelah Barat dengan Kabupaten Majalengka Wilayah Provinsi Jawa Barat.

B. Aspek Demografi

Jumlah penduduk Kabupaten Kuningan Tahun 2015 menurut hasil Suseda telah mencapai 1.138.399 jiwa, dengan laju pertumbuhan penduduk (LPP) pada kurun waktu 2012-2013 sebesar 0,46 persen per tahun. Dengan rincian penduduk laki-laki sebanyak 576.544 orang dan penduduk perempuan sebanyak 561.855 orang.

2. Pembahasan

Analisis Penelitian

Tujuan reformasi birokrasi yang penerapannya bisa dilakukan di lembaga perekonomian koperasi adalah perbaikan kualitas pelayanan publik. Dalam pengertian ini, reformasi harus mampu menghasilkan pengelola atau pengurus yang efektif, efisien dan ekonomis. Secara operasional salah satu upaya untuk mewujudkan lembaga yang efektif, efisien, dan ekonomis tiada lain adalah memperbaiki proses penyelenggaraan administrasi kelembagaan koperasi sehingga lebih mencerminkan lembaga yang mampu menjalankan institusi dengan kriteria tersebut.

Salah satu aspek penting dalam rangka mewujudkan lembaga koperasi yang efektif, efisien, dan ekonomis adalah dengan menerapkan prosedur atau *Standard Operating Procedure* (SOP) pada Rapat Koperasi yang tertuang dalam Anggaran Dasar atau Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Koperasi. Dengan adanya SOP ini, penyelenggaraan administrasi manajemen kelembagaan dapat berjalan dengan pasti, berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari, atau bahkan meskipun terjadi penyimpangan tersebut, maka dapat ditemukan penyebabnya. Dalam kondisi ini sedikit demi sedikit pada gilirannya kualitas pelayanan kepada publik akan menjadi baik, dan tentunya menjadi ransangan tersendiri bagi peningkatan kualitas kinerja pengurus koperasi.

Dasar hukum kebijakan penyusunan SOP Rapat Koperasi adalah Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian khususnya Pasal 20-21 tentang Seputar Rapat Anggota/Koperasi. Pentingnya mekanisme Rapat Anggota/Koperasi, mengingat Rapat Anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam struktur organisasi koperasi. Namun kerap terjadi pada kita, para anggota koperasi belum memahami secara persis, apa itu hakekat dan makna penyelenggaraan Rapat Anggota. Anggota koperasi memiliki peran ganda, selain sebagai pemilik juga pengguna. Sebagai pemilik anggotalah yang menentukan arah dan kebijakan umum koperasi. Arah dan kebijakan tersebut diputuskan dalam Rapat Anggota. Kepentingan menghadiri Rapat Koperasi adalah untuk memastikan apakah program kerja koperasi telah sesuai dengan kepentingan anggota dan dikelola secara baik atau tidak. Jika usaha koperasi berjalan lancar dan sesuai dengan kepentingan anggotanya, maka anggota harus memberikan dukungan kepada pengurus. Namun jika ternyata usaha koperasi tidak sesuai dengan kepentingan anggota dan hanya menguntungkan pengurus saja, maka anggota dapat membahasnya dalam Rapat Koperasi. Jika memang anggota peduli dan menginginkan kemajuan koperasi demi peningkatan pendapatan anggota, maka

rapat anggota/ koperasi merupakan sarana yang paling baik untuk membahas hal-hal tersebut.

Secara umum dalam Rapat Anggota dibahas:

1. Usaha Koperasi.
2. Program kerja, termasuk di dalamnya rencana pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengurus, pengawas, manajer dan karyawan.
3. APB Koperasi.
4. Pemilihan pengurus dan pengawas.
5. Laporan pertanggung jawaban pengurus dan pengawas.
6. Kemajuan, hambatan serta permasalahan koperasi.
7. Peraturan-peraturan koperasi.
8. Keputusan-keputusan penting lainnya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

1. Implementasi Kebijakan Penyusunan Prosedur Rapat Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi Produsen di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan masih belum efektif atau belum berhasil karena dari 39 Koperasi yang berada di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan, baru 15 Koperasi saja yang telah menyusun SOP Administrasi Rapat Koperasi (melaksanakan Rapat Anggota/Koperasi). Dan khusus untuk Koperasi Produsen dari 5 Koperasi di Kecamatan Cigugur, baru 4 Koperasi yang telah menjalankan Rapat Anggota secara rutin tahunan, ini berarti belum secara keseluruhan koperasi produsen melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam penyelenggaraan RAT.
 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penyusunan Prosedur Rapat Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi Produsen di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan :
 - Analisis faktor-faktor :
- 1) Standar dan Sasaran Kebijakan/ Ukuran dan Tujuan Kebijakan :
 - Kebijakan Penyusunan Prosedur Rapat Koperasi yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun

- 1992 tentang Perkoperasian Bab VI Pasal 22 sebenarnya telah dipahami oleh Masyarakat Gerakan Koperasi sebagai sasaran kebijakan, namun belum didukung peraturan pelaksanaan/ teknis daerah yang lebih mengakomodir sanksi bagi para pelaku gerakan koperasi di Daerah yang lalai atau tidak melaksanakan Rapat Anggota Tahunan. Sehingga masih ada koperasi yang tidak menjalankan kewajiban Rapat Anggota Tahunannya secara rutin dan berkelanjutan.
- Bagi koperasi yang menjalankan Rapat Anggota Tahunan secara otomatis memahami persyaratan, tatacara, dan tempat penyelenggaraan Rapat Anggota dan Rapat Anggota Luar Biasa karena diatur dalam Anggaran Dasar masing-masing Koperasi, dicantumkan dalam visi dan misi koperasi, serta sebagai bentuk pertanggungjawaban pengurus kepada anggota.
- 2) Sumber Daya :
- a. Jumlah Pengurus Koperasi dan Kualitas Pendidikan Pengurus Koperasi :
 - Tidak semua pengurus mampu menjalankan tahapan rapat koperasi, ini menyebabkan kendala karena kurangnya jumlah pengurus yang paham prosedur rapat menyebabkan adanya penumpukan tugas pada satu atau dua pengurus koperasi sehingga seringkali penyelenggaraan RAT mengalami keterlambatan dari jadwal yang telah ditentukan.
 - Latar Belakang Sumber Daya Manusia pada Gerakan Koperasi di lingkungannya menunjukkan bahwa dari segi jumlah pegawai/ pelaksana yang mempunyai pendidikan teknik komputer jumlahnya terbatas. Di Lingkungan aparatur pembina masih minimnya jumlah pegawai yang paham dan benar-benar mengerti akan nilai, prinsip, dan manajemen koperasi, sehingga hal ini ikut mempengaruhi keberadaan dan tumbuh berkembangnya koperasi di masyarakat.
 - b. Jumlah anggaran
 - Sumber daya pengurus pada gerakan koperasi produsen di Kecamatan Cigugur belum semuanya mempunyai kemampuan, pengalaman dan pengetahuan yang memadai dalam melaksanakan proses penyusunan SOP Rapat Koperasi/ Anggota, karena pengurus belum semuanya mengikuti diklat atau bintek mengenai SOP Rapat Koperasi. Selain faktor Sumber Daya Manusia yang kurang mendukung, di Kabupaten Kuningan masih kurang alokasi anggaran untuk monev serta pengadaan diklat khusus SOP Rapat Koperasi/ Rapat Anggota.
 - c. Ketersediaan sarana dan prasarana
 - Untuk sarana usaha masih dianggap cukup memadai karena terus diupayakan selalu terpenuhi guna terlaksananya Rapat Anggota Tahunan.
- 3) Komunikasi Antar Organisasi dan penguatan aktivitas :
- Komunikasi Kebijakan Penyusunan Prosedur Rapat Koperasi di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan masih belum efektif, hal ini dapat dilihat dari belum pernah diadakannya sosialisasi dari Pihak Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan mengenai pentingnya penyusunan prosedur Rapat Koperasi, atau Sosialisasi mengenai Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 khususnya Pasal 21-28 tentang Rapat Anggota/ Rapat Koperasi, sehingga masih banyaknya koperasi yang merasa bingung bagaimana cara menyusun secara administrasi SOP Rapat Koperasi yang benar karena mereka belum paham benar cara menyusun SOP dengan baik dan benar. Selain itu respon dari koperasi lainnya juga masih rendah karena sampai saat ini masih banyak koperasi yang belum menyusun SOP Rapat Koperasi dan tidak

- melaksanakan rutin RAT untuk setiap tahunnya.
- 4) Disposisi (Sikap) implementor :
 - a. Sikap/ Disposisi
Terdapat persepsi yang mendukung dari tiap Gerakan Koperasi, namun respon dari sebagian koperasi lainnya masih rendah, karena kurangnya pengetahuan dan pemahaman para pengurus di tingkat lembaga koperasi mengenai penyusunan SOP Rapat Koperasi ini. Dibutuhkan kesediaan/ komitmen dan integritas pengurus yang kuat dalam melaksanakan tugas kewajibannya menjalankan Rapat Koperasi.
 - b. Struktur Birokrasi
Pedoman mengenai penyusunan SOP Rapat Koperasi di Kabupaten Kuningan sudah ada dan sudah jelas yaitu Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992, namun di Kabupaten Kuningan belum terbentuk tim penyusun SOP, sehingga pembagian kewenangannya belum jelas.
 - 5) Karakteristik Agen/ Organisasi Pelaksana :
 - a. Struktur Birokrasi
 - Struktur birokrasi pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan menunjukkan belum mampu menciptakan birokrasi yang efektif, efisien dalam melakukan pelayanan karena struktur birokrasi yang ada pada Bidang Teknis masih kekurangan tenaga fungsional pembina koperasi sehingga terjadi penumpukan beban kerja.
 - b. Organisasi
 - Bagan struktur organisasi koperasi tidak bersifat baku dan masih dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan/ kecukupan/ ciri khas organisasinya. Perangkat organisasi pasti harus tercantum sebagaimana UU Nomor 25/ 1992 Pasal 21 adalah Rapat Anggota, Pengurus dan Pengawas, yang selanjutnya dapat dilengkapi adanya Pengelola (Manager dan Karyawan).
 - c. Fragmentasi
Dalam hal ini aspek fragmentasi kewenangan pada gerakan koperasi itu sendiri sebagai unit organisasi pelaksana ada 2 (dua) yaitu :
 - 1) Rapat Anggota
 - 2) Pengurus
 - 6) Kondisi ekonomi, sosial dan Politik
 - a. Dilihat dari sisi ekonomisnya :
Implementasi kebijakan penyusunan prosedur Rapat Koperasi akan berkontribusi positif pada organisasi koperasi itu sendiri karena akan menentukan keberlangsungan usaha dan bisnis koperasi yang dijalankan.
 - b. Dilihat dari segi sosialnya
Implementasi kebijakan penyusunan prosedur Rapat Koperasi akan lebih mempererat jalinan silaturahmi diantara para anggota dan pengurus, sehingga sejatinya hasil dari keuntungan secara ekonomis mampu memenuhi kebutuhan anggotanya. Dan sebagai dampak dari kegiatan koperasi yang aktif, sehat dan dinamis dengan sendirinya akan berimbas pada kehidupan sosial kemasyarakatan karena didalamnya terkandung muatan menolong diri sendiri dan kerjasama untuk kepentingan bersama (gotong royong), dan beberapa esensi moral lainnya.
 - c. Dilihat dari segi politik :
Implementasi kebijakan penyusunan prosedur Rapat Koperasi akan terdistorsi oleh tekanan-tekanan atau pengaruh dari lembaga-lembaga negara atau kelompok kepentingan tertentu.
 - Kinerja Organisasi
Ada 3 (tiga) faktor yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja organisasi yang telah menyusun prosedur rapat koperasi di Kecamatan Cigugur, yaitu:
 - 1) Responsivitas
Lembaga koperasi yang telah menyusun SOP Rapat Koperasi memperhatikan komplain dari *costumer* dalam hal ini bisa datang dari anggotanya yang merasa pelayanan yang diberikan kurang atau tidak sesuai dengan harapan mereka. Jika dikaitkan dengan SOP Administrasi, responsivitas dapat dilihat dari kejelasan waktu yang akan diterima oleh anggota, karena didalam SOP

sudah jelas berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memberikan suatu pelayanan.

2) **Responsibilitas**

Pelaksanaan kegiatan koperasi telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, karena di dalam SOP jelas diatur mengenai dasar hukum dalam melaksanakan suatu kegiatan, sehingga kemungkinan pengurus untuk melakukan kegiatan tidak sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan sangat kecil.

3) **Akuntabilitas**

Lembaga koperasi yang telah menyusun SOP dalam memberikan informasi kepada *customer* harus tepat sesuai dengan SOP yang ada sehingga informasi tersebut dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

Berdasarkan 6 faktor yang kurang mendukung di atas menjadi faktor yang menyebabkan tidak optimalnya implementasi kebijakan penyusunan prosedur rapat koperasi dalam upaya meningkatkan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas koperasi produsen di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan.

3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk mengefektifkan implementasi kebijakan di atas yaitu :

- a. Bantuan fasilitas berupa pengadaan sarana dan prasarana kantor dan mesin, serta barang serahan pelatihan berupa buku-buku petunjuk dan perundang-undangan.
- b. Pembuatan Surat Edaran Kepala Dinas tentang kewajiban melaksanakan RAT dan teguran bagi koperasi yang belum melaksanakan RAT.
- c. Mendokumentasikan kinerja pengurus koperasi dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Membuat standardisasi aktivitas yang ada dalam administrasi perkoperasian.
- e. Melakukan analisa dan umpan balik terhadap pekerjaan administrasi perkoperasian.
- f. Menyediakan media komunikasi.
- g. Mengikutsertakan pengurus koperasi dalam diklat penyusunan SOP

Administrasi Rapat Koperasi/ Rapat Anggota.

- h. Melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bentuk pengawasan dari pihak Dinas terkait, dalam hal ini Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan.

Langkah yang telah dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan dalam Implementasi Kebijakan Penyusunan Prosedur Rapat Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Koperasi Produsen di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan masih belum optimal, karena langkah yang dilakukan baru sebatas pemberitahuan pentingnya melaksanakan Rapat Koperasi/ Anggota, tanpa dilanjutkan pengadaan sosialisasi/ bintek/ diklat dan masih kurangnya pengawasan/ monev.

2. Saran.

1. Unsur Pembina Koperasi dan UMKM baik dari Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan sampai dengan Tingkat Pusat memberikan bantuan fasilitas berupa pengadaan sarana dan prasarana kantor dan mesin, serta barang serahan pelatihan yang dibutuhkan berupa buku-buku petunjuk dan perundang-undangan.
2. Segera dibuat Surat Edaran kepada Gerakan Koperasi yang ditandatangani oleh Kepala Dinas yang membidangi Koperasi dan UKM dan ditembuskan kepada Bupati dan Wakil Bupati Kuningan tentang Kewajiban melaksanakan RAT dan teguran bagi koperasi yang belum melaksanakan RAT.
3. Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan agar segera menetapkan tanggal waktu atau waktu jatuh tempo untuk menyusun Prosedur Rapat Koperasi/ Rapat Anggota.
4. Perlu adanya tindak lanjut berupa teguran atau sanksi yang jelas bagi koperasi yang tidak menyusun Prosedur Rapat Koperasi/ Anggota, misal : pembubaran koperasi bagi koperasi yang 3 (tiga) tahun atau lebih berturut-turut tidak mengadakan Rapat Anggota Tahunan atau jelas-jelas tidak

- menyusun SOP Rapat Koperasi/ Anggota.
5. Agar setiap pengurus mempunyai motivasi dalam menyusun Prosedur Rapat Koperasi, perlu adanya penghargaan khusus kepada koperasi yang rutin menyusun SOP Rapat Koperasi untuk setiap tahunnya.
 6. Agar pembagian wewenang mengenai penyusunan Prosedur Rapat Koperasi menjadi jelas, Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan perlu segera membentuk Tim Monev pengawasan terhadap SOP/ Prosedur Rapat Koperasi, yang ditunjuk melalui Surat Keputusan Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kuningan.
 7. Untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pengurus pada Gerakan Koperasi, Dinas perlu menyelenggarakan Sosialisasi dan Workshop/ Bintek/ Diklat mengenai penyusunan Prosedur Rapat Koperasi kepada seluruh gerakan koperasi di Kabupaten Kuningan (Tidak hanya Koperasi Produsen di Kecamatan Cigugur saja).
 8. Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan penyusunan Prosedur Rapat Koperasi, perlu dialokasikan anggaran khusus untuk penyusunan Prosedur Rapat Koperasi/ Rapat Anggota berupa biaya alokasi Diklat/ Bintek/ Workshop.
 9. Segera dibuat Peraturan Daerah Khusus Koperasi di Kabupaten Kuningan.
- Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Lembaga Administrasi Negara. (2005). Penyusunan Standard Operating Procedure. Jakarta : LAN RI.
- Lenvinne, Charless H. (1990). Public Administrastion : Chalenges, choices, consequences. Illionis : Scott Foreman.
- Miftah Thoha. (2003). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Moleong. (2005). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhajir, Noeng. (2002). Metode Penelitian Kualitatif. Yogyakarta : Rake Sarasin.
- Nasution. (2003). Metode Research. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Nazir, Moh. (2005). Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Riant. (2008). Kebijakan Publik : Formulasi, Implementation, dan Evaluasi. Jakarta : Gramedia.
- Purwanto, Erwan Agus. (2012). Implementasi Kebijakan Publik. Yogyakarta : Gava Media.
- Ratminto, dan Winarsih, Atik Septi. (2015). Manajemen Pelayanan. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2006). Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, dan Implementasi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Subarsono, Ag. (2006). Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiono. (2003). Metode Penelitian Administrasi. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suharto, Edi. (2005). Analisis Kebijakan Publik (Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial). Bandung : Alfabeta.
- Sutopo, Heribertus. (1988). Pengantar Penelitian Kualitatif (Dasar-dasar Teoritis dan Praktis). Surakarta : Pusat Penelitian UNS.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). Manajemen Publik. Jakarta : Grasindo.
- Tim Ikopin, (2000). Penjiwaan Koperasi. Bandung : Ikopin Jatinangor.
- Van Meter, dan Van Horn. (1975). The Policy Implementation Process-A

DAFTAR USTAKA

A. Buku-buku

- Abdul Wahab, Solichin. (2008). Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Malang : Universitas Muhammadiyah Malang Press.
- Agustino, Leo. (2008). Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung : Alfabeta.
- Creswell, John W. (1994). Research Design : Qualitative and Quantitative Approaches. California : SAGE Publications.
- Dunn, William. (2003). Pengantar Analisis Kebijakan Publik (edisi kedua),

Conceptual Framework. Journal Administration and Society.

Winarno, Budi. (2012). Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus), Edisi & Revisi Terbaru Yogyakarta : CAPS.

B. Peraturan Perundang-Undangan:

Undang-undang Dasar Tahun 1945.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2008 tentang Dinas Daerah.

C. Tesis

Ediyana, Iyan. (2013). Kajian Pengawasan dan Kompetensi Auditor Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Auditor Inspektorat Kabupaten Cirebon. Tesis. Cirebon : Magister Ilmu Administrasi, Unswagati.

Jachya, Ratih Yuliani. (2014). Implementasi Kebijakan Penempatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Sekretaris Desa Terhadap Motivasi dan Kinerja Sekretaris Desa Di Kabupaten Kuningan. Tesis. Cirebon : Magister Ilmu Administrasi, Unswagati.

Kartoraharjo, Basuki. (2014). Implementasi Kebijakan Tunjangan Sertifikasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri I Kabupaten Cirebon. Tesis. Cirebon : Magister Ilmu Administrasi, Unswagati.

Nurlaelasari, Neneng. (2012). Implementasi Kebijakan Penyusunan *Standard Operating Procedures* (SOP) Administrasi Pemerintahan Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan dan Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan. Tesis. Cirebon : Magister Ilmu Administrasi, Unswagati.

D. Jurnal dan Website

[https://id.wikipedia.org/wiki/ Kebijakan](https://id.wikipedia.org/wiki/Kebijakan), diunduh 16 Nov 2015.

[https://id.wikipedia.org/wiki/Prosedur operasi standar](https://id.wikipedia.org/wiki/Prosedur_operasi_standar), diunduh 16 Nov 2015.

<https://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, diunduh 16 Nov 2015.

Juan Dynash on Konstitusi, UUD (2015). UUD 1945 Amandemen Terbaru.