

Penilaian

KAPASITAS

KOPERASI



CCA

Cooperative Capacity Assessment

Penilaian Kapasitas Koperasi (Cooperative Capacity Assessment)

... Apa Penilaian Kapasitas Koperasi ?

Penilaian kapasitas koperasi merupakan hal penting dalam mengukur kinerja dan perkembangan suatu kelompok atau koperasi yang berorientasi pada pelayanan. Selama ini kegiatan penilaian kinerja koperasi mengacu pada keputusan Menteri negara Koperasi dan UKM Nomor:129/KEP/M.KUKM/XI/2002 tentang Pedoman Klasifikasi Koperasi. Kebutuhan pengkalsifikasian koperasi untuk mendorong peningkatan kinerja sesuai dengan kaidah dan prinsip-prinsip koperasi sebagai sebuah badan usaha yang sehat. Melalui upaya penilaian ini, diharapkan koperasi secara internal mampu memperbaiki kinerja dan pembelajaran (*capacity building*) untuk mempertegas jatidirinya sebagai sokoguru perekonomian rakyat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang nomor 25 tahun 2002.

Hasil penilaian atau pemeringkatan kapasitas koperasi paling tidak dapat menjadi masukan bagi para pemangku kepentingan baik koperasi maupun pengambil kebijakan dalam menentukan arah perubahan positif dalam kerangka peningkatan proses bisnis dan akses pasar. Sehingga alat bantu ini, dapat menjadi panduan bagi koperasi untuk merefleksikan tingkat kesehatan seluruh elemen yang ada kemudian ditransformasikan dalam bentuk visi, misi dan strategi operasional ke depan. Dengan demikian, penilaian ini sebagai media pembelajaran bagi koperasi untuk meningkatkan daya dukung dan daya saing bisnis. Bukan “hasil peringkat” yang penting tetapi “makna peringkat” itu dalam menentukan arah perubahan, proses dan peningkatan koperasi sebagai badan usaha modern.

Hasil penilaian bermanfaat langsung bagi pelaku koperasi baik pengurus, pengelola dan anggota sebagai masukan khususnya untuk menetapkan kerangka kebijakan, strategis dan hasil usaha koperasi secara berkelanjutan.

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

Manfaat lain bagi koperasi sebagai prasyarat mengakses sumber daya produktif. Oleh karena itu, sistem penilaian kapasitas koperasi sebagai pisau analisis terhadap perkembangan kinerja manajemen dan bisnis untuk mengukur secara praktis kemajuan dalam rentang waktu tertentu dan sebagai justifikasi logis bagi pihak-pihak berkepentingan terutama lembaga pembiayaan.

Sebagai sebuah instrumen penilaian, alat bantu ini tidak terlepas dari keterbatasan metodologis. Secara mendasar tidak ada satu alatpun dapat mengukur semua kebutuhan dan tujuan. Oleh karena itu, diperlukan penyesuaian dan penyempurnaan. Diharapkan proses ini akan meningkatkan kehandalan alat penilaian sebagai masukan dalam pengambilan keputusan.

Salah satu bentuk penilaian ini biasanya menggunakan pendekatan pengukuran diri yang dikenal dengan istilah *Cooperative Self Assessment (CSA)* atau *Cooperative Capacity Assessment (CCA)*. Keduanya merupakan panduan (*tools*) bagi koperasi untuk melakukan proses penilaian melalui kegiatan pengumpulan data, mengolah, menganalisis dan menetapkan tingkat kapasitas sebuah koperasi sebagai organisasi bisnis. Panduan ini dirancang tidak terlalu rumit—sederhana dan mudah diaplikasikan bagi lembaga yang bergerak dibidang sosial dan pelayanan publik. Meskipun tidak menutup kemungkinan untuk digunakan di lembaga profit dengan skala yang lebih besar. CCA banyak diaplikasikan oleh koperasi dan lembaga nirlaba lain untuk mengidentifikasi kebutuhan koperasi dan model bimbingan yang sesuai dengan tingkat perkembangannya. CCA dirancang sebagai alat untuk mendorong kinerja dan pendewasaan suatu koperasi secara partisipatif.

Aspek dan indikator koperasi menjadi dasar penilaian untuk mengetahui sejauhmana koperasi tumbuh dan berkembang berdasarkan tahapan tertentu. Setiap Koperasi memiliki corak pertumbuhan yang berbeda sesuai dengan pola kepemimpinan, budaya, struktur dan sumber daya yang dimiliki. Pada umumnya pengukuran indikator tersebut dilakukan melalui kunjungan lapang, survey, wawancara atau studi kasus untuk memperoleh data, menggali profil sejarah lembaga, penetapan target dan hasil serta waktu. Langkah berikutnya dilakukan analisis data dan generalisasi hasil temuan. Cara ini lazim dilakukan oleh evaluator dalam jangka waktu tertentu untuk mengukur kapasitas koperasi dalam berrbagai aspek manajemen dan implementasi program.

CCA sebagai salah satu alternatif yang dapat digunakan oleh para praktisi koperasi, lembaga pemerintah, sektor swasta, pelatih-fasilitator, dan perguruan tinggi dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja koperasi.

... Mengapa menggunakan CCA ?

Koperasi diibaratkan seperti benda hidup yang dinamis selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungan dimana koperasi itu berada. Perubahan menjadi bagian penting dari kematangan organisasi koperasi. Penelusuran terhadap dinamika dan perubahan koperasi secara menyeluruh diarahkan dalam kerangka pengembangan elemen dan kapasitasnya agar secara berkelanjutan mampu mewujudkan cita-cita dan harapannya. Penilaian kapasitas koperasi menjadi alat bantu yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja manajemen, usaha dan pelayanan kepada anggota ke depan. Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauhmana kemampuan koperasi dan manajemen dalam mengelola sumber daya dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan secara efektif dan efisien. Kesiapan koperasi dalam memberikan ruang belajar kepada anggota (pengurus, dan staf) untuk menentukan apa yang menjadi perhatian bersama yang diformulasikan dalam bentuk strategi pengembangan. Bimbingan yang diberikan menyangkut peningkatan kapasitas dalam mengukur pencapaian tujuan dan dampak program dalam jangka panjang.

Perubahan apa yang diharapkan oleh koperasi dan sejauhmana kontribusi model pembinaan yang diberikan oleh pemerintah, koperasi dan lembaga lainnya. Berikut ini beberapa pertimbangan mengapa koperasi atau tim evaluator menggunakan CCA;

- Menyediakan baseline pengukuran berdasarkan tahapan kematangan (perkembangan) suatu koperasi, khususnya untuk mengetahui kebutuhan pengelolaan sumberdaya dan manajemen.
- Membantu pimpinan koperasi atau pelaku yang memiliki perhatian dan kewenangan dalam pengambilan keputusan berdasarkan indikator, tujuan dan alat ukur yang memadai.
- Memudahkan evaluator dalam menentukan tingkat kemampuan belajar.
- Mendorong penerapan alat (*tools*) analisis secara partisipatif.
- Membantu koperasi dalam penyusunan rencana startegis.
- Mendeskripsikan profil koperasi dan manajemen yang dijalankan.

- Proses pembelajaran bagi anggota koperasi (pimpinan dan staf) dalam mengukur program sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah disepakati.

... Tujuan Penilaian Kapasitas Koperasi

Secara umum tujuan penilaian kapasitas koperasi (*Cooperative Capacity Assessment/CCA*) sebagai panduan bagi koperasi dan pemangku kepentingan lain dalam mengukur sejauhmana tingkat kinerja kelembagan dan usaha koperasi secara menyeluruh dalam rangka peningkatan kapasitas (*capacity building*), perubahan dan pengambilan keputusan. Secara khusus tujuan penilaian koperasi bertujuan;

- Tersedianya data atau informasi mutakhir yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan bentuk, struktur, proses dan hasil pembinaan koperasi dalam jangka panjang
- Kerangka kerja (*framework*) arah, kebijakan, strategi, dan prioritas pengembangan koperasi ke depan.
- Pedoman dalam membangun kekuatan ekonomi dan kesejahteraan koperasi secara berkelanjutan.
- Peringkat dan kriteria yang jelas sebagai pedoman dasar penetapan kualifikasi koperasi dalam rangka pembinaan dan pendampingan usaha. Atau sebagaipijakan (referensi) dalam proses pengucuran kredit untuk permodalan koperasi.
- Menggambarkan profil koperasi berupa pemeringkatan kualitas dan perbaikan yang diperlukan.
- Rujukan dan jaminan atas kredibilitas koperasi dalam melakukan transaksi usaha dengan pihak lain.
- Proses pembelajaran bagi koperasi untuk mengetahui permasalahan internal dan eksternal dan upaya untuk memperbaikinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

... Manfaat CCA

CCA dirancang untuk berbagai kebutuhan pengukuran dan pengembangan koperasi secara berkelanjutan. Secara umum hasil penilaian bermanfaat untuk meningkatkan kapasitas koperasi dan manajemen melalui proses yang partisipatif. Dalam praktek pengembangan koperasi, CCA memiliki beberapa manfaat sebagai berikut;

- Digunakan sebagai instrumen diagnostik untuk menetapkan tahapan perkembangan organisai, manajemen dan usaha koperasi.
- Menyediakan alat bantu pengukuran (*tools*) berdasarkan kebutuhan dan kapasitas pelaku yang terlibat dalam koperasi.
- Membangun model kepemimpinan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan koperasi.
- Memonitor kemajuan pengembangan sumber daya koperasi.
- Mengevaluasi hasil atau perubahan perilaku anggota koperasi sebagai dampak dari upaya penguatan kelembagaan yang telah ditetapkan.
- Membantu evaluator dan manajemen puncak dalam mengidentifikasi situasi dan perubahan koperasi dari waktu ke waktu.
- Mendorong penguatan komitmen seluruh anggota, pengurus, pengelola dan staf untuk melakukan proses perubahan kelembagaan koperasi.
- Mengukur kebutuhan pelatihan bagi pengurus, pengelola dan anggota koperasi dalam bentuk penyediaan kerangka kerja (kurikulum) pelatihan.
- Menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh berbagai pihak berkaitan dengan kualitas manajemen secara terpadu.
- Melakukan pengukuran cepat (*rapid assessment*) secara partisipatif yang dibutuhkan untuk menentukan strategi penguatan koperasi.
- Meningkatkan sistem dan prosedur kerja di tingkat lembaga dan usaha.
- Memberikan informasi yang memadai tentang proses bimbingan dan pengarahan yang dibutuhkan bagi seluruh komponen yang terlibat dalam koperasi.

... Komponen CCA

Agar diperoleh gambaran yang menyeluruh tentang kapasitas manajemen dan kualitas usaha koperasi yang akan dinilai, sekurang-kurangnya ada empat komponen pokok atau dimensi organisasi koperasi yang perlu dicermati yaitu; Visi dan misi, tujuan koperasi, budaya koperasi, program pengembangan staf, proses bisnis, dan Hasil yang dicapai.

Visi dan misi

Visi dan misi merupakan wujud dari harapan koperasi ke depan dengan melihat aspek sumber daya, kepemimpinan, budaya koperasi, dan realitas perubahan yang akan dihadapi. Visi dan misi menggambarkan sejauhmana koperasi dapat mengantisipasi dan merespon berbagai perubahan strategis pada saat ini dan di masa yang akan datang (jangka panjang). Visi dan misi menjadi acuan bagi koperasi untuk menentukan indikator keberhasilan dan strategi pengembangan koperasi yang akan ditempuh. Visi misi yang dipahami oleh seluruh komponen akan menentukan bentuk penilaian kapasitas yang sesuai.

Tujuan Koperasi

Tujuan koperasi merupakan penjabaran secara rinci dari visi dan misi berupa rumusan sasaran, tindakan dan hasil yang menjadi acuan operasional bagi anggota untuk menentukan indikator keberhasilan dan strategi yang akan ditempuh dalam menghadapi berbagai persoalan kelembagaan dan usaha secara keseluruhan. Tujuan koperasi menjadi alat ukur–indikator kesuksesan untuk mengetahui apakah seluruh elemen yang terlibat dapat mencapainya, dan bagaimana memperbaiki kinerja secara keseluruhan. Disamping itu tujuan koperasi sebagai panduan atau arah bagi anggota untuk menentukan target pencapaian dan keberhasilan berdasarkan sumber daya yang tersedia.

Governance dan budaya koperasi

Pola kepemimpinan, norma dan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh komponen koperasi sangat berpengaruh terhadap kinerja setiap unit kerja atau dikenal sebagai budaya koperasi. Model kepemimpinan yang dibangun dari waktu ke

waktu akan menentukan pola dan dinamika koperasi. Pola ini akan mempengaruhi maju dan mundurnya koperasi, keterbukaan, proses belajar, komunikasi, rekrutmen, dan penganbilen keputusan. Budaya koperasi sangat menentukan kinerja dan demokratisasi dalam menjalankan fungsinya. Mekanisme yang telah tumbuh atau dibangun oleh para pendiri umumnya memberikan warna dan karakteristik yang sangat kuat terhadap model suksesi yang berbeda dari setiap koperasi. Sebagian menunjukkan perubahan menuju institusi yang terbuka dan demokratis atau bahkan cenderung kaku dan terspesialisasi.

Struktur dan manajemen usaha koperasi

Struktur dan manajemen usaha merupakan perangkat penting dalam pelaksanaan visi dan misi koperasi, di mana masing-masing unit akan bertanggung jawab terhadap tugas sesuai dengan kompetensi staf. Pendekatan manajemen strategis memberikan panduan dalam menetapkan sasaran spesifik melalui proses yang demokratis dan akuntabel. Strategi bisnis sangat penting dalam menentukan pilihan dan tindakan yang akan diukur dalam memenangkan persaingan usaha atau membangun pangsa pasar baru dalam rentang waktu tertentu. Strategi menguraikan isu, masalah dan tantangan bisnis koperasi yang akan diinternalisasikan dalam sistem manajemen internal, operasi, pelayanan dan program yang digulirkan kepada anggota mencakup;

- Relevansi dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.
- Relevansinya dengan kebutuhan pengembangan SDM.
- Relevansinya dengan pengalaman koperasi dan lingkungan.
- Sistematika, proses, fokus, dan langkah-langkah operasional manajemen koperasi.
- Kesesuaian dengan karakteristik dan kapasitas usaha koperasi.
- Kesesuaian dengan waktu dan sumber dana yang tersedia.

Jaringan Bisnis

Sebuah koperasi sebagai lembaga bisnis tidak terlepas dari pengaruh dan hubungan dengan pihak lainnya dalam membentuk satuan kerjasama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Koperasi tidak hidup sendiri tetapi menjadi

bangunan dari sistem ekonomi masyarakat baik pada tingkat lokal, nasional dan global. Kemajuan teknologi informasi dan semakin mudarnya batas-batas komunikasi antarkoperasi dalam suatu wilayah tertentu, mendorong berkembangnya jaringan bisnis (*networking*) yang memungkinkan sinergisitas dan optimalisasi koperasi dalam menghadapi tantangan ke depan.

Jaringan usaha koperasi tidak hanya bermanfaat untuk menentukan pilihan strategis dari usaha tetapi juga untuk memberikan ruang belajar bagi anggota dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Perubahan ini memiliki konsekuensi bagi setiap koperasi dalam pengembangan sumber daya.

Proses Belajar dan Perubahan

Disamping peningkatan usaha, proses pelaksanaan perlu dijadikan sasaran kegiatan penilaian, terutama proses dan realisasi pembinaan usaha koperasi. Terdapat sejumlah kriteria yang dapat digunakan untuk menilai proses pelaksanaan;

- Konsistensi dengan visi, misi dan strategi koperasi yang telah ditetapkan.
- Kemudahan dalam melaksanakannya baik ditingkat lembaga maupun masyarakat.
- Penerimaan dari sudut pandang masyarakat.
- Mendorong proses perubahan dan pembelajaran
- Partisipasi seluruh anggota atau komponen koperasi.
- Kesempatan yang diberikan untuk diaplikasikan dalam suatu rencana strategis pengembangan (*capacity building*) bagi pimpinan, staf dan pihak lain yang terlibat.
- Kesempatan dan kualitas bimbingan yang diberikan kepada staf dalam pengembangan karir.
- Pola interaksi dan tim kerja yang terjalin.
- Umpan balik positif.
- Mengurangi dampak negatif dari kebijakan koperasi yang sulit untuk diantisipasi.

Hasil yang dicapai koperasi

Hasil yang dicapai koperasi mengacu pada perubahan perilaku dan kondisi personil, keuangan dan sistem kebijakan yang mengacu pada tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Penilaian kapasitas koperasi jangka pendek ditinjau dari tingkat penguasaan tujuan khusus (*objectives*) dalam unit-unit kerja atau unit usaha secara terbatas. Biasanya aspek perubahan perilaku yang diukur dititikberatkan pada target operasional koperasi dalam memenuhi kebutuhan anggota dan pengembangan staf melalui berbagai studi, pelatihan, *on the job training*, magang, *internship* dan sebagainya.

Penilaian kapasitas koperasi dalam jangka panjang lebih mengarah pada pencapaian tujuan umum (*goals*) dalam kerangka penguatan kelembagaan (*institutional building*) secara keseluruhan yang tercantum dalam rencana strategis. Penilaian ini lebih mengarah pada dampak yang terjadi dari hasil pengembangan kebijakan, manajemen personil, operasi, usaha, pelayanan anggota dan sistem keuangan secara keseluruhan.

... Indikator Penilaian

Indikator penilaian ditetapkan untuk pemeringkatan dalam bentuk kisi-kisi instrumen untuk menentukan patokan dan kriteria pengukuran. Indikator merefleksikan secara utuh mengenai usaha koperasi. Namun demikian dalam instrumen ini, indikator yang dibatasi pada hal-hal yang dapat dijangkau oleh evaluator atau penyelia tanpa mengurangi validitas dan reliabilitas data yang akan diukur. Hal yang terpenting dalam menetapkan indikator sejauhmana instrumen ini mampu menjangkau kepentingan pengambilan keputusan bagi koperasi bersangkutan.

Sistem pemeringkatan kapasitas koperasi didasarkan pada 3 unsur pokok koperasi, yaitu;

- Koperasi sebagai badan usaha
- Koperasi sebagai kumpulan orang
- Koperasi sebagai institusi pemberdayaan masyarakat

Kerangka kerja penilaian ini dituangkan secara aplikatif melalui kisi-kisi instrumen yang dikembangkan melalui proses penelaahan dan '*judgment*' untuk memenuhi kaidah-kaidah pengukuran. Disamping itu, agar diperoleh model pemeringkatan koperasi yang benar-benar menggambarkan kebutuhan

pengembangan dan tujuan yang diharapkan. Meskipun hal ini tidak dapat terhindar dari bias pengukuran berupa instrumen, proses pengumpulan data atau dari karakteristik informasi yang diukur.

Sistem penilaian kapasitas koperasi ditetapkan secara jelas batasannya menyangkut kriteria atau indikator pengukuran baik ditinjau dari input, proses maupun output. Diharapkan proses pemerinkatan ini dapat menjadi alat penilaian ini independen dan kredibel sebagai parameter pengambilan keputusan.

Penetapan indikator ini disusun berdasarkan pengalaman Lapenkop NAD dalam mendampingi koperasi dan panduan pemerinkatan koperasi yang direkomendasikan pemerintah yang mewakili sifat dan karakteristik sebagai badan usaha. Aspek yang diukur meliputi;

1. **Aspek kelembagaan** mencakup terpenuhinya syarat-syarat sebagai badan usaha berupa visi-misi, legalitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, struktur dan manajemen organisasi koperasi, pengembangan SDM, sistem keuangan serta manajemen informasi.
2. **Aspek Usaha Koperasi** yang semakin sehat dan produktif ditunjukkan dari membaiknya struktur permodalan, penyertaan dana dari anggota, peningkatan aset, mekanisme sistem produksi baik (input-proses-output), pemasaran, volume usaha, dan hasil usaha/keuntungan
3. **Aspek pelayanan** yang diberikan khususnya kepada anggota dan non anggota. Hal ini ditunjukkan dari keterkaitan antara koperasi dengan usaha anggota, kepuasan pelanggan, akses layanan produk dan jasa koperasi kepada masyarakat disekitarnya termasuk usaha koperasi dapat menyerap tenaga setempat dan berpartisipasi dalam upaya pengentasan kemiskinan masyarakat.
4. **Aspek Partisipasi Anggota** mencakup hal-hal yang berkaitan dengan peran aktif anggota atas kepemilikan koperasi antara lain, partisipasi modal, transaksi usaha, keterlibatan anggota terhadap pengambilan keputusan yang bersifat strategis, loyalitas, manajemen resiko dan pengawasan terhadap kinerja usaha koperasi.
5. **Aspek Jaringan Kerja (networking)** mencakup kemampuan koperasi dalam membangun jaringan usaha dan kemitraan dengan pihak lain baik antarkoperasi, pemerintah, lembaga keuangan, swasta, dan lembaga donor baik di tingkat lokal, nasional maupun internasional.

... Proses Penilaian

Panduan CCA digunakan sebagai alat pengukuran kapasitas koperasi yang dirancang secara partisipatif melibatkan seluruh komponen koperasi baik pengurus, pengelola termasuk karyawan, anggota dan pelaku lainnya untuk membantu memberikan informasi yang cukup dalam penetapan kebijakan. Proses penilaian menjadi bagian dari peningkatan kualitas komunikasi dan pemecahan masalah manajemen koperasi yang membutuhkan dukungan dari berbagai pihak.

Dalam prakteknya kegiatan ini dilaksanakan secara berkala (semester atau tahunan) sehingga dihasilkan indeks perubahan kapasitas koperasi sebagai dasar pemetaan perkembangan dalam periode tertentu. Langkah-langkah penilaian dilakukan sebagai berikut;

- Pastikan seluruh elemen baik pengurus, pengelola dan anggota dapat terlibat dalam menilai aspek manajemen dan usaha secara keseluruhan. Upayakan agar proses ini menjadi salah satu komitmen pengurus dan pengelola untuk mewujudkan pelayanan prima dan institusi yang kuat dan demokratis.
- Lakukan penjelasan tentang prosedur pengisian instrumen yang akan digunakan kepada anggota, pengurus dan seluruh staf dari masing-masing unit termasuk penyepakatan pembobotan berdasarkan indikator yang akan diukur.
- Berikan waktu yang cukup untuk mempelajari petunjuk dan mengisi instrumen. Pastikan seluruh elemen memberikan penilaian secara mandiri.
- Hasil penilaian kemudian dilakukan verifikasi, perhitungan dan tabulasi secara keseluruhan. Kemudian dilakukan analisis terhadap data melalui kaidah penilaian untuk diambil kesimpulan.
- Lakukan pemaparan terhadap hasil penilaian (indeks CCA). Lakukan pembahasan untuk mengklarifikasi hal-hal yang masih membutuhkan kesepakatan. Memberikan kesempatan untuk melakukan curah pendapat terhadap paparan dari setiap aspek penilaian.
- Buatlah profil kelembagaan dan kinerja usaha koperasi (indeks CCA) untuk setiap aspek penilaian.

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

- Lakukan prosedur penilaian ini secara berkelanjutan, minimal satu tahun sekali selama rentang pelaksanaan program (3-5 tahun) untuk melihat urgensi dan perubahan koperasi. Proses ini bermanfaat pula sebagai wahana belajar dan membangun komunikasi yang efektif bagi seluruh anggota koperasi.

LEMBAR PENILAIAN

Cooperative Capacity Assessment (CCA)

Mohon diisi nama koperasi dan tanggal, kemudian ikutilah petunjuk instrumen pengisian yang telah disediakan

Nama koperasi : _____
Alamat : _____
Telp. : _____
Contact person : _____
Nomor Badan Hukum : _____
Jenis Koperasi : _____

Jumlah pengurus	Laki-laki = _____ orang Perempuan = _____ orang
Bidang Usaha	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Penghargaan dan akreditasi	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Tanggal Penilaian : _____

Nama Penyelia : _____, Tanda tangan _____

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

Petunjuk :

Pilihlah salah satu pernyataan atau tingkat penguasaan terkait dengan koperasi dan manajemen yang menurut Anda dianggap sesuai.

- a. Semua pengurus, pengelola termasuk staf koperasi mengisi questioner CCA
- b. Melakukan analisis hasil penilaian CCA secara partisipatif (disarankan masing-masing unit terwakili)
- c. Menetapkan profil indeks kapasitas berdasarkan hasil penilaian
- d. Menyusun action plan

... Score Penilaian

SCORE	KETERANGAN
1 = Kurang	Perlu diadakan dan/atau diperbaiki secara segera dan menyeluruh
2 = Cukup	Perlu dilakukan perbaikan dalam aspek-aspek tertentu saja dan pada waktu yang tepat
3 = Baik	Perlu dilakukan optimalisasi dalam penerapannya
4 = Baik sekali	Perlu dipertahankan tingkat efektivitas penerapannya

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

... Lembar Isian

A. KELEMBAGAAN KOPERASI					
1. Visi dan Misi					
a.	Visi dan misi tertulis dengan jelas dan dipahami dengan baik oleh semua perangkat koperasi	1	2	3	4
b.	Strategi yang jelas dan dapat diterapkan oleh semua perangkat koperasi untuk mencapai visi dan misi	1	2	3	4
c.	Rencana implementasi terinci yang dikembangkan oleh seluruh stakeholder (Semua pihak)	1	2	3	4
2. Legalitas Badan Usaha					
a.	AD/ART tertulis dengan jelas dan dapat dipahami oleh semua perangkat koperasi	1	2	3	4
b.	AD/ART menjadi panduan operasional lembaga	1	2	3	4
c.	Kelengkapan administrasi pendirian sesuai dengan peraturan yang berlaku (Akte Notaris, NPWP, SIUP, SITU, TDP, dsb)	1	2	3	4
3. Struktur Koperasi					
a.	Struktur koperasi disusun dengan lengkap dan jelas (Pengurus, Pengawas dan Pengelola)	1	2	3	4
b.	Seluruh perangkat koperasi memahami fungsi dan tugas masing-masing.	1	2	3	4
c.	Struktur koperasi memadai dan sesuai kebutuhan	1	2	3	4
d.	Struktur koperasi dinamis dan tanggap terhadap perubahan	1	2	3	4
e.	Hubungan antar pengurus, pengelola dan anggota dalam struktur koperasi	1	2	3	4
4. Manajemen Organisasi					
Pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT)					
a.	Pelaksanaan RAT	1	2	3	4
b.	Gaya kepemimpinan yang demokratis	1	2	3	4
c.	Pengambilan keputusan manajemen dilakukan secara Partisipatif dan Demokratis	1	2	3	4
d.	Memiliki rencana pengembangan untuk jangka panjang (Renstra) dan pendek dan mudah dipahami	1	2	3	4
e.	Stakholder memberikan masukan dalam penyusunan rencana strategis	1	2	3	4
f.	Rencana Kegiatan Tahunan (<i>Detail Implementation Plan</i>) merefeksikan Rencana Strategis	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

g.	Rencana strategis disusun berdasarkan alokasi sumber daya yang tersedia	1	2	3	4
h.	Rencana strategis sebagai dasar dalam melakukan monitoring dan evaluasi	1	2	3	4
Prosedur Administrasi					
a.	Koperasi memiliki SOP (standar operasional dan prosedur)	1	2	3	4
b.	SOP disusun melibatkan seluruh perangkat koperasi	1	2	3	4
c.	SOP secara berkala dilakukan pembaharuan (<i>update</i>)	1	2	3	4
d.	SOP mempertimbangkan masukan dari stakeholders	1	2	3	4
e.	SOP dirancang dan diterapkan secara fleksibel	1	2	3	4
Sistem Informasi dan Pelaporan					
a.	Memiliki sistem atau mekanisme pelaporan yang jelas dan mudah diterapkan	1	2	3	4
b.	Secara berkala membuat laporan kegiatan untuk kepentingan koperasi dan donor	1	2	3	4
c.	Menindaklanjuti hasil studi atau laporan secara berkala	1	2	3	4
d.	Laporan dipublikasikan dan didesiminasikan kepada stakeholder yang terlibat	1	2	3	4
f.	Format laporan disusun secara fleksibel dan merespon kebutuhan informasi stakeholders.	1	2	3	4
g.	Memiliki sarana pendukung sistem informasi dan pelaporan yang memadai	1	2	3	4
h.	Sistem dokumentasi disusun sesuai dengan prinsip-prinsip kearsipan	1	2	3	4
5. Pengembangan SDM					
Kebijakan Personalia					
a.	Memiliki pedoman kepegawaian yang jelas dan tertulis	1	2	3	4
b.	Kebijakan kepegawaian merefleksikan keterbukaan, pembelajaran dan persamaan (tidak diskriminatif).	1	2	3	4
c.	Kebijakan yang diambil melibatkan stakeholder (pengurus, pengelola dan staf)	1	2	3	4
d.	Kebijakan kepegawaian direview secara berkala	1	2	3	4
Performance Appraisal (Penilaian Kinerja)					
a.	Memiliki sistem penilaian kinerja yang tertulis	1	2	3	4
b.	Secara berkala melaksanakan evaluasi kinerja	1	2	3	4
c.	Penguru, pengelola dan Staf menyusun performance plan (tahunan).	1	2	3	4
d.	Pembimbingan dilakukan secara periodik oleh Pimpinan atau Penyelia berdasarkan performance plan	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

Seleksi dan Penempatan					
a.	Prosedur seleksi dan rekrutment staf dibuat secara jelas dan tertulis	1	2	3	4
b.	Mekanisme rekrutmen dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif.	1	2	3	4
c.	Kontrak kerja tertulis dengan jelas untuk jangka waktu tertentu	1	2	3	4
d.	Rekrutmen dan penempatan posisi staf secara profesional	1	2	3	4
e.	Mekanisme yang jelas tentang rotasi, mutasi dan promosi (<i>performance based</i>)	1	2	3	4
f.	Mekanisme yang jelas dan terbuka untuk menyelesaikan permasalahan ketenagakerjaan	1	2	3	4
Pengembangan Kapasitas staf					
a.	Perencanaan yang jelas tentang pengembangan profesionalisme staf (pendidikan, pelatihan, kursus dll)	1	2	3	4
b.	Staf memiliki kemampuan profesional dibidangnya	1	2	3	4
c.	Staf memiliki pemahaman tentang tujuan koperasi	1	2	3	4
d.	Koperasi memfasilitasi pelatihan untuk peningkatan kualitas personil	1	2	3	4
e.	Pelatihan yang diberikan sesuai dengan tugas	1	2	3	4
f.	Kemudahan untuk menerapkan pengetahuan baru (hasil pelatihan)	1	2	3	4
g.	Rencana pengembangan staf disusun melibatkan seluruh perangkat organisasi	1	2	3	4
h.	Ruang bagi staf untuk berdialog	1	2	3	4
i.	Pengurus dan pengeloal mendukung kreativitas dan kinerja	1	2	3	4
Sistem penggajian					
a.	Memiliki peraturan yang jelas tentang penggajian	1	2	3	4
b.	Sistem penggajian disesuaikan dengan peraturan yang berlaku (Undang-Undang Tenaga Kerja)	1	2	3	4
c.	Penerimaan staf tentang sistem penggajian.	1	2	3	4
d.	Komitmen pimpinan dan staf untuk melaksanakan peraturan penggajian	1	2	3	4
e.	Secara berkala dilakukan review terhadap sistem penggajian.	1	2	3	4
f.	Sistem penggajian didasarkan sumber daya yang tersedia	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

6. Keuangan					
Sistem dan Kebijakan Keuangan					
a.	Kebijakan keuangan yang jelas dan mudah diterapkan.	1	2	3	4
b.	Sistem akuntansi yang sesuai dengan standar akuntansi koperasi yang berlaku (PSAK).	1	2	3	4
c.	Memiliki kapasitas untuk menerapkan sistem keuangan yang adaptif terhadap kebutuhan usaha anggota.	1	2	3	4
Anggaran Keuangan					
a.	Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi secara jelas dan tertulis	1	2	3	4
b.	RAPBK menjadi bagian integral dari rencana kegiatan tahunan	1	2	3	4
c.	Rencana anggaran disusun sesuai dengan kebutuhan manajemen dan usaha koperasi.	1	2	3	4
Audit Koperasi					
a.	Sistem internal audit yang memadai dan mendukung sistem akuntansi secara keseluruhan.	1	2	3	4
b.	Pengadaan eksternal audit untuk mendukung sistem internal audit yang ada.	1	2	3	4
c.	Hasil audit digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja koperasi	1	2	3	4
Laporan Keuangan					
a.	Koperasi membuat laporan keuangan tahunan sesuai dengan standar yang berlaku	1	2	3	4
b.	Laporan keuangan merefleksikan akuntabilitas	1	2	3	4
c.	Laporan keuangan diinformasikan dan didesiminasikan secara terbuka kepada anggota	1	2	3	4
d.	Laporan keuangan disiapkan dan direview oleh pengurus dan pengelola	1	2	3	4
e.	Laporan keuangan koperasi digunakan menjadi masukan bagi perencanaan dan pengambilan keputusan	1	2	3	4
5. Sarana dan Prasarana					
a.	Bangunan kantor yang memadai	1	2	3	4
b.	Perlengkapan penunjang kegiatan koperasi	1	2	3	4
c.	Lahan atau area yang memadai untuk kegiatan koperasi	1	2	3	4
d.	Fasilitas penunjang kegiatan koperasi (listrik, air, gudang dsb)	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

C. USAHA KOPERASI					
1. Permodalan					
Sumber Permodalan					
a.	Menggunakan sumber permodalan dari pihak ketiga (pinjaman)	1	2	3	4
b.	Pembiayaan dari anggota melalui tabungan atau simpanan	1	2	3	4
c.	Peningkatan atau penambahan modal usaha dari tahun sebelumnya	1	2	3	4
d.	Perbandingan antara modal swadaya dan modal luar	1	2	3	4
e.	Peningkatan aset usaha koperasi	1	2	3	4
Akses terhadap permodalan					
a.	Kemudahan dalam memperoleh dana usaha dari pihak lain (bank, swasta dll)	1	2	3	4
b.	Kemampuan memenuhi standar atau kriteria pembiayaan	1	2	3	4
c.	Kemampuan koperasi untuk mengembalikan modal	1	2	3	4
d.	Kepercayaan terhadap koperasi dalam mengakses permodalan	1	2	3	4
Rugi dan Laba					
a.	Tingkat kesehatan kondisi keuangan berdasarkan neraca usaha (tahun sebelumnya dengan tahun berjalan)	1	2	3	4
2. Produksi					
Input Produksi					
a.	Ketersediaan bahan baku lokal produksi	1	2	3	4
b.	Kemudahan dalam memperoleh bahan baku	1	2	3	4
c.	Ketersediaan peralatan (mesin dan teknologi) pendukung produksi	1	2	3	4
d.	Sistem penyimpanan dan gudang (stock)	1	2	3	4
Proses produksi					
a.	Kapasitas produksi yang dihasilkan	1	2	3	4
b.	Penggunaan tenaga kerja	1	2	3	4
c.	Penggunaan teknologi mesin untuk proses produksi	1	2	3	4
d.	Sistem pemeliharaan dan perbaikan (maintanance)	1	2	3	4
e.	Tersedianya sistem dan prosedur produksi	1	2	3	4
f.	Studi dan inovasi produk unggulan	1	2	3	4
g.	Pemenuhan standar produk lokal, nasional atau internasional	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

Output produksi					
a.	Kualitas (mutu) produk yang dihasilkan	1	2	3	4
b.	Kuantitas (jumlah dan jenis) produk yang dihasilkan	1	2	3	4
c.	Sistem persediaan barang hasil produksi	1	2	3	4
3. Pemasaran					
a.	Sistem dan strategi pemasaran yang jelas	1	2	3	4
b.	Peluang pasar yang dapat penuh oleh usaha koperasi	1	2	3	4
c.	Segmentasi pasar	1	2	3	4
d.	Penetapan harga yang dapat menjangkau kebutuhan pasar	1	2	3	4
e.	Menyediakan dan memanfaatkan fasilitas promosi produk	1	2	3	4
f.	Branding (penggunaan label atau merk jual)	1	2	3	4
g.	Kemasan produk (packaging)	1	2	3	4
h.	Mengalokasikan dana yang memadai untuk pemasaran	1	2	3	4
i.	Penyediaan tenaga pemasaran	1	2	3	4
j.	Kemampuan menghadapi Persaingan pasar	1	2	3	4
D. PELAYANAN					
1. Pelayanan kepada Anggota					
Pendidikan Anggota					
a.	Memberikan kesempatan memperoleh Pendidikan kepada anggota secara merata	1	2	3	4
b.	Bermanfaat untuk meningkatkan terhadap keadaran dan keterampilan usaha anggota	1	2	3	4
d.	Kesiapan anggota untuk memberikan kontribusi modal dan keterlibatan dalam peningkatan usaha koperasi	1	2	3	4
Sisa hasil Usaha					
a.	Setiap akhir koperasi memberikan laporan tertulis kepada anggota	1	2	3	4
b.	Pembagian SHU secara proposional (sebanding dengan besarnya modal dan partisipasi anggota)	1	2	3	4
c.	Laporan transaksi dan penyertaan modal anggota tercatat di koperasi (transparansi)	1	2	3	4
Akses informasi					
a.	Dapat diakses oleh anggota dalam waktu yang singkat	1	2	3	4
b.	Semua anggota memiliki kesempatan yang sama dalam mengakses informasi	1	2	3	4
c.	Bermanfaat dalam meningkatkan usaha anggota	1	2	3	4
d.	Informasi yang disampaikan akurat dan dapat dipertanggungjawabkan	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

Kualitas pelayanan					
a.	Pengurus dan pengelola Berlaku profesional dan adil terhadap semua anggota	1	2	3	4
b.	Koperasi memberikan kemudahan dalam pelayanan (birokrasi)	1	2	3	4
c.	Memberikan respon proaktif kepada anggota	1	2	3	4
d.	Prosedur dan aturan main yang jelas dan benar	1	2	3	4
2. Pelayanan kepada Non-Anggota					
a.	Ikut berpartisipasi dalam pengembangn ekonomi masyarakat	1	2	3	4
b.	Memberikan kontribusi terhadap lingkungan di sekitarnya	1	2	3	4
c.	Kegiatan usaha koperasi dirasakan oleh masyarakat di sekitarnya	1	2	3	4
E. PARTISIPASI ANGGOTA					
1. Partisipasi Modal					
a.	Kepatuhan anggota dalam membayar simpanan pokok	1	2	3	4
b.	Lancar dalam membayar simpanan wajib	1	2	3	4
c.	Penyertaan simpanan sukarela	1	2	3	4
2. Transaksi usaha					
a.	Partisipasi anggota dalam memanfaatkan fasilitas usaha koperasi	1	2	3	4
b.	Usaha yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan anggota	1	2	3	4
c.	Tingkat pengembalian pinjaman oleh anggota	1	2	3	4
d.	Fleksibilitas dalam melakukan transaks usaha	1	2	3	4
3. Pengambilan Keputusan					
a.	Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan (kebijakan) menyangkut kepengurusan koperasi atau kelembagaan	1	2	3	4
b.	Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan (kebijakan) menyangkut usaha	1	2	3	4
C.	Kehadiran dalam setiap kegiatan/pengambilan keputusan	1	2	3	4
d.	Komitmen terhadap keputusan yang diambil.	1	2	3	4
4. Loyalitas					
a.	Kepatuhan anggota dalam mengikuti mekanisme dan prosedur kelembagaan koperasi	1	2	3	4
b.	Terlibat aktif dalam pengembangan usaha koperasi	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

5. Menanggung Resiko					
a.	Bersedia menanggung kerugian usaha yang dialami koperasi sesuai dengan keputusan yang disepakati bersama.	1	2	3	4
b.	Bersedia memberikan insentif terhadap usaha yang dijalankan koperasi	1	2	3	4
6. Pengawasan					
a.	Anggota melakukan kontrol terhadap kinerja pengurus dan pengelola	1	2	3	4
b.	Memberikan masukan terhadap peningkatan kinerja usaha koperasi (input-proses-output)	1	2	3	4
F. JARINGAN KERJA					
1. Hubungan dengan Masyarakat					
a.	Koperasi dipercaya oleh masyarakat	1	2	3	4
b.	Koperasi dipandang profesional dan berharga bagi masyarakat	1	2	3	4
c.	Menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai pihak dalam masyarakat melalui prinsip-prinsip kemitraan	1	2	3	4
2. Kerjasama dengan Pemerintah					
a.	Menjalin komunikasi yang baik dengan pemerintah lokal dan nasional	1	2	3	4
b.	Dipercaya untuk menjalankan program bersama pemerintah	1	2	3	4
c.	Dilibatkan dalam forum dialog untuk penetapan kebijakan baik ditingkat lokal, regional maupun nasional	1	2	3	4
d.	Memberikan masukan terhadap rencana kegiatan tahunan pemerintah	1	2	3	4
3. Kerjasama antarkoperasi					
a.	Menjalin kerjasama (<i>network</i>) dengan koperasi lain dalam meningkatkan kapasitas usaha.	1	2	3	4
b.	Berperan dalam forum dialog atau asosiasi koperasi di tingkat lokal, nasional dan internasional.	1	2	3	4
c.	Memberikan masukan terhadap rencana pengembangan jaringan usaha koperasi	1	2	3	4
4. Kerjasama dengan Lembaga Donor					
a.	Menjalin kerjasama dengan lembaga donor baik nasional maupun internasional	1	2	3	4
b.	Memiliki kredibilitas dimata lembaga donor	1	2	3	4
c.	Memiliki kapasitas untuk berdialog dan bernegosiasi dengan lembaga donor	1	2	3	4

COOPERATIVE CAPACITY ASSESSMENT (CCA)

5. Kerjasama dengan Sektor Swasta					
a.	Menjalin kerjasama yang baik dengan sektor swasta (non-koperasi)	1	2	3	4
b.	Dipercaya untuk mengembangkan program ekonomi dengan sektor swasta	1	2	3	4
c.	Memiliki kapasitas untuk berhubungan dengan sektor swasta	1	2	3	4

LEMBAR ANALISIS

Profil Kapasitas Koperasi

Petunjuk

Mohon diisi nama lengkap lembaga, alamat, jumlah staf, dan tanggal pendirian. Kemudian hitunglah dan tabulasikan seluruh item pengukuran sesuai dengan indikator yang telah diukur.

Nama lembaga : _____

Alamat : _____

Jumlah staf : _____

Tahun Berdiri : _____

Hasil tabulasi pengukuran CCA mengindikasikan kapasitas kelembagaan, dan aspek yang perlu ditingkatkan

Aspek Penilaian	Tingkat Kapasitas				Bobot	Skor
Organisasi dan Kelembagaan	A	B	C	D	3	
Usaha dan bisnis Koperasi	A	B	C	D	3	
Pelayanan	A	B	C	D	2	
Partisipasi Anggota	A	B	C	D	2	
Jaringan Kerja	A	B	C	D	1	
Jumlah						

Catatan:

A = $3,5 < x \leq 4.0$ (Baik Sekali)

B = $2,5 > x \leq 3.5$ (Baik)

C = $1,5 \geq x \leq 2.5$ (Cukup)

D = $1,0 < x < 1.5$ (Kurang)

LEMBAR RENCANA TINDAK

Rencana Pengembangan Koperasi

Petunjuk

Mohon diisi nama lengkap lembaga, alamat, jumlah staf, dan tanggal pendirian. Kemudian hitunglah dan tabulasikan seluruh item pengukuran sesuai dengan indikator yang telah diukur.

Nama lembaga : _____

Alamat : _____

Jumlah staf : _____

Tahun Berdiri : _____

Berdasarkan profil penilaian kelembagaan, isilah tabel berikut untuk mengetahui dan menganalisis kelemahan dari setiap aspek pengembangan secara spesifik, kemudian cantumkan alternatif pemecahan dan usulan kegiatan.

ASPEK PENILAIAN	SKOR	STATUS	KELEMAHAN	SOLUSI	USULAN KEGIATAN
Organisasi dan Kelembagaan					
Usaha dan bisnis Koperasi					
Pelayanan					
Partisipasi Anggota					
Jaringan Kerja					
JUMLAH					



Disebarluaskan oleh :

**Pimpinan Pusat Relawan Pemberdayaan Desa Nusantara
(PP - RPDN)**

Jl. Dr. Saharjo No. 40, Manggarai - Jakarta Selatan - 12870
Telp. (021) 8376 5495 - Faks. (021) 8379 1376 - Email : relawandesa@yahoo.co.id