

Pengukuran Jatidiri dan Daya Saing Koperasi dengan Pendekatan *Development Ladder Assesment (DLA)* Studi pada KUD Subur, KPRI Universitas Brawijaya, dan KWSU BAM di Kota

JAM
13, 2

Diterima, September 2014
Direvisi, Desember 2014
April 2015
Disetujui, Mei 2015

Agus Tri Darmawanto

Program Magister Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Brawijaya

Maryunani

Iswan Noor

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *This research aims to test theoretically of the DLA variables in order to measure the identity and competitiveness of cooperation. Development Ladder Assesment (DLA) approach applied in order to decide cooperation identity category at KUD Subur, KPRI Brawijaya University and KWSU BAM at Malang. Methods of analysis using DLA approach with variable vision, capacity, resources, and network, as well as DLA approach with Daniel Cote models and ICA ROAP Grid Model. KUD Subur is on the yellow zone means that KUD Subur in performance is generally satisfactory, however there are some indicators that need to be improved for fixing the organization management. KPRI Brawijaya University and KWSU BAM are at the green zone, it means KPRI Brawijaya University and KWSU BAM performance are good in terms of vision, capacity, and network resources. Daniel cote model analysis, KUD Subur, KPRI Brawijaya University and KWSU BAM in general are in quadrant I. These suggest that cooperatives have been better to implement their identity but still weak in facing the intensity of the market (competition). Grid Model Analysis, KUD Subur, KPRI UB and KWSU BAM have occupied in quadrant I. It means that the three cooperatives categorize as cooperatives which have identity and able to perform the competition. KUD Subur has a good performance in applying the identity of cooperatives, but still low in doing the competition. KPRI UB is good in the terms of performance in applying the identity of cooperatives and fairly in conducting the competition. KWSU BAM applied a very good performance in applying the identity of cooperatives and doing well in the competition.*

Keywords: *vision, capacity, resources, and network, DLA, Daniel Cote and ICA ROAP Grid Model*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara teoritis, variabel-variabel DLA dapat dijadikan alat ukur jatidiri suatu koperasi. Konsep DLA dalam penelitian ini diterapkan untuk menentukan kategori koperasi yang berjatidiri, antara Koperasi Unit Desa (KUD) subur, KPRI Universitas Brawijaya dan KWSU BAM. Obyek Penelitian adalah Koperasi Unit Desa (KUD) Subur, KPRI Universitas Brawijaya dan KWSU BAM Di Kota Malang. Dengan subyek penelitian antara lain personil senior dari manajemen, ketua dan salah seorang anggota pengurus, dan sekurang-kurangnya dua orang anggota. Metode pengambilan data dilakukan dengan wawancara diskusi kelompok dengan instrumen kuesioner DLA. Metode analisis dengan menggunakan pendekatan DLA dengan variabel visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja, serta pendekatan DLA dengan Model Daniel Cote dan Grid Model menurut ICA Roap.



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 13 No 2, 2015
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Agus Tri Darmawanto, Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Uni-
versitas Brawijaya, Email:
tridrm7@gmail.com

Hasil penelitian berdasarkan penilaian DLA, KUD subur berada pada zona kuning artinya KUD subur dalam kinerja pada umumnya memuaskan namun ada perlu indikator-indikator-indikator yang perlu dilakukan perbaikan manajemen organisasi. KPRI UB dan KWSU BAM berada pada zona hijau, artinya KPRI UB dan KWSU BAM dalam kinerjanya sudah baik dari segi visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja. Analisa Daniel cote, KUD subur, KPRI UB dan KWSU BAM ini secara umum berada dalam kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi-koperasi telah secara baik dalam mengimplementasikan jati dirinya namun masih lemah dalam menghadapi intensitas pasar (persaingan). Analisa Grid Model, KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM telah menempati pada kuadran I. Artinya, Ketiga koperasi tersebut termasuk kategori koperasi yang berjati diri dan mampu melakukan persaingan. KUD subur dalam kinerjanya baik dalam mengaplikasikan jati diri koperasi, namun dalam melakukan persaingan masih rendah. KPRI UB dalam kinerjanya baik dalam mengaplikasikan jati diri koperasi dan cukup dalam melakukan persaingan. KWSU BAM dalam kinerjanya sangat baik dalam mengaplikasikan jati diri koperasi dan baik dalam melakukan persaingan.

Kata Kunci: visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja, Daniel Cote dan ICA ROAP Grid Model

Dengan lahirnya koperasi yang berkembang di Indonesia yaitu dalam rangka untuk mengaktualisasikan kelembagaan masyarakat yang memiliki jiwa "gotong royong", untuk menggerakkan pembangunan dalam mencapai kesejahteraan masyarakat. Berbagai peraturan yang mengatur koperasi dibuat untuk mempercepat sosialisasi koperasi sekaligus untuk memberikan arah bagi pengembangan koperasi, sehingga koperasi mampu bersaing dan dapat mampu memperkuat perekonomian nasional (Maryunani, 2007).

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah pendidikan koperasi sangat penting dalam memberikan pemahaman pengetahuan dan memberikan arah dalam menjalankan praktik perkoperasian yang sesuai amanat *Internasional Cooperative Alliance (ICA)* baik itu dari sisi definisi, nilai dan prinsip koperasi dengan jati diri koperasi. Berkaitan dengan penelitian ini penting dilakukan, karena dalam realitanya masih banyak terdapat gap antara realita koperasi yang berkembang dengan teori jati diri koperasi yang meliputi definisi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip sebagaimana apa yang telah diamanatkan oleh ICA.

Dalam karya ini peneliti akan memperkenalkan konsep dan pengukuran *Development Ladder Assesment (DLA)* sebagai alat ukur jati diri koperasi yang dapat digunakan mengukur kelembagaan koperasi. Metode pendekatan DLA ini masih jarang dilakukan oleh peneliti-peneliti lain dalam mengkaji perkoperasian. Keunggulan menggunakan alat DLA dibandingkan dengan alat ukur lain, antara lain; (i) perbandingan dan dasar yang sistematis untuk mengukur pengembangan kelembagaan sebuah koperasi melalui waktu tertentu, (ii) memberikan metoda penilalan yang cepat, terpercaya, konsisten dan efektif

biaya (*cost effective*). dengan biaya rendah, (iii) metode yang digunakan bisa menjelaskan metode secara kuantitatif dan kualitatif secara simultan, (iv) dapat menilai sendiri secara partisipasi lembaga koperasi atau (*participatory self assesment*). Oleh karena itu, pengukuran jati diri dengan DLA sangat relevan digunakan untuk mengukur jati diri koperasi secara nasional. Pengukuran Jati Diri dengan menggunakan alat DLA, adalah mengukur jati diri kelembagaan koperasi dari sisi organisasi yaitu dilihat dari visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja.

Dengan pendekatan dalam DLA penelitian ini dilakukan untuk mengukur jati diri koperasi di daerah Kota Malang yaitu di Koperasi Unit Desa Subur (KUD Subur), Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya (KPRI UB) dan Koperasi Wanita Serba Usaha Bhakti Asta Makmur (KWSU BAM).

Tujuan penelitian ini adalah; (i) untuk mengkaji secara teoritis, variabel-variabel DLA dapat dijadikan alat ukur jati diri suatu koperasi, (ii) untuk menerapkan konsep DLA untuk menentukan kategori koperasi yang berjati diri, antara KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM.

Pemahaman Jati Diri Koperasi

Definisi Koperasi

Menurut ICA 1995, koperasi adalah perkumpulan otonomi dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka kendalikan secara demokratis.

Nilai-Nilai Koperasi

Menurut ICA 1995, koperasi-koperasi berdasarkan nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokratis, persamaan, keadilan, dan kesetiakawanan. Mengikuti tradisi para pendirinya, anggota-anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etis dari kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial kepedulian terhadap orang lain.

Prinsip-Prinsip Koperasi

Menurut ICA *Cooperative Identity Statement*. Manchester, September 23, 1995 terdapat tujuh prinsip koperasi yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut: *prinsip kesatu*, keanggotaan sukarela dan terbuka; *prinsip kedua*, pengendalian oleh anggota-anggota secara demokratis; *prinsip ketiga*, partisipasi ekonomi anggota; *prinsip keempat*, otonomi dan kebebasan; *prinsip kelima*, pendidikan, pelatihan dan informasi; *prinsip keenam*, kerjasama diantara koperasi-koperasi; *prinsip ketujuh*, kepedulian terhadap komunitas.

Teori Kelembagaan

Kelembagaan (*institutions*) sebagai sekumpulan aturan dalam suatu komunitas, atau lebih formal disebutkan sebagai batasan-batasan yang mengatur interaksi antar manusia, sehingga konsekuensinya akan menuju kepada pertukaran kemampuan individu, apakah secara politis, sosial, atau ekonomi. Kelembagaan akan mengubah cara berinteraksi dalam suatu komunitas seiring waktu dan karena pula menjadi kunci pemahaman terhadap perubahan sejarah (Noerth, 1991).

Mengedepankan organisasi dan manajemen sebagai bagian dari konsep kelembagaan yang mengarah kepada pekerjaan yang dilakukan secara kolektif (Pranaji, 2003). Maksudnya adalah jika seseorang bekerja secara individu maka hasilnya akan kurang efektif dan efisien dibandingkan dengan jika individu-individu tadi menjalin kerjasama dalam suatu komunitas dengan kesepakatan dan cara tertentu.

METODE

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut (Wirartha, 2006), penelitian

deskriptif (*descriptif research*) adalah menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel. Penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah, keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Arikunto, 2005) bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Jenis penelitian deskriptif dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif. menurut (Nazir, 2009) bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (i) data primer; yaitu, data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dan data primer diperoleh dari hasil diskusi kelompok pada koperasi yaitu personil senior dari manajemen, ketua dan salah seorang anggota pengurus, dan sekurang-kurangnya dua orang anggota biasa, (ii) data sekunder; yaitu, data yang telah diolah dan disajikan oleh pihak-pihak tertentu dan data sekunder diperoleh dari laporan pertanggungjawaban koperasi serta dokumen lain yang mendukung penelitian.

Uji Validitas dan Realibilitas

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut (Sugiyono, 2009) meliputi; *pertama*, uji *credibility*; *kedua*, *transferability*; *ketiga*, *dependability* dan *keempat*, *confirmability*.

Pertama, uji *credibility* data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain melalui; (i) perpanjangan pengamatan, maksudnya peneliti kembali ke lapangan, melakukan wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru; (ii) peningkatan ketekunan, maksudnya melakukan pengamatan secara cermat dan berkesinambungan; (iii) triangulasi, sebagaimana menurut Wiliam Wiersma dalam (Sugiyono, 2009), *Triangulation is qualitative cross validation. It asses the sufficiency of the data sources or multiple data collection procedurs* artinya triangulasi adalah validasi silang kualitatif. Ini menilai kecukupan dari sumber data atau beberapa prosedur dasar pengumpulan

data. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu, (iv) analisis kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga saat tertentu (v) *member check*, adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data.

Kedua, transferability, ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai hingga mana hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Supaya dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

Ketiga, dependability, dalam penelitian kuantitatif, *dependability* disebut reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasikan proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dimaksudkan untuk melakukan audit terhadap keseluruhan penelitian.

Keempat, confirmability, dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga *confirmability* dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian dengan dikaitkan dengan proses yang dilakukan.

Metode Analisa Data

Analisis Penilaian Tangga Pengembangan (PTP) sebagai terjemahan dari *Development Ladder Assesment (DLA)* yaitu dengan menggunakan *scoring*. Dengan pendekatan *Development Ladder Assesment (DLA)*. Di mana, pertanyaan-pertanyaan tersebut dibedakan ke dalam empat kelompok variabel, yaitu: (a) visi, (b) kapasitas, (c) sumber daya dan (d) jaringan kerja.

Selanjutnya, metode analisis yang digunakan adalah skoring terhadap setiap indikator yang meliputi lima

ukuran (dari nilai berskala 1 hingga 5). Dalam melakukan skoring, *professional judgement* sangat diperlukan terutama dalam memadukan data sekunder dengan informasi yang diperlukan dari hasil wawancara dan ditunjang dengan hasil pengamatan penilaian.

Tabel 1. Skor Penilaian DLA

| Keterangan | Skala Nilai |
|---|-------------|
| Kemajuan secara konsisten atau baik | 5 |
| Kemajuan terjadi sejak penilaian terakhir | 4 |
| Kinerja naik turun | 3 |
| Dalam keadaan yang terbaik, bukti yang ada tidak sempurna berbeda dari pencapaian | 2 |
| Sedikit atau tidak ada pembuktian tentang pencapaian selama periode terakhir | 1 |

Sumber: Soedjono 2003

Pemberian skala nilai dapat pula diberikan angka *score* rendah dengan angka 0 pada kasus-kasus seperti sistem-sistem operasi dan pengaturan keuangan, 5 tahun laporan audit, pemberian pelayanan kepada anggota, kecukupan modal, pertumbuhan asset, manajemen asset, kebijakan perkreditan, kebijakan fiskal. Hendaknya digunakan nilai yang serendah mungkin apabila kasus-kasus di mana informasi yang ternyata tidak diperoleh secara terus menerus. Hal ini memberikan perangsang bagi organisasi yang bersangkutan untuk memberikan informasi, daripada menahannya karena takut untuk memperoleh angka (*score*) rendah. Untuk kasus tertentu berkaitan dengan penilaian keterlambatan laporan-laporan keuangan koperasi ditanyakan hanya kalau laporan-laporan keuangan tidak diperoleh dan bertanda negatif. Jika laporan-laporan keuangan diperoleh maka pertanyaan ini tidak ditanyakan atau dinilai 0.

Penjumlahan terhadap nilai skala dimaksudkan untuk menetapkan zonasi kinerja koperasi. Setiap zonasi diberikan simbol-simbol untuk menjelaskan tingkatan kinerja koperasi contoh. Ada tiga tingkatan kinerja koperasi, yaitu: (1) Zona hijau, yang berarti kinerja koperasi umumnya baik. (2) Zona kuning, berarti kinerja koperasi memuaskan tetapi memerlukan perhatian. (3) Zona merah, berarti organisasi koperasi dalam kesulitan.

Adapun skala masing-masing zona dari tiap-tiap indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Skala Menurut Indikator dalam Penilaian Kinerja Koperasi

| No | Indikator | Zona | | |
|----|--|-------|--------|---------|
| | | Hijau | Kuning | Merah |
| 1 | Visi | 22-35 | 12-21 | 0-11 |
| 2 | Kapasitas | 26-40 | 13-25 | (-5)-12 |
| 3 | Sumberdaya | 28-40 | 15-27 | 0-7 |
| 4 | Jaringan kerja (tanpa wawancara tambahan) | 15-20 | 8-14 | 0-7 |
| 5 | Jaringan kerja (dengan wawancara tambahan) | 22-35 | 12-21 | 0-11 |

Sumber: Soedjono, 2003

Indikator-indikator yang terdapat pada tabel di atas sebagai penentuan dalam menilai jati diri koperasi dengan menggunakan *Development Ladder Assesment (DLA)*. Rentang atau jarak yang memungkinkan dari indikator-indikator tersebut antara lain: Hijau dengan rentang $(150 - (-5)) = 145 - 98$, kuning rentang $(97 - 52)$, merah rentang $(51 - (-5))$. Hasil perolehan rentang tersebut diperoleh dari tabulasi setiap indikator dengan menjumlahkan dari setiap skala indikator. Secara umum DLA membagi atas tiga zona yaitu, pertama, zona hijau, kinerja yang dilakukan baik dari segi visi, sumber, daya, kapasitas dan jaringan kerja; kedua, zona kuning, menunjukkan kinerja pada umumnya memuaskan sesuai visi koperasi namun ada indikator yang perlu dilakukan perbaikan. Zona merah, menunjukkan kinerja yang dilakukan koperasi dalam kondisi kesulitan sesuai dengan visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja.

Model Daniel Cote

Posisi koperasi mencerminkan informasi yang relevan mengenai koperasi yang bersangkutan yang dihimpun secara (empiris). Harus disadari bahwa informasi ini seringkali tidak lengkap dan juga bahwa tidak ada yang homogen penuh dari hasil studi yang satu ke studi yang lain.

Koperasi A di Kuadran I. Posisi ini menggambarkan bahwa koperasi yang bersangkutan kuat dalam mengaplikasikan jatidirinya dan aturan-aturan yang

terkait, tetapi tidak melakukan kegiatan yang penuh persaingan, seperti pada bidang pendidikan/pelatihan yang khusus dibutuhkan oleh anggota-anggotanya. Posisi ini juga menggambarkan bahwa anggota-anggota koperasi mematuhi dan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh koperasi.

Koperasi B di Kuadran II. Koperasi yang ada dalam kuadran ini cenderung lemah atau sangat lemah dalam jatidirinya dan aplikasi aturan-aturan perkoperasian dan juga kecil daya saingnya. Banyak koperasi di Indonesia yang menempati posisi seperti ini antara lain menggambarkan bahwa koperasi ini tidak memiliki akar kuat dikalangan anggota atau lemahnya partisipasi anggota.

Koperasi C di Kuadran III. Ada koperasi-koperasi yang berhasil dalam bidang usaha dan memiliki daya saing besar, akan lemah dan sangat lemah dalam jatidirinya dan pelaksanaan aturan-aturan serta prinsip-prinsip koperasi. Koperasi ini umumnya tidak terlalu memperhatikan kedudukan dan peran para anggota sebagai pemilik/pelanggan dan kegiatannya lebih dilakukan dengan pihak luar koridornya. Sebenarnya koperasi-koperasi ini lebih merupakan korporasi, tetapi berbaju koperasi. Tempatnya ada di kuadran III dan cenderung menjadi koperasi E yang berada di luar kerangka kerja koperasidan berubah statusnya menjadi korporasi.

Koperasi D di Kuadran IV. Koperasi dalam posisi ini adalah yang paling ideal, karena kuat jatidirinya, konsisten dalam aplikasinya, berakar pada anggota-anggota yang mendukungnya dan berpartisipasi penuh. Di samping itu sebagai sebuah perusahaan koperasi ini berhasil/sangat berhasil tanpa melanggar jatidirinya dan tetap dalam koridornya karena jenis kegiatannya terintegrasikan secara efektif. Koperasi-koperasi ini memang ada di Indonesia, meskipun belum terlalu banyak. Koperasi-koperasi lain yang ada dikuadran-kuadran lain dapat dan harus diarahkan memasuki kuadran IV ini, melalui cara-cara yang tepat.

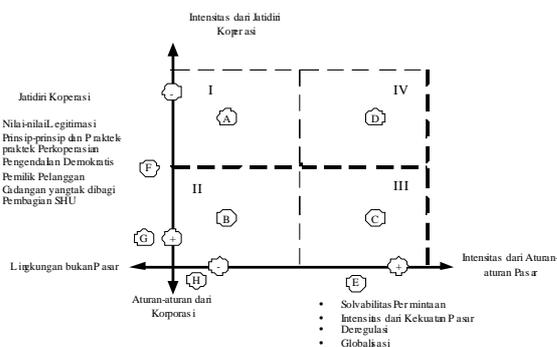
Koperasi di Kuadran V dan VI. Kuadran ini sudah berada di luar kerangka kerja koperasi. Koperasi-koperasi di kuadran V adalah yang sudah tidak dapat atau tidak mampu berfungsi lagi karena lemahnya/kehilangan sifat dan ciri-ciri koperasinya, tidak memiliki daya saing, bekerja sesuai dengan aturan-aturan korporasi, itupun asal bisa hidup saja seperti "koperasi

F”. kelompok-kelompok arisan dan kerjasama lain misalnya dapat saja ditempatkan dalam kuadran VI ini.

Kuadran V adalah tempat bagi badan usaha yang mirip atau bekas koperasi dan bekerja semata-mata atas dasar aturan-aturan korporasi seperti ”koperasi H”. mungkin pra-koperasi dapat ditempatkan sebagai ”koperasi G” dalam kuadran ini.

Dalam menempatkan koperasi pada kuadran harus diperhatikan konteks koperasi yang bersangkutan, hingga mencerminkan profil koperasi yang obyektif. Karena kuadran ini terdiri dari dua poros, vertikal dan horizontal dan masing-masing poros dibagi menjadi tiga kemungkinan. Dengan menggeser tempat koperasi dari atas ke bawah atau sebaliknya, dari kanan ke kiri atau sebaliknya, maka tempat yang mendekati ketepatan dapat diperoleh. Koperasi-koperasi yang letaknya di luar kuadran kerangka kerja koperasi sudah tidak relevan lagi untuk pengkajian koperasi dalam konteks indeksasi ini. Tempat di kuadran V dan VI adalah sekedar untuk perbandingan saja atau untuk memahami proses yang terjadi.

Untuk memperoleh tempat yang tepat bagi koperasi dalam kuadran perlu diketahui kordinatnya dalam kuadran yang bersangkutan. Penjelasan diatas akan digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar 1. Kuadran Profil Koperasi (Keragaman Konteks Berdasarkan Jatidiri Koperasi)

Sumber: Soedjono, 2003

Model ini sangat penting untuk mengenal tingkat kekuatan jatidiri dan pratek-praktek perkoperasian. Sebaliknya juga untuk mengetahui mengenai koperasi-koperasi yang kehilangan jatidirinya, atau secara spesifik membedakan mereka dari perusahaan kapitalis. Melalui analisis cepat dari kasus suatu koperasi dapat diketahui dengan adanya variasi konteks dan profilnya.

Dengan memahami profil dan variasi konteks-konteks tersebut adalah sangat penting untuk dapat memperbaiki koperasi.

Untuk melihat perbedaan antara organisasi-organisasi koperasi dapat digunakan dua poros. Poros pertama (vertikal) mencerminkan jantung jatidiri koperasi meliputi nilai-nilai dan legitimasi yang merupakan watak, prinsip-prinsip/praktek perkoperasian dan sifat khas koperasi. *Poros pertama* ini juga dapat menunjukkan kepada kehilangan sepenuhnya jatidiri koperasi dengan kehilangannya kebersamaan (de-mutualisasi) koperasi. *Poros kedua* (horizontal) mengukur dinamika-dinamika lingkungan dimana koperasi beroperasi, dicirikan oleh makin kecilnya atau makin besarnya intensitas persaingan. Seperti halnya pada poros pertama, di sini dapat terjadi pula bahwa sementara koperasi beroperasi dalam lingkungan tanpa persaingan.

Gambar di atas mempertemukan kedua poros tersebut dan memungkinkan kita menggambarkan perbedaan profil koperasi. Poros vertikal (jatidiri koperasi) dapat dibagi menjadi tiga kemungkinan: intensitas aplikasi kuat (+) dari nilai-nilai aplikasi lemah (-) dan de-mutualisasi di mana koperasi telah meninggalkan ikatan kebersamaannya dan berganti dengan status korporasi. Poros horizontal (pasar bebas) juga dibagi menjadi tiga bagian: intensitas persaingan yang kuat (+), dan intensitas persaingan lemah (-) dan lingkungan bukan pasar.

Grid Model Menurut ICA ROAP

Dengan menempatkan koperasi pada model kisi-kisi, akan secara jelas diketahui kondisi koperasi pada saat tertentu dilihat dari segi perusahaan maupun perkumpulan. Kelebihan dari model kisi-kisi ini adalah unsur pemerintah dimasukkan dalam sistem ini.

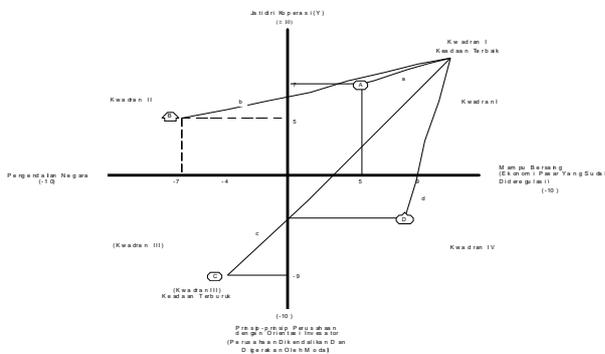
Dengan demikian model ini sekaligus dapat digunakan untuk mengukur intervensi pemerintah dalam pengembangan koperasi sebagaimana terdapat pada kuadran-kuadran bagian kiri sumbu X (kuadran II dan III). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

Diagram kisi-kisi grid model menurut ICA ROAP secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Koperasi A di Kuadran I. Koperasi A yang terletak pada titik temu kordinat Y+8 (absis) dan X+5 (ordinat) menggambarkan keadaan yang cukup baik dilihat dari intensitas jatidiri (angka 8), meskipun daya saingnya

masih sedang (angka 5). Garis a menunjukkan arah dan sekaligus jenis perbaikan yang perlu dilakukan untuk mendekati kondisi yang ideal. Dalam kasus koperasi A tekanannya lebih diberikan pada peningkatan daya saing, karena intensitas pelaksanaan jatidirinya sangat baik. Garis lurus a dimaksudkan untuk menentukan arah perbaikab itu sendiri yang dapat menempuh jalur yang berliku-liku tergantung kondisi internal dan eksternal koperasi.

Koperasi B di kuadran II. Kedudukan koperasi B dikuadran II sebagai titik temu koordinat Y+5 dan X-7 mencerminkan hubungannya dengan pemerintah. Karena intervensi pemerintah yang relatif jauh ke dalam organisasi intern koperasi (angka -7) akan sulit bagi koperasi untuk mengembangkan jatidirinya (angka +5). Kalau koperasi A ditempatkan dalam kuadran II, maka intensitas ketelibatan pemerintah seharusnya mendekati angka X-1. adalah sulit bagi koperasi A dikuadran I untuk mencapai posisinya pada Y+8, bilamana pemerintah melakukan intervensi yang jauh. Upaya koperasi B untuk mencapai posisi ideal akan jauh lebih sulit dari koperasi A, karena harus membebaskan diri dari intervensi yang berlebihan dari pemerintah.



Gambar 2. Diagram Kisi-Kisi (Grid Model) menurut ICA ROAP(+10)

Sumber: Soedjono, 2003

Koperasi C di Kuadran III. Koperasi C dalam posisi Y-9 dan X-4 sebenarnya sudah sulit tidak memenuhi persyaratan sebagai koperasi lagi. Kalau mau memperbaiki koperasi seperti ini, maka akan menghadapi tiga kendala berat: mengembalikan wataknya dari korporasi menjadi koperasi dengan jatidirinya, meniadakan/mengurangi intervensi pemerintah dan memperkuat organisasi, manajemen dan usaha untuk

mampu bersaing dalam pasar. Dalam kondisi seperti itu dan beratnya upaya penyelamatan, maka cara yang paling logis adalah membubarkan koperasi yang bersangkutan atau membiarkan merubah dirinya sebagai korporasi (usaha berbasis modal).

Koperasi D di Kuadran IV. Koperasi D dalam posisi Y-4 (yang lebih dekat dalam korporasi) dan X+8 mempunyai posisi yang lebih ringan untuk penyesuaian kembali menjadi koperasi. Jarak diagramnya relatif pendek, meskipun dalam praktek belum tentu semudah apa yang dilihat pada gambar. Hal ini sangat tergantung pada persepsi koperasi yang bersangkutan dan besarnya kamauan untuk "back to basics" atau kembali pada jatidiri koperasi yang sebenarnya

HASIL DAN PEMBAHASAN

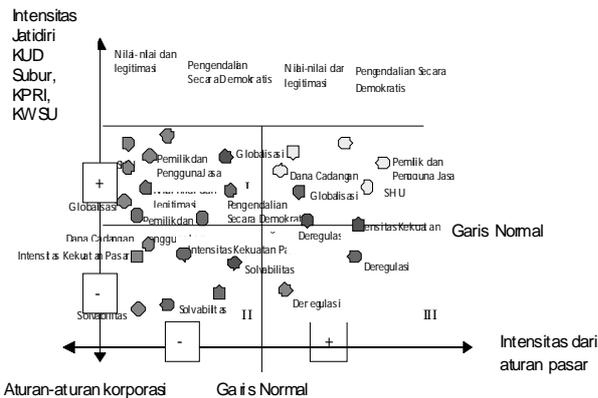
Perbandingan Karakteristik KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM

Perbandingan Karakteristik antara KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Analisa Perbandingan karakteristik koperasi dengan menggunakan empat variabel DLA yaitu visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja.

Berdasarkan penilaian variabel visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja. KUD subur berada pada zona kuning dengan skor 90 atau tepatnya berada pada rentang 57–97, artinya KUD subur dalam kinerja pada umumnya memuaskan namun ada perlu indikator-indikator-indikator yang perlu dilakukan perbaikan. KPRI UB berada pada zona hijau dengan skor 119 atau tepatnya berada pada rentang 98–145, artinya KPRI UB dalam kinerjanya baik dari segi visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja. Sedangkan, KWSU BAM berada pada zona hijau dengan skor 124 atau tepatnya berada pada rentang 98-145, artinya KWSU BAM dalam hal kinerjanya baik dari segi visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja.

Keragaman Konteks Berdasarkan Jatidiri KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM dengan Model Daniel Cote

Berikut gambar keragaman konteks berdasarkan Jatidiri secara keseluruhan KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM.



Gambar 3. Keragaman Kontek Berdasarkan Jatidiri KUD Subur, KPRI UB

Sumber: Data Primer, Diolah

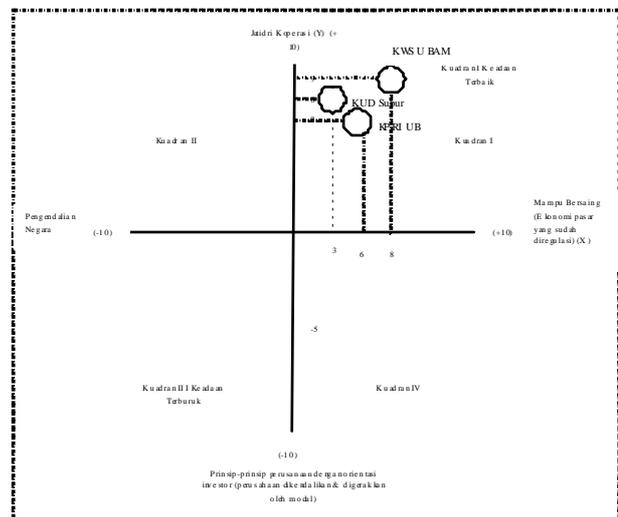
Berdasarkan gambar di atas koperasi-koperasi yang diteliti dalam penelitian ini berada dalam kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi-koperasi baik dalam mengimplementasikan jatidirinya namun masih lemah dalam menghadapi intensitas pasar (persaingan). Indikator-indikator yang terdapat dalam kuadran I KUD Subur antara lain; (i) nilai-nilai dan legitimasi; (ii) pengendalian secara demokratis; (iii) SHU dan (iv) pemilik dan pengguna jasa (v) globalisasi. Indikator-indikator yang terdapat dalam kuadran I KPRI UB antara lain; (i) nilai-nilai dan legitimasi; (ii) pengendalian secara demokratis; (iii) pemilik dan pengguna jasa; (iv) dana cadangan. Indikator-Indikator yang terdapat dalam kuadran I KWSU BAM yaitu indikator globalisasi.

Namun, masih banyak indikator-indikator yang lebih penting untuk diperhatikan yaitu pada kuadran II, dimana masih banyak indikator-indikator yang masuk dalam kuadran tersebut. Hal tersebut menggambarkan bahwa koperasi-koperasi mengindikasikan ke arah aturan-aturan korporasi. Ada beberapa indikator yang perlu diperbaiki pada KUD Subur dalam kuadran II antara lain; (i) solvabilitas; (ii) intensitas Kekuatan Pasar dan (iii) Dana Cadangan. Indikator-indikator yang perlu diperbaiki KPRI UB dalam kuadran II antara lain; (i) solvabilitas dan (ii) intensitas kekuatan pasar dan (iii) SHU. Sedangkan indikator-indikator yang perlu diperbaiki KWSU BAM dalam kuadran I yaitu, globalisasi dan kuadran II yaitu solvabilitas. Harapannya baik indikator-indikator yang terdapat dalam kuadran I dan II dapat menuju ke arah

kuadran yang diidealkan yaitu kuadran IV, di mana memiliki jatidiri yang baik dan dapat berdaya saing.

Model Kisi-Kisi (Grid Model) KWSU BAM Menurut ICA ROAP KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM

Berikut ini merupakan gambar diagram model kisi-kisi (Grid Model) secara keseluruhan dimana menunjukkan kondisi existing masing-masing koperasi. Berdasarkan gambar diagram model kisi-kisi grid model ICA ROAP menunjukkan bahwa KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM telah menempati pada kuadran I. Artinya, Ketiga koperasi tersebut termasuk kategori koperasi yang berjatidiri dan mampu melakukan persaingan. Meskipun demikian dalam hal konteks berdaya saing ketiga koperasi tersebut memiliki karakter yang berbeda-beda. *Pertama*, KUD subur sebagai koperasi bentukan pemerintah, baik dalam mengaplikasikan jatidiri koperasi, namun dalam melakukan persaingan masih rendah. *Kedua*, KPRI UB baik dalam melakukan jatidiri koperasi meskipun dalam penerapan jatidiri masih dan cukup baik dalam melakukan persaingan. *Ketiga*, KWSU BAM sangat baik dalam menerapkan jatidiri koperasi dan baik melakukan persaingan.



Gambar 4. Model Kisi-Kisi (Grid Model) KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM Menurut ICA ROAP

Sumber: Data Primer, Diolah

KUD Subur masih rendah dalam melakukan persaingan dikarenakan masih banyaknya indikator-

indikator yang terdapat dalam kuadran I dan II dalam *model daniel cote*. Sebagaimana dikaitkan dengan *model daniel cote* masih terdapat beberapa indikator yang terdapat dalam kuadran I antara lain; (i) nilai-nilai dan legitimasi; (ii) pengendalian secara demokratis; (iii) SHU dan (iv) pemilik dan pengguna jasa (v) globalisasi. Sedangkan untuk kuadran II juga masih banyak indikator-indikator dalam kuadran tersebut, antara lain; (i) solvabilitas; (ii) intensitas Kekuatan Pasar dan (iii) Dana Cadangan. Kemudian, untuk KPRI UB masih ada beberapa indikator yang terdapat dalam kuadran I antara lain; (i) nilai-nilai dan legitimasi; (ii) pengendalian secara demokratis; (iii) pemilik dan pengguna jasa; (iv) dana cadangan. Sedangkan untuk kuadran II masih banyak indikator-indikator dalam kuadran tersebut antara lain; (i) solvabilitas dan (ii) intensitas kekuatan pasar dan (iii) SHU. Selanjutnya, untuk KWSU BAM indikator-indikator yang terdapat dalam kuadran I hanya indikator globalisasi dan di dalam kuadran II hanya terdapat indikator solvabilitas. Indikator-indikator yang perlu diperbaiki oleh KWSU BAM relatif sedikit di dibandingkan dengan KUD Subur maupun KPRI UB.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penilaian DLA dengan variabel visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja, KUD subur berada pada zona kuning artinya KUD subur dalam kinerja pada umumnya memuaskan. Namun, ada perlu indikator-indikator-indikator yang perlu dilakukan perbaikan dalam manajemen organisasi. KPRI UB dan KWSU BAM berada pada zona hijau, artinya KPRI UB dan KWSU BAM menunjukkan kinerja yang baik dari segi visi, kapasitas, sumber daya dan jaringan kerja.

Berdasarkan analisa *Daniel cote*, KUD subur, KPRI UB dan KWSU BAM ini secara umum memosisikan berada dalam kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi-koperasi menunjukkan kinerja yang baik dalam mengimplementasikan jatidirinya namun masih lemah dalam menghadapi intensitas pasar (persaingan).

Berdasarkan analisa Grid Model, KUD Subur, KPRI UB dan KWSU BAM telah menempati pada kuadran I. Artinya, Ketiga koperasi tersebut termasuk

kategori koperasi yang berjati diri dan mampu melakukan persaingan. KUD subur menunjukkan kinerja yang baik dalam mengaplikasikan jati diri koperasi, namun dalam melakukan persaingan masih rendah. KPRI UB baik dalam mengaplikasikan jati diri koperasi dan cukup dalam melakukan persaingan. KWSU BAM sangat baik dalam mengaplikasikan jatidiri koperasi dan baik dalam melakukan persaingan.

Saran

Kekuatan internal anggota dalam upaya meningkatkan kecukupan modal koperasi ditingkatkan melalui simpanan wajib, simpanan pokok dan simpanan sukarela. Meminimalkan kekuatan permodalan akan ketergantungan dari pihak luar. Sehingga, untuk mengurangi beban hutang dalam sisi kewajiban.

Harapannya perlunya adanya dukungan penerapan sistem tanggung renteng koperasi yang diterapkan dalam implementasi praktik-praktik perkoperasian, guna untuk memperkuat kekuatan keanggotaan koperasi dan menerapkan koperasi yang berjati diri dan berdaya saing

Forum komunikasi, pelatihan, pendidikan berkaitan dengan perkoperasian maupun penyikapan teknologi informasi harapannya secara rutin untuk terus dilaksanakan sebagai upaya melibatkan partisipasi aktif anggota dan peningkatan sumber daya manusia dalam perkoperasian.

Mengupayakan peningkatan kesejahteraan anggota dalam bentuk pembagian SHU dan dana cadangan dalam lembaga koperasi yang selama ini masih fluktuatif.

Variabel-variabel yang digunakan dalam konsep DLA ini harapannya dapat terus untuk dikembangkan seiring dengan dinamika perkoperasian. Karena, konsep DLA yang dilakukan dalam penelitian ini tentunya masih memiliki kelemahan-kelemahan dalam penggunaan variabel-variabel untuk pengukuran jatidiri koperasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- ICA. 1995. *Statement on the Cooperative Identity”, Report to the 31 st Congress Manchester in Review of International Cooperation*, 88.3.
- Maryunani. 2007. *Pengukuran Jatidiri Koperasi terhadap KUD, Koperasi Fungsional dan Koperasi Gerakan*

- dengan Pendekatan Development Ladder Assesment (DLA)*. Proposal Adopkop Indonesia. 1–2.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghaliia Indonesia.
- Nazir, M. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghaliia Indonesia.
- North, C.D. 1991. *Institution, Institutional Change and Economic Performance Political Economy of Institution and Decisionss*. Cambridge: Unversity Press
- Pranaji. 2003. *Reformasi Kelembagaan dan Kemandirian Perekonomian Pedesaan Kajian pada Kasus Agrebisnis Padi Sawah*. Makalah Seminar Nasional”
- Peluang Indonesia Untuk Mencukupi Sendiri Kebutuhan Beras Nasionalnya”. Badan Litbang Pertanian, Departemen Pertanian, Jumat 2 Oktober 2003 di Bogor.
- Soedjono, I. 2003. *Instrumen-Instrumen Pengembangan Koperasi*. Jakarta: LSP2I.
- Sugiyono.2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta.
- Wiratha, I.M. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: Andi offset.