

Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kabupaten Tulungagung

Agus Eko Sujianto

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Tulungagung

Korespondensi: Jalan Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung. Email: ae_stainta@yahoo.co.id

Abstract: This study aims to explain the effects of: (1) the career development of the members on their participation; (2) the modernity of the Kyai (the religious teacher) on the participation of the members; (3) the performance of cooperatives managers on the participation of the members; (4) the career development of the members on the performance of the Koppontren (the cooperatives of Islamic boarding schools); (5) the modernity of the Kyai on the performance of the Koppontren; (6) the performance of cooperatives managers on the performance of the Koppontren; and (7) the participation of the members on the performance of the Koppontren. The respondents of the study were as many as 320 members taken from 35 Koppontren at Kabupaten Tulungagung. The samples were drawn by using multistage random sampling in order to guarantee its representativeness. A questionnaire was used to collect the primary data, which were then analyzed by using Structural Equation Modelling with Linear Structural Relationship (LISREL). The results of the study show that from seven hypotheses, there is one hypothesis found unsignificantly influence, namely the effect of career development programs in the forms of education, training, and socialization on the participation of the members as the owner, controller, and customer of the Koppontren.

Keywords: career development, modernity, performance, participation, cooperatives

Abstrak: Tujuan studi ini menjelaskan pengaruh: (1) pembinaan anggota terhadap partisipasi anggota; (2) modernitas Kyai terhadap partisipasi anggota; (3) kinerja pengurus terhadap partisipasi anggota; (4) pembinaan anggota terhadap kinerja Koppontren; (5) modernitas Kyai terhadap kinerja Koppontren; (6) kinerja pengurus terhadap kinerja Koppontren dan (7) partisipasi anggota terhadap kinerja Koppontren. Responden penelitian sebanyak 320 anggota dari 35 Koppontren di Kabupaten Tulungagung. Teknik penarikan sampel yang dipakai untuk menjamin tingkat representasi dalam penelitian ini menggunakan acak bertingkat. Teknik pengumpulan data utama penelitian menggunakan angket yang selanjutnya dianalisis menggunakan model persamaan struktural dengan *Linear Structural RELationships* (LISREL). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, dari tujuh jalur yang dihipotesiskan terdapat satu jalur yang tidak signifikan berpengaruh yaitu: pembinaan anggota dalam bentuk pendidikan, pelatihan dan penyuluhan berpengaruh tidak signifikan terhadap partisipasi anggota sebagai pemilik, pengendali dan pengguna Koppontren.

Kata kunci: pembinaan, modernitas, kinerja, partisipasi, koperasi.

Peningkatan indikator koperasi berdasar aspek jumlah koperasi, penyerapan tenaga kerja, permodalan, volume usaha dan sisa hasil usaha (SHU) tidak terlepas dari niat baik pemerintah yang diimplementasikan melalui rumusan tujuan Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) yaitu mewujudkan kondisi yang mampu menstimulasi, mendinamisasi dan memfasilitasi tumbuh

berkembangnya 70.000 unit koperasi yang sehat usahanya.

Implementasinya pada Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren) di Kabupaten Tulungagung, pemberian fasilitas dalam program Pengembangan Ekonomi Pondok Pesantren (Pontren) belum secara optimal mampu memberdayakan Koppontren. Tidak cukup hanya dengan memberi bantuan permodalan

kalau tidak didukung mengenai pengelolaan bantuan permodalan. Jika yang terjadi hanyalah bantuan fasilitas permodalan, berarti sama dengan penghambur-hamburan dana secara sistemik. Inilah yang semestinya disadari dan dipahami oleh insan koperasi secara umum khususnya Koppontren, bahwa untuk meningkatkan keberhasilan Koppontren yang diukur dengan variabel kinerja, permodalan bukan satu-satunya cara.

Setiaji (2009) mengemukakan, berhasil tidaknya pengelolaan koperasi tergantung dari faktor lingkungan usaha dan membangun partisipasi anggota koperasi merupakan faktor yang utama pada masa sekarang. Menurut Widiyanti (2002), ukuran keberhasilan koperasi didasarkan pada kebutuhan anggota yang dapat dilayani koperasi. Mengingat tujuan koperasi untuk menunjang usaha atau meningkatkan daya beli anggota khususnya dan masyarakat umumnya, karena itu yang menjadi ukuran keberhasilan koperasi bukan ditentukan besar SHU atau laba yang besar melainkan diukur dari banyaknya anggota atau masyarakat yang memperoleh pelayanan dari koperasi. Sedangkan Rahayu (2005) dalam studinya menyarankan untuk memperluas indikator partisipasi anggota koperasi.

Hanel dalam Yuliani (2007) menyatakan, untuk mengukur koperasi ada tiga jenis efisiensi yang dapat dijadikan ukuran keberhasilan, antara lain efisiensi yang berorientasi pada kepentingan para anggota adalah suatu tingkat dimana melalui berbagai kegiatan pelayanan yang bersifat menunjang kegiatan usaha koperasi, kepentingan anggota dan tujuan bersama para anggotanya.

Dalam perkembangannya pembinaan anggota koperasi sangat diperlukan untuk memaksimalkan fungsi dan peran koperasi sebagai suatu entitas. Teori dan penelitian yang menguji pengaruh pembinaan anggota terhadap kinerja Koppontren dikemukakan oleh Nirbito (2001), Wahyuni (2004), Setiawan (2005), Antara dan Komanaung (2007) serta Subandi (2007). Sedangkan pembinaan anggota dalam bentuk pendidikan, pelatihan dan penyuluhan merujuk pendapat Nirbito (2001), Mathis dan Jackson (2006) serta Robbins (2003). Pendidikan terkait dengan pengetahuan, yaitu menanamkan informasi kognitif (Mathis dan Jackson, 2006) kepada anggota. Bentuk dari pendidikan ini merujuk pada domain kognisi yang dikemukakan oleh Bloom (1956). Pelatihan ditujukan untuk memberikan keterampilan maksimum peserta

(Mathis dan Jackson, 2006), yaitu dalam bentuk (Robbins, 2003): (1) menawarkan model untuk merebut perhatian yang dilatih; (2) memberikan sifat-sifat motivasional; (3) membantu yang dilatih agar bebas apa yang telah dipelajari untuk digunakan kelak dan (4) memberikan kesempatan mempraktikkan perilaku baru. Sedangkan penyuluhan terkait dengan sikap (Mathis dan Jackson, 2006) dalam bentuk: (1) ketertarikan dan (2) kesadaran akan pentingnya berkoperasi.

Mengingat Koppontren merupakan suatu entitas yang berada di lingkungan Pontren, peran Kyai dalam memajukan Koppontren dituntut untuk lebih aktif dan responsif. Wahid (2004) menjelaskan bahwa Kyai bukanlah bendungan tinggi yang memiliki peran pasif, melainkan justru menjadi "agen pembaharuan". Untuk menjalankan Pontren dan Koppontren saat ini dibutuhkan Kyai yang memiliki sikap modernitas sebagaimana sabda Nabi SAW: "Bekerjalah untuk kehidupan duniawimu seolah-olah kamu akan hidup untuk selamanya". Gidden (2002) menekankan bahwa, *modernity* berpengaruh terhadap *self-identity* seseorang maupun kelompok (*society*).

Berdasar pemikiran tersebut, modernitas adalah suatu proses aktivitas yang membawa kemajuan yakni perubahan dan perombakan secara asasi mengenai susunan dan corak suatu masyarakat dari statis ke masyarakat yang dinamis, dari tradisional ke rasional, dari feodal ke kerakyatan dengan jalan mengubah cara berfikir masyarakat sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Ciri-ciri manusia modern dalam studi ini merujuk teori Inkeles dan Smith (1974). Teori lainnya dan penelitian relevan yang mendukung adanya pengaruh modernitas Kyai terhadap kinerja Koppontren dikemukakan oleh Ropke (2003), Qorni (2004), Taupik (2005) dan Anggraeni (2005).

Selain partisipasi anggota, pembinaan anggota dan modernitas Kyai, variabel kinerja pengurus juga menentukan kinerja Koppontren. Menghadapi era global yang ditandai dengan semakin kompetitifnya persaingan, kebutuhan akan tenaga-tenaga terampil dalam berbagai bidang sudah tidak dapat ditunda lagi. Rivai, *et al* (2008) menyatakan, perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui kinerja karyawannya. Sedangkan Rahayu (2005) menyarankan untuk melihat keberhasilan koperasi dari aspek karyawan, pengurus dan pengawas.

Kinerja pengurus dalam studi ini dipotret berdasar kinerja bidang organisasi (Maskunah, 2004); permodalan (Krisnamurthi, 2007); manajemen (Rivai, *et al*, 2008) serta bisnis (Sinaga, 2004). Teori dan penelitian relevan yang mendukung adanya pengaruh kinerja pengurus terhadap kinerja Koppontren ini dikemukakan oleh Rivai, *et al* (2008), Rantau (2002), Fathorrazi (2004) dan Setyadi (2008).

Berdasar pemikiran di atas, tujuan studi ini menguji pengaruh: (1) pembinaan anggota terhadap partisipasi anggota, (2) modernitas Kyai terhadap partisipasi anggota, (3) kinerja pengurus terhadap partisipasi anggota, (4) pembinaan anggota terhadap kinerja Koppontren, (5) modernitas Kyai terhadap kinerja Koppontren, (6) kinerja pengurus terhadap kinerja Koppontren, dan (7) partisipasi anggota terhadap kinerja Koppontren.

METODE

Rancangan penelitian menggunakan metode survey, karena mengambil sampel dari suatu populasi anggota Koppontren di Kabupaten Tulungagung dan menggunakan angket sebagai alat pengumpulan data utama. Menurut pendekatannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif yang mengolah data numerik yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif (angket) yang diangkakan. Maka model penelitian kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini disebut dengan *hypothesis-testing* (pengujian hipotesis). Sedangkan berdasar desain penelitiannya, penelitian ini termasuk model *cross-sectional* yang mengkaji dalam satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden. Adapun penelitian ini melakukan pengambilan data pada satu waktu tertentu untuk satu kelompok sampel yaitu anggota Koppontren di Kabupaten Tulungagung.

Teknik penarikan sampel yang dipakai untuk menjamin tingkat representasi dalam penelitian ini menggunakan acak bertingkat (*Multistage Random Sampling*) dengan tahapan: (1) menentukan jumlah "Pontren" yang akan diamati, yaitu sebanyak 99 Pontren; (2) memilih pontren yang memiliki "Koppontren" (baik yang berbadan hukum maupun yang belum), yaitu sebanyak 35 Koppontren dan (3) memilih secara acak (*random*) "responden anggota Koppontren" sampel, yaitu sebanyak 320 responden yang penentuannya menggunakan pendekatan tabel sam-

pel yang direkomendasikan oleh Isaac dan Michael dalam Sugiyono (2004).

Instrumen penelitian ini dalam bentuk angket menggunakan skala sikap dari Likert, berupa pernyataan tentang variabel penelitian (pembinaan anggota, modernitas Kyai, kinerja pengurus, partisipasi anggota dan kinerja Koppontren) dan menggunakan lima alternatif jawaban. Adapun untuk menjamin kualitas data penelitian, instrumen penelitian sebelumnya dilakukan uji coba (*try out*) kepada 30 anggota Koppontren yang berasal dari 6 Koppontren (masing-masing Koppontren 5 responden). Teknik sampling yang digunakan untuk memilih subjek coba menggunakan *sampling purposive*.

Hasil uji coba instrumen selanjutnya dilakukan pengujian validitas (digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur atau sah) dan reliabilitas instrumen (dilakukan pada masing-masing variabel sehingga dapat diketahui konstruk variabel mana yang tidak reliabel. Instrumen yang reliabel/konsisten adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama menghasilkan data yang sama pula). Berdasar pengujian, seluruh item pernyataan valid dan reliabel sehingga dapat ditindaklanjuti untuk mengumpulkan data penelitian yang sebenarnya. Oleh karena variabel tidak bisa diukur secara langsung sehingga diperlukan beberapa indikator, dan pengujian yang dilakukan secara bersama-sama maka analisis data penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling/SEM*).

HASIL

Hubungan kausalitas yang diuji didasarkan pada 7 jalur model struktural yang diajukan dalam penelitian ini. Namun sebelum dilakukan pengujian secara rinci, Tabel 1 menunjukkan pola hubungan variabel-variabel penelitian baik pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) antar variabel dalam model yang digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap variabel. Pengaruh langsung adalah garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (*intervening variable*), sedangkan pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan.

Tabel 1. Pengujian Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

| Variabel Independen | Variabel Independen | Pengaruh (<i>Effect</i>) | | | Perbandingan <i>Effect</i> |
|------------------------|-------------------------|----------------------------|------|------|----------------------------|
| | | DE | IE | TE | |
| Pembinaan Anggota (X1) | Kinerja Koppontren (Y2) | 0,30 | 0,06 | 0,36 | DE < TE |
| Modernitas Kyai (X2) | Kinerja Koppontren (Y2) | 0,29 | 0,06 | 0,35 | DE < TE |
| Kinerja pengurus (X3) | Kinerja Koppontren (Y2) | 0,51 | 0,25 | 0,76 | DE < TE |

Berdasar Tabel 1 ketiga jalur yaitu X1→Y2; X2→Y2 dan X3→Y2 mempunyai pengaruh total lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Jalur tersebut adalah pengaruh pembinaan anggota terhadap kinerja Koppontren, modernitas Kyai terhadap kinerja Koppontren dan kinerja pengurus terhadap kinerja Koppontren. Artinya, ada tambahan pengaruh melalui jalur yang tidak langsung. Tetapi yang perlu diperhatikan adalah pengaruh tidak langsung X1→Y2. Pengaruh pembinaan anggota terhadap kinerja Koppontren ini dimungkinkan bias karena variabel partisipasi anggota menjadi variabel *intervening*, sedangkan pengaruh variabel pembinaan anggota terhadap partisipasi anggota adalah tidak signifikan. Sedangkan pengujian hipotesis setiap jalur yang dihasilkan, dijelaskan pada Tabel 2.

Pengaruh Pembinaan Anggota terhadap Partisipasi Anggota

Koefisien regresi (Tabel 2) konstruk pembinaan anggota ke konstruk partisipasi anggota bernilai 0,160 dengan C.R. sebesar 1,91 (<2). Hasil ini memberikan keputusan, bahwa koefisien regresi yang diperoleh menunjukkan pengaruh tidak signifikan konstruk pembinaan anggota ke konstruk partisipasi anggota.

Pengaruh Modernitas Kyai terhadap Partisipasi Anggota

Koefisien regresi (Tabel 2) konstruk modernitas Kyai ke konstruk partisipasi anggota bernilai 0,15 dengan C.R. sebesar 2,73 (>2). Hasil ini memberikan keputusan, bahwa koefisien regresi yang diperoleh menunjukkan pengaruh positif dan signifikan konstruk modernitas Kyai ke konstruk partisipasi anggota.

Pengaruh Kinerja Pengurus terhadap Partisipasi Anggota

Koefisien regresi (Tabel 2) konstruk kinerja pengurus ke konstruk partisipasi anggota bernilai 0,63 dengan C.R. sebesar 5,76 (>2). Hasil ini memberikan keputusan, bahwa koefisien regresi yang diperoleh menunjukkan pengaruh positif dan signifikan konstruk kinerja pengurus ke konstruk partisipasi anggota.

Pengaruh Pembinaan Anggota terhadap Kinerja Koppontren

Koefisien regresi (Tabel 2) konstruk pembinaan anggota ke konstruk kinerja Koppontren bernilai 0,24 dengan C.R. sebesar 3,62 (>2). Hasil ini memberikan keputusan, bahwa koefisien regresi yang diperoleh menunjukkan pengaruh positif dan signifikan konstruk pembinaan anggota ke konstruk kinerja Koppontren.

Pengaruh Modernitas Kyai terhadap Kinerja Koppontren

Koefisien regresi (Tabel 2) konstruk modernitas Kyai ke konstruk kinerja Koppontren bernilai 0,23 dengan C.R. sebesar 4,64 (>2). Hasil ini memberikan keputusan, bahwa koefisien regresi yang diperoleh menunjukkan pengaruh positif dan signifikan konstruk modernitas Kyai ke konstruk kinerja Koppontren.

Pengaruh Kinerja Pengurus terhadap Kinerja Koppontren

Koefisien regresi (Tabel 2) konstruk kinerja pengurus ke konstruk kinerja Koppontren bernilai 0,26 dengan C.R. sebesar 3,16 (>2). Hasil ini memberikan keputusan, bahwa koefisien regresi yang diperoleh menunjukkan pengaruh positif dan signifikan konstruk kinerja pengurus ke konstruk kinerja Koppontren.

Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koppontren

Koefisien regresi (Tabel 2) konstruk partisipasi anggota ke konstruk kinerja Koppontren bernilai 0,40 dengan C.R. sebesar 3,78 (>2). Hasil ini memberikan keputusan, bahwa koefisien regresi yang diperoleh menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan konstruk partisipasi anggota ke konstruk kinerja Koppontren.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

| | | | | |
|--|---------|---------|---------|--|
| $Y_1 = 0.16*x_1 + 0.15*x_2 + 0.63*x_3$, Errorvar.= 0.29, $R^2 = 0.71$ | | | | |
| (0.083) | (0.056) | (0.11) | | |
| 1.91 | 2.73 | 5.76 | | |
| $Y_2 = 0.40*y_1 + 0.24*x_1 + 0.23*x_2 + 0.26*x_3$, Errorvar.= 0.059, $R^2 = 0.94$ | | | | |
| (0.11) | (0.066) | (0.050) | (0.081) | |
| 3.78 | 3.62 | 4.64 | 3.16 | |

PEMBAHASAN

Pengaruh Pembinaan Anggota terhadap Partisipasi Anggota

Indikator pembinaan anggota yaitu: pendidikan, pelatihan dan penyuluhan. Melalui pendidikan tentang perkoperasian, diharapkan anggota memiliki tiga kompetensi yaitu: pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehension*) serta mampu menerapkan (*application*) Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) Koppontren. Pendidikan anggota merupakan landasan utama yang dibutuhkan untuk munculnya rasa memiliki anggota terhadap koperasi dengan menanamkan karakter positif (Nasution, 2007) seperti sifat tekun, pantang menyerah, aktif melakukan inovasi, solider terhadap sesama, serta karakter lain yang diperlukan untuk kemajuan, sekaligus pendidikan untuk mengasah wawasan dan keahlian anggota dalam mengelola koperasinya. Sedangkan Prakash (2008) mendeskripsikan bahwa, program-program pendidikan anggota diselenggarakan untuk memudahkan proses partisipasi anggota.

Birchall dan Simmons (2004) mengemukakan, untuk meraih kesuksesan berkoperasi, para anggota harus memiliki sumber daya cukup untuk mampu mengambil bagian secara efektif. Sumber daya tersebut antara lain pendidikan. Demikian halnya dengan pelatihan. Melalui pelatihan tentang perkoperasian, diharapkan anggota memiliki motivasi untuk berkoperasi serta terampil dalam berbisnis secara praktis. Archimède (2007) mendefinisikan, pelatihan adalah satu bagian penting dari suatu aktivitas perusahaan. Dalam Koppontren, pelatihan anggota secara terus menerus merupakan aktivitas untuk menanamkan pengetahuan anggota Koppontren untuk siap dalam menghadapi tantangan-tantangan baru yang dengan cepat mengubah dunia. Birchall dan Simmons (2004) mengemukakan, untuk meraih kesuksesan dalam berkoperasi, para anggota harus memiliki sumber daya cukup untuk mampu mengambil bagian secara efektif. Sumber daya tersebut antara lain pelatihan.

Sedangkan penyuluhan terkait sikap (Mathis dan Jackson, 2006) dalam bentuk: (1) ketertarikan dan (2) kesadaran akan pentingnya berkoperasi. Dengan penyuluhan diharapkan anggota memiliki daya tarik untuk terus menjadi anggota Koppontren, sadar tentang arti pentingnya berkoperasi, memiliki rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab terhadap kemandirian Koppontren. Studi ini menemukan, penyuluhan anggota belum secara total mampu memperbaiki kualitas partisipasi anggota Koppontren yang disebabkan oleh aspek implementasi. Yaitu penyuluhan harus didukung oleh kemampuan dalam memahami AD dan ART serta diarahkan pada bentuk-bentuk pelatihan praktis yang memanfaatkan potensi daerah. Anggota mengetahui bahwa penyuluhan dapat membangun ketertarikan dan kesadaran dalam berkoperasi. Tetapi penyuluhan ini merupakan salah satu dari paket pembinaan. Jika penyuluhan tidak didukung oleh pendidikan dan pelatihan, maka tetap saja sulit membangun kualitas partisipasi anggota dalam Koppontren.

Pengaruh Modernitas Kyai terhadap Partisipasi Anggota

Pengaruh positif dan signifikan variabel modernitas Kyai terhadap partisipasi anggota ini relevan dengan teori yang dikemukakan oleh Inkeles dan Smith (1974), bahwa manusia modern memiliki ciri-ciri terbuka terhadap pengalaman baru, siap terhadap perubahan sosial, fleksibel dalam menerima pendapat yang berbeda, menerima opini berdasar fakta-fakta dan informasi, kecenderungan untuk merencanakan serta berwawasan bisnis.

Gidden (2002) mengungkapkan, modernitas merupakan fenomena yang tidak dapat dihindarkan lagi yang berpengaruh pada perubahan *social behaviour* (perilaku sosial), sehingga secara tidak langsung mengubah *self-identity*. Sedangkan Matthews (2006) menguraikan bahwa modernitas dinyatakan dalam kehidupan perkotaan sehari-hari, misalnya mengenai keberadaan toko serba ada, radio, televisi dan lain sebagainya.

Berdasar pendapat Matthews (2006), Kyai Pontren di Kabupaten Tulungagung memiliki ciri-ciri manusia modern karena telah mengizinkan berdirinya Koppontren di lingkungan Pontren. Sedangkan untuk mendeteksi keterbukaan Kyai yang menunjuk-

kan tanggung jawabnya terhadap perkembangan zaman sebagaimana dikemukakan oleh Dehaene (2002), dalam penelitian ini menggunakan pendekatan yang dikemukakan oleh Inkeles dan Smith (1974) tentang ciri-ciri manusia modern.

Modernitas Kyai Pontren ini juga tidak terlepas dari teori yang dikemukakan oleh Lukens-Bull (2005) yang menjelaskan bahwa, mulai tahun 1970-an, kurikulum baru menjadi bagian yang penting dari masyarakat Pontren sebagai strategi untuk merespon modernitas. Kurikulum yang dimaksud yaitu sistem pendidikan yang difokuskan pada ilmu pengetahuan, matematika dan ilmu-ilmu lainnya serta menurut Lukens-Bull (2005) seperti pendidikan keterampilan. Sedangkan pendidikan keterampilan dalam konteks penelitian ini yaitu dibukanya Koppontren dengan unit usahanya yang memberikan ruang dan waktu luas kepada para santri untuk mengembangkan minat, bakat dan keterampilannya melalui unit usaha ini.

Jadi peran Kyai sebagai pendiri dan guru Pontren sangat berpengaruh dalam memberikan warna terhadap Pontren, baik salaf, kholaf ataukah modern yang pada saat sekarang ini dihadapkan pada tantangan globalisasi (Azra, 2001). Oleh karenanya, diperlukan reorientasi tujuan, yaitu tidak hanya mempersiapkan santri menjadi orang yang *'alim* dan menjadi mubaligh, tetapi juga melahirkan generasi penerus yang memiliki keunggulan bersaing. Pengaruh signifikan ini menunjukkan bahwa Kyai yang kredibel, baik sebagai pimpinan koperasi maupun sebagai pimpinan Pontren ternyata keberadaan Koppontren cukup berakar dan mampu tumbuh secara *'bottom up* dan mandiri. Partisipasi aktif anggota Koppontren dalam berbagai aspeknya dipandang sangat penting bukan saja dari sisi kehidupan Koppontren, tetapi juga dari sisi peranan para santri nantinya setelah terjun ke masyarakat. Sebagai tokoh nonformal, Kyai diharapkan dapat menjadi motivator Koppontren dalam masyarakat yang menjadi pengikutnya.

Pengaruh Kinerja Pengurus terhadap Partisipasi Anggota

Pengaruh positif variabel kinerja pengurus terhadap variabel partisipasi anggota ini relevan dengan studi Amini dan Ramezani (2008) yang menemukan, partisipasi anggota koperasi di wilayah Iran bagian barat dipengaruhi secara langsung oleh kecakapan teknis dari para manajernya. Sedangkan Tristiana

(2005) menegaskan bahwa, pengaruh kepemimpinan pengurus terhadap partisipasi anggota adalah signifikan. Pengurus merupakan orang-orang yang dipercaya oleh rapat anggota untuk menjalankan tugas dan wewenang dalam menjalankan roda organisasi dan usaha. Pengurus wajib melaksanakan harapan dan amanah anggota yang disampaikan dalam forum rapat anggota. Pengurus perlu menjabarkan kehendak anggota dalam program kerja yang lebih teknis, seperti yang disebutkan dalam UU 25/1992 pasal 30 ayat 1 (a), yaitu mengelola koperasi dan usahanya. Berdasar pasal tersebut, pengurus memiliki beban berat untuk memajukan koperasi mengingat pengurus adalah penerima mandat dari rapat anggota dan membuat langkah-langkah operasional untuk kemajuan koperasi misalnya mengangkat penelola.

Rasulullah SAW bersabda, "Apabila perkara itu diserahkan kepada selain ahlinya, maka nantikanlah tibanya hari kiamat" (HR. Bukhari). Tetapi dalam kondisi tertentu pengurus juga tidak dibenarkan untuk mengangkat penelola, sehingga pengurus juga bertindak sebagai penelola koperasi. Pengangkatan penelola dan karyawan oleh pengurus didasarkan pada tingkat kebutuhan dan tuntutan yang dihadapi oleh masing-masing koperasi.

Implementasinya pada Koppontren di Kabupaten Tulungagung, secara empiris membuktikan bahwa pengaruh kinerja pengurus terhadap partisipasi anggota adalah positif dan signifikan. Yang berarti, jika kinerja pengurus (kinerja dalam organisasi, kinerja dalam manajemen, kinerja dalam modal dan kinerja dalam bisnis) meningkat maka partisipasi anggota sebagai pemilik, pengendali dan pengguna juga mengalami peningkatan, begitu juga sebaliknya.

Pengaruh Pembinaan Anggota terhadap Kinerja Koppontren

Pengaruh positif signifikan variabel pembinaan anggota terhadap variabel kinerja Koppontren ini relevan dengan studi Wahyuni (2004) yang menemukan bahwa program pembinaan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Kantor Unit Desa (KUD) Sarwa Mukti Cisarua Lembang Bandung. Hasil yang sama Lee dan Kim (2007) menemukan, pendidikan perkoperasian merupakan jenis pembinaan anggota, dan merupakan salah satu model yang dikembangkan untuk mendukung tercapainya kinerja koperasi.

Berdasar pemikiran di atas, kinerja Koppontren tidak datang dengan sendirinya tetapi diperlukan upaya terencana dan berkelanjutan melalui pembinaan anggota. Anggota menjadi subjek utama dalam pembinaan dikarenakan posisi strategis anggota sebagai tulang punggung koperasi pada umumnya dan Koppontren pada khususnya. Banyak Koppontren bermasalah yang disebabkan oleh anggota yang juga bermasalah. Oleh karenanya diperlukan upaya nyata dalam program pembinaan anggota Koppontren melalui pendidikan, pelatihan dan penyuluhan.

Koppontren dibangun berdasar kebutuhan yang sama dari para anggota untuk memajukan kesejahteraan. Tidak semua anggota Koppontren memahami definisi dan tujuan dibentuknya Koppontren, maka diperlukan langkah-langkah dalam upaya membangun kesadaran berkoperasi melalui kegiatan yang terprogram dengan baik dan tidak insidental.

Pentingnya pembinaan anggota untuk meningkatkan kinerja Koppontren relevan dengan penelitian Antara dan Komanaung (2007), bahwa KUD di Provinsi Bali dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor internal dalam studi tersebut adalah SDM yang diimplementasikan dengan frekuensi pelatihan. Papu (2002) mendeskripsikan, pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan. Sedangkan Nirbito (2001) menjelaskan, dalam konteks perkoperasian Indonesia program pembinaan anggota mencakup tiga gugus pilahan orientasi: pendidikan, pelatihan dan penyuluhan.

Pengaruh Modernitas Kyai terhadap Kinerja Koppontren

Pengaruh positif signifikan variabel modernitas Kyai terhadap partisipasi anggota ini relevan dengan penelitian Melinda (2007) yang menemukan, faktor-faktor perilaku pimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Jawa Timur. Demikian halnya dengan Siagian (2002) yang menegaskan, seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.

Sebagai guru, pengasuh, dan sekaligus sebagai pemimpin Pontren tempat bernaungnya Koppontren,

peran Kyai tidak bisa diabaikan begitu saja. Hal ini tidak terlepas dari berbagai macam corak dan keragaman Pontren. Berdasar 35 Koppontren yang dikaji dalam penelitian ini menunjukkan, jenis Pontren di Kabupaten Tulungagung adalah 34 Pontren kholaf dan 1 Pontren yang modern. Artinya 97% Kyai Pontren masih sangat dominan dalam menentukan arah kebijakan organisasi-organisasi yang berada di dalam Pontren. Berbeda halnya dengan Pontren modern, dimana proses pendelegasian wewenang umumnya berjalan dengan baik.

Dominasi Kyai tersebut tentunya memiliki banyak penafsiran, misalnya kecenderungan melakukan campurtangan terhadap Koppontren. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan dominasi Kyai adalah kepemimpinan yang *uswatun hasanah* (tauladan) dari Kyai dan dijabarkan dalam 6 indikator variabel penelitian di atas. Direktorat Jenderal BAG AIS Departemen Agama RI (2003) merekomendasikan, Kyai diharapkan dapat berperan mendukung keberhasilan koperasi dengan memposisikan diri sebagai pengawas atau sebagai penasihat, sehingga diharapkan ada kontrol internal yang efektif terhadap pengelolaan organisasi dan usaha koperasi yang akan dibentuk.

Hasil signifikan penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Nor (2007) yang menegaskan, keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Tika (2006) menjelaskan, peningkatan kinerja perusahaan disebabkan peranan kepemimpinan puncak.

Koperasi Unit Keluarga (KUK) La Tansa Gontor misalnya. Basuki (2008) mengemukakan, Pondok Modern Darussalam Gontor mempunyai kekuatan dalam bidang pendanaan yang bersumber dari kekuatan lembaga itu sendiri. Kekuatan inilah yang menjadikan Pontren mampu menghadapi hedonisme kultural. Inilah salah satu cermin "Jiwa Berdikari" yang dirumuskan oleh pimpinan Pontren sebagai jiwa Pondok Modern Darussalam Gontor. Dengan jiwa berdikari (*self help*), Pondok Modern Gontor tidak saja menyandarkan kehidupannya pada bantuan dan belas kasihan orang lain, tetapi kekuatan tersebut dibangun dari kekuatan lembaga sendiri dengan membangun kekuatan ekonomi seperti dengan mendirikan KUK La Tansa yang ada di beberapa kota besar di Indonesia.

Pengaruh Kinerja Pengurus terhadap Kinerja Koppontren

Pengaruh positif variabel kinerja pengurus terhadap variabel kinerja Koppontren ini relevan dengan studi Fathorrazi (2004), yang menemukan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh kinerja SDM yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri. SDM yang langsung terkait dengan keberhasilan koperasi adalah pengurus dan manajernya, maka pengaruh pengurus dan manajer tidak dapat diabaikan dalam pengelolaan koperasi.

Hasil ini juga mendukung studi Rivai, *et al* (2008), bahwa kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Sedangkan studi Henehan dan Anderson (1999) menemukan, kinerja 11 koperasi agrikultur di Amerika Serikat (AS) ditentukan oleh kemampuan manajer koperasi dalam membuat perencanaan strategis, memasarkan dan mengevaluasi manajemen.

Berdasar hasil penelitian, dalam operasionalnya Koppontren dikelola oleh pengurus yang bertanggung jawab kepada rapat anggota. Hasil penelitian ini, kinerja pengurus berpengaruh signifikan terhadap kinerja Koppontren. Pengaruh yang signifikan ini mendukung Zigon (1994) dalam Robbins (2003) yang mendeskripsikan, mendefinisikan peran dari tiap anggota tim menurut prestasi yang mendukung proses kerja tim. Kemudian nilai sumbangan tiap anggota terkait dengan kinerja keseluruhan dari tim. Kemudian Rivai, *et al* (2008) mendeskripsikan bahwa, kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan.

Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koppontren

Pengaruh positif variabel partisipasi anggota terhadap variabel kinerja Koppontren ini menolak penelitian Rebelo, *et al* (2005) yang menyatakan, hutang adalah salah satu faktor keuangan yang paling penting untuk kelangsungan hidup koperasi-koperasi agrikultur dalam persaingan yang intensif. Hutang dipengaruhi oleh perilaku para manajer dan anggota koperasi. Jika koperasi dikelola oleh manajer yang tidak profesional (lemah) dan tidak *full-time* maka ketergantungan koperasi pada hutang tinggi. Demikian halnya

dengan perilaku anggota koperasi, yaitu jika anggota aktif dalam koperasi maka ketergantungan koperasi terhadap hutang kecil/rendah. Hasil ini berlaku pada koperasi produksi di Portugal dan Brazil.

Perbedaannya dengan penelitian ini dikarenakan adanya perbedaan dalam mendeskripsikan kinerja Koppontren. Rebelo, *et al* menggunakan faktor keuangan (hutang) untuk menentukan kelangsungan hidup koperasi-koperasi agrikultur. Sedangkan penelitian ini menggunakan faktor non keuangan (6 indikator) untuk mendeskripsikan kinerja Koppontren.

Dalam konteks Koppontren, dengan aktifnya anggota diharapkan kinerja Koppontren dalam memenuhi kebutuhan anggota, memuaskan anggota terhadap produk dan pelayanan, mampu mempertahankan anggota lama, mampu menarik anggota baru, merealisasikan visi serta merealisasikan misi dapat segera terwujud. Hasil ini menunjukkan bahwa Koppontren dapat mewujudkan salah satu prinsip koperasi yang fundamental yaitu pengendalian yang demokratis dari anggota. Jika anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan operasional koperasi, maka kinerja koperasi diharapkan dapat meningkat.

Partisipasi aktif anggota dibangun berdasar partisipasinya sebagai pemilik, pengendali dan pengguna sebagaimana diuraikan oleh Nirbito (2001), Siswoyo (2004), UU 25/1992 pasal 17 ayat 1 serta ICA (1995). Prakash (2008) juga mengemukakan, banyak koperasi sukses di dunia bisnis dalam tekanan-tekanan dari perusahaan swasta karena mereka memperbaharui cara mereka melakukan urusan bisnis. Mereka belajar bagaimana caranya menjangkau pelanggan dengan mengadopsi teknik-teknik manajemen bisnis modern. Berdasar pengalaman dan hasil studi menunjukkan, salah satu faktor yang bertanggung jawab terhadap kesuksesan koperasi-koperasi agrikultur di India adalah bahwa anggota koperasi bersifat: *member-driven* (anggota sebagai pemilik), *member-controlled* (anggota sebagai pengendali) dan *member-responsive organisations* (anggota sebagai pengguna).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pertama, pembinaan anggota belum mampu membangun partisipasi anggota yang disebabkan oleh: (1) program pembinaan anggota belum dilaksa-

nakan secara berkelanjutan; (2) kualitas program pembinaan yang belum mampu dalam menanamkan informasi kognitif kepada anggota tentang hak dan kewajibannya sebagai anggota Koppontren, memberikan keterampilan maksimum kepada anggota, serta memaksimalkan sikap tertarik dan sadar akan pentingnya berkoperasi; dan (3) program pembinaan anggota belum bisa dijalankan dengan memanfaatkan potensi daerah.

Kedua, modernitas Kyai memberikan kontribusi terhadap tingkat partisipasi anggota. Kesimpulan ini didasarkan pada realitas, bahwa Kyai pada umumnya merupakan pemimpin/guru/pengasuh/pemilik Pontren yang keberadaannya menjadi contoh dalam bersikap para santri yang menjadi anggota Koppontren. Jika Kyai memiliki sikap sesuai dengan ciri-ciri modernitas, maka baik secara langsung maupun tidak langsung, partisipasi anggota Koppontren bisa terbangun.

Ketiga, kinerja pengurus memotivasi anggota untuk berpartisipasi aktif dalam Koppontren. Kesimpulan ini dimaksudkan, sebagai salah satu perangkat yang bertugas mengelola Koppontren dan usahanya, diharapkan pengurus memiliki kecakapan dan dapat dipercaya sehingga mampu meningkatkan loyalitas anggota yang ditunjukkan oleh peningkatan partisipasi anggota Koppontren.

Keempat, tingkat kuantitas dan kualitas pembinaan anggota mampu meningkatkan kinerja Koppontren. Kesimpulan ini berarti, anggota Koppontren mempunyai peranan sangat strategis mengingat keanggotaan Koppontren didasarkan pada kesamaan kepentingan ekonomi dalam lingkup usaha Koppontren. Jadi untuk meningkatkan kinerjanya, Koppontren perlu melakukan pembinaan kepada anggota.

Kelima, sikap Kyai mampu meningkatkan kinerja Koppontren. Kesimpulan ini mengandung makna, jika Kyai memiliki sikap dan melakukan kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada kemajuan, apakah untuk kemaslahatan dirinya (modernitas individu) ataupun untuk kemaslahatan orang lain termasuk juga Koppontren maka keberadaan Koppontren bisa dinikmati oleh anggota.

Keenam, kinerja pengurus berpengaruh terhadap kinerja Koppontren. Kesimpulan ini dimaksudkan, sebagai salah satu perangkat organisasi Koppontren kinerja pengurus diharapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan Koppontren. Oleh karenanya, kualitas pengurus tidak dapat diabaikan dalam pengelolaan Koppontren.

Ketujuh, kualitas partisipasi anggota berpengaruh terhadap kinerja Koppontren. Kesimpulan ini disebabkan Koppontren berasal dari anggota, dikendalikan oleh anggota dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk kesejahteraan anggota. Apabila anggota mampu mewujudkan trifungsi ini, berarti partisipasi anggota dapat ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja Koppontren juga mengalami peningkatan.

Saran

Pertama, disarankan untuk menyusun kurikulum Pontren yang mengakomodasi terbentuknya wirasaha baru yang handal dan menjunjung tinggi etika melalui Koppontren. *Kedua*, disarankan kepada Kyai untuk memberi contoh nyata (dalam bentuk: terbuka terhadap pengalaman baru, siap terhadap perubahan sosial, fleksibel dalam menerima pendapat yang berbeda, menerima opini berdasar fakta-fakta dan informasi, berorientasi pada rencana serta berwawasan bisnis) kepada anggota Koppontren untuk meningkatkan partisipasinya.

Ketiga, disarankan kepada pengurus Koppontren untuk memiliki semangat dan kemampuan dalam mengelola usaha, terampil dan dapat dipercaya. Oleh karenanya untuk membangun partisipasi anggota, pengurus harus menyadari sepenuhnya bahwa Koppontren dimiliki, dikendalikan dan digunakan oleh anggota. Jadi partisipasi anggota dapat ditingkatkan jika pengurus benar-benar bisa menunjukkan kinerjanya dalam mengelola Koppontren dan tentunya amanah.

Keempat, disarankan kepada Kyai untuk memberikan pemikiran-pemikiran konstruktif supaya pendidikan di lembaga Pontren bisa dirasakan oleh santri melalui pembangunan Koppontren yang berkinerja tinggi. Pemikiran yang dimaksud bukanlah campur tangan, tetapi lebih bersifat pendewasaan dan keteladanan Kyai untuk kemajuan Koppontren.

Kelima, disarankan kepada pengurus Koppontren supaya secara sungguh-sungguh mengelola organisasi, manajemen, permodalan dan bisnis Koppontren untuk mewujudkan Koppontren yang mandiri, yaitu memiliki kinerja unggul untuk memenuhi kebutuhan anggota dan lain sebagainya.

Keenam, disarankan kepada anggota Koppontren untuk loyal dan berpartisipasi aktif. Oleh karenanya tidak ada alasan bagi anggota untuk tidak aktif berperan dalam Koppontren. Trifungsi harus berjalan seirama, dan dengan partisipasinya sekaligus menjadi

pembeda antara koperasi dengan lembaga non koperasi. Disamping itu pelaksanaan trifungsi anggota Koppontren ini dapat memantapkan keberadaan Koppontren yang dibangun secara *bottom up*.

DAFTAR RUJUKAN

- Amini, A.M. dan M. Ramezani. 2008. Investigating the Success Factors of Poultry Growers' Cooperatives in Iran's Western Provinces. *World Applied Sciences Journal*. 5 (1): 81-87. © IDOSI Publications. Agricultural College, Islamic Azad University. Khorasghan (Isfahan) Branch, Isfahan, Iran.
- Anggraeni, D.A. 2005. *Peran Sikap Kewirausahaan dalam Menunjang Kinerja Pegawai di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara Lembang*. Penelitian, Bandung: UPI.
- Antara, M dan Anderson G Komenaung. 2007. Kinerja Koperasi Unit Desa di Provinsi Bali: Pendekatan Structural Equation Model. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. Vol.: 7 No. 3 November 2007. Universitas Udayana Bali.
- Archimède, R. 2007. *Euro Coop Guidelines on Cooperative Governance*. Communaute Europeenne Des Cooperatives De Consommateurs European Community Of Consumer Co-Operatives. Brussels.
- Azra, A. 2001. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Kalimah.
- Basuki. 2006. *Pesantren, Tasawuf dan Hedonisme Kultural (Studi Kasus di Pondok Modern Darussalam Gontor)* dalam *Quo Vadis Islamic Studies in Indonesia? (Current Trends and Future Challenges)*. Cetakan Pertama. Jakarta: DIKTIS Departemen Agama RI.
- Birchall, J and Richard Simmons. 2004. What Motivates Members to Participate in the Governance of Consumer Co-operatives? A study of the Co-operative Group. *Research carried out as part of the Stirling University Mutuality Research Programme*, in partnership with the UK Co-operative College, and funded by the UK. Economic and Social Research Council.
- Bloom, B.S. et all. 1956. *Taxonomy of Educational Objectives: Handbook 1, Cognitive Domain*. New York: David McKay.
- Darvishinia, A., 2000. *Evaluating the success of rural productive cooperatives in Mazandaran Province*. Unpublished Manuscript, College of Agriculture, Tarbiat Modares University.
- Dehaene, M. 2002. Survey and assimilation of a modernist narrative in urbanism. *The journal of architecture*. Vol.7 No.1 Spring. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Departemen Agama RI. 2003. *Pedoman Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Pondok Pesantren*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Fathorrazi, M. 2007. *Analisis Komparatif Faktor Partisipasi Anggota, Kinerja Sumber Daya Manusia, Peran Pemerintah dan Tingkat Keberhasilan antara Koperasi Multi Usaha dan Tunggal Usaha pada Koperasi Susu Sapi Perah di Jawa Timur*. Disertasi. Pascasarjana: Universitas Airlangga Surabaya.
- Giddens, A. 2002. *Modernity And Self Identity*. <http://www.theory.org.uk/giddens4.htm>. Download 6 Maret 2008.
- Hendar dan Kusnadi. 2002. *Ekonomi Koperasi untuk Perguruan Tinggi*. Edisi Revisi. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Henehan, B.M. and Bruce L. Anderson. 1999. *Evaluating the Performance of Agricultural Cooperative Boards of Directors*. A paper presented at the NCR 194 Committee Meeting Kansas City, November 12.
- Hicks, E.; Maddocks, J.; Robb, A.; Webb, T. 2007. Cooperative Accountability and Identity: An Examination of Reporting Practices of Nova Scotia Cooperatives. *Journal of Cooperative Studies*, 40(2): 4-16.
- Inkeles, A dan Smith, D.H. 1974. *Becoming Modern*. Cambridge: Harvard University Press.
- Krisnamurthi, B. 2007. *Membangun Koperasi Berbasis Anggota dalam Rangka Pengembangan Ekonomi Rakyat*. <http://www.indonesiaindonesia.com/f/8628-membangun-koperasi-berbasis-anggota/>.
- Lee, Ji-Yon dan YoungHwan Kim. 2007. A Study on the Development of Performance Model for International Education Cooperative Projects based on Online Learning Community. *International Journal for Educational Media and Technology*. Vol.1, Num. 1, pp. 16-26.
- Lukens-Bull, R. 2005. *Pesantren Education and Religious Harmony: Background, Visits, and Impressions* dalam *Religious Harmony: Problems, Practice and Education*. Yogyakarta: Oasis Publisher.
- Maskunah. 2004. *Analisis Hubungan antara Kepuasan Kerja Struktur Organisasi dan Lingkungan Khusus Koperasi terhadap Kinerja Koperasi (Studi Kasus Koperasi Konsumsi di Kota Bogor)*. Tesis. Institut Pertanian Bogor.

- Mathis, R.L dan Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management*. Terjemahan. Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Matthews, J.J. 2006. Dance Hall and Picture Palace: Sydney's Romance with Modernity. *American Historical Association*. Vol.111, No.3. Sydney, Australia: Currency Press. Pp. x, 342.
- Melinda, T. 2007. *Pengaruh Perilaku Pimpinan dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Timur*. Disertasi tidak dipublikasikan. Surabaya: PPS Unair.
- Nasution, M. 24 Februari 2007. Prinsip Syariah dalam Koperasi. *Republika*, hlm. 7.
- Nirbito, J.G. 2001. *Pembinaan Anggota untuk Memberdayakan Koperasi di Koppas dan Kopwan Jawa Timur*. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang: PPS UM.
- Nor, W. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Akuntansi X di Universitas Hasanuddin Makassar. 26-28 Juli 2007.
- Papu, J. 2002. *Analisis Kebutuhan Pelatihan*. (Online) (<http://www.e-psikologi.com/manajemen/071102.htm>, Diakses 19 Pebruari 2008).
- Prakash, D. 2008. *Management Capacity Building for Strengthening Coopeative Enterprises*. IFFCO Foundation, New Delhi.
- Qorni, U. 2004. *Kinerja Kyai Pimpinan Pondok Pesantren dalam Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Al Ihsan Baleendah Tahun 2003)*. Tesis. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rahayu, W.P. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Keberhasilan Koperasi KPRI Harum Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Volume 6 Nomor 3. Oktober 2005.
- Rantau, K. 2002. Pengaruh Partisipasi Anggota, Kualitas Pengelola, Kualitas Pengurus, dan Peranan Pemerintah Terhadap Keberhasilan Usaha Koperasi (Kasus KUD Di Kabupaten Buleleng Bali). *Jurnal SOCA (Socio-Economic of Agriculture and Agribusiness)*. Bali: Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fak.Pertanian Univ.Udayana.
- Rebelo, J., José Vaz Caldas, Scott C. Matulich. 2005. Manager Power, Member Behavior and Capital Structure: Portuguese Douro Wine Cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperatives*, Vol. 9: 42-58. University of Trás-os-Montes and Alto Douro. Portugal
- Rivai, V, AFM.Basri, J.Sagala, S.Murni, B.Abdullah. 2008. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. Jilid 2. Terjemahan. Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Ropke, J. 2003. *Ekonomi Koperasi Teori dan Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiaji, K. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggota dan Lingkungan Usaha terhadap Keberhasilan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Kapas Kecamatan Susukan Kabupaten Banjarnegara. *JEJAK*. Vol. 2. No. 1. Maret 2009.
- Setiawan, N. 2005. *Kajian Dinamika Organisasi pada Koperasi Peternakan*. Laporan Penelitian. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Setyadi, D. 2008. *The Influences of Organizational Commitment, Work Culture, Competitive Strategy, and Economically Members Participation to Work Motivation and Cooperative Performance in East Kalimantan Province*. Dissertations. Surabaya: Post Graduate Airlangga University.
- Siagian, S.P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinaga, P. 2004. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin? Infokop*. Nomor 25 Tahun XX, 2004.
- Siswoyo, B.B. 2004. *Perilaku Organisasional Anggota Koperasi dan Pengaruhnya terhadap Partisipasi Anggota serta Manfaat yang Diperoleh Anggota Koperasi*. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang: PPS Universitas Brawijaya Malang.
- Subandi, S. 2007. Kedudukan dan Kiprah Koperasi dalam Mendukung Pemberdayaan UMKM. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*. Nomor 1 Tahun 2007. Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UMKM.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Taupik R., Usep Barkah. 2005. *Pengaruh Aspek Keanggotaan dan Perilaku Kewirausahaan terhadap Perkembangan Usaha Koperasi Serba Usaha (KSU) di Kabupaten Bandung*. Laporan Penelitian. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.

- Tika, M. P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Penerbit: Bumi Aksara. Jakarta.
- Tristiana, S. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Pengurus dan Pelayanan KUD terhadap Partisipasi Anggota Se Kabupaten Cirebon*. Laporan Penelitian. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- United State Department of Agriculture. 1997. Cooperative management, United State Department of Agriculture, *Cooperative Information*, Report. 1, Section. 8.
- Wahid, A. 2004. Memahami Peran Budaya Pesantren. [HTTP://WWW.PONDOKPESANTREN.NET/PONPREN/INDEX.PHP?OPTION=COM_CONTENT&TASK=VIEW&ID=51](http://www.pondokpesantren.net/ponpren/index.php?option=com_content&task=view&id=51)
- Wahyuni, V.T. 2004. *Pengaruh Pelaksanaan Program Pembinaan Terhadap Peningkatan Kinerja Peternak Susu pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Lembang Bandung*. Penelitian Tidak Dipublikasikan. Universitas Komputer Indonesia Bandung.
- Widiyanti, N. 2002. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Wijaya, S.A. 2008. *Keberpihakan pada UKMK Perlu Realisasi*. Majalah dan Artikel. Dekopin. (Online). (<http://www.dekopin.coop/publikasi.asp?modul=1&id=4&sort=0&filter=0&kategori=0>, diakses 10 Juli 2008).
- Yuliani, G.K. *Pengaruh Pelayanan, Pendidikan Perkoperasian Anggota, dan Kreativitas Pengurus terhadap Keberhasilan Koperasi Mahasiswa (KOP-MA) Unnes*. Laporan Penelitian. Semarang: Unnes.