

## **Positioning Koperasi Melalui Pendekatan ICA Grid Model (Studi pada Koperasi Peternakan Sapi Bandung Selatan)**

**Dandan Irawan**

Institut Manajemen Koperasi Indonesia

[dandanirawan@ikopin.ac.id](mailto:dandanirawan@ikopin.ac.id)

### **ABSTRACT**

*In order to know whether a cooperative organization is really a cooperative in a true sense, it is necessary to first look at its identity. The identity of a cooperative is a basic characteristic inherent in a cooperative since its birth. It undergoes a very long and crystalline process of growth and maturity, thus placing the cooperative as a business entity that has a positioning for its members. Cooperatives operate in a space that is limited by their identity and by the rules that apply to free market players such as corporations. Cooperatives also play in a competitive market economy and also in an environment where market conditions sometimes do not apply. Therefore for cooperatives it is important to know where their position is at certain times in an effort to maintain and secure their identity, with the aim of maintaining their existence as a cooperative.*

*Keywords : Positioning of Cooperative, ICA Grid*

### **PENDAHULUAN**

Secara umum pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) menjalankan aktivitas usahanya dilakukan secara individu atau sendiri-sendiri, sebagian pelaku usaha UMKM, khususnya skala mikro yang menjalankan usahanya memiliki keterkaitan dengan koperasi sebagai lembaga yang mawadahi mereka dan memberikan kontribusi positif, khususnya dalam menjalankan aktivitas usahanya.

Kondisi ini selaras dengan kenyataan saat ini yang menyatakan bahwa keberadaan koperasi sangat penting sebagai lembaga ekonomi yang dekat dengan budaya masyarakat Indonesia. Koperasi merupakan mekanisme untuk memenuhi kebutuhan ekonomi para anggotanya dan alat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar, karena azas kekeluargaannya sesuai dengan kebudayaan bangsa.

Salah satu koperasi yang memiliki peran dalam meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitarnya ialah koperasi peternak sapi perah, yang memiliki fungsi menampung produk susu sapi dari anggota, yang selanjutnya operasi berperan dalam memasarkan susu sapi tersebut ke industri pengolahan susu (IPS). Kerjasama yang terbentuk yaitu antara peternak sapi perah, dalam hal ini sebagai produsen atau selaku pemasok dengan koperasi ialah berupa hubungan kemitraan usaha (*business-to-business relationship*). Kunci kesuksesan dalam menjalin *relationship marketing* adalah dirasakan oleh kedua belah pihak, yang didasari oleh tingkat kepercayaan dimana semakin tinggi kepercayaan antara kedua belah pihak maka semakin tinggi komitmennya. Hal ini selaras dengan

konsep hubungan pemasaran yang berkaitan dengan pembagian keuntungan, kepercayaan, kualitas hubungan, kepuasan, komitmen, dan loyalitas. Indikator penentu yang berpengaruh antara anggota dan koperasi adalah kepercayaan, hal ini memiliki arti bahwa kepercayaan, keyakinan anggota atas segala aktivitas koperasi merupakan elemen yang penting dalam terjalannya hubungan antara anggota dengan koperasi. Dengan demikian, keyakinan berkoperasi membentuk kepercayaan pada anggotanya akan menimbulkan rasa kepercayaan anggota terhadap koperasi. Kepuasan terhadap koperasi menjadi pertimbangan dalam memperkuat hubungan antara anggota dan koperasi dan menimbulkan saling ketergantungan.

Kondisi ini juga terjadi di Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) yang memiliki anggota sebanyak 5.050 peternak (2017). Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan merupakan salah satu koperasi peternakan yang berprestasi, dan memiliki beberapa unit usaha yang dapat menunjang usaha ternak anggotanya. Dalam perspektif bisnis, anggota KPBS memiliki peluang yang tinggi, mengingat susu sapi sebagai kebutuhan setiap manusia untuk memenuhi kebutuhan nutrisi tubuh dan KPBS berperan sebagai wadah penghimpun aspirasi anggota dalam pencapaian kebutuhannya, misalnya pemasaran hasil produksi, pendampingan usaha seperti penyuluhan dan pendidikan anggota, penyediaan pakan ternak, serta memfasilitasi dalam hal kesehatan hewan bahkan anggota.

Menurut data *outlook* susu Kementerian Pertanian (2017), rata-rata konsumsi susu di tanah air 12 liter/kapita/tahun, sedangkan Malaysia konsumsi

susunya mencapai 36,2 liter/kapita/tahun, lalu Myanmar mencapai 27 liter/kapita/tahun, Thailand mencapai 22,2 liter/kapita/tahun dan Filipina mencapai 18 liter/kapita/tahun. Dewan Persusuan Nasional (DPN, 2018) mengatakan, total kebutuhan nasional untuk produksi susu tahun 2018 sekitar 4,5 juta ton per tahun, dan dipenuhi dari lokal hanya sebesar 18% (920 ton) atau sekitar 82% kebutuhan susu dipenuhi dengan impor. Susu impor didapatkan dari Selandia baru sebesar 64,35 ribu ton (29,22 persen) kemudian diikuti oleh Amerika Serikat (45,12 ribu ton/20,49 persen), Australia (17,72 persen), Prancis (6,73 persen), dan Belgia (6,13 persen).

Peluang yang besar ini tidak mampu mengungkit peternak sapi perah untuk meningkatkan kapasitas produksinya, sebab kenyataan yang ada saat ini menunjukkan bahwa hampir 75% peternak termasuk kedalam usaha skala kecil, yang memiliki sapi di bawah 3 (tiga) ekor sapi. Hal ini sesuai dengan Dasuki dan Rahayu (1985) membagi skala kepemilikan ternak sapi ke dalam tiga skala, yaitu skala usaha kecil (kepemilikan ternak produktif 1-3 ekor), skala usaha menengah (kepemilikan ternak produktif 4-7 ekor) dan skala usaha besar (kepemilikan ternak produktif >7 ekor). Selain skala usaha yang didominasi usaha kecil, beberapa penyebab kurangnya gairah peternak sapi memproduksi susu sapi ialah harga beli yang ditetapkan industri pengolahan susu yang terlampau rendah, terbatasnya lahan untuk hijauan dan keterampilan budidaya sapi perah.

Oleh karena itu untuk mengetahui, apakah suatu organisasi koperasi, memang benar-benar koperasi dalam arti yang sebenarnya, perlu dilihat terlebih dulu jati dirinya. Jatidiri koperasi adalah ciri dasar yang melekat pada koperasi sejak kelahirannya, mengalami proses pertumbuhan dan pendewasaan yang sangat panjang dan mengkristal sehingga menempatkan koperasi sebagai suatu badan usaha yang memiliki *positioning* bagi para anggotanya. Koperasi bergerak dalam suatu ruang yang dibatasi oleh jati dirinya dan oleh aturan-aturan yang berlaku bagi pemain-pemain pasar bebas seperti korporasi. Koperasi juga bermain dalam sistem ekonomi pasar yang penuh persaingan dan juga dalam lingkungan yang ketentuan-ketentuan pasar yang kadang-kadang tidak berlaku. Oleh karena itu bagi koperasi menjadi penting untuk mengetahui dimana posisinya pada saat-saat tertentu dalam upaya untuk menjaga dan mengamankan jati dirinya, dengan tujuan untuk mempertahankan eksistensinya sebagai koperasi. Dalam hubungan itu ada suatu kecenderungan yang perlu diwaspadai dan dimonitor ialah makin besar koperasi sebagai perusahaan, makin meluas keanggotaannya dan makin beragam serta *heterogen* kepentingan-kepentingan anggota serta pelayanan yang

dituntutnya, makin kuat dorongan koperasi untuk meninggalkan koridornya dan berubah sifatnya mendekati sebuah korporasi.

Dari gambaran di atas, KPBS dituntut untuk dapat memberikan layanan yang optimal kepada anggotanya, hal ini merujuk pada ketentuan bahwa *positioning* keberhasilan koperasi akan terlihat nyata apabila pengelolaan koperasi dilaksanakan dengan baik dan didasarkan pada prinsip jatidiri koperasi dan berkemampuan daya saing. Hal ini sesuai dengan rekomendasi ICA ROAP (International Co-operative Alliance, Regional Office for Asia and the Pacific) pada konferensi Menteri-menteri Koperasi Asia- Pasifik di Kathmandu bulan April 2002. Prinsip jatidiri merupakan esensi dari dasar kerja koperasi sebagai badan usaha dan merupakan ciri khas koperasi yang membedakan koperasi dari badan usaha lainnya. Kemampuan daya saing mempunyai makna bahwa koperasi harus dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada pihak lain, otonomi, swadaya, berkehendak untuk mengelola diri sendiri sehingga mampu beroperasi dan berhasil bersaing dalam ekonomi pasar. Dengan prinsip **jatidiri** koperasi dan **daya saing**, koperasi akan berfungsi sebagai alat perjuangan ekonomi untuk mempertinggi kesejahteraan.

## METODE PENELITIAN

### Desain Kajian

Perolehan data dari penelitian ini adalah sejauh mana peran lingkungan bisnis eksternal dan lingkungan bisnis internal mempengaruhi *positioning* koperasi peternak sapi perah dan implikasinya terhadap kinerja pemasaran. Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode survei. Metode survei adalah metode penelitian yang digunakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual (Nazir, 2005). Metode ini dapat membedah, membahas, dan mengenal masalah-masalah, serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan yang sedang berlangsung. Disamping itu, juga dapat mengevaluasi dan membandingkan hal-hal yang dikerjakan orang dalam menangani masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa yang akan datang. Dalam metode survei, data dikumpulkan dari sampel atas populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Sesuai dengan tujuannya, penelitian ini untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara konsep-konsep penelitian dan pengujian hipotesis guna mengambil keputusan secara induktif atau generalisasi, maka penelitian ini bersifat penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory research*).

## Metode Sampling

Populasi sasaran penelitian ini adalah seluruh peternak sapi perah di KPBS, yang berjumlah 5.050 peternak. Teknik penentuan sampel didasarkan atas tahapan sebagai berikut :

- 1) Teknik sampling yang digunakan ialah *probability sampling*;
- 2) Jenis *probability sampling* yang digunakan adalah *proportional cluster stratified random sampling*;
- 3) Strata yang digunakan dalam penelitian ini adalah peternak sapi perah di provinsi Jawa Barat dan menjadi anggota koperasi
- 4) Tingkat kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir dalam penelitian ini adalah 10%;
- 5) Dengan menggunakan rumus Slovin (2004), peneliti menetapkan ukuran sampel untuk peternak sapi perah pada setiap area wilayah (utara, selatan, barat dan timur);
- 6) Pengambilan sampel diambil secara acak dengan memperhatikan skala usaha. Peternak skala kecil jika memiliki sapi kurang dari 4 ekor, peternak skala menengah jika memiliki sapi 4-8 ekor, peternak skala besar jika memiliki sapi lebih dari 8 ekor.

Dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2004) ukuran contoh yang diambil dari populasi sesuai dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad \text{③(1)}$$

Keterangan: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Peneliti menggunakan presisi tingkat ketelitian 95% atau batas toleransi kesalahan 10%, maka diperoleh ukuran sampel sebanyak 260 orang.

## ICA Grid Model

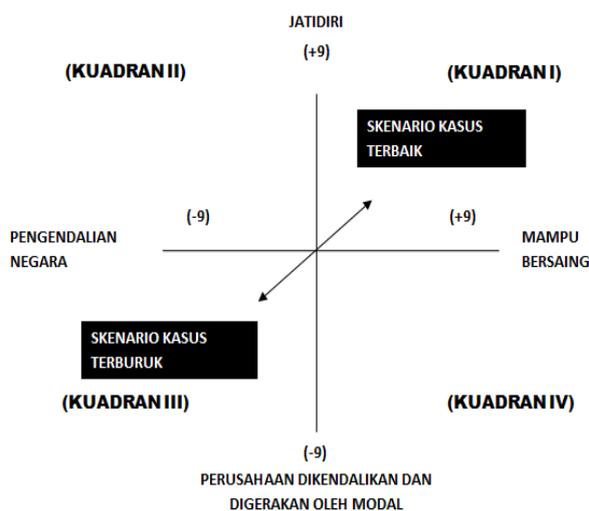
Rekomendasi ICA ROAP pada konferensi pada Menteri Koperasi Asia- Pasifik di Kathmandu pada April 2002 menyatakan bahwa praktek perkoperasian dapat diposisikan pada sebuah diagram yang berdimensi dua (yaitu Poros X dan Y). Poros X mencirikan hal-hal yang berhubungan dengan pengendalian negara pada sebelah kiri sedangkan pada sebelah kanan menunjuk kemampuan daya saing koperasi. Poros Y mencirikan hal-hal yang berkaitan dengan jatidiri koperasi pada sebelah atas dan pada sebelah bawah mengindikasikan prinsip-prinsip dari perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada

investasi.

Secara konseptual, diagram pada model ICA Grid dapat dibagi menjadi berbagai posisi koordinat dalam empat kuadran. Posisi koordinat menunjukkan sifat dari koperasi yang dapat mengungkapkan apakah koperasi yang bersangkutan mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Posisi koordinat-koordinat pada kuadran I mengindikasikan koperasi yang mempraktikkan konsep jatidiri koperasi dan mampu beroperasi dan memiliki daya saing dalam ekonomi pasar. Koperasi pada kuadran I merupakan koperasi yang berkinerja sangat tinggi. Koordinat pada Kuadran II mencerminkan hubungan koperasi dengan pemerintah. Karena intervensi pemerintah yang relatif jauh ke dalam organisasi intern koperasi, koperasi pada kuadran ini akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan jati dirinya. Koperasi yang ada di Kuadran III sebenarnya sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai koperasi lagi karena sudah kehilangan jati dirinya dan lemahnya daya saing, sedangkan di posisi Kuadran IV mencerminkan bahwa koperasi tersebut lebih dekat pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi investasi.

Model *ICA Grid Model* disebut juga sebagai model kisi-kisi yang dimaksudkan pertama untuk menilai secara objektif kualitas dari sebuah peraturan perundang-undangan atas dasar analisis positif untuk membawa sedekat mungkin pada peraturan perundang-undangan normatif yang secara kuat berakar pada jatidiri koperasi (*ICIS/ Cooperative Identity Statement*) dan dapat digunakan sebagai penilaian koperasi dalam melakukan kegiatan-kegiatan dalam hubungannya dengan ekonomi pasar, pengendalian oleh pemerintah, maupun persaingan, dengan perusahaan yang berbasis modal.

Hasil akhir dari pengukuran ini adalah pemetaan kinerja koperasi yang diaplikasikan pada kuadran pada diagram koordinat X dan Y. Selanjutnya ditunjukkan *ICA Grid Model* yang dapat dibagi menjadi berbagai posisi koordinat, dalam empat kuadran (posisi koordinat menunjukkan sifat dari koperasi), sebagai berikut :



**Gambar 1 Diagram Model Kisi-kisi (Grid Model)**

Sumber : Peter Davis, 2011

Penjelasan :

#### **Kuadran I :**

koperasi yang berkinerja sangat tinggi disebut sebagai koperasi yang ideal. Rekomendasi : program pada koperasi harus diarahkan pada pengembangan koperasi dalam rangka lebih meningkatkan kualitas jati dirinya dan daya saingnya.

#### **Kuadran II**

Mencerminkan hubungan koperasi dengan pemerintah karena intervensi pemerintah yang terlalu jauh kedalam organisasi intern koperasi. koperasi pada kuadran ini sangat sulit mengembangkan jati dirinya. Rekomendasi : Program pada Koperasi di Kuadran II difokuskan pada pengembangan jati dirinya dan pembinaan daya saing

#### **Kuadran III :**

koperasi yang sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai koperasi lagi. Karena sudah kehilangan jati dirinya dan lemahnya daya saing. Rekomendasi : program pada koperasi diarahkan pada pembinaan dan pengembangan jati diri dan daya saing.

#### **Kuadran IV :**

mencerminkan bahwa koperasi tersebut lebih dekat pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi investasi. Rekomendasi : program ditujukan untuk pembinaan jati diri dan pengembangan daya saing.

Konsep *ICA Grid Model* dapat diformulasikan terhadap kinerja koperasi dan pengukuran kinerja berdasarkan atas daya saing, dengan indikator-indikator sebagai berikut :

#### **A. Pengukuran Kinerja Koperasi berdasarkan jati diri koperasi**

- 1) Keterbukaan menjadi anggota.
- 2) Sukarela menjadi anggota.
- 3) Suara dalam RAT.
- 4) Hak anggota menjadi pengurus/pengawas.
- 5) Pertimbangan simpanan dalam perhitungan SHU.
- 6) Kontribusi anggota dalam modal.
- 7) Kontribusi modal dari luar.
- 8) Partisipasi insentif.
- 9) Partisipasi anggota dalam RAT.
- 10) Partisipasi pengurus dalam rapat pengurus.
- 11) Partisipasi dalam rapat pengawas.
- 12) Partisipasi anggota dalam pengambilan sampel keputusan.
- 13) Integritas pengurus, pengawas, anggota dalam koperasi.
- 14) Pembagian SHU berdasar jasa anggotanya.
- 15) Pembagian SHU berdasar simpanan anggotanya.
- 16) Hubungan koperasi dengan anggota dan koperasi lain.
- 17) Pengendalian pihak luar terhadap koperasi.
- 18) Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT.
- 19) Prinsip pendidikan koperasi kepada anggota.
- 20) Hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi.
- 21) Hubungan sesama koperasi berdasarkan kemitraan dan partisipasi koperasi dalam membangun wilayah kerja.
- 22) Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah kerja.

#### **B. Pengukuran kinerja koperasi berdasarkan daya saing koperasi**

- 1) Perbandingan dana dari anggota dan dana dari luar anggota
- 2) Kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi.
- 3) Kualitas barang di koperasi dibandingkan dengan pesaing.
- 4) Jumlah barang di koperasi dibandingkan pesaing.
- 5) Pembelian oleh anggota terhadap koperasi dibandingkan pesaing.
- 6) Keterlibatan pemerintah dalam koperasi.
- 7) Ketergantungan koperasi terhadap bantuan modal pemerintah.
- 8) Ketergantungan koperasi terhadap bantuan jaringan pemerintah.
- 9) Efektivitas bantuan pemerintah terhadap pengembangan koperasi.

Item-item indikator tersebut diukur dengan enam alternatif jawaban dalam skala nilai 9,6,3,-3,-6,-9. Sedangkan rentang nilai untuk masing-masing variabel adalah berikut ini :

- a. Sangat baik, bila skor rata-rata berada antara 6 s/d 9 .
- b. Baik, bila skor rata-rata berada antara 3 s/d 6.
- c. Cukup baik, bila skor nilai berada antara 0 s/d 3.
- d. Cukup jelek, bila skor rata-rata berada antara 0

s/d -3.

e. Jelek, bila skor rata-rata berada antara -3 s/d -6.

f. Sangat jelek, bila skor rata-rata berada antara -6 s/d -9.

Adapun kinerja koperasi berdasarkan indikator jatidiri koperasi, dituangkan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1. Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jatidiri Koperasi**

NO	PERNYATAAN (INDIKATOR JATIDIRI KOPERASI)	Sangat Baik (6 s/d 9)	Baik (3 s/d 6)	Cukup Baik (0 s/d 3)	Cukup Jelek (0 s/d -3)	Jelek (-3 s/d -6)	Sangat Jelek (-6 s/d -9)
1	Koperasi telah menerima anggota dengan terbuka.						
2	Perorangan yang menjadi Anggota Koperasi masuk secara sukarela.						
3	Suara dalam RAT (satu orang satu suara)/ one man one vote						
4	Anggota mempunyai hak sebagai pengurus dan pengawas						
5	Simpanan anggota dihitung dalam perhiyungan SHU						
6	Anggota Koperasi telah berkontribusi dalam modal koperasi						
7	Adanya kontribusi modal dari luar koperasi						
8	Adanya partisipasi insentif yang diterapkan koperasi						
9	Anggota Koperasi berpartisipasi dalam RAT						
10	Seluruh Pengurus selalu berpartisipasi dalam rapat Pengurus						
11	Seluruh Pengawas selalu berpartisipasi dalam rapat Pengawas						
12	Anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan						
13	Tampak nyata integritas Pengurus, Pengawas, Anggota dalam koperasi						
14	Adanya pembagian SHU didasarkan atas jasa anggota						
15	Adanya pembagian SHU didasarkan atas simpanan anggota						
16	Terciptanya hubungan koperasi dengan anggota dan koperasi lain						
17	Adanya pengendalian pihak luar terhadap koperasi						
18	Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT						
19	Prinsip pendidikan pada anggota						
20	Adanya hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi.						
21	Hubungan kemitraan dengan sesama koperasi						
22	Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah						

Untuk kinerja koperasi berdasarkan indikator daya saing koperasi, dituangkan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 2. kinerja koperasi berdasarkan indikator daya saing koperasi**

No	PERNYATAAN (Daya Saing Koperasi)	Sangat Baik (6 s/d 9)	Baik (3 s/d 6)	Cukup Baik (0 s/d 3)	Cukup Jelek (0 s/d-3)	Jelek (-3 s/d -6)	Sangat Jelek (-6 s/d -9)
1	Perbandingan kontribusi modal Anggota lebih besar dibanding non Anggota						
2	Kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi						
3	Kualitas barang di Koperasi dibandingkan pesaing						
4	Jumlah barang di Koperasi dibandingkan pesaing						
5	Pembelian oleh anggota terhadap koperasi dibandingkan pesaing						
6	Keterlibatan pemerintah dalam koperasi.						
7	Ketergantungan koperasi terhadap bantuan modal pemerintah						
8	Ketergantungan koperasi terhadap bantuan jaringan pemerintah						
9	Efektivitas bantuan pemerintah terhadap pengembangan koperasi						
<b>Rerata .....</b>							

### Hasil dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Responden kajian ini sebanyak 260 orang, yang terdistribusi peternak skala kecil sebanyak 195 orang, peternak skala menengah sebanyak 39, dan peternak skala besar sebanyak 26 orang.

#### Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jatidiri Koperasi

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari

responden, kemudian dilakukan analisis setiap pernyataan kemudian dilakukan perhitungan rata-rata dari setiap item pernyataan selanjutnya dari 20 pernyataan tersedia, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata kembali untuk melihat hasil rata-rata keseluruhan dan selanjutnya berikut ditampilkan tabel pengukuran ICA Grid Model pada sumbu Y sebagai pengukuran kinerja berdasarkan jatidiri koperasi. Hasil pengolahan data dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 3 Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jatidiri Koperasi**

No.	Item Pernyataan	Rerata Nilai
1.	Koperasi telah menerima anggota dengan terbuka.	3.36
2.	Perorangan yang menjadi Anggota Koperasi masuk secara sukarela.	3.78
3.	Suara dalam RAT (satu orang satu suara)/ one man one vote	3.18
4.	Anggota mempunyai hak sebagai pengurus dan pengawas	2.82
5.	Simpanan anggota dihitung dalam perhiyungan SHU	1.98
6.	Anggota Koperasi telah berkontribusi dalam modal koperasi	3.32
7.	Adanya kontribusi modal dari luar koperasi	3.39
8.	Adanya partisipasi insentif yang diterapkan koperasi	0.24
9.	Anggota Koperasi berpartisipasi dalam RAT	5.9
10.	Seluruh Pengurus selalu berpartisipasi dalam rapat Pengurus	4.88
11.	Seluruh Pengawas selalu berpartisipasi dalam rapat Pengawas	3.72
12.	Anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	1.71
13.	Tampak nyata integritas Pengurus, Pengawas, Anggota dalam koperasi	5.7
14.	Adanya pembagian SHU didasarkan atas jasa anggota	5.31
15.	Adanya pembagian SHU didasarkan atas simpanan anggota	1.05
16.	Terciptanya hubungan koperasi dengan anggota dan koperasi lain	2.73
17.	Adanya pengendalian pihak luar terhadap koperasi	3.96
18.	Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT	5.22
19.	Prinsip pendidikan pada anggota	4.31
20.	Adanya hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi.	4.45
21.	Hubungan kemitraan dengan sesama koperasi	2.28
22.	Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah	3.57
<b>Rerata .....</b>		<b>3.49</b>

### Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Daya Saing Koperasi

Adapun tabel koperasi yang diukur berdasarkan indikator daya saing adalah sebagai berikut :

**Tabel 4 Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Daya Saing Koperasi**

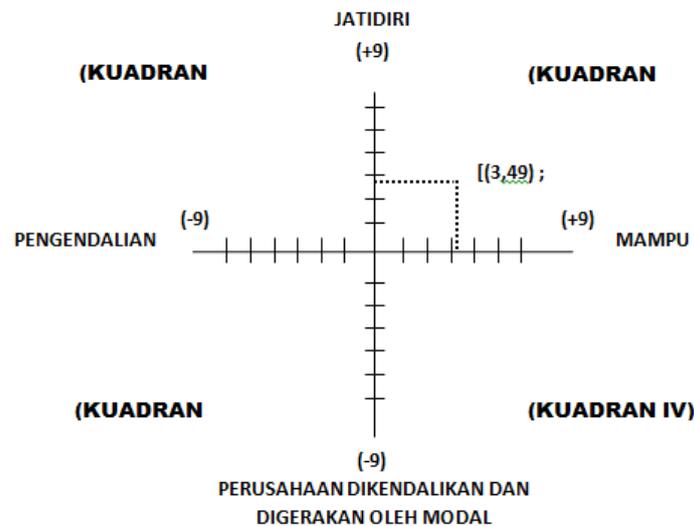
No	Item Pertanyaan Daya Saing	Rerata Nilai
1	Perbandingan kontribusi modal Anggota lebih besar dibanding non Anggota	1.71
2	Kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi	3.03
3	Kualitas barang di Koperasi dibandingkan pesaing	2.91
4	Jumlah barang di Koperasi dibandingkan pesaing	4.11
5	Pembelian oleh anggota terhadap koperasi dibandingkan pesaing	4.92
6	Keterlibatan pemerintah dalam koperasi.	2.52
7	Ketertgantungan koperasi terhadap bantuan modal pemerintah	3.41
8	Ketertgantungan koperasi terhadap bantuan jaringan pemerintah	2.88
9	Efektivitas bantuan pemerintah terhadap pengembangan koperasi	1.08
<b>Rerata</b>		2.95

#### Pembahasan

Dari hasil perhitungan ICA Grid Model pada Koperasi tersebut, maka menghasilkan nilai sebagai berikut :

- a) Sumbu Y : 3.49
- b) Sumbu X : 2.95
- c) Posisi : Kuadran I

Adapun bagan diagram kisi-kisi dari ICA Grid di KPBS dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut :



**Gambar 2. ICA Grid Model Koperasi**

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan analisa dengan ICA Grid Model dapat disimpulkan bahwa Interpretasi terhadap hasil menunjukkan bahwa KPBS berada di kuadran I yang artinya KPBS tergolong kepada koperasi

yang ideal, artinya sudah menerapkan jatidiri koperasi dan memiliki kemampuan daya saing. Hal tersebut didukung oleh point yang tertinggi yaitu integritas pengurus, pengawas dan anggota,

kontribusi modal dari luar koperasi, keaktifan pengurus dalam rapat pengurus. Partisipasi anggota dalam RAT terlihat pada mekanisme rapat anggota yang diselenggarakan oleh koperasi, jumlah anggota yang banyak tidak menghalangi koperasi untuk menyelenggarakan RAT dengan mengundang semua anggota aktif hingga pelaksanaan RAT dapat terjadi selama satu minggu. Dalam RAT, hak anggota untuk menyampaikan aspirasi tersampaikan untuk kemajuan organisasi, Pengurus mencatat poin-poin yang menjadi aspirasi anggota dan pihak lainnya dan menjadi acuan pertimbangan kebijakan. Salah satu yang menyebabkan tingginya partisipasi anggota dalam pelaksanaan RAT ialah pembagian SHU yang menjadi hak anggota yang dihitung secara adil oleh pengurus KPBS.

KPBS tidak hanya memusatkan aktivitasnya pada pengumpulan susu sapi yang berasal dari peternak namun juga mengadakan kegiatan sebagai bentuk pelayanan koperasi dengan menjual barang-barang kebutuhan anggota dan ternaknya, selain itu mekanisme pembayaran dan harga tentu memudahkan anggota, sehingga loyalitas anggota terhadap koperasi sangat tinggi.

### **Penilaian Deskriptif (Berdasarkan Definisi, Prinsip dan Nilai-nilai Koperasi)**

#### Penilaian Deskriptif Definisi Koperasi

Definisi Koperasi Indonesia menurut UU No. 25/1992 tentang Perkoperasian adalah sebagai berikut :

“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasar atas asas kekeluargaan”.

Dari definisi di atas, koperasi Indonesia mengandung lima unsur (Arifin Sitio, Halomoan Tamba, 2010) sebagai berikut,

- 1). Koperasi adalah Badan Usaha (*Business Enterprise*);

Sebagai Badan Usaha, maka koperasi harus memperoleh laba. Laba merupakan unsur penting dalam suatu sistem usaha bisnis, di mana sistem itu akan gagal bekerja tanpa memperoleh laba.

- 2). Koperasi adalah kumpulan orang-orang dan atau badan-badan hukum koperasi;

Hal ini mengandung arti bahwa, Koperasi Indonesia bukan kumpulan modal. Dalam hal ini, UU Nomor 25 Tahun 1992 memberikan jumlah minimal orang-orang (anggota) yang

ingin membentuk organisasi koperasi (minimal 20 orang), untuk koperasi primer dan 3 (tiga) Badan Hukum Koperasi untuk koperasi sekunder. Syarat lain yang harus dipenuhi ialah bahwa anggota-anggota tersebut mempunyai kepentingan ekonomi yang sama.

- 3). Koperasi Indonesia adalah koperasi yang bekerja berdasarkan "prinsip-prinsip koperasi";

Hal ini mengandung makna bahwa koperasi bekerja dengan prinsip-prinsip yang jelas, sesuai dengan UU RI Nomor 25 Tahun 1992, bahwa terdapat 7 (tujuh) prinsip Koperasi Indonesia dan ini akan diuraikan pada tulisan berikutnya. Secara singkat, prinsip koperasi pada dasarnya merupakan jati diri koperasi.

- 4). Koperasi Indonesia adalah "Gerakan Ekonomi Rakyat";

Hal ini berarti bahwa, Koperasi Indonesia merupakan bagian dari sistem perekonomian nasional. Dengan demikian, kegiatan usaha koperasi tidak semata-mata hanya ditujukan kepada anggota, tetapi juga kepada masyarakat umum.

- 5). Koperasi Indonesia "berazaskan kekeluargaan";

Hal ini menunjukkan bahwa dengan azas ini, keputusan yang berkaitan dengan usaha dan organisasi dilandasi dengan jiwa kekeluargaan. Segala keputusan yang diambil seyogyanya berdasarkan musyawarah dan mufakat. Inti dari asas kekeluargaan yang dimaksud adalah adanya rasa keadilan dan cinta kasih dalam setiap aktivitas yang berkaitan dengan kehidupan berkoperasi.

KPBS menurut sejarahnya adalah sebuah organisasi yang dapat mawadahi para peternak sebagai anggotanya untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasinya berupa membantu aktivitas ekonomi para peternak baik dari segi produksi, pemasaran dan keterjaminan mutu produknya serta kelangsungan hidup para anggota secara ekonomi sehingga mampu mewujudkan kesejahteraan para peternak. Dalam manajemen pengelolannya. Koperasi memiliki kultur bahwa pengelolaan koperasi dilakukan secara bersama-sama yang diwakilkan kepada pengurus yang berasal dari anggota dan menghargai hak dan kewajiban anggota sebagai pemilik dan pengguna dalam Rapat Anggota untuk mewujudkan suasana demokratis.

### **Penilaian Deskriptif Prinsip-prinsip Koperasi**

Untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip koperasi yang dilaksanakan di KPBS, dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 5. Penerapan Prinsip-Prinsip Koperasi Yang Dilaksanakan Di KPBS**

No.	Prinsip-prinsip Koperasi	Penerapan Deskriptif Prinsip-prinsip Koperasi
1	<b>Keanggotaan sukarela dan terbuka</b>	Anggota koperasi adalah para peternak yang berada di wilayah pelayanan dan memiliki prosedur dan hak serta kewajiban bagi peternak yang terdaftar sebagai anggota. Peternak bergabung menjadi anggota koperasi atas dasar sukarela untuk menolong diri sendiri dalam kekuatan kerjasama atau kebersamaan.
2	<b>Pengendalian oleh anggota secara Demokratis</b>	Anggota koperasi memiliki peran dalam melaksanakan aktivitas koperasi sebagai cermin bahwa koperasi telah menciptakan suasana demokratis dalam mengendalikan organisasi. Anggota dapat mengusulkan, mengevaluasi kebijakan atau kinerja koperasi pada saat rapat anggota.
3	<b>Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sesuai dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota</b>	Sisa Hasil Usaha (SHU) merupakan selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengelolaan usaha. Pendapatan koperasi diperoleh dari pelayanan anggota dan masyarakat. Setiap anggota koperasi yang memberikan partisipasi aktif dalam usaha koperasi akan mendapat bagian sisa hasil usaha yang lebih besar dari pada anggota yang pasif. Anggota yang menggunakan jasa koperasi akan membayar nilai jasa tersebut terhadap koperasi, dan nilai jasa yang diperoleh dari anggota tersebut akan diperhitungkan pada saat pembagian sisa hasil usaha. Transaksi antara anggota dan KPBS yang dimaksud dengan jasa usaha.
4	<b>Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal</b>	Anggota merupakan pemilik koperasi, sekaligus sebagai pemodal dan pelanggan ( <i>dual identity</i> ). Simpanan yang disetorkan oleh anggota kepada koperasi akan digunakan koperasi untuk melayani anggota, termasuk dirinya sendiri. Dengan demikian, tujuan berkoperasi untuk meningkatkan efisiensi dalam mencapai kepentingan ekonomi bersama tidak akan tercapai. Modal dalam koperasi pada dasarnya digunakan untuk melayani anggota dan masyarakat sekitarnya, dengan mengutamakan pelayanan bagi anggota. Dari pelayanan itu, koperasi mendapatkan nilai lebih dari selisih antara biaya pelayanan dan pendapatan. Balas jasa terhadap modal yang diberikan kepada para anggota ataupun sebaliknya juga terbatas, tidak didasarkan semata-mata atas besarnya modal yang diberikan. Seluruh anggota koperasi memahami prinsip ini dengan dasar bahwa prinsip ini memberikan rasa adil bagi seluruh anggota
5	<b>Kemandirian</b>	Kemandirian pada koperasi dimaksudkan bahwa koperasi harus mampu berdiri sendiri dalam hal pengambilan keputusan usaha dan organisasi. Dalam kemandirian terkandung pula pengertian kebebasan yang bertanggungjawab, otonomi, swadaya, dan keberanian mempertanggungjawabkan segala tindakan/perbuatan sendiri dalam pengelolaan usaha dan organisasi. Koperasi Produksi ini koperasi dapat mandiri, sebab peran serta anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa sangat besar dalam partisipasi kegiatan koperasi, sehingga segala aktivitas ekonominya melalui koperasi dan koperasi mampu menyediakannya.
6	<b>Pendidikan perkoperasian</b>	Kepengurusan koperasi, dilakukan oleh anggota koperasi yang dipercaya dan mampu untuk mengelola usaha dan organisasi melalui pemilihan. Oleh karena itu setiap anggota koperasi mempunyai hak suara yang sama dalam pengambilan keputusan pada saat rapat anggota. Untuk mencapai hal tersebut anggota koperasi perlu dibekali pengetahuan yang memadai tentang perkoperasian. Hal ini didasarkan bahwa untuk menjadi koperasi yang baik seperti sekarang, maka menuntut sumber daya manusia anggota koperasi yang berkualitas, yaitu memiliki kemampuan, berwawasan luas, dan solidaritas yang kuat dalam mewujudkan tujuan berkoperasi. Pelaksanaan pendidikan koperasi telah dilakukan dengan baik oleh KPBS antara lain melalui diklat anggota tentang perkoperasian dan teknis budidaya peternakan sapi.
7	<b>Kerjasama antar Kop</b>	Dalam pelaksanaan operasional organisasi koperasi, maka koperasi telah memiliki kerjasama dengan beberapa koperasi dan instansi seperti dengan GKSI atau Gabungan Koperasi Susu Indonesia hingga dengan Kementerian Koperasi dan Dinas-dinas Koperasi.

### Penerapan Deskriptif Nilai-nilai Koperasi

Untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip koperasi yang dilaksanakan di KPBS, dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 6. Penerapan Deskriptif Nilai-nilai Koperasi Yang Dilaksanakan Di KPBS**

No.	Nilai-Nilai Koperasi	Penerapan Deskriptif Nilai-nilai Koperasi
1	Keluargaan	Aktivitas koperasi dilaksanakan dalam suasana layaknya sebuah keluarga yang mengedepankan harmonisasi, sehingga perangkat koperasi menjalankan aktivitasnya dengan suasana yang menyenangkan bagi semua pihak.
2	Menolong diri sendiri	Anggota meyakini bahwa upaya menolong diri sendiri dapat dilakukan apabila bergabung dalam wadah koperasi.
3	Tanggung jawab	Anggota memiliki tanggung jawab terhadap koperasi dengan menjalankan kewajibannya yaitu melakukan penyeteroran hasil perahan susu sapi ke koperasi dan selanjutnya oleh koperasi dikolektifkan dan menjadi input dalam menjalankan usaha.
4	Persamaan	Anggota tidak dibeda-bedakan, semua anggota mendapat hak dan kewajiban yang sama untuk berpartisipasi dengan koperasi, menyampaikan pendapat terhadap koperasi, mendapat informasi atau pelatihan, dsb.
5	Demokratis	Situasi demokratis di KPBS tercipta melalui pengambilan keputusan, pengelolaan dan manajemen koperasi yang melibatkan anggota.
6	Keadilan	Keadilan di KPBS tercipta, salah satunya terhadap pemberian insentif yang berdasarkan jasa partisipasi (penyeteroran) hasil perah susu sapi atau pembelian bahan pakan ternak untuk ternaknya.
7	Kemandirian	Koperasi mampu melakukan pengambilan keputusan sendiri dan didukung penuh oleh semua pihak baik internal maupun eksternal
8	Kejujuran	Koperasi menekankan pentingnya kejujuran bagi setiap anggota, khususnya dalam penyerahan hasil produksi susu. Dengan prinsip ini menekankan bahwa anggota menjalankan usahanya dan memperoleh rezekinya dengan kejujuran
9	Keterbukaan	Pelaksanaan aktivitas di koperasi dilaksanakan secara akuntabel dan terbuka, sehingga informasi dapat diakses oleh semua anggota.
10	Tanggung jawab	Koperasi dalam menjalankan aktivitas dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan semua elemen dalam koperasi menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab
11	Kesetiakawanan	Koperasi bukan hanya sebagai organisasi untuk mencapai tujuan ekonomi semata namun juga merupakan asosiasi individu yang saling yakin akan kekuatan kolektif.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

Berdasarkan analisa dengan ICA Grid Model dapat disimpulkan bahwa Interpretasi terhadap hasil menunjukkan bahwa KPBS berada di kuadran I yang artinya KPBS tergolong kepada koperasi yang ideal, artinya sudah menerapkan jatidiri koperasi dan memiliki kemampuan daya saing. Hal tersebut didukung oleh point yang tertinggi yaitu integritas pengurus, pengawas dan anggota, kontribusi modal dari luar koperasi, keaktifan pengurus dalam rapat pengurus.

Positioning koperasi dalam penilaian anggota, menunjukkan koperasi telah menempatkan sebagai koperasi yang menjalankan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan anggota, dan terus berupaya meningkatkan kesejahteraan anggota;

KPBS tidak hanya memusatkan aktivitasnya pada pengumpulan susu sapi yang berasal dari peternak namun juga mengadakan kegiatan sebagai bentuk pelayanan koperasi terhadap kebutuhan anggota dan ternaknya, selain itu mekanisme pembayaran dan harga tentu memudahkan anggota, sehingga loyalitas anggota terhadap koperasi sangat tinggi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agus Tri Darmawanto, Maryunani, Iswan Noor, 2014. *Pengukuran Jatidiri dan Daya Saing Koperasi dengan Pendekatan Development Ladder Assessment (DLA) Studi pada KUD Subur, KPRI Universitas Brawijaya, dan KWSU BAM di Kota*, Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 2, 2015
- Aqidatul Izza Mahmudah, 2013. **Analisis Kinerja Koperasi yang Berjati Diri Usaha Setia (Studi Kasus Koperasi Serba Usaha “Setia Budi Wanita” Malang Jawa Timur)**, FEB Unibraw Malang
- Arifin Sitio, Halomoan Tamba, 2001. *Koperasi Teori dan Praktek*. Erlangga
- Dasuki, A dan Rahayu, S. 1985. *Perbandingan Biaya Usaha Pokok Usaha Ternak Sapi Perah Pada Berbagai Skala Usaha*. Laporan Hasil Penelitian. Fakultas Peternakan Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Davis, Peter, 2011. *Mengembangkan Keunggulan Koperasi*, LSP2I, Jakarta
- Hendrawan Supratikno. 2015. *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Graha Ilmu.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah, *Undang-Undang Nomor 20/2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. 2008
- Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah, *Laporan Perkembangan Koperasi dan UMKM*. 2017
- Kementerian Pertanian, 2017. *Data Outlook 2017*
- KPBS, 2019. *Buku Rapat Anggota Tahunan Tahun 2018*
- M. Fathorrazi, 2010. **Strategi Tebang Pilih Sebagai Alternatif Pengembangan Koperasi di Kabupaten Jember**, Jurnal J-SEP J-SEP Vol. 4 No. 2 Juli 2010 50
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta

