

ANALISIS DINAMIKA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KOPERASI SIMPAN PINJAM ETAM MANDIRI SEJAHTERA

*(The Analysis of Organization Dynamic and Leadership
at Koperasi Simpan Pinjam Etam Mandiri Sejahtera)*

Midiansyah Effendi

*Program Studi Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Mulawarman, Samarinda 75123
Telp : (0541) 749130 ; Email : sosek-unmul@cbn.net.id*

ABSTRACT

Dynamic of organization and leadership were very important to know progress organization to reach goal. Progress one organization knew with use methods of dynamic and mechanic of organization where the leadership was important factor to be role of organization. The purpose of this research were to know dynamic of organization (taxonomy, structure, process and individu) and the leadership (style, type, function and karakteristic). This research used descriptive informational method to 20 respondents. The result of this research showed that dynamic of organization very goodl (taxonomy, structure, process and individu). Part of organization must be change ware goal (taxonomy), structure of communication and task (structure of organization), relationship between role and coordination (process of organization), and characteristic of individu in organization. Type and style of leadership must be combined in agreement with condition dan situation in organization.

Keywords: dynamic, organization, leadhershship

I. PENDAHULUAN

Masyarakat kita merupakan masyarakat yang terdiri dari satuan-satuan organisasi. Kita dilahirkan dalam organisasi, dididik, dibesarkan bahkan bekerjapun tidak terlepas dari organisasi, dan tidak dapat kita pungkiri hampir semua dari kita melewati masa hidup dengan bekerja untuk kepentingan organisasi (Etzioni, 1985). Menurut Etzioni (1985) bahwa peradaban modern pada hakekatnya menunjukkan bahwa organisasi sebagai bentuk pengelompokan sosial yang paling rasional dan efisien, sehingga dengan mengkoordinasikan sejumlah besar tindakan manusia, organisasi mampu menciptakan suatu alat sosial yang ampuh dan dapat diandalkan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manusia selalu hidup bersama (dalam kelompok atau organisasi), dan melalui hidup bersama dan bekerjasama tersebut manusia akan lebih mudah mencapai tujuan. Namun dilain pihak, sering terjadi ketidakmampuan orang bekerjasama dan gagal dalam mencapai tujuan bersama.

Semakin besar dan kompleks suatu organisasi, maka akan semakin besar pula tuntutan akan fasilitas, keahlian dalam melakukan pekerjaan tertentu, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu, dan kemampuan menggunakan

konsep-konsep manajemen untuk mengelola organisasi.

Dalam teori organisasi, kehidupan organisasi tidak hanya ditandai oleh adanya kegiatan interaksi anggota-anggotanya secara perorangan ataupun secara bersama, tetapi ditandai pula oleh adanya proses pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu dalam organisasi (proses organisasi) yang sesuai dengan struktur yang telah ditunjukkan. Sebenarnya hal ini bersifat resiprokal (timbal balik), sebab proses organisasi akan terjadi bila ada yang menjalankannya, yakni orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Seirama dengan pemikiran diatas, dan kajian permasalahan secara konkrit, penulis merasa perlu melakukan penelitian tentang analisis organisasi dan kepemimpinan terhadap organisasi koperasi yang berkonotasi bisnis komersial, namun mengutamakan pelayanan sosial kepada masyarakat anggota dan masyarakat sekitar yang membutuhkan modal untuk usaha, baik skala kecil dan menengah. Sejauh mana organisasi ini dapat berperan ganda sebagai lembaga ekonomi, namun tetap memperhatikan peran lembaga sosial yang membantu masyarakat anggota dan sekitar agar tetap berjalan dinamis dalam mencapai tujuan, dan bagaimana peran pemimpin di dalamnya, maka dapat dikaji keberadaannya dari aspek organisasi, yakni Koperasi Simpan Pinjam Etam Mandiri Sejahtera (Badan Hukum Nomer

583/BH.6/XI/2003) yang berkantor pusat di Jalan DI. Pandjaitan Ruko City View No. 09 Telpon/Faxsimile (0541) 771110 Kota Samarinda Kalimantan Timur.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Dinamika organisasi koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera baik aspek (taksonomi, struktur, proses dan individu dalam organisasi)
2. Faktor kepemimpinan organisasi koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera (melalui gaya kepemimpinan, jenis kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, dan ciri kepemimpinan).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlangsung selama 2 (dua) bulan sejak proposal ini ditulis dan sampai dihasilkan laporannya, yaitu dari bulan Agustus sampai September 2005, pada institusi koperasi sebagai obyek contoh; yaitu koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera yang berkantor pusat di Jalan DI Pandjaitan No. 09 Ruko City View, telepon/faksimile (0541) 771110 Kecamatan Samarinda Utara Kota Samarinda.

Responden untuk mengetahui dinamika organisasi dan kepemimpinan koperasi simpan pinjam dilakukan secara *purposive* atau sengaja, yaitu pihak yang terlibat langsung dengan keberadaan dan operasional langsung koperasi, dan pihak-pihak yang dianggap layak untuk memberikan keterangan yang diperlukan. Sampel terdiri atas 10 orang yang termasuk pembina dan pengurus, dan 5 orang karyawan koperasi yang terlibat paling lama dalam kegiatan dan pelaksanaan operasional koperasi.

Responden diambil berdasarkan sampel kejadian (*Accidental sampling*) saat penelitian dilaksanakan, yaitu para pengguna jasa atau anggota koperasi yang ditemui dan membutuhkan jasa pelayanann koperasi, sebanyak 5 orang, sehingga total keseluruhan sampel dalam penelitian ini sebanyak 20 (dua puluh) orang.

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian survai yang bertujuan menjelaskan fenomena di masyarakat dan diarahkan untuk menjelaskan fakta dan kejadiann yang ada dan bersifat deskriptif-informatif, dan berusaha menjelaskan kejadian sesuai fakta yang ada di lapangan yang sifatnya mencari keterangan-keterangan berkaitan dengan keberadaan dan operasional koperasi sehingga menjadi organisasi yang berkembang dan dinamis. Tujuan metode survai menurut Singarimbun

(1986;8) selain mengumpulkan data yang bersifat sederhana, juga dapat bersifat menerangkan atau menjelaskan (*to explain*), yakni mempelajari fenomena sosial yang terjadi dengan mengamati hubungan variabel penelitian. Penelitian yang bersifat deskriptif-informatif menjelaskan fenomena yang terjadi secara logis dan informatif yang sifatnya mencari keterangan-keterangan yang berhubungan antar variabel dan diinformasikan secara deskriptif sambil mencari hubungan-hubungan antar variabel amatan, disamping akhirnya mencari kesimpulan dari kajian yang diamati, dimana kekuatan dan kelemahan yang harus ditindak-lanjuti menjadi rekomendasi obyektif (Miles dan Huberman, 1992).

Kedinamisan organisasi dan kepemimpinan koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera diketahui dengan melakukan analisa sebagai berikut :

1. Analisa skoring berdasarkan ciri dari masing-masing items yang telah ditentukan mencakup (Taksonomi Organisasi, Struktur Organisasi, Proses Organisasi, dan Individu dalam Organisasi, serta Kepemimpinan dalam Organisasi), dilakukan dengan skala Likert dengan jenjang skor terendah 1 (satu) dan tertinggi 5 (lima).
2. Analisa SWOT dengan melihat komponen-komponen kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang teridentifikasi, untuk melihat-hal hal yang mungkin berperan untuk menentukan pertimbangan strategis, terhadap pemecahan masalah yang harus diatasi demi perbaikan organisasi lebih lanjut.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Dinamika Organisasi Koperasi Etam Mandiri Sejahtera

Tujuan organisasi koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera adalah menunjang program pemerintah untuk memberikan pelayan simpan pinjam kepada nasabah untuk golongan usaha kecil dan menengah; membuka peluang kesempatan kerja kepada tenaga kerja lokal atau putera daerah yang potensial demi memajukan kesejahteraan masyarakatnya; dan berusaha mengentaskan kemiskinan melalui kegiatan simpan pinjam.

Organisasi adalah kumpulan dari manusia-manusia individu, dan yang melakukan kegiatan adalah manusia-manusia individu yang menjadi anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu meskipun unsur-unsur lain telah disusun secara baik, namun

semua itu masih tergantung pada manusia-manusia yang terlibat dalam organisasi. Jumlah anggota organisasi yang terdiri Pembina, Pengurus, Manajer dan Karyawan adalah 70 (tujuh puluh) orang yang tersebar di 10 (sepuluh) cabang baik di Samarinda, Balikpapan, Penajam Paser Utara (PPU), dan Sangatta (Kutim). Setiap cabang terdiri dari 6 – 7 orang setiap cabang. Kasus yang penulis amati pada salah satu cabang yang ada di Kantor Cabang Samarinda Seberang, terdiri dari 1 (satu) orang kepala cabang yang berperan sebagai manajer cabang, 1 (satu) orang tenaga administrasi, 1 (satu) orang tenaga kasir, dan 3 (tiga) orang tenaga marketing. Pada tenaga marketing ada seorang yang sekaligus berperan sebagai kepala seksi kredit, sehingga jumlah anggota organisasi koperasi di cabang ini ada 6 (enam) orang. Tiap-tiap cabang komposisi anggotanya berbeda tergantung luas wilayah yang menjadi kewenangan cabang, seperti yang di Kantor Cabang Balikpapan Rapak anggota ada 7 (tujuh) orang, tergantung luas wilayah yang menjadi kewenangan cabang dan banyaknya segmen pasar nasabah. Rata-rata tingkat pendidikan anggota organisasi koperas, baik Pembina, Pengurus dan Karyawan koperasi adalah 70 (tujuh puluh) % berpendidikan perguruan tinggi, dari yang S-2, S-1, D-3 dan D-2, sedangkan sisanya 30 (tiga puluh) % adalah tenaga lulusan SLTA yang berpengalaman dibidang manajemen perbankan dan koperasi.

Struktur organisasi koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera sebanyak 23 orang masing-masing :

- (1). Badan Pembina sebanyak 2 (dua) orang
- (2). Ketua koperasi sebanyak 1 (satu) orang dan dibantu oleh 2 (dua) orang sekretaris.
- (3). Badan Pengawas sebanyak 1 (satu) orang
- (4). Audit Intern sebanyak 1 (satu) orang
- (5). Manajer Utama sebanyak 1 (satu) orang
- (6). Manajer Dana sebanyak 1 (satu) orang
- (7). Manajer kredit sebanyak 1 (satu) orang
- (8). Manajer Personalia/SDM sebanyak 1 (satu) orang
- (9). Manajer Pengembangan Usaha sebanyak 1 (satu) orang
- (10). Manajer Administrasi dan Keuangan sebanyak 1 (satu) orang
- (11). Kepala Cabang sebanyak 10 (sepuluh) orang yang mengepalai setiap cabang.

Fasilitas yang dipakai oleh koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera, saat ini menempati gedung perkantoran di beberapa Ruko yang sudah sangat memadai, sebagai contoh Kantor Pusat dan Cabang Utama, yang ada di Jalan DI Pandjaitan menempati Ruko City View dua lantai, yang berada sangat

strategis di pertigaan jalan kearah Samarinda Utara.

Koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera, baik kantor pusat dan kantor cabang, berada pada tempat yang sangat strategis dilingkungan pusat-pusat kegiatan ekonomi seperti Ruko (Rumah dan Toko) dan pusat perbelanjaan. Berdasarkan letak secara fisik, sangat menguntungkan bagi suatu organisasi koperasi yang bergerak di bisnis simpan pinjam untuk berkembang, dan dapat berhubungan baik kemana saja, sehingga lebih mudah diketahui dan dikenal keberadaannya, dan dari segi letak organisasi secara fisik tergolong sangat baik.

Lingkungan sosial budaya meliputi tingkat homogenitas anggota, tingkat homogenitas sosial budaya organisasi dengan lingkungan, dan apakah lingkungan sosial budaya dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi atau tidak. Secara keseluruhan kita dapat menilai dari semboyan “ *Menjadi mitra UKM Terpercaya*”.

Intensitas interaksi antara pimpinan memang sudah mencukupi dari yang diperlukan oleh organisasi, sebab antar pimpinan hampir setiap hari dapat berbicara tentang keadaan organisasi dan permasalahannya, karena setiap unit yang ada dibawahnya, dapat berhubungan dengan baik dengan pimpinan koperasi bila ada permasalahan yang mendesak.

Secara struktural jumlah anggota koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera sesuai kekomplekan organisasi. Secara organisatoris koperasi ini ini tidak terlalu besar, karena masih dalam pembentukan dan pengembangan dengan jumlah pembina, pengurus dan anggotanya berjumlah 60 (enam puluh) orang.

Rentang kendali mencakup banyaknya unit atau orang yang diawasi, siapa yang harus mengawasi dan bagaimana cara pengawasannya. Semakin sedikit anggota yang diawasi, semakin efektif rentang kendali, namun disisi lain, semakin sedikit rentang kendali semakin tidak efisien. Oleh karena itu perlu dicari perpaduan berapa jumlah unit atau anggota yang dapat dikendalikan. Hal ini menyangkut kemampuan individu yang mengawasi dan juga kekompakan tugas unit atau individu yang diawasi.

Kejelasan fungsi unit atau anggota yang diawasi terutama organisasi yang bersifat komersial, terlebih koperasi disatu pihak membawa misi sosial, dilain pihak misi bisnis komersial, rentang kendali yang bersifat lini merupakan hal yang wajar dan merupakan keharusan agar unit-unit organisasi yang dibawah mudah diawasi dan dikontrol, tetapi

bila ada permasalahan yang mendesak akan dibuat tim gabungan antara satu bagian dengan bagian lain, sehingga identifikasi dan pemecahan masalahnya menjadi lebih mudah dan tuntas. Jadi akhirnya secara terstruktur organisasi bersifat aspiratif, tetapi dari segi aksi bersifat lini.

Secara keseluruhan, sebenarnya tingkat hirarki yang sudah ada cukup baik, sesuai dengan tingkat administratif dan strata organisasi yang sudah ditetapkan oleh pengurus koperasi. Struktur yang baik, tidak menjamin terselenggaranya suatu reorganisasi dengan baik, efektivitas dan efisiensi lebih banyak tergantung dari individu yang mengelola dan menjadi anggota dalam organisasi, serta bagaimana proses pengelolaan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan.

Struktur kewenangan mengatur siapa yang seharusnya mempunyai kewenangan dalam organisasi. Struktur kewenangan ini dapat dibedakan dalam organisasi. Struktur kewenangan ini dapat dibedakan atas struktur kewenangan *monomorphic* dan *poly morphic*. Pada pola struktur kewenangan *monomorphic* semua keputusan yang menyangkut organisasi biasanya berada ditangan pimpinan organisasi, disini manajer koperasi, sedangkan *poly morphic* kewenangan mengambil keputusan ditentukan oleh bagian yang diberi kewenangan tersebut. Pola *polymorphic* akan memerlancar jalannya organisasi, namun tanpa koordinasi yang baik, maka akan membuat kacanya organisasi.

Pola pada koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera ini, struktur kewenangan dapat dibagi berdasarkan batasan lini, artinya penanganan klaim atau pelaksanaan kegiatan atas simpan pinjam dapat saja diputuskan manajer cabang pada wilayah yang menjadi tanggungjawabnya.

Struktur komunikasi adalah pola komunikasi yang disusun dalam organisasi, meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal yang ada dalam organisasi koperasi. Struktur komunikasi mempunyai peranan yang penting dalam organisasi, karena dengan pola itu, dirancang bagaimana komunikasi antar pimpinan dan bawahan, antara bawahan dengan atasan, terutama dalam pengarahan perilaku yang diharapkan bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam pengaturan itu, maka bentuk serangkaian norma atau aturan organisasi atau instruksi dari pimpinan kepada bawahan atau sebaliknya, tanpa pola komunikasi yang jelas dan efektif, maka ada kemungkinan anggota tidak berperilaku sesuai dengan tuntutan organisasi

Kemampuan anggota untuk melakukan tugas haruslah diperhatikan dan diperhitungkan dalam pengalokasian peran anggota yang memerankannya. Kejelasan sifat tugas bagi seluruh anggota telah ada, namun anggota yang mendapat tugas ini terutama staf yang belum dapat menjabarkan secara rinci dari tugas tersebut, sehingga untuk mereka sebaiknya dibuat serinci mungkin, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini koperasi simpan pinjam Etam Sejahtera Mandiri menekankan pentingnya kejelasan tugas untuk masing-masing bagian atau unit agar berjalan baik, jadi boleh dikata kejelasan tugas adalah baik.

Koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera bagi unit *marketing* yang memberikan sumbangan yang besar terhadap keuntungan koperasi, akan mendapatkan imbalan berupa insentif bulanan dan akan dibayarkan per triwulan. Insentif yang diberikan harus sesuai dengan kinerja yang diberikan terhadap organisasi, terkecuali untuk pengurus dan pembina mendapatkan tunjangan jabatan untuk setiap tanggungjawab yang diberikannya.

Jarak psikologis pada koperasi simpan pinjam juga bersifat informal, artinya hubungan antara atasan dan bawahan adalah optimal, dimana kesadaran emosional untuk masing-masing tingkatan baik, sehingga saling menghargai satu sama lain dan terlihat bahwa mereka mempunyai hubungan emosional dan sosial yang sangat baik, walaupun anggota organisasi koperasi tersebut terdiri atas beberapa etnis suku bangsa dan rasa nasionalisme sangat tergambar pada koperasi ini. Pembinaan fisik dan mental dari masing-masing anggota koperasi baik pembina, pengurus dan karyawan berjalan baik. Dari uraian diatas dapat disimpulkan jarak psikologis antara anggota adalah baik dan optimal.

Disamping faktor taksonomi dan struktur organisasi yang merupakan kerangka, dan individu (akan dibahas pada bagian berikutnya) yang merupakan isi dari kerangka organisasi yang akan kita bahas secara mendalam, maka faktor proses organisasi yang membahas proses yang terjadi dalam organisasi dalam rangka pengelolaan sumberdaya yang ada (manusia maupun non manusia) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Interaksi yang terjadi antara taksonomi, struktur dan individu yang terlibat didalam organisasi menjadi topik pembahasan tentang proses organisasi.

B. Analisa Kepemimpinan

Jenis kepemimpinan organisasi ini tergolong kepemimpinan formal (*headshif*) yaitu kepemimpinan karena adanya surat

keputusan dan pengangkatan. Penunjukkan ini dilakukan oleh dewan pembina dan pengurus koperasi pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dilakukan di kantor pusat setiap tahun. Pada rapat anggota tahunan inilah kedudukan masing-masing unit disesuaikan dengan prestasi bagi staf atau karyawan untuk menduduki suatu jabatan. Sekarang yang berperan sebagai ketua koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera adalah ibu Dra. Hanna, dengan dibantu oleh sekretaris Eva Kiring, A.Md dan Dau Ifung. Tingkat penerimaan anggota dan daya dukung jenis kepemimpinan ini dalam organisasi cukup baik. Untuk jenis kepemimpinan ini dalam organisasi koperasi ini cukup baik.

Kepemimpinan menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut; Pimpinan koperasi Etam Mandiri Sejahtera adalah seorang penduduk lokal Kalimantan, berpenampilan menarik, familiar, dan ramah serta bijaksana, tugas yang diberikan selalu memperhatikan atau mempertimbangkan kemampuan anggota yang diberi tugas dan disesuaikan dengan imbalan yang akan diberikan, sesuai dengan prestasi kerja yang diberikan bagi organisasi.

Aspek organisasi koperasi Etam Mandiri Sejahtera diklasifikasikan ke dalam organisasi tergolong sangat baik, hal ini dapat dilihat dari skor 20 responden yang didapat sebanyak 2740 dari total skor keseluruhan 3000, dan berada pada kisaran (2500 – 3000), hanya saja perlu lebih diperbaiki dimasa mendatang, terutama menyangkut aspek taksonomi organisasi dan aspek individu secara menyeluruh, agar dimasa mendatang akan menjadi lebih baik lagi.

C. Analisis SWOT

Analisa SWOT merupakan teknik penemuan yang amat sederhana yang dapat membantu organisasi untuk memusatkan perhatian pada organisasi. Analisa ini berupa *Strengths* (kekuatan-kekuatan); *Weakness* (Kelemahan-kelemahan); *Opportunities* (Kesempatan-kesempatan); *Threats* (Ancaman-ancaman) dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat memperoleh gambaran tentang masalah-masalah yang mungkin kita hadapi sekarang ini atau dimasa mendatang. Serta sumber – sumber yang dapat kita gunakan untuk menghadapinya (Mitchel, 1998).

Kemudian menurut Barry Cushway dan Derek Lodge (1995). “SWOT” merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang atau kesempatan) dan *Threats* (ancaman) dan dapat dijelaskan :

1. Kekuatan adalah sebagai segi positif organisasi yang dapat membimbing kearah peluang yang lebih luas, sehingga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan.
2. Kelemahan adalah setiap kekurangan di dalam hal keahlian dan sumberdaya organisasi. Pertimbangan perlu diberikan bagaimana dapat diobati, misalnya dengan pengambil-alihan, penggabungan atau pelatihan dan pengembangan.
3. Peluang atau kesempatan menggambarkan peristiwa-peristiwa di lingkungan luar yang menungkinkan organisasi mendapatkan keuntungan. Hal ini timbul disebabkan oleh perubahan-perubahan teknologi, pasar dan produk, perundang-undangan dan sebagainya.
4. Ancaman adalah bahaya atau masalah yang dapat menghancurkan kedudukan organisasi. Contoh peluncuran produk baru oleh pesaing, perubahan standar keamanan, perubahan model atau masalah-masalah yang timbul dengan pemasok atau pelanggan.

Kekuatan dan kelemahan berhubungan dengan perkembangan didalam organisasi, sedangkan peluang dan ancaman timbul terutama dari lingkungan luar organisasi. dapat dilihat dari Tabel 1. Pada taksonomi organisasi koperasi ini ada beberapa aspek yang dapat menjadi kekuatan bila dapat berperan secara berkesinambungan, dan dapat menjadi kekuatan besar dalam menentukan keberhasilan organisasi dimasa mendatang. Seperti filosofi dan tata nilai yang berpedoman pada keinginan membantu “*Mitra UKM yang terpercaya*”, artinya dalam tatanan kegiatan organisasi selalu menjadikan UKM golongan yang harus dibantu dan ini merupakan jumlah terbesar dalam lingkup dunia usaha di Kaltim, sehingga bila lapisan ini dapat terjangkau dan dipercaya oleh mereka (segmen UKM), maka bukan hal yang mustahil organisasi koperasi ini akan tumbuh berkembang dengan pesat. Komposisi anggota yang tidak terlalu banyak, mengingat organisasi koperasi ini masih baru, akan memudahkan dalam pengawasan dan pembinaan, sehingga akan menjadi kekuatan tersendiri, karena semua unit dalam struktur organisasi akan mudah diawasi dan dibina, akibatnya kinerja organisasi koperasi menjadi tinggi, dan menjadi kekuatan bagi organisasi ini. Struktur organisasi yang bersifat lini dan komponen-komponennya yang masih terbatas yaitu dari ketua koperasi ke mahaer utama, kemudian ke manajer unit dan garis komando akhir ke kepala cabang dimasing-masing unit, akan memudahkan koordinasi dari atas kebawah Hal ini akan

mempermudah koordinasi dari masing-masing jenjang kebawahnya, sehingga apabila ada persoalan atau penyimpangan-penyimpangan dalam hal kinerja atau perbuatan menyimpang, akan mudah terpantau dan dapat segera diatasi. Peran teknologi yang sudah memadai, karena sudah merenggunakan sistem komputerisasi serta peralatan lain, yang juga mendukung, seperti telepon. dan facsimile akan memudahkan dalam hal pelaksanaan tugas rutin organisasi koperasi ini, sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu, sehingga juga merupakan kekuatan bagi organisasi koperasi ini. Lingkungan fisik yang mendukung, seperti bangunan gedung, peralatan kantor yang memadai dan standar, juga akan mendukung keberhasilan organisasi.

Pada struktur organisasi yang menjadi kekuatan adalah ukuran organisasi, rentang kendali, jumlah tingkat hirarki, struktur kewenangan, struktur status dan prestise dan jarak sosial yang tidak komplek, akan memudahkan berjalannya organisasi dengan baik.

Pada proses organisasi yang menjadi kekuatan adalah komunikasi, pengendalian, sosialisasi dan supervisi. Sosialisasi di dalam organisasi sangat memegang peranan penting, karena menyangkut memperkenalkan aturan dan tata nilai bagi anggota organisasi, sehingga setiap anggota akan tahu secara pasti, apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya serta imbalan dan konsekwensinya untuk kemajuan organisasi. Pelaksanaan sosialisasi di luar organisasi yang dilakukan melalui promosi secara kontinyu adalah merupakan hal yang sangat strategis, untuk memperkenalkan organisasi koperasi di tengah-tengah masyarakat, dan ini akan menjadi kekuatan yang sangat mendukung kemajuan organisasi, bila dilihat dari penerimaan masyarakat terhadap organisasi koperasi tersebut.

Pada individu dalam organisasi, semua aspek belum menunjukkan kekuatan yang sempurna, berbeda dengan kepemimpinan dalam organisasi yang menunjukkan kekuatan adalah gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis, berarti semua komponen baik pembina, pengurus dan karyawan akan bekerja dengan baik, karena pengelolaan organisasi dilakukan secara terbuka dan profesional, perbuatan pemimpin yang memperhatikan aspirasi bawahan dan sifat-sifat pemimpin yang penuh pengertian dalam memberikan tugas dan tanggungjawab serta insentif yang sesuai dengan kinerjanya, merupakan hal yang mendorong suatu keberhasilan, bila pemimpin akan dicintai oleh bawahan dan komunitasnya.

Tabel 1. Analisa SWOT organisasi Koperasi Simpan Pinjam Etam Mandiri Sejahtera

Kekuatan	Kelemahan
<p>A. Taksonomi Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofi dan tata nilai 2. Komposisi anggota 3. Struktur Organisasi 4. Teknologi 5. Lingkungan fisik <p>B. Struktur Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran 2. Rentang Kendali 3. Jumlah tingkat hirarki 4. Struktur keuangan 5. Struktur Status dan prestise 6. Jarak Psikologis <p>C. Proses Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi 2. Pengendalian 3. Sosialisasi 4. Supervisi <p>D. Individu dalam organisasi</p> <p>Semua aspek mempunyai kekuatan tetap belum sempurna</p> <p>E. Kepemimpinan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan 2. Yang harus dilakukan pemimpin 3. Sifat-sifat pemimpin 	<p>A. Taksonomi Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan Organisasi 2. Ciri-ciri waktu/Komposisi anggota <p>B. Struktur Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur Komunikasi 2. Struktur Tugas <p>C. Proses Organisasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antar Peran 2. Koordinasi <p>D. Individu dalam Organisasi</p> <p>Semua aspek masih perlu diperbaiki</p> <p>E. Kepemimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis Kepemimpinan
Peluang	Ancaman
<p>A. Taksonomi Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofi dan tata nilai 2. Komposisi anggota 3. Teknologi 4. Lingkungan fisik <p>B. Struktur Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran 2. Rentang Kendali 3. Jumlah Tingkatan Hirarki 4. Struktur Kewenangan 5. Struktur Status 6. Jarak Psikologi <p>C. Proses Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi 2. Pengendalian 3. Sosialisasi 4. Supervisi <p>D. Individu dalam Organisasi</p> <p>Semua aspek belum dapat menjadi peluang yang lebih baik.</p> <p>E. Kepemimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan 2. Yang harus dilakukan oleh pemimpin 3. Sifat-sifat pemimpin 	<p>A. Taksonomi Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan organisasi 2. Struktur Organisasi <p>B. Struktur Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur komunikasi 2. Struktur tugas <p>C. Proses Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antar Peran 2. Koordinasi <p>D. Individu dalam Organisasi</p> <p>Semua aspek dapat menjadi ancaman bila tidak dilakukan perbaikan</p> <p>E. Kepemimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis Kepemimpinan

Pada taksonomi organisasi yang menjadi kelemahan adalah tujuan organisasi dan ciri-ciri atau komposisi anggota perlu dilihat, karena kelemahan pada tujuan organisasi menyebabkan organisasi kurang memberikan arah pada pencapaian tujuan yang harus ditempuh dan keberhasilan yang akan diraih. Tujuan yang terlalu ekstrim untuk mengejar nasabah sebanyak-banyaknya agar memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya bagi organisasi, bila tidak terlaksana dengan baik akan menjadi kelemahan bagi organisasi, karena sebagai kopesasi tidaklah tepat kalau terlalu mengejar keuntungan, karena seperti kita ketahui koperasi adalah organisasi ekonomi yang berwatak sosial, artinya walaupun organisasi ini bekerja untuk mencari keuntungan dan efisiensi, tetapi sebagai organisasi koperasi harus berwatak sosial dalam arti, aktivitas yang dilakukan adanya keinginan membantu masyarakat ekonomi lemah untuk maju, misalnya memberi pelatihan dan bimbingan pada nasabah yang menjadi pelanggannya. Sedangkan ciri-ciri waktu yang perlu diperhatikan adalah lamanya pengabdian anggota, harus mendapatkan pengakuan (*reward*) secara baik dari organisasi. Hal ini jangan sampai terjadi adanya pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada anggota organisasi yang tidak sesuai dengan norma organisasi. Setiap individu harus mendapatkan *reward*, harus sesuai kinerja dan prestasinya dan tidak bersifat subyektif. Apabila ini terjadi tentu akan menjadi kelemahan bagi organisasi, karena individu dalam organisasi menjadi tidak kompak, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

Pada struktur organisasi yang perlu mendapatkan perhatian adalah struktur komunikasi dan struktur tugas, dimana komunikasi sangat menentukan keberhasilan organisasi, mengingat organisasi koperasi ini bersifat bisnis simpan pinjam, yang berusaha mencari nasabah. Oleh karena itu tanpa adanya komunikasi yang baik antar anggota organisasi maupun dengan pelanggannya, sehingga sedikit saja kelemahan yang timbul akan menjadi kendala untuk kemajuan organisasi. Pada proses organisasi yang sangat berperan adalah pola hubungan antara peran dan pengkoordinasian. Struktur peran yang tidak jelas serta tumpang-tindihnya tugas yang diberikan, akan mempersulit dalam hal pengkoordinasian tugas dan peran yang ditampilkan, sehingga tanpa adanya hubungan antar peran dan koordinasi yang baik, organisasi akan sulit berkembang.

Pada individu dalam organisasi hampir semua aspek mempunyai kelemahan sehingga

perlu ditingkatkan. Jenis kepemimpinan juga memegang peranan penting untuk kemajuan organisasi. Jenis kepemimpinan kini yang dipegang oleh seseorang yang demokratis, dipilih melalui mekanisme rapat anggota tahunan, namun dalam pelaksanaannya bersifat mutlak akan mematikan motivasi bawahan, sehingga hal ini dapat menjadi kelemahan, bila tidak diperhatikan secara baik.

Pada taksonomi organisasi yang menjadi peluang adalah filosofi dan tata nilai, komposisi anggota, teknologi dan lingkungan fisik. Ini disebabkan setiap items dari struktur organisasi merupakan kekuatan yang melahirkan peluang. Pola struktur organisasi dari pimpinan sampai cabang bila berjalan dengan baik, sesuai dengan fungsi dan peranan masing-masing, maka semua orang menaruh kepercayaan pada organisasi tersebut. Apalagi bila ini bersifat bisnis, kepercayaan dapat menunjang keberhasilan organisasi.

Pada struktur organisasi yang menjadi peluang adalah ukuran organisasi, rentang kendali, jumlah tingkatan hirarki, struktur kewenangan, struktur tugas dan jarak psikologis. Kesemuanya ini juga dapat merupakan peluang, bila semua items berjalan baik, karena struktur organisasi yang baik menentukan kemampuan organisasi tersebut.

Pada proses organisasi yang dapat menjadi peluang adalah komunikasi, pengendalian, sosialisasi dan supervisi. Diantara yang terpenting adalah komunikasi dan sosialisasi. Komunikasi yang baik akan berpengaruh pada pelayanan terhadap pelanggan, demikian pula sosialisasi menentukan pula keberhasilan dalam menghimpun anggota atau pelanggan. Untuk kepemimpinan yang menjadi peluang adalah gaya kepemimpinan, perbuatan pemimpin dan sifat-sifat pemimpin. Gaya, perbuatan dan sifat pemimpin yang baik, akan membawa organisasi kearah perbaikan secara berkesinambungan. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau kelompok sangat tergantung pada pemimpinnya dan motivasinya untuk memajukan organisasi. Tanpa pimpinan yang baik, maka organisasi sulit untuk meraih kesuksesan dimasa mendatang.

Pada taksonomi organisasi yang menjadi ancaman adalah tujuan organisasi, struktur organisasi. Ini disebabkan tujuan organisasi yang belum baik akan menjadi ancaman bagi pengembangan organisasi dimasa mendatang. Demikian pula dengan struktur organisasi yang belum baik akan menjadi ancaman kelancaran pelaksanaan tugas dalam organisasi, sehingga terjadi tumpang tindih

dalam pelaksanaan tugas dan peranan, akhirnya produktivitas koperasi akan menurun. Pada struktur organisasi yang menjadi ancaman adalah struktur komunikasi dan struktur tugas. Tanpa struktur komunikasi dan struktur tugas yang baik akan mengancam kelancaran tugas yang dilaksanakan. Berakibat organisasi koperasi ini akan sulit meraih lebih banyak nasabah simpan pinjam.

Pada proses organisasi yang menjadi ancaman adalah pola hubungan antar peran dan koordinasi. Tanpa hubungan antar peran dan koordinasi yang baik, maka organisasi tersebut tidak solid dan pelaksanaan tugasnya akan tumpang tindih dan efektivitas kerja tidak tercapai. Hampir semua aspek dari individu dalam organisasi menjadi ancaman bila tidak dilaksanakan perbaikan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada didalam organisasi. Untuk jenis kepemimpinan yang akan menjadi ancaman, bila pemilihan jenis kepemimpinan yang dilakukan tidak tepat. Jenis kepemimpinan yang bersifat lini, tidak akan menimbulkan inisiatif yang baik bagi anggota organisasi. Padahal kemampuan anggota organisasi dalam berinisiatif sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dimasa mendatang.

Dalam rangka meningkatkan dinamika organisasi maka:

1. Perlu adanya rumusan terhadap tujuan organisasi yang lebih jelas, lebih mengarah terhadap tindakan operasional, lebih spesifik dan konkrit serta konsisten dengan tujuan anggota
2. Untuk penyempurnaan struktur organisasi, maka perlu dilakukan perbaikan terhadap struktur tugas agar dimasa mendatang akan menjadi lebih baik lagi.
3. Untuk penyempurnaan terhadap proses organisasi, maka perlu dilakukan pembinaan dan perbaikan terhadap hubungan antar peran dan koordinasi agar pelaksanaan tugas lebih efektif dan tepat sasaran
4. Keadaan individu dalam organisasi juga perlu dilakukan perbaikan terhadap semua aspek yang mempengaruhi, agar peran serta anggota baik pembina, pengurus dan karyawan dalam organisasi dapat berdaya guna dan berhasil guna.
5. Untuk keefektifan dan memperjelas gaya kepemimpinan, perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang tidak berorientasi tugas saja, tetapi dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan baik, dan disesuaikan

dengan kondisi dan situasi organisasi tersebut.

6. Perlu memperhatikan faktor-faktor yang menjadi *peluang* dan *ancaman* yang menjadi acuan atau fokus terlaksanakannya aktivitas koperasi kearah lebih baik.

IV. KESIMPULAN

Hasil analisis dinamika organisasi koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Organisasi koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera, pada dasarnya tergolong baik dalam dinamika organisasinya. Meskipun masih memerlukan perhatian pada variabel yang masih rendah dan perlu ditingkatkan untuk pencapaian tujuan organisasi ini, hasil analisis kualitatif menggambarkan bahwa :
 - a. Taksonomi organisasi pada dasarnya tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi, namun akan lebih baik lagi apabila tujuan yang telah ditetapkan dapat digunakan sebagai panduan untuk melangkah secara tegas dan jelas serta dijabarkan dalam dimensi waktu.
 - b. Struktur tugas dapat dikatakan berjalan baik sesuai dengan yang diharapkan, tetapi belum dimanfaatkan secara optimal, terutama pada struktur komunikasi dan struktur tugas.
 - c. Pada proses organisasi ada beberapa fungsi masih belum efektif, sehingga perlu dilakukan pembinaan yang lebih baik terhadap anggota, terutama pada hubungan antar peran dan fungsi koordinasi.
 - d. Keadaan individu dalam organisasi hampir semua aspek dapat dikatakan tergolong baik, tetapi perlu dilakukan pembinaan terhadap semua aspek agar menjadi lebih baik.
2. Kepemimpinan pada organisasi koperasi simpan pinjam Etam Mandiri Sejahtera ditandai dengan :
 - a. Bagi kepemimpinan berorientasi tugas dan sedikit kepada hubungan baik dengan anggota, jika selalu berorientasi kepada tugas dan sedikit kepada hubungan baik, maka harus dapat menyesuaikan dengan situasi.
 - b. Ragam kepemimpinan adalah tergolong dalam jenis kepemimpinan formal.
 - c. Dalam pelaksanaannya, belum semua fungsi kepemimpinan dapat dilaksanakan seperti analisis

organisasi dan tujuannya, memberi motivasi dan pengawasan anggota untuk mencapai tujuan organisasi, dan menimbulkan rasa persatuan.

- d. Pemimpin memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang baik, namun belum melakukan pengawasan dan pengendalian secara lebih ketat kepada anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Cushway, B dan Derek Lodge. 1995. Organization behaviour and design. Elek Media Komputindo. Jakarta
- Denyer, J. C. 1972. Student guide to principle of management. The Zeus Press. Jakarta
- Etzioni, A. 1985. Complex organization on power involvement and their correlation. The Press of Glenoe. New York.
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M dan Donelly, J.H. 1986. Organization, Alih bahasa : Djoerban Wahid; Organisasi dan manajemen : perilaku, struktur, dan proses. Erlangga. Jakarta.
- Gunawan, W. 1986. Selayang pandang tentang organisasi, Makalah : disampaikan pada Latihan Pengelolaan Kebun Percobaan. Badan Litbang Pertanian. Jakarta.
- Indrawijaya, dan Ibrahim A. 1978. Perilaku organisasi. Sinar Baru. Bandung.
- Kartini Kartono. 1987. Pemimpin dan kepemimpinan. Rajawali Press. Jakarta.
- Katz, D dan Khan R.C. 1970. The social psychology of organization. Wiley Eastens Private. New Delhi
- Koontz, H dan C Donnal dan H. Weichreich.1980. Management. Mc. Graw Hill Book Company. Tokyo.
- Kotler, P. 2004 Manajemen pemasaran PT Indeks. Jakarta.
- Loomis, C.P. 1964. Social system, essay on their percistence. D Van Nostrand Company. London.
- Mahmud, S. 1990. Pengantar ekonomi mikro. LP2ES. Jakarta.
- Mardikanto, T. 1993. Penyuluhan pembangunan pertanian. UNS Press. Surakarta.
- Mc Carthy, EJ. dan WD Perreault. 1996. Dasar-dasar pemasaran. Erlangga. Jakarta.
- Mubyarto. 1994. Pengantar ekonomi pertanian. LP3ES, Jakarta.
- Nasarudin. 2000. Ekonomi produksi. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Saladin, D.J. 1991. Unsur-unsur inti pemasaran dan manajemen pemasaran. Mandar Maju, Bandung.
- Schein, Edger,H. 1993. Psikologi organisasi. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Siagian, R. 2003. Pengantar manajemen agribisnis. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Slamet, M. 1978. Kumpulan bahan bacaan penyuluhan pertanian. Edisi-III. IPB Bogor.
- Slamet, M. 1999. Catatan kuliah organisasi, kepemimpinan dan kelompok. Pascasarjana IPB Bogor.
- Soedijanto, P. 1980. Organisasi, kelompok dan kepemimpinan. PGP. IPTPP. Ciawi. Bogor.
- Soekamto, S. 1993. Sosiologi suatu pengantar. Rajawali Press. Yogyakarta.
- Soekartawi, Rusmadi dan Damaijati, E. 1993. Resiko dan ketidakpastian dalam agribisnis. RajaGrafindo, Jakarta.
- Stewart Mitchel, A. 1998. Empowering people. Kanisius. Jakarta.
- Stoner, J.A.F. 1980. Manajemen. Prestice Hill.Inc. Philipiness.
- Sutarto. 1985. Dasar-dasar organisasi. Gema Press. Yogyakarta.
- Swastha, B D H. 1984. Azas-azas marketing. Liberty. Yogyakarta.
- Tjiptono F. 1997.Strategi pemasaran. ANDI Yogyakarta.

- Wahyusumidjo. 1984. *Kepemimpinan dan motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Winardi. 1998. *Aspek-aspek bauran pemasaran (marketing mix)*. Mandar Maju. Bandung.