

Prosiding NCFB

by Aam Bastaman B10

Submission date: 16-Feb-2019 06:53PM (UTC+0700)

Submission ID: 1078838932

File name: B10-Procending_NCFB_Surabaya.pdf (872.07K)

Word count: 11458

Character count: 76378

PROCEEDING

ISSN NO: 1978 -6522

The 8th NCFB and Doctoral Colloquium

Towards a New Indonesia Business Architecture

Sub Theme:

“Crisis Management: Key to Sustainable Business Development”

Surabaya, 29-30 September 2015

Editor:

Tineke Wehartaty, SE, MM
Lindrawati, S.Kom, SE, M.Si



Fakultas Bisnis dan Pascasarjana
Unika Widya Mandala Surabaya
Tahun 2015



STRATEGI DIVERSIFIKASI USAHA DALAM PENGEMBANGAN KOPERASI (STUDI KASUS KOPERASI KONSTITUSI, JAKARTA)

Aam Bastaman
Manajemen S2 Universitas Trilogi, Jakarta
a_bastaman@universitas-trilogi.ac.id

M. Yazid
Manajemen S2 Universitas Trilogi, Jakarta

ABSTRACT

57
One of the strategic efforts to improve the welfare of the community is through the development of cooperatives. The cooperative has membership dues with particular mechanism that aims to facilitate the public as well as members of the cooperative in any economic activity. Constitutional Cooperative as a functional one has some classical problems, namely the management, the limited market and business services. Therefore, this study aims to analyze the critical factors of the business diversification strategy which is run by Constitutional Cooperative, the strategy used and its implementation, and the implications for the development of cooperatives themselves. The method used in this research is the descriptive qualitative method. The data collection is done through observation, documentation, in-depth interviews with 8 sources and field notes. The results showed that the important factors of the diversification strategy are the market potential, the effort to clarify and simplify the business unit management, and the welfare of members' compliance. The conclusion of this study revealed that after executing horizontal business diversification strategy, it has a positive impact on the development of the Cooperative. In addition, managerial motives in the Constitutional cooperative by means of cooperation with other companies or individuals further contribute to the increase of welfare of its members through the net profit distribution.

Keywords: Cooperative, Strategy, Diversification, Implementation, Implication

PENDAHULUAN

Latar Belakang

69
Salah satu upaya strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat adalah melalui pengembangan koperasi. Dengan keberadaan koperasi kebutuhan masyarakat sehari-hari dapat disediakan dengan harga yang cukup bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya. Di Indonesia pengenalan koperasi memang

4
dilakukan oleh dorongan pemerintah, bahkan sejak pemerintahan penjajahan Belanda telah mulai diperkenalkan. Gerakan koperasi sendiri mendeklarasikan sebagai suatu gerakan sudah dimulai sejak tanggal 12 Juli 1947 melalui Kongres Koperasi di Tasikmalaya. Pengalaman di Tanah Air kita lebih unik karena koperasi yang pernah lahir dan telah tumbuh secara alami di jaman penjajahan, kemudian setelah kemerdekaan diperbaharui dan diberikan kedudukan yang sangat tinggi dalam penjelasan undang-undang dasar. Atas dasar itulah kemudian melahirkan berbagai penafsiran bagaimana harus mengembangkan koperasi (Soetrisno, 2003). Namun ada persyaratan yang harus dipenuhi antara lain skala usaha koperasi harus layak secara ekonomi (Soetrisno, 2003).

4
Salah satu indikator yang umum digunakan untuk mengukur kinerja koperasi adalah perkembangan volume usaha dan sisa hasil usaha (SHU). Terkait hal tersebut, 3 permasalahan eksternal yang paling mendasar yang dihadapi oleh koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat adalah masalah iklim usaha. Belum membaiknya iklim usaha di lingkungan koperasi antara lain diindikasikan dari kesulitan koperasi untuk mengembangkan permodalan, teknologi produksi, pemasaran, dan informasi. Kesulitan tersebut berpangkal dari adanya berbagai kondisi baik yang terbentuk secara alami sebagai derivasi dari sistem perekonomian yang dilaksanakan, maupun yang timbul dari berbagai peraturan perundang-undangan. 5 Sementara itu tantangan lain yang tidak kalah pentingnya yang juga menghadang koperasi adalah kemampuan dan kesanggupannya untuk lebih produktif dan lebih efisien sebagai wujud pelaku ekonomi yang berkeunggulan kompetitif dalam menghadapi era globalisasi. Ancaman besar yang juga tengah dihadapi oleh ekonomi rakyat adalah persaingan yang semakin tajam, tidak saja atas produk barang dan jasa dari para pelaku ekonomi di dalam negeri sendiri, tetapi juga masuknya produk-produk luar negeri yang sebenarnya sudah dapat diproduksi oleh ekonomi rakyat di tanah air. 36 serta derasnya jaringan institusi bisnis internasional menerobos masuk ke tengah-tengah masyarakat, termasuk keberadaan pasar-pasar modern.

68
Dari berbagai uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa iklim usaha koperasi yang penuh tantangan membutuhkan strategi bisnis yang jitu agar koperasi tetap dapat bertahan, berkembang, dan bermanfaat buat para anggotanya. 13 Dalam era pasar

bebas dengan situasi pasar yang semakin kompetitif serta penuh dengan ketidakpastian, setiap usaha, terutama koperasi, akan dihadapkan pada persaingan yang ketat. Hal ini yang mengharuskan koperasi juga harus dapat melakukan aktivitas yang seefektif dan seefisien mungkin. Sehingga koperasi tersebut dapat meningkatkan daya saingnya dan kelangsungan hidup koperasi bersangkutan dapat terjamin dalam jangka waktu yang lama.

Koperasi Konstitusi berada dalam naungan Mahkamah Konstitusi. Koperasi Konstitusi memiliki beragam unit usaha, yakni penerbitan buku, kafetaria, toko serba ada (toserba), biro perjalanan, toko buku, gedung serba guna, kedai kopi, dan lain sebagainya. Hingga saat ini, unit usaha yang dijalankan oleh Koperasi Konstitusi mengikuti paradigma baru koperasi, yaitu dipersamakannya koperasi dengan bentuk badan usaha lainnya seperti PT dan CV. Hal ini membuat Koperasi Konstitusi dituntut untuk memiliki manajemen yang *excellent* agar Koperasi Konstitusi mampu bersaing dengan badan usaha lainnya.

Koperasi pegawai atau koperasi karyawan baik institusi pemerintah atau swasta pada hakekatnya merupakan koperasi fungsional hasil bentukan pemerintah orde baru. Upaya pemerintah orde baru yang memiliki niat untuk mengembangkan koperasi karena amanat UUD 1945 ini direspon dengan pembentukan koperasi pada hampir setiap unit kerja, kantor, lembaga, kelompok-kelompok profesi dan lain-lain. Dalam gerakan koperasi Indonesia, koperasi yang demikian disebut dengan kelompok koperasi fungsional, termasuk Koperasi Konstitusi sendiri.

Masalah klasik koperasi terlebih koperasi fungsional adalah adanya manajemen dan *market* yang terbatas. Koperasi fungsional memiliki keterbatasan manajemen karena hampir semua pengurus aktif dalam tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang melekat pada jabatan yang disandang oleh pengurus. Koperasi juga memiliki keterbatasan *market* karena anggota koperasi yang harusnya menjadi *market* juga terbatas jumlahnya, disamping itu keterbatasan layanan usaha. Sementara keterbatasan ini berjalan, koperasi dipaksa bersaing dengan badan usaha lain seperti perseroan terbatas yang lebih besar modal dan dengan pola manajemen yang biasanya lebih baik.

Dengan demikian, Koperasi Konstitusi perlu menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk dapat mengembangkan usaha secara optimal. Dalam koperasi, ada beberapa aspek yang menentukan berhasil tidaknya koperasi tersebut dijalankan dengan baik. Diantaranya aspek modal, pengelolaan, maupun diversifikasi usaha. Penelitian ini berusaha untuk mengurai strategi diversifikasi usaha yang dijalankan Koperasi Konstitusi di lembaga negara Mahkamah Konstitusi dalam pengembangan usahanya.

41 **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi, maka tujuan penelitian, yaitu untuk:

1. Menganalisis dan menjelaskan faktor-faktor penting diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi
2. Menganalisis dan menjelaskan strategi diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi
3. Menganalisis dan menjelaskan implementasi diversifikasi usaha yang dijalankan Koperasi Konstitusi untuk pengembangan koperasi

KAJIAN TEORI, KAJIAN EMPIRIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Pengertian Strategi Diversifikasi Usaha

Strategi diversifikasi usaha adalah salah satu bagian penting dari strategi usaha yang berpotensi dilakukan untuk mengoptimalkan jenis usaha yang lain. Karena itu, Kotler dan Keller (2012) menyatakan bahwa strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan perusahaan, yakni ketika perusahaan melakukan ekspansi operasinya dengan memasuki usaha yang berbeda dari usaha yang ada saat ini. David (2013) menyatakan strategi diversifikasi harus dapat menghasilkan keuntungan yang konsisten, sehingga memberikan tambahan nilai bagi pemegang saham. Oleh karena itu diversifikasi usaha dapat dijadikan sebagai suatu pilihan strategi bagi banyak usaha. Konsep serupa dapat diaplikasikan untuk pengembangan koperasi. David (2013) selanjutnya berpendapat bahwa strategi diversifikasi juga untuk mengurangi tingkat resiko. Karena satu usaha berpotensi risiko seperti menaruh telur dalam satu keranjang. Oleh karena itu, selain untuk meningkatkan pertumbuhan usaha,

diversifikasi juga merupakan suatu cara untuk mengelola risiko usaha.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa strategi diversifikasi usaha adalah suatu proses semakin beragamnya jenis usaha yang menjadi sumber pendapatan suatu organisasi. Dengan kata lain, diversifikasi usaha adalah keanekaragaman sumber pendapatan. Melalui diversifikasi usaha, diharapkan pendapatan organisasi atau perusahaan dapat meningkat dan kesejahteraan masyarakat maupun anggota organisasi tersebut pun akan meningkat, sekaligus melakukan pengelolaan risiko usaha.

Menurut Laurens (2009) motif mengapa perusahaan perlu melakukan diversifikasi antara lain: Motif untuk meningkatkan daya saing strategis dari seluruh perusahaannya, Alasan insentif dan sumber daya dengan dampak netral terhadap daya saing strategis (seperti pengurangan risiko) dan Motif manajerial (diversifikasi risiko dan meningkatkan kompensasi manajerial). Dengan demikian, dalam menjalankan strategi diversifikasi, koperasi dapat mengembangkan usahanya pada bidang-bidang yang sesuai dengan kompetensi koperasi dan potensi pasar, sehingga dapat memberikan keanekaragaman pendapatan dan dapat meningkatkan daya saing.

11 **Pengertian Koperasi**

Dalam UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pada Bab I Pasal 1, yang dimaksud dengan koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Menurut definisi undang-undang terbaru mengenai koperasi, yakni UU No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian pada Bab I Pasal 1, koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi.

Menurut International Labour Organization (ILO), definisi koperasi adalah sebagai berikut:

"... Cooperation is an association of person, usually of limited means, who have voluntarily joined together to achieve a common economic and

through the formation of a democratically controlled business organization, making equitable contribution of the capital required and accepting a fair share of the risk and benefits of the undertaking."

Artinya, koperasi adalah sebuah asosiasi dari orang, biasanya berarti terbatas, yang telah secara sukarela bergabung bersama untuk mencapai ekonomi yang umum dan melalui pembentukan organisasi bisnis yang dikendalikan secara demokratis dan adil. Menurut Soetrisno (2003) ILO lebih menekankan pada peran koperasi sebagai instrumen untuk memperbaiki kesejahteraan pekerja, oleh karena itu yang menonjol adalah persyaratan seseorang untuk menjadi anggota koperasi, sehingga lebih ditekankan pada kemampuan untuk memanfaatkan jasa koperasi. Sedangkan mengacu pada Sitio dan Tamba (2001), koperasi sebagai suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum, yang memberikan kebebasan kepada anggota untuk masuk dan keluar, dengan bekerjasama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya. Menurut definisi Dooren dalam Sitio dan Tamba (2001), tidak ada definisi tunggal untuk koperasi yang umumnya diterima, tetapi prinsip yang umum adalah bahwa serikat koperasi merupakan sebuah asosiasi anggota, baik pribadi atau perusahaan, yang telah secara sukarela datang bersama-sama dalam mengejar tujuan ekonomi umum.

35
Berbagai pendapat telah dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian koperasi. Pengertian yang dihasilkanpun sangat beragam berdasarkan ilmu yang dipelajari beserta asumsi serta persepsinya masing-masing. Seperti yang diungkapkan oleh Muhammad Hatta yang dikutip oleh Sitio dan Tamba (2001) dalam bukunya "Koperasi, Teori dan Praktik", menjelaskan definisi koperasi sebagai berikut: "Koperasi adalah suatu perkumpulan yang didirikan sebagai persekutuan kaum yang lemah untuk membela keperluan hidupnya. Mencapai keperluan hidupnya dengan ongkos yang semurah-murahnya, itulah yang dituju. Pada koperasi didahulukan keperluan bersama, bukan keuntungan."

30
Soetrisno (2003) menemukan bahwa corak koperasi Indonesia umumnya dengan skala yang sangat kecil. Struktur koperasi di Indonesia mirip organisasi pemerintah/lembaga kemasyarakatan yang terstruktur dari primer sampai tingkat nasional, dengan dominasi umumnya koperasi kredit. Banyak harapan terhadap

koperasi untuk memberikan peran yang lebih besar dalam pembangunan nasional. Tjakrawerdya (2014) mengatakan koperasi diharapkan menjadi pilihan untuk mengatasi kemiskinan dan menghadapi globalisasi mendatang. Untuk itu, koperasi Indonesia menjadi pilihan solusi untuk masalah ini, namun untuk menjalankan ini semua koperasi tidak bisa berjalan sendiri.

12 **Tujuan Koperasi**

Dalam UU No. 25 Tahun 1992 Bab II Pasal 3 disebutkan tujuan Koperasi adalah "Untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945." Sementara itu, UU Perkoperasian No. 17 Tahun 2012 Bab II Pasal 4, yang merevisi UU Perkoperasian yang lama, menyebutkan "Koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan Anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan".

Berdasarkan tujuan Koperasi pada dua UU tersebut, terlihat bahwa UU Perkoperasian No. 17 Tahun 2012 yang merevisi UU sebelumnya, menggeser tatanan perekonomian, dari yang sebelumnya untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, menjadi tatanan perekonomian yang demokratis dan berkeadilan. UU baru ini menekankan pentingnya Koperasi yang mampu mewujudkan demokratisasi serta keadilan di tengah-tengah masyarakat. Secara umum, Koperasi tetap bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota terlebih dahulu dan jika nantinya memiliki kelebihan kemampuan, maka usaha tersebut diperluas kemasyarakat dan sekitarnya. Karena para anggota koperasi pada dasarnya juga merupakan anggota masyarakat, maka dengan jalan ini secara bertahap koperasi ikut berperan dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat.

2 METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode deskriptif merupakan penjabaran suatu objek penelitian dengan melakukan langkah-langkah representasi objektif tentang gejala-gejala yang terdapat di dalam masalah yang diselidiki. Dalam konteks meneliti implementasi diversifikasi usaha yang dijalankan Koperasi Konstitusi di Mahkamah Konstitusi dalam pengembangan koperasi, peneliti menggambarkan situasi dan kondisi Koperasi Konstitusi, hubungannya dengan Mahkamah Konstitusi, jenis koperasi, pola pengelolaan, manajemen kerjanya, serta kegiatan usaha yang dijalankan di lingkungan Koperasi Konstitusi dengan dilaksanakannya diversifikasi usaha.

9
Creswell (2009, dalam Santana, 2010), riset kualitatif mengandung pengertian adanya upaya penggalian dan pemahaman pemaknaan terhadap apa yang terjadi pada berbagai individu dan kelompok, yang berasal dari persoalan sosial atau kemanusiaan. Penulisan dan struktur laporannya disusun secara fleksibel. Penulisnya membuat laporan berdasar cara pandang penelitian yang menekankan gaya induktif, yang memfokuskan pengamatan pada pemaknaan individual, dan kompleksitas situasi yang terjadi dan teramati.

Waktu dan Latar Penelitian

10
Penelitian ini peneliti lakukan selama Bulan Januari–Maret 2013 selama kurang lebih 3 bulan, yang diawali dengan penjajakan untuk melihat sisi menarik dari koperasi yang paling baik untuk dilakukan penelitian. Apalagi, peneliti dalam kesehariannya cukup intens berkecimpung di dalam lingkungan Koperasi Konstitusi. Dalam menentukan lokasi penelitian ini, peneliti menetapkan Koperasi Konstitusi yang beralamat di Gedung Mahkamah Konstitusi Lantai B1, Jl Medan Merdeka Barat 6, Jakarta Pusat, sebagai tempat pelaksanaan penelitian. 25
Informan dalam penelitian ini berjumlah 8 orang terdiri dari: Ketua Koperasi Konstitusi, Manajer Koperasi Konstitusi, pengurus Koperasi Konstitusi, hingga konsumen serta pegawai Mahkamah Konstitusi sebagai anggota Koperasi.

33 Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Yaitu pengamatan dan pencatatan yang dilakukan secara sistematis dari fenomena yang diselidiki. Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran umum Koperasi Konstitusi di Mahkamah Konstitusi dengan berbagai informasi lainnya sebagai pelengkap penelitian. Dalam hal ini, penulis berusaha untuk mengumpulkan data yang kongkrit tentang hal-hal yang menjadi subyek penelitian dengan mengadakan pengamatan secara langsung keseluruhan bagian yang berkaitan dengan kegiatan unit-unit usaha Koperasi Konstitusi.

2. Teknik Dokumentasi

Yaitu mengumpulkan atau mencari data mengenai hal-hal yang merupakan catatan, arsip, dan lain-lain. Sebelum dan selama ke lokasi penelitian, penulis melakukan studi pustaka dan dokumentasi yang berkaitan dengan masalah yang dibahas, yaitu tentang implementasi strategi diversifikasi usaha dalam pengembangan usaha Koperasi Konstitusi di lingkungan Mahkamah Konstitusi, serta implikasinya terhadap kinerja usaha, organisasi, manajemen, dan laporan keuangan koperasi. Dokumentasi Koperasi Konstitusi, laporan tahunan, laporan pengawasan koperasi, profil lengkap Koperasi Konstitusi, dan dokumen-dokumen lainnya.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur (kondisional dan fleksibel), yaitu dengan mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada 8 informan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan penulisan. Materi wawancara adalah mengenai implementasi diversifikasi usaha yang dijalankan Koperasi Konstitusi, implikasi adanya unit-unit usaha yang dikelola Koperasi Konstitusi terhadap kinerja usaha koperasi, serta terhadap kesejahteraan anggota koperasi yang juga sekaligus pegawai Mahkamah Konstitusi. Bentuk-bentuk pertanyaan yang akan disampaikan kepada para informan merujuk pada formulasi Patton (1980) dalam Moleong (2004) di antaranya seperti berikut:

- a. Pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman para jajaran pengurus Koperasi selama mengelola Koperasi Konstitusi di Mahkamah Konstitusi
- b. Pertanyaan yang berkaitan dengan pendapat atau nilai, misalnya pendapat mengenai keberadaan Koperasi Konstitusi
- c. Pertanyaan yang berkaitan dengan perasaan
- d. Pertanyaan tentang pengetahuan
- e. Pertanyaan yang berkaitan dengan indera, dan
- f. Pertanyaan yang berkaitan dengan latar belakang, terutama latar belakang diversifikasi usaha di Koperasi Konstitusi.

Teknik Analisa Data

Menurut Singarimbun dan Effendi (1989, dalam Suyanto dan Sutinah, 2008), analisis data adalah suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih muda dibaca dan diinterpretasikan. Setelah analisis data selesai dan informasi telah diperoleh, hasil-hasilnya harus diinterpretasi guna mencari makna dan implikasi yang lebih luas dari hasil penelitian tersebut.

Proses analisa data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yang diperoleh dengan wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dan dokumen lainnya. Data tersebut kemudian dibaca dan ditelaah secara cermat untuk diadakan kesimpulan dalam penelitian. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode: *analisis deskriptif* yang bersifat *development*, yaitu pemecahan masalah dengan menggambarkan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta data yang penulis peroleh sebagaimana adanya, kemudian dianalisa dan diinterpretasi untuk mengambil sebuah kesimpulan.

Pada analisa data hasil wawancara, peneliti terlebih dahulu melakukan transkrip hasil wawancara, kemudian melakukan kodifikasi (*coding*) sesuai dengan pertanyaan penelitian yang terumuskan dalam Pendahuluan. Oleh peneliti, hasil *coding* diseleksi dan dipilah-pilah kembali sesuai dengan relevansi substansi. Bila ada poin hasil *coding* yang poinnya dianggap sama atau setara, maka oleh peneliti dijadikan satu dan diperingkas. Demikian seterusnya hingga seluruh hasil

wawancara yang telah dikodifikasi tersebut teranalisis sesuai dengan data yang dibutuhkan.

Validasi Data

Validasi data adalah konsep kesahihan dan keandalan (reliabilitas) yang disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigma. Pemeriksaan terhadap validasi data digunakan untuk memperkuat landasan ilmiah penelitian kualitatif sekaligus sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari pengetahuan penelitian kualitatif. Untuk melakukan pemeriksaan, diperlukan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu, yakni derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

Dalam penelitian ini, validasi datanya mengambil teknik pemeriksaan sebagai berikut:

1. Perpanjangan Keikutsertaan Peneliti

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan itu tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan Pengamatan bermaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dengan kata lain, jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup, maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan validasi data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Koperasi Konstitusi merupakan koperasi pegawai di lingkungan Kepaniteraan dan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi yang pendiriannya ditetapkan oleh Notaris Pembuat Akta Koperasi (Akta Pendirian Koperasi Nomor 20) berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor NPK 001/Kep/M.KUKM/X/2004 tentang Penetapan Notaris Pembuat Akta Koperasi dan disahkan oleh Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia u.b. Kepala Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Provinsi DKI Jakarta melalui Keputusan nomor 0248/BH/-1.82/VIII/2005 tentang Pengesahan Akta Pendirian Koperasi Konstitusi. Dalam melaksanakan fungsi dan perannya, Koperasi Konstitusi mendasarkan kepada prinsip koperasi yang keanggotaannya bersifat sukarela dan terbuka, pengelolaan dilakukan secara demokratis, pembagian hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya usaha dan transaksi dari masing-masing anggota, pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal dan kemandirian.

Permodalan dan Keanggotaan

Modal Koperasi Konstitusi berasal dari modal sendiri yang berasal dari simpanan pokok dan simpanan wajib anggota serta simpanan sukarela. Sesuai hasil RAT Tahun 2010, sistem keanggotaan Koperasi Konstitusi bersifat stelsel aktif artinya seluruh pegawai di lingkungan Kepaniteraan dan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi wajib menjadi anggota koperasi.

Organisasi dan Manajemen

Pengelola Koperasi sejauh ini memiliki seorang manajer, seorang Ketua Bidang Usaha, seorang bendahara, seorang administrasi keuangan, seorang administrasi umum, dan seorang bagian akomodasi dan perlengkapan. Untuk pengurus, Ketua, Bendahara, Sekretaris, Ketua Bidang Usaha, Bidang Organisasi, tiga orang pengawas. Koperasi Konstitusi menerapkan strategi diversifikasi

usahanya dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan atau pihak lain. Bidang usahanya bermacam-macam, mulai dari kafetaria, penerbitan buku, hingga kafetaria.

Bidang Usaha

Sampai saat ini Koperasi Konstitusi telah memiliki 10 bidang usaha. Selama dua tahun periode kepengurusan yaitu tahun 2010 - 2011, berikut adalah pelaksanaan diversifikasi usaha yang telah dilakukan oleh bagian Bidang Usaha Koperasi Konstitusi:

1. Unit Usaha Kafetaria eMKA

Unit usaha Kafetaria berada di lantai *basement* 1 Gedung Mahkamah Konstitusi. Pengelola kafetaria adalah CV Kencana Jaya. Sesuai dengan program kerja yang direncanakan saat ini Kafetaria telah menambah jumlah *tenant* dari semula 6 buah menjadi 8 buah *tenant* aktif dengan pembaharuan sistem manajemen menjadi "manajemen satu pintu".

2. Unit Usaha Kedai Kopi eMKA

Unit usaha Kedai Kopi selain berperan memenuhi pengadaan *snack* untuk Mahkamah Konstitusi (MK) juga memberikan penyediaan minuman dan *snack* bagi pengunjung sidang dan pegawai MK. Pengelolaan Kedai Kopi saat ini dilakukan oleh PT Brata Bersinar Group. Sejak awal tahun 2011 telah terjadi realokasi tempat usaha kedai kopi yang semula dari lobi depan Gedung Mahkamah Konstitusi pindah menjadi di *basement* 1 bergabung dengan kafetaria.

3. Unit Usaha Toserba eMKA

Sejak pertengahan tahun 2011 telah terjadi realokasi tempat usaha, yang semula toserba berada di *basement* 1 menjadi di lobi depan Gedung Mahkamah Konstitusi. Realokasi tempat usaha ini sekaligus mengubah sistem bisnis toserba. Masih dikelola oleh CV Ramzy Putra Pratama, pada pertengahan tahun 2011 sistem bisnis toserba menggunakan sistem bisnis *retail minimarket* melalui kerjasama waralaba dengan PT Inti Cakrawala Citra yang lebih dikenal dengan nama Omi.

4. Unit Usaha Biro Perjalanan eMKA

Unit usaha biro perjalanan eMKA didirikan untuk memudahkan penyediaan tiket bagi perjalanan kedinasan maupun non kedinasan bagi pejabat/pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi juga konsumen lainnya. Sejak awal tahun 2011 terjadi pergantian mitra usaha biro perjalanan yaitu dari PT Bahana Wisata Sejahtera menjadi PT Anta Express Tour & Biro perjalanan Services.

5. Unit Usaha Toko Buku dan Souvenir eMKA

Unit usaha ini dikelola oleh CV Ramzy Putra Pratama, berada di lantai I lobi utama Gedung Mahkamah Konstitusi. Unit usaha yang dibuat dalam rangka menjual *souvenir* khas Mahkamah Konstitusi juga menjual buku-buku yang di terbitkan oleh Konpress (Konstitusi Press). Selama tahun 2010 dan 2011 penjualan *souvenir* dan toko buku belum ada kemajuan yang berarti.

6. Unit Usaha Pengelolaan Gedung Serbaguna MK di Bekasi

Pengelolaan Gedung Serbaguna MK di Bekasi merupakan unit usaha baru, kerjasama antara Koperasi Konstitusi dengan CV Mulia Fatiha. Gedung Serba Guna berada di komplek perumahan dinas Mahkamah Konstitusi, jalan RA. Kartini Raya, Bekasi Barat. Gedung Serbaguna memiliki luas auditorium 1200 m² dengan kapasitas 800-1200 orang. Dilengkapi dengan ruang rias, toilet, panggung utama, fasilitas listrik 5000 watt, *sound system*, Audio Video dan lahan parkir yang luas. Gedung ini sangat ideal sebagai tempat untuk pertemuan maupun pernikahan.

7. Unit Usaha *Fotocopy*

Unit usaha fotocopy diadakan dalam rangka memenuhi kebutuhan jasa layanan penggandaan dokumen untuk kegiatan Mahkamah Konstitusi baik di dalam maupun di luar kantor. Koperasi Konstitusi bertanggung jawab atas 8 unit mesin Fotocopy yang di tempatkan di lantai 2, lantai 7, lantai 9, lantai 11 dan lantai 12. Unit usaha Fotocopy ini merupakan kerjasama Koperasi Konstitusi dengan PT Wijaya Copy Service.

8. Surat Kabar dan Majalah

Sebagai pemenuhan kebutuhan akan surat kabar dan majalah bagi Mahkamah Konstitusi, Koperasi Konstitusi bekerja sama dengan pihak penyedia kebutuhan

akan surat kabar bagi Ketua, Wakil Ketua, Hakim, maupun Pejabat di Mahkamah Konstitusi.

9. Penyediaan Air Mineral

Koperasi juga bertanggung jawab terhadap pemenuhan kebutuhan air minum bagi Mahkamah Konstitusi, untuk itu koperasi bekerjasama dengan pemasok air mineral dengan merek Aqua untuk pemenuhannya.

10. Penerbitan KONpress

Selama tahun 2010 dan 2011 unit usaha ini belum dihidupkan kembali, hal ini terkait dengan inventarisasi kembali kegiatan KONpress yang telah dilakukan dan masih dijakinya konsep bisnis dan manajemen yang tepat untuk diterapkan dalam unit usaha yang akan langsung dikelola oleh Koperasi Konstitusi. Pengembangan unit usaha ini dimasukkan dalam program kerja bidang usaha tahun 2012.

Faktor-Faktor Penting Keputusan Diversifikasi Usaha

Potensi Pasar

Potensi Pasar adalah alasan mendasar bagi Koperasi Konstitusi membuka banyak unit usaha di dalamnya. Hingga saat ini, setidaknya sudah ada 12 unit usaha yang dimiliki oleh Koperasi Konstitusi. Penjelasan mengenai potensi pasar ini disampaikan oleh Fransisca Farouk, Ketua Bidang Usaha Koperasi Konstitusi dalam wawancara sebagai berikut:

"Sebagai Ketua Bidang Usaha, saya sendiri tidak pernah punya target Koperasi Konstitusi harus satu jenis usaha sesuai dengan Undang-Undang Koperasi terbaru. Misalnya jika Koperasi Jasa, ya Koperasi Jasa saja, Koperasi Konsumsi, ya Koperasi Konsumsi saja. Saya sendiri sama sekali tidak setuju yang seperti itu. Saya lebih setuju dengan kondisi Koperasi Konstitusi yang sekarang. Sebab potensi kita besar. Sampai sejauh ini, modal kita juga lumayan besar. Jika difokuskan satu jenis usaha sendiri, maka pasti mempersempit potensi pasar kita" (wawancara pada 26 Pebruari 2013 di Gedung Mahkamah Konstitusi Lantai 10).

Berdasarkan penuturan di atas, terlihat bahwa pengurus Koperasi Konstitusi melihat diversifikasi usaha adalah pilihan yang terbaik jika melihat potensi pasar yang ada. Jika hanya memfokuskan pada satu jenis atau satu bidang usaha, hal itu justru akan mempersempit peluang dan potensi pasar yang ada. Berdasarkan 665

pengamatan peneliti, potensi pasar tersebut tidak hanya mencakup pegawai Mahkamah Konstitusi sendiri, namun juga dari pengunjung yang umumnya adalah pegawai tetangga, yakni dari pegawai Kementerian Perhubungan, Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal, pegawai Radio Republik Indonesia, serta pengunjung yang terdiri dari orang-orang yang sedang berperkara di Mahkamah Konstitusi maupun para pengacara atau kuasa hukum yang mendampingi para Pemohon perkara bersangkutan.

Bahkan, Fransisca menambahkan pernyataan yang mendukung penjelasan di atas: "Jika saya masih sebagai pengurus Koperasi Konstitusi, saya tidak akan membiarkan Koperasi Konstitusi hanya untuk satu jenis usaha saja. Itu sangat merugikan". Pernyataan Ketua Bidang Usaha Koperasi Konstitusi tersebut menegaskan bahwa faktor utama yang melandasi diversifikasi usaha adalah potensi pasar yang ada. Pernyataan serupa disampaikan Manajer Koperasi, Larto (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Berdasarkan dua informan tersebut, ditemukan adanya dua faktor yang menyebabkan adanya potensi pasar bagi Koperasi Konstitusi. *Pertama*, banyaknya jenis produk yang dijual. *Kedua*, banyaknya jumlah pengunjung Mahkamah Konstitusi setiap harinya dari berbagai daerah di Indonesia.

Memperjelas dan Memudahkan Manajemen Unit Usaha

Faktor penting kedua dalam diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi adalah untuk memperjelas dan memudahkan manajemen unit usaha. Sebelum dikelola oleh kepengurusan koperasi yang sekarang, manajemen masih dirasakan simpang-siur. Tidak semua anggota koperasi memahami unit usaha koperasi yang ada. Hal itu dinyatakan Fransisca sebagai berikut:

"Dulu Konpress belum masuk koperasi, walaupun masuk, manajemennya kurang jelas. Yang saya tahu hanya produk buku-bukunya saja. Sekarang Konpress (Konstitusi Press) sudah masuk Koperasi Konstitusi sejak 2012. Diaktifkan lagi. Konpress sendiri dari dulu sebenarnya dicanangkan masuk ke Koperasi Konstitusi. Tapi dulu hanya buku-buku terbitan Konpress saja yang masuk Koperasi, namun manajemennya entah bagaimana" (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Konpress sebagai salah satu unit usaha Koperasi Konstitusi saat ini, sebelumnya memiliki pengelolaan yang kurang jelas atau tidak begitu dipahami oleh semua anggota koperasi. Pengaktifan Konpress sebagai unit usaha Koperasi Konstitusi pada 2012 adalah faktor penting dalam upaya memperjelas manajemen unit usaha.

Selain memperjelas, diversifikasi usaha juga dapat memudahkan pengelolaan unit usaha koperasi. Sebelum adanya diversifikasi, pengelolaan usaha ditangani oleh satu manajemen dan satu pintu. Hal itu membuat manajemen harus memikirkan masing-masing unit. Setelah didiversifikasi, pengelolaan tiap unit usaha diserahkan pada mitra koperasi. Penjelasan ini disampaikan oleh Fransisca Farouk, "...*kita tidak perlu pusing memikirkan manajemen masing-masing usaha. Kita tinggal menerima profit sharing. Kita tidak perlu mengeluarkan biaya juga untuk sumber daya manusia*" (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Dengan manajemen yang baru, pengurus cukup menerima pembagian keuntungan. Pada lingkup teknis, seperti pemasaran, SDM, dan pembiayaan, pengurus Koperasi Konstitusi tidak banyak ikut terlibat.

Kesejahteraan Anggota

Faktor ketiga adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota. Melalui diversifikasi usaha, hasil profit usaha yang diperoleh juga lebih tinggi dan meningkat. Peningkatan ini juga akan berpengaruh pada pembagian sisa hasil usaha (SHU) terhadap anggota koperasi. Berikut pernyataan yang dikemukakan Pawit Haryanto, Ketua Koperasi Konstitusi: "*Pada tahun 2007, usahanya hanya catering, majalah, dan fotokopi. Dulu kesejahteraan pegawai tidak nampak, tidak dirasakan oleh anggota, khususnya untuk SHU. Selama ini SHU baru ada setelah RAT yang ketiga. Sebelumnya tidak ada*" (wawancara pada 6 Maret 2013).

Kutipan di atas menunjukkan bahwa sebelum unit usaha berkembang seperti sekarang, kesejahteraan pegawai belum begitu dirasakan oleh anggota. Karena itu, diversifikasi usaha memang diarahkan pada pemberian profit SHU sekaligus kesejahteraan anggota, sebagaimana yang dituturkan Manajer Koperasi, Larto, berikut ini:

"Peningkatan unit usaha harus kita arahkan pada memberikan profit SHU yang mereka terima dan kesejahteraan langsung yang mereka dapat. Fokusnya sama semua untuk setiap unit usaha. Karena manajemen Koperasi Konstitusi adalah manajemen holding, holding-nya Koperasi Konstitusi, unit usahanya ya macam-macam ini, ..." (wawancara pada 25 Pebruari 2013).

Strategi Diversifikasi Usaha

Pembahasan Pengembangan Koperasi Melalui RAT

Rapat Anggota Tahunan (RAT) adalah rapat tahunan yang harus diikuti oleh seluruh manajemen dan anggota koperasi, meliputi manajer, pengelola, dan segenap anggota Koperasi Konstitusi. RAT adalah bagian utama dalam strategi pengembangan koperasi. Di dalamnya, dibahas beragam agenda Koperasi Koperasi, mulai dari evaluasi kepengurusan periode sebelumnya, kendala-kendala yang dihadapi, pemilihan pengurus koperasi yang baru, dan rencana-rencana kerja yang nantinya akan dilakukan.

Sejauh ini, baru dua kali RAT yang dilakukan oleh Koperasi Konstitusi sebagaimana diungkapkan Fransisca, Ketua Bidang Usaha Koperasi Konstitusi berikut:

"Dua kali, yang kedua tidak memilih pengurus karena masa jabatan pengurus tiga tahun, hingga 2013. Harusnya RAT tiga kali. Untuk RAT 2011 tertunda dan dilaksanakan pada tahun 2012, dan RAT 2012 rencananya pada 2013. RAT tertunda karena juga menyesuaikan dengan jadwal kegiatan Mahkamah Konstitusi. Pelaksanaan RAT dilakukan dengan mencari jadwal di tengah-tengah kesibukan para pengurus yang juga sekaligus sebagai pegawai Mahkamah Konstitusi" (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Dalam prakteknya, pelaksanaan RAT memang sering menyesuaikan dengan jadwal kegiatan Mahkamah Konstitusi, karena notabene pengurus koperasi adalah sekaligus pegawai yang memiliki tanggung jawab tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai sesuai jabatan masing-masing. Meski demikian, tetap ada batasan RAT harus dilaksanakan setelah periode kepengurusan berakhir, seperti diungkapkan Fransisca (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Penjelasan serupa disampaikan Larto, Manajer Koperasi, yang menjelaskan mengenai pentingnya RAT sebagai forum memutuskan kebijakan-kebijakan

koperasi, termasuk dalam pembentukan unit usaha baru (wawancara pada 26 Pebruari 2013). Meskipun manajemen Koperasi Konstitusi membuat target-target pada tiap-tiap unit usaha, tetap saja target tersebut akan dibahas dan ditentukan oleh RAT, seperti dituturkan Larto, *“Dari manajemen koperasi, kita juga buat agar masing-masing unit usaha mencapai target. Penentuannya di RAT. Setiap awal tahun, kita mengusulkan, tetapi usulan itu secara de jure adalah pengurus”* (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Pengembangan Usaha Internal dan Eksternal

Berdasarkan teori strategi diversifikasi, Koperasi Konstitusi memadukan Strategi Diversifikasi Konsentrik (fokus pasar yang sama) serta Strategi Diversifikasi Konglomerat (memperluas pasar yang berbeda). Hal ini terlihat dari upaya perluasan pasar secara internal dan eksternal sebagaimana pernyataan Fransisca, *“Misi saya adalah perbaikan ke dalam dan ke luar. Pada tahun 2010-2012 lebih pada perbaikan ke dalam. Yang sudah ada dimantapkan; dari manajemen dan target jelas dan terukur”* (wawancara pada 26 Pebruari 2013). Apa yang disampaikan Fransisca menunjukkan bahwa Koperasi Konstitusi ke depan tidak lagi hanya mengandalkan potensi pasar secara internal, namun juga berusaha menjangkau pasar secara eksternal, yakni pasar di luar pegawai maupun pengunjung Mahkamah Konstitusi, misalnya pegawai dari kantor-kantor di sekitar Mahkamah Konstitusi. Bahkan, Fransisca menuturkan pengunjung Mahkamah Konstitusi, terutama pengunjung sidang, juga tidak dapat diandalkan sebagai pelanggan tetap Koperasi Konstitusi seperti penuturan berikut:

“... ..Kalau misalnya pegawai, anggota, atau pengunjung sidang, kita tidak bisa menyebutkan mereka sebagai klien, karena mereka tidak tetap dan tidak pasti. Kalau anggota koperasi kan sudah termasuk bagian MK. Untuk pengunjung, mereka datang dan pergi. Sementara kalau punya klien dari tetangga lain, itu kan lebih jelas”.

Hal itu diperkuat oleh pernyataan Pawit Haryanto, *“Cara mengatasinya, bagaimana pemasaran unit usaha ini keluar gedung. Travel MK sudah mulai bergerak seperti itu. Travel MK merangkul Garuda. Mudah-mudahan ini berhasil”* (Wawancara pada 6 Maret 2013). Pernyataan tersebut membuktikan bahwa beberapa

unit usaha Koperasi Konstitusi diarahkan agar pemasarannya mulai membidik segmentasi eksternal, termasuk dalam menggandeng mitra bisnisnya. Sementara itu, pernyataan Larto juga menyiratkan bahwa Koperasi Konstitusi tidak dapat terus-menerus bertahan dengan pangsa pasar internal sebagaimana kondisi sekarang (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Strategi Kerjasama dengan Perusahaan Lain

49
Strategi diversifikasi dapat dilakukan dengan mengakuisisi perusahaan lain, atau kerjasama dengan perusahaan lain, sebagaimana pernyataan Fransisca berikut:

"Kita masih dengan cara bekerjasama dengan Pihak Ketiga. Model usahanya tidak langsung di bawah kita. Jadi manajemennya diatur oleh Pihak Ketiga. Bisa dibilang jauh lebih mudah, meski memang ada untung-ruginya. Pihak Ketiga mengelola usahanya masing-masing, kemudian nanti bagi hasilnya dengan kita. Kasarnya, kita yang memberi lahan usahanya di MK. Misalnya Kafetaria, kita punya banyak kebutuhan untuk makanan, ini lahannya, dan Pihak Ketiga yang mengusahakan. Kurang lebih begitu" (Wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Namun, untuk unit usaha Kafetaria, Koperasi Konstitusi dalam prakteknya tidak melakukan seleksi dan pertimbangan-pertimbangan di atas karena faktor rekanan warisan. Fransisca mengakui sendiri kenyataan tersebut berikut ini: *"Untuk Kafetaria, kita berhubungan dengan satu pihak, CV Kencana Jaya. Rekanan inilah yang menyewa-nyewakan ke tenant-tenant. Rekanan ini merupakan rekanan warisan, pengusaha-pengusaha yang sebelumnya sejak kita belum menjadi pengurus koperasi sekarang"* (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Kerjasama dengan pihak ketiga pada prinsipnya tetap dipilih dengan pertimbangan alasan-alasan tertentu yang dapat menguntungkan Koperasi Konstitusi. Ketua Koperasi Konstitusi Pawit menuturkan berikut ini:

"...Koperasi Konstitusi menggandeng perusahaan lain, seperti Toserba itu, biar lebih profesional saja. Kita sudah melepas ke masing-masing pengelola unit usaha. Jadi bukan orang koperasi sendiri yang harus mengelola. Itu kan perlu belajar sendiri nanti, dan jaringannya kan juga panjang. Jadi pengurus Koperasi hanya dari segi manajerialnya saja, sementara yang mengelola adalah mereka yang benar-benar ahli di bidangnya" (wawancara pada 6 Maret 2013).

Strategi kerjasama dengan perusahaan lain tersebut diperkuat oleh pernyataan Manajer Koperasi Larto (wawancara pada 26 Pebruari 2013), yang mengatakan bahwa bisnis koperasi juga bisa bekerjasama dengan siapapun, baik perorangan, koperasi, PT, maupun CV, untuk membangun usaha. Larto justru melihat pola kerjasama tersebut adalah sebuah terobosan, meski di satu sisi bagi pemikir-pemikir koperasi fundamental, pola kerjasama tersebut dianggap tidak bisa.

Seleksi Mitra Kerja Sesuai Kebutuhan Koperasi

Berdasarkan wawancara dengan Fransisca, diperoleh kesimpulan bahwa seleksi mitra kerja sesuai kebutuhan koperasi adalah bagian dari strategi yang diterapkan Koperasi Konstitusi. Ketua Bidang Usaha Koperasi Konstitusi itu menuturkan berikut ini dalam pencariannya menemukan rekanan untuk unit usaha MK Travel: "*Sekarang unit usaha eMka Travel Koperasi Konstitusi bekerja sama dengan PT Smailing Tour. Dulu kita memakai Anta Tour. Karena ada problem, kita ganti dengan PT Smailing Tour*" (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Fransisca menyampaikan prasyarat utama adalah kesanggupan pihak ketiga. Pada dasarnya, Koperasi Konstitusi adalah Koperasi Pegawai Konstitusi. Jadi yang diutamakan adalah kesejahteraan anggotanya. Kedua, profesionalitas rekanan di lapangan. Mengenai koordinasi dengan pihak ketiga, Fransisca menuturkan bahwa Koperasi Konstitusi menerapkan ada pertemuan sebulan sekali, meskipun terkadang prakteknya tiga bulan sekali baru bertemu. Pertemuan membicarakan perkembangan usaha. Jika misalnya ada masalah, maka pengurus Koperasi Konstitusi akan langsung memanggil pengelola unit usahanya.

Dalam proses seleksi mitra kerja, menurut Fransisca yang paling diutamakan adalah rekanan-rekanan yang punya mental *entrepreneur*, bukan sekadar punya modal. Yang bagus memang bermental *entrepreneur* dan bermodal. Menurutnya, untuk menjadi rekanan di Koperasi Konstitusi itu enak, asal punya jiwa *entrepreneur* dan modal. Sebab, pangsa pasar Koperasi Konstitusi sudah sangat jelas, dan pangsa pasar tetangga pun jelas. Meskipun instansi-instansi sebelah (Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal dan Radio Republik Indonesia) sudah punya

rekanan sendiri, tapi kalau Koperasi Konstitusi memang bisa bagus, bukan tidak mungkin pangsa pasar tetangga lari ke unit usaha Koperasi Konstitusi.

Sementara untuk unit usaha Travel MK, kriteria yang ditegaskan Pawit Haryanto adalah harus berkelas internasional. Sebab Hakim Konstitusi sering ke luar negeri, maka biro perjalanan bersangkutan harus sudah punya jejaring ke sana. Pengalaman sebelumnya, beberapa biro perjalanan telah dipakai, ternyata jejaring internasionalnya tidak begitu bagus. Karena itu, saat ini Koperasi Konstitusi menggandeng mitra kerja yang lebih siap. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan Larto berikut: "*Kita bisa bekerjasama dengan siapa saja; dengan koperasi lain, perorangan, perusahaan, atau institusi lainnya. Yang paling penting, dasar utamanya adalah kemampuan dan profesionalitas dari rekanan. Jadi pertimbangan utamanya pada kemampuannya*" (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Layout Ruangan

Layout Ruangan adalah strategi penataan unit usaha Koperasi Konstitusi agar terlihat lebih *eye catching* dan menarik, serta lebih *visible* di mata pengunjung. Strategi ini dilakukan sebagai perbaikan dan pembelajaran dari model penataan ruangan maupun tata letak produk-produk koperasi di masa sebelumnya. Hal itu diungkapkan Pawit Haryanto (wawancara pada 6 Maret 2013). Pawit mengungkapkan problem *layout* ruangan ini telah menjadi pemikiran pengurus dan pengelola, terutama kaitannya dengan menu, penyajian, pelayanan, lingkungan ruangnya, serta *layout*-nya.

Pada unit usaha Kedai Kopi, menurut Pawit salah satu upaya untuk mengurangi asap rokok yang dapat mengganggu pengunjung Kafetaria karena tempatnya yang berdekatan dan satu ruangan adalah dengan membuat *exhaust fan*. Tujuannya, pengunjung Kedai Kopi yang mau merokok tetap dipersilahkan, namun asapnya tetap dapat keluar. Sebab bagi perempuan, makan di Kafetaria MK terasa pengap, dan hal tersebut yang membuat ruangan tidak nyaman.

Kesesuaian dengan Visi Mahkamah Konstitusi

Sebagai koperasi yang berada di bawah naungan lembaga negara Mahkamah Konstitusi, Koperasi Konstitusi tentu tidak dapat lepas sendiri dari induk lembaga yang menaunginya. Karena itu, strategi-strategi bisnis, manajemen, dan pemasaran, tetap tidak dapat dilepaskan dari visi Mahkamah Konstitusi, seperti mengungkapkan Larto (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Implementasi Diversifikasi Usaha

Diversifikasi usaha pada Koperasi Konstitusi diimplementasikan dalam beberapa bentuk: sistem kartu merah koperasi, pembagian sisa hasil usaha, sistem kontrol keuangan, keanggotaan, sistem pelaporan, kesesuaian latar belakang pendidikan untuk posisi pengurus, rekrutmen terbuka, dan koordinasi rutin.

Sistem Kartu Anggota Koperasi

Kartu Anggota Koperasi adalah kartu yang berfungsi sebagai alat pembelian bagi anggota Koperasi Konstitusi pada unit-unit usaha yang ada. Di dalam kartu ini terdapat saldo yang diambil dari uang makan pegawai Mahkamah Konstitusi (MK) yang sekaligus sebagai anggota Koperasi Konstitusi. Jumlah saldo yang terdapat di dalamnya tergantung pada tingkat jabatan masing-masing pegawai MK, mengingat uang makan yang diterima berbeda-beda sesuai dengan tingkat jabatan masing-masing. Saldo yang terdapat dalam kartu anggota ini tidak dapat diuangkan, melainkan hanya dapat dipergunakan untuk melakukan pembelian atau pembelanjaan di setiap unit usaha Koperasi Konstitusi, seperti di Toserba, Kafeteria, Kedai Kopi, dan Travel MK, dan unit usaha lainnya. Saldo yang tidak dibelanjakan dapat terakumulasi pada bulan berikutnya.

Pemberlakuan Sistem Kartu Anggota Koperasi ini disampaikan Ketua Bidang Usaha Koperasi Konstitusi, Fransisca. Menurut Fransisca, tujuan diterbitkannya Kartu Anggota Koperasi adalah untuk meningkatkan usaha koperasi serta diperuntukkan khusus bagi anggota koperasi. Jika usaha koperasi meningkat, maka hasilnya juga untuk kepentingan anggota. Kedua, sebagai KTP-nya anggota koperasi. *Ketiga*, modernitas. Jadi, kalau mau berbelanja, tinggal digesek. Kalau

kartu hilang, mekanismenya tinggal lapor saja sebagaimana kalau kehilangan kartu lainnya.

Nuzulul Quraini Mardiyah, seorang pegawai Mahkamah Konstitusi di Pusat Penelitian dan Kajian MK (Puslitka), mengatakan bahwa sebelum dirinya ditetapkan sebagai pegawai negeri sipil di MK, diharuskan mengisi surat pernyataan terlebih dulu yang berisi pemotongan uang makan serta iuran-iuran untuk Koperasi Konstitusi (wawancara pada 27 Pebruari 2013). Menurut Ketua Koperasi Pawit Haryanto (wawancara pada 6 Maret 2013) kebijakan ini memang awalnya dikeluhkan pegawai, namun lama-lama dirasakan terbiasa, dan tetap dapat dimanfaatkan dengan baik.

39 **Pembagian Sisa Hasil Usaha**

Sisa Hasil Usaha adalah pembagian hasil akhir laba koperasi kepada semua anggota koperasi. Dalam Koperasi Konstitusi, di samping sesuai dengan laba koperasi, besaran SHU dibagikan kepada anggotanya sesuai dengan catatan pembelanjaan, sebagaimana dinyatakan Mahrus Ali, pegawai Mahkamah Konstitusi, "*semakin intens berbelanja, semakin tinggi SHU*" (wawancara pada 27 Pebruari 2013).

Menurut Fransisca (wawancara pada 26 Pebruari 2013), ada dua komponen yang memengaruhi perolehan besaran SHU anggota. *Pertama*, komponen pembelanjaan. *Kedua*, komponen simpanan sukarela. Semakin besar simpanan sukarela maupun belanjanya, semakin besar SHU-nya. Simpanan sukarela ada minimalnya, dan ditentukan berdasarkan pangkat. Untuk sukarela, anggota koperasi mengisi *form* kesediaan dulu untuk dipotong sesuai dengan kesukarelaan mereka. Fransisca menambahkan bahwa ada seorang pegawai MK yang simpanan sukarelanya Rp 2 juta tiap bulan. Menurutnya, sangat bisa jadi itu karena yang bersangkutan sekarang sudah percaya dengan pengelolaan Koperasi Konstitusi yang bagus.

Pembagian SHU ini dinilai baik oleh Ketua Koperasi Konstitusi Pawit Haryanto. Dia menyatakan sebagai berikut: "*Alhamdulillah bagus karena itu dirasakan oleh anggota. Ujung-ujungnya ke anggota, ke SHU. Walaupun koperasi*

misinya di samping sosial, kan juga harus ada profit, kan namanya usaha"
(wawancara pada 6 Maret 2013).

Sistem Kontrol Keuangan

Adanya Sistem Kontrol Keuangan adalah bentuk implementasi diversifikasi usaha berikutnya pada Koperasi Konstitusi. Pernyataan yang menguatkan poin ini disampaikan Fransisca sebagai berikut: "*Manajer saat ini, untuk pengeluaran uang maupun kontrak kerjasama, harus ada tandatangan pengurus, baru bisa realisasi, yakni tandatangan Ketua Koperasi dan Bendahara Koperasi*". Pernyataan itu menegaskan bahwa manajer Koperasi Konstitusi tidak lagi dapat mengeluarkan uang maupun melakukan kontrak kerjasama tanpa sepengetahuan pengurus, sekurang-kurangnya oleh Ketua Koperasi dan Bendahara Koperasi.

Sistem kontrol keuangan ini terjadi pada implementasi diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi saat ini, karena pada periode sebelumnya manajer koperasi dapat mengeluarkan uang maupun melakukan kontrak kerjasama tanpa sepengetahuan pengurus koperasi. Hal demikian berpotensi disalahgunakan oleh manajemen koperasi dan mengurangi aspek transparansi di dalam tubuh Koperasi Konstitusi sendiri.

Keanggotaan

Menurut Pawit Haryanto, dulu pegawai MK belum diwajibkan untuk harus menjadi anggota koperasi. Pada tahun 2010, Sekretaris Jenderal MK mulai mewajibkan setiap pegawai MK harus juga menjadi anggota koperasi. Meskipun ada kesan awal pemaksaan anggota, yaitu pemaksaan pegawai MK menjadi anggota koperasi, ternyata hal tersebut berpengaruh positif buat koperasi. Siapapun pegawainya wajib masuk anggota koperasi. Sebab, koperasi adalah kegiatan non kedinasan, dan kebijakan dari pimpinan harus dilaksanakan oleh pegawai (wawancara pada 6 Maret 2013). Pernyataan Pawit tersebut diperkuat oleh Fransisca berikut ini: "*Koperasi Konstitusi menganut asas steelsel aktif. Setiap pegawai MK otomatis menjadi anggota Koperasi Konstitusi. Mereka mengisi form dulu sebagai*

kewajiban dan keharusan untuk pemotongan gaji buat iuran Koperasi” (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Sistem Pelaporan

Sistem Pelaporan merupakan implementasi strategi diversifikasi usaha yang mewajibkan setiap unit usaha melaporkan kinerja usahanya masing-masing kepada manajemen dan pengurus Koperasi Konstitusi. Dalam pelaksanaannya, diakui masih ada yang belum tertib laporan, dan akan terus diupayakan perbaikannya, sebagaimana disampaikan Pawit Haryanto: “*Dalam pelaksanaannya, memang ada beberapa kendala, terutama ketika unit usaha harus ada laporan, ternyata laporannya tidak tertib. Itu bukan berpengaruh ke jumlah setorannya berapa, tapi pengaruh ke evaluasi atau kontrol kita*” (wawancara pada 6 Maret 2013).

Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan Pengurus

Latar belakang pendidikan memengaruhi seseorang dapat menduduki posisi tertentu di jajaran manajemen maupun pengurus koperasi. Pawit Haryanto menuturkan sebagai berikut:

“... Kita sering melakukan evaluasi dan pertemuan untuk membahas kelemahan dan kemajuan Koperasi. Jadi mumpuninya, sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemudian begitu menjadi pengurus koperasi, mereka sanggup melaksanakan. Seperti Mas Nanang, latar belakang ekonomi, kita pilih sebagai bendahara Koperasi. Jadi dia tahu akuntansi” (wawancara dengan Pawit Haryanto pada 6 Maret 2013).

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Manajer Koperasi Larto berikut ini: “*Pertama, mampu dari sisi SDM, berarti memilih SDM yang tepat*” (wawancara pada 26 Pebruari 2013). Berdasarkan penuturan-penuturan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kesesuaian latar belakang pendidikan adalah wujud pelaksanaan dari dikembangkannya strategi diversifikasi usaha di Koperasi Konstitusi.

Rekrutmen Terbuka

Motif diversifikasi usaha sebagaimana dinyatakan oleh David (2013) yang salah satunya berupa pengurangan risiko bagi perusahaan, terwujud dalam implementasi rekrutmen terbuka dalam memilih manajer dan pengelola koperasi

lainnya di jajaran manajemen. Koperasi Konstitusi tidak ingin mengambil risiko Koperasi Konstitusi salah kelola dengan memilih manajer yang tidak profesional, sehingga memakai jasa konsultan dalam proses rekrutmennya. Itu terungkap dalam pernyataan Pawit Haryanto (wawancara pada 6 Maret 2013). Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Larto, manajer Koperasi Konstitusi terpilih, sebagai berikut: *“...rekrutmennya juga profesional; melalui tes, ada fit and proper test terakhir dengan konsultan”*.

Koordinasi Rutin

Koordinasi rutin adalah pola manajemen modern. Ketua Koperasi Konstitusi mengakui ada koordinasi rutin seminggu atau dua minggu sekali dengan bertemu dan berdiskusi mengenai perkembangan koperasi. Terkadang koordinasi rutin terkendala oleh intensitas kesibukan kerja, terutama di awal tahun, disebabkan oleh banyaknya pekerjaan menyelesaikan Laporan Tahunan Mahkamah Konstitusi. Meski demikian, ketika beban pekerjaan Mahkamah Konstitusi berlangsung normal, intensitas koordinator rutin antar jajaran pengurus dan manajemen koperasi dapat ditingkatkan lagi. *“Jadi kita ada pertemuan rutin, laporan dari manajer, kalau ada hal-hal yang sifatnya krusial seperti kegiatan-kegiatan Konpres, Mas Larto setiap mau membuat kegiatan, lapor. Entah melalui tulisan, atau datang ke sini, atau bbm-an, atau email. Komunikasinya seperti itu”* (wawancara pada 6 Maret 2013).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Fransisca, *“Saya termasuk paling intens berkomunikasi dengan Manajer Koperasi karena saya Ketua Bidang Usaha. Dia sering laporan, dan saya juga sering tanya”* (wawancara pada 26 Pebruari 2013). Manajer Koperasi, Larso (wawancara pada 26 Pebruari 2013), juga berpendapat hal yang serupa. Namun koordinasi rutin tidak hanya dilakukan dengan unit usaha, namun juga dengan pengurus koperasi.

Implikasi Diversifikasi Usaha

Strategi dan implementasi diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi ternyata berimplikasi, baik positif maupun negatif. Implikasi positif meliputi: keragaman pilihan produk, alternatif tempat belanja, pemanfaatan simpanan untuk belanja di

luar kebutuhan makan, hemat waktu, peningkatan penjualan, pinjaman dana, dan memudahkan manajemen unit usaha. Sementara itu, implikasi negatifnya meliputi: ketidaksesuaian keinginan pengurus koperasi dengan pengelola unit usaha, tantangan koordinasi (koordinasi berbelit-belit), dan ketergantungan anggaran MK.

Keragaman Pilihan Produk

Hampir semua informan yang peneliti wawancarai mengungkapkan unit usaha koperasi memberikan banyak ragam pilihan produk. Hal ini bermanfaat buat mereka yang berbelanja di beberapa unit usaha Koperasi Konstitusi, utamanya Toserba, yang sebelumnya berada di lantai *basement*. Yusti Nurul Agustin, pegawai publikasi Mahkamah Konstitusi mengatakan untuk pembelian makanan ringan cukup membantunya, misalnya membeli biskuit, permen, dan indomie.

"...barang yang dijual lebih banyak. Daripada mampir-mampir, mending sekalian di Koperasi Konstitusi...Sering, belanja jajanan; kopi, biskuit, susu, dan perlengkapan rumah tangga. Hampir setiap hari, misalkan beli kopi dan oreo. Kebutuhannya juga lebih lengkap. Dulu apa yang beredar di pasaran belum tentu ada di Koperasi Konstitusi. Sekarang, misalnya ada iklan baru minuman Hecks, sekarang sudah ada di Koperasi. Jadi lebih update" (wawancara pada 28 Pebruari 2013).

Yusti mengakui bahwa unit usaha Toserba sudah cukup bagus dan lumayan lengkap. Walaupun tidak begitu lengkap, ia dapat memaklumi karena unit usaha Toserba memang bukan peritel besar. Hal senada diungkapkan oleh Safrizal dan Syarif, Satpam di Mahkamah Konstitusi (wawancara 1 Maret 2013).

Alternatif Tempat Belanja

Unit-unit usaha di Koperasi Konstitusi adalah alternatif tempat belanja buat sebagian besar pegawai Mahkamah Konstitusi. Nuzulul, pegawai Pusat Penelitian dan Kajian MK (Puslitka) menyatakan sebagai berikut: *"Fleksibel saja, jika di Carrefour tidak ada, maka substitusi berbelanja di Toserba, jika barang yang dicari tidak ada, maka akan berbelanja di Carrefour"* (wawancara pada 27 Pebruari 2013). Hal senada disampaikan oleh Mahrus Ali, staf Wakil Ketua Mahkamah Konstitusi berikut:

"... Untuk mencari kebutuhan sebatas kebutuhan rumah tangga, sudah terpenuhi. Sembako itu bukan hanya beras, kebutuhan yang kecil-kecil juga saya sering berbelanja. Memang ada juga yang tidak ada di Koperasi Konstitusi sehingga harus membeli keluar. Tidak semua kebutuhan yang ada di rumah ada di Koperasi Konstitusi, hanya sebagian saja" (wawancara pada 27 Pebruari 2013).

Mahrus Ali menuturkan, untuk susu anaknya, dirinya pasti membeli satu di Toserba, yaitu susu Nutrilon, dan di luar satu, karena anaknya mengonsumsi dua merek produk susu. Mahrus Ali membeli susu di Toserba Koperasi Konstitusi untuk melengkapi saja. Kalau untuk berbelanja dengan jumlah yang banyak, biasanya ia membeli di luar. Yang pasti, dirinya mengakui ada manfaat langsung dengan keberadaan Koperasi Konstitusi. Manfaat langsung juga disampaikan Yusti Nurul Agustin, yang menurutnya Toserba cukup memudahkannya dalam berbelanja. Kalau mencari barang-barang kebutuhan rumah tangga, ia juga tidak perlu mampir setelah pulang kerja ke rumah.

Pemanfaatan Simpanan untuk Belanja di Luar Kebutuhan Makan

Adanya sistem Kartu Anggota sebagai kartu ATM Koperasi Konstitusi, dimanfaatkan betul oleh para anggota koperasi. Mahrus Ali menyatakan berikut ini: *"Ya, memanfaatkan saja. Uang makan kita kan dimasukkan ke Kartu Koperasi Konstitusi tersebut. Jika uang makan habis, maka tidak berbelanja di Koperasi Konstitusi. Uang makan sering habis. Uang makan saya selalu habis sebelum waktunya"* (wawancara pada 27 Pebruari 2013). Menurut Mahrus Ali, jika ada harga yang sama, prinsipnya apa yang ada di Koperasi Konstitusi, dia membelinya di koperasi, jika tidak ada baru membeli barang di luar. Mengenai harga, Mahrus Ali menyebutkan harga barang di Toserba MK terkadang lebih mahal. Meskipun demikian, ia tetap berbelanja di sini karena uang di dalam Kartu Koperasi tidak dapat diuangkan. Jadi penggunaannya ada banyak opsi, misalnya dibelikan di Toserba, Kafetaria MK, atau Travel MK.

Mahrus menuturkan ada beberapa temannya yang tidak pernah makan di Kafetaria, hanya memanfaatkan uang di Kartu Koperasi untuk berbelanja di Toserba, sebaliknya ada juga yang hanya dimanfaatkan untuk makan di Kafetaria dan tidak pernah digunakan untuk belanja di Toserba. Ada yang tidak dibelanjakan di Toserba

maupun Kafetaria, tapi dibelikan tiket di Travel Koperasi untuk pulang kampung. Mahrus Ali sendiri sendiri belum pernah mencoba membeli tiket di Koperasi Konstitusi. Menariknya, dia secara jujur mengakui bahwa dirinya berbelanja karena ada Kartu Merah Koperasi Konstitusi. Jika tidak ada kartu ini, maka dia tidak akan berbelanja.

Pernyataan Mahrus tersebut menurut peneliti dapat dibaca dari dua sisi berbeda. *Pertama*, hal itu menunjukkan bahwa Kartu Merah Koperasi cukup efektif meningkatkan pembelanjaan di Toserba, sebab ada daya paksaan untuk mau tidak mau memanfaatkan saldo uang yang tidak bisa diuangkan dalam kartu tersebut. Dari sisi Koperasi Konstitusi, ini cukup menguntungkan. *Kedua*, sebenarnya kebijakan kartu tersebut tidak diminati oleh pegawai atau anggota koperasi sendiri, namun mereka berbelanja karena keterpaksaan.

Hemat Waktu

Implikasi keberadaan beragam unit usaha koperasi adalah menghemat waktu. Pegawai tidak harus makan atau berbelanja di luar sementara di dalam gedung, Koperasi Konstitusi sudah menyediakan beragam kebutuhan sehari-hari. Mahrus Ali mengungkapkan sebagai berikut: *“Karena hemat waktu, tidak perlu keluar. Kalau harus keluar nanti makan waktu”* (wawancara pada 27 Pebruari 2013). Mengenai harga, Mahrus Ali menyatakan bahwa harga di luar jauh lebih murah dibandingkan di Koperasi Konstitusi, namun ia tetap berbelanja karena pertimbangan waktu tersebut. *“Menurut saya malah lebih murah di luar. Toko di dekat rumah saya lebih murah. Di sini pertimbangannya adalah efisiensi waktu dan memanfaatkan Kartu Koperasi... ..yakni anggota koperasi tidak usah keluar gedung Mahkamah Konstitusi dan adanya efisiensi waktu”* (wawancara pada 27 Pebruari 2013). Hal senada diungkapkan oleh Budiman, pegawai publikasi dan *layouter* Mahkamah Konstitusi dan Syafrizal, Satpam MK (wawancara pada 28 Pebruari 2013).

Berdasarkan keterangan semua informan di atas, dapat disimpulkan bahwa semuanya menyepakati berbelanja di Koperasi Konstitusi sangat menghemat waktu. Namun, pada aspek harga, tidak semua berpendapat seragam.

Peningkatan Penjualan

Peningkatan penjualan terjadi dengan adanya diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi. Temuan mengenai adanya peningkatan penjualan didapat dari hasil wawancara dengan dua informan, yakni Mahrus Ali dan Yusti Nurul Agustin. Mahrus Ali menyampaikan sebagai berikut:

“... Karena dulu uang makan dikasih secara cash, karena daya beli di Koperasi Konstitusi yang rendah sekarang isi Kartu Koperasi Konstitusi dipotong dari uang makan anggota koperasi sebesar Rp 400 ribu. Kartu Koperasi Konstitusi hanya berlaku di unit-unit usaha Koperasi Konstitusi, tidak berlaku di luar. Jadi saya pribadi mengakui ada peningkatan belanja, terutama di Toserba” (wawancara pada 27 Pebruari 2013).

Sementara itu, Yusti Nurul Agustin mengungkapkan adanya peningkatan belanja dirinya, yang berarti peningkatan penjualan bagi Koperasi Konstitusi. *“Yang pasti beli itu kopi. Dulu aku jarang jajan, sekarang peningkatannya kira-kira Rp 10 ribu – Rp 20 ribu buat jajan saja. Kadang sarapan, nanti habis makan siang jajan lagi”* (Yusti).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peningkatan penjualan dipengaruhi sekurang-kurangnya oleh dua faktor. *Pertama*, adanya sistem kartu merah koperasi. *Kedua*, adanya produk yang beragam. Pada aspek lain, tata letak (*layout*) dapat juga dinilai memengaruhi peningkatan penjualan. Dulu sebelum dipindah ke lantai satu seperti sekarang, tidak banyak pengunjung yang tahu ada Toserba di lantai *basement*.

Pinjaman Dana

Koperasi Konstitusi dalam pengembangannya memberikan pinjaman dana pendidikan untuk anggota maupun pegawai MK lain yang bukan sebagai anggota koperasi. Pinjaman ini terutama dikhususkan untuk kebutuhan-kebutuhan primer, seperti pendidikan si anggota, maupun anggota keluarga dari anggota koperasi tersebut. Mahrus Ali menuturkannya sebagai berikut: *“Saya lihat juga ada pinjaman dana pendidikan. Keluarga besar MK yang bukan anggota koperasi juga bisa meminjam. Itu semacam CSR-nya koperasi”* (wawancara pada 27 Pebruari 2013). Praktek peminjaman dana ini memang belum diketahui secara luas di kalangan anggota koperasi, namun sejauh ini telah disambut dengan baik oleh beberapa anggota yang telah memanfaatkan fasilitas koperasi tersebut.

Memudahkan Manajemen Unit Usaha

Implikasi adanya diversifikasi usaha di tubuh Koperasi Konstitusi berikutnya adalah semakin terang-benderangnya manajemen unit usaha yang dimiliki koperasi. Diversifikasi usaha menjadikan manajemen unit usaha yang sebelumnya kurang tertata dengan baik, sekarang menjadi makin jelas posisi manajemen unit usaha dengan manajemen koperasi, serta dengan pengurus Koperasi Konstitusi. Hal ini terungkap dari apa yang disampaikan oleh Mahrus Ali berikut:

"Positifnya, kita tidak perlu pusing memikirkan manajemen masing-masing usaha. Kita tinggal menerima profit sharing. Kita tidak perlu mengeluarkan biaya juga untuk sumber daya manusia (SDM). Pembiayaan untuk manajemen unit usaha masing-masing juga bukan urusan kita" (wawancara pada 27 Februari 2013).

Ketidaksesuaian Keinginan Pengurus Koperasi dengan Pengelola Unit Usaha

Dalam prakteknya, diversifikasi usaha tidak selalu bernilai positif terhadap implikasinya. Ada hal-hal negatif yang terjadi di lapangan. Ini terjadi terutama dalam pengelolaan unit usaha Kedai Kopi. Ketua Koperasi Pawit Haryanto menggambarkan panjang lebar seperti di bawah ini:

"Negatifnya, seringkali hal yang tidak sesuai dengan keinginan kita, mereka jadinya agak lambat menyesuaikan. Misalnya, Kedai Kopi MK, konsep yang mereka terapkan sudah tidak sesuai lagi dengan jualannya. Cara jualannya minimalis. Padahal kita inginnya menjadi Kedai Kopi Modern. Karena kita melihat pasar langsung, seperti banyaknya pengunjung pemilukada maupun pengunjung dari kantor-kantor tetangga. Pokoknya kita melihat peluang pasar yang begitu besar, tapi kok tidak dimanfaatkan. Tidak semua kesepakatan langsung mereka jalankan karena terhambat a, b, c mereka. Itu kan jadi lama" (wawancara pada 6 Maret 2013).

Tantangan Koordinasi

Implikasi negatif lainnya dalam penerapan diversifikasi usaha adalah adanya koordinasi yang berbelit-belit, memakan waktu, dan terkadang menjadi terkesan kurang efisien, apa yang terjadi di setiap unit usaha, terlebih dulu harus dilaporkan ke manajemen koperasi, dan dari manajemen koperasi baru kemudian dilaporkan ke pengurus koperasi. Rentang waktu komunikasi antar pihak tersebut dapat memakan waktu yang tidak sebentar, dan masih memungkinkan adanya miskomunikasi. Meski

pihak pengurus koperasi bisa melakukan komunikasi langsung, karena alasan etika, hal itu tidak dilakukan, kecuali untuk sesuatu hal yang sangat urgen. Apa yang disampaikan Ketua Bidang Unit Usaha Fransisca Farouk berikut menjelaskan poin ini.

"... Karena kita punya koordinasi yang panjang...Buat saya itu sangat menghambat dan lama.Saya perlu realisasi dalam waktu seminggu, ternyata dalam waktu tiga minggu baru terealisasi. Kita sebenarnya bisa saja cut off; langsung menghubungi pemiliknya. Cuma itu kurang etis, toh mereka sudah menempatkan manajer dan supervisornya di lapangan" (wawancara pada 26 Pebruari 2013).

Ketergantungan pada Anggaran MK

Implikasi negatif lainnya adalah mengenai masih adanya ketergantungan beberapa unit usaha koperasi terhadap Mahkamah Konstitusi, terutama dalam konteks pemesanan produk-produk, seperti makanan dan snack, di unit usaha Kafetaria, Kedai Kopi, maupun MK Travel. Karena itu, seperti dijelaskan dalam strategi diversifikasi usaha yang ditempuh Koperasi Konstitusi, salah strategi yang sedang digencarkan saat ini adalah upaya pemesanan dari luar (eksternal); tidak melalui mengandalkan pemesanan secara internal.

Aspek ketergantungan anggaran ini dituturkan Ketua Koperasi Konstitusi Pawit Haryanto sebagai berikut:

"Hampir semua unit usaha Koperasi Konstitusi memiliki ketergantungan sama MK. Contoh Kafetaria dan Kedai Kopi. Yang pesan MK juga.Begitu ada kebijakan pemerintah memotong anggaran, itu pengaruh. Jamuannya, snack, dan ticketing yang juga sangat dipengaruhi. Karena biasanya ada kegiatan Temu Wicara, ada pembelian tiket, sekarang sudah tidak ada. Itu salah satu yang dibatasi oleh pemerintah".

Analisis Teori

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, wawancara, dan catatan lapangan yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan beberapa analisis terkait landasan teori yang telah disusun sebelumnya sebagai berikut:

1. Sejak pendirian Koperasi Konstitusi yang dinyatakan dengan akta pengesahan tahun 2005 hingga tahun 2013 saat ini, Koperasi Konstitusi tidak memfokuskan pada satu jenis Koperasi. Koperasi Konstitusi tergolong Koperasi Serba Usaha, karena di dalamnya mempunyai kegiatan berbagai usaha, yakni konsumsi, jasa,

dan belakangan juga merambah ke kredit (simpan pinjam).

2. Berdasarkan lingkungannya, Koperasi Konstitusi tergolong Koperasi Fungsional karena anggota-anggotanya terdiri atas pegawai-pegawai instansi tertentu, yakni pegawai negeri sipil Mahkamah Konstitusi. Ini dibuktikan dengan catatan lapangan peneliti, dokumentasi koperasi, dan hasil wawancara dengan Ketua Koperasi dan Manajer Koperasi.
3. Strategi Manajemen Koperasi Konstitusi ditunjukkan dengan adanya strategi penerapan harga dan strategi pengembangan pasar. Peneliti menyimpulkan, harga barang-barang di Koperasi Konstitusi, terutama di Toserba, ada yang memang dijual lebih mahal, ada yang lebih murah, dan ada yang harganya sama saja dengan di luar; tergantung produk yang dibeli serta pengalaman berbelanja masing-masing konsumen koperasi. Penerapan strategi harga demikian yang terbilang variatif, mengingat konsumen koperasi rata-rata memilih berbelanja di unit usaha koperasi karena hemat waktu, tempat yang lebih dekat, dan produk yang juga lebih variatif. Semuanya bermuara pada upaya memudahkan dan memenuhi kebutuhan pembeli sebagai konsumen. Sementara itu, strategi pengembangan pasar sebagai bagian dari strategi manajemen bisnis, ditempuh dengan cara pengembangan pasar secara internal dan eksternal. Strategi pengembangan secara internal tetap dipertahankan, dan strategi pengembangan pasar secara eksternal saat ini lebih digencarkan karena Koperasi Konstitusi berupaya untuk merangkul konsumen di luar pegawai, karyawan, dan pengujung Mahkamah Konstitusi.
4. Strategi diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi tergolong diversifikasi horisontal, yakni menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Produk baru ini akan meningkatkan penerimaan dari produk yang sudah ada. Produk-produk baru dalam Konstitusi Press (Konpress) terbukti meningkatkan penerimaan pendapatan Konpress dibanding periode-periode sebelumnya. Pada Toserba eMKa, terjadi peningkatan omset penjualan rata-rata sebesar 2% per bulan setelah menggunakan sistem bisnis waralaba. Pada Kafetaria eMKa, ada peningkatan profit yang disebabkan banyaknya pegawai dari instansi lain yang datang makan siang di Kafetaria.

53
Dalam diversifikasi horizontal, Koperasi Konstitusi juga bersaing dalam industri yang tidak tumbuh, tetapi persaingan sangat ketat, yakni dibukanya kantin-kantin makan yang sama di instansi-instansi sekitar Mahkamah Konstitusi, yaitu di RRI, Kementerian Perhubungan dan lembaga-lembaga lainnya. Dibukanya unit usaha Pengelolaan Gedung Serbaguna MK di Bekasi yang sangat diminati oleh warga sekitar karena kondisi gedung yang masih baru, fasilitas modern, area parkir yang luas, dan harga yang bersaing, menunjukkan penambahan produk dan unit usaha baru bekerja secara efektif meningkatkan profit koperasi.

5. Motif strategi diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi lebih didorong oleh adanya motif manajerial, yakni mendiversifikasi risiko ketenagakerjaan manajerial dan meningkatkan kompensasi manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan berbagai kerjasama dengan perusahaan lain dengan sistem *sharing profit*. Pengurus dan Manajemen koperasi hanya memberi masukan-masukan pengembangan unit usaha, namun tidak terlibat langsung dalam ketenagakerjaan manajerial, namun melakukan evaluasi rutin atas kinerja masing-masing unit usaha. Upaya-upaya seperti perubahan layout ruangan, layout penataan produk, dan adanya rekrutmen selektif, menguatkan motif manajerial tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

6
Berdasarkan pemetaan pertanyaan-pertanyaan penelitian, tujuan dari penelitian, serta dihubungkan dengan hasil analisis dan pembahasannya, secara garis besar dibuat kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

I. Simpulan Umum

Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapatlah disimpulkan adanya perubahan dan pengembangan serta peningkatan Koperasi Konstitusi setelah menjalankan strategi diversifikasi usaha horisontal. Hal ini terjadi karena hampir semua unit usaha Koperasi Konstitusi mengalami peningkatan penjualan yang dibuktikan dengan laba koperasi yang mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya. Dibukanya unit usaha baru juga membuka peluang bertambahnya profit koperasi. Selain itu, motif manajerial

dalam diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi yang dilakukan dengan cara kerjasama dengan perusahaan atau pihak lain, semakin menambah kemampuan Koperasi dalam tujuan menyejahterakan anggota-anggotanya melalui pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).

6
2. Simpuln Khusus

Mengacu kepada kesimpulan umum tersebut, maka kesimpulan khusus penelitian ini adalah:

- a. Faktor-faktor penting diversifikasi usaha dalam Koperasi Konstitusi adalah adanya potensi pasar, adanya upaya memperjelas dan memudahkan manajemen unit usaha, dan faktor pemenuhan kesejahteraan anggota.
- b. Strategi diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi adalah pembahasan pengembangan Koperasi melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT), pengembangan usaha secara internal dan eksternal, strategi kerjasama dengan perusahaan lain, strategi menyeleksi mitra kerja sesuai kebutuhan koperasi, *layout* ruangan, dan strategi penyesuaian dengan visi Mahkamah Konstitusi.
- c. Implementasi diversifikasi usaha yang diterapkan di Koperasi Konstitusi adalah dengan cara pengimplementasian Sistem Kartu Anggota Koperasi, pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU), implementasi sistem kontrol keuangan, implementasi keanggotaan koperasi, sistem pelaporan, kesesuaian latar belakang pendidikan, implementasi rekrutmen terbuka, dan pelaksanaan koordinasi rutin.
- d. Implikasi diversifikasi usaha Koperasi Konstitusi terbagi menjadi implikasi secara positif dan negatif. Implikasi secara positif adalah adanya keragaman pilihan produk, Koperasi Konstitusi sebagai alternatif tempat belanja, pemanfaatan simpanan untuk belanja di luar kebutuhan makan, hemat waktu, adanya peningkatan penjualan, adanya pinjaman dana, dan memudahkan manajemen unit usaha. Sementara implikasi negatifnya adalah ketidaksesuaian keinginan pengurus koperasi dengan pengelola unit usaha, koordinasi berbelit-belit, dan adanya ketergantungan terhadap anggaran Mahkamah Konstitusi.

- e. Unit Usaha Koperasi Konstitusi terbagi menjadi tiga kategori. *Pertama*, kategori koperasi konsumsi, yakni dalam unit usaha Kafetaria eMKA, Kedai Kopi eMKA, Toserba eMKA, Biro Perjalanan eMKA, dan Toko Buku dan Souvenir eMKA. *Kedua*, kategori jasa, yakni dalam unit usaha Pengelolaan Gedung Serbaguna MK di Bekasi, Fotokopi, Surat Kabar dan Majalah, Penyediaan Air Mineral, Penerbitan Konpres, dan Asuransi. *Ketiga*, kategori kredit, yakni pinjaman dana, investasi emas dan elektronik.

6
Saran

Sehubungan dengan kesimpulan-kesimpulan tersebut, maka saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk dapat mengembangkan Koperasi Konstitusi secara optimal, para pengurus koperasi, jajaran manajemen koperasi, dan jajaran manajemen unit usaha hendaknya mendorong strategi diversifikasi usaha dengan mempertimbangkan faktor-faktor penting yang melatarbelakanginya, strategi apa saja yang perlu disusun dalam rencana strategis Koperasi Konstitusi, implementasinya di lapangan, dan implikasi yang timbul atas kebijakan diversifikasi usaha tersebut.
2. Koperasi Konstitusi perlu meminimalisir dan mengevaluasi implikasi negatif yang timbul akibat adanya diversifikasi usaha yang dijalankan. Adanya ketidaksesuaian keinginan pengurus koperasi dengan pengelola unit usaha harus diatasi dengan koordinasi rutin antar stakeholder koperasi. Jika timbul koordinasi berbelit-belit, penyesuaian terhadap efisiensi dan efektivitas pola komunikasi dan koordinasinya perlu dibahas dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) agar tercapai kesepakatan bersama. Sementara itu, adanya ketergantungan terhadap anggaran Mahkamah Konstitusi dapat diatasi dengan pengembangan usaha secara eksternal, yakni membidik pangsa pasar di luar pegawai dan pengunjung sidang di Mahkamah Konstitusi, terutama pangsa pasar dari pegawai dan karyawan lembaga lain di sekitar Mahkamah Konstitusi.
3. Koperasi perlu ditata dan dipetakan secara serius faktor-faktor penting dalam pengembangan unit usaha yang dijelankannya. Penelitian ini merekomendasikan

dibentuknya forum bersama antara pengurus koperasi, jajaran manajemen koperasi, dan jajaran manajemen unit usaha untuk menunjang koordinasi dan evaluasi rutin terhadap setiap aspek yang memengaruhi kinerja koperasi. Forum bersama tersebut dapat digelar tiap kuartal (empat bulan sekali), atau sekurang-kurangnya satu tahun sekali, di luar forum Rapat Anggota Tahunan.

4. Penelitian ini merekomendasikan kepada Pengawas Koperasi untuk melakukan supervisi terhadap keberlangsungan proses pembenahan koperasi agar upaya-upaya positif dapat terus berjalan konsisten, terutama dalam sistem pelaporan, adanya koordinasi rutin, efektivitas tiap-tiap unit usaha, dan pola komunikasi yang dibangun para pihak di dalam tubuh koperasi.

Rekomendasi Penelitian Lebih Lanjut

Peneliti lain yang memiliki perhatian terhadap upaya pengembangan koperasi, sebaiknya menindaklanjuti hasil-hasil penelitian ini dengan jalan mengembangkan variabel penelitian yang berbeda, namun masih dalam tataran strategi diversifikasi usaha dalam pengembangan koperasi, atau dengan pendekatan/metode penelitian yang berbeda, yakni metode kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- 63
Adi, R. 2005. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Granit.
- 46
David, F. R. 2013.. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Fourteenth Edition. Pearson Education International.
- 45
Hendar, dan Kusnadi. 2005. *Ekonomi Koperasi*. Edisi Kedua. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI
- 21
Kotler, P., dan K. L. Keller. 2012. *Marketing Management*. Twelfth Edition. Pearson Educational International.
- Laurens, P. A. 2009. Pengaruh Peningkatan Daya Saing Strategis, Insentif dan Sumber daya serta Motif Manajerial dalam Melakukan Strategi Diversifikasi. *Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UPN "Veteran"*.
- 52
Moleong, J. L. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- 4
Mulyo, J. H. 2004. Revitalisasi Ekonomi Kerakyatan Melalui Pemberdayaan Gerakan Koperasi. *Inovasi*. 2 (XVI). November.
- 22
Rahardjo, D. M. 2002a. Development Policies in Indonesia and the Growth of Cooperatives. *Prisma, The Indonesian Indicator*. No.23.
- _____. 2002b. Apa Kabar Koperasi Indonesia. *Kompas*. Jumat, 9 Agustus.
- 44
Rangkuti, F. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- 25
Santana, K. S. 2010. *Menulis Ilmiah, Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Kedua. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- 62
Sitio, A., dan H. Tamba. 2001. *Koperasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- 42
Suyanto, B., dan Sutinah. 2008. *Metode Penelitian Sosial, Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- 43
Soetrisno, N. 2003. Koperasi Indonesia: Potret dan Tantangan. *Jurnal Ekonomi Rakyat*. II (5). Agustus.
- _____. 2003. Menuju Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan dan Perbankan Indonesia (STEKPI). Jakarta.
- 36
Tambunan, T. T. H. 2009. *Kenapa Koperasi di Negara-Negara Kapitalis/Semi-Kapitalis Lebih Maju?* Jakarta: *Center for Industry, SME and Business Competition Studies/IlmuEkonomi FE-USAKTI*.
- Tjakrawerdaja, S. 2014. *Koperasi Indonesia, Konsep Pembangunan Politik Ekonomi*. Pusat Studi Ekonomi Pancasila. Univesitas Trilogi, Jakarta.
- 40
Umar, H. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- 58
Usman, H., dan A. P. Setiady. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 18
Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.

Prosiding NCFB

ORIGINALITY REPORT

26%

SIMILARITY INDEX

26%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.wima.ac.id Internet Source	9%
2	repository.uinjkt.ac.id Internet Source	1%
3	www.smecca.com Internet Source	1%
4	eprints.unm.ac.id Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Islam Malang Student Paper	1%
6	repository.upi.edu Internet Source	1%
7	odeliajulita.blogspot.com Internet Source	1%
8	ikanurmalap22.blogspot.com Internet Source	1%
9	psp-kumkm.lppm.uns.ac.id Internet Source	1%

10	eprints.uny.ac.id Internet Source	1%
11	schooltv.alsen.sch.id Internet Source	<1%
12	septiekaw.blogspot.co.id Internet Source	<1%
13	eprints.upnjatim.ac.id Internet Source	<1%
14	fuadmahfuddin13.wordpress.com Internet Source	<1%
15	hamdillahversache.blogspot.com Internet Source	<1%
16	Submitted to Politeknik Negeri Bandung Student Paper	<1%
17	nani3.wordpress.com Internet Source	<1%
18	media.neliti.com Internet Source	<1%
19	Submitted to Udayana University Student Paper	<1%
20	anggieajadeh.blogspot.com Internet Source	<1%
21	ardianlauren.wordpress.com Internet Source	<1%

22 andogambis.blogspot.com <1%
Internet Source

23 dokumen.tips <1%
Internet Source

24 www.damandiri.or.id <1%
Internet Source

25 docobook.com <1%
Internet Source

26 repository.usu.ac.id <1%
Internet Source

27 hendrysetiawan.blogspot.com <1%
Internet Source

28 unitas-pdg.ac.id <1%
Internet Source

29 pengetahuanmirsad.blogspot.com <1%
Internet Source

30 ulan-ulandar.blogspot.com <1%
Internet Source

31 sipuu.setkab.go.id <1%
Internet Source

32 Submitted to Universitas Negeri Makassar <1%
Student Paper

33 www.scribd.com

Internet Source

<1%

34

www.slideshare.net

Internet Source

<1%

35

docplayer.info

Internet Source

<1%

36

laelamuarifah.blogspot.com

Internet Source

<1%

37

omifranchise.co.id

Internet Source

<1%

38

karinakdox.blogspot.com

Internet Source

<1%

39

repository.uksw.edu

Internet Source

<1%

40

jurnal.umrah.ac.id

Internet Source

<1%

41

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas
Indonesia

Student Paper

<1%

42

es.scribd.com

Internet Source

<1%

43

repository.ipb.ac.id

Internet Source

<1%

ejournal.forda-mof.org

44	Internet Source	<1%
45	etd.uum.edu.my Internet Source	<1%
46	journal.binus.ac.id Internet Source	<1%
47	sumberayu.blogspot.com Internet Source	<1%
48	ejournal.unesa.ac.id Internet Source	<1%
49	library.binus.ac.id Internet Source	<1%
50	masrurridwan.blogspot.com Internet Source	<1%
51	directory.universities.com Internet Source	<1%
52	studentjournal.petra.ac.id Internet Source	<1%
53	vdocuments.site Internet Source	<1%
54	sabrianto.blogspot.com Internet Source	<1%
55	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%

56 elib.unikom.ac.id Internet Source <1%

57 eprints.lib.ui.ac.id Internet Source <1%

58 Submitted to Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Student Paper <1%

59 chalidpendekar.blogspot.com Internet Source <1%

60 fr.scribd.com Internet Source <1%

61 suomenhuonekalukaupanliitto.fi Internet Source <1%

62 klaudiusandrisanwau.blogspot.com Internet Source <1%

63 erwin-zhonata.blogspot.com Internet Source <1%

64 elpramwidya.wordpress.com Internet Source <1%

65 bp2sdmk.dephut.go.id Internet Source <1%

66 www.docstoc.com Internet Source <1%

67

staff.uny.ac.id

Internet Source

<1%

68

rizkadesianny.blogspot.com

Internet Source

<1%

69

ekonomindo.blogspot.com

Internet Source

<1%

70

kopertis2.academia.edu

Internet Source

<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off

Prosiding NCFB

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40
