

## **DISERTASI**

**ANALISIS KOMPARATIF FAKTOR PARTISIPASI ANGGOTA,  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA, PERAN PEMERINTAH DAN  
TINGKAT KEBERHASILAN ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DAN  
TUNGGAL USAHA PADA KOPERASI SUSU SAPI PERAH  
DI JAWA TIMUR**



**M. FATHORRAZI**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004**

**ANALISIS KOMPARATIF FAKTOR PARTISIPASI ANGGOTA,  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA, PERAN PEMERINTAH DAN  
TINGKAT KEBERHASILAN ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DAN  
TUNGGAL USAHA PADA KOPERASI SUSU SAPI PERAH  
DI JAWA TIMUR**

**DISERTASI**

Untuk memperoleh Gelar Doktor  
dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari : Selasa  
Tanggal : 13 Juli 2004  
Pukul 10.<sup>00</sup> WIB

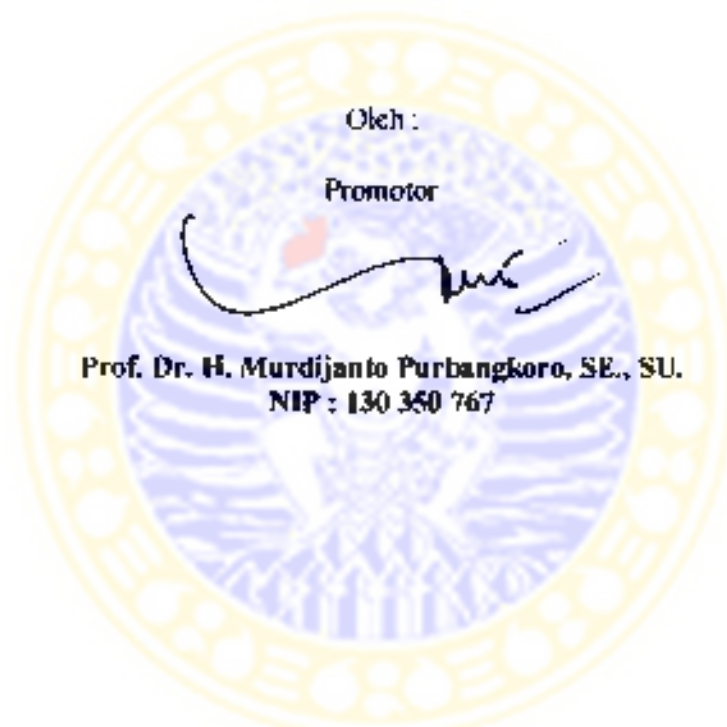


Oleh :

**M. FATHORRAZI**  
**NIM. 099813142 D**

Lembar Pengesahan

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL 18 AGUSTUS 2004**



Oleh :

Promotor

**Prof. Dr. H. Murdijanto Purbanggoro, SE., SU.**  
**NIP : 130 350 767**

Ko-Promotor

**Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE.**  
**NIP : 130 675 531**

**Telah Diuji Oleh Panitia Penguji Pada Ujian Tertutup  
Tanggal : 19 Mei 2004**

---

**PANITIA PENGUJI DISERTASI**

**Ketua** : Prof. H. Armijn Rangkuti, SE.  
**Anggota** : 1. Prof. Dr. H. Mudijanto Purbangkoro, SE., SU.  
2. Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE.  
3. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE.  
4. Prof. V. Henky Supit, Drs., Ec, Ak.  
5. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, Apt.  
6. Prof. Dr. Hj. Yati Suhartati Joesron, SE., MS.



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, terutama dalam bentuk kesehatan dan kesempatan serta peluang, sehingga saya dapat menyusun Disertasi ini

Keberhasilan penulis menyusun Disertasi ini tidak lepas dari peran serta promotor dan ko-promotor, para senior pakar koperasi, dan beberapa teman yang telah memberikan masukan yang sangat berharga. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya sampaikan terima kasih kepada :

Prof. Dr. H. Mardijanto Purbangkoro, SC. dan Prof. Dr. H. Imam Syukur, SE; selaku promotor dan ko-promotor yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan, dan saran, serta perbaikan sehingga penulis terpacu untuk menyelesaikannya dan menambah referensi dalam upaya memperkuat argumen yang bertalian dengan landasan teoritis dari penelitian yang dilakukan.

Saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Pemerintah Republik Indonesia ex Menteri Pendidikan Nasional melalui Bantuan Program Pascasarjana (HPPS) yang telah memberikan bantuan finansial, sehingga meringankan beban saya dalam menyelesaikan studi ini.

Mantan Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Soedarto, dr.DTMH, Ph.D. dan Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Med. Puruhito; atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Doktor.

Mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. M. Soedjono, dr. dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang dijabat oleh Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr; atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Mantan Rektor Universitas Jember Prof. Dr. Kabul Santoso dan mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember Drs. Sukusni, MSc.; yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan Program Doktor di Universitas Airlangga.

Rektor Universitas Jember Dr. Ir. Sunkto, MSc. dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember Drs. Liakip, SU.; yang telah memberikan bantuan sehingga Disertasi ini dapat terselesaikan.

Prof. Dr. Hj. Tati Suhartati Joestron, SE, MS dari UNPAD; Prof. H. Annisa Rangkuti, SE dari UNAIR; dan Prof. Ropke dari Philip Marburg University Jerman, dan seorang penggerak koperasi yaitu Bapak Ir. Ibnu Soedjono; yang telah banyak membantu memberikan ide dalam menciptakan kerangka pemikiran pada penelitian yang dilakukan. Di samping itu, para pakar koperasi tersebut telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan saran, serta perbaikan sehingga penulis terpacu untuk mengakses pada lembaga yang berkaitan dengan pengembangan koperasi di Indonesia, seperti Asosiasi Dosen Pengajar dan Peneliti Koperasi Indonesia (ADOPKOPIN) dan Dewan Koperasi Indonesia (DEKOPIN) serta organisasi lainnya

Prof. Dr. H. Samanu, MSi dan Widodo J.Pudjirahardjo, dr., MS., MPH., Dr., PH., dan UNAIR, dan Dr. Harun Al Rasyid dan UNPAD, pakar penelitian

dan alat-alat statistik yang telah banyak memberikan masukan, terutama dalam hal menggalang dan menemukan permasalahan empirik untuk kemudian dijadikan permasalahan teoritis yang merupakan landasan utama dibangunnya penelitian ini. Khusus untuk Prof. Sutrisno Hadi dari UGM; saya sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan alat-alat analisis dan Modul Seri Program Statistik Versi 2000 Lengkap.

Manajer dan seluruh Pengurus GKSJ Jatim serta para stafnya; yang telah banyak membantu memberikan penjelasan dan keterangan tambahan, sehingga dapat memperkuat alasan tentang kondisi di lapangan. Begitu pula saya sampaikan terima kasih kepada saudara Umi Kalsum, SE., M. Ak. dan Nurul Inayah, SE., MSI, serta Sdr. Sunarto dan Sudarmo, yang telah banyak membantu dalam menghimpun daftar pertanyaan di lapangan dan membantu menganalisis data sampai Disertasi ini dapat terselesaikan.

Ayah dan Ibu tercinta, H. Fathorrozi (Almarhum) dan Hj. Roesmiati, serta Ayah dan Ibu Mertua yang saya sayangi H. Prayogo Nurhadi (Almarhum) dan Hj. Siti Chomsatan; yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi dan dorongan agar saya segera menyelesaikan studi ini. Juga saya sampaikan terima kasih kepada Paman, Bibi dan Adik-adik yang telah memberikan doa restu.

Istri tercinta Halimah dan ketiga anak saya Rosita Fitriah Dewi dan Rozi Rizka Akbar serta Muhammad Hasan Ulil Abror Al Rozi, yang telah banyak menemani dan memotivasi saya sehingga tetap tegar untuk menyelesaikan studi di tengah himpitan segala permasalahan dan rintangan.

Kepada teman-teman seperjuangan, khususnya Bambang Tjahjadi, Noor Lailie, Susilo, Edy Yowono Slamet, Tarik Surjani, Muslihah, Nizarul Aditt, Sony Nursutan Hotama, Hj. Ida Ayu Brahumasari dan Surahman yang telah bersedia menjadi teman diskusi dan telah memberikan motivasi. Tak Lupa juga disampaikan terima kasih kepada senior saya : KH. M.H. Mutawakkil Alallah, KH. A. Aziz Mashuri, KH. Nurchorim Zaimi, KH. Ali Maschan Moesa, K.H. Mahmud Ali Zain, KH. Muhyiddin dan K.H. Imam Hasan, serta Bupati Bondowoso Dr. H. Mashoed yang telah banyak memberikan motivasi.

Semua yang diuraikan dalam tulisan ini merupakan upaya maksimal yang dapat saya lakukan berkat dukungan semua pihak yang tidak mungkin dapat saya sebutkan satu persatu di sini. Semoga budi baik dari semua yang turut menyumbangkan wawasan, pemikiran, ide dan kritik serta saran, mendapatkan balasan Rahmat dan Hidayah serta Inayah dari Allah SWT. Amin.

Akhirnya, semoga tulisan ini bermanfaat dan menjadi inspirator bagi pembaca dan para peneliti lain dalam rangka upaya menguak misteri alam yang penuh dengan Rahmat dan Ibadah Allah SWT. Amin.

## RINGKASAN

ANALISIS KOMPARATIF FAKTOR PARTISIPASI ANGGOTA,  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA, PERAN PEMERINTAH DAN  
TINGKAT KEBERHASILAN ANTARA KOOPERASI MULTI USAHA DAN  
TUNGGAL USAHA PADA KOOPERASI SUSU SAPI PERAH  
DI JAWA TIMUR

M. Fathorrazi

Koperasi adalah organisasi swadaya yang menjalankan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan koperasi tidak jauh berbeda dengan badan usaha lain, yaitu harus dapat dikelola secara efisien agar dapat memberikan *cooperative effect* pada anggotanya. Bertalian dengan keharusan mempertahankan jati dirinya, maka faktor-faktor yang menentukan keberhasilan koperasi tidak dapat disamakan dengan badan usaha lainnya.

Koperasi merupakan kumpulan orang bukan kumpulan modal, sehingga partisipasi anggota merupakan salah satu faktor yang ikut berperan mensukseskan koperasi. Di samping itu, efektifitas organisasi akan sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia yang langsung terkait dengan keberhasilan koperasi ialah pengurus dan manajemnya, maka pengaruh pengurus dan manajer tidak dapat diabaikan dalam pengelolaan koperasi. Koperasi sebagai salah satu pranata bisnis tentunya juga tidak akan terlepas dari pengaruh peran pemerintah karena koperasi Indonesia banyak yang lahir atas prakarsa pemerintah sehingga peran pemerintah menjadi sangat penting.

Koperasi mempunyai ciri unik yang membedakannya dengan badan usaha lainnya, yaitu pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama. Akibatnya terdapat beberapa implikasi bagi koperasi sebagai konsekuensi dari adanya ciri khas tersebut, yaitu ragam fokus usaha inti di koperasi identik dengan banyaknya unit usaha anggotanya, maka semakin tidak terfokus usaha koperasi berarti semakin heterogen anggotanya. Koperasi yang mempunyai anggota yang heterogen akan membawa konsekuensi tersendiri, yaitu timbul konflik, biaya partisipasi bertambah, skala usaha kecil, proses belajar sambil bekerja kurang berkembang, kurang adopsi teknologi, bahkan dibutuhkan manajemnya yang mempunyai kemampuan lebih. Oleh karena itu, pengaruh fokus usaha inti terhadap keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer, serta peran pemerintah menjadi penting untuk diamati dan dikaji dalam rangka menemukan bentuk koperasi yang terdapat keunggulan di dalamnya.

Studi ini bermaksud mengkaji dan menganalisis perbedaan antara kinerja koperasi tunggal usaha dan koperasi multi usaha. Juga, untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer. Di samping itu, akan dianalisis pula pengaruh peran pemerintah terhadap keberhasilan koperasi.

Studi ini dilakukan di Jawa Timur, melibatkan sampel koperasi sapi perah sebanyak 24 koperasi multi usaha dan 6 (enam) koperasi tunggal usaha dengan teknik *Proportional Stratified Random Sampling*, 560 anggota dengan teknik sampel minimal, serta 118 pengurus dan 30 manajer dengan teknik *purposive sampling*. Dari analisis menggunakan Uji Beda dan *Path Analysis* ditemukan beberapa hal penting yang amat berguna bagi pengembangan teori ekonomi koperasi maupun pengembangan koperasi sapi perah di Jawa Timur.

Temuan penting dari studi ini adalah terdapat perbedaan partisipasi anggota, kinerja manajer, pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah, serta keberhasilan koperasi antara koperasi multi usaha dan koperasi tunggal usaha. Di samping itu, studi ini memberikan bukti empirik bahwa ragam fokus usaha inti berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan koperasi secara langsung dan melalui partisipasi anggota dan kinerja manajernya, sedangkan kinerja pengurusnya dan peran pemerintah berupa pembinaan dan bantuan modal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan koperasi.

Implikasi penting dari penelitian ini adalah semakin terfokus usaha koperasi, maka semakin berhasil koperasi tersebut dalam kegiatan sapi perah. Berdasarkan temuan ini disarankan bagi koperasi multi usaha agar unit usaha peternakan sapi perah dikelola secara otonom.

Peran pemerintah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan koperasi. Hal ini berarti bantuan modal pemerintah menciptakan rasa kepemilikan anggota terhadap koperasinya semakin kecil, yang ditunjukkan dengan partisipasi anggota yang semakin rendah. Akibatnya tingkat keberhasilan koperasi semakin rendah pula. Disisi lain, pembinaan pemerintah berupa pemerintah bertindak sebagai wirausaha koperasi menyebabkan kinerja manajemen koperasi berkurang. Koperasi menjadi tergantung pada program pemerintah, akibatnya tingkat keberhasilannya juga berkurang. Berdasarkan temuan ini disarankan hendaknya bantuan pemerintah pada koperasi dibatasi dalam jangka waktu tertentu, yang tidak menciptakan semakin ketergantungan koperasi pada pemerintah.

Mekanisme pasar yang berjalan dalam kegiatan sapi perah selama ini ialah mengikuti pola pasar monopsoni atau satu pembeli. Kondisi ini menciptakan ketergantungan yang amat besar bagi koperasi terhadap pembeli tunggalnya. Berdasarkan kondisi ini disarankan pengelolaan koperasi tercipta terobosan baru agar hasil produksi anggota dapat diwujudkan dalam berbagai produk.

Kegiatan susu sapi perah sarat dengan penggunaan teknologi. Oleh karena itu, pengembangan unit usaha yang memanfaatkan penggunaan teknologi dari hulu ke hilir hendaknya menjadi rencana strategis masa depan, sedangkan untuk kepentingan penelitian lain yang tertarik pada aktivitas kegiatan sapi perah oleh koperasi disarankan upaya untuk mengungkap kinerja koperasi susu hendaknya melalui pemanfaatan data *time series*, karena di samping dapat diikuti wujud perbedaannya juga akan dapat diamati arah perkembangannya.



## SUMMARY

COMPARATIVE ANALYSIS FOR FACTORS OF MEMBERS PARTICIPATION,  
PERFORMANCE OF THE COOPERATIVE HUMAN RESOURCES, AS WELL  
AS GOVERNMENT ROLE AND COOPERATIVE SUCCESS BETWEEN  
MULTY PURPOSE AND SINGLE PURPOSE COOPERATIVE  
IN DAIRY COW MILK COOPERATIVE IN EAST JAVA

M. Fathorrazi

Cooperative is a self-support organization running an enterprise. Therefore, management of the cooperative is not so much different from other corporation, namely it has to be managed efficiently in order to be able to provide *the cooperative effect* to its members. In connection to the necessity to sustain this specific characteristic, the factors determining the success of cooperative cannot be equally treated as those for other corporation.

Cooperative is a group of people and not a group of capital, that is why participation of its members becomes one of the actors taking the role to make a cooperative into a success. In addition, effectiveness of the organization will be mostly determined by performance of human resources owned by the organization itself. Human resources directly related to the success of cooperative are the management and its manager. It is for this reason that the influence of management and its managers cannot be neglected in running the cooperative. Cooperative as one of the business institutions certainly will never be free from influence of government role, since many of the Indonesian cooperatives are established on the initiative of the government, so that role of the government becomes very important.

Cooperative has a unique characteristic distinguishing it from other corporation, namely the owners and the customers are the same persons. As the effect, there are some implications in cooperative as the consequence of the said specific characteristic, namely variety of core business focuses in cooperative is identical with the amount of business units of its members. Therefore, the less focused the cooperative business is, the more heterogeneous its members are. The cooperative with heterogeneous members will come up with certain consequences, namely the occurrence of conflicts, increase in participation cost, business scale becomes smaller, the process of learning by doing becomes less developed, less adoption in technology, it even requires managers with extra skills. Therefore, influence of core business focus upon the cooperative, participation of its members, performance of management and the manager as well as the government role are important to be observed and studied in the scheme of finding the format of cooperative with the points of excellence inside.

This study is intended to learn and analyze the difference between performance of the sole business cooperative and that of the multi business cooperative. Also, it is to learn and analyze influence of core business focus of cooperative upon the success of cooperative, participation of its members,

performance of management and its managers. Besides, the influence of the government role upon the success of the cooperative will also be analyzed.

This study is carried out in East Java, involving the samples of dairy cow milk cooperatives, namely 24 multi business and 6 sole business cooperatives using the *proportional stratified random sampling technique*. Meanwhile, 560 members are treated under the *minimal sample technique*; whereas 118 management personnel and 30 managers are analyzed by using the *purposive sampling technique*. The analysis applying *Differential Test* and *Path Analysis* discovers some important things very much useful for development of the cooperative economic theory and also for development of dairy cow milk cooperatives in East Java.

The important finding of this study is that the variety of cooperative core business focuses has significant direct influence upon the success of cooperative. In addition, it is also found out that variety of core business focuses has a significant influence upon success of the cooperative through participation of its members and performance of its managers. Meanwhile, the performance of its management and the role of government in the form of guidance and capital assistance do not significantly affect the success of the cooperative.

The important implication of this research is that the more focused the cooperative business is, the more successful the cooperative in dairy cow activities. Based on this finding, it is suggested for the multi-business cooperative to manage the business unit of dairy cow ranch autonomously.

The government role does not have a significant effect upon success of the cooperative. This means that the capital assistance from the government causes smaller sense of belonging of the members upon their cooperative, as indicated by participation of the members that is getting lower and lower. As the effect, level of success of the cooperative is also getting lower. On the other hand, guidance of the government reflected in the form that the government acts as the cooperative businessman decreases performance of the cooperative management. Cooperative becomes dependent on the government programs; consequently level of its success also decreases. Under the basis of this finding, it is suggested that the government assistance to cooperative is limited for a certain period of time, not creating more dependence of the cooperative on the government.

The market mechanism existing at the activity of dairy cows so far has followed the market pattern of *monopsony* or one buyer. Such condition creates a very big dependence of the cooperative on its sole buyer. Under such circumstance, it is suggested for the cooperative management to establish and find the new shortcuts, so that the production outputs of its members can be materialized in various products.

Dairy cow milk activities are rich in technology application. Therefore the business unit development utilizing upstream to downstream technology should become the strategic plan in future. Meanwhile, for the benefit of other research interested in the activity of dairy cows by cooperative, it is suggested to have the efforts to reveal the performance of the milk cooperative through the utilization of

**data *time series*. The reason is, besides, the difference is visible, direction of its development can also be observed.**



## ABSTRACT

COMPARATIVE ANALYSIS FOR FACTORS OF MEMBERS PARTICIPATION  
AND PERFORMANCE OF THE COOPERATIVE HUMAN RESOURCES AS  
WELL AS GOVERNMENT ROLE AND COOPERATIVE SUCCESS BETWEEN  
MULTY PURPOSE AND SINGLE PURPOSE COOPERATIVE  
IN DAIRY COW MILK COOPERATIVE IN EAST JAVA

M. Fathorrazi

Cooperative is a self-support organization running an enterprise. Therefore, the cooperative has to be managed efficiently in order to be successful and able to provide the cooperative effect to its members. The success of cooperative is much determined by participation of its members, performance of management and its managers, as well as guidance and capital assistance from the government. Since the cooperative has a specific characteristic that its owners and its customers are the same persons, the core business focuses cannot be neglected in supporting the success of cooperative.

This study was intended to prove and analyze the difference between performance of the multi purpose cooperative and single purpose cooperative, the influence of core business focus of cooperative upon the success of cooperative directly and was also intended to prove and analyze the influence of variety of core business focus of cooperative upon the success of cooperative through participation of its members, performance of management and its managers. In addition, the influence of guidance and capital assistance from government upon the success of cooperative was also verified and analyzed.

This study was carried out in East Java, taking the research object of dairy cow milk cooperatives. This study used 24 multi business and 6 sole business cooperatives using the proportional stratified random sampling technique. Meanwhile, 560 members were treated under the minimal sample technique; whereas 118 management personnel and 30 managers were analyzed by using the purposive sampling technique. The testing devices applied were Differential Test and Path Analysis.

Outputs of this study was indicated that variety of cooperative core business focuses had significant direct influence upon the success of cooperative through performance and participation of its members and its managers. The core business focuses do not had significant influence upon the success of the cooperative through the performance of its management. It has also concluded that guidance and capital assistance of the government had no significant influence upon the success of cooperative. Under such a circumstance, it is suggested to have the dairy cow business at the milk cooperative managed autonomously, adopting the advanced technology, and developed into product diversification direction to avoid the monopsony.

**Keywords:** Members participation, performance of cooperative human resources, government role, and cooperative success.

**DAFTAR ISI**

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Persetujuan .....	iv
Panitia Penguji .....	v
Ucapan terima kasih .....	vi
Ringkasan .....	viii
Summary .....	x
Abstrak .....	xiii
Abstract .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xviii
DAFTAR TABEL .....	xxi
DAFTAR GAMBAR .....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxiii
DAFTAR SINGKATAN .....	xxiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Studi .....	9
1.4 Manfaat Studi.....	10
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Pengertian Koperasi.....	13
2.1.1 Golongan Esensialis .....	13
2.1.2 Golongan Institusional .....	24
2.1.3 Golongan Nominalis.....	25
2.1.4 Definisi Berdasarkan Identitas Ganda .....	27
2.2 Keberhasilan Koperasi.....	34
2.2.1 Deskripsi Keberhasilan Koperasi.....	34
2.2.2 Ukuran Keberhasilan Koperasi .....	35
2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Koperasi.....	37
2.3.1 Partisipasi Anggota .....	39
2.3.1.1 Pengertian Partisipasi Anggota .....	39
2.3.1.2 Hubungan Partisipasi Anggota Dengan Keberhasilan Koperasi .....	42
2.3.1.3 Ukuran Partisipasi Anggota .....	44
2.3.2 Sumber Daya Manusia Koperasi .....	46
2.3.2.1 Peran Sumber Daya Manusia Koperasi .....	46
2.3.2.2 Kinerja Sumber Daya Manusia Koperasi .....	50

2.3.3 Peran Pemerintah .....	54
2.3.3.1 Alasan Perlunya Peran Pemerintah .....	54
2.3.3.2 Ukuran Peran Pemerintah .....	62
2.4 Koperasi Tunggal Usaha dan Multi Usaha.....	64
2.5 Landasan Teori .....	65
2.5.1 Teori Three Angle Fit of Participation dari Korten .....	65
2.5.2 Teori Strategi Bisnis Tunggal dan Majemuk.....	78
2.5.3 Konsep Economies of Scale dalam Teori Biaya .....	81
2.5.4 Konsep Learning by Doing dalam Teori Biaya .....	86
2.5.5 Teori Konflik .....	88
2.5.6 Teori kewirausahaan Koperasi dari Ropke .....	92
2.5.7 Teori Peran Pemerintah dari Laslo Valko .....	100
2.6 Beberapa Hasil Penelitian Sebelumnya .....	106
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	
<b>PENELITIAN.....</b>	<b>112</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	112
3.2 Hipotesis Penelitian.....	123
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>125</b>
4.1 Rancangan Penelitian.....	125
4.2 Populasi dan Sampel.....	126
4.3 Variabel Penelitian.....	136
4.3.1 Operasionalisasi Variabel.....	124
4.3.2 Metode Pengukuran Variabel.....	137
4.3.3 Klasifikasi Variabel .....	140
4.4 Lokasi Penelitian .....	142
4.5 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data .....	142
4.6 Prosedur Analisis Data.....	142
4.6.1 Uji Validitas .....	143
4.6.2 Uji Reliabilitas .....	143
4.7 Rancangan Uji Hipotesis.....	145
<b>BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>152</b>
5.1 Deskripsi Daerah Penelitian.....	152
5.2 Deskripsi Usaha Sapi Perah Oleh Koperasi .....	161
5.3 Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	178
5.3.1 Karakteristik Responden .....	178
5.3.2 Karakteristik Perusahaan .....	190
<b>BAB 6 PEMBAHASAN.....</b>	<b>207</b>
6.1 Uji Beda .....	208
6.1.1 Uji Beda Keberhasilan Koperasi .....	208
6.1.1 Uji Beda Partisipasi Anggota .....	212

6.1.3 Uji Beda Kinerja Pengurus .....	216
6.1.4 Uji Beda Kinerja Manajer .....	220
6.1.5 Uji Beda Pembinaan Pemerintah .....	223
6.1.6 Uji Beda Bantuan Modal Pemerintah .....	226
6.2 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi	229
6.2.1 Pengaruh Langsung Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi.....	231
6.2.2 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Melalui Partisipasi Anggota .....	234
6.2.3 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Kinerja Pengurus .....	237
6.2.4 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Melalui Kinerja Manajer .....	239
6.2.5 Pengaruh Pembinaan dan Bantuan Modal Pemerintah.....	241
6.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggota, Kinerja Pengurus dan Manajer Terhadap Keberhasilan Koperasi.....	244
6.2.7 Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Keberhasilan Koperasi.....	246
6.3 Temuan .....	248
6.4 Implikasi Teoritik dan Praktik.....	253
6.5 Keterbatasan Studi .....	254
<b>BAB 7 PENUTUP .....</b>	<b>257</b>
7.1 Kesimpulan .....	258
7.2 Saran .....	259
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>262</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>270</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Perbandingan Total Produksi Dan Produksi Rata-Rata Per Tahun Per Koperasi Antara Koperasi Multi Usaha Dan Koperasi Tunggal Usaha Pada Koperasi Susu Sapi Perah Di Jawa Timur Tahun 2000.	7
Tabel 1.2 : Perbandingan Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Koperasi Yang Akan Diteliti Dengan Penelitian Sebelumnya.	11
Tabel 2.1 : Pendekatan Pengukuran Keberhasilan Koperasi.	37
Tabel 2.2 : Matrik Hubungan Partisipasi Anggota dan Profesionalisme Manajemen serta Perkembangan Koperasi	43
Tabel 2.3 : Konflik Dan Keefektifan Organisasi.	89
Tabel 4.1 : Jumlah Koperasi Yang Menjalankan Kegiatan Usaha Susu Sapi Perah Di Jawa Timur Tahun 2002	127
Tabel 4.2 : Sampel Koperasi Berdasarkan Strata Wilayah	129
Tabel 4.3 : Jumlah Sampel Pengurus Dan Manajer Koperasi	131
Tabel 4.4 : Jumlah Anggota Koperasi Anggota GKS1 Dan Sampel Anggota	135
Tabel 4.5 : Klasifikasi Variabel Kaitannya Dengan Hipotesis Penelitian	137
Tabel 4.6 : Variabel, Indikator Dan Butir Setiap Indikator	141
Tabel 5.1 : Jumlah Penduduk Daerah Sampel Dan Daerah Lain Di Jawa Timur Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2001	156
Tabel 5.2 : Komposisi Tanah Dan Penggunaannya Di Jawa Timur Tahun 2001	157
Tabel 5.3 : Populasi Ternak Besar Di Jawa Timur Tahun 1999-2001	158
Tabel 5.4 : Produksi Susu Dan Daging Di Jawa Timur Tahun 1999-2001	159
Tabel 5.5 : Produksi Susu Di Indonesia Tahun 2001.	160
Tabel 5.6 : Produksi Susu Dan Kotoran Ternak Di Indonesia Tahun 2001	161
Tabel 5.7 : Badan Usaha Yang Melakukan Kegiatan Susu Sapi Perah Di Indonesia Tahun 2001.	162
Tabel 5.8 : Keadaan Koperasi Di Daerah Sampel Dan Daerah Lain Di Jawa Timur Tahun 2001.	171
Tabel 5.9 : Jumlah Manajer, Volume Usaha, Dan SHU Serta Kekayaan Koperasi Di Daerah Sampel Dan Daerah Lain Di Jawa Timur Tahun 2001	172
Tabel 5.10: Perkembangan Ternak Dan Peternak Serta Produktivitas Per Peternak Anggota Koperasi Yang Terdaftar Dalam GKS1 Jatim Tahun 1991 - 2001	173



Tabel 5.11 :	Perkembangan Ternak Dan Peternak Serta Kepemilikan Sapi Per Peternak Oleh Koperasi Anggota GKSI Jatim Tahun 1991 - 2001	175
Tabel 5.12 :	Jumlah Responden Peternak Berdasarkan Tingkat Usia Pada Koperasi Anggota GKSI Jatim	179
Tabel 5.13 :	Jumlah Responden Peternak Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Koperasi Anggota GKSI Jatim	181
Tabel 5.14 :	Jumlah Responden Pengurus Koperasi Berdasarkan Tingkat Usia Pada Koperasi Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	183
Tabel 5.15 :	Jumlah Responden Pengurus Koperasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Koperasi Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	185
Tabel 5.16 :	Jumlah Responden Manajer Koperasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Koperasi Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	187
Tabel 5.17 :	Jumlah Responden Manajer Koperasi Berdasarkan Tingkat Usia Pada Koperasi Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	188
Tabel 5.18 :	Jumlah Pengurus Koperasi Berdasarkan Jenis Koperasinya Pada Koperasi Susu Sapi Perah Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	192
Tabel 5.19 :	Jumlah Karyawan Koperasi Berdasarkan Jenis Koperasinya Pada Koperasi Susu Sapi Perah Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	194
Tabel 5.20 :	Kemandirian Dana Koperasi Sampel Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001. (Dalam Rata-Rata)	197
Tabel 5.21 :	Macam Kredit Yang Pernah Diterima Oleh Koperasi Sampel Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	198
Tabel 5.22 :	Perbandingan Sisa Hasil Usaha Antara Koperasi Multi Usaha Dengan Koperasi Tunggal Usaha Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	200
Tabel 5.23 :	Perbandingan Volume Usaha Antara Koperasi Multi Usaha Dengan Koperasi Tunggal Usaha Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	201
Tabel 5.24 :	Perbandingan Profitabilitas Ratio Antara Koperasi Multi Usaha Dengan Koperasi Tunggal Usaha Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	202
Tabel 5.25 :	Perbandingan Hasil Atas Aktiva Antara Koperasi Multi Usaha Dengan Koperasi Tunggal Usaha Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001	203
Tabel 5.26 :	Perbandingan Perputaran Aktiva Antara Koperasi Multi Usaha Dengan Koperasi Tunggal Usaha Anggota GKSI Jatim, Tahun 2001.	204
Tabel 5.27 :	Jenis Usaha yang Dilakukan Oleh Koperasi Sampel Anggota GKSI Jatim, tahun 2001	205
Tabel 6.1 :	Perbandingan Nilai Keberhasilan Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha. Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001.	209

Tabel 6.2 :	Hasil Perhitungan Perbandingan Nilai Keberhasilan Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001.	210
Tabel 6.3 :	Perbandingan Nilai Partisipasi Anggota Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	214
Tabel 6.4 :	Hasil Perhitungan Perbandingan Nilai Partisipasi Anggota Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	215
Tabel 6.5 :	Perbandingan Nilai Kinerja Pengurus Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	218
Tabel 6.6 :	Hasil Perhitungan Perbandingan Nilai Kinerja Pengurus Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	219
Tabel 6.7 :	Perbandingan Nilai Kinerja Manajer Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	221
Tabel 6.8 :	Hasil Perhitungan Perbandingan Nilai Kinerja Manajer Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	222
Tabel 6.9 :	Perbandingan Nilai Pembinaan Pemerintah Terhadap Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001.	224
Tabel 6.10 :	Hasil Perhitungan Perbandingan Nilai Pembinaan Pemerintah Terhadap Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	225
Tabel 6.11 :	Perbandingan Nilai Bantuan Modal Pemerintah Terhadap Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001	227
Tabel 6.12 :	Hasil Perhitungan Perbandingan Nilai Bantuan Modal Pemerintah Terhadap Koperasi Antara Koperasi Tunggal Usaha Dengan Koperasi Multi Usaha, Anggota Gksi Jatim, Tahun 2001.	228
Tabel 6.13 :	Hasil Perhitungan Nilai Signifikansi X2, X3, Dan X4 Terhadap Y	245
Tabel 6.14 :	Hasil Perhitungan Nilai Signifikansi X1, X2, X3, X4, X5 Dan X6 Terhadap Y	240

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Jaringan Pemasaran Sebelum Ada Koperasi	23
Gambar 2.2 : Jaringan Pemasaran Pada Koperasi Produksi	23
Gambar 2.3 : Jaringan Pemasaran Pada Koperasi Konsumsi	24
Gambar 2.4 : Organisasi Ekonomi Sebagai Suatu Sistem .	26
Gambar 2.5 : Mendefinisikan Koperasi Melalui Prinsip Ganda Dan Prinsip Koperasi	28
Gambar 2.6 : Tingkat Partisipasi	41
Gambar 2.7 : Tipe Partisipasi Anggota	45
Gambar 2.8 : Model Perilaku Organisasi 3 Tahap Dari Robbin	48
Gambar 2.9 : Faktor Pembentuk Kinerja	50
Gambar 2.10: Dimensi Kinerja	51
Gambar 2.11: Biaya Rata-Rata Koperasi Dan Non Koperasi	57
Gambar 2.12: Three Angle Fit Of Participation	67
Gambar 2.13: Organisasi Koperasi	77
Gambar 2.14 : Model Proses Manajemen Strategis Buat Perusahaan Dengan Sbu Majemuk Menggunakan Perencanaan Tahap Pertama	80
Gambar 2.15 : Fungsi Biaya Ukuran Perusahaan Kecil, Menengah Dan Besar	81
Gambar 2.16: Biaya Rata-Rata Dalam Jangka Panjang Dan Jangka Pendek	83
Gambar 2.17: Hubungan Fungsi Biaya, Economies Of Scale., Dan Returns To Scale	84
Gambar 2.18: <i>Economies Of Scale Versus Learning Curve</i>	87
Gambar 2.19: Kewirausahaan Inovatif	93
Gambar 2.20: Pengaruh Inovasi Terhadap Kegiatan Ekonomi	95
Gambar 2.21: Pola Kewirausahaan Koperasi	97
Gambar 2.22. Tahapan Peran Pemerintah Pada Koperasi	102
Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual Penelitian Terdahulu	115
Gambar 3.2 : Hubungan Konseptual Ragam Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi	118
Gambar 3.3 : Hubungan Konseptual Ragam Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Melalui Partisipasi Anggota	119
Gambar 3.4 : Hubungan Konseptual Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Melalui Kinerja Pengurus Dan Manajer	120
Gambar 3.5 : Kerangka Proses Berpikir	121
Gambar 3.6 : Kerangka Konseptual Penelitian	122
Gambar 3.7 : Keterkaitan Antar Variabel	123
Gambar 4.1 : Peta Koperasi Yang Menjalankan Kegiatan Usaha Susu Sapi Perah Di Jawa Timur Tahun 2001	128
Gambar 4.2 : Tahapan Pengambilan Sampel	136

Gambar 4.3	: Hubungan Struktural $X_1$ dengan $Y$	146
Gambar 4.4	: Hubungan Struktural $X_1$ dengan $X_2$ dan $X_2$ dengan $Y$	147
Gambar 4.5	: Hubungan Struktural $X_1$ dengan $X_3$ dan $X_3$ dengan $Y$	148
Gambar 4.6	: Hubungan Struktural $X_1$ dengan $X_4$ dan $X_4$ dengan $Y$	148
Gambar 4.7	: Hubungan Struktural $X_5$ dan $X_6$ dengan $Y$ .	149
Gambar 4.8	: Hubungan Struktural $X_2$ , $X_3$ dan $X_4$ dengan $Y$ .	149
Gambar 4.9	: Hubungan Struktural $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ , $X_4$ , $X_5$ dan $X_6$ dengan $Y$ .	150
Gambar 5.1	: Peta Koperasi Yang Menjalankan Kegiatan Usaha Susu Sapi Perah Di Jawa Timur Tahun 2001	153
Gambar 5.2	: Persentase Tanah Dan Penggunaannya Di Jawa Timur Tahun 2001	157
Gambar 5.3	: Siklus Perkembangan Sapi Perah	163
Gambar 5.4	: Tahapan Perkembangan Kebutuhan Usaha Sapi Perah	164
Gambar 5.5	: Grafik Pertumbuhan Koperasi	166
Gambar 5.6	: Mekanisme Penjualan Dan Pembelian Susu Oleh Koperasi Terhadap Anggota Dan Konsumen	168
Gambar 5.7	: Perkembangan Produksi Dan Peternak Anggot GCSI Jatim	174
Gambar 5.8	: Perkembangan Produksi Susu Di GCSI Jatim	176
Gambar 5.9	: Hubungan Antara Produktivitas Dan Kepemilikan Sapi Per Peternak Di GCSI Jatim	177
Gambar 5.10	: Struktur Organisasi Koperasi Primer	190
Gambar 5.11	: Mekanisme Pemupukan Modal Koperasi Di Indonesia	196
Gambar 6.1	: Keterkaitan Variabel Yang Diteliti	229
Gambar 6.2	: Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Keterkaitan Variabel Yang Diteliti	230
Gambar 6.3	: Temuan Hasil Penelitian	250
Gambar 6.4	: Temuan Teoritis Hasil Penelitian Berlandaskan Teori Yang Ada	253

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Peta Teori	270
Lampiran 2 : Rekapitulasi Data Keberhasilan Koperasi, Partisipasi Anggota, Kinerja Pengurus dan Manajer, serta Pembinaan dan Bantuan Modal Pemerintah.	276
Lampiran 3 : Data Uji Beda Keberhasilan Koperasi, Partisipasi Anggota, Kinerja Pengurus dan Manajer, serta Pembinaan dan Bantuan Modal Pemerintah.	277
Lampiran 4 : Hasil Regresi Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi, Partisipasi Anggota, Kinerja Pengurus dan Manajer, serta Pembinaan dan Bantuan Modal Pemerintah.	279
Lampiran 5 : Pengujian Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Anggota	280
Lampiran 6 : Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pengurus	282
Lampiran 7 : Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajer	284
Lampiran 8 : Pengujian Validitas dan Reliabilitas Keberhasilan Koperasi	285
Lampiran 9 : Data Partisipasi Anggota dalam Skala Ordinal	287
Lampiran 10 : Perhitungan Methode Successive Interval Partisipasi Anggota	297
Lampiran 11 : Data Partisipasi Anggota dalam Skala Interval	299
Lampiran 12 : Data Kinerja Pengurus dalam Skala Ordinal	309
Lampiran 13 : Perhitungan Methode Successive Interval Kinerja Pengurus	312
Lampiran 14 : Data Kinerja Pengurus dalam Skala Interval	313
Lampiran 15 : Data Kinerja Manajer dalam Skala Ordinal	316
Lampiran 16 : Perhitungan Methode Successive Interval Kinerja Manajer	317
Lampiran 17 : Data Kinerja Manajer dalam Skala Ordinal	318
Lampiran 18 : Data Keberhasilan Koperasi (Butir Keuangan) dalam Skala Ordinal	319
Lampiran 19 : Perhitungan Methode Successive Interval Keberhasilan Koperasi (Butir Keuangan)	320
Lampiran 20 : Data Keberhasilan Koperasi (Butir Keuangan) dalam Skala Interval	321
Lampiran 21 : Data Keberhasilan Koperasi (Butir Pelayanan) dalam Skala Ordinal	322
Lampiran 22 : Perhitungan Methode Successive Interval Keberhasilan Koperasi (Butir Pelayanan)	332
Lampiran 23 : Data Keberhasilan Koperasi (Butir Pelayanan) dalam Skala Interval	333

Lampiran 24 : Nilai Keberhasilan Koperasi (Butir Keuangan dan Pelayanan) dalam Skala Interval	343
Lampiran 25 : Daftar Pertanyaan	344



## DAFTAR SINGKATAN

AC	: Average Cost
$\varepsilon_1$	: Error term regresi 1
$\varepsilon_2$	: Error term regresi 2
H	: Hipotesis
KPSP	: Koperasi Peternakan Sapi Perah
KUD	: Koperasi Unit Desa
KSU	: Koperasi Serba Usaha
LRAC	: Long run Average Cost
MC	: Marginal Cost
n	: Jumlah sample pada strata
N	: Jumlah sampel
Q	: Output
S	: Standard Deviasi
SAC	: Short run Average Cost
$t_0$	: tahun nol
$t_1$	: tahun satu
$\bar{X}$	: Nilai Rata-rata





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Persaingan global akan meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, dan produk. Standar ini relatif tidak statis sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Adanya tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini akan memaksa perusahaan bersedia melakukan apa yang penting agar dapat memiliki daya saing strategis. Selain lingkungan eksternal, pemanfaatan sumber daya dan kemampuan unik dari perusahaan merupakan sarana utama untuk dapat memiliki daya saing strategis (Hitt, Michael, Ireland, and Hoskisson, 1997 : 15).

Koperasi sebagai *business entity* tidak akan terlepas dari tuntutan peningkatan kinerja tersebut, agar koperasi tetap mampu bertahan dalam persaingan yang tidak hanya mengandalkan keunggulan komparatif tetapi juga keunggulan kompetitif ini. Koperasi harus dikelola secara efisien mengingat sampai saat ini koperasi belum mampu berkembang sejajar dengan dua pelaku ekonomi lainnya. Dilihat dari sumbangan terhadap perekonomian nasional, informasi yang ada menunjukkan bahwa koperasi dan industri kecil baru menyumbangkan sekitar delapan persen, BUMN sebesar 24 persen, dan BUMS sebesar 68 persen terhadap Produk Nasional Bruto (Hendar dan Kusnadi, 1999: 148). Oleh karena itu, koperasi dituntut untuk meningkatkan kemampuan sebagai institusi ekonomi yang mampu bersaing atas dasar potensi koperasi



sendiri. Dalam hal ini koperasi dituntut untuk meningkatkan profil diri yang mampu berkembang sejajar dengan kemampuan dua pelaku ekonomi lainnya. Sejalan dengan itu, menurut Wirasasmita (1995-a : 5-6) efisiensi harus ada pada setiap koperasi bukan hanya promosi anggota atau pertumbuhan saja.

Menurut Röpke (1989 : 13), salah satu sumber kemampuan koperasi dapat berasal internal koperasi berupa mekanisme kerja koperasi yang unik, yaitu pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama. Berkaitan dengan keunikan ini, Röpke menjelaskan lebih lanjut bahwa koperasi yang mengelola usaha yang beragam akan mempunyai skala usaha kecil. Akibatnya koperasi tersebut kurang dapat memanfaatkan teknologi yang ada, sehingga biaya operasionalnya menjadi tinggi. Pendapat ini juga sejalan dengan yang dikemukakan Bilas (1994 : 156) dan Salvatore (1994 : 185) bahwa ekonomi skala besar memungkinkan adanya efisiensi biaya.

Senada dengan pandangan Röpke, menurut Kuhn (1981 : 73) perkembangan koperasi sangat bergantung kepada ragam kegiatan usahanya. Masih menurut Kuhn, pada umumnya koperasi yang mengelola kegiatan usaha yang beragam seperti KUD mempunyai kelemahan-kelemahan di antaranya:

1. Memerlukan manajer yang berkualitas dalam mengombinasikan berbagai kegiatan usaha,
2. Timbul banyak konflik, baik antar anggota, antar manajer, serta antara anggota dengan manajer,
3. Timbul kompleksitas manajemen, hingga sulit mengambil keputusan yang dapat diterima semua pihak.

Karena pada koperasi multi usaha terbuka peluang terjadinya konflik dan timbul kompleksitas manajemen, maka lebih banyak pertemuan yang harus dilakukan untuk mencapai kesepakatan, sehingga pada akhirnya biaya untuk mengatasi konflik akan bertambah. Biaya yang diperlukan untuk mengatasi konflik antara lain biaya konsensus, biaya kompromi, dan biaya organisasi dan informasi (Groskopf, 1986 : 192).

Pendapat yang mendukung hal tersebut juga dikemukakan oleh Rozi dan Hendri (1997 : 121), bahwa apabila kompleksitas manajemen meningkat maka daya saing koperasi akan berkurang dan manajemen akan lebih dominan sebab anggota memerlukan informasi yang semakin banyak untuk mengontrol dan mengendalikan manajemen. Akibatnya akan terbuka peluang terjadinya penyalahgunaan wewenang oleh pengurus dan manajer koperasi.

Berdasarkan pernyataan tersebut, ragam usaha koperasi akan mempengaruhi tingkat efisiensi usaha koperasi melalui skala usaha dan kemungkinan terjadinya konflik dalam organisasi koperasi yang akan menyebabkan meningkatnya biaya. Dengan kata lain, ragam usaha koperasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi. Namun demikian, keberhasilan koperasi tidak semata-mata ditentukan oleh ragam usahanya. Menurut (Hanel, 1985 : 70) ada empat faktor pendukung keberhasilan dan perkembangan organisasi koperasi, yaitu :a) aspek anggota; b) aspek manajemen; c) aspek usaha, dan d) aspek lingkungan. Oleh karena itu, selain ragam usaha, masih terdapat tiga aspek lain yang diperkirakan sangat mempengaruhi keberhasilan koperasi

Kaitannya dengan anggota, menurut Sumodimirjo (dalam Sri Edi Swasono, 1987-a : 32) bahwa keberhasilan organisasi koperasi sangat ditentukan oleh kesiapan dan kemampuan anggota koperasi atau keberhasilan koperasi tergantung pada kualitas para anggotanya. Peran serta anggota koperasi adalah rasa memiliki dan rasa tanggung jawab untuk mengembangkan koperasi. Salah satu wujud dari peran serta anggota adalah partisipasi anggota, dengan demikian, partisipasi anggota memegang peran penting dalam perkembangan koperasi.

Partisipasi anggota antara lain dipengaruhi oleh ragam usaha koperasi, sebab ragam usaha akan mempengaruhi biaya partisipasi. Pada koperasi yang mempunyai usaha yang beragam maka biaya partisipasi akan meningkat sebab diperlukan informasi yang lebih banyak bagi anggota agar mereka dapat mengontrol dan mengendalikan jalannya koperasi.

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi yang bertalian dengan pengelolaan koperasi akan meliputi kinerja dari pengurus dan manajer. Pengurus dan manajer memegang peran penting bagi keberhasilan koperasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Robin (1990 : 44) bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri.

Kinerja pengurus dan manajer juga akan dipengaruhi oleh ragam usaha koperasinya. Semakin beragam usaha koperasi maka diperlukan pengurus dan manajer yang mempunyai kualitas semakin baik, sehingga sejalan dengan beragamnya usaha koperasi maka pengurus dan manajer semakin menjadi kurang profesional dalam pengelolaan koperasi. Di samping itu, menurut Röpke (1989 : 17) pada koperasi yang beragam umumnya terdapat intervensi yang sangat kuat

dari pemerintah, akibatnya kewirausahaan pengurus dan manajer akan menjadi berkurang. Berkurangnya sifat kewirausahaan antara lain karena keterbatasan pengetahuan dan kondisi di lapangan yang relatif heterogen sementara tuntutan penerapan kebijaksanaan pada umumnya bersifat homogen.

Faktor pendukung keberhasilan koperasi lainnya adalah pengaruh faktor dari luar serta faktor manajemnya (Rusidi, 1992 : 425). Faktor dari luar dapat berupa lingkungan usaha dan pembinaan oleh pemerintah. Menurut Harsono (1985 : 217), iklim dan lingkungan usaha yang kurang serasi bagi sistem koperasi pada dasarnya merupakan hambatan utama dalam pengembangan koperasi. Demikian pula, ketergantungan koperasi yang berlebihan pada pemerintah akan menimbulkan kendala bagi kemandirian koperasi, bahkan ada tendensi untuk melemahkan daripada menguatkan koperasi, karena tidak mendidik koperasi untuk mandiri, melainkan justru menimbulkan kesan pada masyarakat seolah-olah koperasi itu adalah lembaga pemerintah. Oleh karena itu Sutaryo Salim (1991 : 84) mengkhawatirkan bahwa apabila bantuan modal atau kredit oleh pemerintah diperoleh terlalu mudah maka membahayakan motivasi kemandirian para anggota dan menghancurkan aktivitas selanjutnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diperkirakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi di antaranya adalah faktor partisipasi anggota, kinerja pengurus, kinerja manajer, serta peran pemerintah dalam ikut serta melakukan pembinaan dan memberikan bantuan modal pada koperasi. Pengaruh beberapa faktor tersebut terhadap keberhasilan koperasi akan dibedakan oleh ragam usaha koperasi yang ditimbulkan oleh kompleksitas manajemen

disebabkan oleh kemungkinan terjadinya konflik dan perbedaan skala usaha serta merosotnya partisipasi anggota dan kewirausahaan koperasi.

Gejala yang diuraikan pada halaman terdahulu dapat terjadi pada setiap usaha koperasi, termasuk di antaranya pada kegiatan usaha sapi perah. Secara umum dapat dikatakan bahwa usaha susu sapi perah melalui koperasi telah mengalami peningkatan, baik dari segi produktivitas maupun jumlah peternaknya. Produksi per peternak telah mengalami kenaikan yang berarti, dari 11,45 liter/hari pada tahun 1990 menjadi 17,30 liter/hari pada tahun 1999. Jumlah peternak juga mengalami kenaikan pada tahun yang sama, dari 22.876 orang menjadi 27.498 orang (GKSI Jatim, 2002 : 1).

Peningkatan efisiensi pada kegiatan ini sangat penting, sebab efisiensi akan menentukan harga jual susu segar. Pada umumnya, harga jual susu segar ditentukan oleh tiga hal yaitu harga penerimaan di koperasi, biaya di koperasi, dan penyisihan antara lain untuk investasi dan cicilan kredit (Kudus Danasasmita, 1995 : 140). Berarti semakin efisien suatu koperasi susu maka harga jual susu segar akan semakin dapat ditekan, yang pada akhirnya akan semakin mempunyai keunggulan bersaing dengan produk susu impor. Dengan kata lain, koperasi susu dalam perkembangannya harus dapat meningkatkan efisiensinya agar mempunyai keunggulan (*advantage*) bagi anggotanya.

Selama ini kegiatan susu sapi perah melalui koperasi di Jawa Timur dilakukan oleh Koperasi Unit Desa (KUD) dan koperasi susu. Berdasarkan perbedaan unit usahanya, KUD merupakan bentuk koperasi multi usaha (*multi purpose cooperative*), sedangkan koperasi susu sapi perah merupakan bentuk

koperasi tunggal usaha multi komoditas (*single purpose cooperative*). sebab unit usaha koperasi non KUD pada umumnya terkait langsung dengan kebutuhan usaha sapi perah. misalnya pemenuhan kebutuhan pakan ternak, perawatan ternak, pengolahan susu, pemasaran, dan lain sebagainya, sedangkan jumlah unit usaha pada KUD dibentuk berdasarkan banyaknya komoditas anggota, sehingga banyak unit usaha yang tidak sejalur dengan usaha sapi perah.

Berdasarkan hasil observasi, diketahui terdapat perbedaan skala usaha antara kedua bentuk koperasi tersebut. Hal itu dapat dilihat dari produksi rata-rata per koperasi seperti termuat pada Tabel 1.1.

TABEL 1.1 PERBANDINGAN TOTAL PRODUKSI DAN PRODUKSI RATA-RATA PER TAHUN PER KOPERASI ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DAN KOPERASI TUNGGAL USAHA PADA KOPERASI SUSU SAPI PERAH DI JAWA TIMUR TAHUN 2000.

No	Uraian	Koperasi Multi Usaha	Koperasi Tunggal Usaha
1	Total produksi (liter)	85.723.470	102.986.960
2	Rata-rata produksi/kop.(liter)	9.524.830	2.574.674

Sumber : Kantor Dinas Koperasi Provinsi Jawa Timur, Mei 2002.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa produksi rata-rata per koperasi untuk koperasi susu lebih besar daripada KUD. Keadaan ini mengindikasikan bahwa antara keduanya terdapat perbedaan skala usaha, sehingga disinyalir juga akan terdapat perbedaan efisiensi antara kedua bentuk koperasi tersebut.

Berdasarkan gejala tersebut maka menarik untuk membangun proposisi yang dapat dibuktikan secara empiris pada koperasi yang menjalankan kegiatan usaha sapi perah. Oleh karena itu, menarik pula untuk diteliti - terutama pada

koperasi susu - dalam rangka mencari bentuk koperasi yang mempunyai keunggulan di dalamnya, sehingga mampu bersaing dalam era pasar bebas yang menuntut persaingan yang semakin tajam dan ketat nanti.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan menjadi titik fokus studi adalah apakah :

1. Terdapat perbedaan tingkat keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer, serta pembinaan dan bantuan modal pemerintah, antara koperasi tunggal usaha dengan koperasi multi usaha?
2. Ragam fokus usaha inti koperasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi?
3. Ragam fokus usaha inti koperasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi melalui partisipasi anggota?
4. Ragam fokus usaha inti koperasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja pengurus?
5. Ragam fokus usaha inti koperasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja manajer?
6. Pembinaan dan bantuan modal pemerintah berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi?
7. Partisipasi anggota, kinerja pengurus, dan kinerja manajer berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi?

8. **Partisipasi anggota merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap keberhasilan koperasi di antara faktor ragam fokus usaha inti koperasi, kinerja pengurus, kinerja manajer, dan pembinaan serta bantuan modal pemerintah?**

### **1.3 Tujuan Studi**

Tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan penelitian ini ialah untuk :

1. **Membuktikan dan menganalisis perbedaan tingkat keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer, serta pembinaan dan bantuan modal pemerintah, antara koperasi tunggal usaha dengan koperasi multi usaha;**
2. **Membuktikan dan menganalisis pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi?**
3. **Membuktikan dan menganalisis pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi melalui partisipasi anggota;**
4. **Membuktikan dan menganalisis pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja pengurus;**
5. **Membuktikan dan menganalisis pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja manajer;**
6. **Membuktikan dan menganalisis pengaruh pembinaan dan bantuan modal pemerintah terhadap keberhasilan koperasi;**
7. **Membuktikan dan menganalisis pengaruh partisipasi anggota, kinerja pengurus, dan kinerja manajer terhadap keberhasilan koperasi;**



8. Membuktikan dan menganalisis faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan koperasi di antara ragam fokus usaha inti koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus, kinerja manajer, dan pembinaan serta bantuan modal pemerintah.

#### 1.4 Manfaat Studi

Berkaitan dengan tercapainya beberapa tujuan tersebut, maka penelitian ini diharapkan akan berguna :

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konsep teoritik tentang pengaruh fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus, dan kinerja manajer koperasi, karena dalam penelitian ini pengaruh fokus usaha inti koperasi sebagai proposisi yang akan dibuktikan secara empiris. Dipilihnya faktor fokus usaha inti koperasi sebagai fokus analisis didasarkan pada beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perbedaan skala usaha menyebabkan perbedaan efisiensi. Hal itu disimpulkan dari hasil penelitian Yhi Min Ho (1980) di Taiwan dan Chu-Chia S. Lin (1995) di Taiwan dan China. Menurut Röpke (1989 : 13), perbedaan fokus usaha inti koperasi dapat menyebabkan perbedaan skala usaha, sehingga hasil penelitian yang berkaitan dengan perbedaan skala usaha dipandang layak dibuktikan pada koperasi. Selama ini, penelitian yang berkaitan dengan keberhasilan koperasi belum memasukkan faktor fokus usaha inti koperasi sebagai faktor yang turut menentukan keberhasilan koperasi. Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas tentang pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap

keberhasilan koperasi, baik yang menyangkut kemampuan sumber daya manusia koperasi sampai kepada partisipasi anggotanya. Pembahasan tentang pengaruh usaha koperasi masih terbatas pada tersedianya faktor yang melimpah (*endowment factor*) di tempat koperasi melaksanakan kegiatannya. Untuk melengkapi pernyataan ini dilakukan perbandingan beberapa faktor yang akan diteliti dengan peneliti sebelumnya pada Tabel 1.2

TABEL 1.2 PERBANDINGAN BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN KOOPERASI ANTARA YANG DITELITI DENGAN PENELITIAN SEBELUMNYA.

No	Variabel	Harsono (1985)	Rachmad (1993)	Budiarto (1995)	M.Fathorrazi
1	Dependent	Keberhasilan koperasi	Keberhasilan koperasi	Keberhasilan koperasi	Keberhasilan koperasi
2	Independent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepengurusan</li> <li>- Pendidikan formal</li> <li>- Pendidikan perkoperasian</li> <li>- Pengalaman</li> <li>- Sistem pengangkatan</li> <li>- insentif</li> <li>- Partisipasi Anggota :</li> <li>- Pendidikan formal</li> <li>- Pendidikan perkoperasian</li> <li>- Tempat tinggal</li> <li>- Volume &amp; macam layan</li> <li>- SHU</li> <li>- Pendapatan Lingkungan</li> <li>- Persepsi masyarakat</li> <li>- Struktur pasar</li> <li>- Bantuan pemerintah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faktor Internal</li> <li>- Partisipasi anggota</li> <li>- Keaktifan pengurus</li> <li>- Keaktifan manajer</li> <li>- Dukungan karyawan</li> <li>- Dukungan BP</li> <li>Faktor Eksternal</li> <li>- Bimbingan BPP KUD</li> <li>- Pembinaan pemerintah</li> <li>- Bantuan modal</li> <li>- BUMN&amp; BUMS yg member pehang</li> <li>- Pangsa pasar</li> <li>- Dukungan kelompok tani</li> <li>- Bantuan PUSKUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkt lahan usaha tani</li> <li>- Kemampuan pengurus &amp; Manajer</li> <li>- Homogenitas kegiatan usaha anggota</li> <li>- Partisipasi anggota</li> <li>- Produk lahan usaha tani</li> <li>- Kemampuan pengurus &amp; Manajer</li> <li>- Homogenitas usaha anggota</li> <li>- Biaya transport</li> <li>- Pendapatan pengurus &amp; Manajer</li> <li>- Prod lahan</li> <li>- Kemampuan pengurus &amp; Manajer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi anggota</li> <li>- Ragam Fokus usaha inti koperasi</li> <li>- Kinerja pengurus</li> <li>- Ragam Fokus usaha inti koperasi</li> <li>- Kinerja Manajer</li> <li>- Ragam Fokus usaha inti koperasi</li> <li>- Ragam Fokus usaha inti koperasi</li> <li>- Peran Pemerintah</li> </ul>

Uraian ini memberikan indikasi bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan model yang memadukan dan mengembangkan model-model penelitian terdahulu

2. Manfaat guna laksana penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empirik kaitannya dengan upaya menemukan konsep pengembangan koperasi bertalian dengan strategi pengembangan bidang usahanya, sehingga diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, baik bagi pemerintah maupun bagi pengurus dan manajer koperasi susu



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Koperasi

Timbulnya perbedaan dalam mendefinisikan koperasi terkait dengan sejarah berdirinya koperasi itu sendiri. Karena perkembangan koperasi yang sporadis, kemudian timbul beberapa sudut pandang dalam mendefinisikan koperasi, sebagian bertumpu pada esensi koperasi dan sebagian lagi mengacu pada mekanisme kerja dalam organisasi koperasi. Menurut Hanel (1985 : 27) pendapat mengenai definisi koperasi pada dasarnya dikemukakan oleh para pendukung esensialis, institusional, dan nominalis.

##### 2.1.1 Golongan Esensialis

Golongan esensialis menitik beratkan pada ideologi koperasi yang dipengaruhi oleh ideologi, sejumlah nilai, norma dan tujuan konkrit negara-negara yang bersangkutan yang didalamnya tercantum jiwa dan semangat koperasi. Menurut Munkner (1992 : 25) prinsip-prinsip koperasi merupakan sumber norma hukum, sehingga seringkali relevan bagi pengertian koperasi menurut hukum. Oleh karena itu ditekankan bahwa koperasi harus mempunyai ciri-ciri khusus koperasi sebagai badan usaha yang sah, untuk membedakan koperasi dari bentuk badan usaha lain. Dengan demikian, prinsip-prinsip ini dapat memberikan penjelasan secara rinci, perbedaan koperasi dengan bentuk organisasi lain. Perbedaan tersebut sekitar masalah :

1. keanggotaan;
2. periodalan,
3. manajemen operasional;
4. pembagian keuntungan.

Suatu organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi koperasi apabila dalam praktik operasionalnya badan usaha tersebut telah melaksanakan prinsip-prinsip koperasi. Pada awalnya prinsip-prinsip koperasi ini merupakan ide yang kemudian melebur menjadi aturan dalam koperasi. Beberapa ide yang kemudian melebur menjadi prinsip Rochdale yang terus dipakai sebagai sendi dasar koperasi di beberapa negara saat ini antara lain :

1. Solidaritas = kesetiakawanan,  
Akibat terjadinya depresi ekonomi dan persaingan kapitalis, maka mereka berusaha untuk membentuk organisasi ekonomi
2. Demokrasi.  
Mereka menghendaki bebas dalam berusaha, berdagang yang berdasarkan pada kemanusiaan, persamaan hak dan derajat.
3. Kemerdekaan,  
Kemerdekaan artinya bebas menentukan pilihan terhadap berbagai jenis barang yang diperdagangkan, dan lain-lain
4. Altruisme,  
yaitu pandangan dasar kerja dengan memperhatikan kepentingan orang lain  
Altruisme melahirkan loyalitas, dedikasi yang besar terhadap anggota. Hal ini

dipengaruhi oleh pikiran Robert Owen yang tidak segan-segan mengorbankan kekayaannya untuk orang lain.

5. Keadilan,

Hal ini karena adanya kelemahan dari kapitalisme yang telah menciptakan pemerasan antara orang yang satu dengan manusia lainnya, sehingga koperasi dengan rasa keadilannya memprotes hal tersebut.

6. Ekonomi,

Karena adanya depresi ekonomi yang ditandai dengan pengangguran yang tinggi dan gaji yang rendah, sehingga untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari amat sulit, maka berusaha untuk membentuk organisasi ekonomi sendiri atas dasar saling tolong menolong yang kuat.

7. Peningkatan kesejahteraan,

Hal ini merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh sebagian masyarakat Inggris waktu itu.

Beberapa ide di atas, kemudian melebur menjadi beberapa aturan dalam koperasi Rochdale, yaitu:

1. Dalam menjalankan atau mengelola koperasi harus dilakukan secara demokratis atas persetujuan rapat anggota,
2. Laporan pemeriksaan keuangan koperasi harus disampaikan dalam rapat anggota;
3. Jika terjadi perbedaan pendapat dalam rapat anggota harus ada pendamai (*arbiter*) yang diambil dari kalangan luar yang dipilih oleh anggota;

4. Perdagangan tidak boleh dilakukan secara kredit, apabila ada pengurus yang melakukan harus dikenai sanksi oleh koperasi;

Di samping beberapa aturan di atas, terdapat sembilan peraturan yang berkaitan dengan kasir, tiga diantaranya berbunyi:

1. Penjual tugasnya hanya menimbang, mengukur dan menyerahkan barang;
2. Kasir menerima pembayaran dengan membenkan tanda terima uang tersebut kepada pembeli dan menyimpan tembusannya;
3. Sekretaris menerima daftar seluruh pembelian pada setiap rapat mingguan supaya dapat mengetahui berapa banyak anggota yang membeli yang nantinya mendapatkan pembagian hasil usaha atau keuntungan.

Karena adanya beberapa kesulitan yang dialami dalam perjalanan usahanya, maka dibuatlah beberapa penyempurnaan dari aturan tersebut. Kemudian aturan tersebut dijadikan prinsip. Karena adanya beberapa perbedaan pendapat tentang aliran agama dan politik, maka pada tahun 1860 dikeluarkan pernyataan yang selanjutnya disebut dengan Prinsip Rochdale sebagai berikut:

1. Modal usaha harus dipenuhi oleh anggota sendiri dengan adanya bunga yang terbatas;
2. Persediaan barang yang akan dijual kepada anggota hanya yang bermutu baik saja;
3. Barang yang dijual kepada para anggota harus dengan timbangan dan ukuran yang benar saja.
4. Barang yang dijual kepada para anggota harus mengikuti harga pasar dan tidak boleh dilakukan secara kredit;

5. Keuntungan harus dibagi-bagikan kepada para anggota secara seimbang dengan jumlah pembelian barang.
6. Prinsip mengelola usaha dengan satu orang satu suara dan kesamaan derajat anggota baik laki-laki maupun wanita harus dilaksanakan oleh koperasi;
7. Pengelolaan harus ditangani oleh pengurus dan penyelenggara yang dipilih secara periodik.
8. Sebagian tertentu dari sisa hasil usaha atau keuntungan harus disisihkan untuk kepentingan pendidikan.
9. Keadaan neraca perusahaan harus diberitahu kepada para anggota agar dapat mengadakan penilaian.

Menurut Hanel (1985 : 27), Prinsip-prinsip koperasi Rochdale pada dasarnya ada delapan yaitu :

1. *Open membership and voluntary* (keanggotaan yang bersifat terbuka dan sukarela)
2. *Democratic control: One member, one vote* (pengawasan secara demokratis);
3. *Limited interest of share capital* (bunga yang terbatas alias modal anggota);
4. *Proportional distribution of surplus* (pengembalian sisa hasil usaha sesuai dengan jasa anggota pada koperasi).
5. *Goods to be sold at current market-price and for cash only* (Barang-barang hanya dijual dengan harga pasar yang berlaku dan hanya secara tunai).
6. *Neutrality in race, religion, and politics* (tidak ada perbedaan berdasarkan ras, agama, dan politik).



7. *Sale of pure and unadulterated goods* (barang-barang yang dijual harus merupakan barang-barang yang asli);
8. *Continuous education of members* (pendidikan terhadap anggota secara berkesinambungan).

Hasil kongres *International Cooperative Alliance (ICA)* di London pada tahun 1934 menyatakan bahwa Prinsip Umum Koperasi adalah :

1. Keanggotaan bersifat sukarela;
2. Pengawasan dilakukan secara demokratis;
3. Pembagian SHU didasarkan atas partisipasi masing-masing anggota dalam usaha koperasi,
4. Bunga yang terbatas atas modal,
5. Netral dalam lapangan politik dan agama;
6. Tata niaga yang dijalankan secara tunai;
7. Menyelenggarakan pendidikan.

Hasil kongres ICA di London tahun 1934 ini masih tetap mempertahankan prinsip koperasi yang ditahirkan di Rochdale. Pada sidang di Paris tahun 1937, ICA memutuskan bahwa empat prinsip pertama menjadi prinsip ICA sendiri.

Melihat perkembangan pelaksanaan prinsip koperasi di dunia, maka pada kongres di Praha tahun 1948 ditetapkan prinsip koperasi yang lebih sederhana, yaitu :

1. Keanggotaan bersifat sukarela;
2. Pengawasan dilakukan secara demokratis;

3. Pembagian SHU kepada anggota menurut perbandingan partisipasi masing-masing anggota dalam transaksi-transaksi sosial atau jasa sosial dari perkumpulan atau usaha koperasi;
4. Pembatasan bunga atas modal.

Pada kongres di Wina tahun 1966 rumusan baru prinsip koperasi menurut ICA dinyatakan sebagai berikut :

1. Keanggotaan koperasi harus bersifat sukarela dan terbuka;
2. Koperasi harus diselenggarakan secara demokratis;
3. Modal yang berasal dari simpanan uang dibatasi tingkat bunganya;
4. SHU, jika ada, yang berasal dari usaha koperasi harus menjadi milik anggota;
5. Koperasi harus menyelenggarakan pendidikan terhadap anggota-anggotanya, pengurus, pegawai koperasi, serta terhadap warga masyarakat pada umumnya;
6. Seluruh organisasi koperasi, baik koperasi pada tingkat lokal pada tingkat provinsi, pada tingkat nasional, dan koperasi di seluruh dunia, hendaknya menyelenggarakan usaha sesuai dengan kepentingan anggotanya. Peningkatan pelayanan kepentingan anggota itu hendaknya dilakukan melalui kerja sama antar koperasi, baik secara lokal, nasional, regional, maupun internasional.

Prinsip koperasi yang dihasilkan dari kongres di Wina ini didasan oleh fenomena koperasi yang mengarah pada pengembangan usaha koperasi tidak lagi sesuai dengan kepentingan anggotanya. Oleh karena itu, melalui prinsip nomor enam di atas diharapkan koperasi segera memperbaiki kinerjanya agar benar-benar dapat dikatakan sebagai koperasi yang mempunyai beberapa perbedaan

dengan bentuk badan usaha lainnya. Sekarang ini, prinsip yang diakui ICA yang perlu pada setiap koperasi ialah :

1. *Open membership and voluntary* (keanggotaan yang bersifat terbuka dan sukarela).
2. *Democratic control/One member, one vote* (pengawasan secara demokratis);
3. *Limited interest of share capital* (bunga yang terbatas atas modal anggota);
4. *Proportional distribution of surplus* (pengembalian sisa hasil usaha sesuai dengan jasa anggota pada koperasi);

Prinsip-prinsip di atas tidak harus mutlak berlaku, bisa dimodifikasi asal tidak terjadi :

1. *Artificial limitations* atau mengada-ada;
2. Sepanjang tidak merugikan anggota dan pengurus.

Alasan yang sering dikemukakan tentang pentingnya modifikasi prinsip koperasi tersebut adalah karena :

1. Kondisi saat ini tidak akan sama dengan kondisi abad yang lalu;
2. Prinsip-prinsip di atas cenderung hanya berlaku untuk koperasi konsumsi.

Berdasarkan beberapa alasan tersebut dan dengan melihat perkembangan koperasi terkini, hasil kongres ICA di Manchester tahun 1995 memutuskan bahwa prinsip koperasi ini lebih mengarah pada pengembalian koperasi kepada prinsip yang sebenarnya (Ibnoe Soedjono, 2000 : 28), yaitu menjadi tujuh prinsip yaitu :

- 1 Keanggotaan sukarela dan terbuka;

Koperasi adalah perkumpulan sukarela, terbuka bagi semua orang yang mampu menggunakan jasa-jasa perkumpulan dan bersedia menerima

bertanggung jawab keanggotaan, tanpa diskriminasi jender, sosial, politik dan agama

2. Pengendalian oleh anggota-anggota secara demokratis;

Koperasi adalah perkumpulan demokratis dikendalikan oleh para anggota yang secara aktif berpartisipasi dalam penetapan kebijakan-kebijakan perkumpulan dan pengambilan keputusan-keputusan, laki-laki dan perempuan mengabdikan sebagai wakil-wakil yang dipilih, bertanggung jawab kepada para anggota. Dalam koperasi primer anggota-anggota mempunyai hak suara yang sama (satu anggota satu suara), dan koperasi-koperasi pada tingkat lain juga diatur secara demokratis.

3. Partisipasi ekonomi anggota;

Anggota-anggota menyumbang secara adil bagi dan mengendalikan secara demokratis, modal dari koperasi mereka. Sekurang-kurangnya sebagian dari modal tersebut biasanya merupakan milik bersama dari koperasi. Anggota-anggota biasanya menerima kompensasi yang terbatas, bilamana ada, terhadap tujuan-tujuan sebagai berikut: pengembangan koperasi mereka, kemungkinan membentuk cadangan, sekurang-kurangnya sebagian dari padanya tidak dapat dibagi-bagi; pemberian manfaat kepada anggota-anggota sebanding dengan transaksi-transaksi mereka dengan koperasi; dan mendukung kegiatan-kegiatan yang disetujui oleh anggota-anggota.

4. Otonomi dan kebebasan;

Koperasi bersifat otonom, merupakan perkumpulan yang menolong diri sendiri dan dikendalikan oleh anggota-anggotanya. Koperasi bila

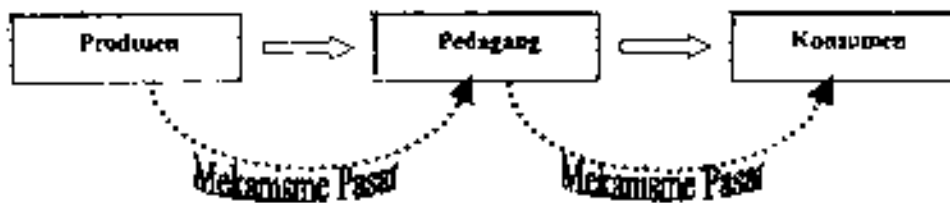
- mengadakan kesepakatan dengan perkumpulan-perkumpulan lain, hal itu dilakukan dengan persyaratan yang menjamin adanya pengendalian oleh anggota-anggota serta dipertahankannya otonomi koperasi.
5. Pendidikan, pelatihan, dan informasi;  
Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota-anggotanya, para wakil yang dipilih, manajer dan karyawan, selungga mereka dapat memberikan sumbangan yang efektif bagi perkembangan koperasi mereka. Koperasi memberikan informasi kepada masyarakat umum, khususnya orang-orang muda, dan pemimpin-pemimpin pembentuk opini masyarakat mengenai sifat dan kemanfaatan kerja.
  6. Kerjasama diantara koperasi;  
Koperasi akan dapat memberikan pelayanan yang paling efektif kepada para anggota dan memperkuat gerakan koperasi dengan cara bekerjasama melalui struktur-struktur lokal, nasional, regional dan internasional.
  7. Kepedulian terhadap komunitas.;  
Koperasi bekerja bagi pembangunan yang berkesinambungan dari komunitas mereka melalui kebijakan-kebijakan yang disetujui anggota-anggotanya.

Berdasarkan uraian tersebut, karena dalam tubuh koperasi telah berlaku prinsip koperasi maka mekanisme pasar tidak berlaku lagi. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan pada uraian berikut.

#### 1. Sebelum didirikan koperasi

Saluran pemasaran sederhana ialah produsen pedagang dan konsumen. Sebelum didirikan koperasi antara produsen dengan pedagang maupun

pedagang dengan konsumen berlaku mekanisme pasar

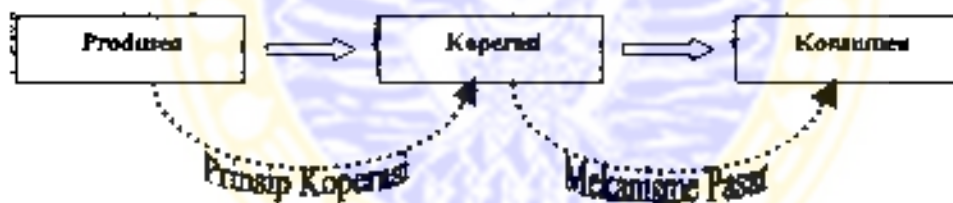


Sumber : Rozi dan Etha, 2002 : 41

GAMBAR 2.1 JARINGAN PEMASARAN SEBELUM ADA KOOPERASI

## 2. Koperasi Produksi

Bagi koperasi produksi, maka antara produsen sebagai anggota dan koperasi berlaku prinsip koperasi, sedangkan antara koperasi dengan konsumen berlaku mekanisme pasar

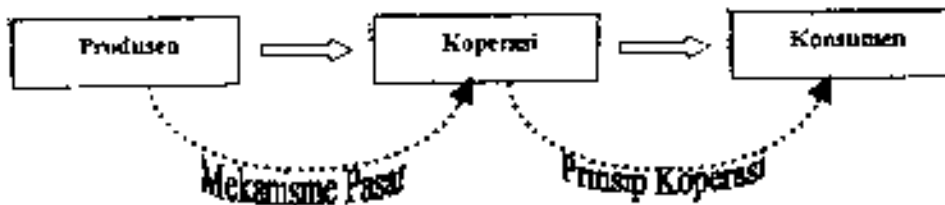


Sumber : Rozi dan Etha, 2002 : 41

GAMBAR 2.2 JARINGAN PEMASARAN PADA KOOPERASI PRODUKSI

## 3. Koperasi Konsumsi

Bagi koperasi konsumsi, maka antara konsumen sebagai anggota dan koperasi berlaku prinsip koperasi, sedangkan antara koperasi dengan produsen berlaku mekanisme pasar.



Sumber : Rozz dan Etha, 2002 : 41

GAMBAR 2.3 JARINGAN PEMASARAN PADA KOPERASI KONSUMSI

Jadi, suatu organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi koperasi apabila dalam praktik operasionalnya badan usaha tersebut telah melaksanakan prinsip-prinsip koperasi.

### 2.1.2 Golongan Institusional

Definisi yang dikembangkan oleh golongan institusional, sebenarnya merupakan pengembangan dari golongan esensialis, ditambah dengan organisasi tersebut secara hukum harus dinyatakan sebagai koperasi, artinya yang dimaksud dengan koperasi adalah organisasi yang secara legal didaftarkan sebagai koperasi (Muikner, 1992 : 18).

Pada umumnya negara yang mengadopsi paham ini, pemerintahnya sangat peduli pada perkembangan koperasi, dan pada umumnya negara tersebut mempunyai undang-undang perkoperasian tersendiri, seperti koperasi di Indonesia. Menurut pasal 1 ayat (1) UU No. 25 tahun 1992 yang disebut dengan koperasi di Indonesia 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.

### 2.1.3 Golongan Nominatis

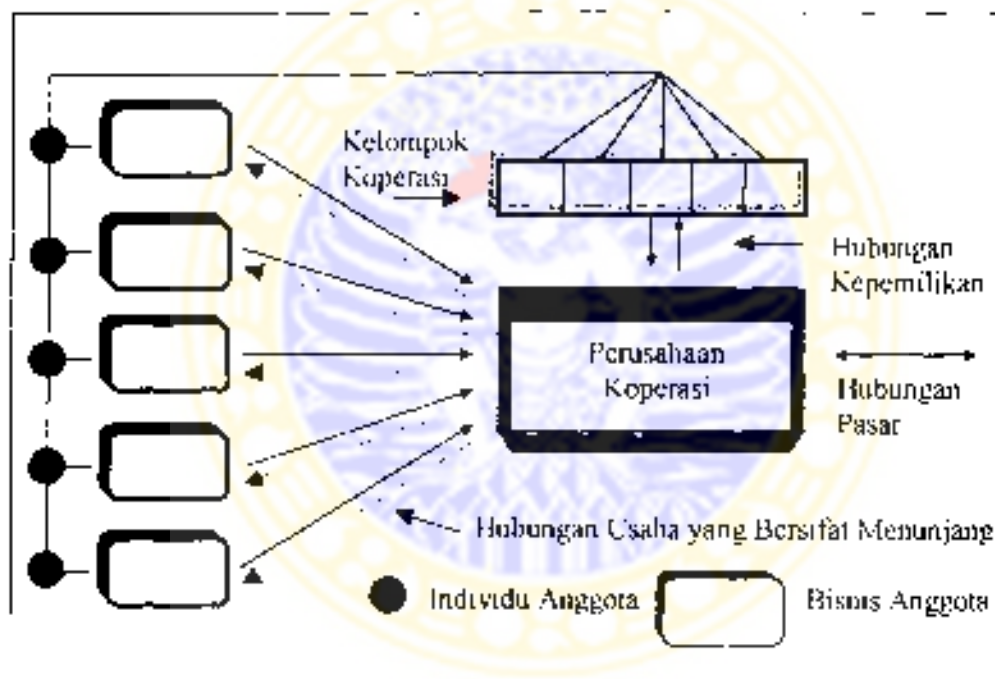
Berbeda dengan dua aliran yang telah diuraikan sebelumnya, golongan nominalis mendefinisikan koperasi dengan pendekatan ilmiah modern dalam ilmu ekonomi koperasi yaitu menitikberatkan pada syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu koperasi (Chukwu, 1990 : 2). Golongan nominalis mendefinisikan koperasi sebagai berikut (Dulfer, 1994 : 9; Hanel, 1985 : 33)

1. Sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau tujuan yang sama (kelompok koperasi);
2. Anggota-anggota kelompok koperasi secara individual bertekad mewujudkan tujuannya, yaitu memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka, melalui usaha-usaha (aksi-aksi) bersama dan saling membantu (swadaya dari kelompok koperasi);
3. Sebagai instrumen (wahana) untuk mewujudkannya adalah suatu perusahaan yang dimiliki dan dibina secara bersama (perusahaan koperasi);
4. Perusahaan koperasi itu ditugaskan untuk menunjang kepentingan para anggota kelompok koperasi itu, dengan cara menyediakan/ menawarkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh para anggota dalam kegiatan ekonominya, yaitu dalam perusahaan/usaha (usaha tani, satuan usaha)



dan/atau rumah tangganya masing-masing (tujuan/tugas atau prinsip promosi anggota).

Para pakar koperasi sekarang ini tampaknya lebih banyak tertarik pada definisi tersebut, sehingga lebih sering digunakan. Seperti yang pernah disampaikan oleh Wirasasmita (dalam Rusidi, 1976 : 10). Koperasi merupakan lembaga ekonomi yang lazim dikategorikan mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut



Sumber : Hanel (1985 : 32).

GAMBAR 2.4 ORGANISASI EKONOMI SEBAGAI SUATU SISTEM SOSIAL EKONOMI.

1. Adanya kelompok koperasi yang terdiri dari orang-orang yang merasakan keterkaitan karena adanya kesamaan tujuan yang ingin dicapai

2. Kelompok koperasi ini bercirikan motivasi swadaya yaitu berusaha memenuhi tujuannya melalui kerja sama diantara mereka.
3. Adanya perusahaan yang bersifat permanen yang didirikan, dibiayai, dan diawasi secara bersama dan berfungsi sebagai sarana untuk pencapaian kebutuhan para anggota.
4. Adanya suatu hubungan khusus antara perusahaan bersama diatas dengan para anggota, yaitu untuk meningkatkan kepentingan anggota atau sering disebut promosi anggota.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa koperasi merupakan organisasi ekonomi yang otonom yang dimiliki oleh para anggotanya dan ditugaskan untuk menunjang para anggotanya sebagai pelanggan/ pengguna jasa dari perusahaan koperasi. Hal ini berarti bahwa koperasi merupakan perusahaan yang didirikan oleh kelompok koperasi untuk memperbaiki status sosial ekonomi anggota. Kerangka pemikiran golongan nominalis tersebut dapat diwujudkan dengan Gambar 2.4.

#### 2.1.4 Definisi Berdasarkan Identitas Ganda (*Dual Identity*)

Definisi ini lebih menekankan pada ada tidaknya prinsip identitas ganda pada koperasi. Yang dimaksud dengan identitas ganda adalah :



Jadi, yang dimaksud dengan koperasi adalah suatu organisasi yang di dalamnya terdapat identitas pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama.

Berdasarkan beberapa pendapat dalam mendefinisikan koperasi seperti tersebut pada halaman terdahulu, maka pada dasarnya definisi koperasi hanya dibedakan oleh ada tidaknya prinsip *dual identity* (identitas ganda) dan prinsip-prinsip koperasi dalam suatu organisasi. Suatu organisasi yang melaksanakan prinsip-prinsip koperasi serta terdapat prinsip *dual identity* maka organisasi tersebut merupakan koperasi, sedangkan apabila suatu organisasi yang di dalamnya tidak melaksanakan prinsip-prinsip koperasi dan tidak terdapat prinsip *dual identity* maka organisasi tersebut bukan koperasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada matrik Gambar 2.5.

	Terdapat Prinsip Ganda	Tidak Terdapat Prinsip Ganda
Terdapat Prinsip Koperasi	Koperasi	?
Tidak Terdapat Prinsip Koperasi	?	Bukan Koperasi

Sumber : Pendapat Röpke (1989 : 31-38) Diolah  
**GAMBAR 2.5 : MENDEFINISIKAN KOPERASI MELALUI PRINSIP GANDA DAN PRINSIP KOPERASI**

Berdasarkan matrik Gambar 2.5, maka ada dua hal yang masih menjadi pertanyaan, yaitu organisasi yang melaksanakan prinsip koperasi tetapi tidak terdapat prinsip *dual identity*, dan organisasi yang tidak menjalankan prinsip koperasi tetapi terdapat prinsip *dual identity*. Menurut Brotosunaryo (1996: 2), ICA lebih condong pada pentingnya adanya prinsip koperasi dalam organisasi koperasi. Dalam keputusannya, ICA telah menyatakan bahwa bagi suatu perkumpulan yang menamakan dirinya sebagai koperasi harus mempergunakan prinsip-prinsip koperasi Rochdale. Oleh karenanya dalam beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa negara tampak adanya keharusan tersebut. Berikut ini akan diberi contoh negara yang mendefinisikan koperasi terdapat keharusan penggunaan prinsip koperasi:

1. Menurut pasal 1 ayat (1) Undang-undang No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian dijelaskan bahwa badan usaha yang disebut koperasi di Indonesia adalah badan usaha yang melandaskan kegiatannya berlandaskan prinsip koperasi dan berdasar atas asas kekeluargaan (Presiden RI, 1992: 3)
2. Menurut pasal 828 Kitab Undang-undang Hukum Perdata Swiss menentukan "Koperasi adalah suatu badan hukum dengan keanggotaan berubati-ubah yang dibentuk dari orang secara individual, perhimpunan-perhimpunan/ perkumpulan-perkumpulan berdasarkan hukum dagang dengan tujuan utama menjamin kemajuan kepentingan ekonomis tertentu para anggotanya atas dasar tolong menolong. Koperasi tidak boleh dibentuk dengan modal awal yang ditetapkan"

3. Begitu pula menurut Pasal 4 Undang-undang Tentang Koperasi di India (Munkner 1992: 26) yang digunakan oleh kebanyakan negara-negara Afrika dan Asia menentukan perkumpulan yang boleh didaftarkan berdasarkan undang-undang koperasi yaitu perkumpulan yang mempunyai tujuan memajukan kepentingan ekonomis para anggotanya sesuai dengan asas-asas koperasi.

Suatu organisasi disebut koperasi dan dapat diajukan untuk memperoleh badan hukum koperasi harus melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi. Menurut Sven Åke Book dalam bukunya yang berjudul Nilai-nilai Koperasi dalam Era Globalisasi (1992 : 29), menyatakan bahwa dengan melihat perkembangan koperasi dewasa ini dan untuk pengembangan koperasi di masa yang akan datang, penerapan sendi-sendi dasar koperasi pada koperasi hanya akan membuat koperasi menjadi kaku, terbelenggu, dan kurang bebas bergerak sehingga prinsip-prinsip koperasi yang ada perlu ditinjau kembali. Dia mengakui, memang dewasa ini hampir 700 juta penduduk dunia telah menjadi anggota koperasi, tetapi koperasi yang didirikan adalah koperasi semu karena terdapat jarak yang semakin lebar antara nilai-nilai koperasi dengan praktik-praktik koperasi.

Pandangan Sven Åke Book ini sejalan dengan pandangan Munkner dan Stockhausen (1987: 122) yang menjetaskan bahwa apabila koperasi berpegang teguh pada prinsip-prinsip koperasi maka permodalan koperasi akan selalu dalam keadaan lemah struktural (*structural weakness*), yaitu koperasi selalu mengalami kelemahan modal secara kuantitatif, dan jumlah modal koperasi akan selalu

dalam keadaan berubah-ubah (tidak stabil).

Menurut Röpke (1989 : 23), identitas ganda pada koperasi amat penting, memang mendefinisikan koperasi melalui prinsip *dual identity* ini memang tergolong baru, kebanyakan masih banyak berpegang pada pendekatan legalitas kuno (*older legalistic approach*). Masih menurut Röpke, justru dengan prinsip *dual identity* ini maka keunggulan dan kelemahan koperasi akan dapat diketahui dan dianalisis serta dikembangkan lebih lanjut.

Definisi yang dikemukakan oleh beberapa pakar koperasi, pada umumnya amat beragam dan sangat dipengaruhi oleh latar belakang pembahasan mereka. Untuk membuktikan pernyataan ini, akan dikemukakan definisi dari beberapa ahli dan lembaga yang tertarik pada koperasi berikut ini:

1. Menurut Mohammad Hatta (1954: 1)

Koperasi adalah perkumpulan kerja sama dalam mencapai sesuatu tujuan. Jadi, dalam koperasi tak ada sebagian anggota bekerja sebagian memeluk tangan, semuanya sama-sama bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

2. Menurut I Gusti Gde Raka (1983: 1)

Yang dimaksud dengan koperasi adalah satu badan yang mempunyai definitisi legal dan merupakan organisasi ekonomi dengan ciri-ciri khusus.

3. Menurut Purwanto (1988 : 1)

Koperasi adalah suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan yang memberikan kebebasan masuk dan keluar sebagai anggota dengan bekerja sama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan para anggotanya.

4. Menurut Röpke (1989 :28)

Organisasi bisnis yang para pemilik adalah juga pelanggan utama perusahaan itu dapat diidentifikasi sebagai suatu koperasi. Jadi, para pemilik dan pemakai dari pelayanan suatu unit bisnis adalah individu-individu yang sama.

5. Menurut Ewell Paul Roy (1981 : 6)

*A cooperative is defined as a "business voluntarily organized, operating at cost, which is owned, capitalized and controlled by member patrons as users, sharing risks and benefits proportional to their participation".* (Koperasi didefinisikan sebagai suatu "perusahaan yang diorganisir secara sukarela, menjalankan modal yang dimilikinya, dijalankan dan diawasi oleh para anggota pelindung yang merangkap sebagai pelaksana, menanggung sendiri kemungkinan rugi dan membagi keuntungan secara adil atas partisipasi para anggotanya").

6. Dalam publikasi ILO yang berjudul *Cooperative Administration and Management*, tahun 1960, halaman 2 (dalam I Gusti Gde Raka, 1983: 3) menyatakan : *A Cooperative is an association of person, usually of limited economic and through the formation of a democratically controlled business organisation, making equitable contributions to the capital required and accepting a fair share of the risk and benefits of the undertaking* (Koperasi adalah suatu perkumpulan yang terdiri atas orang-orang, umumnya yang ekonominya lemah, yang secara sukarela menggabungkan diri untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam bidang per:operasian dengan jalan pembentukan perusahaan yang diawasi secara demokratis, dimana

masing-masing anggota secara ikhlas turut memberikan modal yang dibutuhkan dan masing-masing bersedia memikul risiko dan turut mengecap keuntungan-keuntungan yang timbul dari usaha itu menurut imbang yang adil)

7. Menurut Hancé (1989 : 30)

Koperasi adalah organisasi dibentuk oleh kelompok-kelompok orang yang mengelola perusahaan bersama, yang diberi tugas untuk menunjang kegiatan ekonomi individual para anggotanya. Koperasi adalah organisasi yang otonom yang berada dalam lingkungan sosial ekonomi dan sistem ekonomi yang memungkinkan setiap individu dan setiap kelompok orang merumuskan tujuan-tujuannya secara otonom, dan mewujudkan tujuan-tujuan itu melalui aktivitas-aktivitas ekonomi, yang dilaksanakan secara bersama.

Penelitian ini lebih condong pada mendefinisikan koperasi sebagai organisasi ekonomi yang melaksanakan prinsip koperasi dan di dalamnya terdapat ciri identitas ganda koperasi serta telah didaftarkan pada Dinas Koperasi sehingga telah berbadan hukum koperasi. Hal itu didasarkan pada nilai-nilai yang disepahami dalam ICA bahwa manajemen boleh profesional tetapi harus tetap bersandar pada nilai-nilai koperasi, yang lebih disosialisasikan oleh ICA dengan istilah *Value Based Professional Management (VBPM)* yang memuat Nilai-nilai Etika Umum sebagai berikut :

1. Tidak boleh melakukan spekulasi;
2. Tidak boleh mengambil keuntungan melalui penimbunan barang untuk menciptakan kelangkaan barang secara artificial;



3. Berlaku jujur terhadap anggota-anggota dan pelanggan.

## 2.2 Keberhasilan Koperasi

### 2.2.1 Deskripsi Keberhasilan Koperasi

Pada hakikatnya keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari 6 (enam) variabel yang semuanya merupakan kriteria efektivitas organisasi, yaitu produksi, efisiensi, kepuasan, adaptibilitas, pengembangan, dan daya hidup organisasi (Robbin, 1985 : 8). Kaitannya dengan koperasi sebagai organisasi swadaya yang melakukan bisnis maka pengelolaan koperasi tidak berbeda dengan badan usaha lainnya, yakni koperasi harus dikelola secara baik agar dapat bersaing dengan bentuk badan usaha lainnya. Thoby Mutis (1992 : 45) menjelaskan bahwa koperasi sebagai *business entity* tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan untuk memacu rasionalitas dan meningkatkan efisiensinya. Sebagai badan usaha, koperasi haruslah dikelola dengan tata cara bisnis, tanpa mengabaikan jati diri (prinsip koperasi) bahwa anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pengguna jasa koperasi.

Harus diakui bahwa jati diri anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan merupakan pembeda koperasi dengan bentuk badan usaha lainnya. Jati diri ini mengandung pengertian bahwa penentu jalannya kegiatan koperasi adalah anggota dan tujuan dari kegiatan koperasi adalah untuk memenuhi keinginan anggota pula. Sebagaimana dikatakan oleh Hanel (1985 : 30), bahwa koperasi merupakan organisasi ekonomi yang otonom yang dimiliki oleh anggota dan ditugaskan untuk menunjang para anggotanya, sebagai

pelanggan dari perusahaan koperasi, atau sebagai pekerja atau karyawan dari perusahaan koperasi. Uraian ini mengandung arti bahwa keberhasilan koperasi koperasi tidak hanya pada keberhasilan dalam segi bisnis semata, melainkan keberhasilan tersebut harus bermbas pada peningkatan kemandfaatan bagi anggotanya.

### 2.2.2 Ukuran Keberhasilan Koperasi

Berdasarkan uraian pada halaman terdahulu diperoleh indikasi bahwa mengukur keberhasilan koperasi tidak hanya pada segi keberhasilan dalam bisnis tetapi juga peningkatan pelayanannya pada anggotanya. Dengan kata lain, di samping harus efisien agar dapat bersaing di pasar, juga harus dapat memuaskan bagi anggotanya. Sebenarnya, Menurut Rusidi (1995 : 36) pandangan ini kurang lengkap dan terlalu sederhana, tidak mantap untuk dijadikan ukuran efektivitas organisasi koperasi karena baik efisien maupun kepuasan para anggota masih dipengaruhi faktor lain, sehingga kurang menggambarkan efektivitas yang sebenarnya. Perlu ditambahkan dengan faktor ketiga yaitu kemampuan menyesuaikan diri dari organisasi terhadap keadaan atau perubahan lingkungan.

Pendapat yang lebih sederhana dikemukakan oleh Yuyun Wirasasmita (1995-a : 8) bahwa tujuan utama koperasi adalah keseimbangan antara pertumbuhan koperasi dan promosi anggota. Jadi, tujuan koperasi tidak hanya promosi anggota atau tingkat pertumbuhan saja. Hanel mengemukakan pandangan yang lebih terfokus dalam mengukur keberhasilan koperasi. Menurut Hanel (1985 : 247), mengukur keberhasilan koperasi dapat diukur dari tiga efisiensi yaitu 1)

*the operational efficiency, 2) the development related efficiency, dan 3) the member oriented efficiency.*

Efisiensi pengelolaan usaha adalah ukuran pencapaian tujuan perusahaan koperasi, yang tergambarkan dalam bentuk hasil laporan keuangan seperti SHU yang diperoleh, profitabilitas, dan laporan keuangan lainnya, sedangkan efisiensi pembangunan berhubungan dengan kontribusi koperasi terhadap pencapaian tujuan pembangunan pemerintah, seperti sumbangan koperasi terhadap PDRB. Adapun yang dimaksud dengan efisiensi anggota menyangkut bagaimana koperasi mampu meningkatkan kesejahteraan anggota melalui berbagai pelayanannya, seperti pelayanan pemenuhan kebutuhan anggota, membantu memasarkan produk anggota, dan memberikan layanan harga yang relatif lebih murah dibandingkan pesaingnya.

Berdasarkan uraian tersebut, bagaimana mengukur efektivitas organisasi koperasi dan indikator apa yang dapat digunakan sebagai ukuran, tampaknya belum ada keseragaman pendapat di kalangan para pakar koperasi. Berkenaan dengan hal tersebut, Blumle (Dulfer and Hamm, 1985 : 140-142) mengemukakan dua pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi koperasi, yaitu *the performance related approach* dan *the person related approach*.

Pendekatan pertama disebut sebagai cara langsung, sedangkan pendekatan kedua disebut sebagai cara tidak langsung. Adapun indikator-indikator pengukuran efektivitas organisasi melalui dua pendekatan di atas mencakup indikator langsung dan indikator tidak langsung. Hal itu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

TABEL 2.1 PENDEKATAN PENGUKURAN KEBERHASILAN KOPERASI

Method of ascertaining succes	Performance located (*direct) approach		Person-Related (*indirect) approach	
1. Areas of application	Operationally formulated element goal system		Quasi-operational and non-operational elements of the goal system	
2. Goal achievement Component	Objectively ascertainable goal achievement		Goal achievement subjectively perceived by member	
3. Procedure measurement Procedure in narrow sense	Direct indicator	Indirect indicator	Direct indicator opinions, motives	Indirect indicator action, reaction
	Expression of goal achievement as percentage	Expression of goal achievement in term of yes/no, high/low, more/less	Ascertainment of state satisfaction and behaviour and changes in there	
	Target/target-fulfilment comparison, point systems goal achievement, profiles, etc		Questioning members	Observation of members behaviour
4. Examples of objects of measurement (success indication)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit</li> <li>- Sales</li> <li>- turnover</li> <li>- cost</li> <li>- market share</li> <li>- proctivity</li> <li>- co-operative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preservation</li> <li>- long-term preservation of assets</li> <li>- competitiveness</li> <li>- adaptability of cooperative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfaction</li> <li>- agreement</li> <li>- attitude</li> <li>- desurability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- use of co-operative services</li> <li>- willingness to partisi-pate</li> <li>- communi-cations</li> <li>- readiness to contradict</li> </ul>

Sumber : Duffer and Hamm, 1985 : 140-142

### 2.3 Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Koperasi

Menurut Munkner (1989 : 20), koperasi adalah organisasi swadaya yang menjalankan perusahaan. Istilah organisasi swadaya ini digunakan sebagai payung konseptual, sebagai suatu istilah umum yang mencakup berbagai jenis kelompok orang yang ingin mewujudkan cita-cita bersama melalui tindakan bersama atas dasar swadaya dan saling membantu untuk kurun waktu yang cukup

lama tanpa membedakan apakah kelompok-kelompok itu formal atau informal, bekerja tradisional atau modern.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka organisasi koperasi merupakan organisasi ekonomi otonom yang berada dalam lingkungan sosial ekonomi dan sistem ekonomi yang memungkinkan individu dan setiap kelompok orang merumuskan tujuan-tujuannya secara otonom dan mewujudkan tujuan-tujuan itu melalui aktivitas ekonomi yang dilaksanakan secara bersama.

Uraian tersebut menjelaskan bahwa terdapat perbedaan dan persamaan antara koperasi dengan bentuk badan usaha lainnya. Persamaannya antara lain keduanya merupakan organisasi ekonomi otonom yang harus dapat bersaing di pasar, meningkatkan efisiensinya, dan memperkuat keuangan mereka. Perbedaannya ialah bagi koperasi, ditinjau dari sudut pandang anggota sebagai pelanggan mereka mengharapkan agar kebutuhan mereka ditunjang secara langsung. Dengan demikian, koperasi tidak bebas menangani usaha yang hanya memberikan keuntungan paling besar baginya melainkan harus pula melayani anggota dengan menyediakan kebutuhan anggotanya. Implikasinya adalah akan terdapat perbedaan antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi dengan badan usaha lainnya.

Pengertian koperasi seperti yang telah diuraikan sebelumnya memberikan indikasi, bahwa faktor partisipasi anggota merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, dan juga merupakan faktor yang membedakan antara koperasi dengan badan usaha lainnya.

Menurut Robbin (1990 : 44), efektivitas organisasi akan sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri, sedangkan efektivitas kinerja sumber daya manusia itu pada dasarnya akan sangat ditentukan oleh empat hal penting, yaitu produktivitas, kemangkiran (*absence*), pengertian karyawan, dan kepuasan kerja. Beberapa variabel bebas yang mempengaruhi keempat variabel di atas tercakup pada tingkat individual, kelompok, dan tingkat organisasi.

Apabila pendapat Robbin tersebut dikaitkan dengan organisasi koperasi, maka keberhasilan koperasi akan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia koperasi itu sendiri. Sesuai dengan perangkat organisasi koperasi maka yang menentukan keberhasilan koperasi dilihat dari sumber daya manusianya adalah pengurus, manajer, pengawas, dan karyawan.

Koperasi di Indonesia merupakan badan usaha yang diharapkan menjadi soko guru perekonomian Indonesia. Berdasarkan UU No. 25 tahun 1992, pemerintah juga melakukan pembinaan terhadap koperasi. Oleh karena itu, keberhasilan koperasi di Indonesia tidak bisa lepas dari peran pemerintah.

### **2.3.1 Partisipasi Anggota**

#### **2.3.1.1 Pengertian partisipasi anggota**

Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosi seseorang dalam situasi kelompok yang mendorong dia untuk memberikan kontribusi dan ikut bertanggung jawab atas pencapaian tujuan kelompok. Dari batasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam partisipasi terdapat tiga hal penting, yaitu 1)

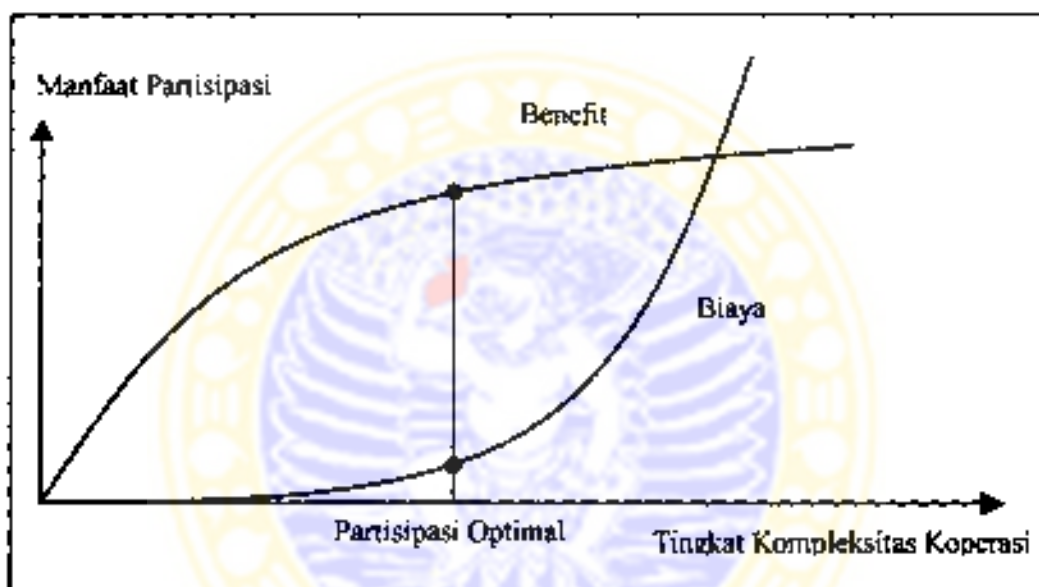
partisipasi merupakan bentuk keterkaitan mental dan emosional; 2) bersedia memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan kelompok, dan 3) terdapat unsur tanggung jawab. Partisipasi ini sangat penting bagi koperasi, karena seperti yang dijelaskan di depan bahwa koperasi sangat bergantung pada anggotanya, sehingga partisipasi merupakan hak dan sekaligus kewajiban bagi anggota koperasi (Rozi & Hendri, 1997 : 113).

Partisipasi dapat dijelaskan sebagai cara atau alat untuk memenuhi kebutuhan anggota, sehingga semakin tinggi tingkat partisipasi maka semakin tinggi pula tingkat pemenuhan kebutuhan anggota. Upaya untuk meningkatkan partisipasi ini tidak terlepas dari biaya untuk membentuk partisipasi tersebut. Biaya partisipasi merupakan akumulasi nilai waktu, energi dan sumber daya yang langsung digunakan oleh para anggota dan manajemen koperasi untuk terbentuknya partisipasi (Tati, 1997 : 53). Sedangkan manfaat partisipasi adalah efektivitas yang diterima oleh koperasi akibat adanya partisipasi para anggota. Dengan demikian, keuntungan bersih dari partisipasi adalah selisih antara manfaat partisipasi dengan biaya yang dikorbankan untuk memperoleh partisipasi. Uraian ini dapat disederhanakan seperti Gambar 2.6.

Besar kecilnya biaya partisipasi sangat ditentukan oleh beberapa hal berikut ini :

1. Ukuran koperasi; semakin besar ukuran koperasi semakin tinggi biaya partisipasi.
2. Struktur anggota; semakin kompleks struktur anggota semakin besar biaya partisipasi.

3. Fungsi koperasi; semakin banyak fungsi yang dijalankan oleh koperasi, maka semakin besar biaya yang harus dikeluarkan untuk partisipasi.
4. Relevansi empirik; hal ini dimaksudkan bahwa walaupun telah dikemukakan banyak faktor yang mempengaruhi biaya partisipasi, akan tetapi sangat bergantung pada kondisi setempat. Hal itu disebabkan masaknya kemungkinan lain yang mengubah dugaan semula.



Sumber : Tati Suhartati Joesron (1997 : 54)  
 GAMBAR 2.6 : TINGKAT PARTISIPASI

Berdasarkan uraian terdahulu, maka jelaslah sekarang bahwa partisipasi merupakan harapan dalam pengembangan koperasi. Permasalahan utama dalam partisipasi anggota sekarang adalah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota.

Manurut Hanel (1985 : 27) ada dua syarat yang harus dipenuhi, yaitu :

1. Pelayanan koperasi harus dapat menunjang kepentingan para anggotanya.



2. Memasukkan tujuan anggota dalam perusahaan, sehingga akan merangsang bagi anggota.

Peningkatan pelayanan secara efisien bagi para anggota merupakan persyaratan keberhasilan perkembangan organisasi koperasi, sebab kalau tidak maka :

1. Anggota tidak akan memanfaatkan jasa pelayanan perusahaan koperasi.
2. Anggota tidak akan memberikan kontribusinya untuk pertumbuhan potensi pelayanan.
3. Anggota tidak akan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan proses pengawasan.

Adapun manfaat dari adanya partisipasi anggota pada koperasi adalah :

1. Terintegrasinya tujuan anggota pada koperasi.
2. Terhindar dari adanya konflik/perdebatan yang mungkin timbul.
3. Menambah pengetahuan dan pengalaman anggota sehingga mengurangi program pendidikan anggota.

### **2.3.1.2 Hubungan partisipasi anggota dengan keberhasilan koperasi**

Terdapat tiga tujuan yang ingin dicapai oleh koperasi, yaitu berhasil dalam bisnis, berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan anggota, dan berhasil memberikan kontribusi pada pembangunan di sekitarnya. Karena koperasi melakukan transaksi bisnis hanya kepada anggota, maka partisipasi anggota sangat berperan menghidupkan koperasi. Selain itu, peran manajemen tidak dapat diabaikan dalam menciptakan berkembangnya koperasi. Oleh karenanya Rully

(1997 : 59) mengidentifikasi bahwa kinerja proses organisasi yang efektif dapat memungkinkan berkembangnya profesionalisme di kalangan pelaksana dan pengendali manajemen. Dalam banyak kasus, transaksi dan kontrak usaha serta keuangan antara koperasi dengan pihak lain sering terhambat karena alasan organisasi dan manajemen koperasi kurang baik secara struktural maupun sistem kurang mampu menjamin suatu keadaan organisasi dan manajemen yang stabil.

**TABEL 2.2 : Matrik Hubungan Partisipasi Anggota dan Profesionalisme Manajemen serta Perkembangan Koperasi**

<b>Partisipasi \ Profesionalisme</b>	<b>Profesionalisme Baik</b>	<b>Profesionalisme Buruk</b>
<b>Partisipasi Tinggi</b>	Koperasi Berkembang Baik	Koperasi Berkembang Lamban
<b>Partisipasi Rendah</b>	Koperasi Berkembang Lamban	Koperasi Mati Pelan-pelan

Sumber : Rully, 1997 : 50

Partisipasi anggota dan kehandalan atau profesionalisme manajemen membentuk sinergi yang efektif dalam menciptakan kinerja usaha koperasi. Partisipasi anggota dan profesionalisme manajemen memiliki hubungan saling pengaruh mempengaruhi yang signifikan. Artinya, manajemen akan handal bila anggota secara aktif terlibat dalam mekanisme manajemen dengan turut melaksanakan fungsi manajemen secara proporsional dan sesuai dengan kapasitas, sedangkan manajemen yang handal akan memberi keyakinan bagi anggota, sehingga mereka tidak ragu untuk terlibat secara partisipatif dalam

kegiatan koperasi. Röpke (dalam Rully, 1997 : 49) mengajukan matrik hubungan partisipasi anggota dengan profesionalisme dan perkembangan keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya yang dirunjukkan pada Tabel 2.2.

Berdasarkan Tabel 2.2 dapat dijelaskan bahwa koperasi yang berkembang baik sangat ditentukan oleh adanya partisipasi anggota yang tinggi dan adanya profesionalisme pelaksana manajemen yang baik. Salah satu dari kedua unsur ini mempunyai nilai buruk akan menyebabkan lambannya koperasi. Keadaan yang parah atau koperasi akan berada pada tingkat survivalnya sama dengan nol bila kedua unsur ini menjadi buruk semua.

### 2.3.1.3 Ukuran partisipasi anggota

Alfred Hanel (1985 : 70) membagi partisipasi anggota koperasi dalam dua jenis, yaitu :

a. Sebagai pemilik, disebut partisipasi kontributif.

Partisipasi anggota sebagai pemilik dapat diwujudkan dalam bentuk memberikan kontribusi terhadap pembentukan dan pertumbuhan perusahaan koperasi dalam bentuk kontribusi keuangan, mengambil bagian dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan, dan dalam proses pengawasan terhadap tata kehidupan koperasi, misalnya menghadiri rapat anggota, ikut memberikan masukan dan informasi, dan lain sebagainya.

b. Sebagai pelanggan, disebut partisipasi insentif

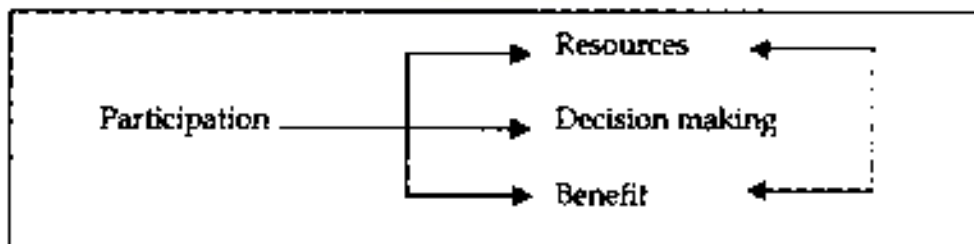
Partisipasi anggota sebagai pelanggan adalah memanfaatkan berbagai kesempatan yang bersifat menunjang kepentingan yang disediakan oleh perusahaan koperasi

Pembagian partisipasi anggota seperti tersebut lebih banyak mengacu pada fungsi ganda anggota yaitu sebagai pemilik dan pelanggan. Tidak jauh berbeda dengan Hanel, Röpke (1989: 104) membagi partisipasi anggota koperasi menjadi tiga bagian penting, yaitu :

1. *Member participate in contributing or mobilizing resources* (partisipasi out put);
2. *Member participate as decision making planning, implementation, evaluation* (partisipasi dalam pengambilan keputusan pembuatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan).
3. *Member participate (share) in the benefit.*

Gambar 2.7 memperlihatkan partisipasi secara skematis yang dikemukakan oleh Röpke.

Lebih lanjut, Röpke menjelaskan bahwa partisipasi out put memegang peranan yang sangat penting karena terkait erat dengan pengembangan dan keberhasilan koperasi, bagaimanapun koperasi menghasilkan out put dan out put tersebut harus dapat laku dijual agar koperasi dapat berkembang. Namun demikian, kedua partisipasi lainnya tidak dapat diabaikan.



Sumber: Röpke (1989: 105)  
GAMBAR 2.7 TIPE PARTISIPASI ANGGOTA

Berdasarkan pendapat Röpke dan Hanel tersebut, maka mengukur partisipasi anggota tidak lepas kaitannya dengan jenis partisipasi anggota itu sendiri, yaitu dalam bentuk partisipasi kontributif dan partisipasi insentif. Bentuk partisipasi kontributif antara lain dalam bentuk pemberian kontribusi modal, keikutsertaan dalam pengawasan dan penyampaian ide serta gagasan, maupun dalam bentuk keikutsertaan anggota dalam melakukan pengawasan terhadap jalannya koperasi yang dilakukan oleh pengurus, sedangkan bentuk kontribusi insentif (partisipasi output) dapat berupa rajinnya anggota melakukan penjualan atau pembelian terhadap koperasi, maupun dalam bentuk memanfaatkan pelayanan yang diberikan oleh koperasi lainnya.

### 2.3.2 Sumber Daya Manusia Koperasi

#### 2.3.2.1 Peran sumber daya manusia koperasi

Sebagaimana telah dijelaskan di muka bahwa menurut Robbin (1993 : 44) keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri. Selanjutnya Robbin mengemukakan variabel bebas yang mempengaruhi unjuk kerja sumber daya manusia tersebut di atas tercakup pada tingkat individual, kelompok, dan tingkat organisasi.

Pada tingkat individu, terdapat tujuh variabel bebas, meliputi karakteristik: riwayat hidup, kepribadian, nilai dan sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, dan belajar, sedangkan pada tingkat kelompok terdapat tujuh variabel, yaitu komunikasi kelompok, pengambilan keputusan, kepemimpinan, struktur kelompok, kekuasaan dan politik, dan konflik. Pada tingkat organisasi terdapat

empat variabel bebas yaitu struktur dan disain organisasi, budaya organisasi, kebijaksanaan pengembangan sumber daya, dan tekanan pekerja (*work stress*). Keterkaitan beberapa variabel tersebut terhadap unjuk kerja sumber daya manusia dapat dilihat pada Gambar 2.8.

Dalam organisasi koperasi, yang menentukan jalannya kegiatan koperasi adalah pengurus, manajer, pengawas, dan karyawan. Pengurus yang menunjang keberhasilan koperasi adalah pengurus yang mampu menangkap aspirasi anggota dan mampu menjelaskan gagasan koperasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Khun (1981 : 80) sebagai berikut : Prasyarat yang sangat menunjang keberhasilan usaha organisasi koperasi, antara lain memiliki pemimpin (pengurus) yang mampu menjelaskan gagasan atau ide koperasi, dan mampu mewujudkan manfaat koperasi bagi para anggotanya.

Pengurus koperasi sangat memegang peranan penting dalam perkembangan koperasi karena tugas pengurus adalah mengelola koperasi dan usahanya. Adapun wewenang pengurus menurut UU. No. 25 tahun 1992 adalah :

1. Mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan;
2. Menetapkan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar;
3. Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota.

Selain pengurus, sumber daya manusia koperasi lainnya yang memegang peranan penting dan merupakan ujung tombak keberhasilan koperasi adalah manajer. Manajer koperasi adalah orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya usaha koperasi sehari-hari. Tanggung jawab tersebut didasarkan pada tugas yang dibebankan dan wewenang yang dilimpahkan pengurus kepadanya. Jadi, fungsi manajer sangat strategis dalam pengembangan koperasi.

Menurut Hanel (1989 : 86), ada beberapa alasan perlunya tenaga manajer pada koperasi, yaitu :

- a. Banyaknya keputusan harus diambil secara cepat, sedangkan sebaliknya keputusan kelompok biasanya dicapai melalui diskusi-diskusi yang panjang.
- b. Suatu sistem tujuan operasional yang kontradiktif (tidak konsisten) dapat pula terjadi karena prosedur pemungutan suara yang berdemokratis.
- c. Para anggota biasanya tidak memiliki cukup waktu untuk berpartisipasi dalam diskusi-diskusi kelompok semacam itu, karena mereka sibuk dengan kegiatan usaha/perusahaan dan profesinya masing-masing, dan akibatnya.
- d. Biaya oportunitas dari keputusan-keputusan kelompok yang rumit itu biasanya sangat mahal.

Perangkat organisasi koperasi lainnya yang sangat penting bagi koperasi adalah pengawas. Sebagaimana dikemukakan oleh Sukanto Reksohadiprodjo (1987 : 27) sebagai berikut :

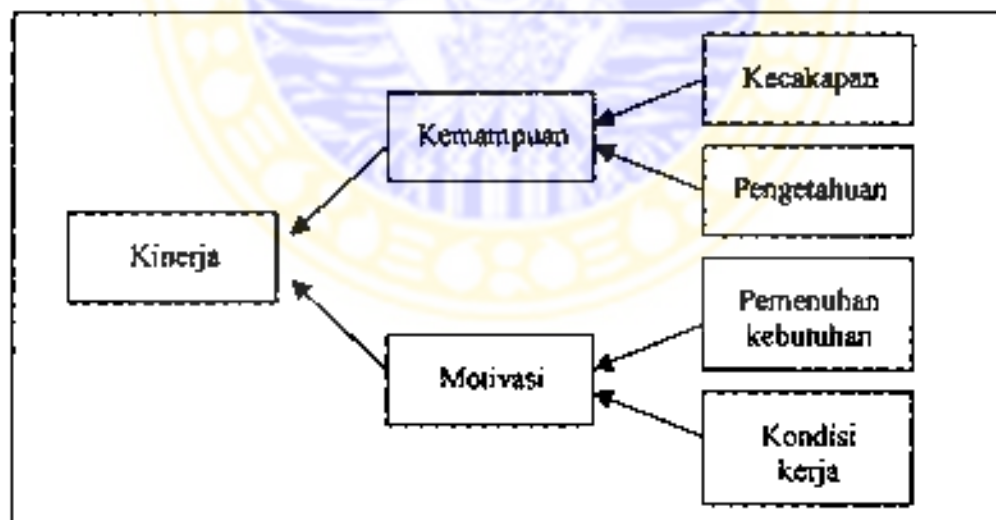
“Kegiatan dalam koperasi akan meliputi proses produksi, pembelian, pemasaran, personalia, akuntansi, dan administrasi, sehingga fungsi pengurus, pengawas, dan pengelola ialah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan menawasi proses tersebut agar tujuan dapat lebih lancar tercapai”.

Kaitannya dengan pendapat Robbin yang diuraikan pada halaman terdahulu, keempat sumber daya manusia koperasi tersebut harus memiliki minimal tujuh variabel yang disebutkan oleh Robbin. Oleh karena itu dapat

disimpulkan bahwa agar koperasi dapat mewujudkan cita-citanya maka baik pengurus, pengawas, maupun manajer dan karyawan harus mempunyai kemampuan yang memadai, sehingga tidak akan terlepas dari peran tingkat pendidikan yang pernah ditempuhnya, pengalaman berkoperasi, pendidikan atau pelatihan yang pernah diperolehnya.

### 2.3.2.2 Kinerja sumber daya manusia koperasi

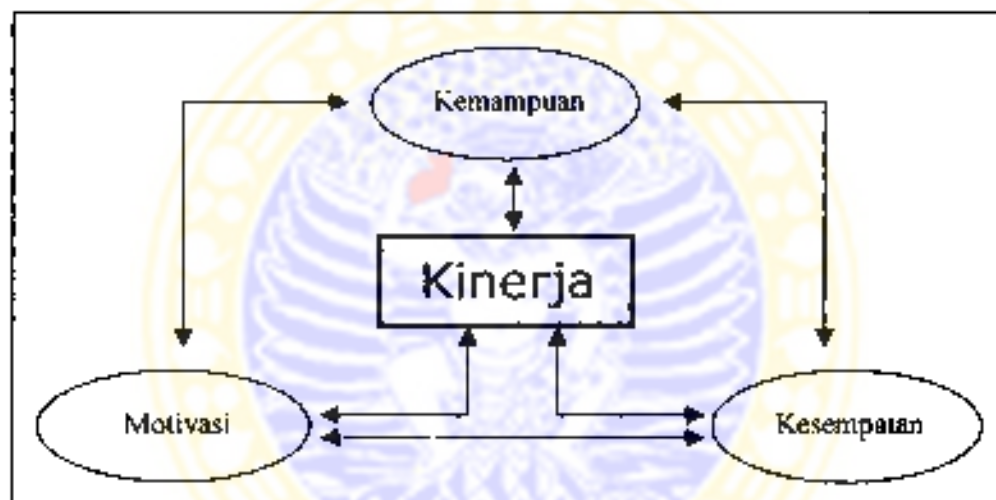
Kinerja sumberdaya manusia adalah hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku. Kemampuan yang dimaksud berkaitan dengan kegiatan merealisasikan program yang telah ditentukan sebelumnya. Berkaitan dengan uraian ini, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangat terkait dengan kemampuan dan motivasi. Sebagaimana dijelaskan



Sumber : Tati Suhartati Joesron (1997 : 73)  
GAMBAR 2.9 : FAKTOR PEMBENTUK KINERJA



oleh Tati Suhartati Joesron (1997 : 72) bahwa faktor pembentuk kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Suhartati Joesron menyitir pendapat dari Suternester yang menyatakan bahwa : *job performance are considered to be resulted from ability and motivation*. Lebih lanjut Tati menjelaskan bahwa kemampuan terbentuk oleh ketrampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki individu, sedangkan motivasi bisa terbentuk oleh pemenuhan kebutuhan dan kondisi kerja. Dua hal tersebut disederhanakan dalam bentuk Gambar 2.9.



Sumber : Robbi (dalam Rully, 1997 : 80)

GAMBAR 2.10 : DIMENSI KINERJA

Berbeda dengan Tati, Robbin (dalam Rully, 1997 : 80) yang menyitir pendapat Blumberg dan Pringle menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan dengan faktor-faktor yang ada dalam organisasi. Faktor motivasi dan kemampuan merupakan faktor internal yang memberikan kontribusi besar terhadap perbaikan kinerja individu. Kesempatan dan lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang memberikan penguatan

terhadap pembentukan potensi internal. Pendapat tersebut disederhanakan dalam Gambar 2.10.

Kinerja merupakan totalitas interaksi faktor internal dan eksternal individu. Kinerja yang baik terbentuk karena adanya interaksi timbal balik (*reciprocal interaction*) yang bermutu antara potensi internal dengan potensi lingkungan dan perilaku. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang buruk sering disebabkan interaksi potensi diri dengan lingkungan tidak berjalan dengan baik atau terdapat kesenjangan antara faktor diri dengan tuntutan dan kondisi lingkungan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan merupakan data permanen individu. Bisa ditingkatkan dan bisa menurun selaras dengan perbaikan yang dilakukan organisasi terhadap individu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Robbin (dalam Rully, 1997 : 83) menunjukkan bahwa indikator kinerja individu meliputi, kepuasan kerja, produktivitas, kemangkiran dan kepindahan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, salah satu aspek diantaranya adalah dengan melihat kesesuaian imbalan yang diterima dengan banyaknya imbalan yang diharapkan dari suatu pekerjaan. Produktivitas secara umum dapat diidentifikasi sebagai tersedianya dorongan untuk selalu berbuat terbaik bagi pekerjaannya, sedangkan kepindahan kerja merupakan pemisahan diri secara sukarela dan tidak sukarela dari organisasi. Biasanya terjadi pemisahan kerja secara sukarela bila sistem imbalan yang tidak sesuai dengan harapan maupun lingkungan kerja yang dianggap kurang mendukung, dan sebaliknya. Sementara itu, kemangkiran merupakan ketidakhadiran dalam

kegiatan di luar kerja yang direncanakan, yang dicontohkan oleh Robbin (1996 : 25) merupakan kegagalan melapor untuk kerja. Tingkat kemangkiran ini berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan produktivitas.

Apabila pendapat Tati dan Robbin yang diuraikan pada halaman sebelumnya dikaitkan dengan koperasi dapat dijelaskan bahwa pendapat tersebut harus disesuaikan dengan ciri khas koperasi untuk dapat mengungkap kinerja sumber daya manusia koperasi, karena sebagaimana telah diuraikan berulang-ulang bahwa pada prinsipnya terdapat perbedaan antara koperasi dengan perusahaan non koperasi. Telah dijelaskan pada halaman terdahulu, bahwa sumber daya manusia koperasi meliputi pengurus dan manajer, maka menurut Tatt Joestron (1997 : 77), kinerja pengurus dan manajer dapat dideteksi dari perilaku kritis mereka, diantaranya ialah :

1. Tingkat kemangkirannya;
2. Sikap masa bodoh terhadap tugas;
3. Jam kerja;
4. Inisiatif;
5. Korupsi dan manipulasi;
6. dan lain sebagainya.

Lebih lanjut Tati menjelaskan bahwa motivasi kerja dari para pelaksana manajemen koperasi masih rendah, sehingga menyebabkan rendahnya indikator kinerja yang lain, yaitu tingkat produktivitasnya. Perilaku kritis ini bisa disebabkan oleh adanya kemangkiran. Dengan demikian, untuk melihat kinerja

sumber daya manusia koperasi dapat diukur melalui indikator yang berkaitan dengan kemangkiran, produktivitas, ketidakhadiran kerja, dan motivasi individu.

### 2.3.3 Peran Pemerintah

#### 2.3.3.1 Alasan perlunya peran pemerintah

Peranan pemerintah dalam pembinaan koperasi tercermin dalam sikap pemerintah terhadap koperasi. Sikap pemerintah tersebut dapat digolongkan menjadi dua golongan besar, yakni pemerintah berperan aktif dalam pembinaan koperasi dan pemerintah berperan pasif (tidak perlu turut campur) dalam pembinaan koperasi. Pembagian lain sikap pemerintah dapat dibagi menjadi.

1. Pemerintah bersikap antipati terhadap koperasi

Dalam hal ini pemerintah merasa tidak senang apabila koperasi ini berkembang di negara tersebut, seperti yang terjadi pada pemerintahan Hitler. Pada waktu itu terjadi pertentangan antara pengusaha dengan koperasi, maka agar koperasi tidak dapat berkembang lebih lanjut kemudian Hitler mengambil alih koperasi, maka perkembangan koperasi selanjutnya menjadi mundur.

2. Pemerintah bersikap apatis terhadap koperasi

Sikap ini tercermin dari pemerintah yang tidak mau tahu terhadap perkembangan koperasi, misalnya yang terjadi di Indonesia pada jaman penjajahan Belanda (tahun 1915-an). Pemerintah Belanda mengambil langkah-langkah untuk mencegah perkembangan koperasi karena

membahayakan pemerintah Belanda dengan ajaran demokratisasinya.

3. Pemerintah bersikap netral terhadap koperasi

Yang dimaksud dengan netral disini adalah pemerintah memperlakukan koperasi sama dengan bentuk badan usaha lainnya. Dengan kata lain tidak terdapat aturan tersendiri yang mengatur tentang koperasi. Jadi, koperasi harus tunduk pada aturan yang mengatur tentang badan usaha lainnya. Dalam hal ini koperasi harus dapat bersaing dengan bentuk badan usaha lainnya.

4. Pemerintah bersikap simpati terhadap koperasi

Dalam hal ini pemerintah melakukan pembinaan terhadap koperasi, artinya pemerintah memberikan dorongan motivasi, perlindungan pada koperasi untuk berkembang. Pada umumnya pemerintah membuat aturan tersendiri terhadap kehidupan koperasi (seperti terdapat undang-undang yang mengatur tentang perkoperasian). Namun, pemerintah tidak memasuki manajemen koperasi, artinya koperasi masih diberi kebebasan untuk mengatur rumah tangganya sendiri.

5. Pemerintah bersikap terlalu simpati terhadap koperasi

Dalam hal ini pemerintah sudah turut campur dalam manajemen koperasi, sehingga koperasi tidak lagi bebas untuk menentukan keputusannya sendiri. Dengan demikian koperasi akan terbelenggu, akhirnya swadaya koperasi akan semakin menipis dan berangsur-angsur akan hilang menjadi perusahaan negara.

Kaitannya dengan pemerintah yang aktif berperan bagi pengembangan koperasi, menurut Röpke (1989 : 25) terdapat dua alasan penting mengapa pemerintah perlu membantu koperasi, yaitu .

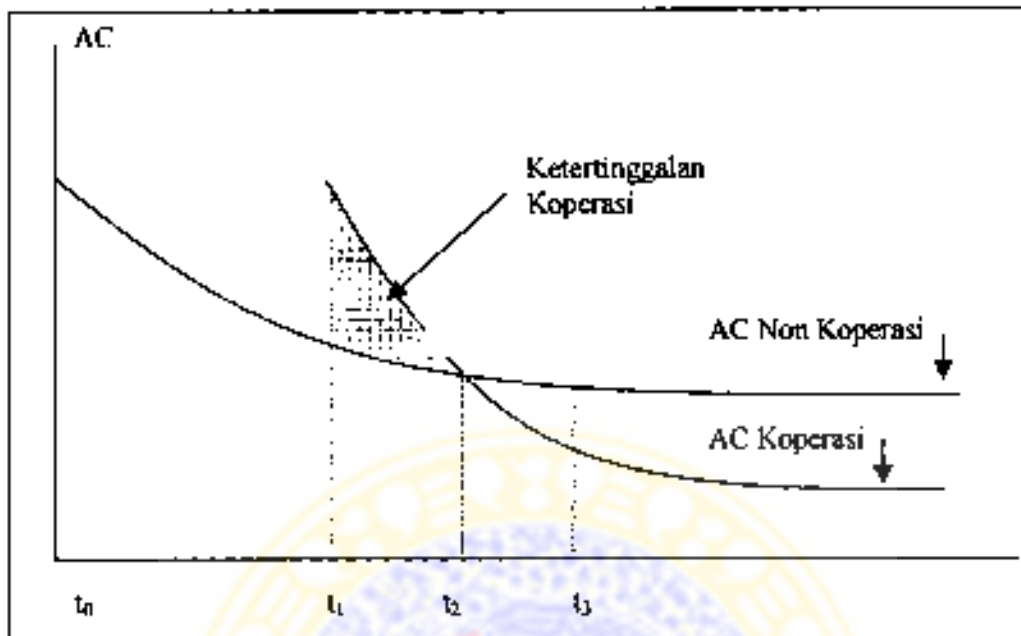
a. Alasan non ekonomi

Alasan ini menekankan bahwa koperasi harus ada dalam suatu negara meskipun koperasi itu kurang menguntungkan dibandingkan usaha non koperasi.

b Alasan ekonomi

Alasan ini menjelaskan bahwa badan usaha non koperasi telah lebih dahulu didirikan dibandingkan koperasi, sehingga badan usaha non koperasi telah mempunyai efisiensi yang lebih dibandingkan dengan koperasi. Oleh karena itu subsidi perlu diberikan kepada koperasi agar koperasi dapat mengejar ketertinggalannya dibandingkan usaha non koperasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.11.

Berdasarkan Gambar 2.11 tampak bahwa perusahaan non koperasi telah didirikan pada tahun  $t_0$  sedangkan koperasi baru didirikan pada tahun  $t_1$ . Pada tahun  $t_1$  biaya rata-rata koperasi jauh tertinggal pada perusahaan non koperasi. Dengan alasan agar koperasi dapat mengejar ketertinggalannya, maka koperasi perlu disubsidi dan dibina oleh pemerintah secara bertahap. Pada tahap  $t_2$ , koperasi sudah dapat menyamai perusahaan non koperasi, dan pada posisi  $t_3$  koperasi telah berada pada posisi lebih efisien dibandingkan dengan non koperasi. Untuk alasan inilah maka peran pemerintah sangat diperlukan untuk pengembangan koperasi.



Sumber : Rozi dan Etha, 2002 : 199

GAMBAR 2.11 BIAYA RATA-RATA KOPERASI DAN NON KOPERASI

Di samping tujuan di atas, adanya campur tangan pemerintah terhadap koperasi antara lain diharapkan :

1. Permasalahan dalam bidang permodalan pada organisasi koperasi menjadi teratasi berkat adanya bantuan permodalan pemerintah, berupa kredit program yang mempunyai tingkat bunga lebih kecil daripada tingkat bunga kredit pada bank komersial atau lembaga keuangan lainnya.
2. Peran pemerintah dalam pembinaan manajemen koperasi sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia koperasi. Catatan penting yang perlu diungkapkan akibat pembinaan ini adalah manajemen koperasi menjadi seragam, sehingga membawa kesan di

samping koperasi mempunyai keseragaman dalam bidang pelaksanaan prinsip atau aturan yang harus dijalankan, juga mempunyai sistem administrasi yang seragam pula. Pada akhirnya, akan sangat bermanfaat di dalam mengungkapkan kinerja koperasi secara umum sehingga memudahkan badan usaha lain mencari informasi tentang koperasi.

3. Koperasi menjadi terbiasa melakukan kegiatan bisnis yang menguntungkan. Dengan adanya beberapa paket program dari pemerintah maka koperasi akan sering melakukan kegiatan usaha, sehingga secara langsung maupun tidak langsung akan memaksa manajemen koperasi untuk beradaptasi dengan kegiatan tersebut, sehingga pada akhirnya manajemen koperasi siap untuk bersaing. Kesan negatif yang tidak dapat dielakkan dari perlakuan ini adalah pemerintah dapat dianggap bertindak diskriminatif terhadap pelaku ekonominya.
4. Jaringan koperasi akan semakin kokoh dan kuat. Hal itu bisa disebabkan karena seringnya mereka berkumpul sebagai konsekuensi adanya pelatihan atau pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah. Jaringan koperasi bisa dibangun memperkokoh kesamping atau integrasi horizontal maupun memperkuat diri ke atas atau integrasi vertikal. Semuanya itu akan dapat tersusun apabila koperasi sering melakukan pertemuan-pertemuan. Dengan demikian, cukup besar peran pemerintah di dalam pembinaan jaringan koperasi.
5. Apabila beberapa akibat di atas terlaksana secara baik, maka koperasi layak menjadi *agent of development*.



Di samping beberapa hal yang positif di atas, tercatat pula secara teoritis maupun dalam praktik sehari-hari adanya dampak negatif dari pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah, antara lain :

1. Kontrol otomatis (*self-control*) dan anggota menjadi berkurang. Adanya bantuan permodalan dari pemerintah akan menyebabkan modal yang dikelola oleh koperasi bukan lagi berasal dari anggota, akibatnya perasaan memiliki (*sence of belonging*) dari anggota akan berkurang, sehingga pada akhirnya partisipasi anggota untuk ikut mengontrol perkembangan koperasi akan berkurang. Sebagai konsekuensi lebih lanjut adalah identitas diri koperasi yakni pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama menjadi berkurang, dan keunggulan-keunggulan yang dapat dibangun berlandaskan identitas diri ini menjadi berkurang pula.
2. Peluang terjadinya kebocoran dan penyalahgunaan wewenang di koperasi menjadi meningkat, atau peluang terjadinya *Moral Hazard* semakin besar. Sebenarnya point (2) merupakan dampak lebih lanjut dari point (1), yaitu sebagai akibatnya berkurangnya pengawasan anggota terhadap koperasi.
3. Motivasi manajemen untuk menekan biaya menjadi berkurang. Seperti kita ketahui bahwa motivasi untuk menekan biaya ini akan tercipta apabila rasa tanggung jawab pengurus terhadap koperasi masih besar. Pada umumnya hal itu terjadi apabila modal koperasi berasal dari anggotanya, namun apabila koperasi terbiasa memperoleh bantuan dari pemerintah, maka program koperasi akan dipaksa untuk menyesuaikan diri dengan program pemerintah. Dengan kata lain, pembinaan pemerintah akan

mengakibatkan kewirausahaan pengurus dan amanjer menjadi berkurang.

4. Motivasi anggota untuk menjadi otonom menjadi berkurang. Bantuan pemerintah juga dapat berakibat fatal pada anggotanya. Akibat banyaknya program pemerintah diarahkan pada koperasi, maka anggota koperasi merasa semakin bergantung pada pemerintah, sehingga setiap saat hanya menunggu kucuran kredit dari pemerintah daripada pencarian kiat-kiat menuju peningkatan kemampuan bersaing.

Menurut Harsono (1985 : 17), konsep koperasi di Indonesia lahir dari pemerintah dan ditawarkan kepada masyarakat sebagai perangkat untuk mengatasi kesulitan ekonomi mereka. Koperasi bukan lahir dari masyarakat itu sendiri sebagaimana di Eropa Barat. Kenyataan inilah yang menyebabkan peran pemerintah menjadi sangat penting.

Selama ini, pemerintah Indonesia juga telah melakukan pembinaan terhadap koperasi, diantara langkah riil yang telah ditempuh adalah dibentuknya departemen tersendiri untuk koperasi dan terbentuknya undang-undang yang mengatur tentang koperasi, yakni Undang-undang Nomor 25 tahun 1992. Menurut pasal 60 UU No. 25/1992, pembinaan yang dapat dilakukan oleh pemerintah terhadap koperasi adalah:

- I. Pemerintah menciptakan dan mengembangkan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta pemyarakatan koperasi.

Hal-hal yang harus ditempuh oleh pemerintah adalah:

- a. memberikan kesempatan usaha yang seluas-luasnya kepada koperasi;
- b. meningkatkan dan memantapkan kemampuan koperasi agar menjadi

- koperasi yang sehat, langguh dan mandiri;
- c. mengupayakan tata hubungan usaha yang saling menguntungkan antara koperasi dengan badan usaha lainnya;
  - d. membudayakan koperasi dalam masyarakat.
- l. Pemerintah memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan kepada koperasi
- a. membimbing usaha koperasi yang sesuai dengan kepentingan ekonomi anggotanya;
  - b. mendorong, mengembangkan dan membantu pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penyuluhan dan penelitian perkoperasian;
  - c. memberikan kemudahan untuk memperkuat permodalan koperasi dan kerjasama yang saling menguntungkan antar koperasi;
  - d. memberikan bantuan konsultasi guna memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dengan tetap memperhatikan anggaran dasar dan prinsip koperasi.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memberikan perlindungan kepada koperasi ialah:

1. menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh diusahakan oleh koperasi;
2. menetapkan bidang kegiatan ekonomi di suatu wilayah yang telah berhasil diusahakan oleh koperasi untuk tidak diusahakan oleh badan usaha lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa peran pemerintah dalam pengembangan koperasi dapat berupa bimbingan, kemudahan,

dan perlindungan, maupun berupa bantuan permodalan kepada koperasi, baik dalam bentuk hibah maupun kredit lunak.

### 2.3.3.2 Ukuran peran pemerintah

Selain karena alasan ekonomi, terdapat beberapa alasan lain yang sering dikemukakan oleh pemerintah tentang perlunya pemerintah ikut berperan memberikan pembinaan dan bimbingan dalam pengembangan koperasi. Rozi (1997 : 179) menyebutkan beberapa alasan pemerintah tersebut sebagai berikut :

1. Pengurus biasanya dipilih bukan karena keahliannya akan tetapi lebih banyak karena alasan kepercayaan.
2. Pengurus dipilih untuk jangka waktu tertentu yang terbatas yang tidak menjamin kontinuitas pekerjaannya.
3. Pengurus sulit diharapkan bekerja secara *full-time*, karena mereka mempunyai pekerjaan sehari-hari yang tidak dapat ditinggalkannya.
4. Pengurus terdiri atas anggota-anggota yang dipilih. Dengan beberapa pengecualian anggota-anggota koperasi hanya mempunyai keahlian teknik produksi dalam bidang usahanya dan tidak mempunyai keahlian dalam aspek perusahaannya.
5. Pengurus mempunyai fungsi memimpin organisasi secara keseluruhan. Dalam kedudukan ini pengurus mempunyai tugas mengawasi pelaksanaan kegiatan usaha koperasi.
6. Tugas manajer tidak dapat dilaksanakan sebagai tugas sambilan.

Sehubungan dengan beberapa alasan tersebut, maka secara eksplisit UU No. 25/1992 pada pasal 60 sampai pasal 64 mengatur tentang pembinaan yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah terhadap koperasi, yaitu pemerintah menciptakan dan mengembangkan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta pemasyarakatan koperasi, dan pemerintah memberikan bimbingan, kemukatan, dan perlindungan kepada koperasi. Dengan aturan ini, maka pemerintah berhak menciptakan iklim yang mendorong perkembangan koperasi ke arah yang lebih baik, diantaranya menciptakan iklim usaha koperasi lebih rasional dengan manajemen yang lebih mantap.

Walaupun pemerintah telah bertekad untuk melakukan pembinaan terhadap koperasi, tetapi pada pelaksanaannya pemerintah membagi koperasi menjadi dua bagian, yaitu koperasi yang memperoleh fasilitas dari pemerintah dan koperasi yang tidak memperoleh fasilitas dari pemerintah. Bagi koperasi yang memperoleh fasilitas pemerintah dilakukan pembinaan khusus, misalnya terdapat keharusan penggunaan manajer dalam mengembangkan koperasinya, sedangkan koperasi yang tidak memperoleh fasilitas pemerintah tidak ada keharusan penggunaan manajer tersebut. Adapun yang dimaksud dengan fasilitas pemerintah dapat berupa

1. Pemberian sesuatu, baik yang berupa uang (subsidi), barang atau jasa;
2. Keistimewaan, baik yang berupa keringanan ataupun kekuatan dalam lalu lintas hukum, misalnya:
  - 1) Materai, keringanan bea materai bagi koperasi tertentu seperti koperasi pertanian.

- 2) **Persamaan nilai pembukuan** perkumpulan koperasi-koperasi dengan Buku-buku Dagang yang ditentukan dalam Kitab Hukum Dagang;
  - 3) **Hak didahulukan (*preferent*)** terhadap paucnan yang dijaminikan pada pinjaman yang diperoleh dari koperasi pertanian, dan sebagainya.
3. **Kebijaksanaan yang tersendiri** tentang perkreditan termasuk syarat-syarat kredit yang **mudah dan ringan untuk memajukan** usaha-usaha koperasi, **fasilitas-fasilitas dalam bidang produksi dan distribusi dan sebagainya**

Uraian di atas memberikan indikasi bahwa peran pemerintah terhadap pengembangan koperasi di Indonesia berupa pembinaan atau bantuan manajemen dan pemberian fasilitas kredit program yang mempunyai tingkat bunga lebih rendah daripada tingkat bunga komersial. Dengan demikian, peran pemerintah terhadap koperasi dapat diukur dari seringnya pembinaan dilakukan dan seberapa besar kredit program yang telah diterima oleh koperasi yang bersangkutan.

#### **2.4 Pengertian Koperasi Tunggal Usaha dan Multi Usaha**

Koperasi dapat dikelompokkan menjadi berbagai jenis koperasi. Penjenisan koperasi pada umumnya dibedakan oleh

1. **bidang usaha,**
2. **jenis komoditi,**
3. **profesi anggota, dan**
4. **daerah kerja.**

Sedangkan dilihat dari bidang usaha yang dilakukannya, koperasi dibedakan menjadi koperasi konsumsi, kredit, produksi, jasa, dan koperasi multi usaha.

Koperasi yang hanya mempunyai satu *core business* walaupun terdapat banyak unit usaha dikatakan sebagai koperasi tunggal usaha (*single purpose cooperative*) sedangkan koperasi yang mempunyai dua *core business* atau lebih serta mempunyai ciri banyak unit usaha tetapi tidak terdapat kaitan antara satu unit usaha dengan unit usaha lainnya dikatakan sebagai koperasi multi usaha (*multi purpose cooperative*).

Dalam kegiatan usaha sapi perah, perbedaan kedua bentuk koperasi tersebut terletak pada jumlah jenis usaha yang dilaksanakan. Unit usaha koperasi tunggal usaha cenderung dibentuk berdasarkan fungsi kegiatan usaha yang dilaksanakannya, antara lain meliputi pengadaan input produksi, pengolahan, perkreditan, dan pemasaran yang mempunyai kaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan peternak anggotanya, sedangkan unit usaha koperasi multi usaha cenderung dibentuk berdasarkan banyaknya komoditas yang dihasilkan anggota. sehingga unit usaha yang terbentuk tidak hanya bergerak dalam kegiatan yang berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan peternak, tetapi melaksanakan kegiatan yang tidak berkaitan langsung seperti pengadaan pangan, Kredit Usaha Tani (KUT), Pupuk, Madu Tawon, dan lain sebagainya.

## **2.5 Landasan Teori**

### **2.5.1 Teori Three Angle Fit Participation dari Kortzen**

Karena anggota mempercayakan tugas manajemen koperasi pada pengurus dan manajer maka dimungkinkan timbul masalah dalam partisipasi.

Masalah ini dapat timbul karena hal-hal berikut ini:

1. Keinginan yang berbeda antara anggota dan pengurus/ manajer. Misalnya manajer menginginkan gaji tinggi dan bonus, sedangkan anggota tentu menginginkan sebaliknya;
2. Kemampuan kedua belah pihak berbeda. Pada umumnya manajer mempunyai profesionalisme yang lebih dibandingkan dengan anggota;
3. Adanya faktor informasi. Manajer/pengurus mempunyai informasi yang lebih dibandingkan dengan anggota, akibatnya anggota tidak dapat mengawasi pengurus/manajer dengan baik;
4. Adanya faktor biaya. Untuk mengawasi pengurus/manajer tentu diperlukan biaya dan lain-lain

Beberapa alasan tersebut memberikan indikasi bahwa anggota harus dapat mengontrol manajemen. Oleh karena itu, anggota harus berpartisipasi aktif dalam koperasi, sebab jika tidak maka keuntungan akan banyak mengalir pada bukan anggota, baik pada manajemen koperasi maupun pada pengurus. Apabila tidak ada partisipasi yang kuat dan selalu timbul konflik di dalam koperasi maka yang rugi adalah anggota itu sendiri. Untuk membahas masalah partisipasi ini ada teori dari David C. Korten yang dikenal dengan *Three Angle Fit of Participation*. Teori ini diperkenalkan pertama kali tahun 1980 yang dibangun berdasarkan pengalamannya bekerja di Ford Foundation di Manila. Teorinya secara skematis disajikan pada Gambar 2.12.





Sumber : David C. Korten. 1980 . 495

GAMBAR 2.12 THREE ANGLE FIT OF PARTICIPATION

Berdasarkan Gambar 2.12 dapat dijelaskan bahwa harus ada kesesuaian antara permintaan anggota dengan keputusan manajemen, dan hendaknya ada kesesuaian antara kebutuhan anggota dengan output yang dihasilkan dari program. Begitu pula seharusnya ada kesesuaian antara tugas yang dibebankan oleh rencana program terhadap kemampuan dari pengurus itu sendiri.

Anggota mempunyai permintaan, sedangkan manajemen melakukan *decision making*, maka harus ada kesesuaian antara permintaan anggota dengan hasil keputusan manajemen. Begitu pula, anggota mempunyai kebutuhan sedangkan rencana program akan menghasilkan *output*, maka harus ada kesesuaian antara kebutuhan anggota dengan *output* yang dihasilkan dari program. Demikian juga harus ada kesesuaian antara tugas yang dibebankan dalam rencana program kepada pengurus dengan kemampuan dari pengurus itu sendiri. Apabila tidak ada kesesuaian diantara ketiganya, maka partisipasi tidak akan efektif.

Terdapat keunnungan (*advantage*) koperasi dalam meningkatkan partisipasi anggota, yaitu :

1. Adanya kebebasan untuk masuk/keluar menjadi anggota.
2. Demokrasi kepengurusan.

Dua prinsip ini dapat memberi keleluasaan pada anggota untuk mengemukakan ide (*voice*), untuk bersuara (*vote*) dan juga memberi keleluasaan bagi mengecilknya partisipasi anggota, karena anggota dapat keluar atau mengundurkan diri dari partisipasi (*exit*), sehingga dapat menekan pengurus, akibatnya *out put* program akan sama dengan kebutuhan anggota. Begitu pula, keputusan manajemen akan terpaksa sama dengan permintaan anggota melalui *vote* (suara), *exit* (keluar) dan *threat* (ancaman). Karena latar belakang inilah menurut teori Harmoni posisi anggota sangat kuat dalam koperasi sehingga tidak akan terjadi konflik. Namun, pada kenyataannya terdapat beberapa ketemahan dari *vote*, *voice* dan *exit* di samping adanya beberapa kebaikannya sehingga kemungkinan konflik akan selalu ada dalam koperasi.

### **a. Vote (bersuara)**

Kebaikan dan *vote* dalam koperasi adalah *one man one vote* (satu orang satu suara) sehingga tidak ada perbedaan antara anggota si kaya dengan si miskin, antara yang berpendidikan tinggi dengan yang tidak berpendidikan. Dengan demikian, tidak ada diskriminasi dalam koperasi yang akan merugikan salah satu kelompok anggota, atau yang akan menguntungkan salah satu pihak. Jadi, asas kebersamaan betul-betul merupakan pegangan pokok dalam koperasi.

Di samping adanya kebaikan, *vote* (bersuara) mengandung beberapa kelemahan, yakni :

1. Manajer perlu gerak cepat dalam pengelolaan koperasi sehingga *vote* menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan.
2. Untuk berpartisipasi diperlukan biaya maka akan timbul kendala untuk bersuara dalam rapat anggota.
3. Dimungkinkan akan terdapat anggota yang tidak berpartisipasi.
4. Dimungkinkan pula dalam pelaksanaan kegiatan koperasi muncul perbedaan kepentingan, sehingga *vote* menjadi tidak efektif.
5. Perlu diketahui bahwa *vote* bukan merupakan alat yang spesifik, artinya apabila tidak setuju dengan manajer lama maka dengan adanya *vote* dapat terjadi penggantian manajer. Padahal permasalahan yang sesungguhnya adalah bukan tidak setuju, tetapi mengapa tidak setuju. Artinya, pemungutan suara bukan merupakan jalan satu-satunya.

6. Apabila anggota koperasi masih mempunyai tingkat pengetahuan yang rendah tentang koperasi, maka *vote* merupakan jalan keluar yang irrasional (tanpa pertimbangan).

#### **b. Voice (mengemukakan ide)**

*Voice* merupakan kata lain dari mengemukakan pendapat dengan bertatapan muka, dengan demikian *voice* ini akan memberikan keuntungan pada koperasi. Kelemahan yang mungkin timbul adalah:

1. Untuk bertatap muka dipertukan keberanian. Pada umumnya hal ini jarang dimiliki oleh masyarakat kecil.
2. Kritik yang langsung dikemukakan pada seseorang dalam masyarakat kita masih merupakan suatu hal yang dianggap tidak perlu terjadi.
3. *Voice* dapat dijadikan alat untuk kepentingan tertentu, misalnya anggota yang pandai akan dapat mempengaruhi anggota yang kurang mampu, sehingga *voice* menjadi tidak efektif.

#### **c. Exit (keluar menjadi anggota)**

*Exit* merupakan alat yang efektif dalam partisipasi anggota sebab jika anggota koperasi keluar dari koperasi maka permodalan koperasi akan terpengaruh, usaha koperasi akan turun, management koperasi akan terganggu sehingga pada akhirnya akan membuat koperasi gulung tikar (kemungkinan terakhir), apalagi jika anggota yang keluar dalam jumlah yang tidak sedikit. Namun demikian, *exit* masih merupakan alat yang problematis sebab *exit* tidak dapat dilakukan pada semua situasi dan kondisi. *Exit* hanya dapat dilakukan apabila ada alternatif. Misalnya, Koperasi Unit Desa (KUD) memonopoli

penjualan pupuk pada petani, maka petani tidak mempunyai alternatif lain selain membeli pada KUD, sehingga tidak ada jalan keluar untuk *exit*.

Dengan demikian, apabila koperasi tidak memonopoli suatu kegiatan maka *exit* masih merupakan jalan keluar yang efektif. Hal ini dapat menerangkan fenomena KUD di pedesaan, dimana KUD bukan merupakan satu-satunya distributor pupuk, sehingga petani mempunyai banyak alternatif untuk mendapat pupuk untuk kebutuhan mereka. Keadaan ini membuat partisipasi anggota akan melemah pada KUD dalam wujud partisipasi anggota sebagai petangan.

Apabila diterapkan *Principle Agent Teory* seperti yang dikemukakan oleh Berle dan Mean sekitar tahun 1930-an pada koperasi (Rozi dan Etha, 2002 : 171), maka yang dimaksud dengan *principle* dalam koperasi adalah anggota, sedangkan yang dimaksud dengan *agent* adalah manajer/pengurus (yang mengambil keputusan, baik strategis maupun operasional, artinya pengunis dan manajer operasional). *Principle* pada umumnya akan mengalami kesulitan untuk mengontrol *Agent*, karena :

1. Adanya kesenjangan informasi (perbedaan informasi);
2. Adanya keinginan yang berbeda;
3. Adanya biaya untuk mengontrol;
4. Adanya saling tuding di dalam mengontrol manajer.

Jadi, bila *separation of ownership from control* (yang memiliki dan yang mengelola berbeda) diterapkan pada koperasi maka dalam koperasi pasti ada konflik. Artinya akan ada kebijaksanaan yang tidak sesuai dengan kepentingan anggota, dan anggota akan mengalami kesulitan untuk mengontrol manajer.

Untuk dapat mengontrol manajer, anggota harus ikut aktif dalam koperasi. Dapat disimpulkan bahwa agar konflik dapat dicegah maka partisipasi anggota sangat diperlukan dalam koperasi.

Partisipasi tidak akan semudah yang dibayangkan karena untuk berpartisipasi tentu diperlukan biaya. Biaya partisipasi adalah pengorbanan yang harus dikeluarkan oleh anggota dalam rangka berperan aktif dalam koperasi, artinya berperan dalam pengambilan keputusan koperasi maupun berperan sebagai pelanggan koperasi itu sendiri. Biaya partisipasi meliputi waktu dan modal yang dikeluarkan untuk berpartisipasi, serta *oportunity cost*, yakni terbuangnya keuntungan dari kerja yang lain.

Pembahasan tentang biaya partisipasi anggota pada koperasi terkait erat dengan membicarakan kompleksitas dari koperasi itu sendiri. Kompleksitas koperasi dipengaruhi oleh beberapa hal, yakni :

#### a. Ukuran Koperasi

Ukuran koperasi ditentukan oleh jumlah anggota koperasi, jarak anggota dan kemampuan manajemen. Biaya partisipasi bagi koperasi yang jumlah anggotanya besar akan berbeda dengan biaya partisipasi untuk koperasi yang jumlah anggotanya masih sedikit. Bagi koperasi yang jumlah anggota besar maka beberapa masalah akan timbul, misalnya:

1. efektivitas partisipasi akan semakin berkurang;
2. akan dimungkinkan semakin banyaknya orang yang tidak berpartisipasi;
3. waktu yang diperlukan juga akan semakin banyak.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin besar jumlah anggota koperasi maka semakin besar pula biaya partisipasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu banyak pakar koperasi yang meragukan apabila keberhasilan koperasi hanya ditinjau dari banyaknya jumlah anggota semata.

Di samping jumlah anggota, jarak koperasi (atau pusat pelayanan koperasi) dengan tempat tinggal anggota sangat mempengaruhi besarnya biaya partisipasi. Pada umumnya semakin jauh jarak tempat tinggal anggota dengan koperasi maka semakin besar pula biaya partisipasi yang dibutuhkan. Peningkatan jumlah anggota koperasi harus dapat diimbangi oleh meningkatnya kemampuan manajemen. Oleh karena itu, pada koperasi yang besar manajemen akan kuat (dominan) dalam koperasi.

Berdasarkan tiga pandangan di atas maka semakin besar ukuran koperasi maka manajemen akan dominan dalam koperasi, dan biaya partisipasi akan semakin besar pula, sehingga pada koperasi yang semakin besar akan terjadi penurunan partisipasi, akibatnya akan sering terjadi konflik.

#### b. Struktur Anggota

Walaupun anggota koperasi bersandar pada satu kepentingan untuk meningkatkan satu unit usaha yang sama, tetapi pada kenyataannya anggota koperasi masih tetap ada perbedaannya. Pada umumnya anggota koperasi dibedakan dalam pendapatannya, pendidikan, agama, pekerjaan, dan lain sebagainya. Dengan demikian, sulit dijumpai suatu bentuk koperasi yang mempunyai anggota yang betul-betul homogen. Keadaan ini memberikan indikasi bahwa kompleksitas satu koperasi akan berbeda dengan koperasi lainnya.

Dalam kaitannya dengan struktur anggota, dapat dinyatakan bahwa besar kecilnya biaya partisipasi akan ditentukan oleh struktur anggota, artinya semakin heterogen anggota suatu koperasi maka kompleksitas koperasi semakin besar sehingga biaya partisipasi akan meningkat, dan sebaliknya. Mengapa? Jawabannya adalah karena:

1. Kebutuhan anggota akan berbeda dan sedikit yang sama; anggota yang tergolong lebih mampu atau pendapatannya lebih besar dari sebagian anggota yang lain pada umumnya kebutuhan mereka banyak pada segi modal untuk pengembangan unit usahanya, sedangkan sebagian lagi anggota koperasi yang berpenghasilan rendah kebutuhan mereka banyak mengarah pada pemenuhan sarana produksi, sehingga dalam koperasi akan sering terjadi konflik dalam upaya pemenuhan kebutuhan anggota itu sendiri. Karena kompleksitas koperasi semakin meningkat maka biaya partisipasi akan meningkat pula.
2. Keanekaragaman anggota akan menaikkan biaya partisipasi. Apabila perbedaan struktur anggota dilihat dari pendidikannya maka semakin besar perbedaan (*gap*) pendidikan antar anggota koperasi maka biaya partisipasi akan berbeda pula, sebab pada umumnya anggota yang mempunyai tingkat pendidikan rendah membutuhkan informasi dan pendidikan agar dapat berpartisipasi dalam koperasi mereka, sehingga biaya partisipasi akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, apabila anggota suatu koperasi mempunyai tingkat pengetahuan dan pendidikannya semakin tinggi maka biaya untuk pendidikan anggota koperasi dapat ditekan sehingga biaya partisipasi akan relatif kecil.



3. Perlu biaya informasi. Semakin heterogen anggota suatu koperasi maka semakin sulit bagi koperasi untuk mendapatkan informasi, sehingga biaya partisipasi akan meningkat.
4. Adanya *time horizon*. Semakin heterogen anggota suatu koperasi maka semakin besar kemungkinan perbedaan keinginan dari anggota mereka. Pada umumnya orang berpendapatan rendah relatif ingin cepat dilayani sedangkan anggota yang berpenghasilan cukup pada umumnya dapat menunggu untuk memperoleh benefit, sehingga konflik tidak dapat dihindari, akibatnya biaya partisipasi akan meningkat.

#### c. Jumlah Unit Kegiatan Koperasi

Upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan koperasi, setiap kesempatan yang ada merupakan perhatian yang harus ditindaklanjuti. Pengembangan koperasi pada umumnya terkait erat dengan unit usaha yang dapat dilakukan. Pada koperasi yang masih kecil biasanya unit usaha yang dapat dilakukan oleh koperasi terbatas dan semuanya dapat dikontrol oleh anggota, namun bagi koperasi yang sudah besar artinya mempunyai usaha yang relatif banyak maka kontrol anggota tidak seefektif pada unit usaha yang masih sedikit. Oleh karena itu jumlah unit usaha akan mempengaruhi kompleksitas koperasi. Semakin banyak unit usaha suatu koperasi maka kompleksitas suatu koperasi akan bertambah sehingga konflik akan sering terjadi.

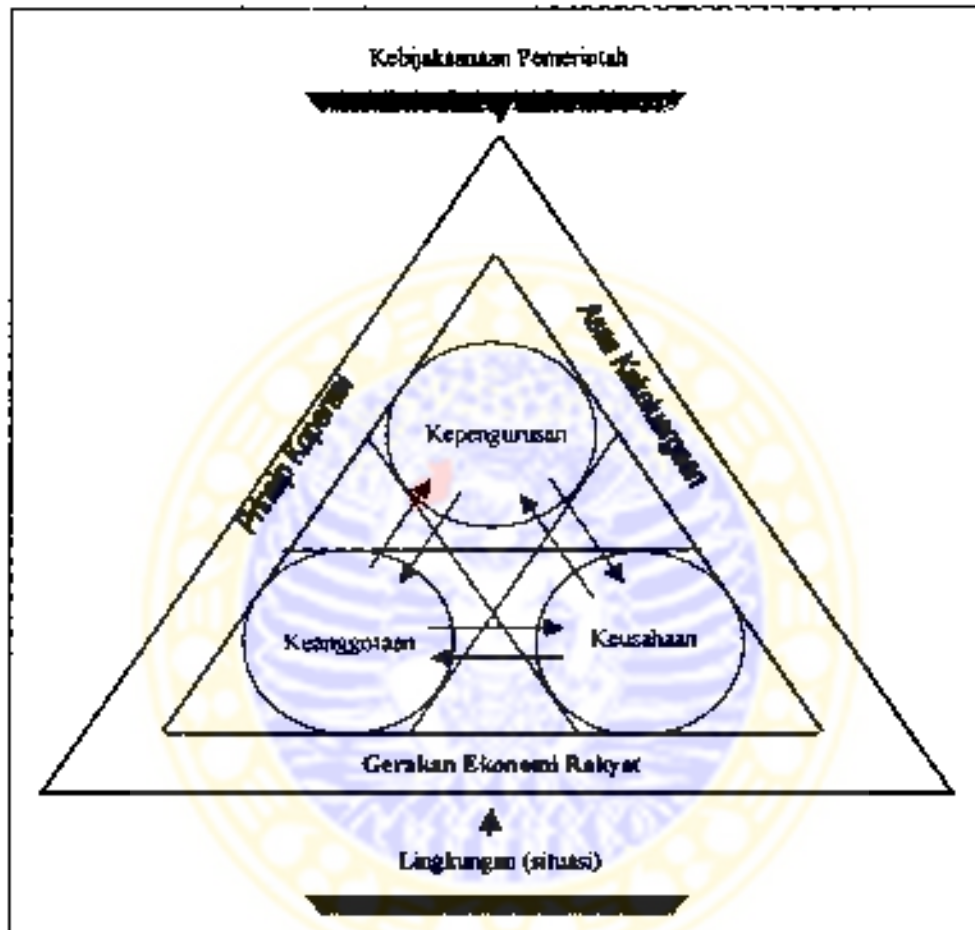
Uraian yang dipaparkan pada halaman terdahulu dapat ditarik beberapa catatan penting, bahwa :

1. Semakin banyak unit usaha maka semakin kompleks suatu koperasi, sehingga konflik semakin meningkat, akibatnya biaya partisipasi juga akan meningkat (terutama biaya untuk *vote* dan *voice*). Jadi *multi purpose cooperative* lebih banyak konflik dari pada *single purpose cooperative*.
2. Semakin kompleks suatu koperasi maka otoritas manajemen semakin naik atau manajemen akan dominan dalam koperasi karena anggota akan membutuhkan informasi yang semakin banyak agar dapat mengendalikan manajemen.
3. Semakin banyak sumberdaya yang diperlukan untuk mengatasi konflik maka daya saing koperasi akan menurun dibandingkan dengan non koperasi, juga akan membahayakan kelangsungan ekonomi perusahaan koperasi.

Dari sudut pandang anggota, karena koperasi multi usaha mempunyai anggota yang heterogen maka diperlukan tambahan informasi bagi anggota untuk dapat mengawasi jalannya koperasi, sehingga diperlukan tambahan biaya partisipasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Ropke (1989 : 69) bahwa partisipasi memerlukan biaya, sehingga meningkatnya biaya yang diperlukan untuk berpartisipasi bagi anggota akan mengurangi minat anggota untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya koperasi.

Akibat selanjutnya dari yang dijelaskan di atas, maka organisasi koperasi multi usaha relatif akan sulit berkembang daripada koperasi tunggal usaha. Hal itu bisa terjadi karena partisipasi anggota akan mempengaruhi keusahaan dan kepengurusan. Sebagaimana dikemukakan oleh Rusidi (1996 : 1) bahwa dalam

tubuh organisasi koperasi harus terdapat tiga hal yang harus bergerak seirama, yaitu keusahaan, kepengurusan, dan keanggotaan.



Sumber : Rusdi (1996 : 1)

GAMBAR 2.13 ORGANISASI KOPERASI

Rusdi (1996 : 1) mengilustrasikan antara keusahaan, kepengurusan, dan keanggotaan seperti tiga roda yang berputar, yang satu roda dengan dua roda lainnya terkait dan tidak dapat dipisahkan. Salah satu roda tidak berputar, maka akan menghambat perputaran dua roda lainnya. Perhatikan Gambar 2.13. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa rendahnya partisipasi anggota akan menghambat perkembangan koperasi.

### 2.5.2 Teori Strategi Tunggal Usaha dan Multi Usaha

Dalam upaya untuk meningkatkan daya saing dan mendapatkan pangsa pasar, suatu perusahaan dapat melakukan strategi diversifikasi. Menurut Hit dan Ireland serta Hoskisson (2001 : 182) inti dari dilakukannya diversifikasi oleh suatu perusahaan ialah saat mereka memiliki kelebihan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti yang memiliki berbagai manfaat. Argumen yang sangat mendukung dilakukannya diversifikasi adalah bahwa manajer perusahaan tersebut memiliki keahlian manajemen umum yang unik yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi multi bisnis dan meningkatkan daya saing strategisnya. Hal itu merupakan pertimbangan utama, sebab diversifikasi akan memiliki beberapa implikasi, antara lain :

1. struktur organisasi akan mengalami perubahan dari struktur organisasi sederhana menjadi struktur organisasi unik. Akibatnya manajer/pemilik tidak lagi bisa mengambil semua keputusan penting secara langsung dan memantau semua aktivitas, sehingga manajer/pemilik tidak langsung terlibat dalam pekerjaan sehari-hari.
2. fungsi pemasaran dan penelitian pengembangan produk baru menjadi dominan dalam penerapan strategi diversifikasi.

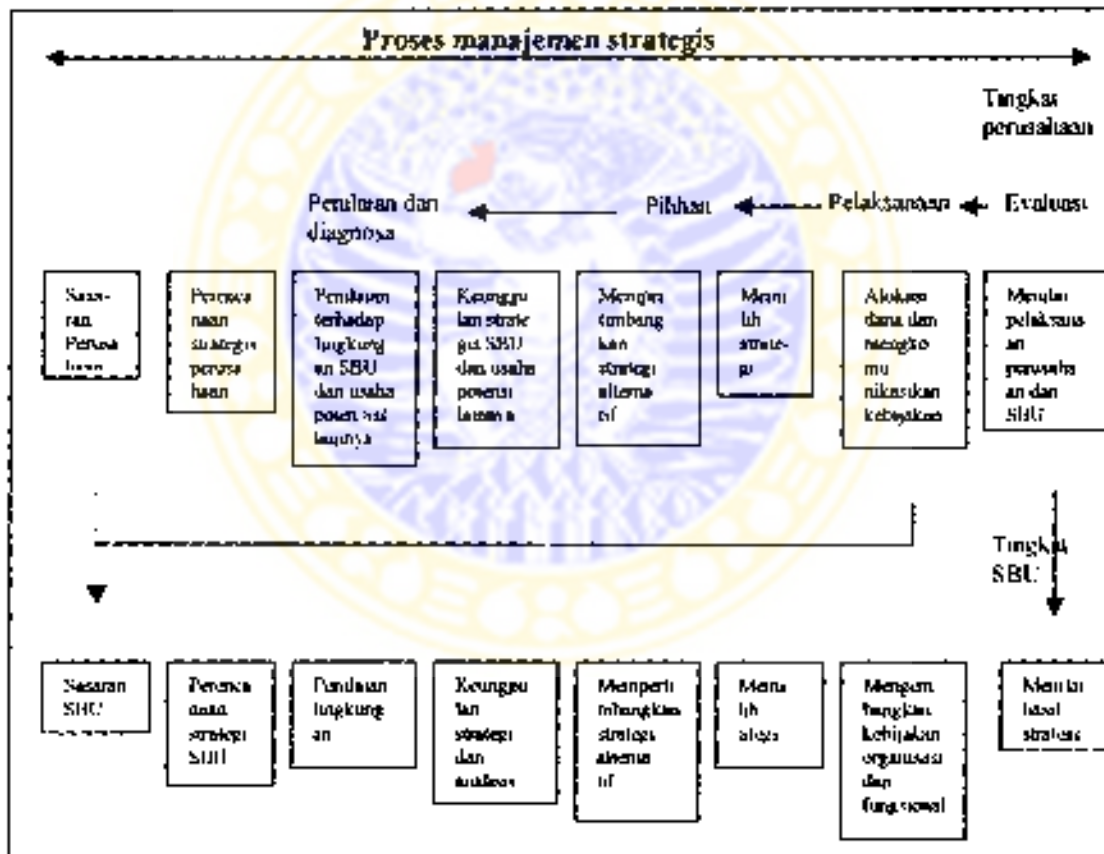
Apabila persyaratan di atas tidak terpenuhi maka perusahaan bisa terjebak pada suatu pekerjaan yang rumit dan menjadi tidak efisien. Menurut Hit dan

Ireland serta Hoskisson (2001 : 317), karena struktur organisasi tidak lagi sederhana maka perbedaan dalam orientasi fungsional memungkinkan menghambat komunikasi dan koordinasi. Di samping itu, dimungkinkan terjadi manajer akan lebih banyak membahas hal divisi baru, padahal ia mempunyai kemampuan yang sangat baik dalam divisi yang lama, sehingga perubahan struktur akan menghilangkan kontrol, artinya strategi ini bisa melalaikan bisnis utama. Hal itu akan berdampak pada penggunaan biaya. Hit dan Ireland serta Hoskisson (2001 : 330) juga menjelaskan bahwa karena bertambahnya peran penelitian dan pemasaran maka akan meningkatkan biaya sebab multi bisnis akan memerlukan banyak kerja sama yang memerlukan biaya.

Kaitan antara strategi multi bisnis dengan koperasi ialah koperasi sebagai salah satu pranata bisnis juga bisa melakukan strategi multi bisnis. Namun, karena koperasi memiliki mekanisme kerja yang unik dengan identitas pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama, maka banyaknya unit bisnis akan menggambarkan heterogenitas anggotanya, sehingga akan terdapat beberapa implikasi dari strategi multi usaha yang diterapkannya.

Menurut Jauch dan Cluech (1998 : 12) bahwa setelah perusahaan memilih strategi kemudian ia mengalokasikan dana dan mengkomunikasikan kebijakannya. Aktivitas tersebut diperlihatkan pada Gambar 2.14. Bagi perusahaan dalam usaha SBU (*strategic Business Unit*) majemuk pertentangan antara tingkat perseroan dan tingkat SBU dapat menimbulkan masalah bagi keduanya, karena para manajer SBU biasanya mencari alokasi sumber daya yang lebih besar dalam upayanya untuk memperluas unit-unit mereka. Pandangan ini sejalan dengan Hit

dan Ireland serta Hoskisson (2001 : 319) bahwa perusahaan yang menempuh multi bisnis bisa berakibat eksekutif puncak mengalami kesulitan mengidentifikasi kontribusi keberhasilan masing-masing jenis produk yang berbeda-beda itu. Oleh karena itu eksekutif puncak akan kehilangan kontrol dan menyulitkan mereka dalam mengalokasikan sumber keuangan secara optimal. Akibat selanjutnya kebanyakan esksekutif puncak akhirnya terlibat dalam memecahkan masalah administrasi jangka pendek dan sering melalaikan strategi jangka panjang.



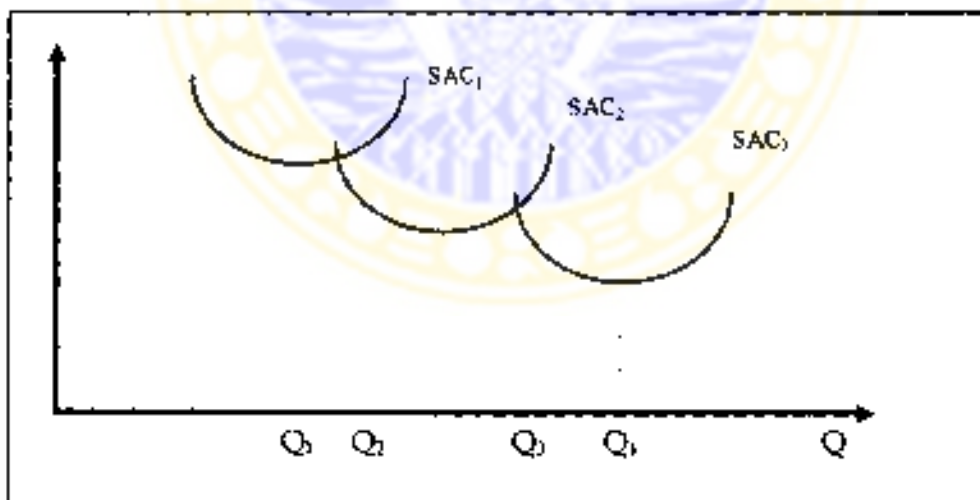
Sumber : Jauch dan Cluech (1998 : 12)

GAMBAR 2.14 MODEL PROFES MANAJEMEN STRATEGIS BUAT PERUSAHAAN DENGAN SBU MAJEMUK MENGGUNAKAN PERENCANAAN TAHAP PERTAMA

Bertalian dengan uraian terdahulu, dilihat dari ragam usaha sebagai strategi koperasi dalam berbisnis dikaitkan dengan identitasnya bahwa pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama, maka akan terdapat kinerja organisasi yang berbeda antara koperasi tunggal usaha dan koperasi multi usaha tersebut.

### 2.5.3 Konsep *Economies of Scale* dalam Teori Biaya

Pada jangka panjang, semua input adalah variabel, sehingga kurva biaya dalam jangka panjang merupakan *envelope (tangen)* bagi biaya dalam jangka pendek. Sebelum suatu investasi dilakukan oleh seorang pengusaha, ia berada dalam situasi jangka panjang, ia dapat memilih salah satu diantara sejumlah besar investasi yang berbeda-beda. Setelah investasi dilakukan, dan dana telah dilibatkan maka pengusaha tersebut bekerja dalam kondisi jangka pendek.



Sumber : Ferguson, 1975 : 243; Salvatore, 1994 : 185  
 GAMBAR 2.15 FUNGSI BIAYA UKURAN PERUSAHAAN KECIL,  
 MENENGAH DAN BESAR

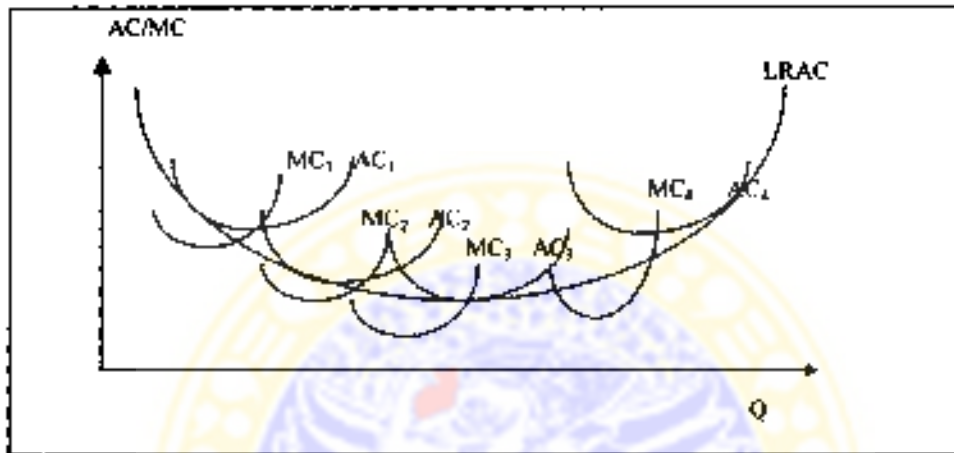
Untuk menyederhanakan penjelasan ini, misalnya teknologi adalah sedemikian rupa sehingga perusahaan dalam industri dapat mencapai tiga ukuran, yaitu ukuran kecil, menengah, dan besar (lihat Gambar 2.15). Apabila terhadap kasus tersebut, pengusaha dapat memilih maka ada beberapa alternatif yang dapat dibuat, antara lain

1. Apabila pengusaha mengira output yang menguntungkan adalah  $Q_1$  maka dia pilih bekerja di  $SAC_1$  (pabrik kecil).
2. Apabila ia mengira output yang menguntungkan adalah  $Q_2$  maka dia pilih bekerja di  $SAC_2$  (pabrik menengah).
3. Apabila ia mengira output yang menguntungkan adalah  $Q_3$  maka dia bisa memilih antara perusahaan menengah atau besar, apabila modal (investasinya) kecil maka mungkin ia akan memilih pada pabrik menengah.
4. Apabila ia mengira output yang menguntungkan adalah  $Q_4$  maka dia pilih bekerja di  $SAC_3$  (pabrik besar).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam jangka panjang kurva AC menjadi seperti diperlihatkan pada Gambar 2.16. Terdapat satu konsep yang perlu dijelaskan berkaitan dengan uraian di atas, yaitu tentang *economies of scale* dan *return to scale*. Apabila ukuran pabrik atau perusahaan dan skala operasi diperbesar maka keuntungan karena skala akan di dapat, artinya setelah semua input menyesuaikan maka secara optimal biaya produksi per unit dapat dikurangi. Hal ini bisa terjadi karena 4 (empat) alasan yang masuk akal :



1. Spesialisasi;
2. Faktor dimensi;
3. Perbaikan pengangkutan;
4. Perbaikan peralatan produktif.



Sumber : Ferguson, 1975 : 243; Salvatore, 1994 : 185

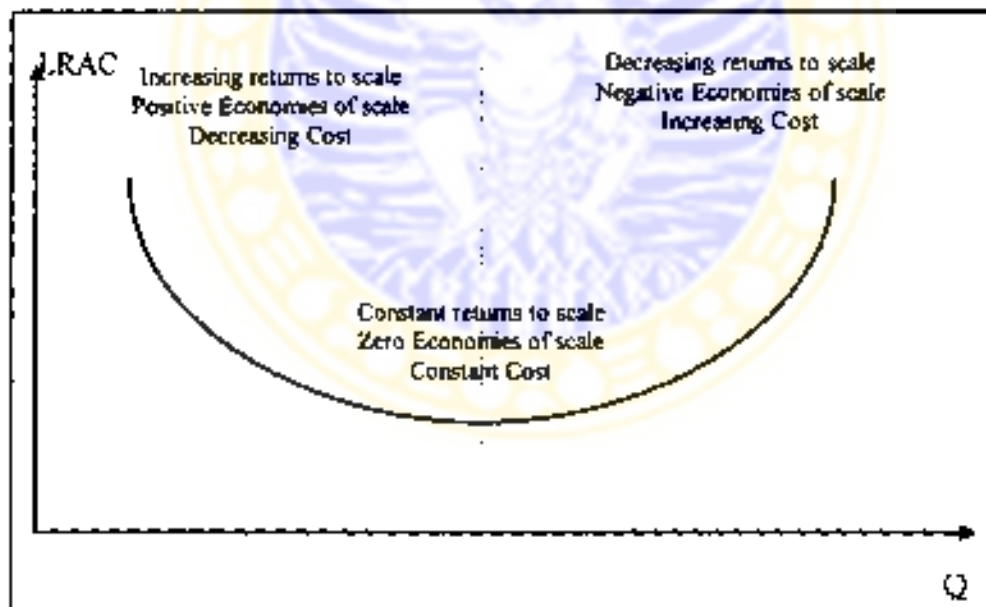
GAMBAR 2.16 : BIAYA RATA-RATA DALAM JANGKA PANJANG DAN JANGKA PENDEK.

Dalam jangka panjang dimungkinkan terjadinya penurunan biaya karena perubahan skala. Menurut Bilas (1994 : 156) dan Salvatore (1994 : 185) ekonomi skala besar memungkinkan pengurangan biaya, artinya bertambahnya skala usaha menyebabkan penurunan biaya rata-rata (diperoleh *economies of scale*). Namun keadaan ini tidak berlangsung terus-menerus, pada suatu tingkat tertentu, kenaikan skala usaha justru akan menaikkan biaya rata-rata dalam jangka panjang (*diseconomies of scale*).

Koutsyianis mengemukakan : "*Economies of scale are distinguished into real economies and strictly pecuniary economies of scale*". Adapun yang

termasuk kedalam *real economies* antara lain : produksi, penjualan atau pemasaran, manajerial, transportasi dan penggudangan; sedangkan yang termasuk kedalam *pecuniary economies*, yaitu harga bahan baku, biaya iklan, biaya transport, dan biaya upah serta gaji yang lebih rendah.

Mengacu pada Gambar 2.16 di atas, menurut Berndt (1996 : 64), terdapat hubungan antara biaya rata-rata (*average cost*) dengan hasil atas skala (*return to scale*). Pada kondisi biaya rata-rata menurun sebagai akibat kenaikan produksi maka hasil atas skala (*return to scale*) meningkat. Sebaliknya, pada kondisi biaya rata-rata meningkat sebagai akibat kenaikan produksi maka *return to scale* menurun, dan pada saat biaya rata-rata mencapai minimum maka *return to scale* berlaku konstan.



Sumber : Suhartati dan M. Fathorrozi, 2002 : 123

GAMBAR 2.17 HUBUNGAN FUNGSI BIAYA, *ECONOMIES OF SCALE*, DAN *RETURNS TO SCALE*

Lebih lanjut Berndt menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara *return to scale*, biaya rata-rata, dan *economies of scale*. Menurut dia : "*economies of scale are typically computed as return to scale minus 1*". Jadi, bila biaya rata-rata menurun maka *economies of scale* adalah positif, dan saat biaya rata-rata mencapai minimum maka *economies of scale* sama dengan nol, serta pada saat biaya rata-rata meningkat maka *economies of scale* menjadi negatif (*diseconomies of scale*). Hubungan tersebut dapat disajikan dalam bentuk Gambar 2.17.

Kaitannya dengan koperasi tunggal usaha dan koperasi multi usaha dapat dijelaskan sebagai berikut. Pada koperasi multi usaha, modal dipecah menjadi beberapa unit kegiatan usaha sehingga skala usahanya akan menjadi kecil. Menurut Ropke (1987 : 5-13), koperasi yang mempunyai skala usaha kecil akan sulit untuk memperoleh *economies of scale* karena kecil kemungkinan akan dapat memanfaatkan teknologi yang tersedia secara penuh dan ekonomis, sehingga akan berada pada tingkat efisiensi yang rendah. Pendapat ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Bilas (1994 : 156) dan Salvatore (1994 : 185) bahwa ekonomi skala besar memungkinkan pengurangan biaya. Meningkatnya skala usaha akan memungkinkan diperoleh biaya rata-rata (*average cost*) lebih rendah sehingga kemungkinan memperoleh keuntungan akan lebih besar pula.

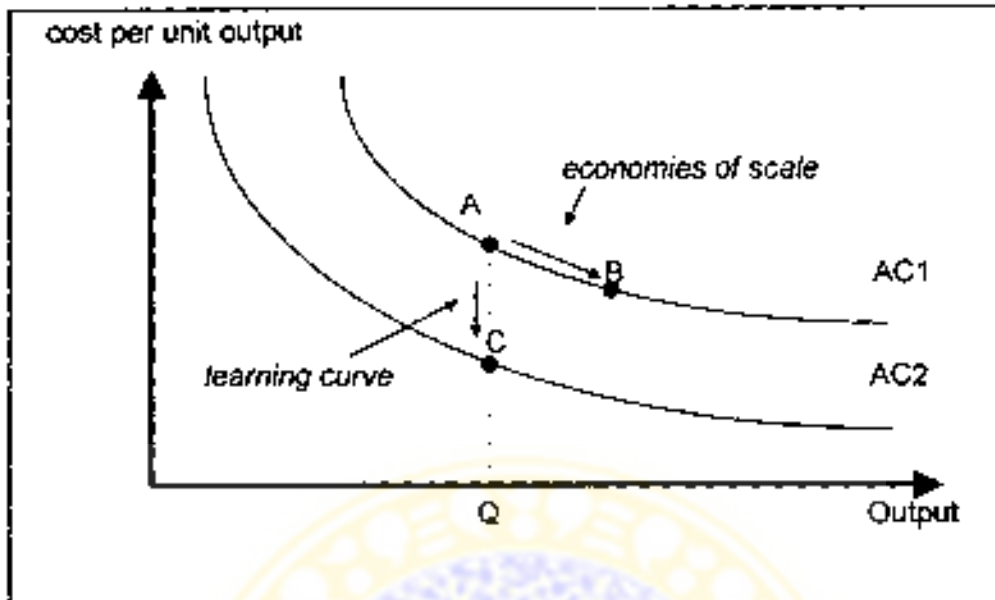
Berdasarkan hasil observasi, diketahui terdapat perbedaan skala usaha antara kedua bentuk koperasi tersebut. Hal itu dapat dilihat dari produksi rata-rata per koperasi seperti Tabel 1.1 pada Bab 1. Berdasarkan data Tabel 1.1 tersebut tampak bahwa produksi rata-rata per koperasi untuk koperasi susu lebih besar daripada KUD. Keadaan ini mengindikasikan bahwa antara keduanya terdapat

perbedaan skala usaha, sehingga disinyalir juga akan terdapat perbedaan efisiensi antara kedua bentuk koperasi tersebut, sebab efisiensi usaha koperasi tidak akan terlepas dari skala usahanya. Pernyataan ini senada dengan pandangan Röpke (1987 : 13) bahwa koperasi yang mengelola usaha yang beragam akan mempunyai skala usaha kecil. Akibatnya koperasi tersebut kurang dapat memanfaatkan teknologi yang ada, sehingga biaya operasionalnya menjadi tinggi.

#### 2.5.4 Konsep *Learning by Doing* dalam Teori Biaya

Menurut Röpke, koperasi yang mempunyai skala usaha kecil akan sulit mengadopsi teknologi maju. Pernyataan ini didukung hasil penelitian Tati Suhartati Joesron (1999, 259) bahwa pada koperast tunggal usaha terdapat *learning by doing* sehingga menyebabkan kurve biaya turun lebih jauh lagi. Padahal menurut hasil penelitian Narasimhan and Fabrycy (1974 : 6) menyatakan bahwa terdapat perbedaan efisiensi antar perusahaan yang disebabkan oleh perbedaan teknologi yang dipakai.

Pelaksanaan sendi-sendi dasar koperasi mengandung banyak keunggulan, seperti pelaksanaan pendidikan yang berkesinambungan terhadap anggotanya akan menyebabkan ketrampilan dan pengetahuan anggota koperasi berkembang secara dinamis, sehingga produksi akan berkembang mengikuti trend eksponensial sebagai akibat kenaikan produktivitasnya. Konsep ini akan dapat didekati dengan konsep *learning curve* yang lahir karena *learning by doing*. Perhatikan Gambar 2.18.



Sumber : Cripps, 1991 : 222

GAMBAR 2.18 : *ECONOMIES OF SCALE VERSUS LEARNING CURVE*

Berdasarkan Gambar 2.18 tampak bahwa penurunan biaya rata-rata yang terjadi pada sepanjang  $AC_1$ , merupakan hasil dari adanya skala produksi yang lebih besar, sedangkan penurunan biaya rata-rata dari  $AC_1$  ke  $AC_2$ , merupakan refleksi dari adanya akumulasi pengalaman yang dijelaskan dalam konsep *learning curve*. Konsep penurunan biaya karena *learning by doing* ini mengacu pada tenaga kerja sebagai elemen penting dalam organisasi. Dalam konsep *learning by doing* (Palgrave, 1991 : 151) dijelaskan bahwa tenaga kerja akan memperoleh pengalaman sebagai akibat pergeseran waktu dan hasil komunikasi dengan perusahaan. Selanjutnya, menurut Berndt (1991 : 62), pengalaman ini akan dapat mempengaruhi teknik produksi ke arah yang lebih baik sehingga dapat menggeser kurva biaya rata-rata dalam jangka panjang ke tingkat yang lebih rendah. Pengaruh pengalaman terhadap teknik produksi dijelaskan dalam konsep *learning curve*

Dalam *learning curve* ditekankan bahwa dengan adanya proses kerja yang berulang akan terbentuk proses belajar dari pengalaman sehingga kerja dapat dilakukan dengan lebih cepat dan lebih efisien. Hal inilah yang merupakan alasan utama diperolehnya *economies of scale* dimanis dalam suatu perusahaan, sebab perusahaan mengetahui bahwa kenaikan produksi akan menimbulkan penurunan biaya rata-rata pada waktu yang akan datang (Palgrave, 1991 : 151).

Berdasarkan uraian tersebut dapat dimengerti bahwa terdapat dua konsep penting yang menyebabkan turunnya biaya rata-rata bagi koperasi. Pertama, penurunan biaya rata-rata karena konsep *economies of scale*. Berdasarkan konsep ini, penurunan biaya rata-rata terjadi karena skala usaha yang bertambah besar pada suatu waktu tertentu (Berndt, 1991 : 62). Kedua, penurunan biaya rata-rata yang dijelaskan oleh konsep *learning curve* (Cripps, 1991 : 222). Pada dasarnya konsep ini menjelaskan bahwa penurunan biaya rata-rata yang terjadi karena pengalaman yang terakumulasi dalam pelaksanaan teknis.

### 2.5.5 Teori Konflik

Kelemahan yang lain dari koperasi multi usaha adalah dimungkinkan timbulnya konflik. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Robbin (1990 : 452) bahwa konflik akan mempengaruhi struktur kelompok dan pada akhirnya mempengaruhi sistem organisasi. Masih menurut Robbin, organisasi yang efektif biasanya dianggap sebagai sekelompok individu terkoordinasi yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pandangan ini, konflik hanya menantang koordinasi dan kerja sama tim. Memang menurut Robbin, konflik masih

diperlukan dalam batas optimal, sebab kalau terlalu tinggi akan menciptakan organisasi menjadi semrawut, kacau, dan tidak kooperatif, sedangkan bila terlalu rendah atau tidak justru akan membuat organisasi menjadi apatis dan stagnan. Untuk lebih jelasnya perhatikan Tabel 2.2.

**TABEL 2.3 KONFLIK DAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI**

Situasi	Tingkat Konflik	Jenis Konflik	Karakteristik Internal Organisasi	Hasil Keefektifan Organisasi
A	Rendah atau Tidak ada	Tak Fungsional	1. Apatis 2. Stagnan 3. Tidak Tanggap terhadap perubahan 4. Kurang gagasan	Rendah
B	Optimal	Fungsional	1. Bergairah 2. Kritis terhadap diri sendiri 3. Inovatif	Tinggi
C	Tinggi	Tak fungsional	1. Kacau 2. Semrawut 3. Tidak kooperatif	Rendah

Sumber : Robbin (1990 : 452).

Konflik bisa disebabkan oleh karakteristik perseorangan para karyawan berupa sulit bekerja sama dengan orang lain atau bisa disebabkan oleh konflik struktural. Menurut Robbin (1990 : 457) sumber konflik antara lain :

1. Saling ketergantungan pekerjaan;
2. Ketergantungan pekerjaan satu arah;
3. Diferensiasi horisontal yang tinggi;
4. Formalisasi yang rendah;

5. Ketergantungan pada sumber bersama yang langka;
6. Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan system;
7. Pengambilan keputusan partisipatif;
8. Keanekaragaman anggota;
9. Ketidaksihonestas;
10. Ketidaksihonestas peran;
11. Distorsi komunikasi.

Konflik bisa melanda setiap organisasi yang terdapat perkumpulan orang di dalamnya, tidak terkecuali pada koperasi. Menurut Hannel (1989 : 75). Dalam organisasi koperasi, konflik sangat dipengaruhi oleh :

1. Jumlah unit usaha;
2. Keseragaman anggota;
3. Banyaknya anggota;
4. Skala usaha koperasi.

Menurut Kuhn (1981 : 73) perkembangan koperasi sangat bergantung kepada ragam kegiatan usahanya. Masih menurut Kuhn, pada umumnya koperasi yang mengelola kegiatan usaha yang beragam seperti KUD mempunyai kelemahan-kelemahan di antaranya:

1. Memerlukan manajer yang berkualitas dalam mengombinasikan berbagai kegiatan usaha,
2. Timbul banyak konflik, baik antar anggota, antar manajer, serta antara anggota dengan manajer.



3. **Timbul kompleksitas manajemen, hingga sulit mengambil keputusan yang dapat diterima semua pihak.**

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, setiap koperasi diharapkan dapat mengatasi konflik tersebut. Menurut Robbin (1990 : 466), terdapat beberapa cara untuk mengatasi konflik, yaitu :

1. **Tujuan subordinat, artinya menciptakan tujuan bersama yang diadun oleh dua unit atau lebih.**
2. **Perluasan sumber daya;**
3. **Mengurangi kesaling tergantung antar unit;**
4. **Pemecahan bersama;**
5. **Sistem naik banding, yaitu penciptaan saluran formal agar keluhan dapat didengar dan ditanggapi;**
6. **Penggunaan wewenang formal seorang supervisor;**
7. **Interaksi yang makin bertambah;**
8. **Menibaurkan unit yang berkonflik.**

Upaya yang dijelaskan oleh Robbin tersebut di atas tentu saja akan memerlukan biaya. Berkaitan dengan ini, dalam tubuh organisasi koperasi yang timbul konflik akan terdapat beberapa kemungkinan biaya yang akan timbul. Menurut Werner Grosskopf (1986 : 192) biaya yang mungkin timbul karena adanya konflik pada koperasi adalah :

- a. **Biaya konsensus (*cost of finding consensus*), adalah biaya yang harus dikeluarkan berhubungan dengan proses negosiasi dalam koperasi.**

- b. Biaya kompromi (*compromise cost*), adalah biaya yang dikeluarkan oleh koperasi apabila terjadi perbedaan antara kepentingan individu anggota dengan kepentingan bersama dalam koperasi.
- c. Biaya organisasi dan informasi (*the cost of organization and information*). Biaya ini mirip dengan biaya kompromi, yaitu dikeluarkan bertanggung kepada besarnya jumlah anggota sebab biaya ini merupakan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan proses pengambilan keputusan.

### 2.5.6 Teori Kewirausahaan Koperasi dari Röpke

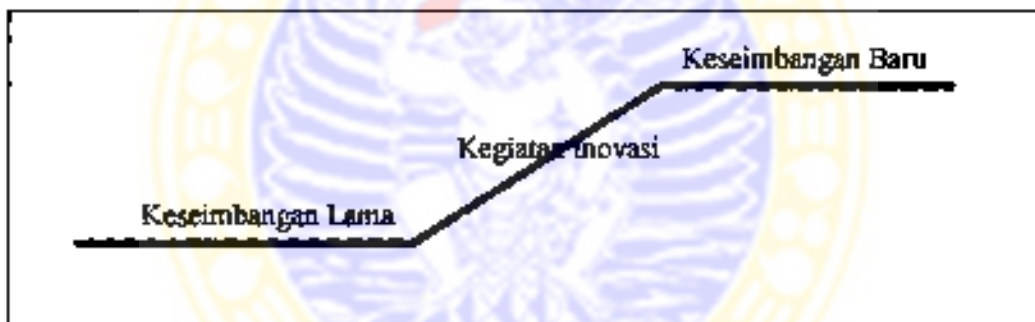
Terdapat tiga jenis kewirausahaan, yaitu kewirausahaan rutine, arbitrase, dan inovasi. Kewirausahaan inovatif telah banyak di bahas dalam buku-buku literature. Promotor dari teori ini adalah Schumpeter. Kewirausahaan itu sendiri menurut Schumpeter (1959) adalah pengusaha yang selalu .

1. Menciptakan inovasi dalam bentuk memperkenalkan suatu hasil produk baru,
2. Mencari cara-cara baru dalam memproduksi suatu barang,
3. Mencari dan membuka pasar baru,
4. Mencari sumber-sumber bahan mentah baru, dan
5. Mengadakan reorganisasi dalam bentuk organisasi baru dan melaksanakannya dalam perusahaan atau industri.

Oleh karenanya Schumpeter menyebutkan bahwa "*Entrepreneur is a innovator and develops untried technology*". Berdasarkan konsep Schumpeter di atas maka kegiatan inovasi akan meliputi kegiatan pencarian, penemuan, dan pemanfaatan temuan tersebut dalam batasan penemuan produk baru, input baru,

pasar baru, teknik baru, sampai pada bentuk manajemen baru. Oleh karena itu, penemuan koperasi sebagai wujud badan usaha baru termasuk di dalamnya.

Gambaran teori Schumpeter tersebut sudah jelas bahwa kewirausahaan inovasi lebih bersifat peningkatan dari suatu posisi keseimbangan kearah keseimbangan baru yang lebih baik, sedangkan penyebabnya antara lain karena ditemukannya kelima hal di atas. Jadi, inovasi merupakan konsep pembangunan dinamis yang menonjolkan kegiatan inovasi sebagai bagian penting dari terjadinya proses secara dinamis. Apabila inovasi terhenti maka kegiatan pembangunan akan mengalami stagnasi. Berdasarkan konsep ini maka kegiatan kewirausahaan inovasi dapat digambarkan pada Gambar 2.19.



Sumber : Rozi dan Etha, 2002 : 225

GAMBAR 2.19 KEWIRAUSAHAAN INOVATIF

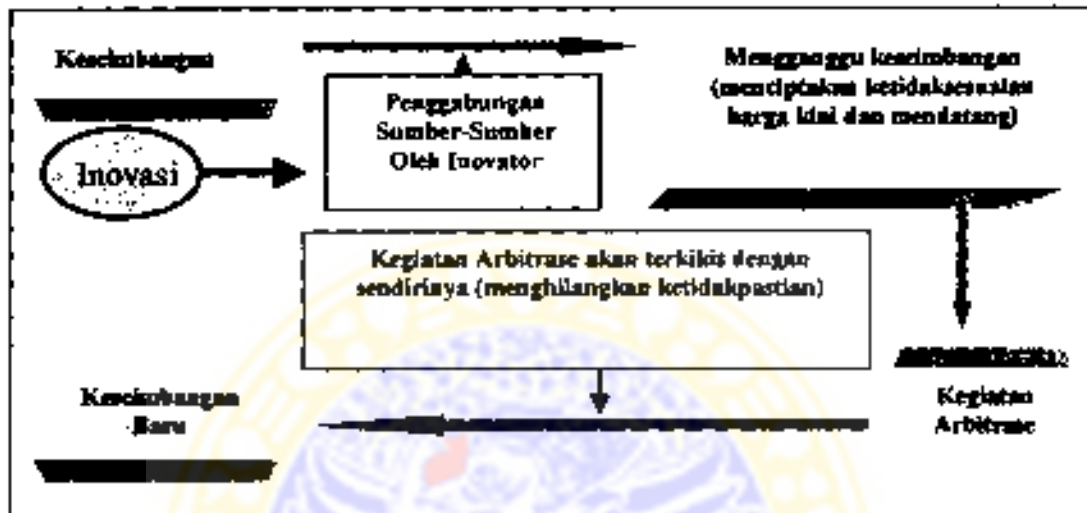
Apabila dikatakan bahwa inovasi merupakan faktor penting terjadinya perubahan keseimbangan kearah keseimbangan baru yang lebih baik sehingga terjadi proses secara dinamis, maka timbul pertanyaan bagaimana inovasi tersebut menggerakkan aktivitas ekonomi sehingga menimbulkan aktivitas-aktivitas berikutnya. Hal itu dijelaskan oleh Schumpeter sebagai berikut :

1. Ketidakpastian berhubungan erat dengan proses inovasi karena hasil suatu inovasi tidak dapat diramalkan. Biaya pembangunan tidak diketahui sedangkan manfaatnya tergantung pada keuntungan biaya inovasinya peluang pemanfaatan inovasi. Pemanfaatan inovasi dilakukan secara komersial sebelum peniru mendapatkan keuntungan monopoli sementara. Ketidakpastian merupakan sisi lain dari inovasi.
2. Penggabungan kembali sumber-sumber oleh para inovator yang menyertai pengenalan dan penyebaran inovasi, akan mengganggu keseimbangan pasar dan menciptakan ketidak sesuaian harga saat ini dan masa datang. Hal itu akan meningkatkan kegiatan arbitrase. Peluang arbitrase diciptakan melalui kegiatan yang inovatif.
3. Kewirausahaan arbitrase bersifat merusak atau menghapuskan diri sendiri. Hal itu berarti peluang yang diketahui oleh wirausaha arbitrase yang peka akan terus terkikis. Adanya pengikisan ini akan menghapus ketidakpastian dan menciptakan keseimbangan.

Berdasarkan konsep dari Schumpeter ini maka terdapat kaitan yang sangat erat antara kewirausahaan inovasi dengan kewirausahaan arbitrase. Hal itu digambarkan pada Gambar 2.20.

Munculnya keinginan untuk inovasi dapat dipicu oleh adanya ketidakpastian, karena adanya ketidakpastian maka menimbulkan rangsangan bagi wirausahawan baru memasuki pasar dalam bentuk memperkenalkan produk baru, input baru, pasar baru, maupun teknologi baru. Masuknya beberapa wirausaha dalam pasar dapat mengakibatkan terakumulasinya sumber-sumber

sehingga akan menciptakan terganggunya keseimbangan. Selanjutnya, akan terjadi perbedaan tingkat harga yang menciptakan motivasi bagi wirausaha arbitrase untuk memanfaatkan peluang tersebut.



Sumber : Rozi dan Etha, 2002 : 226  
 GAMBAR 2.20 PENGARUH INOVASI TERHADAP  
 KEGIATAN EKONOMI

Perlu diketahui bahwa kegiatan arbitrase sulit untuk permanent, mereka akan merusak diri sendiri sehingga secara perlahan-lahan mereka akan terkikis dengan sendirinya. Terkikisnya kegiatan arbitrase ini akan menghilangkan ketidakpastian sehingga melahirkan keseimbangan baru yang lebih baik. Demikianlah aktivitas ini akan terus berputar dan pembangunan akan terus berkembang yang dipicu oleh adanya inovasi.

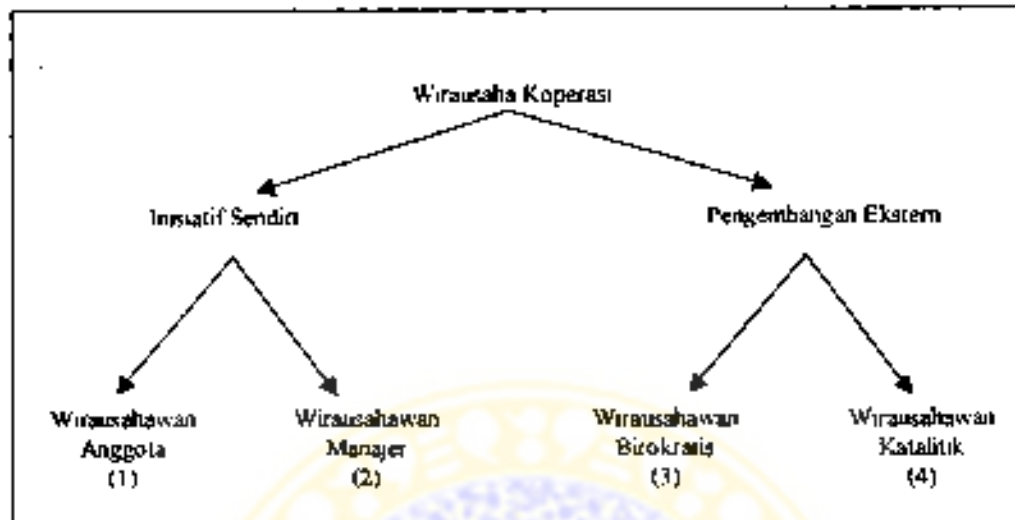
Uraian tersebut mengindikasikan bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara inovasi dengan ketidakpastian. Inovasi akan terjadi bila ketidakpastian muncul sehingga membuka peluang masuknya wirausaha baru. Karena

kewirausahaan begitu besar peranannya dalam meningkatkan keseimbangan, maka sangat penting bagi koperasi. Inti kewirausahaan koperasi mencakup penemuan dan penerapan dampak koperasi. Namun kewirausahaan koperasi sedikit berbeda dengan kewirausahaan pada umumnya. Wirausahawan koperasi dituntut untuk menerjemahkan dan menjalankan prinsip-prinsip dan nilai koperasi dalam aktivitas perkoperasian. Dengan demikian, kewirausahaan koperasi merupakan instrumen penting dalam menerapkan prinsip dan nilai normatif koperasi dalam praktek berkoperasi. Praktik berkoperasi membutuhkan pemikiran dan tindakan kreatif, yang tumbuh dari inisiatif dan kepercayaan diri dari pelaksana, karena adanya fenomena yang memiliki karakteristik dinamis.

Adapun pelaksana dari kewirausahaan koperasi menurut Röpke (1993 : 32) dalam makalahnya mengemukakan bahwa kewirausahaan koperasi pada dasarnya dapat menjadi empat, yaitu :

1. Wirausahaan koperasi yang merupakan bagian dari anggota dan dapat dipilih untuk menduduki jabatan kepemimpinan koperasi : *wirausaha anggota*.
2. Wirausaha koperasi yang menjadi "manajer" badan usaha koperasi : *wirausaha manajer*.
3. Wirausaha koperasi yang merupakan bagian dari administrasi pemerintahan atau perastatal : *wirausaha birokratis*.
4. Wirausaha koperasi yang merupakan anggota organisasi non koperasi lainnya yang memberikan kemungkinan karir dan tidak tergantung pada

wirausaha koperasi, bahkan membantu wirausaha koperasi : *wirausaha katalitik*



Sumber : Rozi dan Etha, 2002 : 230

GAMBAR 2.21 POLA KEWIRAUSAHAAN KOPERASI

Selama ini, pada umumnya koperasi multi usaha di Indonesia didirkan melalui serangkaian kebijaksanaan dari atas (*top-down policy*), sedangkan koperasi tunggal usaha pada umumnya didasarkan atas jenis kebutuhan yang sama para anggotanya (*bottom up*). Dengan demikian, pada koperasi multi usaha terdapat peran pemerintah yang kuat. Menurut Ropke (1995 : 17) bagi pemerintah yang kuat yaitu pemerintah beserta aparatnya yang sangat mendukung koperasi maka akan dapat menghapuskan kembali peran kewirausahaan koperasi. Peraturan dan campur tangan pemerintah yang serius akan menghilangkan kewirausahaan koperasi. Hal ini terjadi karena : 1) keterbatasan pengetahuan, 2) kondisi di lapangan relatif heterogen, sementara tuntutan penerapan kebijaksanaan pada umumnya bersifat homogen.

Pendapat Röpke di atas didasarkan pada pemikiran bahwa kewirausahaan bukan khas berasal usul dari bakat keturunan (*in-born quality*) saja, melainkan sesuatu yang dapat ditingkatkan dan dikembangkan. Lebih lanjut Röpke (1995 : 42) menjelaskan bahwa kewirausahaan koperasi akan berkembang hanya dalam suatu lingkungan dengan tingkat kebebasan yang tinggi bagi penemuan dan pelaksanaan peluang koperasi. Jelasnya kewirausahaan koperasi (EA) merupakan fungsi dari hak milik (PR) , kemampuan (C), dan lingkungan ekstern (E), atau :

$$EA : f(PR, C, E).$$

Hasil seminar di IKOPIN bekerjasama dengan *Philips Marburg University* tahun 1993, terdapat beberapa pakar koperasi yang mempunyai pandangan yang sama dengan Röpke, diantaranya Sri Edi Swasono, Yuyun Wirasasmita, Ibnu Soedjono, dan Wagiono Ismangil (Prosiding Hasil Seminar, 1993 : 18, 55, 67, dan 79), bahwa wirausaha koperasi dapat dihasilkan melalui pendidikan.

Kaitannya antara kewirausahaan dan peran pemerintah dalam organisasi koperasi, Ibnu Soedjono menjelaskan bahwa :

“Pemerintah yang ikut mencampuri manajemen koperasi (*bureaucratic entrepreneurs*) lebih banyak merugikan daripada memajukan koperasi, karena seringkali yang bersangkutan tidak memiliki pengalaman dan kualifikasi entrepreneurship, loyalitas tidak kepada koperasinya dan lebih banyak melakukan misi pemerintah daripada misi koperasi”.

Kewirausahaan sangat diperlukan dalam koperasi, karena fungsi dan peran kewirausahaan adalah menemukan dan mengaplikasikan dampak koperasi tersebut (Röpke, 1990 : 372). Di samping itu menurut Schumpeter (1934 : 66) dan Sumitro Djojohadikusumo (1991 : 256) akibat inovasi akan menyebabkan



terjadinya penurunan biaya produksi. Inovasi mencerminkan loncatan dari fungsi produksi lama ke fungsi produksi baru sehingga kurva biaya marginal yang lama tidak berlaku lagi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diperoleh pengertian bahwa antara koperasi tunggal usaha dan koperasi multi usaha akan terdapat perbedaan kualitas tenaga kerja berdasarkan perbedaan kewirausahaannya. Padahal hasil penelitian Gordon Philpot (1970 : 4) di beberapa negara diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan efisiensi antar perusahaan yang disebabkan oleh perbedaan kualitas tenaga kerjanya. Dengan demikian diperkirakan terdapat perbedaan keberhasilan koperasi yang akan dicapai oleh dua bentuk koperasi tersebut.

Contoh yang tepat untuk menggambarkan koperasi multi usaha di Indonesia adalah KUD (Baswir, 1997 : 7 dan Kuhn, 1987 : 73). KUD didirikan melalui serangkaian kebijaksanaan dari pemerintah, mulai dari Inpres No. 4 tahun 1973, kemudian ditindaklanjuti dengan Inpres No. 2 tahun 1978, bahkan pembinaan dan pengembangannya telah mendapat perhatian tersendiri oleh pemerintah yakni melalui Inpres No. 4 tahun 1984.

Selama ini pembinaan terhadap koperasi mempunyai dua pola. Menurut Bustanil Arifin (1992 : 92) karena keterbatasan dana dan daya maka pemerintah terpaksa membatasi cakupan pembinaan koperasi sesuai dengan prioritas pembangunan nasional maka prioritas pembinaan koperasi difokuskan pada daerah pedesaan dan sektor pertanian serta koperasi pedesaan tetapi tanpa mengabaikan jenis koperasi lainnya. Hal ini dipertegas oleh Ibnu Soedjono (1986 : 8) bahwa Indonesia memiliki dua pola pembinaan koperasi, yaitu pola umum

yang langsung diangkat dari undang-undang yang berlaku bagi semua jenis koperasi dan pola KUD yang dikaitkan dengan Inpres No 4 tahun 1984. Dengan demikian, antara koperasi tunggal usaha dan multi usaha terdapat perbedaan pembinaan oleh pemerintah.

Senada dengan yang dikemukakan di atas, Rozi dan Hendri (1997 : 121) mengemukakan bahwa apabila kompleksitas manajemen meningkat maka daya saing koperasi akan berkurang dan manajemen akan lebih dominan sebab anggota memerlukan informasi yang semakin banyak untuk mengontrol dan mengendalikan manajemen. Akibatnya akan terbuka peluang terjadinya penyalahgunaan wewenang oleh pengurus dan manajer koperasi. Dengan kata lain, koperasi multi usaha akan berada pada tingkat efisiensi lebih rendah daripada koperasi tunggal usaha karena perubahan kualitas sumber daya manusia, hilangnya sifat kewirausahaan dan terbuka peluang terjadi penyalahgunaan wewenang.

#### **2.5.7 Teori Peran Pemerintah Pada Koperasi Dari Laslo Valko**

Teori Laslo Valko menjelaskan tentang peran pemerintah dalam pengembangan koperasi (Rozi, 2002 : 211). Teori ini menekankan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam pembinaan koperasi oleh pemerintah, dan kebijaksanaan apa saja yang dapat ditempuh pada setiap tahapan tersebut. Ia membagi tahapan peran pemerintah menjadi tiga, yaitu tahap officialisasi, deofficialisasi, dan otonom. Pada ketiga tahapan tersebut, peran pemerintah harus dikurangi agar koperasi dapat tumbuh menjadi koperasi yang otonom dan

berorientasi pada anggotanya. Teori ini hanya berlaku untuk pengembangan koperasi saja. Adapun tahapan yang harus dilalui dalam pembinaan koperasi ini sebagai berikut :

#### **a. Tahap Officialisasi**

Pada tahap officialisasi, pada dasarnya pemerintah mendukung perintisan pembentukan koperasi yang menurut ukuran, struktur, dan kemampuan manajemennya, cukup mampu melayani kepentingan para anggotanya secara efisien. Strategi pendukung harus dirancang sedemikian rupa, agar bantuan tehnik, manajemen, dan keuangan yang diberikan atas kebijaksanaan dari atas ke bawah (*top down policy*) benar-benar dilaksanakan sesuai dengan pendekatan edukatif, motivatif, dan partisipatif, agar partisipasi secara aktif dari para anggota dalam perkembangan organisasi koperasi terarah pada proses perkembangan organisasi koperasi dari dalam koperasi itu sendiri, sehingga akan membantu perkembangan koperasi menuju tahapan berikutnya.

Biasanya terdapat dua jenis kebijaksanaan dan program yang berkaitan dengan perkoperasian, yaitu :

1. Kebijakan dan program pendukung yang diarahkan pada perintisan dan pembentukan organisasi koperasi. Kebijakan dan program ini dapat dibedakan pula atas kebijaksanaan dan program khusus misalnya untuk .
  - a. Membangkitkan motivasi, mendidik dan melatih para anggota dan pengurus atau kelompok koperasi
  - b. Membentuk perusahaan koperasi.
  - c. Menciptakan struktur organisasi koperast primer yang memadai

(termasuk sistem kontribusi dan insentif, serta pengaturan distribusi potensi yang tersedia).

d. Membangun sistem keterpaduan antar lembaga-lembaga koperasi sekunder dan tersier yang memadai.

2. Kebijakan dan program yang diarahkan untuk mendukung perekonomian para anggota masing-masing yang dilaksanakan oleh koperasi. Kebijakan dan program semacam ini dapat dianggap menggantikan kegiatan usaha yang belum dilaksanakan atau yang belum dibiayai sendiri oleh koperasi.

#### b. Tahap Deoffisialisasi

Pada tahap ini, peran pemerintah diarahkan untuk melepaskan koperasi dari ketergantungannya pada pengawasan teknis, manajemen, dan keuangan secara langsung dari organisasi pemerintah dan organisasi yang dikendalikan oleh negara. Artinya, pada tahapan ini bantuan, bimbingan, dan pengawasan serta pengendalian langsung dari pemerintah harus dikurangi. Tujuan yang pokok adalah mempersiapkan koperasi menuju tingkat kemandiriannya.

Offisialisasi	Deoffisialisasi	Otonom
<b>Peran Pemerintah</b>		<b>Peran Anggota</b>

Sumber: Rozi dan Edra, 2002 : 213

GAMBAR 2.22 TAHAPAN PERAN PEMERINTAH PADA KOPERASI

### c. Tahap Otonom

Setelah berhasil mencapai tingkat otonom, koperasi-koperasi yang sebelumnya disponsori oleh pemerintah dapat mengembangkan diri secara mandiri sebagai organisasi yang bekerja atas dasar mekanisme koperasi sesuai dengan jati diri dan identitas dirinya.

Selanjutnya, koperasi dikembangkan dengan menciptakan kondisi-kondisi yang mendukung kemajuan koperasi melalui instrument kebijakan yang tepat. Ironisnya, seharusnya perkembangan koperasi mengarah pada koperasi yang otonom dan berorientasi pada anggotanya. Namun, perkembangan koperasi pada kenyataannya semakin memperkuat cengkeraman pemerintah terhadap koperasi, bahkan kadang-kadang koperasi hanya sebagai alat pemerintah saja. Menurut Hanel, pada umumnya kekhawatiran terhadap deofisialisasi oleh pemerintah karena alasan .

1. Pemerintah takut kehilangan agent di pedesaan.
2. Pemerintah ragu melepaskan pengaruh yang telah dimiliki atas koperasi.
3. Manajer, pengurus, atau anggota mungkin berkepentingan terhadap kelanjutan bantuan keuangan secara langsung dari pemerintah.

Melihat perkembangan kredit program terhadap koperasi di Indonesia, tampaknya alasan 1 (satu) dan 2 (dua) merupakan alasan yang realistis terjadi. Padahal tidak sedikit keuntungan yang akan diperoleh dari deofisialisasi, antara lain :

1. Diharapkan adanya dampak yang bersifat intensif terhadap pembangunan dari koperasi yang otonom dan berorientasi pada anggotanya.

2. Sarana keuangan yang dulunya untuk koperasi dapat dialihkan pada program lain.
3. Orang-orang pemerintah dapat berkonsentrasi pada tugas yang lain.
4. Penerimaan pajak dapat diharapkan dari koperasi yang otonom.
5. Apabila koperasi telah otonom, maka program pemerintah yang sesuai untuk pertanian misalnya, dapat dilakukan melalui koperasi.

Peran pemerintah terhadap koperasi mengandung dilema, sebab jika pemerintah atau lembaga lainnya di luar koperasi memberikan subsidi modal kepada koperasi, maka insentif manajemen koperasi untuk menekan biaya-biaya menjadi berkurang. Akibatnya, koperasi tersebut tidak akan pernah atau memakan waktu lama sekali untuk mampu bersaing dengan perusahaan non koperasi. Atas dasar alasan ini pemberian subsidi atau jenis bantuan lainnya kepada koperasi seharusnya dibatasi jangka waktunya dan subsidi diberikan dengan melihat profile koperasinya.

Umumnya bantuan diberikan kepada koperasi guna menggiatkan dan memotivasi usaha swadaya koperasi; namun dalam banyak hal, apa yang terjadi adalah bantuan dari luar itu mengurangi usaha swadaya, mengurangi demokrasi dan kesukarelaan. Hal itu akan merupakan jalan mulus menuju ke arah kegagalan koperasi, sehingga akhirnya motivasi swadaya (*self help motivation*) menjadi punah. Program bantuan tidak boleh melemahkan kegiatan manajemen koperasi untuk memajukan kepentingan para anggota koperasi berdasarkan swadaya.

Merupakan dilema bagi pemerintah untuk melakukan pembinaan terhadap koperasi. Hanel (1983:185 dan) menyatakan kebijakan dan program pemerintah

yang disalurkan lewat perusahaan-perusahaan koperasi, biasanya direncanakan untuk meningkatkan secara langsung perekonomian masing-masing anggota dan dengan demikian memberi sumbangan pada tercapainya tujuan-tujuan pembangunan ekonomi dan sosial dari pemerintah (misalnya program kredit untuk petani kecil atau untuk kelompok pertanian yang disubsidi dan berbagai program lainnya).

Dalam kebijakan dan program ini seringkali koperasi beroperasi sebagai badan yang disponsori oleh pemerintah yang berorientasi pada pelayanan umum atau berorientasi pada pelayanan kepada kelompok sasaran. Akibatnya, ada bahaya bahwa program-program itu menghambat pembentukan organisasi koperasi yang swadaya. Misalnya, selama para petani bisa mendapatkan secara mudah kebutuhan mereka akan kredit, maka mungkin mereka tidak akan merasa perlu dan tidak lagi memiliki motivasi yang cukup untuk melakukan usaha swadaya atau untuk memberikan kontribusi pembiayaan dana kredit yang dibiayai secara koperatif. Akibatnya program kredit akan makin meningkat karena permintaan terus bertambah. Sehubungan dengan motivasi ke arah swadaya koperasi, dapat kita bedakan tiga kasus berikut ini:

1. Kalau program itu dilaksanakan secara efisien langsung oleh instansi pemerintah dan dipisahkan dari koperasi, mungkin tidak ada atau sedikit sekali kepentingan di kalangan penerima manfaat untuk mendirikan atau menjadi anggota koperasi kredit

2. Kalau program-program kredit itu disalurkan oleh koperasi tetapi ditawarkan juga kepada para anggota dan bukan anggota, maka mungkin juga ada atau sedikit sekali kepentingan untuk memasuki koperasi kredit ini.
3. Kalau keanggotaan dalam suatu koperasi merupakan persyaratan bagi mendapatkan manfaat program, maka program itu akan menjadi perangsang untuk berkoperasi. Jadi, motivasi utama untuk masuk koperasi mungkin bukan berupa motivasi untuk berswadaya melainkan hanya keinginan untuk memperoleh manfaat dari program pemerintah yang bersangkutan.

Hal ini mungkin tampak bersifat paradoks. Artinya kalau program bantuan keuangan pemerintah yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi perekonomian masing-masing anggota, yang disalurkan lewat koperasi itu, secara nyata memenuhi kebutuhan yang dirasakan anggota atau sub kelompok anggota, maka program ini dapat cenderung mengurangi motivasi kemandirian dari para anggota. Oleh karena itu, program pemerintah ini sekurang-kurangnya haruslah :

1. Dirancang atas dasar kebijaksanaan untuk mendukung perkembangan koperasi sebagai lembaga swadaya.
2. Memberikan persyaratan yang memadai untuk memastikan bahwa para anggota ikut serta dalam dan memberikan sumbangan kepada pengembangan sendiri koperasi mereka; dan,
3. Bantuan dikurangi sampai pada batas di mana koperasi mampu memberikan pelayanan jasa dengan kegiatan-kegiatan swadaya.



## 2.6 Beberapa Hasil Penelitian Sebelumnya

Karena penelitian yang berhubungan dengan keberhasilan koperasi tunggal usaha dan multi usaha ini masih belum ada, maka penelitian sebelumnya yang dianggap dapat dijadikan sebagai bahan rujukan adalah penelitian yang bertalian dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi dan perbandingan dua perusahaan.

Penelitian yang berkaitan dengan perbandingan dua perusahaan atau lebih, antara lain :

### a. Gordon Philpot (1970)

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur elastisitas substitusi industri yang mempunyai kualitas tenaga kerja yang berbeda di Australia, Kanada, Denmark, Netherland, Selandia Baru, Norwegia, Swedia, Inggris, dan Amerika Serikat. Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat perbedaan elastisitas substitusi antar industri yang mempunyai kualitas tenaga kerja yang berbeda di Australia, Kanada, Denmark, Netherland, Selandia Baru, Norwegia, Swedia, Inggris, dan Amerika Serikat.

### b. Penelitian Sukadji Ranuwihardjo (1974).

Sukadji Ranuwihardjo melakukan studi mengenai beberapa aspek dari faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan sektor industri di Indonesia, khususnya mengenai masa sepuluh tahun, dari tahun 1958 sampai dengan 1967. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa selama rentang waktu 10 tahun diperoleh angka elastisitas substitusi yang berbeda antara industri sedang dan besar.

c. Yhi Min Ho (1980)

Penelitian ini dilakukan pada industri dua digit di Taiwan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri skala kecil dan menengah mempunyai tingkat efisiensi lebih besar daripada industri skala besar. Di samping itu, ditemukan pula bahwa industri skala besar sudah berada pada *decreasing returns to scale*, sedangkan industri skala kecil dan menengah berada pada *increasing returns to scale*, sehingga ekspansi pada industri kecil dan menengah akan lebih dapat menyerap tenaga kerja daripada industri skala besar.

d. Penelitian Jae Won Kim (1986)

Dengan memakai fungsi produksi CES dan klasifikasi industri dua digit di Korea Selatan, disimpulkan bahwa koefisien elastisitas substitusi untuk industri kecil dan sedang sebesar 0,4915, sedangkan untuk industri besar sebesar 0,8825. Keadaan ini mengindikasikan bahwa substitusi antara modal dan tenaga kerja pada industri kecil dan sedang berbeda dengan industri besar di Korea Selatan.

e. Syahrudin (1986).

Penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin pada tahun 1986 bertujuan untuk mengetahui elastisitas substitusi modal terha-dap TK pada sektor industri di Indonesia. Kesimpulan hasil penelitian antara lain hasil Elastisitas substitusi untuk semua kelompok industri di Indonesia lebih besar dari satu, dan bersifat capital intensive.

**f. Chu-Chia S. Lin (1995)**

Penelitian ini membandingkan industri dua digit di Taiwan dan anak perusahaannya di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat efisiensi perusahaan yang ada di Taiwan lebih tinggi daripada anak perusahaannya di China.

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, antara lain :

**a. Harsono (1985)**

Harsono berusaha untuk mengungkap faktor-faktor yang menentukan keberhasilan KUD di Kabupaten Malang. Dengan mengambil seluruh populasi KUD yang bergerak dalam bidang pengadaan dan sarana produksi disimpulkan bahwa faktor yang berpengaruh nyata terhadap keberhasilan KUD adalah faktor kepengurusan, partisipasi anggota, dan lingkungan.

**b. Rachmad (1993)**

Penelitian Rachmad bertujuan untuk melihat pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap keberhasilan pengembangan KUD di Wilayah Propinsi Jambi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat 5 faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, yaitu partisipasi anggota, keaktifan pengurus, keaktifan manajer, dukungan karyawan dan BP, dan terdapat tujuh faktor eksternal yang berpengaruh, yaitu bimbingan oleh BPP, pembinaan oleh pemerintah, bantuan modal pemerintah, BUMN dan BUMS yang memberikan peluang usaha kepada KUD, pangsa pasar yang dikuasai KUD, dukungan kelompok tani, dan bantuan Puskud.

c. Abdul Hamid (1994)

Penelitian ini antara lain bertujuan untuk mengungkap faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi dalam pengelolaan unit usaha non program di Jawa Barat. Diantara faktor tersebut, penelitian ini menguji pengaruh produk yang menjadi unggulan koperasi terhadap keberhasilan koperasi itu sendiri. Dengan mengambil sampel sebanyak 21 KUD, disimpulkan bahwa produk unggulan belum memberikan kesempatan lebih besar bagi koperasi untuk berhasil.

d. Budiarto (1998)

Dengan melakukan survei pada 24 KUD di empat Daerah Tingkat II di Propinsi Bengkulu disimpulkan bahwa homogenitas anggota dan produktivitas lahan berpengaruh secara nyata terhadap partisipasi anggota, dan partisipasi anggota berpengaruh secara nyata terhadap keberhasilan koperasi.

e. Tati Suhartati Joesron (1999)

Penelitian Tati Suhartati Joesron merupakan studi yang mendalam pada koperasi tunggal usaha di Jawa Barat, mengambil kasus Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS), yang merupakan contoh koperasi tunggal usaha di bidang usaha peternakan sapi perah di Indonesia. Dengan menggunakan alat analisis fungsi produksi CES dinamis (*dynamic CES model*) disimpulkan bahwa Peranan input modal dalam proses produksi lebih dominan daripada jam kerja. Selain itu, factor teknologi yang menunjukkan parameter efisiensi dalam proses produksi cenderung bersifat dinamis dan memainkan peran yang semakin lama semakin membesar. Di samping itu, tambahan factor produksi

memerlukan penyesuaian untuk menjadi produktif sebagai implementasi perwujudan terjadinya proses *learning by doing* yang menggambarkan kurva belajar pada koperasi.

F Darsono (2000)

Penelitian yang dilakukan oleh Darsono termasuk penelitian yang menggunakan metode deskriptif. Penelitian ini membandingkan partisipasi anggota di lima Provinsi di Indonesia, yaitu Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Lampung dan Sumatera Selatan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa partisipasi anggota koperasi di luar Jawa lebih kecil dibandingkan dengan di pulau Jawa, karena anggota koperasi di luar Jawa lebih heterogen dibandingkan dengan di pulau Jawa. Kedua, partisipasi anggota terkecil terjadi dalam bentuk partisipasi keterlibatan dalam perencanaan di koperasi.

Untuk lebih jelasnya uraian studi pustaka tersebut dapat dilihat pada Peta Teori Lampiran 1.

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.3 Kerangka Konseptual

Tidak dipungkiri lagi bahwa koperasi mempunyai ciri yang unik, yaitu anggota sebagai pemilik juga sekaligus sebagai pelanggan dari koperasi yang dibentuknya. Atas dasar ciri tersebut maka keberhasilan koperasi, disamping ditentukan oleh sumber daya manusianya, struktur pasar, dan kondisi lingkungan, seperti perusahaan lainnya, juga sangat dipengaruhi oleh intervensi pemerintah, ragam usahanya, dan partisipasi para anggotanya.

Koperasi adalah organisasi swadaya yang menjalankan perusahaan (Munkner, 1985 : 20). Oleh karena itu, pengelolaan koperasi tidak jauh berbeda dengan badan usaha lain, yaitu harus dapat dikelola secara efisien agar dapat memberikan *cooperative effect* pada anggotanya. Karena koperasi mempunyai ciri khusus yang tidak boleh ditinggalkan, maka dalam pengelolaan koperasi diharapkan tetap mempertahankan ciri khusus tersebut. Dengan kata lain, walaupun harus mengejar efisiensi yang lebih baik, tetapi prinsip koperasi tidak boleh ditinggalkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Thoby Mutis (1992 : 45) bahwa koperasi sebagai *business entity* tidak terlepas dari kegiatan untuk memacu rasionalitas dan meningkatkan efisiensinya sebagai badan usaha. Koperasi harus dikelola dengan tata cara bisnis tanpa mengabaikan jati dirinya (prinsip koperasi). Bertalian dengan kelurusan mempertahankan jati diri ini, maka faktor-faktor yang

menentukan keberhasilan koperasi tidak dapat disamakan dengan badan usaha lainnya.

Koperasi merupakan kumpulan orang bukan kumpulan modal, sehingga anggota bagi koperasi merupakan segala-galanya. Hal itu dapat terjadi karena anggota merupakan pemilik sekaligus pelanggan bagi koperasi yang dibentuknya. Atas dasar pemikiran tersebut, maka penelitian yang mengambil objek koperasi sebagai kajian utama selama ini selalu menempatkan faktor anggota sebagai salah faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi. Faktor yang dimaksud adalah partisipasi anggotanya dalam bentuk partisipasi kontributif maupun insentip (Hanel, 1985 : 70) Bentuk partisipasi kontributif seperti memberikan kontribusi modal, menghadiri RAT, ikut memberikan ide, saran, dan gagasan serta melakukan pengawasan terhadap jalannya koperasi, sedangkan bentuk partisipasi insentip ialah memanfaatkan pelayanan yang diberikan oleh koperasi. Penelitian yang dilakukan oleh Harsono (1985), Rachmad (1993) dan Budiarto (1998) menghasilkan kesimpulan bahwa partisipasi anggota berpengaruh nyata terhadap keberhasilan koperasi.

Menurut Robbin (1990 : 44), efektifitas organisasi akan sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri. Organisasi koperasi tidak jauh berbeda dengan perusahaan lainnya, ia sangat bergantung pada sumber daya manusia manajernya. Sumber daya manusia yang langsung terkait dengan keberhasilan koperasi itu sendiri ialah pengurus dan manajernya. Sebagaimana dijelaskan oleh Klun (1981 : 80), bahwa prasyarat yang sangat menunjang keberhasilan usaha organisasi koperasi adalah pengurus.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, hasil penelitian Harsono (1985) membenarkan hipotesis bahwa faktor kepengurusan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, juga hasil penelitian Rachmad (1993) membuktikan hal yang sama bahwa keaktifan pengurus dan manajer berpengaruh nyata terhadap keberhasilan koperasi.

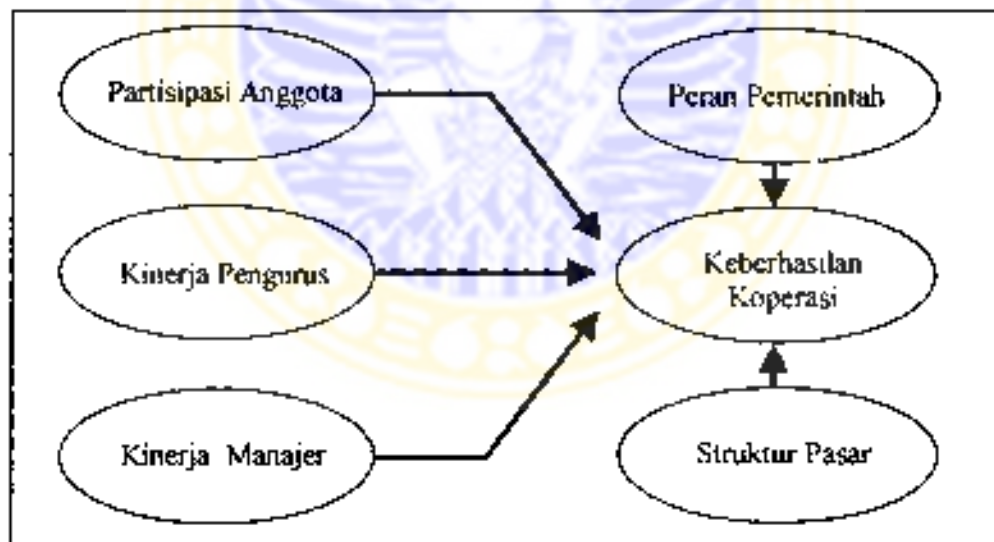
Menurut Winardi (1983 : 268), tidak ada pola organisasi tunggal yang bersifat superior bagi semua keadaan. Pola organisasi yang baik tergantung pada lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi itu sendiri. Berdasarkan pernyataan ini, koperasi sebagai salah satu pranata bisnis tentunya juga tidak akan terlepas dari pengaruh lingkungan. Jadi, selain faktor partisipasi anggota dan kinerja pengurus serta manajer, faktor yang selama ini dapat dibuktikan berpengaruh nyata terhadap keberhasilan koperasi ialah peran pemerintah, baik sebagai pemberi pinjaman modal maupun dalam bentuk pembinaan manajemen yang diberikan oleh pemerintah terhadap koperasi. Hal itu memang tidak dapat dipungkiri untuk koperasi di Indonesia, karena menurut Harsono (1985 : 17) koperasi Indonesia banyak yang lahir atas prakarsa pemerintah sehingga peran pemerintah menjadi sangat penting. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rachmad pada tahun 1993, faktor bantuan modal dan pembinaan pemerintah ini dikategorikan sebagai faktor eksternal yang berpengaruh nyata terhadap keberhasilan koperasi.

Perusahaan koperasi tidak dapat mengabaikan faktor dari luar, karena kehidupan koperasi akan berinteraksi dengan perusahaan atau badan usaha lain di wilayah kerjanya. Hal itu dipertegas oleh pernyataan Rusidi (1992 : 425) bahwa



salah satu faktor pendukung keberhasilan koperasi adalah faktor dari luar. Selain peran pemerintah, faktor luar yang juga akan menentukan keberhasilan koperasi adalah struktur pasar. Oleh karena itu, faktor struktur pasar yang dapat dikuasai oleh koperasi tidak dapat diabaikan dalam suatu peneliti yang mengkaji keberhasilan koperasi. Hasil penelitian Harsono (1985) dan Rachmad (1993) mendukung pernyataan di atas, bahwa struktur pasar merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi.

Berdasarkan beberapa pernyataan dan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi adalah partisipasi anggotanya, kinerja pengurus dan manajernya, peran pemerintah berupa bantuan modal dan pembinaan yang dilakukannya, serta faktor pasar. Hal tersebut dapat dijelaskan melalui paradigma sebagai berikut.



GAMBAR 3.1 KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN TERDAHULU

Seperti telah dijelaskan pada halaman sebelumnya, bahwa koperasi mempunyai ciri unik yang membedakannya dengan badan usaha lainnya. Ciri tersebut adalah pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama yaitu para anggotanya. Akibatnya terdapat beberapa implikasi bagi koperasi sebagai konsekuensi dan adanya ciri khas tersebut, yaitu faktor-faktor yang mendukung keberhasilan pengelolaan suatu perusahaan belum tentu sama dengan pengelolaan terhadap koperasi. Bagi perusahaan lain pada umumnya, semakin banyak unit usaha yang dilakukannya, maka semakin kuat perusahaan tersebut dalam kompetisi, karena satu unit usaha tidak dapat berkembang atau kurang mampu bersaing dapat ditunjang oleh unit usaha lainnya, artinya diversifikasi merupakan salah satu strategi meningkatkan daya saing (Hit et al, 1997 : 182). Namun, karena banyaknya unit usaha di koperasi identik dengan banyaknya unit usaha anggotanya, maka semakin banyak unit usaha koperasi berarti semakin heterogen anggotanya. Koperasi yang mempunyai anggota yang heterogen akan membawa konsekuensi tersendiri. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dalam penelitian ini mengambil faktor fokus usaha inti koperasi sebagai faktor yang menarik untuk dikaji bagaimana pengaruhnya terhadap keberhasilan koperasi.

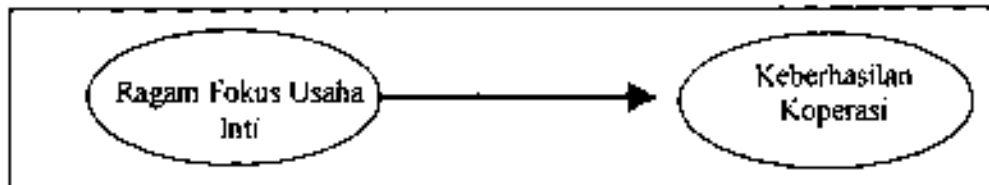
Proposisi di atas didukung oleh beberapa pernyataan, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Kuhn (1981 : 73) bahwa koperasi yang mengelola kegiatan usaha yang beragam timbul banyak konflik. Hal senada dikemukakan oleh Hanel (1989 : 75) bahwa jumlah unit usaha, keseragaman anggota, dan skala usaha koperasi akan mempengaruhi konflik dalam organisasi koperasi. Padahal menurut Werner Groskof (1986 : 192) konflik akan menciptakan pengeluaran

seperti, biaya konsensus, biaya kompromi, dan biaya organisasi dan informasi. Akibat adanya konflik pada suatu perusahaan akan mempengaruhi struktur kelompok sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi sistem organisasi. Dengan kata lain, koperasi yang melakukan usaha yang beragam disinyalir akan lebih inefisien daripada koperasi yang melakukan usaha tunggal.

Disamping akan menciptakan konflik, menurut Röpke (1989 : 5-12) koperasi yang melakukan usaha beragam akan mempunyai skala kecil sehingga akan sulit memperoleh *economies of scale* karena kecil kemungkinan dapat memanfaatkan teknologi yang tersedia. Pernyataan Röpke ini sesuai dengan konsep dalam Teori Ekonomi Mikro, bahwa ekonomi skala besar memungkinkan adanya efisiensi biaya (Bilas, 1994 : 154; Salvatore, 1994 : 185). Pernyataan Röpke ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Yhi Min Ho di China pada tahun 1980 dan Chu-Chia S. Lin pada tahun 1995, bahwa perbedaan skala usaha pada suatu perusahaan mempunyai tingkat efisiensi yang berbeda.

Berkaitan dengan perbedaan teknologi, penelitian Narasimhan & Fabray pada tahun 1974 di India mendukung pernyataan Röpke di atas, yaitu perbedaan efisiensi dapat disebabkan oleh perbedaan teknologi yang dipakainya. Kaitannya dengan teknologi, hasil penelitian yang lebih terfokus pada koperasi ialah hasil penelitian Tati Suhartati Joesron pada tahun 1999 di Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) menjelaskan bahwa koperasi tunggal usaha akan menciptakan *learning by doing*, sehingga akan menciptakan efisiensi lebih tinggi.

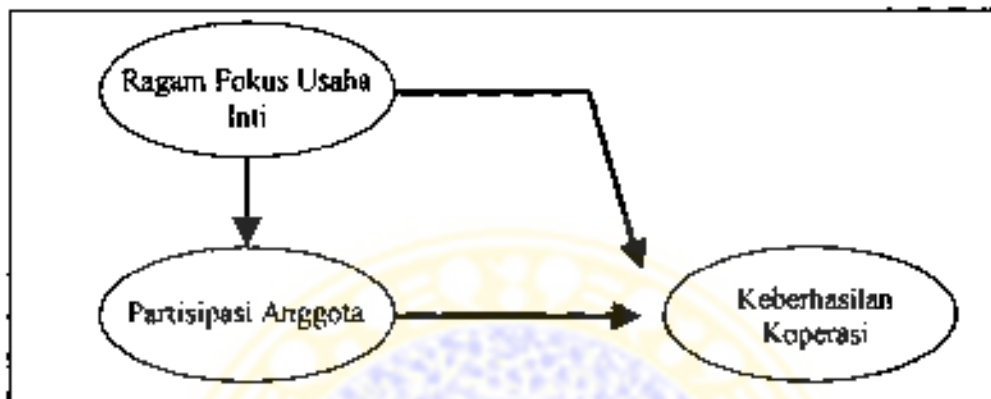
Berdasarkan beberapa pernyataan dan hasil penelitian yang terkait dengan pengaruh ragam fokus usaha inti terhadap keberhasilan koperasi, maka dapat disusun hubungan konseptual sebagai berikut.



GAMBAR 3.2 HUBUNGAN KONSEPTUAL RAGAM FOKUS USAHA INTI TERHADAP KEBERHASILAN KOPERASI

Menurut Röpke (1989 : 69) partisipasi memerlukan biaya. Apabila biaya partisipasi besar maka akan mengurangi minat anggota untuk berpartisipasi pada koperasinya, baik dalam bentuk partisipasi kontributif maupun insentif. Oleh karena itu, partisipasi anggota akan dipengaruhi oleh besar kecilnya koperasi, heterogenitas anggota, dan ragam usaha koperasi. Pada koperasi yang mempunyai unit usaha beragam, maka lebih banyak informasi yang dibutuhkan oleh anggotanya untuk ikut mengawasi jalannya usaha koperasi, akibatnya biaya partisipasi meningkat, sehingga pada akhirnya minat anggota untuk berpartisipasi juga akan ikut berkurang, sedangkan pada koperasi tunggal usaha semua anggota telah mempunyai semua informasi yang dibutuhkan, sehingga biaya partisipasi relatif lebih kecil. Karena partisipasi anggota koperasi multi usaha disinyalir relatif lebih kecil dibandingkan koperasi tunggal usaha, maka terbuka peluang yang lebih kecil bagi anggota koperasi multi usaha untuk menjadi pemilik dan petanggung. Pada hal menurut Röpke (1989 : 25) identitas ganda pada koperasi amat penting untuk pengembangan koperasi lebih lanjut.

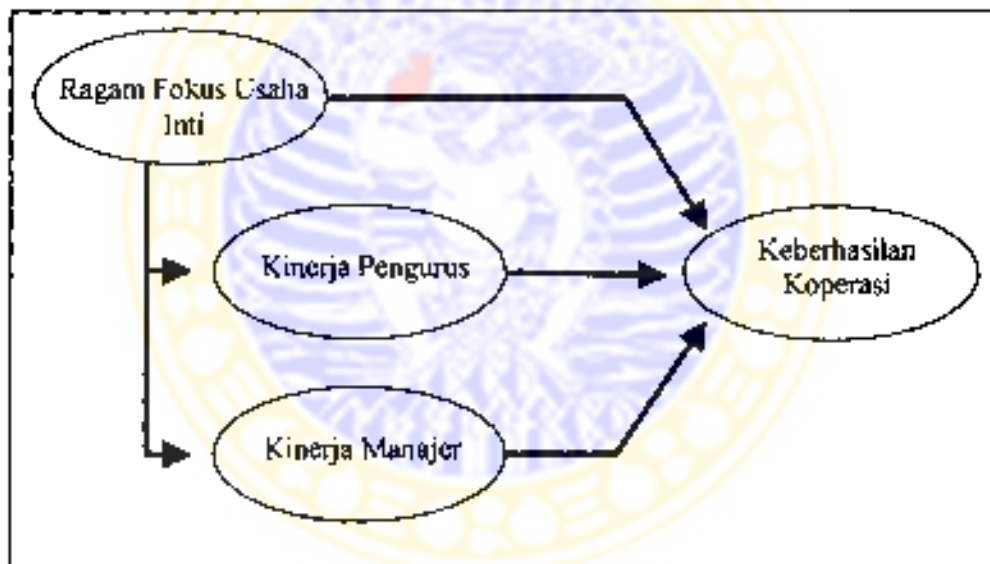
Berdasarkan kerangka pemikiran seperti tersebut pada halaman sebelumnya, maka disinyalir ragam fokus usaha inti koperasi akan mempengaruhi keberhasilan koperasi melalui partisipasi anggotanya. Hal itu dapat dibuat hubungan konseptual sebagai berikut :



GAMBAR 3.3 HUBUNGAN KONSEPTUAL RAGAM FOKUS USAHA INTI TERHADAP KEBERHASILAN KOPERASI MELALUI PARTISIPASI ANGGOTA

Pada umumnya koperasi multi usaha di Indonesia didirikan dan dikembangkan berdasarkan serangkaian Inpres, mulai dari Inpres No. 4 tahun 1972, No. 2 tahun 1978, sampai Inpres No. 4 tahun 1984. Artinya pemerintah mempunyai dua pola dalam pengembangan koperasi di Indonesia. Seperti diakui oleh Ibnu Soedjono (1986 : 8) bahwa Indonesia memiliki dua pola pembinaan koperasi, yaitu pola umum yang langsung diangkat dari Undang-Undang yang berlaku bagi semua jenis koperasi, dan pola KUD. Pada hal menurut Röpke (1995-a : 17) bahwa pemerintah dan aparatnya yang kuat akan dapat menghapus peran kewirausahaan koperasi. Pengurus koperasi akan senantiasa mau bergerak bila terdapat program dan pemerintah, sehingga pada akhirnya koperasi akan jauh dari tujuan ideal yaitu menjadi koperasi yang otonom.

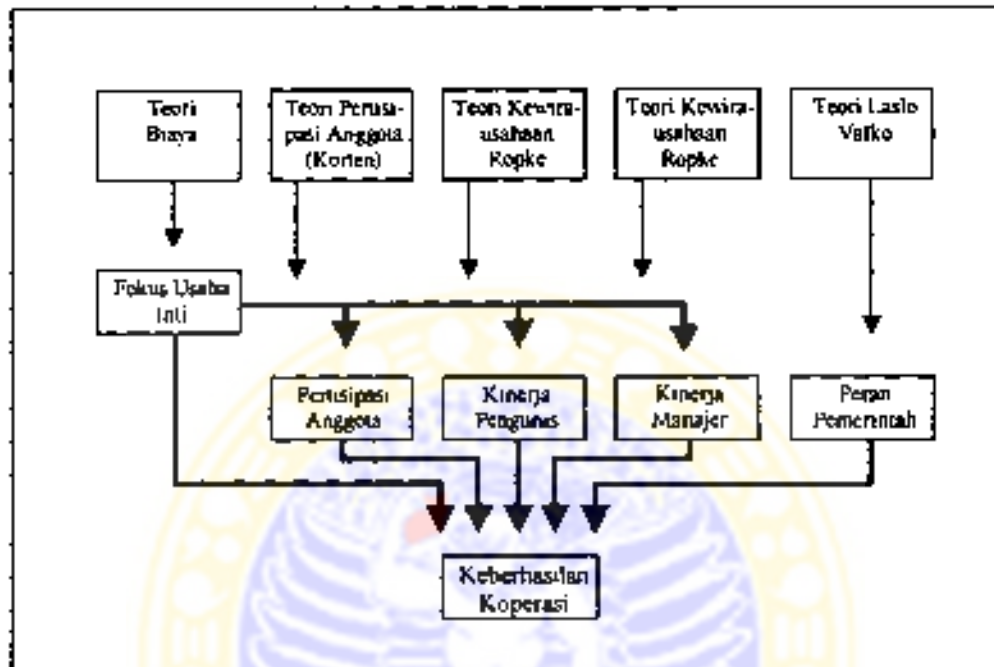
Hal senada dikemukakan oleh Ibnu Soedjono (1993 : 67) bahwa pemerintah yang ikut mencampuri manajemen koperasi lebih banyak merugikan daripada memajukan koperasi karena kemungkinan aparat tidak memiliki pengalaman dan kualifikasi *entrepreneurship*. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dapat diperkirakan bahwa akan terdapat perbedaan kinerja pengurus dan manajer koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha. Dengan kata lain, terdapat pengaruh fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja pengurus dan manajernya. Rangkaian hubungan tersebut dapat disusun hubungan konseptual sebagai berikut :



GAMBAR 3.4 HUBUNGAN KONSEPTUAL FOKUS USAHA INTI TERHADAP KEBERHASILAN KOPERASI MELALUI KINERJA PENGURUS DAN MANAJER.

Berdasarkan kerangka pemikiran seperti tersebut, maka fokus usaha inti koperasi diperkirakan akan mempengaruhi keberhasilan koperasi secara langsung, dan mempengaruhi keberhasilan koperasi melalui partisipasi anggotanya, serta

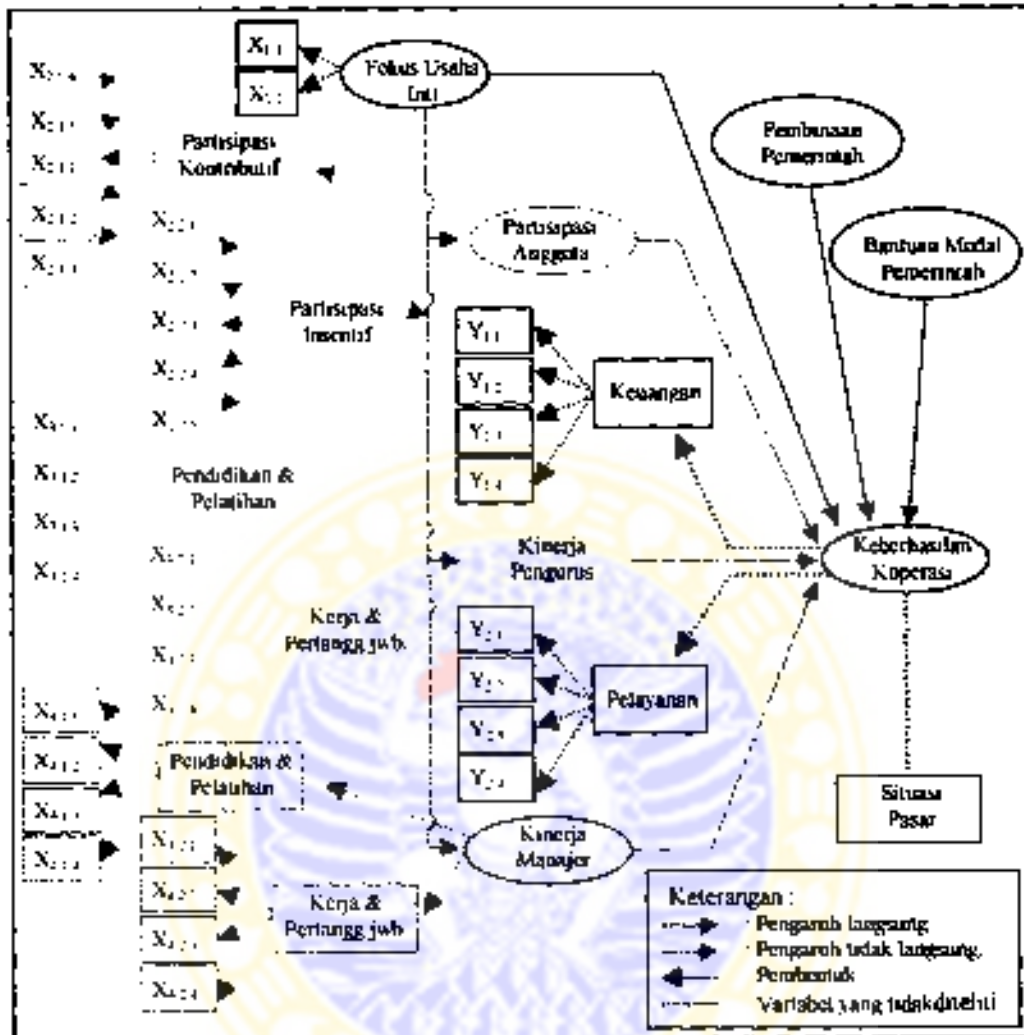
ikut memberikan corak pada kinerja pengurus serta manajernya. Berdasarkan dasar teori yang melatarbelakangi kerangka proses berpikir, maka dapat disusun kerangka proses berpikir seperti pada Gambar 3.5.



GAMBAR 3.5 KERANGKA PROSES BERPIKIR

Varabel yang diteliti adalah variabel yang hanya banyak bertalian dengan ragam unit usaha koperasi. Di antara semua variabel yang dijelaskan, faktor lingkungan berupa struktur pasar yang mempengaruhi keberhasilan koperasi tidak turut diteliti. Hal ini dikarenakan pemasaran susu di Indonesia telah diatur berdasarkan Inpres No. 2 tahun 1985 yang menganjurkan agar IPS (Industri Pengolahan Susu) menerima susu peternak, sehingga pasar koperasi telah pasti.

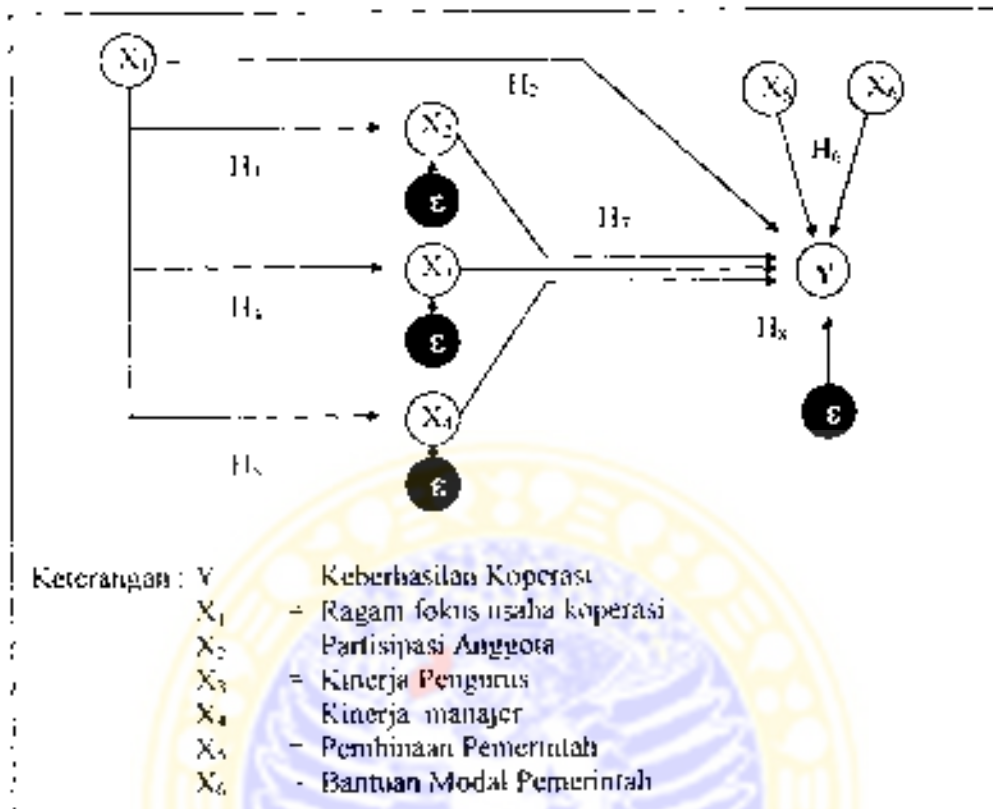
Berdasarkan uraian pada halaman sebelumnya, maka kerangka konseptual pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer dapat disajikan sebagai berikut.



GAMBAR 3.5 KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, maka dapat disusun keterkaitan antar variabel sebagai berikut.





GAMBAR 3.6 KETERKAITAN ANTAR VARIABEL

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual pada halaman terdahulu, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat perbedaan tingkat keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer, serta pembinaan dan bantuan modal pemerintah, antara koperasi tunggal usaha dengan koperasi multi usaha;
2. Ragam fokus usaha inti koperasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi



## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengungkap keragaman koperasi tunggal usaha dan koperasi multi usaha. Adapun tujuannya adalah untuk menguji pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus, kinerja manajer, serta pembinaan dan bantuan modal pemerintah terhadap keberhasilan koperasi.

Dilihat dari sampel koperasi yang menjadi objek penelitian, penelitian ini termasuk penelitian survey yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok (Singarimbun dan Effendy, 1982 : 3), sedangkan bila dilihat dari tujuannya termasuk penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan) karena tujuannya menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Penelitian ini dilakukan mulai bulan Maret 2002 hingga Oktober 2002, sedangkan uji coba kuesioner dilakukan pada bulan Januari 2002. Waktu pelaksanaan penelitian ini dikaitkan dengan bulan efektif pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT) koperasi yaitu sekitar bulan Januari sampai akhir Maret setiap tahun. Tahun buku koperasi biasanya dimulai bulan Januari sampai akhir Desember, sehingga koperasi yang melaksanakan RAT selama bulan Januari sampai Maret termasuk koperasi yang melaksanakan RAT tepat waktu.

## 4.2 Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah koperasi bentuk KUD dan koperasi non KUD yang menjalankan kegiatan susu sapi perah anggota Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) Jawa Timur. Alasan dipilihnya dua jenis koperasi tersebut untuk mengungkap keragaan koperasi multi usaha dan tunggal usaha adalah karena dalam kegiatan usaha sapi perah oleh koperasi terdapat dukungan dari pemerintah, yakni adanya Inpres No. 2 tahun 1985 yang antara lain berisi ajakan agar IPS (Industri Pengolahan Susu) bersedia menerima susu hasil produksi koperasi, sehingga terdapat perlakuan yang sama dalam segi peraturan terhadap unit kegiatan dari dua jenis koperasi tersebut.

Langkah berikutnya dilakukan pemilihan terhadap koperasi anggota GKSI atas dasar karakteristik sebagai berikut :

- 1) Berproduksi secara berkesinambungan;
- 2) Koperasi telah menjalankan kegiatan susu sapi perah sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
- 3) Mampu melakukan pencatatan yang baik, yang tergambar dalam Laporan Pertanggung-jawaban Pengurus pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku.

Dari klasifikasi tersebut dapat ditentukan jumlah *primary sampling unit* (PSU). Berdasarkan hasil penelitian, koperasi anggota GKSI yang menjalankan kegiatan usaha susu sapi perah dan telah memenuhi persyaratan di atas sebanyak 49 unit yang tersebar di 10 kabupaten di Jawa Timur. Kemudian,

TABEL 4.3 JUMLAH SAMPEL PENGURUS DAN MANAJER KOPERASI

No.	Nama Koperasi	Alamat	Jumlah Sampel	
			Pengurus (orang)	Manajer (orang)
1	KUD Tani Makmur	Lumajang	3	1
2	KUD Argopuro	Probolinggo	3	1
3	KPSP Setia Kawan	Pasuruan	5	1
4	KUD Sembodo	Pasuruan	3	1
5	Koperasi Sehat Sempurna	Pasuruan	3	1
6	KUD Dadi Jaya	Pasuruan	3	1
7	Koperasi SAE	Malang	3	1
8	KUD Karang Ploso	Malang	5	1
9	KUD DAU	Malang	3	1
10	KUD Sumber Makmur	Malang	5	1
11	KUD Tani Luhur	Malang	3	1
12	KUD Setya Dharma	Malang	5	1
13	KUD Turen	Malang	5	1
14	KUD Kompas	Malang	5	1
15	KUD Sari Bumi	Malang	5	1
16	KUD Gondang Legi	Malang	5	1
17	Koperasi Dana Mulya	Mojokerto	3	1
18	KUD Anjasmoro	Jombang	5	1
19	KUD Kertajaya	Kediri	5	1
20	KUD Tani Jaya	Kediri	5	1
21	KUD Sri Among Tani	Kediri	3	1
22	KUD Sukomulyo	Kediri	3	1
23	KUD Karya Bakti	Kediri	5	1
24	KUD Sri Lestari	Blitar	5	1
25	KSU Jaya Abadi	Blitar	3	1
26	KUD Semen	Blitar	3	1
27	KUD Sriwigati	Tulungagung	5	1
28	KUD Sri Sedono	Tulungagung	3	1
29	KSU Rejeki Agung	Tulungagung	3	1
30	KUD Subur Makmur	Gresik	3	1
	JUMLAH		118	30

Sumber : GKSI, 2002

#### 4. Sampel Anggota

Dari koperasi yang terpilih menjadi sampel, kemudian dilakukan *listing* untuk memperoleh jumlah anggota. Jumlah anggota ini selanjutnya menjadi dasar

alokasi sampel pada masing-masing koperasi, sedangkan untuk memperoleh ukuran sampel anggota dilakukan dengan perhitungan sampel minimal sebagai berikut. (Nirwana Sitepu, 1994 : 110) :

Iterasi pertama:

$$Z_1 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1 + \rho_1}{1 - \rho_1} \right)$$

$$Z_2 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1 + \rho_2}{1 - \rho_2} \right)$$

Sedangkan  $Z = Z_1 - Z_2$

$n$  diperoleh melalui rumus:

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(Z)^2} + 3$$

Iterasi kedua .

$$Z_1 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1 + \rho_1}{1 - \rho_1} \right) + \frac{\rho_1}{2(n-1)}$$

$$Z_2 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1 + \rho_2}{1 - \rho_2} \right) + \frac{\rho_2}{2(n-1)}$$

Sedangkan  $Z = Z_1 - Z_2$

$n$  diperoleh melalui rumus:

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(Z)^2} + 3$$

Keterangan :  $n$  = ukuran sampel;

$\alpha$  = kekeliruan tipe I;

$\beta$  = kekeliruan tipe II;

$\rho$  – koefisien korelasi X dan Y terkecil

Setelah antara iterasi pertama dan kedua menghasilkan  $n$  yang sama maka perhitungan dihentikan, dan  $n$  yang diperoleh merupakan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian.

Dengan mempertimbangkan hasil penelitian Harsono (1985) di Kabupaten Malang Jawa Timur, Budiarto (1998) di Provinsi Bengkulu, dan Rachmad di Provinsi Jambi, diputuskan prediksi koefisien korelasi terkecil yang digunakan adalah  $\rho_1 = 0,48$  dan  $\rho_2 = 0,35$ ,  $\alpha = 0,05$  dan  $\beta = 0,10$ , maka diperoleh  $n$  sebagai berikut :

Iterasi pertama :

$$Z_1 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,48}{1-0,48} \right) = 0,523$$

$$Z_2 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,35}{1-0,35} \right) = 0,365$$

Sedangkan  $Z = 0,523 - 0,365$ , maka :

$$n = \frac{(1,96 + 1,65)^2}{(0,158)^2} + 3 = 525$$

Iterasi kedua :

$$Z_1 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,48}{1-0,48} \right) + \frac{0,48}{2(525-1)} = 0,523$$

$$Z_2 = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,35}{1-0,35} \right) + \frac{0,35}{2(525-1)} = 0,365$$

Sedangkan  $Z = 0,523 - 0,365$  maka :

$$n = \frac{(1,96 + 1,63)^2}{(0,158)^2} + 3 = 525$$

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 525 responden. Selanjutnya jumlah sampel tersebut dialokasikan pada masing-masing strata secara proporsional. Untuk memperoleh gambaran keadaan yang sebenarnya pada masing-masing koperasi, maka diambil kebijaksanaan bahwa sampel minimal untuk masing-masing koperasi sebanyak 5 (lima) orang anggota. Berdasarkan kebijaksanaan tersebut, maka jumlah seluruh sampel anggota adalah sebanyak 560 peternak. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.4

Alokasi pada masing-masing strata ( $n_i$ ) dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan :  $N_i$  = Jumlah populasi pada strata  $i$

$N$  = Jumlah keseluruhan populasi

$n$  = Ukuran sample

Berdasarkan perhitungan dan alokasi menggunakan rumus di atas, maka jumlah sample anggota pada masing-masing strata seperti disajikan pada Tabel 4.4.

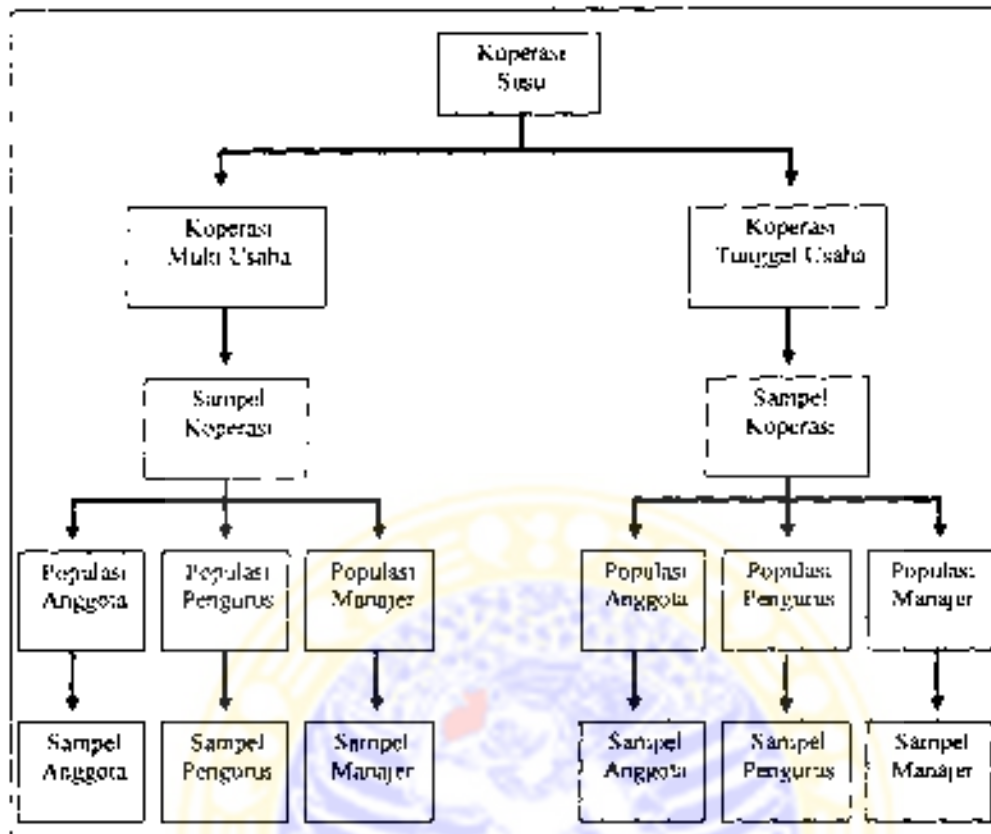
TABEL 4.4 JUMLAH ANGGOTA KOPERASI ANGGOTA GKSI DAN SAMPEL ANGGOTA

No.	Nama Koperasi	Alamat	Jml Anggota (jiwa)	Jml Sampel (jiwa)
1	KUD Tani Makmur	Lumajang	523	9
2	KUD Argopuro	Probolinggo	882	15
3	KPSP Setia Kawan	Pasuruan	6.681	113
4	KUD Sembodo	Pasuruan	2.409	41
5	Koperasi Sehat Sempurna	Pasuruan	100	5
6	KUD Dadi Jaya	Pasuruan	1.356	23
7	Koperasi SAE	Malang	4.924	83
8	KUD Karang Ploso	Malang	615	10
9	KUD DAU	Malang	600	10
10	KUD Sumber Makmur	Malang	5.379	91
11	KUD Tani Luhur	Malang	954	16
12	KUD Setia Dharma	Malang	40	5
13	KUD Turen	Malang	167	5
14	KUD Kompas	Malang	75	5
15	KUD Sari Bumi	Malang	73	5
16	KUD Gondang Legi	Malang	505	9
17	Koperasi Dana Mulya	Mojokerto	398	7
18	KUD Anjasmoro	Jombang	897	15
19	KUD Kertajaya	Kediri	400	7
20	KUD Tani Jaya	Kediri	413	7
21	KUD Sri Among Tani	Kediri	105	5
22	KUD Sukomulyo	Kediri	100	5
23	KUD Karya Bakti	Kediri	370	6
24	KUD Sri Lestari	Blitar	25	5
25	KSU Jaya Abadi	Blitar	474	8
26	KUD Semen	Blitar	1.027	17
27	KUD Sriwigati	Tulungagung	900	15
28	KUD Sri Sedono	Tulungagung	176	5
29	KSU Rejeki Agung	Tulungagung	457	8
30	KUD Subur Makmur	Gresik	90	5
	<b>JUMLAH</b>		<b>31.115</b>	<b>560</b>

Sumber : GKSI, 2002

Tahapan pengambilan sampel koperasi, pengurus, manajer, dan anggota dapat digambarkan sebagai berikut.





GAMBAR 4.2 : TAHAPAN PENGAMBILAN SAMPEL.

### 4.3 Variabel Penelitian

#### 4.3.1 Klasifikasi Variabel

Agar pada setiap hipotesis bisa diketahui secara mudah, variabel mana yang menjadi variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikatnya (*dependent variable*), berikut ini akan diuraikan klasifikasi variabel pada setiap hipotesisnya seperti terlihat pada Tabel 4.5

TABEL 4.5 KLASIFIKASI VARIABEL KAITANNYA DENGAN HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis	Identifikasi Variabel	
	Variabel Tergantung	Variabel Bebas
2	Keberhasilan Koperasi	Ragam Fokus Usaha Inti Koperasi
3	Partisipasi Anggota	Ragam Fokus Usaha Inti Koperasi
4	Kinerja Pengurus	Ragam Fokus Usaha Inti Koperasi
5	Kinerja Manajer	Ragam Fokus Usaha Inti Koperasi
6	Keberhasilan Koperasi	a. Pembinaan Pemerintah b. Bantuan Modal Pemerintah
7	Keberhasilan Koperasi	a. Partisipasi Anggota b. Kinerja Pengurus c. Kinerja manajer
8	Keberhasilan Koperasi	a. Ragam Fokus Usaha Inti Koperasi b. Partisipasi Anggota c. Kinerja Pengurus d. Kinerja manajer e. Pembinaan Pemerintah f. Bantuan Modal Pemerintah

#### 4.3.2 Operasionalisasi Variabel

##### 1) Keberhasilan koperasi (Y).

Keberhasilan koperasi adalah keberhasilan koperasi sebagai salah satu *business entity* yang akan menggambarkan melalui indikator keuangan dan pelayanan koperasi.

Indikator keuangan yang akan diukur adalah sebagai berikut:

$$\text{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Volume Usaha}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat hasil atas aktiva} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat perolehan SHU per anggota} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha}}{\text{Total anggota}}$$

$$\text{Tingkat perputaran aktiva} = \frac{\text{Volume usaha}}{\text{Total aktiva}}$$

SHU dan aktiva serta volume usaha dibatasi hanya pada kegiatan sapi perah saja. Bagi koperasi multi usaha dilakukan pemisahan berdasarkan volume usaha. Pelayanan koperasi merupakan pelayanan yang diberikan kepada anggota, yang tergambar melalui perbedaan harga di koperasi dan pesaing, ketepatan penyediaan barang, kelengkapan barang yang disediakan koperasi, dan mutu barang yang disediakan dibandingkan dengan non koperasi.

#### 2) Ragam fokus usaha inti koperasi ( $X_1$ ).

Ragam fokus usaha inti koperasi merupakan fokus bisnis inti yang dikelola koperasi. Dalam hal ini, koperasi yang mengelola hanya satu bisnis inti dikatakan sebagai koperasi tunggal usaha, sedangkan koperasi yang mengelola bisnis inti lebih dari satu dikatakan sebagai koperasi multi usaha.

#### 3) Partisipasi anggota ( $X_2$ ).

Partisipasi anggota merupakan keterlibatan anggota dalam RAT, memberikan saran atau ide selama RAT, melakukan pembayaran simpanan wajib dan sukarela, dan ikut melakukan pengawasan terhadap jalannya koperasi, serta keterlibatan anggota dalam memanfaatkan pelayanan koperasi.

#### 4) Kinerja pengurus ( $X_3$ ).

Kinerja pengurus merupakan cerminan dari kesungguhan pengurus dalam mengembangkan koperasi. Hal itu akan tereksplisit dalam : pendidikan, kuantitas mengikuti pelatihan perkoperasian, kuantitas mengikuti seminar, diskusi dan bentuk pertemuan lainnya tentang perkoperasian, jam kerja yang disediakan untuk mengurus koperasi, ketepatan pemuatan laporan tahunan

koperasi, kuantitas kehadiran dalam pertemuan rutine di koperasi, keaktifan turut memberikan sumbangan pemikiran dan ide, serta kewirausahaan.

Kewirausahaan pengurus adalah naluri dan kepribadian yang diperlukan untuk menjadi wiraswastawan, meliputi kepribadian, kemampuan berhubungan dengan orang lain, keahlian mengatur, pemasaran, dan mengatur keuangan.

5) Kinerja manajer ( $X_2$ )

Kinerja manajer merupakan cerminan dari kesungguhan manajer dalam mengembangkan koperasi. Hal itu akan tereksplisit dalam pendidikan, kuantitas mengikuti pelatihan perkoperasian, kuantitas mengikuti seminar, diskusi dan bentuk pertemuan lainnya tentang perkoperasian, jam kerja yang disediakan untuk mengurus koperasi, ketepatan pembuatan laporan tahunan koperasi, kuantitas kehadiran dalam pertemuan rutine di koperasi, keaktifan turut memberikan sumbangan pemikiran dan ide, serta kewirausahaan.

Kewirausahaan manajer adalah naluri dan kepribadian yang diperlukan untuk menjadi wiraswastawan, meliputi kepribadian, kemampuan berhubungan dengan orang lain, keahlian mengatur, pemasaran, dan mengatur keuangan.

6) Pembinaan pemerintah ( $X_3$ ).

Dalam hal ini adalah pembinaan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi terhadap koperasi. Hal itu akan dapat dilihat dari kuantitas kunjungan untuk konsultasi kepada pengurus, manajer, pengawas, atau karyawan.

7) Bantuan modal pemerintah ( $X_4$ )

Adalah bantuan uang atau barang dari pemerintah yang diberikan kepada koperasi. Bantuan tersebut dapat berupa hibah atau kredit lunak guna pengembangan koperasi selama 5 (lima) tahun terakhir dalam satuan rupiah.

### 4.3.3 Metode Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini diukur dengan cara yang telah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya atau mengembangkan instrumen yang sifatnya baru sebagai berikut :

- 1) Keberhasilan koperasi diukur dengan teknik skoring seperti penelitian Budiarto (1998).
- 2) Ragam usaha koperasi diukur dari jumlah bisnis inti yang dikelola oleh koperasi dalam satuan unit.
- 3) Partisipasi anggota diukur dengan teknik skoring seperti penelitian Rahmad (1993) dan Harsono (1985).
- 4) Kinerja pengurus diukur dengan teknik skoring seperti penelitian Rahmad (1993) dan Budiarto (1998), khusus untuk mengungkap kewirausahaan digunakan skoring metode Hawkins dan Turla.
- 5) Kinerja manajer diukur dengan teknik skoring seperti penelitian Rahmad (1993) dan Budiarto (1998), khusus untuk mengungkap kewirausahaan digunakan skoring metode Hawkins dan Turla (Lampiran ).
- 6) Pembinaan pemerintah diukur dalam berapa kali kunjungan dalam setahun.
- 7) Bantuan modal pemerintah diukur dalam satuan rupiah selama 5 (lima) tahun.

Adapun indikator dan teknik skoring untuk variabel keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer diuraikan seperti berikut ini :

TABEL 4.6 VARIABEL, INDIKATOR DAN BUTIR SETIAP INDIKATOR

No.	Variabel	Indikator	Butir Indikator	Not.
1	Keberhasilan Koperasi	Keuangan	Profit Margin Ratio	Y <sub>1.1</sub>
			Tingkat hasil atas aktiva	Y <sub>1.2</sub>
			Tingkat perolehan SHU anggota	Y <sub>1.3</sub>
			Tingkat perputaran aktiva	Y <sub>1.4</sub>
		Pelayanan	Perbandingan harga di koperasi dengan pesaing	Y <sub>2.1</sub>
			Ketepatan penyediaan barang	Y <sub>2.2</sub>
			Kelengkapan barang di koperasi	Y <sub>2.3</sub>
			Mutu barang yang disediakan koperasi	Y <sub>2.4</sub>
2	Partisipasi Anggota	Partisipasi kontributif	Mengikuti RAT	X <sub>2.1.1</sub>
			Ikut memberikan saran	X <sub>2.1.2</sub>
			Pembayaran simpan wajib	X <sub>2.1.3</sub>
			Pembayaran simpanan sukarela	X <sub>2.1.4</sub>
			Ikut mengawasi koperasi	X <sub>2.1.5</sub>
		Partisipasi Insetif	Pembelian barang di koperasi	X <sub>2.2.1</sub>
			Menjual susu ke koperasi	X <sub>2.2.2</sub>
			Pinjam pada koperasi	X <sub>2.2.3</sub>
			Pembelian <i>wheat pollard</i>	X <sub>2.2.4</sub>
			Pembelian alat perah	X <sub>2.2.5</sub>
			Pemanfaatan pelayanan kesehatan ternak oleh koperasi	X <sub>2.2.6</sub>
			Penjualan produk lainnya pada koperasi	X <sub>2.2.7</sub>
			Membayar asuransi ternak pada koperasi	X <sub>2.2.8</sub>
			3	Kinerja Pengurus dan Manajer*
Kuantitas mengikuti pelatihan perkoperasian	X <sub>3.1.2</sub>			
Kuantitas mengikuti diskusi, seminar, dan pertemuan lain tentang perkoperasian	X <sub>3.1.3</sub>			
Jam kerja dan pertanggung-jawaban	Kapasitas kerja per minggu di koperasi	X <sub>3.2.1</sub>		
	Ketepatan pembuatan laporan	X <sub>3.2.2</sub>		
	Kuantitas mengikuti pertemuan di koperasi	X <sub>3.2.3</sub>		
	Sumbangan pikiran dan ide	X <sub>3.2.4</sub>		
	Kewirausahaan	X <sub>3.2.5</sub>		

Keterangan : \* Notasi Kinerja Manajer : X<sub>4</sub>

instrumen penelitian yang meliputi isi dan redaksional dengan mempertimbangkan masukan-masukan dari para pengurus dan manajer koperasi. Dengan kata lain, pada tahap pra penelitian dilakukan uji reliabilitas dan validitas.

#### 4.6.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya. Oleh karena itu, uji validitas sangat penting untuk dilakukan dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan pendekatan *internal consistency*, yaitu dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total dari variabel (Saifudin Azwar, 1997 : 7). Berdasarkan hasil uji ini, maka hanya skor yang valid saja yang digunakan dalam penelitian dengan taraf signifikansi 0,05. Pengujian validitas dilakukan dengan program SPSS.

#### 4.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan adanya konsistensi hasil pengukuran jika pengukuran dilakukan kembali (Malhotra, 1996 : 281). Kriteria pengujianya dilakukan dengan melihat internal konsistensi antara setiap butir dengan nilai total. Internal konsistensi tersebut digambarkan dengan Cronbach Alpha. Adapun kriteria pengambilan keputusannya ialah alat ukur dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai koefisien sebesar  $> 0,6$ . Pada penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan program SPSS.

Uji kuesioner ini dilakukan terhadap lima koperasi pada pengurus sebanyak 10 orang dan manajer sebanyak 5 (lima) orang serta anggota sebanyak 50 orang. Hasil pengujiannya sebagai berikut :

1) Partisipasi anggota.

Dari 13 butir terdapat dua butir yang tidak valid karena memiliki taraf signifikansi lebih besar dari 0,05, yaitu butir 12 dan 13. Nilai koefisien Cronbach Alfa sebesar 0,6184 menunjukkan reliabel.

2) Kinerja Pengurus

Dari delapan butir tidak terdapat butir yang tidak valid karena memiliki taraf signifikansi kurang dari 0,05. Pengukuran ini menunjukkan reliabel karena nilai koefisien Cronbach Alfa sebesar 0,9032.

3) Kinerja Manajer

Dari delapan butir tidak terdapat butir yang tidak valid karena memiliki taraf signifikansi kurang dari 0,05. Nilai koefisien Cronbach Alfa sebesar 0,9707 menunjukkan reliabel.

4) Keberhasilan Koperasi

Dari delapan butir tidak terdapat butir yang tidak valid karena memiliki taraf signifikansi kurang dari 0,05. Nilai koefisien Cronbach Alfa sebesar 0,8388 menunjukkan bahwa pengukuran ini reliabel.

Setelah dilakukan perbaikan dari hasil pra penelitian, kemudian dilakukan penelitian yang dimulai pada bulan Maret 2002. Sebelum data diolah untuk melakukan interpretasi, sebelumnya dilakukan beberapa tahapan kegiatan sebagai berikut :



- 1) Memeriksa kelengkapan pengisian data yang telah dikumpulkan.
- 2) Menycleksi kelayakannya.
- 3) Melakukan tabulasi.
- 4) Melakukan analisis data.

#### 4.7 Rancangan Uji Hipotesis

Menurut Widodo (1993 : 73) salah satu syarat uji regresi adalah variabel dependennya harus berskala interval atau sebagian besar independen variabelnya berskala interval (minimal satu variabel), sedangkan menurut Harun Al Rasjid (1994 : 121), syarat uji regresi antara lain semua variabel sekurang-kurangnya berskala interval. Untuk memenuhi persyaratan ini, maka sebelum data diolah, data yang berukuran ordinal dinaikkan menjadi ukuran interval terlebih dahulu melalui metode *Method of Successive Interval (MSI)* dengan langkah kerja sebagai berikut :

- 1) Memperhatikan setiap butir indikator (pernyataan).
- 2) Menghitung kuantitas (f).
- 3) Menghitung proporsi (p).
- 4) Menghitung proporsi kumulatif (pk).
- 5) Dengan menggunakan tabel normal, kemudian menghitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- 6) Menentukan nilai interval (*scale value*) untuk setiap Z dengan rumus sebagai berikut .

$$\text{Mean Interval (Scale Value)} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

Setelah semua variabel minimal berskala interval kemudian dilakukan analisis selanjutnya, yaitu Uji Beda dan analisis menggunakan *Path Analysis*.

Berdasarkan kerangka konseptual pada Bab 3, maka untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan sebagai berikut :

- a. Hipotesis 1 diselesaikan dengan Uji Beda.
- b. Hipotesis 2, 3, 4, 5, 6, 7 dan 8 diselesaikan dengan *Path Analysis*.

Hipotesis pertama, yaitu untuk menguji perbedaan tingkat keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer serta pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah digunakan uji beda dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Harun Al Rasjid, 1994 : 129):

$$t_{hitung} = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\left( \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right) \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

Pengambilan keputusan dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Apabila uji t menghasilkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka terdapat perbedaan tingkat keberhasilan, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer serta pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.
2. Apabila uji t menghasilkan  $t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabelc}$  maka tidak terdapat perbedaan tingkat keberhasilan, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer serta

pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.

Karena uji beda pada penelitian ini menggunakan komputensasi program SPSS, maka kerentuan pengambilan keputusannya sebagai berikut .

1. Apabila nilai probabilitas  $\leq 0,05$  maka terdapat perbedaan tingkat keberhasilan, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer serta pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.
2. Apabila nilai probabilitas  $> 0,05$  maka tidak terdapat perbedaan tingkat keberhasilan, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer serta pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.

Hipotesis 2 secara diagramatik dapat disajikan dengan paradigma sebagai berikut :



GAMBAR 4 3 HUBUNGAN STRUKTURAL  $X_1$  DENGAN  $Y$

Analisis jalur untuk menguji hipotesis 2 tersebut dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y = \rho_{YU} U + \rho_{YX_1} X_1 + E_2$$

$X_1$  merupakan *dummy variabel*, yang mempunyai nilai dengan ketentuan sebagai berikut :

$X_1 = 0$  ; koperasi yang mempunyai fokus usaha inti lebih dari satu (*multi purpose cooperative*).

$X_1 = 1$  ; koperasi yang mempunyai fokus usaha inti satu (*single purpose cooperative*).

Pengambilan keputusan dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Apabila uji t terhadap  $\rho_{Y,X_1}$  menghasilkan  $t_{hitung} > t_{table}$  maka terdapat pengaruh ragam fokus usaha inti terhadap keberhasilan.
2. Apabila uji t terhadap  $\rho_{Y,X_1}$  menghasilkan  $t_{table} < t_{hitung} < t_{table}$  maka tidak terdapat pengaruh ragam fokus usaha inti terhadap keberhasilan.

Kriteria pengambilan keputusan ini berlaku pula untuk hipotesis 3 sampai dengan hipotesis 7.

Hipotesis 3 secara diagramatik dapat disajikan dengan paradigma sebagai berikut :

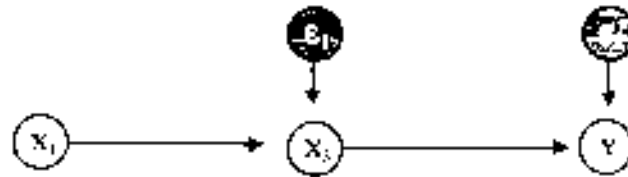


GAMBAR 4.4 HUBUNGAN STRUKTURAL  $X_1$  DENGAN  $X_2$  DAN  $X_2$  DENGAN  $Y$

Analisis jalur untuk menguji hipotesis 3 tersebut dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut :

1.  $X_2 = \rho_{X_2,0} U + \rho_{X_2,X_1} X_1 + U$ .
2.  $Y = \rho_{Y,0} V + \rho_{Y,X_2} X_2 + V$ .

Hipotesis 4 secara diagramatik dapat disajikan dengan paradigma sebagai berikut :



GAMBAR 4.5 HUBUNGAN STRUKTURAL  $X_1$  DENGAN  $X_3$  DAN  $X_3$  DENGAN  $Y$

Analisis jalur untuk menguji hipotesis 4 tersebut dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut :

1.  $X_3 = \rho_{X_3,0} U + \rho_{X_3,X_1} X_1 + U$ .
2.  $Y = \rho_{Y,0} V + \rho_{Y,X_3} X_3 + V$ .

Hipotesis 5 secara diagramatik dapat disajikan dengan paradigma sebagai berikut :

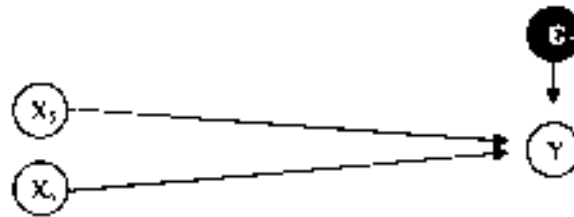


GAMBAR 4.6 HUBUNGAN STRUKTURAL  $X_1$  DENGAN  $X_4$  DAN  $X_4$  DENGAN  $Y$

Analisis jalur untuk menguji hipotesis 5 tersebut dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut :

1.  $X_4 = \rho_{X_4,0} U + \rho_{X_4,X_1} X_1 + U$ .
2.  $Y = \rho_{Y,0} V + \rho_{Y,X_4} X_4 + V$ .

Hipotesis 6 secara diagramatik dapat disajikan dengan paradigma sebagai berikut :

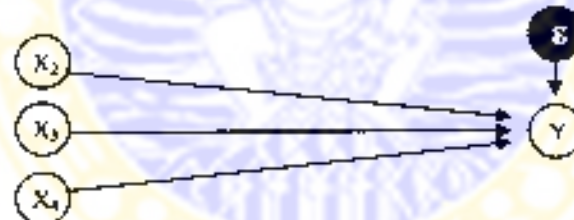


GAMBAR 4.7 HUBUNGAN STRUKTURAL  $X_5$  DAN  $X_6$  DENGAN  $Y$ .

Persamaan regresi untuk mengetahui pengaruh pembinaan pemerintah ( $X_5$ ) bantuan modal pemerintah ( $X_6$ ) terhadap keberhasilan koperasi ( $Y$ ) adalah sebagai berikut .

$$Y = p_{Y.Y} Y + p_{Y.X5} X_5 + p_{Y.X6} X_6 + E.$$

Hipotesis 7 secara diagramatik dapat disajikan dengan paradigma sebagai berikut :

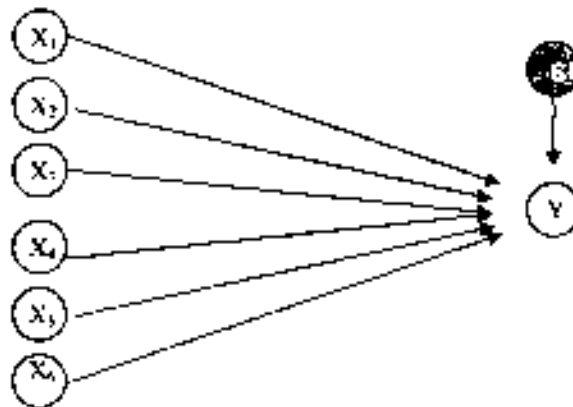


GAMBAR 4.8 HUBUNGAN STRUKTURAL  $X_2$ ,  $X_3$  DAN  $X_4$  DENGAN  $Y$ .

Persamaan regresi untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggota ( $X_2$ ), kinerja pengurus ( $X_3$ ), dan kinerja pengurus ( $X_4$ ) terhadap keberhasilan koperasi ( $Y$ ) adalah sebagai berikut :

$$Y = p_{Y.Y} Y + p_{Y.X2} X_2 + p_{Y.X3} X_3 + p_{Y.X4} X_4 + E$$

Hipotesis 8 secara diagramatik dapat disajikan dengan paradigma sebagai berikut :



GAMBAR 4.9 HUBUNGAN STRUKTURAL  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$  DAN  $X_6$  DENGAN  $Y$ .

Persamaan regresi untuk mengetahui pengaruh ragam unit usaha koperasi ( $X_1$ ), partisipasi anggota ( $X_2$ ), kinerja pengurus ( $X_3$ ), kinerja manajer ( $X_4$ ), pembinaan pemerintah ( $X_5$ ), dan bantuan modal pemerintah ( $X_6$ ) terhadap keberhasilan koperasi disajikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + E.$$

Untuk mengetahui faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, di antara ragam unit usaha koperasi ( $X_1$ ), partisipasi anggota ( $X_2$ ), kinerja pengurus ( $X_3$ ), kinerja manajer ( $X_4$ ), pembinaan pemerintah ( $X_5$ ), dan bantuan modal pemerintah ( $X_6$ ), akan dilihat nilai probabilitas atau tingkat signifikansinya. Kriteria pengambilan keputusannya ialah variabel yang memiliki nilai probabilitas terkecil merupakan variabel yang berpengaruh secara dominan terhadap keberhasilan koperasi.

## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Deskripsi Daerah Penelitian

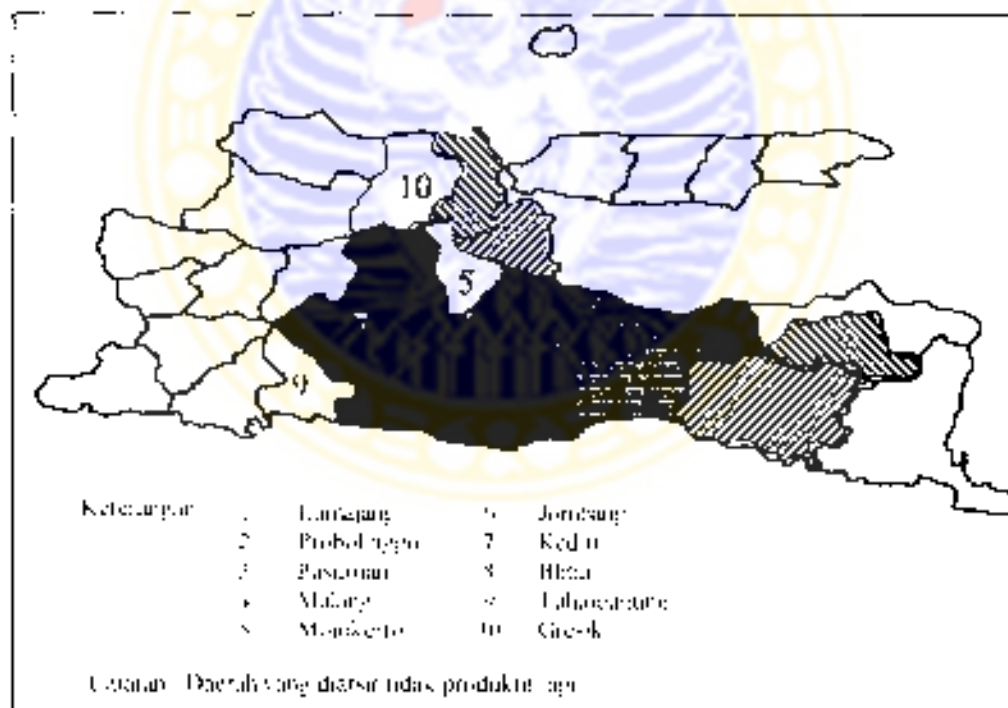
Indonesia adalah negara agraris. Hal itu didukung kenyataan bahwa sebagian besar penduduknya hidup dan menggantungkan kehidupannya pada sektor pertanian. Salah satu mata kegiatan yang terkait dengan predikat negara agraris ini ialah kegiatan peternakan, termasuk di dalamnya kegiatan peternakan sapi perah. Kegiatan peternakan sapi perah ini umumnya dilakukan oleh para peternak di daerah dingin, karena tingkat kesinambungan kegiatan bisnis ini sangat bergantung pada ketersediaan sarana pendukungnya, seperti rumput (baik rumput budi daya maupun rumput liar), limbah sayuran, dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal ini, maka upaya untuk mengungkap perkembangan kegiatan sapi perah tidak terlepas dari kondisi geografis daerah peternakan di Jawa Timur.

Jawa Timur memiliki luas 46.428,57 Km<sup>2</sup> yang terbagi menjadi tiga dataran, yaitu dataran tinggi, sedang, dan rendah. Dataran tinggi merupakan daerah dengan ketinggian rata-rata diatas 100 meter di atas permukaan laut. Daerah ini meliputi Kabupaten Trenggalek, Blitar, Bondowoso, dan Magetan.

Dataran sedang mempunyai ketinggian antara 45-100 meter di atas permukaan laut. Daerah ini meliputi Kabupaten Ponorogo, Tulungagung, Lamajang, Jember, Ngawi, Madiun, Nganjuk, Kediri, dan Kabupaten Bangkalan, sedangkan Kabupaten lainnya sebanyak 16 kabupaten merupakan dataran rendah yang ketinggiannya di bawah 25 meter di atas permukaan laut.



Seperti telah dijelaskan di depan, bahwa kegiatan peternakan sapi perah umumnya terletak di daerah dataran tinggi, namun ternyata di Jawa Timur tidak sesuai dengan pernyataan di atas. Kegiatan bisnis sapi perah di Jawa Timur banyak berhubungan dengan kegiatan Belanda pada zaman Penjajahan di Indonesia, sehingga kegiatan ini banyak dilakukan oleh masyarakat, baik di dataran tinggi, sedang maupun dataran rendah. Jelasnya kegiatan sapi perah terdapat di satu Kabupaten yang termasuk dataran Tinggi, yaitu Kabupaten Bondowoso, dua Kabupaten di dataran sedang, yaitu Kabupaten Lumajang dan Kediri, selebihnya terletak di dataran rendah. Memang harus diakui bahwa sebagian besar terletak di daerah rendah, terutama di Kabupaten Malang.



Sumber : Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) Jatim, 2012.  
 GAMBAR 5.1 PETA KOPERASI YANG MENJALANKAN KEGIATAN USAHA SUSU SAPI PERAH DI JAWA TIMUR TAHUN 2011

hadiah sapi jantan yang kemudian disilangkan dengan sapi setempat (Jawa : Ongole) yang kemudian berkembang menjadi sapi jenis tersendiri disebut dengan Sapi Grati. Dengan demikian, berdasarkan sejarahnya jenis sapi perah di Jawa Timur awalnya mempunyai ras tersendiri yang merupakan jenis campuran antara sapi Eropa dengan sapi lokal. Selanjutnya, daerah Grati berkembang menjadi pusat pembibitan sapi perah rakyat yang potensial di Indonesia umumnya dan Jawa Timur khususnya.

Setelah pendudukan Jepang, perusahaan sapi perah Belanda diambil alih oleh Jepang dan berlangsung pengelolaan secara darurat karena kekurangan bahan baku konsentrat. Akibat salah kelola dan kekurangan konsentrat ini, maka setelah Indonesia merdeka, banyak perusahaan susu sapi perah terlantar dan banyak sapi perah yang ditinggal tuannya, sehingga banyak yang dipotong oleh masyarakat dan sebagian lagi dipelihara. Sejak itulah muncul kegiatan sapi perah oleh rakyat di Jawa Timur yang terus berlangsung sampai sekarang. Karena banyak terkait dengan kegiatan penjahaj itulah, maka seolah-olah bisnis ini bersifat aglomerasi di daerah-daerah tertentu di Jawa Timur.

Apabila dikaitkan dengan keadaan penduduk di Jawa Timur dapat dijelaskan bahwa kegiatan sapi perah ini terdapat di daerah yang berpenduduk kebanyakan perempuan. Di antara 10 daerah sampel, Kabupaten Malang merupakan daerah yang memiliki persentase perbandingan penduduk laki-laki dan perempuan terkecil, yaitu di antara 100 penduduk perempuan terdapat 92 penduduk laki-laki, sedangkan daerah yang mempunyai perbandingan penduduk laki-laki hampir sama dengan perempuan adalah Blitar, Tulungagung dan Gresik,

yaitu di antara 100 penduduk perempuan terdapat 98 penduduk laki-laki. Angka ini melebihi rata-rata penduduk Jawa Timur, yaitu di antara 96 penduduk perempuan terdapat 96 penduduk laki-laki. Perhatikan Tabel 5.1

TABEL 5.1 JUMLAH PENDUDUK DAERAH SAMPEL DAN DAERAH LAIN DI JAWA TIMUR BERDASARKAN JENIS KELAMIN TAHUN 2001

Nomor	Kabupaten	Laki-laki (jiwa)	Perempuan (jiwa)	Jumlah (jiwa)	Sex Ratio
1	Lumajang	456,260	492,411	948,671	92.658369
2	Probolinggo	466,642	494,548	961,190	94.357272
3	Pasuruan	597,000	628,866	1,225,866	94.932784
4	Malang	1,186,898	1,213,006	2,399,904	97.847661
5	Mojokerto	439,018	448,813	887,831	97.817577
6	Jombang	558,587	576,698	1,135,285	96.859535
7	Kediri	691,957	708,335	1,400,292	97.687817
8	Blitar	547,848	554,005	1,101,853	98.888638
9	Tulungagung	482,615	489,572	972,187	98.578963
10	Gresik	478,053	485,763	963,816	98.412806
11	Daerah lain	10,913,191	11,375,438	22,288,629	95.936447
	Jawa Timur	16,818,069	17,467,455	34,285,524	96.282309

Sumber : Jawa Timur dalam Angka, 2002.

Kegiatan usaha ternak sapi perah ini selain terkait dengan penduduk juga tidak bisa diabaikan pertaliannya dengan keadaan tanah dan penggunaannya di Jawa Timur. Berdasarkan data Tabel 5.2 tampak bahwa penggunaan tanah di Jawa Timur sebagian besar digunakan untuk perkebunan, yaitu seluas 39% dari seluruh luas Jawa Timur sebesar 3.091.118 Ha. Persentase terbesar kedua berupa tanah tegal atau tadah hujan, yaitu sebesar 37%.

TABEL 5.2 KOMPOSISI TANAH DAN PENGGUNAANNYA DI JAWA TIMUR TAHUN 2001

Nomor	Uraian	Luas (Ha)	Persentase
1	Pekarangan Bangunan	601.798,00	19,469
2	Perkebunan	1.311.148,00	39,183
3	Tegal	1.156.574,00	37,416
4	Ladang	54.571,00	1,766
5	Padang rumput	2.120,00	0,078
6	Lambak	60.303,00	1,981
7	Kalana	2.327,00	0,075
8	Rawa-rawa	1.974,00	0,064
Jumlah		3.097.118,00	100

Sumber: Jawa Timur dalam Angka, 2002

Kedua ini menepis perkiraan bahwa sebagian besar penggunaan tanah di Jawa Timur telah digunakan untuk pertanian, karena ternyata peruntukan untuk human berupa pekarangan atau bangunan hanya 19% dari keseluruhan luas Jawa Timur atau seluas 601.798 Ha. Untuk lebih jelasnya perhatikan data Tabel 5.2.



Sumber: Tabel 5.2

GAMBAR 5.2 PERSENTASE TANAH DAN PENGGUNAANNYA DI JAWA TIMUR TAHUN 2001

Keadaan menarik yang dapat diungkap dari data diatas ialah porsi penggunaan tanah untuk tambak ternyata tidak kecil yaitu menempati ranking keempat atau seluas hampir 2% (60.303 Ha). Ranking selanjutnya ialah untuk ladang dan padang rumput. Pensepsi penggunaan tanah di Jawa Timur dapat dilihat pada Gambar 5.2.

Penggunaan tanah untuk tegal, ladang dan padang rumput itu cukup luas, yaitu kurang lebih 40% dari keseluruhan luas Jawa Timur. Hal ini menyebabkan suburnya kegiatan beternak di Jawa Timur. Populasi ternak besar yang terkait dengan kondisi ini adalah kuda, sapi potong, sapi perah, dan kerbau. Apabila dibandingkan antara keempat jenis ternak tersebut, ternak sapi potong memegang rekor tertinggi, yaitu sampai 3.00.000 ekor lebih pada ahun 1999 dan terus mengalami peningkatan sampai tahun 2001.

TABEL 5.3 POPULASI TERNAK BESAR DI JAWA TIMUR TAHUN 1999-2001

Nomor	Tahun	Uraian			
		Kuda (ekor)	Sapi potong (ekor)	Sapi Perah (ekor)	Kerbau (ekor)
1	1999	26.483	3.312.676	130.922	116.314
2	2000	27.679	3.312.015	139.075	122.432
3	2001	29.031	3.380.545	129.773	144.209

Sumber : Jawa Timur dalam Angka, 2001

Populasi ternak besar yang menempati ranking kedua adalah ternak kuda, yaitu sebesar 26.483 ekor pada tahun 1999 dan terus mengalami kenaikan hingga mencapai 29.031 pada tahun 2001, sedangkan ternak sapi perah baru mencapai populasi sebanyak 130.922 ekor pada tahun 1999 dan mengalami penurunan

hingga hanya sebanyak 129.773 ekor pada tahun 2001. Turunnya populasi ternak sapi perah ini diakibatkan adanya pemekaran daerah perkotaan yang menyebabkan daerah pinggir kota tidak lagi layak untuk usaha sapi perah. Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa di daerah Jemur Surabaya terdapat kegiatan usaha sapi perah, namun sekarang telah pnah tergeser oleh pemekaran daerah-daerah perkotaan. Kegiatan ini dianggap sebagai jenis usaha yang dapat merusak keindahan pemandangan daerah perkotaan.

TABEL 5.4 PRODUKSI SUSU DAN DAGING DI JAWA TIMUR TAHUN 1999-2001

Nomor	Tahun	Susu Sapi Perah (ton)	Kenaikan (ton)	Daging Sapi (ton)	Kenaikan (ton)
1	1996	134.037		95.614	
			5.323		491
2	1997	139.360		96.105	
			10.544		1.950
3	1998	149.904		98.055	
			50.328		-25.095
4	1999	200.232		72.960	
			19.988		-4.440
5	2000	220.220		68.520	
			-23.274		16.073
6	2001	196.946		84.593	

Sumber : Dinas Peternakan Jawa Timur, 2002.

Penurunan populasi ternak pada tahun 2001 berkorelasi positif dengan produksi susu di Jawa Timur. Mulai tahun 1996 (Perhatikan data Tabel 5.5) sampai tahun 2000, produksi susu mengalami peningkatan ditengah-tengah menurunnya produksi daging di Jawa Timur. Tetapi pada tahun 2001 produksi susu mengalami penurunan drastis sebanyak 23.274 ton dalam satu tahun.

sedangkan pada saat yang sama justru produksi daging mengalami peningkatan sebesar 16.073 ton.

TABEL 5.5 PRODUKSI SUSU DI INDONESIA TAHUN 2001.

Nomor	Provinsi	Kuantitas (000 liter)	Nilai (juta rupiah)	Nilai/liter Rp/liter
1	Sumatera Utara	62.65	243.40	3,885.08
2	DKI	3.761.60	6,646.66	1,766.98
3	Jawa Barat	12,158.94	17,164.04	1,411.64
4	Jawa Tengah	4,112.24	9,037.30	2,197.66
5	DIY	157.62	293.29	1,860.74
6	Jawa Timur	13,957.41	22,101.73	1,583.51
7	Provinsi Lain	80.34	340.41	4,237.12
Total		34,290.80	55,826.83	

Sumber : Laporan Tahunan Dinas Peternakan, 2002.

Namun, bila dibandingkan produksi susu di provinsi Jawa Timur dengan provinsi lain di Indonesia tampak Jawa Timur masih mendominasi dengan kuantitas 13.957.410 liter per tahun, sedangkan provinsi yang membayangi Jawa Timur yaitu Jawa Barat baru mencapai 12.158.940 liter per tahun. Untuk lebih jelasnya perhatikan data Tabel 5.5.

Dilihat dari nilai per liter juga menunjukkan bahwa Jawa Timur mempunyai kondisi menguntungkan bagi peternak yaitu bisa mencapai rata-rata sebesar Rp 1.583 per liter. Artinya, masih terdapat daerah lain yang mempunyai nilai di bawah Jawa Timur. Dilihat dari segi nilai, kondisi di Jawa Barat juga membayangi Jawa Timur yaitu bisa mencapai Rp 1.411 per liter. Tingginya nilai per liter ini di Jawa Timur dan Jawa Barat tampak didukung oleh keragaman pemanfaatannya, bukan hanya dijual sebagai barang primer tetapi tidak sedikit

telah mengalami peningkatan nilai tambah (*value added*) menjadi barang jadi, antara lain berupa dodol susu, emping susu, susu segar siap minum, dan sebagainya.

Apabila dilihat dari pemanfaatan produk peternakan sapi di Indonesia tampak provinsi Jawa Tengah menempati ranking teratas. Provinsi ini telah dapat memanfaatkan kotoran sapihnya hingga mencapai Rp 286.490.000 per tahun, disusul kemudian oleh DKI, sedangkan Jawa Timur menempati ranking ketiga. Data selengkapnya disajikan pada Tabel 5.6. Maraknya penggunaan kotoran ini terkait dengan upaya untuk mensubstitusi sebagian penggunaan pupuk kimia dengan pupuk organik.

TABEL 5.6 PRODUKSI SUSU DAN KOTORAN TERNAK DI INDONESIA TAHUN 2001.

Nomor	Provinsi	Susu (juta rupiah)	Kotoran Ternak (juta rupiah)
1	Sumatera Utara	243.40	25.60
2	DKI	6,646.66	67.05
3	Jawa Barat	17,164.04	39.23
4	Jawa Tengah	9,037.30	286.49
5	DIY	293.29	1.36
6	Jawa Timur	22,101.73	49.46
7	Provinsi Lain	340.41	3.58
Total		55,826.83	472.77

Sumber : Laporan Tahunan Dinas Peternakan, 2002.

### 5.2 Deskripsi Usaha Sapi Perah Oleh Koperasi.

Kegiatan peternakan sapi perah tidak hanya dilakukan oleh koperasi, bahkan kegiatan peternakan perah yang dilakukan oleh koperasi hanya sebesar 19% dari keseluruhan usaha yang ada, atau kegiatan yang dilakukan oleh koperasi



menempati ranking kedua dibandingkan yang dilakukan oleh badan usaha lain. Badan usaha lain yang dimaksud ialah dalam bentuk PT, CV, Firma, dan Perorangan. Badan usaha bentuk perorangan lebih banyak dibandingkan yang lainnya yaitu sebanyak 72%. Hal ini berarti bahwa penerapan pasal 63 ayat (1) Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang pemberian perlindungan oleh pemerintah kepada koperasi belum berjalan, karena berdasarkan pasal ini seharusnya pemerintah dapat menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh diusahakan oleh koperasi untuk tidak diusahakan oleh badan usaha lainnya.

TABEL 5.7 BADAN USAHA YANG MELAKUKAN KEGIATAN SUSU SAPI PERAH DI INDONESIA TAHUN 2001.

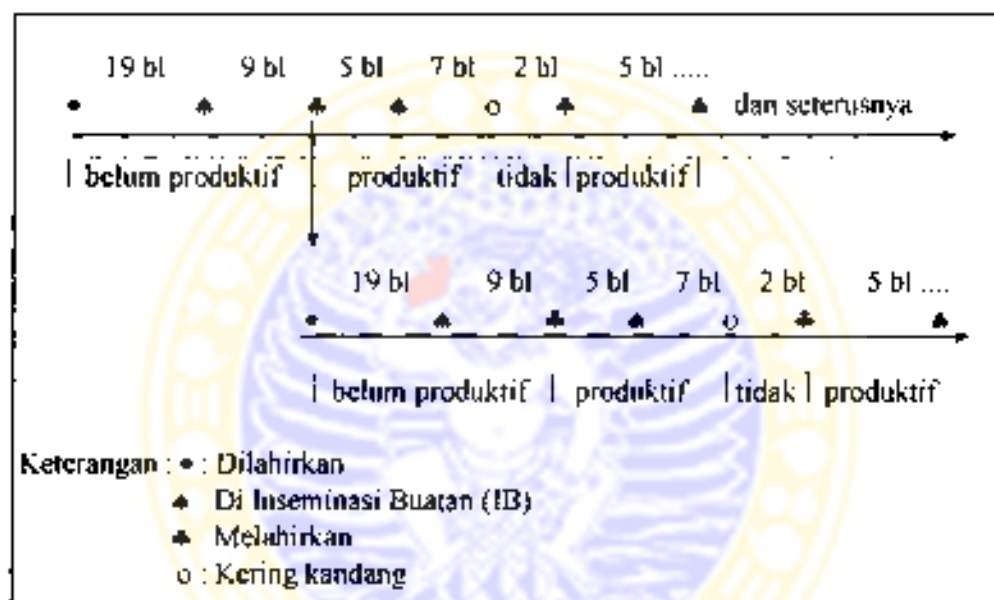
Nomor	Jenis Badan Usaha	Jumlah (unit)	Persentase (%)
1	Perseroan, CV, Firma	12	2.962
2	Perorangan	289	71.358
3	Koperasi	77	19.012
4	Lainnya	27	6.668
	Jumlah	405	100

Sumber : Laporan Tahunan Dinas Peternakan, 2001.

Seperti usaha pertanian lainnya, kebutuhan usaha peternakan sangat banyak dan kompleks. Namun ada beberapa hal yang menyebabkan usaha sapi perah ini berbeda dengan usaha pertanian lainnya, seperti pertanian padi, perikanan dan kehutanan. Usaha sapi perah mempunyai tahapan-tahapan tertentu yang menimbulkan adanya kecenderungan untuk berkembang bila syarat untuk berkembangnya terpenuhi, dan persyaratan untuk berkembang tersebut tidak

terlalu kompleks seperti usaha pertanian lainnya. Untuk mengilustrasikan hal ini dapat dilihat pada Gambar 5.3.

Apabila usaha sapi perah dimulai dari memelihara pedet (anak sapi) maka setelah berumur kurang lebih 19 bulan, anak sapi tersebut sudah dapat dilakukan inseminasi buatan. Apabila berhasil, 9 bulan kemudian ia akan beranak, dan sejak saat itu pemerahan mulai dilakukan (mulai produktif).



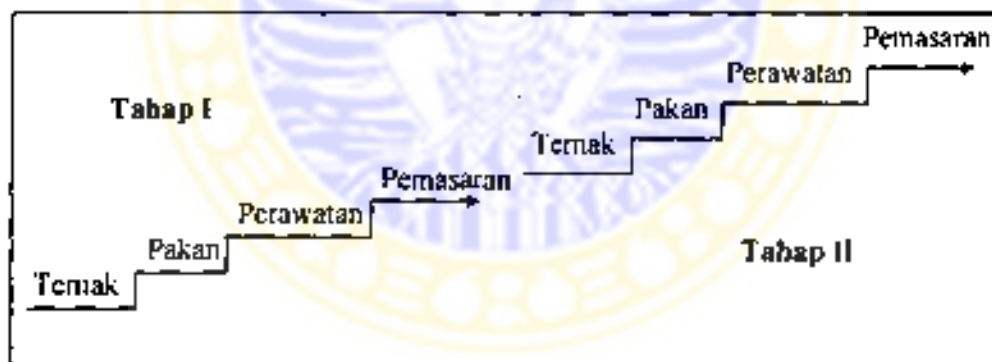
Sumber : Hasil Wawancara dengan Peremak  
 GAMBAR 5.3 SIKLUS PERKEMBANGAN SAPI PERAH

Setelah anak yang dilahirkan kurang lebih berumur 5 bulan, induk sapi tadi sudah bisa dilakukan insiminasi buatan lagi (tunggu birahi). Juga bila berhasil maka 7 bulan kemudian dilakukan kering kandang, artinya sapi tidak diperah selama dua bulan sampai melahirkan. Dua bulan kemudian akan beranak kembali

Sekarang jumlah sapi perah menjadi tiga ekor. Jadi, selain dihasilkan susu, seorang peternak juga dapat memperoleh anak sapi.

Apabila anak sapi perah yang pertama adalah betina maka setelah kurang lebih 19 bulan juga dapat dilakukan insimulasi buatan, dan proses selanjutnya sama seperti proses induknya yang dijelaskan diatas. Dengan demikian, apabila anak sapi yang dihasilkan betina maka kebutuhan peternak semakin meningkat sejalan dengan bertambahnya anak sapi yang dilahirkan. Jadi, ada semacam tahapan-tahapan tertentu yang harus dilalui oleh usaha peternakan sapi perah ini.

Kebutuhan untuk usaha peternakan sapi perah ini antara lain untuk memenuhi kebutuhan pakan ternak, perawatan, dan pemasaran hasil produksi. Apabila dikaitkan dengan tahapan-tahapan tersebut di atas maka tampak pada Gambar berikut ini.



GAMBAR 5.4 TAHAPAN PERKEMBANGAN KEBUTUHAN USAHA SAPI PERAH

Dan Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa setelah seorang peternak mempunyai sapi perah yang siap berproduksi maka kebutuhan selanjutnya yang

harus dipenuhi adalah terpenuhi pakan ternak. Apabila kebutuhan ini terpenuhi, masih ada kebutuhan lain yang tidak bisa diabaikan adalah perawatan ternak, seperti menjaga kesehatan ternak, meningkatkan produksi, menjaga kualitas hasil produksi dan lain sebagainya. Setelah susu diproduksi, kebutuhan selanjutnya yang justru sangat penting adalah bagaimana memasarkan susu yang dihasilkan tersebut

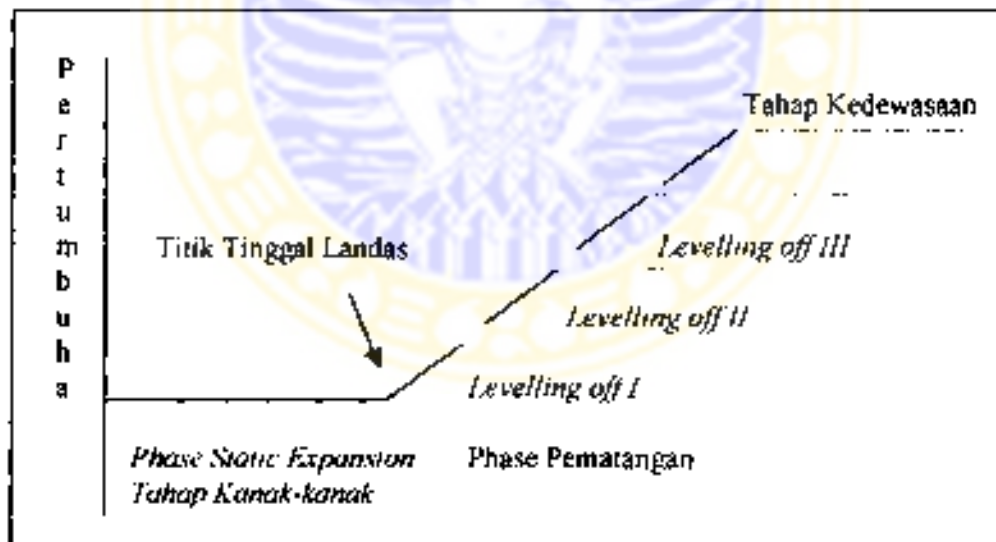
Apabila semua kebutuhan ini telah terpenuhi maka jumlah ternak sekarang telah meningkat, dengan asumsi satu sapi perah melahirkan satu anak sapi maka jumlah ternak sekarang telah menjadi dua, sehingga secara langsung peternak telah berada pada tahapan usaha yang kedua dengan macam kebutuhan yang sama dengan tahap pertama, akan tetapi jumlah kebutuhan berbeda dan bertambah banyak. Demikian seterusnya, tahapan-tahapan tersebut akan dilalui peternak dari tahapan pertama, kedua, dan seterusnya, bahkan bisa melompat pada tahapan yang lebih tinggi bila anak sapi yang dilahirkan lebih dari satu. Semuanya itu dengan asumsi, anak yang dilahirkan tidak ikut dijual atau diwariskan.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karena produktivitas susu bertalian dengan anak sapi yang dilahirkan maka dalam usaha sapi perah, sekali usaha tersebut berkembang akan ada kecenderungan untuk terus berkembang sepanjang jenis kebutuhan dan jumlahnya terpenuhi.

Apabila para peternak telah sepakat untuk mendirikan koperasi maka koperasi yang didirikan harus dapat memenuhi kebutuhan para peternak tersebut agar koperasi dapat berhasil dengan tujuan idealnya, yakni untuk memenuhi kebutuhan anggotanya, artinya kebutuhan peternak dari kebutuhan akan sapi

perah, pakan ternak, perawatan, dan pemasaran hasil produksi seharusnya diusahakan oleh koperasi. Disamping itu, karena usaha sapi perah tersebut berkembang mengikuti tahapan-tahapan seperti yang dijelaskan di atas maka koperasi terus dituntut untuk berkembang menyesuaikan diri dengan kehidupan usaha sapi perah anggotanya, apabila tidak maka koperasi justru akan mengerem laju perkembangan usaha anggotanya. Dengan meminjam istilah Herman Soewardi (1995 : 26), keadaan tersebut mengkondisikan perkembangan koperasi akan mengalami *levelling off*. Menurut Herman Soewardi, tahap-tahap perkembangan koperasi seperti tercermin dalam Gambar 5.5.

Menurut Herman Soewardi (1995 : 26) bahwa ekspansi yang statis dari koperasi tidak akan berlaku terus melainkan akan meningkat kearah pematangan dan pada akhirnya menuju kedewasaan.



Sumber : Herman Soewardi, 1995 : 26.

GAMBAR 5.5 : GRAFIK PERTUMBUHAN KOPERASI

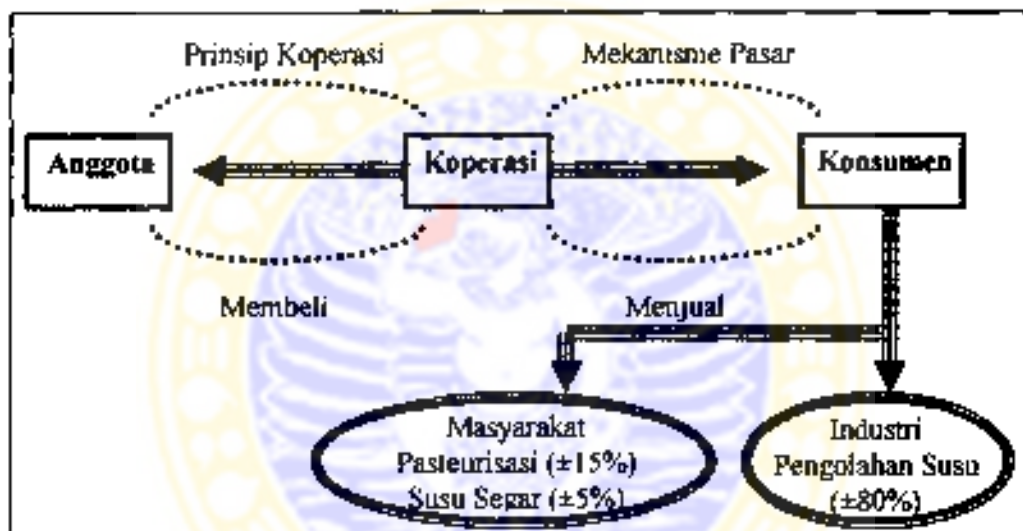
Apabila kebutuhan anggota koperasi telah dapat dipenuhinya maka partisipasi akan muncul dengan sendirinya karena adanya kepercayaan anggota terhadap koperasi. Jadi, pada dasarnya partisipasi ini akan muncul bila anggota menganggap bahwa berorganisasi akan lebih menguntungkan daripada tidak, dan berorganisasi dengan mendirikan koperasi lebih menguntungkan daripada mendirikan organisasi bentuk non koperasi.

Agar koperasi dapat memenuhi dua keinginan anggota, tentu saja koperasi harus efisien sebagai syarat mutlak koperasi dapat menentukan harga yang menguntungkan bagi anggotanya. Dengan demikian, bila koperasi disatu pihak dan anggota dipihak lain telah saling memenuhi keinginan masing-masing maka koperasi akan dapat memberikan kesempatan berusaha pada anggota, dan kebutuhan koperasi akan dapat dipenuhi oleh anggota, sesuai motto "anggota hanya akan membeli kebutuhannya pada koperasi" dan "hanya akan menjual produksi susu mereka hanya pada koperasi" sehingga pada akhirnya koperasi akan dapat melakukan perluasan.

Koperasi memiliki ciri yang unik, yaitu anggota sebagai pemilik juga sekaligus sebagai pelanggan. Dalam bentuk koperasi produksi berarti bertindak sebagai pengganti fungsi pedagang dalam jaringan pemasaran sederhana, sehingga fungsi koperasi dalam kegiatan sapi perah adalah membeli dari peternak untuk dijual kembali kepada Industri Pengolahan Susu (IPS). Keunikan tersebut dapat dibuat gambarnya seperti disajikan pada Gambar 5.6.

Berbeda dengan badan usaha lainnya, koperasi produksi didirikan untuk dapat memasarkan produk anggota, membeli produk anggota, dan diharapkan

dapat mengembangkan produk anggota. Dengan demikian, dalam koperasi produksi terdapat pasar internal yakni transaksi yang terjadi antara anggota dengan koperasi. Keadaan ini mengindikasikan bahwa koperasi bukan memproduksi susu melainkan membeli susu segar pada anggota, kemudian memproses lebih lanjut agar dapat lebih tahan lama, dan akhirnya dijual pada konsumen langsung atau IPS (Industri Pengolahan Susu).



GAMBAR 5.6  
MEKANISME PEMBELIAN DAN PENJUALAN SUSU  
OLEH KOPERASI TERHADAP ANGGOTA DAN KONSUMEN

Industri pengolahan susu yang selama ini melakukan transaksi pembelian adalah PT Nestle. Dahulu juga dilakukan oleh PT IMDI, namun persentase pembeliannya terus menurun dan sekarang mengarah pada pembeli tunggal PT Nestle saja. Penjualan ke PT Nestle ini kurang lebih mencapai 80% dari seluruh

produk yang ada, sedangkan selebihnya dijual kepada masyarakat berupa susu pasteurisasi dan susu segar yang dijual secara eceran.

Penjualan kepada masyarakat berupa susu pasteurisasi, yaitu susu yang diawetkan dan siap diminum dengan kerahanan sekitar 5 (lima) hari. Saat ini sedang diupayakan mampu bertahan sampai 6-8 bulan melalui sistem *Ultra High Temperature* (UHT). Industri pengolahan susu UHT tersebut dibangun atas kongsi 6 (enam) koperasi primer di Malang dan Pasuruan, yaitu KUD DAU, Koperasi SAE, KUD Dadi Jaya, KSP Setia Kawan, KUTT Suka Makmur, dan KUD Sembada.

Susu gelas hasil pasteurisasi ini dijual oleh koperasi setharga Rp 950 per gelas. Pasarnya sudah mampu menembus kalangan perusahaan swasta dan BUMN di Surabaya dan Gresik dan diluar Jawa Timur, bahkan beberapa perusahaan tertentu sudah melakukan pembelian secara rutin setiap bulan dan mampu mencapai 3.600 gelas per hari (Lensa Edisi 4 April 2004). Apabila dibandingkan dengan produk koperasi susu di Jawa Barat, seharusnya produk di Jawa Timur masih dapat ditingkatkan lagi kearah diversifikasi produk berupa emping susu, dodol susu dan bentuk lainnya yang dapat menciptakan ciri khas daerah penghasil susu (*comparative advantages*).

Menurut Ropke (1987 : 137), dalam posisi seperti Gambar 5.3 koperasi sebenarnya mewakili kepentingan anggota pada konsumen agar anggota tidak terkena *hold-up*, yaitu anggota - dalam hal ini peternak - akan gampang dipermainkan oleh konsumen karena peternak mempunyai aset yang spesifik berupa susu. Apabila tidak ada koperasi maka para peternak akan sangat



dirugikan, misalnya memperoleh harga yang rendah, tidak dibayar, dan lain sebagainya.

Berdasarkan posisi koperasi seperti Gambar 5.6, koperasi diharapkan menjadi efisien, sebab bila koperasi efisien maka ada dua keuntungan yang dapat diterapkan :

1. Koperasi dapat menentukan harga jual pada konsumen sama dengan badan usaha non koperasi (*passive price policy*) tetapi dapat meningkatkan harga beli pada anggotanya sehingga mempunyai keunggulan pada anggotanya.
2. Koperasi dapat menentukan harga beli pada anggotanya sama dengan badan usaha non koperasi, tetapi dapat menentukan harga jual pada konsumen lebih rendah dari badan usaha lain (*active price policy*) sehingga meningkatkan daya saing koperasi dengan badan usaha non koperasi.

Karena koperasi melakukan pembelian pada anggotanya, berarti output yang berhasil dijual oleh koperasi pada konsumen akan menunjukkan kemampuan koperasi dalam melakukan pembelian pada anggotanya. Semakin besar suatu koperasi maka semakin mampu untuk membeli produk anggota. Dengan demikian, sejalan dengan semakin meningkatnya produk anggota maka koperasi dituntut untuk mengembangkan diri pula, yaitu diharapkan menjadi lebih efisien agar mampu membeli lebih tinggi pada anggota, sehingga secara langsung meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Sebelum diuraikan tentang kegiatan sapi perah oleh koperasi, akan diuraikan terlebih dahulu tentang gambaran umum koperasi di daerah sampel. Berdasarkan data Tabel 5.8, tampak bahwa kondisi koperasi di daerah sampel

sesuai dengan kondisi koperasi yang menjalankan kegiatan susu sapi perah. Kesamaannya antara lain populasi terbesar, baik untuk koperasi maupun koperasi yang menjalankan kegiatan susu sapi perah sama-sama dimiliki oleh Kabupaten Kediri dan Malang disusul kemudian oleh Kabupaten Pasuruan dan Lumajang.

**TABEL 5.8 KEADAAN KOPERASI DI DAERAH SAMPEL DAN DAERAH LAIN DI JAWA TIMUR TAHUN 2001.**

No.	Kabupaten	Jumlah Koperasi (Unit)	Anggota (jiwa)	Karyawan (jiwa)	Modal Sendiri (juta Rp)	Modal Luar (juta Rp)
1	Lumajang	192	106,143	793	24,764	33,681
2	Probolinggo	130	85,194	493	20,145	45,739
3	Pasuruan	317	173,703	1,292	49,966	100,617
4	Malang	456	294,626	2,617	95,114	345,415
5	Mojokerto	411	155,437	706	34,264	31,407
6	Jombang	306	127,844	737	47,302	84,548
7	Kediri	460	192,921	444	134,752	72,154
8	Blitar	313	173,387	533	24,733	29,580
9	Tulungagung	387	157,312	641	20,926	35,718
10	Gresik	372	101,867	1,245	34,459	98,372
11	Daerah lain	8,625	2,588,579	23,618	841,608	1,540,386
	Jawa Timur	11,969	4,157,013	33,119	1,328,033	2,417,617

Sumber : Dinas Koperasi Provinsi Jawa Timur, 2001

Apabila dibandingkan data Tabel 5.8 dengan Tabel 5.9, terdapat data menarik untuk diungkapkan, yaitu tentang jumlah manajer dan jumlah SHU-nya. Walaupun Kabupaten Kediri memiliki jumlah populasi koperasi terbanyak untuk daerah sampel, namun kalah dalam jumlah manajer dan jumlah SHU yang dihasilkan. Dalam hal jumlah manajer, Kabupaten Gresik memiliki jumlah terbanyak yaitu sebanyak 328 orang untuk 372 koperasi, sedangkan Kabupaten

Kediri, dengan jumlah populasi koperasi sebanyak 460 hanya memiliki jumlah manajer sebanyak 39 orang. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah manajer tidak selalu berkorelasi positif dengan jumlah koperasi.

TABEL 5.9 JUMLAH MANAJER, VOLUME USAHA, DAN SHU SERTA KEKAYAAN KOPERASI DI DAERAH SAMPEL DAN DAERAH LAIN DI JAWA TIMUR TAHUN 2001.

No.	Kabupaten	Manajer (orang)	Vol.Usaha (juta Rp)	SHU (Juta Rp)	Kekayaan (juta Rp)
1	Lumajang	39	44,827	832	58,445
2	Probolinggo	76	87,065	3,203	65,884
3	Pasuruan	62	262,846	5,320	150,583
4	Malang	67	580,464	6,819	440,529
5	Mojokerto	81	102,610	5,584	65,671
6	Jombang	31	181,607	3,803	131,850
7	Kediri	39	126,672	4,211	206,906
8	Blitar	39	44,651	947	54,313
9	Tulungagung	32	31,942	1,185	56,644
10	Gresik	328	519,885	7,219	132,831
11	Daerah lain	1,254	1,739,359	70,418	2,381,994
	Jawa Timur	2,048	3,721,928	109,541	3,745,650

Sumber : Dinas Koperasi Provinsi Jawa Timur, 2001

Dibandingkan dengan Gresik, perolehan SHU koperasi di Kabupaten Kediri ternyata di bawah Kabupaten Gresik. Kabupaten Gresik mampu memperoleh Rp 7.219 juta untuk 327 koperasi, sedangkan di Kabupaten Kediri hanya sebesar Rp 4.211 juta untuk 460 koperasi. Hal ini mengindikasikan bahwa banyaknya koperasi tidak menjamin dapat menghasilkan SHU terbanyak pula, tetapi yang pasti dari uraian diatas ialah semakin banyak koperasi di suatu daerah, indikasi jumlah kekayaannya semakin meningkat pula.

Dari Koperasi sebanyak 11.969 unit di Jawa Timur, jumlah terbesar menjalankan kegiatan simpan pinjam, dan hanya sebanyak 49 unit yang menjalankan kegiatan sapi perah. Dari 49 unit tersebut tergabung dalam Gabungan Koperasi Susu Indonesia Jawa Timur. Jadi, apabila dipersentase dari keseturuhan jumlah koperasi yang ada di Jawa Timur, terdapat 0,4% yang melakukan kegiatan sapi perah. Namun, karena kegiatan sapi perah sudah merakyat, maka ke 49 unit koperasi tersebut tersebar dan mengakar di masyarakat. Dengan kata lain, walaupun hanya 49 unit koperasi tetap tidak bisa diabaikan peranannya dalam upaya :

- a. Menciptakan kesempatan kerja di Jawa Timur;
- b. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama dalam hal peningkatan pendapatan masyarakat pedesaan.

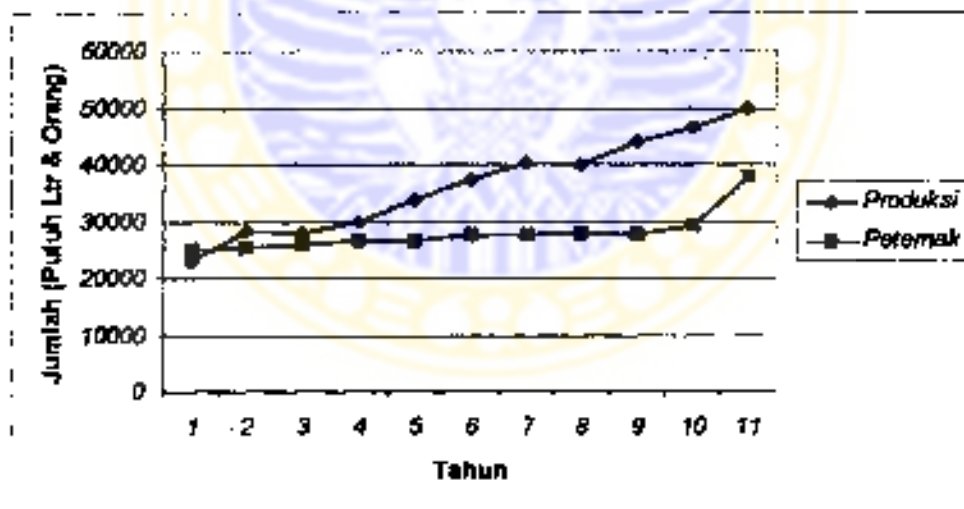
**TABEL 5.10 PERKEMBANGAN TERNAK DAN PETERNAK SERTA PRODUKTIVITAS PER PETERNAK ANGGOTA KOPERASI YANG TERGABUNG DALAM GKSI JATIM TAHUN 1991 - 2001**

No	Tahun	Produksi (ltr/hari)	Kenaikan (ltr/hari)	Peternak (orang)	Kenaikan (ltr/hari)	Produktivitas (ltr/Orang)	Kenaikan (ltr/orang)
1	1991	230400		24911		8.248	
2	1992	283600	53200	26324	413	11.199	1.950
3	1993	279900	-3700	25827	503	10.837	-0.361
4	1994	299700	19800	26628	701	11.297	0.460
5	1995	336100	36400	26628	100	12.622	1.325
6	1996	373700	37600	27831	1003	13.525	0.903
7	1997	402900	29200	27845	14	14.574	1.049
8	1998	399900	-3000	27864	209	14.367	-0.217
9	1999	438400	38500	27498	-366	15.943	1.566
10	2000	466700	27300	29223	1725	15.938	-0.007
11	2001	498100	32400	37631	8408	13.236	-2.700

Sumber : GKSI, 2002

Untuk memberikan gambaran tentang peran koperasi susu di Jawa Timur dalam upaya meningkatkan pendapatan masyarakat Jawa Timur. Berikut ini akan diuraikan gambaran umum koperasi susu yang tergabung dalam Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) Jawa Timur.

Menurut Suroso Imam Zadjuli (1999 : 7) dalam makalahnya yang disampaikan pada pada Dies Natalis Universitas Brawijaya ke 36 di Malang, disampaikan bahwa agar perekonomian Indonesia segera pulih dari krisis, maka dalam skala kecil hendaknya pemerintah memperbanyak koperasi produksi. Salah satu koperasi yang dibidik dan diharapkan untuk berkembang produktif dan dapat menampung angkatan kerja adalah koperasi peternakan sapi perah. Apabila pendapat ini dikaitkan dengan data Tabel 5.11 tampak bahwa prediksi tersebut telah menjadi kenyataan.



Sumber : Tabel 5.10

GAMBAR 5.7 PERKEMBANGAN PRODUKSI DAN PETERNAK ANGGOTA GKSI JATIM

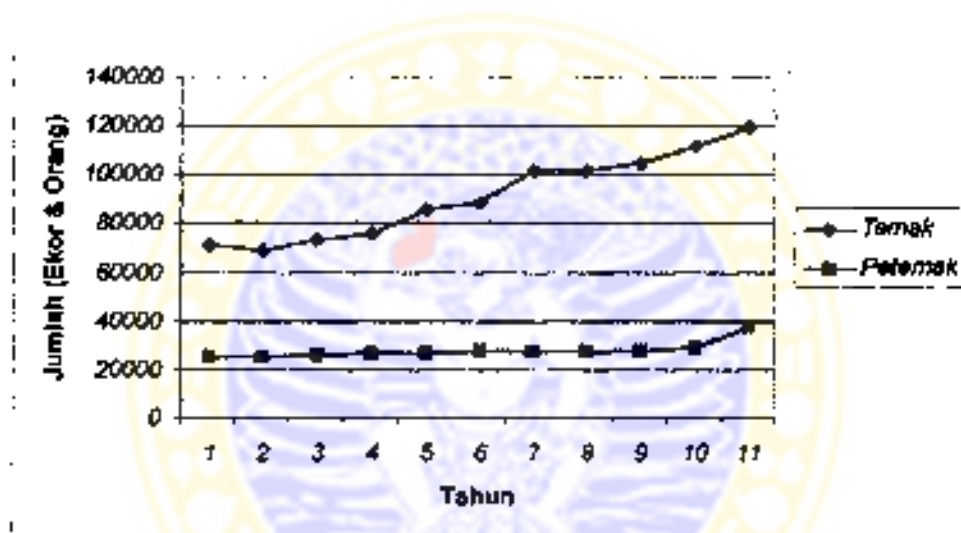
Berdasarkan Tabel 5. 10 dapat dijelaskan bahwa dari tahun 1997 sampai tahun 2001 telah terjadi peningkatan peternak di Jawa Timur. Hal ini merupakan sumbangan positif bagi pembangunan di daerah sekitarnya, karena dengan berkembangnya peternak maka terdapat dua hal yang dapat diraih. Pertama, kegiatan tersebut dapat menyediakan lapangan kerja bagi angkatan kerja yang ada; kedua, akan menambah suplai susu sehingga dapat memenuhi kebutuhan susu di Indonesia. Point ke dua ini sangat penting karena selama ini, akibat adanya kekurangan susu di Indonesia, maka pasokan susu dari India tidak dapat dibendung lagi (Tati Suhartati Joerson, 1999 : 86). Gambaran peningkatan peternak anggota koperasi yang menjadi anggota Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) Jawa Timur ini dapat dilihat pada Gambar 5.7.

TABEL 5.11 PERKEMBANGAN TERNAK DAN PETERNAK SERTA KEPEMILIKAN SAPI PER PETERNAK OLEH KOPERASI ANGGOTA GKSI JATIM TAHUN 1991 - 2001

No	Tahun	Ternak (ekor)	Kenaikan (ekor)	Peternak (orang)	Kenaikan (orang)	Kepemilikan (Ekor/Orang)	Kenaikan
1	1991	70806		24911		2,8	
2	1992	68778	-2028	25324	413	2,7	-0,129
3	1993	73277	4499	26827	503	2,8	0,121
4	1994	76389	2112	26528	701	2,8	0,006
5	1995	86383	9974	26928	180	3,2	0,354
6	1996	89031	3668	27631	1003	3,2	0,016
7	1997	101719	12688	27845	14	3,7	0,457
8	1998	101692	-127	27854	209	3,6	-0,032
9	1999	104812	3220	27498	-356	3,8	0,164
10	2000	111328	6516	29223	1725	3,8	-0,002
11	2001	119063	7755	37631	8408	3,2	-0,645

Sumber : GKSI, 2002.

Peningkatan jumlah peternak ternyata berkorelasi positif dengan peningkatan produksi susu di GKSJ Jawa Timur. Peningkatan peternak terbesar terjadi pada tahun 1996, tampak pada saat yang sama juga terjadi kenaikan produksi susu di GKSJ dari **336.100** liter menjadi **373.700** liter/hari. Apabila dibandingkan kenaikan peternak dengan kenaikan produksi susu terlihat kenaikan produksi lebih besar dibandingkan dengan kenaikan peternak. Hal ini mengindikasikan bahwa telah terjadi kenaikan produktivitas dari peternak.



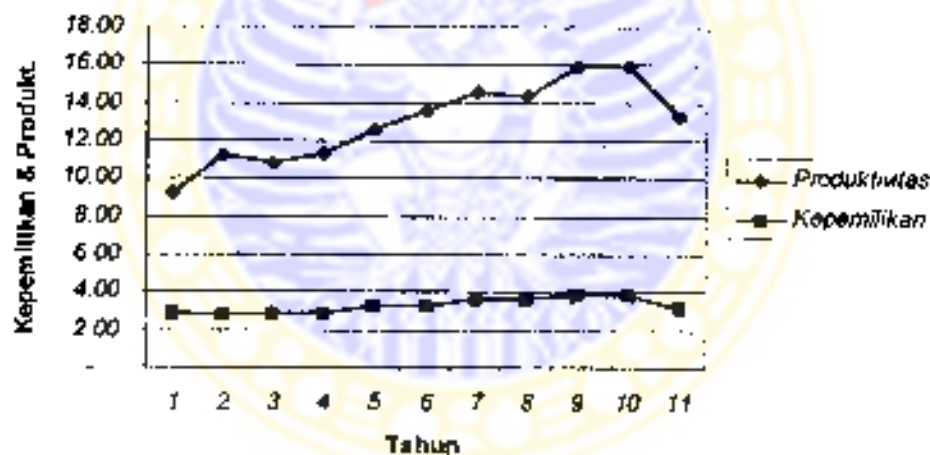
Sumber : Tabel 5.11

GAMBAR 5.8 PERKEMBANGAN TERNAK DAN PETERNAK DI GKSJ JATIM

Telah diuraikan di depan bahwa fungsi koperasi adalah menjualkan produk anggotanya, sehingga motivasi peningkatan produksi di GKSJ bukan hanya atas dukungan dari GKSJ itu sendiri melainkan juga ditentukan oleh kcsedraan IPS untuk membeli ke GKSJ. Beberapa tahun terakhir ini, akibat krisis yang melanda Indonesia, hanya terdapat dua pembeli potensial dari IPS di GKSJ

Jatim, yaitu PT Nestle dan PT IMDI. Porsi pembelian terbesar dilakukan oleh PT Nestle (sekitar 90% dari seluruh produksi), sedangkan selebihnya dibeli oleh PT IMDI dan masyarakat. Karena posisi IPS juga terpengaruh oleh krisis, maka terlihat perkembangan produksi susu juga mengalami hambatan. Namun, akhir-akhir ini telah kembali normal, sehingga sejak tahun 2001 telah terjadi lonjakan berarti, bahkan produksi pada tahun 2003 itu diperkirakan akan mencapai 575 ton/hari. Gambaran fluktuasi kenaikan dan penurunan produksi susu di GKSJ ini dapat disimak pada Gambar 5.5.

Apabila dikaitkan antara produktivitas per peternak dengan kepemilikan sapi dapat dilihat pada Gambar 5.9.



Sumber : Tabel 5.10 DAN 5.11  
**GAMBAR 5.9 HUBUNGAN ANTARA PRODUKTIVITAS DAN  
 KEPEMILIKAN SAPI PER PETERNAK DI GKSJ JATIM**

Berdasarkan Gambar 5.9 di atas dapat dijelaskan bahwa menurunnya produktivitas disebabkan oleh penurunan kepemilikan oleh peternak. Jadi, agar



koperasi dapat mempertahankan produksinya, maka menjaga jumlah kepemilikan yang tetap ideal per peternak merupakan kebutuhan untuk pengembangaran kegiatan susu sapi perah oleh GKS1.

### **5.3 Deskripsi Data Hasil Penelitian**

#### **5.3.1 Karakteristik Responden**

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab 4, bahwa pada penelitian ini akan diungkapkan tentang keragaman koperasi yang menjalankan kegiatan susu sapi perah meliputi keragaman tentang karakteristik anggotanya, pengurus dan pengelola atau manajemnya, serta keragaman koperasi itu sendiri. Berikut ini akan diuraikan masing-masing berdasarkan hasil kuesioner yang telah dikumpulkan.

##### **a. Anggota Koperasi**

Sudah sering dikatakan bahwa penduduk usia produktif berkisar antara usia 35 sampai dengan 65 tahun, selebihnya merupakan penduduk yang lebih banyak tidak menguntungkan. Menurut Irawan Suparnoko (1979 : 83), karena adanya tingkat kelahiran yang tinggi dan tingkat perkembangan penduduk yang cepat di negara-negara sedang berkembang, maka negara-negara itu akan selalu memiliki struktur penduduk yang sebagian besar adalah muda usia. Proporsi yang besar dan penduduk usia muda ini tidak akan menguntungkan bagi pembangunan ekonomi, karena :

1. Penduduk golongan muda usia, cenderung untuk menurunkan tingkat penghasilan per kapita dan mereka semua merupakan konsumen dan bukan sebagai produsen dalam perekonomian tersebut;
2. Adanya golongan penduduk muda usia yang besar jumlahnya di suatu negara akan mengakibatkan alokasi faktor-faktor produksi ke arah "investasi-investasi sosial" dan bukan ke "investasi-investasi kapital". Oleh karena itu paling tidak ia akan memunda perkembangan ekonomi.

Kondisi yang dikemukakan di atas tidak semua dapat membenarkan kondisi daerah pedesaan, terutama di daerah penelitian. Umumnya di daerah pedesaan penduduk usia muda sudah banyak yang produktif. Hal itu disebabkan karena kebanyakan dari mereka sudah putus sekolah, sehingga sudah banyak yang sudah terlibat langsung dalam pekerjaan orang tua mereka. Pada usia dua puluh tahun rata-rata sudah banyak yang memulai untuk merintis menggantikan usaha orang tua mereka, sehingga secara langsung mereka sudah terlibat dalam kegiatan sehari-hari. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.12.

**TABEL 5.12 JUMLAH RESPONDEN PETERNAK BERDASARKAN TINGKAT USIA PADA KOPERASI ANGGOTA GKSI JATIM**

No	Umur (Tahun)	Jumlah (orang)		Persentase (%)	
		Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha	Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha
1	< 30	22	44	10	13
2	30-40	76	151	34	45
3	40-50	81	101	36	30
4	>50	45	40	20	12
JUMLAH		224	336	100	100

Berdasarkan data Tabel 5.12 tampak bahwa rata-rata responden peternak anggota koperasi berusia antara 30 sampai dengan 50 tahun. Penduduk pada level usia ini menduduki ranking persentase terbesar, baik untuk anggota koperasi multi usaha maupun koperasi tunggal usaha. Keadaan ini menggambarkan keadaan penduduk negara berkembang pada umumnya, yaitu usia produktif berkisar pada usia tersebut. Namun terdapat fenomena menarik yang perlu dikemukakan disini, yakni terdapat peternak anggota koperasi yang berusia kurang dari 30 tahun. Fenomena ini menarik untuk dikemukakan mengingat jumlahnya tidak sedikit, yaitu sebanyak 10 persen untuk koperasi tunggal usaha dan sebanyak 13 persen untuk koperasi multi usaha. Hal ini membuktikan bahwa penduduk pedesaan di daerah penelitian banyak yang telah bekerja menjadi peternak pada usia dini.

Pada umumnya mereka telah menekuni pekerjaan ini sejak mereka tamat Sekolah Dasar, sehingga pada usia diatas 20 tahunan mereka telah banyak yang telah bekerja sehingga pekerjaan sebagai peternak tidak lagi menjadi pekerjaan sampingan, melainkan telah menjadi pekerjaan tetap yang ditekuninya. Dengan demikian, sebenarnya untuk menggambarkan keadaan peternak daerah penelitian tidak cukup hanya dengan tingkat usia, karena sangat terkait dengan jenjang pendidikan yang diraihinya.

Apabila dikaitkan dengan tingkat pendidikannya, tampak bahwa sebagian besar, yaitu sebesar 70 persen untuk anggota koperasi tunggal usaha dan sebanyak 32 persen untuk anggota koperasi multi usaha adalah tamat Sekolah Dasar (SD). Hal ini menggambarkan kondisi pedesaan di Indonesia pada umumnya, bahwa

rata-rata pendidikan penduduknya hanya mampu menyelesaikan studi hanya sampai di tingkat dasar. Kondisi ini sangat didukung oleh situasi setempat, bahwa pendidikan tidak banyak berkorelasi dengan peningkatan pendapatan pada pekerjaan yang mereka tekuni. Artinya, mereka yakini bahwa kalau hanya ingin jadi peternak tidak harus sekolah pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi dari Sekolah Dasar.

TABEL 5.13 JUMLAH RESPONDEN PETERNAK BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN PADA KOPERASI ANGGOTA GKSJ JATIM

No	Pendidikan	Jumlah (orang)		Persentase (%)	
		Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha	Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha
1	SD	157	107	70	32
2	SLTP	34	97	15	29
3	SMU	27	114	12	34
4	Sarjana	4	13	2	4
5	Pascasarjana	2	3	1	1
JUMLAH		224	336	100	100

Persentase terbesar kedua setelah tamat Sekolah Dasar adalah tamat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan atau Sekolah Menengah Umum (SMU), yaitu sebesar 15 persen untuk anggota koperasi tunggal usaha dan sebanyak 34 persen untuk anggota koperasi multi usaha. Keadaan ini mengindikasikan bahwa telah ada upaya dari masyarakat daerah penelitian untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Umumnya kendala atau hambatan yang sering muncul pada masyarakat daerah sampel untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih dari Sekolah Dasar adalah karena keterbatasan

kemampuan orang tua mereka untuk mendanai anaknya untuk sekolah, disamping karena kurangnya minat si anak itu sendiri disebabkan letak sekolah lanjutan biasanya di daerah perkotaan atau di sekitar daerah pinggiran kota.

Apabila diamati secara seksama terdapat satu hal menarik yang patut diungkapkan, yaitu ternyata di antara 559 peternak terdapat 22 yang sudah sarjana, bahkan 5 di antaranya telah menyelesaikan program pasca sarjana. Keadaan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan peternakan tidak lagi hanya dalam bentuk peternakan rakyat, tetapi telah ada indikasi ke arah pengelolaan semi perusahaan. Adanya gejala peningkatan pendidikan peternak sekarang ini sedang menggejala dalam kehidupan peternak susu sapi perah, bahkan berdasarkan hasil penelitian Maman Fanurochman (1995, 143) di Koperasi Peternakan Bandung Selatan, sekarang sedang meningkat adanya minat anggota koperasi yang bersatatus sebagai peternak untuk melanjutkan studi ke negara-negara yang menghasilkan susu sapi perah teladan seperti ke New Zealand bahkan ke Australia dan Amerika

Hal ini memang memungkinkan untuk terjadi mengingat kegiatan peternakan susu sapi perah dapat memotivasi peternak untuk kreatif menghasilkan keuntungan tambahan dari susu yang ditolak oleh IPS (Industri Pengolahan Susu) di Indonesia. Seperti di Koperasi Peternakan Bandung Selatan Pangalengan Bandung telah meningkat adanya pemanfaatan susu yang ditolak oleh IPS ke produksi emping susu dan dodol susu. Namun, kondisi seperti ini masih belum banyak dijumpai di daerah sampel, kecuali di daerah Pasuruan yang telah dimanfaatkan oleh peternak lokal sebagai minuman segar. Hal ini terjadi,

karena di daerah Jawa Timur, hampir semua susu produksi peternak daerah ini telah diserap oleh IPS, sehingga tidak memacu diversifikasi produk dari peternaknya.

#### b. Pengurus Koperasi

Berdasarkan teori tatanan manajemen koperasi dijelaskan bahwa pengurus koperasi dipilih dan diangkat dari dan oleh anggota (Rozi dan Etha, 2002 : 98). Dengan demikian, gambaran tentang anggota seperti telah diuraikan di depan dapat dijadikan bahan prediksi untuk memberikan gambaran tentang pengurusnya.

TABEL 5.14 JUMLAH RESPONDEN PENGURUS KOPERASI BERDASARKAN TINGKAT USIA PADA KOPERASI ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

No	Umur (Tahun)	Jumlah (orang)		Persentase (%)	
		Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha	Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha
1	< 30	0	3	0	3
2	30-40	5	35	25	36
3	40-50	6	31	31	31
4	>50	9	29	44	30
JUMLAH		20	98	100	100

Berdasarkan Tabel 5.14, tampak bahwa usia pengurus di dua jenis koperasi tersebut rata-rata di atas 50 tahun, dan persentase terkecil dijumpai di level usia kurang dari 30 tahun, yaitu sebanyak tiga persen untuk koperasi multi usaha, bahkan tidak terdapat pengurus koperasi tunggal usaha yang berusia di

bawah tiga puluh tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengalaman telah dijadikan bahan pertimbangan bagi anggota di dua jenis koperasi tersebut pada saat pemilihan pengurus koperasi mereka.

Pada koperasi tunggal usaha, persentase pengurus terbanyak adalah di atas 50 tahun, sedangkan di koperasi multi usaha persentase terbanyak dijumpai pada tingkat usia 30 - 40 tahun. Berdasarkan perbandingan ini dapat disimpulkan bahwa pada koperasi tunggal usaha, pertimbangan tingkat pengalaman untuk menduduki jabatan pengurus lebih diutamakan daripada koperasi multi usaha. Hal ini terjadi karena pada koperasi tunggal usaha, kebanyakan kegiatan peternakannya lebih condong ke arah perusahaan peternakan daripada peternakan rakyat, sebab rata-rata kepemilikan sapi masing-masing peternak pada anggota koperasi tunggal usaha lebih banyak dibandingkan dengan anggota koperasi multi usaha. Peternak anggota koperasi tunggal usaha rata-rata memiliki berkisar enam sampai delapan ekor per peternak, sedangkan peternak anggota koperasi multi usaha hanya berkisar tiga sampai lima ekor per peternak. Dengan demikian, pada koperasi tunggal usaha, anggota yang sudah berpengalaman lebih dipandang telah mumpuni untuk memimpin anggota yang lainnya.

Kaitan antara kondisi pengurus dengan tingkat usia ini sejalan dengan kaitan antara kondisi pengurus dengan tingkat pendidikannya pada dua jenis koperasi di atas. Artinya, bukan hanya segi pengalaman yang dijadikan bahan pertimbangan bagi anggota di dua jenis koperasi tersebut dalam rangka memilih pengurusnya, melainkan juga segi pendidikannya. Berdasarkan Tabel 5.15, tampak bahwa sebagian pengurus koperasi di daerah sampel sudah berpendidikan

pascasarjana atau magister. Hanya sekitar 37 persen dari keseluruhan pengurus yang tamat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, serta hampir tidak ada pengurus yang hanya tamatan Sekolah Dasar.

**LABEL. 5.15 JUMLAH RESPONDEN PENGURUS KOPERASI BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN PADA KOPERASI ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

No	Pendidikan	Jumlah (orang)		Persentase (%)	
		Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha	Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha
1	SD	0	1	0	1
2	SUTP	3	32	15	37
3	SMU	8	32	40	37
4	Sarjana	4	15	20	20
5	Pascasarjan	5	18	25	6
	Jumlah	20	98	100	100

Apabila dibandingkan kondisi pengurusnya di dua jenis koperasi tersebut berdasarkan tingkat pendidikannya, tampak bahwa pengurus pada koperasi tunggal usaha relatif lebih berpendidikan dibandingkan dengan koperasi multi usaha. Hal itu didukung oleh kondisi bahwa pengurus koperasi tunggal usaha tidak ada yang hanya tamatan Sekolah Dasar, sedangkan untuk koperasi multi usaha terdapat satu persen pengurus yang hanya tamatan Sekolah Dasar. Begitu pula pengurus koperasi tunggal usaha lebih banyak yang sudah tamat Program Pascasarjana daripada pengurus koperasi multi usaha. Sebanyak 25 persen pengurus koperasi tunggal usaha yang sudah menyelesaikan program magister, sedangkan di koperasi multi usaha hanya sebanyak 6 persen dari keseluruhan



pengurusnya. Hasil penelitian di lapangan juga menunjukkan bahwa pengurus koperasi sudah mengarah pada profesionalisme yang lebih tinggi, diantaranya pengurus koperasi sudah ada yang berprofesi sebagai dokter hewan, sehingga pendidikannya lebih terfokus pada pengembangan kegiatan susu sapi perah ini.

Berdasarkan teori tentang pengangkatan pengelola atau manajer koperasi (Sutaryo Salim dalam Rozi, 2002 : 107) dijelaskan bahwa pengurus yang memiliki tiga kemampuan, yaitu :

- a. *Technical skill*;
- b. *Managerial skill*;
- c. *Entrepreneur skill*.

Pengurus yang telah memiliki tiga *skill* tersebut dianjurkan tidak perlu untuk mengangkat manajer, karena sebenarnya mereka sudah layak untuk menjalankan sendiri koperasi yang mereka miliki, namun bagi koperasi yang tidak memiliki tiga kemampuan di atas dianjurkan untuk mengangkat manajer agar pengelolaan koperasi lebih terarah. Sehubungan dengan itu, gambaran tentang pengurus koperasi seperti yang diuraikan di atas akan turut mewarnai kondisi manajer berikut ini.

#### **c. Manajer Koperasi**

Seperti telah diuraikan di atas, bahwa manajer bagi koperasi bisa diangkat dari selain anggota koperasi yang bersangkutan. Dengan demikian, dalam kegiatan susu sapi perah seorang manajer tidak harus merupakan sosok sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dalam beternak saja, tetapi dapat

pula dipertimbangkan kemampuan lainnya, seperti kemampuan untuk mengelola perusahaan termasuk memasarkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa peternak dan pengurus koperasi diperoleh informasi bahwa pengangkatan manajer koperasi lebih banyak mempertimbangkan kepiawaian seseorang di dalam mencari terobosan-terobosan baru dalam segi pemasaran produk, terutama kedekatannya dengan IPS. Tentu saja dengan tetap mempertimbangkan pengetahuan dan kemampuannya tentang kegiatan ternak susu sapi perah.

Berdasarkan Tabel 5.16 tampak bahwa sebagian besar manajer di dua jenis koperasi tersebut mempunyai ciri yang sama dengan para pengurusnya, sebagian telah memiliki tingkat pengetahuan yang cukup dilihat dari tingkat pendidikan yang pernah diselesaikannya, yaitu sebagian besar mereka telah tamat Program Sarjana.

**TABEL 5.16 JUMLAH RESPONDEN MANAJER KOPERASI BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN PADA KOPERASI ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

No	Pendidikan	Jumlah (orang)		Persentase (%)	
		Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha	Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha
1	SD	0	1	0	5
2	SLTP	0	0	0	0
3	SMU	2	3	20	12
4	Sarjana	0	15	0	62
	Pascasarjan	4	5	80	21
	<b>JUMLAH</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Namun, juga terdapat beberapa manajer yang hanya menyelesaikan jenjang pendidikan SMA saja. Apabila dikaitkan antara Tabel 5.16 dengan Tabel 5.17, atau antara tingkat pendidikan manajer dengan tingkat usianya tampak terdapat fenomena menarik bahwa manajer yang berpendidikan rendah merupakan manajer yang telah berpengalaman.

TABEL 5.17 JUMLAH RESPONDEN MANAJER KOPERASI BERDASARKAN TINGKAT USIA PADA KOPERASI ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

No	Umur (Tahun)	Jumlah (orang)		Persentase (%)	
		Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha	Koperasi Tunggal Usaha	Koperasi Multi Usaha
1	< 30	0	4	0	15
2	30-40	3	1	40	5
3	40-50	2	14	40	60
4	>50	1	5	20	20
JUMLAH		6	24	100	100

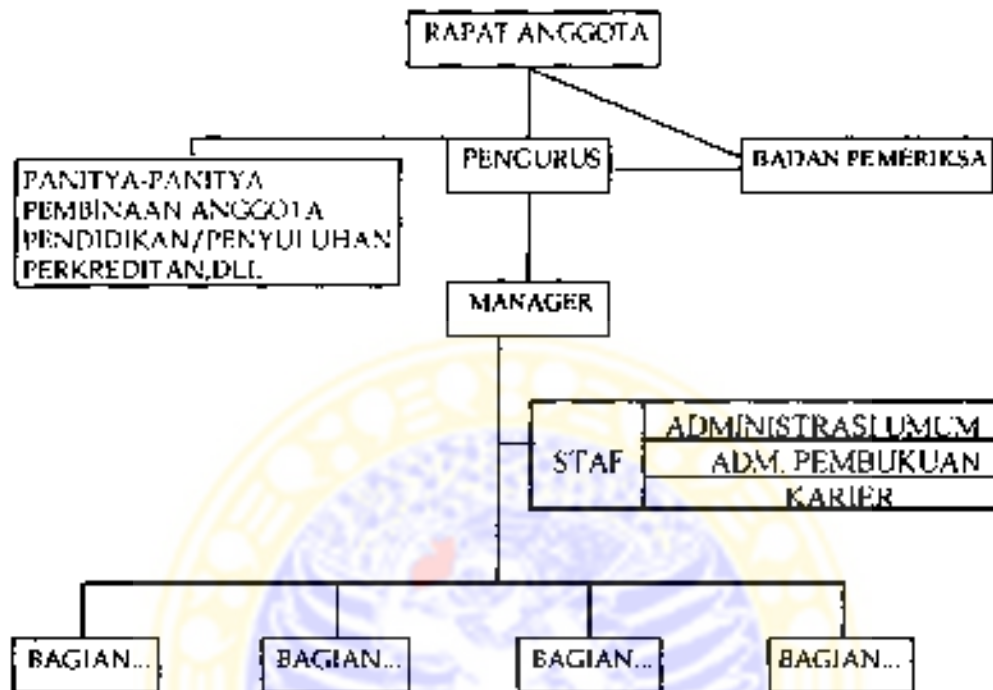
Dilihat dari segi usia, para manajer tersebut rata-rata berada pada usia produktif, yaitu sekitar 30 sampai dengan 50 tahun. Berdasarkan Tabel 5.17 tampak bahwa pada koperasi multi usaha, sebagian besar manajemnya merupakan orang-orang berpengalaman yaitu persentase terbesar pada usia 40 tahun lebih. Sedikit berbeda dengan fenomena koperasi multi usaha, pada koperasi tunggal usaha terlihat para manajemnya berada pada usia lebih muda, bahkan hampir 50 persen pada usia 30 sampai dengan 40 tahun.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan umum bahwa pada koperasi susu di Jawa Timur, aspek pengalaman dan pendidikan telah

merupakan pertimbangan bagi anggotanya dalam rangka memilih dan mengangkat pengurus dan manajer mereka. Hal itu merupakan perkembangan menarik sebab sering dikatakan bahwa salah satu kelemahan dari koperasi adalah berkumpulnya sumber daya manusia yang kurang berkualitas, atau umumnya koperasi memiliki sumber daya manusia yang kurang berkualitas. Padahal pengurus dan manajer mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pelaksanaan kegiatan koperasi. Untuk lebih jelasnya dapat disimak pada struktur organisasi koperasi di Indonesia.

Berdasarkan Gambar 3.5 tampak bahwa pengurus dan manajerlah yang sangat berperan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi koperasi. Artinya, di antara perangkat organisasi koperasi yang ada, pengurus dan manajer yang seharusnya melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi dan pengawasan, sedangkan seperti pengawas hanya melaksanakan fungsi pengawasan saja. Dengan demikian, apabila pengurus dan manajer kurang mampu melaksanakan kegiatan perusahaan, sudah dapat diperkirakan bahwa koperasi akan berjalan kurang aspiratif serta mengabaikan keunggulan yang seharusnya dapat diraih. Sebagaimana dikemukakan oleh Ropke bahwa terdapat korelasi antara kemampuan profesionalisme manajemen dengan perkembangan koperasi. Koperasi yang berkembang baik banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Sementara koperasi akan berjalan lambat apabila manajemennya buruk, bahkan bila kondisi ini ditambah dengan buruknya partisipasi anggota, maka koperasi akan mati pelan-pelan.

Adapun kedudukan dan tanggung jawab dari perangkat organisasi tersebut dapat digambarkan dengan bagan berikut ini



Sumber: Buku Pedoman Manager Koperasi/KUD.

GAMBAR 5.10 STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI PRIMER

### 5.3.2 Karakteristik Perusahaan

Pada sub bab ini akan diuraikan tentang karakteristik perusahaan koperasi sampel yang menjalankan kegiatan susu sapi perah di Jawa Timur meliputi banyaknya pengurus dan karyawan, kemandirian dana, macam kredit yang pernah diterima, volume usaha, besarnya SHU yang diperoleh dan analisis keuangan.

#### a. Pengurus dan Karyawan

Berdasarkan Undang-Undang No. 25 tahun 1992, tugas pengurus koperasi sangat strategis, sehingga kualitas pengurus merupakan aspek yang harus

diutamakan dalam pemilihan pengurus koperasi. Adapun tugas pengurus koperasi tersebut ialah :

1. Mengelola koperasi dan usahanya;
2. Mengajukan rancangan rencana kerja serta rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi;
3. Menyelenggarakan rapat anggota;
4. Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
5. Memelihara daftar buku anggota dan pengurus sedangkan pengurus berwenang:
  - a) Mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan;
  - b) Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar;
  - c) Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan rapat anggota.

Pengurus ini di dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab pada rapat anggota. Jadi segala sesuatu yang berhubungan dengan tugasnya akan dinilai oleh anggota koperasi dalam rapat anggota.

Kaitannya dengan jenis koperasi, pertanyaan yang muncul antara lain karena tugas pengurus begitu strategis dan sangat menentukan, apakah jumlahnya harus lebih banyak sejalan dengan beragamnya fokus usaha inti yang harus dijalankan oleh pengurus tersebut. Untuk menjawab pertanyaan tersebut dapat dicermati data Tabel 5.18.

**TABEL 5.18 JUMLAH PENGURUS PADA KOPERASI SAMPEL BERDASARKAN JENIS KOPERASINYA, TAHUN 2001.**

<b>Nomor</b>	<b>Jenis Koperasi</b>	<b>Jumlah Pengurus (orang)</b>
1	Multi Usaha	5
2	Multi Usaha	3
3	Tunggal Usaha	5
4	Multi Usaha	3
5	Tunggal Usaha	3
6	Multi Usaha	5
7	Tunggal Usaha	3
8	Multi Usaha	5
9	Multi Usaha	3
10	Multi Usaha	3
11	Multi Usaha	3
12	Multi Usaha	5
13	Multi Usaha	4
14	Multi Usaha	5
15	Multi Usaha	5
16	Multi Usaha	5
17	Tunggal Usaha	3
18	Multi Usaha	3
19	Multi Usaha	3
20	Multi Usaha	4
21	Multi Usaha	3
22	Multi Usaha	3
23	Multi Usaha	5
24	Multi Usaha	5
25	Tunggal Usaha	3
26	Multi Usaha	4
27	Multi Usaha	3
28	Multi Usaha	5
29	Tunggal Usaha	5
30	Multi Usaha	3

Sumber : Hasil Penelitian, 2002.

Berdasarkan perbandingan dua jenis koperasi pada Tabel 5.18 dapat disimpulkan bahwa banyaknya unit usaha koperasi tidak berkorelasi positif dengan banyaknya pengurus koperasi yang bersangkutan, karena terdapat koperasi

multi usaha yang hanya memiliki tiga pengurus, namun terdapat pula koperasi tunggal usaha yang memiliki lima pengurus. Kesimpulan yang dapat dikemukakan dari pengamatan terhadap jumlah koperasi susu ini ialah bahwa jumlah pengurusnya minimal tiga dan paling banyak lima orang. Disamping itu, jumlahnya selalu ganjil tidak pernah genap.

Uraian di atas mengindikasikan bahwa aturan tidak tertulis yang selalu dianjurkan oleh Dinas Koperasi (dahulu Departemen Koperasi) agar jumlah pengurusnya selalu ganjil telah dipenuhi oleh seluruh koperasi yang ada.

Fenomena lain yang menarik untuk dikemukakan dalam rangka memberikan deskripsi tentang karakteristik perusahaan koperasi susu di Jawa Timur ialah jumlah karyawannya. Hal itu menjadi penting untuk dikemukakan karena banyaknya karyawan akan menggambarkan penyerapan tenaga kerja yang dilakukan oleh koperasi. Dengan kata lain, sejauh mana koperasi berperan membantu perekonomian di wilayah kerjanya salah satunya dapat dilihat dari penyerapan tenaga kerjanya.

Berdasarkan perbandingan kedua jenis koperasi pada Tabel 5.19 tampak bahwa tidak terdapat korelasi antara banyaknya unit usaha koperasi dengan jumlah karyawannya. Terdapat dua koperasi tunggal usaha yang relatif memiliki jumlah karyawan lebih banyak dibandingkan dengan koperasi multi usaha. Artinya, koperasi yang memiliki unit usaha lebih banyak tidak tampak memiliki jumlah karyawan yang lebih banyak pula.



**TABEL 5.19 JUMLAH KARYAWAN KOPERASI SAMPEL BERDASARKAN JENIS KOPERASINYA, TAHUN 2001.**

Nomor Sampel	Jenis Koperasi	Jumlah Karyawan (orang)
1	Multi Usaha	34
2	Multi Usaha	30
3	Tunggal Usaha	216
4	Multi Usaha	45
5	Tunggal Usaha	8
6	Multi Usaha	53
7	Tunggal Usaha	281
8	Multi Usaha	40
9	Multi Usaha	97
10	Multi Usaha	38
11	Multi Usaha	33
12	Multi Usaha	26
13	Multi Usaha	37
14	Multi Usaha	14
15	Multi Usaha	47
16	Multi Usaha	57
17	Tunggal Usaha	27
18	Multi Usaha	19
19	Multi Usaha	38
20	Multi Usaha	44
21	Multi Usaha	21
22	Multi Usaha	20
23	Multi Usaha	21
24	Multi Usaha	35
25	Tunggal Usaha	48
26	Multi Usaha	37
27	Multi Usaha	11
28	Multi Usaha	27
29	Tunggal Usaha	28
30	Multi Usaha	20

Sumber : Hasil Penelitian, 2001.

Data Tabel 5.19 juga menunjukkan bahwa koperasi susu sapi perah di Jawa Timur telah mampu menyediakan lapangan kerja baru bagi angkatan kerja di pedesaan. Hal itu belum termasuk jumlah anggota yang dapat dihimpun oleh

koperasi. Karena seperti yang diuraikan pada Bab 4 bahwa setiap koperasi sampel ada yang mempunyai anggota ratusan orang, bahkan terdapat tiga koperasi yang memiliki anggota ribuan peternak dan terdapat dua koperasi yang memiliki anggota lebih dari 5.000 peternak. Prediksi Suroso Iman Zadjuli (1999 : 7) bahwa koperasi peternakan sapi perah akan dapat menyediakan lapangan kerja dapat diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa koperasi telah mampu memberikan kontribusi pada pembangunan di wilayah kerjanya, terutama dalam hal penyediaan lapangan kerja bagi sumber daya manusia di pedesaan.

#### **b. Kemandirian Dana**

Kriteria lain yang sering dikemukakan dalam upaya menungkap keragaan perusahaan ialah kemandirian dananya, yaitu perbandingan antara modal sendiri dengan modal pinjamannya.

Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992, modal koperasi dapat diperoleh dari modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri dapat berasal dari:

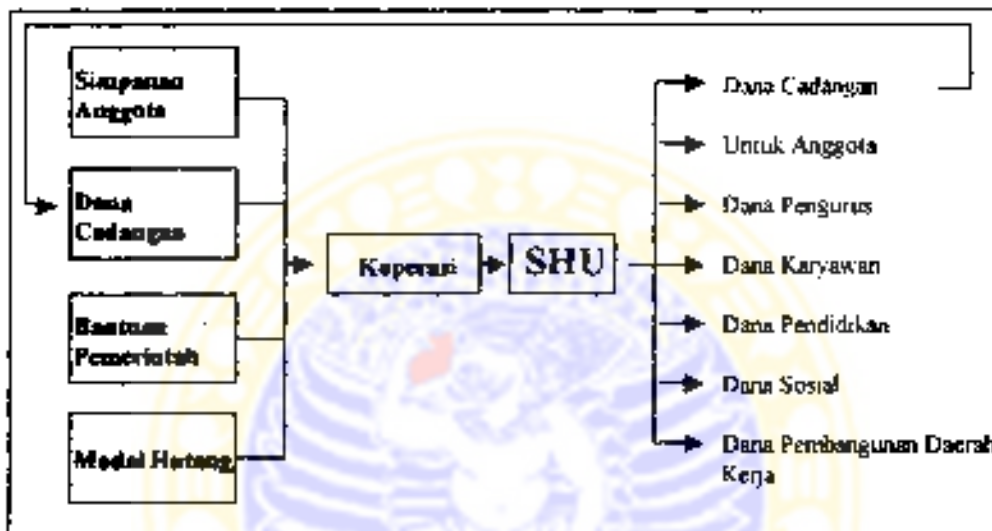
1. Simpanan pokok;
2. Simpanan wajib;
3. Dana cadangan;
4. Hibah.

Sedangkan modal pinjaman dapat berasal dari :

1. Anggota;
2. Koperasi lainnya dan/atau anggotanya,

3. Bank dan lembaga keuangan lainnya;
4. Penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya;
5. Sumber lain yang sah

Sumber dana koperasi seperti yang diuraikan di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber : Rozi dan Etha, 2002 : 35

GAMBAR 5.11 MEKANISME PEMUPUKAN MODAL KOPERASI DI INDONESIA

Kemandirian dana merupakan perbandingan antara modal sendiri dengan modal pinjaman/luar. Hal ini untuk menggambarkan sejauhmana koperasi telah dapat mendanai sendiri kebutuhan modalnya. Deskripsi kemandirian dana koperasi peternakan yang menjadi anggota GKSI Jatim disajikan pada Tabel 5.20.

Berdasarkan Tabel 5.20 dapat dijelaskan bahwa rata-rata koperasi susu sampel memiliki modal luar lebih besar dibandingkan dengan modal

sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi yang ada belum mampu melakukan akumulasi kapital hanya bersumber pada anggota sendiri atau cadangan.

**TABEL 5.20 KEMANDIRIAN DANA KOPERASI SAMPEL ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001. (DALAM RATA-RATA)**

Nomor	Jenis Koperasi	Kemandirian Dana (Modal Sendiri/Modal Luar)
1	Koperasi Tunggal Usaha	0,926
2	Koperasi Multi Usaha	0,725

### c. Macam Kredit yang Diterima

Dalam pembangunan koperasi di Indonesia selama ini (terutama pada masa orde baru), pemerintah bersifat mendua pada koperasi. Dengan memperhatikan serangkaian peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah orde baru mengindikasikan bahwa pemerintah terkesan banyak menganak-emaskan Koperasi Unit Desa (KUD), sehingga KUD yang merupakan contoh koperasi multi usaha di Indonesia terkesan telah banyak memanfaatkan fasilitas kredit program dari pemerintah, bahkan terdapat satu jenis kredit program yang khusus untuk KUD, yaitu Kredit kepada KUD (KKUD). Di sisi lain, koperasi selain KUD difokuskan pembinaanya berdasarkan UU No 25 tahun 1992 yang bersifat umum, sehingga dilihat dari adanya aturan yang ada koperasi tunggal usaha tidak diberi fasilitas khusus dari pemerintah.

3. Dana pengurus,
4. Dana pegawai/karyawan;
5. Dana pendidikan koperasi;
6. Dana sosial,
7. Dana pembangunan daerah kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan koperasi memperoleh SHU dapat memberikan indikasi kesejahteraan para anggotanya, karena sebagian dari SHU akan diberikan kembali pada anggotanya. Berikut ini akan diuraikan tentang rata-rata perolehan SHU koperasi yang menjalankan kegiatan sapi perah hanya berasal dari kegiatan usaha sapi perah saja.

**TABEL 5.22 PERBANDINGAN SISA HASIL USAHA ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DENGAN KOPERASI TUNGGAL USAHA ANGGOTA GKSJATIM, TAHUN 2001.**

<b>Nomor</b>	<b>Jenis Koperasi</b>	<b>Rata-Rata SHU (Juta Rp)</b>
1	Koperasi Tunggal Usaha	250.069.966
2	Koperasi Multi Usaha	136.595.855

Berdasarkan data Tabel di atas tampak bahwa koperasi tunggal usaha rata-rata memiliki SHU relatif lebih besar dibandingkan dengan koperasi tunggal usaha.

Perolehan SHU ini sangat terkait dengan volume usaha dari koperasi itu sendiri. Untuk melengkapi penjelasan tentang SHU yang mampu diperoleh oleh

masing-masing jenis koperasi, berikut ini akan diuraikan tentang perbandingan volume usahanya

#### e. Volume usaha

Sebagaimana dijelaskan berulang-ulang bahwa disinyalir terdapat perbedaan skala usaha antara koperasi tunggal usaha dengan koperasi multi usaha. Untuk membuktikan hipotesis ini, berikut ini akan diuraikan tentang perbandingan volume usaha antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha dalam kegiatan susu sapi perah.

TABEL 5.23 PERBANDINGAN VOLUME USAHA ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DENGAN KOPERASI TUNGGAL USAHA ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

Nomor	Jenis Koperasi	Rata-Rata Volume Usaha (Juta Rp)
1	Koperasi Tunggal Usaha	10.862.316.795
2	Koperasi Multi Usaha	5.428.162.897

Berdasarkan data Tabel 5.22 tampak bahwa sekali lagi koperasi tunggal usaha rata-rata memiliki volume usaha relatif lebih besar dibandingkan dengan koperasi multi usaha. Jadi, keberhasilan koperasi tunggal usaha memperoleh SHU lebih besar karena memang didukung oleh volume usaha yang lebih besar pula.

#### F. Analisis Keuangan

Analisis yang cukup penting pula untuk dikemukakan dalam rangka memberikan deskripsi perbandingan antara koperasi tunggal usaha dan koperasi

multi usaha dalam kegiatan sapi perah adalah analisis laporan keuangannya.

Analisis laporan yang keuangan yang dimaksud meliputi :

- a. Profitabilitas Ratio;
- b. Hasil atas aktiva.
- c. Perputaran aktiva.

Ketiga hal di atas sangat penting untuk diungkapkan karena akan dapat memberikan gambaran tentang keadaan keuangan dan efisiensi perusahaan.

Berikut ini akan diuraikan satu persatu.

Profitabilitas ratio menggambarkan kemampuan perusahaan koperasi untuk menghasilkan keuntungan berdasarkan usaha yang telah dijalaninya.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data yang disajikan pada Tabel 5.23.

TABEL 5.24 PERBANDINGAN PROFITABILITAS RATIO ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DENGAN KOPERASI TUNGGAL USAHA ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

Nomor	Jenis Koperasi	Rata-Rata Profitabilitas Ratio
1	Koperasi Tunggal Usaha	4,367
2	Koperasi Multi Usaha	3,625

Berdasarkan Tabel 5.23 dapat dijelaskan bahwa koperasi tunggal usaha mempunyai nilai lebih tinggi daripada koperasi multi usaha. Hal ini menggambarkan bahwa dengan volume usaha yang sama koperasi tunggal usaha lebih mampu menciptakan keuntungan (SHU) daripada koperasi multi usaha.

Perbandingan antara volume usaha dengan SIRU tersebut di atas tidak sama kondisinya dengan apabila dibandingkan antara keuntungan dengan aktivitya (hasil atas aktiva). Ternyata, untuk menghasilkan keuntungan yang sama, lebih banyak aktiva yang dibutuhkan oleh koperasi tunggal usaha daripada koperasi multi usaha. Hal itu terlihat dari nilai rata-rata hasil aktiva kedua jenis koperasi tersebut pada Tabel 5.24.

TABEL 5.25 PERBANDINGAN HASIL ATAS AKTIVA ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DENGAN KOPERASI TUNGGAL USAHA ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001

Nomor	Jenis Koperasi	Rata-Rata Hasil Atas Aktiva
1	Koperasi Tunggal Usaha	1,917
2	Koperasi Multi Usaha	10,550

Kedua ini dapat diterima karena berdasarkan pengamatan di lapangan, aktiva dari koperasi tunggal usaha lebih banyak daripada koperasi multi usaha. Hal itu tidak bisa ditindari, karena adanya program adopsi teknologi maju dari koperasi tunggal usaha mengharuskan mereka untuk membeli peralatan yang menggunakan teknologi modern. Disamping itu, peralatan seperti truk tanki dan truk biasa bagi koperasi tunggal usaha lebih banyak yang masih memanfaatkan milik sendiri daripada sewa. Semua ini menciptakan kenaikan aktiva yang harus mereka miliki.



Demikian pula, bila dilihat dari nilai perputaran aktiva, tampak koperasi multi usaha lebih cepat daripada koperasi tunggal usaha. Hal itu dapat dilihat pada data Tabel 5.25.

TABEL 5.26 PERBANDINGAN PERPUTARAN AKTIVA ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DENGAN KOPERASI TUNGGAL USAHA ANGGOTA OKSI JATIM, TAHUN 2001

Nomor	Jenis Koperasi	Rata-Rata Perputaran Aktiva
1	Koperasi Tunggal Usaha	2,733
2	Koperasi Multi Usaha	10,838

Berdasarkan Tabel 5.25 dapat dijelaskan bahwa perputaran aktiva untuk koperasi multi usaha lebih besar dibandingkan dengan koperasi tunggal usaha. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam perbandingan perputaran aktiva, koperasi multi usaha lebih cepat dibandingkan dengan koperasi tunggal usaha. Keadaan ini didukung kenyataan dilapangan bahwa koperasi tunggal usaha rata-rata memiliki peralatan Truk Tanki dan Cooling Unit lebih banyak, sehingga tidak merupakan keharusan bahwa produksi detik ini harus didistribusikan detik ini pula. Keunggulan penggunaan alat ini ialah susu tidak cepat basi sampai di daerah pemasaran, mengingat susu merupakan aset yang spesifik, sehingga tanpa ada *treatment* tidak akan mempunyai barga jual bila kadaluarsa.

Uraian diatas memberikan bukti empirik bahwa tuntutan untuk adopsi teknologi maju menyebabkan meningkatnya aktiva koperasi. Karena koperasi

tunggal usaha berupaya untuk alih teknologi, maka aktivitya meningkat. Selanjutnya akibat adanya aktiva yang meningkat dan penggunaannya belum optimal, maka hasil atas aktiva dan perputaran aktiva untuk koperasi tunggal usaha lebih kecil dibandingkan dengan koperasi multi usaha.

**TABEL 5.27** JENIS UNIT USAHA YANG DILAKUKAN OLEH KOPERASI SAMPEL ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

Nomor	Jenis Koperasi	Unit Usaha
1	Koperasi Tunggal Usaha	1. Produksi Air Susu 2. Sapi Perah 3. Persusuan 4. Pakan Ternak 5. Kendaraan dan Teknis 6. Perdagangan dan Jasa 7. Balai Pengobatan dan Rumah Bersalin
2	Koperasi Multi Usaha	1. Sapi Perah 2. Persusuan 3. Pakan Ternak (Sapronak) 4. Perdagangan Umum 5. Jasa Listrik 6. Simpan Pinjam 7. KUT 8. Pengadaan Pangan 9. Jasa Angkutan 10. Sapi Gaduan 11. Kredit CandaK Kulak 12. Rice Mailling Unit (RMU) 13. Tebu Rakyat Indonesia (TRI) 14. Rumah Potong 15. Unggas 16. Saprodi 17. Pengolahan Madu

#### **g. Unit Usaha**

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pada koperasi multi usaha terdapat unit usaha yang tidak ada kaitan langsung dengan unit usaha

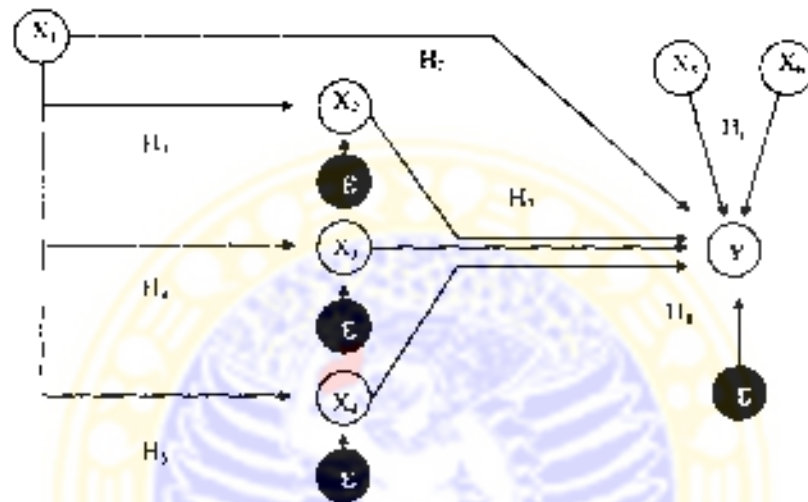
lainnya, sehingga banyaknya unit usaha menggambarkan ragam/heterogenitas anggotanya. Berbeda dengan koperasi tunggal usaha, unit usaha yang dilakukan koperasi tunggal usaha terkait dengan bisnis intinya yaitu susu sapi perah, sehingga koperasi tunggal usaha dikenal dengan koperasi tunggal usaha multi komoditas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.27.

Berdasarkan Tabel 5.27 tampak bahwa unit usaha yang dilakukan oleh koperasi tunggal usaha banyak yang tidak terkait satu sama lainnya, bahkan tidak sedikit koperasi yang memberi nama unit usahanya sama persis dengan program pemerintah, seperti unit pengadaan pangan, KUTE, TRI dan sebagainya, sedangkan pada koperasi tunggal usaha ragam unit usahanya menggambarkan butir kebutuhan untuk menunjang bisnis utama yaitu pengembangan usaha sapi perah. Jadi, pada koperasi tunggal usaha, unit usahanya banyak namun tetap tersinergi

## BAB 6

### PEMBAHASAN

Kerangka konseptual keterkaitan hubungan antar variabel yang akan diuji pada penelitian ini sebagai berikut :



GAMBAR 6.1 KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Terdapat dua alat analisis yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Pertama adalah uji beda yang akan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan nilai variabel yang diteliti antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha. Kedua, akan digunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada bab ini akan diuraikan satu per satu berikut ini.

## 6.1 Uji Beda

Uji beda ini digunakan untuk menguji hipotesis satu, yaitu untuk menguji apakah terdapat perbedaan nilai variabel keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus, kinerja manajer, pembinaan dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.

### 6.1.1 Uji Beda Keberhasilan Koperasi

Berdasarkan telaah teori biaya dapat ditata landasan pemikiran bahwa perusahaan yang berskala lebih besar akan mampu meraih *economies of scale*, sehingga akan berada pada tingkat efisiensi lebih tinggi. Dengan demikian, akan terdapat perbedaan tingkat efisiensi antara perusahaan yang mempunyai skala kecil dengan perusahaan yang berskala besar.

Kaitannya dengan koperasi dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut. Koperasi yang mempunyai fokus usaha inti lebih dari satu harus dapat mengalokasikan dananya pada semua fokus usaha inti yang dimilikinya, sehingga unit usaha yang dimilikinya disinyalir akan berskala kecil. Akibatnya, unit usaha tersebut akan sulit untuk mendapatkan *economies of scale* dan juga akan mengalami kesulitan untuk mengadopsi teknologi maju, sedangkan bagi koperasi tunggal usaha karena hanya ada satu fokus usaha inti yang ditekuni disinyalir akan berada pada skala yang lebih besar. Dengan demikian, diperkirakan akan terdapat perbedaan skala usaha antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut di atas, maka disusun hipotesis penelitian bahwa terdapat perbedaan tingkat keberhasilan antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.

Data keberhasilan koperasi ini diperoleh dari indikator keadaan keuangan koperasi dan pelayanan koperasi terhadap anggotanya. Melalui *Method of Successive Interval (MSI)*, data berukuran ordinal tersebut kemudian dinaikkan menjadi interval. Nilai rata-rata untuk kedua jenis koperasi sebagai berikut.

TABEL 6.1 PERBANDINGAN NILAI KEBERHASILAN KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSJ JATIM, TAHUN 2001.

Nomor	Jenis Koperasi	Nilai Rata-Rata Keberhasilan Koperasi
1	Koperasi Tunggal Usaha	2,988
2	Koperasi Multi Usaha	2,331

Sumber : Data Lampiran 3.

Berdasarkan data Tabel 6.1 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai untuk koperasi tunggal usaha lebih besar dibandingkan dengan koperasi multi usaha, atau :

$$2,331 < 2,988$$

Hal ini mengindikasikan bahwa koperasi tunggal usaha relatif lebih berhasil dibandingkan dengan koperasi multi usaha. Untuk membuktikan apakah perbedaan nilai keberhasilan kedua jenis koperasi ini signifikan atau tidak perlu dilakukan pengujian melalui uji beda. Dengan menggunakan komputerisasi menggunakan program SPSS, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

**TABEL 6.2 HASIL PERHITUNGAN PERBANDINGAN NILAI KEBERHASILAN KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

<b> Nomor</b>	<b> Uraian</b>	<b> Variabel 1</b>	<b> Variabel 2</b>
1	Mean	2,331	2,988
2	Std. Deviation	0,277	0,125
3	Person Correlation	0,339	
4	Df	23	
5	Sig. (2-tailed)	0,000	

Sumber : Data Lampiran 3.

Berdasarkan data Tabel 6.2 dapat disimpulkan bahwa dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 23$ , terdapat perbedaan yang signifikan tingkat keberhasilan antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, karena tingkat signifikansinya menunjukkan kurang dari 0,05 ( $P=0,000 < 0,05$ ).

Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan tingkat keberhasilan antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha diterima.

Hasil penelitian ini mendukung dugaan dalam hipotesis, bahwa akibat adanya fokus usaha inti yang beragam pada koperasi multi usaha menyebabkan adanya pengalokasian permodalan untuk pengembangan unit usahanya, sehingga skala usahanya menjadi lebih kecil daripada koperasi tunggal usaha. Akibatnya koperasi multi usaha menjadi in efisien karena sulit memperoleh *economies of scale*. Hal ini diperjelas oleh perbandingan volume usaha yang menunjukkan

bahwa volume usaha koperasi multi usaha lebih kecil dibandingkan dengan koperasi tunggal usaha (sub Bab 5.3-e). Akibatnya, koperasi multi usaha juga kurang mampu menciptakan keuntungan (SHU), sehingga koperasi multi usaha memiliki perolehan SHU lebih kecil dibandingkan koperasi tunggal usaha (sub Bab 5.3-d). Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pernyataan Röpke (1987 : 5-12) bahwa koperasi yang melakukan usaha beragam akan mempunyai skala kecil dan kecil kemungkinan dapat memanfaatkan teknologi yang tersedia.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Yhi Min Ho di China (1980) dan Chu-Chia S. Lin (1995) bahwa perbedaan skala usaha menyebabkan perbedaan tingkat efisiensi.

Bertalian dengan kemungkinan adopsi teknologi, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Narasimhan & Fabray pada tahun 1974 di India, bahwa perbedaan efisiensi bisa terjadi karena perbedaan adopsi teknologi.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian Tati Suhartati Joesron di Bandung pada tahun 1999, dapat dijelaskan bahwa kegagalan koperasi multi usaha bisa disebabkan oleh kurangnya proses pendidikan dan pelatihan pada anggotanya, sehingga proses *learning by doing* kurang tumbuh subur yang mengakibatkan produktivitasnya akan lebih kecil dibandingkan dengan koperasi tunggal usaha. Dengan kata lain, kecilnya volume usaha pada koperasi multi usaha disebabkan oleh kurang profesionalnya sumber daya manusianya.

Usaha peternakan sapi perah oleh koperasi memungkinkan terjadinya pemanfaatan asset yang tidak optimal disebabkan oleh kecilnya skala usaha. Misalnya Truk untuk mengangkut susu dan Tempai Pelayanan Koperasi (TPK)



sampai ke koperasi dan dari koperasi ke Industri Pengolahan Susu (IPS) umumnya mempunyai daya tampung sampai lima ton susu. Dengan asumsi bahwa biaya angkut sama, maka biaya rata-ratanya akan jauh lebih kecil apabila produk susu yang diangkut tepat sama dengan daya tampung Truk tersebut. Sebaliknya, apabila koperasi menghasilkan susu jauh lebih kecil daripada daya angkut Truk, maka biaya rata-ratanya akan lebih besar. Pada kegiatan usaha sapi perah, hal serupa bisa terjadi pada pembelian dan pengangkutan pakan ternak (Wheat Pollard, bungkil, dan lain-lain), mineral, kebutuhan untuk Insimulasi Buatan (IB), dan kebutuhan lainnya. Hal ini merupakan salah satu penyebab mengapa koperasi yang mempunyai skala usaha lebih besar mempunyai tingkat efisiensi lebih baik daripada koperasi yang lebih kecil.

Disamping itu, pembelian dalam skala besar akan memungkinkan memperoleh potongan harga, sehingga biaya per unit menjadi lebih kecil lagi. Begitu pula, biaya upah akan lebih dapat ditekan pada skala yang lebih besar daripada skala yang lebih kecil. Apabila dikaitkan dengan pendapat Salvator (1994 : 185), *economies of scale* yang mungkin bisa diraih dalam kegiatan sapi perah banyak berasal dari *real economies* berupa transportasi, produksi, pemasaran, manajerial, dan penggudangan; serta berasal dari *pecuniary economies* berupa harga, biaya transportasi, dan upah.

### 6.1.2 Uji Beda Partisipasi Anggota

Dasar teori yang digunakan sebagai landasan berpijak dilakukannya uji beda partisipasi anggota koperasi ini adalah teori partisipasi anggota koperasi dari

Röpke dan Korten. Menurut Röpke (1989 ; 69), partisipasi memerlukan biaya, apabila biaya yang dikeluarkan untuk berpartisipasi besar, maka minat anggota untuk berpartisipasi akan menjadi kecil.

Menurut teori Korten, agar partisipasi anggota pada suatu koperasi menjadi efektif diperlukan tiga kesesuaian. Pertama, harus terjadi kesesuaian antara tugas dari program dengan kemampuan dari manajemen. Kedua, harus ada kesesuaian antara keputusan dari manajemen dengan permintaan dari anggota, dan ketiga harus ada kesesuaian antara kebutuhan dari anggota dengan output dari program.

Kaitannya dengan koperasi multi usaha dan tunggal usaha ialah dimungkinkan bagi koperasi multi usaha tidak terjadi kesesuaian seperti yang diharapkan di atas. Pemicu pertamanya adalah karena koperasi multi usaha harus dapat membagi modalnya kepada semua unit usaha yang dilakukannya, akibatnya bila salah satu unit usaha dikembangkan, maka unit usaha yang lainnya akan menuntul. Pada akhirnya banyaknya fokus usaha inti ini mencerminkan keragaman anggotanya. Akibatnya, bagi koperasi multi usaha dimungkinkan terjadinya konflik (perbedaan tujuan) yang akan menyebabkan tidak terjadinya kesesuaian diantara tiga hal tersebut. Akibat selanjutnya ialah partisipasi anggota akan berkurang.

Berbeda dengan koperasi tunggal usaha yang hanya memiliki satu fokus usaha inti, maka kecil kemungkinan terjadinya tarik menarik kepentingan dalam pengembangan fokus usaha inti, sehingga pada akhirnya konflik dapat dicegah.

Berdasarkan kerangka pikir seperti tersebut pada halaman terdahulu, maka dapat disusun hipotesis bahwa terdapat perbedaan partisipasi anggota antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.

TABEL 6.3 PERBANDINGAN NILAI PARTISIPASI ANGGOTA KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

Nomor	Jenis Koperasi	Nilai Rata-Rata Partisipasi Anggota
1	Koperasi Tunggal Usaha	3,204
2	Koperasi Multi Usaha	2,522

Sumber : Data Lampiran 3.

Untuk membuktikan hipotesis ini, dapat disimak data Tabel 6.3. Pada Tabel 6.3 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara rata-rata partisipasi anggota koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, atau :

$$2,522 < 3,204.$$

Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggota koperasi tunggal usaha relatif lebih besar dibandingkan dengan koperasi multi usaha. Untuk membuktikan apakah perbedaan nilai partisipasi kedua jenis koperasi ini signifikan atau tidak perlu dilakukan pengujian melalui uji beda. Dengan menggunakan komputerisasi melalui program SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut.

**TABEL 6.4 HASIL PERHITUNGAN PERBANDINGAN NILAI PARTISIPASI ANGGOTA KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

Nomor	Uraian	Variabel 1	Variabel 2
1	Mean	2,522	3,204
2	Std. Deviation	0,357	0,004
3	Person Correlation	-0,312	
4	Df	23	
5	Sig. (2-tailed)	0,000	

Sumber : Data Lampiran 3

Berdasarkan data Tabel 6.4 dapat disimpulkan bahwa dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 23$ , terdapat perbedaan yang signifikan partisipasi anggota koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, karena berdasarkan tingkat signifikansinya menunjukkan kurang dari 0,05 ( $P=0,000 < 0,05$ )

Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan partisipasi anggota antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Röpke dan Korten, bahwa koperasi yang mempunyai fokus usaha inti beragam akan menciptakan perbedaan tujuan antara anggota dengan manajemen, atau sulitnya tujuan anggota terintegrasi dalam tujuan koperasi. Akibatnya, kecil kemungkinan akan terjadi kesesuaian antara permintaan anggota dengan keputusan dari manajemen, dan bisa terjadi perbedaan antara kebutuhan anggota dengan output dari program.

Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa kurangnya partisipasi anggota ini sebagian besar karena kurangnya partisipasi dalam bentuk partisipasi kontributif, yaitu keterlibatan anggota dalam perencanaan di koperasi, baik dalam bentuk pemberian saran, bahkan kehadirannya dalam RAT. Berarti hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Darsono (2002 : 3) di lima Provinsi di Indonesia, bahwa keberagaman anggota menyebabkan kecilnya partisipasi anggotanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer GKSI terungkap bahwa kecilnya partisipasi anggota pada koperasi multi usaha karena anggota menjadi "bingung" akibat usaha koperasi yang beragam tadi. Dengan kata lain, anggota koperasi multi usaha beranggapan bahwa belum tentu semua kebutuhan anggota dipenuhi oleh koperasi. Kedua, kebanyakan dari koperasi multi usaha memanfaatkan keuntungan dari hasil usaha susu untuk menutupi kegagalan dari usaha lainnya. Hal ini lebih dikenal dengan istilah "Usaha susu menyusui usaha lainnya". Hal itu bisa terjadi karena usaha susu tidak bersifat musiman atau relatif tetap sepanjang tahun, sehingga dapat mendatangkan keuntungan bagi koperasi relatif stabil tiap tahun.

### **6.1.3 Uji Beda Kinerja Pengurus**

Kehidupan pengembangan koperasi tidak bisa dilepaskan dengan perlunya kewirausahaan dalam tubuh koperasi itu sendiri, karena dengan adanya kewirausahaan tersebut maka koperasi akan dapat melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar pula, sehingga koperasi akan lebih dapat berkembang ke arah pencapaian koperasi yang otonom.

Sesuai dengan teori Röpke (1995 : 17), kewirausahaan antara lain ditentukan oleh adanya kebebasan dari pelakunya. Lebih lanjut Röpke menjelaskan bahwa pengkekangan terhadap kebebasan seseorang akan menciptakan berkurangnya kewirausahaan, dan sebaliknya.

Pengembangan koperasi di Indonesia selama ini disinyalir bersifat mendua. Disatu pihak pemerintah bertindak sebagai pelaku kewirausahaan pada salah satu jenis koperasi (KUD), dipihak lain pemerintah memberikan kebebasan bagi koperasi jenis lainnya agar kewirausahaan koperasinya dikembangkan oleh anggota, manajer, atau lembaga non pemerintah. Melalui serangkaian Inpres, mulai dari Inpres No. 4 tahun 1972, No. 2 tahun 1978, No. 4 tahun 1984 sampai Inpres No 19 tahun 1999 menjadi bukti bahwa pemerintah memprioritaskan KUD, sedangkan pembinaan terhadap koperasi lainnya hanya bersandar pada Undang Undang koperasi secara umum. Dengan demikian, secara langsung pemerintah terlalu simpati pada KUD (koperasi multi usaha) sebagai pelaku kewirausahaan KUD, dan tidak bertindak yang sama terhadap koperasi lainnya. Jelasnya, terdapat perbedaan perlakuan oleh pemerintah terhadap pengurus KUD dan koperasi non KUD. Disamping itu, karena kompleksitas koperasi sangat tinggi pada koperasi multi usaha, maka diperlukan pengurus yang mengetahui dan memiliki kemampuan terhadap semua unit usaha yang dilakukan koperasi, maka semakin banyak unit usaha maka semakin tinggi tuntutan terhadap kemampuan pengurusnya. Semua ini menjadi landasan berpikir untuk dapat disusun hipotesis bahwa terdapat perbedaan kinerja antara pengurus koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha.

**TABEL 6.5 PERBANDINGAN NILAI KINERJA PENGURUS KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

Nomor	Jenis Koperasi	Nilai Rata-Rata Kinerja Pengurus
1	Koperasi Tunggal Usaha	3,317
2	Koperasi Multi Usaha	3,521

Sumber : Data Lampiran 3.

Untuk membuktikan hipotesis ini, dapat disimak data Tabel 6.5. Pada Tabel 6.5 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara rata-rata kinerja pengurus koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, atau :

$$3,317 < 3,521$$

Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pengurus koperasi tunggal usaha mempunyai nilai rata-rata relatif lebih besar dibandingkan dengan koperasi multi usaha. Untuk membuktikan apakah perbedaan nilai kinerja pengurus kedua jenis koperasi ini signifikan atau tidak perlu dilakukan pengujian melalui uji beda. Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil seperti dijelaskan pada Tabel 6.6.

Berdasarkan data Tabel 6.6 dapat disimpulkan bahwa dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 23$ , tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja pengurus koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, karena berdasarkan tingkat signifikansinya menunjukkan lebih besar dari 0,05 ( $P=0,057 > 0,05$ )

**TABEL 6.6 HASIL PERHITUNGAN PERBANDINGAN NILAI KINERJA PENGURUS KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

Nomor	Uraian	Variabel 1	Variabel 2
1	Mean	3,317	3,521
2	Std. Deviation	0,402	0,293
3	Person Correlation	0,078	
4	df	23	
5	Sig. (2-tailed)	0,057	

Sumber : Data Lampiran 3.

Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan kinerja pengurus antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha ditolak.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan pernyataan Röpke, bahwa campur tangan yang besar dari pemerintah terhadap koperasi multi usaha akan mengakibatkan kurangnya kewirausahaan pengurus koperasi tersebut. Dengan demikian, teori Röpke tentang kewirausahaan tidak bisa menjelaskan kewirausahaan pengurus koperasi susu di Jawa Timur. Hal itu dapat dijelaskan bahwa pada koperasi susu di Jawa Timur, fungsi pengurus telah diperankan oleh para manajemnya, sehingga ungkapan dalam SK Menteri Koperasi No. Kep-86/Men/1977 bahwa "Pengurus yang merintis jalan dan manajer yang merealisasikannya" benar-benar telah diterapkan, sehingga dalam pengelolaan



kegiatan susu sapi perah ini fungsi manajer lebih menonjol dibandingkan dengan pengurusnya.

#### 6.1.4 Uji Beda Kinerja Manajer

Landasan teori yang digunakan sebagai dasar disusunnya hipotesis bahwa terdapat perbedaan kinerja manajer koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha sama dengan landasan disusunnya hipotesis untuk perbedaan kinerja pengurus, yaitu karena perbedaan perlakuan dari pemerintah terhadap kedua jenis koperasi tersebut sehingga disinyalir akan terdapat perbedaan kinerjanya.

Namun, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tatanan koperasi di Indonesia kaitannya dengan manajer. Koperasi Indonesia berlandaskan pada falsafah "Pengurus yang merintis jalan dan manajer yang merealisasikannya". Dengan demikian, kinerja antara pengurus dan manajer akan berbeda. Manajer merupakan ujung tombak pengembangan koperasi, sehingga berhasil tidaknya beberapa program yang telah disusun oleh koperasi sangat bergantung pada manajernya dan manajer ini pula yang harus bertanggung jawab kepada pengurus. Keharusan ini akan membawa konsekuensi bahwa pemilihan manajer tidak hanya berdasarkan profesinya yang sama dengan anggota, melainkan harus ditambah dengan mereka harus profesional di bidangnya. Tentu saja hal ini akan terkait dengan beberapa kriteria yang harus dipenuhinya, antara lain pendidikan yang pernah diikutinya, kursus dan pelatihan serta seminar tentang perkoperasian yang pernah diikutinya, dan lain sebagainya, yang semuanya akan mengarah pada

penilaian tentang skill yang dimilikinya, meliputi *technical skill*, *managerial skill*, dan *entrepreneur skill*.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis terdapat perbedaan kinerja manajer antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha. Untuk membuktikan hipotesis ini dapat diperhatikan data Tabel 6.7.

TABEL 6.7 PERBANDINGAN NILAI KINERJA MANAJER KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

Nomor	Jenis Koperasi	Nilai Rata-Rata Kinerja Manajer
1	Koperasi Tunggal Usaha	3,900
2	Koperasi Multi Usaha	3,007

Sumber : Data Lampiran 3.

Berdasarkan Tabel 6.7 terlihat bahwa nilai rata-rata kinerja manajer koperasi tunggal usaha lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata manajer koperasi multi usaha. Untuk membuktikan apakah perbedaan tersebut signifikan atau tidak, selanjutnya akan diuji melalui uji beda. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil yang dijelaskan pada Tabel 6.8.

Berdasarkan data Tabel 6.8 dapat disimpulkan, bahwa dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 23$  terdapat perbedaan yang signifikan kinerja manajer koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, karena berdasarkan nilai signifikansinya menunjukkan nilai lebih kecil dari 0,05.

**TABEL 6.8 HASIL PERHITUNGAN PERBANDINGAN NILAI KINERJA MANAJER KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSJ JATIM, TAHUN 2001.**

Nomor	Uraian	Variabel 1	Variabel 2
1	Mean	3,007	3,900
2	Std. Deviation	0,557	0,101
3	Person Correlation	0,389	
4	Df	23	
5	Sig. (2-tailed)	0,000	

Sumber : Data Lampiran 3.

Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan kinerja manajer antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha diterima.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa kinerja pengurus koperasi tidak selalu sama dengan kinerja manajernya, lebih-lebih dalam beberapa kriteria tertentu, pemilihan manajer lebih ketat dibandingkan dengan pemilihan pengurusnya, karena seperti dijelaskan pada bab sebelumnya (sub Bab 4.3) bahwa kinerja manajer ini bertalian dengan jam kerja yang disediakan untuk mengurus koperasi, frekuensi mengikuti pelatihan perkoperasian, frekuensi mengikuti seminar, diskusi dan bentuk pertemuan lainnya tentang perkoperasian, ketepatan pembuatan laporan tahunan koperasi, frekuensi kehadiran dalam pertemuan rutine di koperasi, dan kewirausahaan.

Hasil penelitian ini mendukung dugaan Röpke, bahwa keterlibatan pemerintah yang mendalam pada koperasi dapat menciptakan kinerja manajemennya menjadi lebih rendah, bahkan sifat kewirausahaan koperasi manajemennya bisa menjadi hilang. Jadi, efek dan keberagaman fokus usaha inti terhadap kinerja sumber daya manusia koperasi terletak pada manajemennya. Hal ini dapat dimaklumi, sebab berdasarkan pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa fungsi manajer benar-benar menonjol dalam pengelolaan kegiatan sapi perah ini, bahkan manajer bukan hanya dituntut untuk dapat memasarkan hasil produksi susu anggota, tetapi diharapkan dapat mencari terobosan agar dapat membeli pada anggota lebih tinggi. Berdasarkan hasil pengamatan, tampak bahwa pembelian oleh koperasi tunggal usaha terhadap anggota lebih tinggi dibandingkan koperasi multi usaha. Harga susu di koperasi tunggal usaha kurang lebih Rp 1.650 per liter, sedangkan pada koperasi multi usaha berkisar Rp 1.550 per liter. Padahal dalam waktu dan pembeli yang sama harga penjualan susu Rp 1.835/liter (TPC 1-3) dan Rp 1.730/liter (TPC 3-6). Sebagaimana telah dijelaskan pada halaman sebelumnya bahwa perbedaan ini disebabkan karena tidak sedikit koperasi multi usaha yang memanfaatkan keberhasilan dalam kegiatan susu sapi perah untuk menutupi kegagalan dalam unit usaha lain, sehingga *cooperative effect* yang seharusnya diterima peternak menjadi berkurang.

#### 6.1.5 Uji Beda Pembinaan Pemerintah

Dasar pertimbangan disusunnya hipotesis bahwa akan terdapat perbedaan pembinaan pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha

pada koperasi susu di Indonesia ialah adanya realitas dalam pengembangan koperasi Indonesia bahwa pemerintah bersifat mendua, yaitu disatu sisi pemerintah melandaskan pembinaan koperasi tunggal usaha pada Undang Undang yang berlaku secara menyeluruh, yaitu UU No 12 tahun 1967 dan UU No 25 tahun 1992, sementara disisi lain pemerintah memberlakukan koperasi multi usaha pada serangkaian Inpres, mulai Inpres No 4 tahun 1973, dan Inpres No. 2 tahun 1978, Inpres No 4 tahun 1984, sampai pada Inpres No. 18 tahun 1999.

Akibat dua perlakuan yang berbeda ini akan menciptakan perbedaan ketergantungan koperasi terhadap pemerintah. Semua ini dapat disusun hipotesis bahwa terdapat perbedaan pembinaan pemerintah terhadap koperasi multi usaha dan tunggal usaha dalam kegiatan susu sapi perah di Indonesia. Untuk membuktikan hal ini akan dilihat dari frekuensi kehadiran aparat pemerintah dalam pembinaan terhadap koperasi, terutama konsultasi yang dilakukan pemerintah dengan pengurus dan pengelola koperasi. Untuk membuktikan hipotesis ini dapat diperhatikan data Tabel 6.9.

**TABEL 6.9 PERBANDINGAN NILAI PEMBINAAN PEMERINTAH TERHADAP KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

<b>Nomor</b>	<b>Jenis Koperasi</b>	<b>Nilai Rata-Rata Pembinaan Pemerintah</b>
1	Koperasi Tunggal Usaha	2,833
2	Koperasi Multi Usaha	4,042

Sumber : Data Lampiran 3.

Berdasarkan data Tabel 6.9 terlihat bahwa nilai rata-rata kuantitas kehadiran pemerintah dalam pembinaan koperasi multi usaha lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata kuantitas kehadiran pemerintah dalam pembinaan koperasi tunggal usaha. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil seperti Tabel 6.10.

**TABEL 6.10 HASIL PERHITUNGAN PERBANDINGAN NILAI PEMBINAAN PEMERINTAH TERHADAP KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA. ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

Nomor	Uraian	Variabel 1	Variabel 2
1	Mean	4,042	2,833
2	Std. Deviation	0,806	1,239
3	Person Correlation	-0,253	
4	Df	23	
5	Sig. (2-tailed)	0,001	

Sumber : Data Lampiran 3.

Berdasarkan data Tabel 6.10 dapat disimpulkan, bahwa dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 23$  terdapat perbedaan yang signifikan pembinaan pemerintah terhadap koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, karena berdasarkan nilai signifikansinya menunjukkan lebih kecil dari 0,05.

Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan pembinaan pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha diterima.

Hasil penelitian ini memperkuat fakta di lapangan bahwa pembinaan yang dilakukan pemerintah terhadap dua jenis koperasi tersebut memang tidak sama. Dengan kata lain, pelaksanaan serangkaian Inpres yang dikemukakan di depan benar-benar telah menciptakan pola pembinaan yang berbeda dari pemerintah dalam mengembangkan dua jenis koperasi tersebut. Hasil penelitian ini juga memberikan bukti empirik bahwa kuantitas pembinaan terhadap KUD lebih intensif dibandingkan dengan jenis koperasi lainnya, tidak terkecuali dalam kegiatan sapi perah

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Bustanul Arifin (1992 : 92) bahwa karena keterbatasan dana dan daya, maka pemerintah bersifat mendua dalam pembinaan koperasi sesuai dengan prioritas pembangunan nasional akhirnya difokuskan pada pembinaan koperasi di pedesaan dan pertanian tanpa mengabaikan koperasi lainnya.

#### **6.1.6 Uji Beda Bantuan Modal Pemerintah**

Dasar pertimbangan disusunnya hipotesis bahwa akan terdapat perbedaan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha pada koperasi susu di Indonesia sama dengan dasar pertimbangan disusunnya hipotesis untuk pembinaan pemerintah terhadap dua jenis koperasi tersebut, yaitu karena pemerintah telah bertindak lebih memajukan koperasi multi usaha (Koperasi Unit Desa) dari jenis koperasi lainnya, bahkan berdasarkan Inpres No 4 tahun 1984 dijelaskan bahwa unit usaha yang tidak layakpun dari

koperasi multi usaha hendaknya dibantu oleh perbankan dalam rangka pengembangan koperasi di Indonesia.

Berdasarkan dasar pertimbangan inilah kemudian disusun hipotesis bahwa terdapat perbedaan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha. Untuk membuktikan hal ini akan dilihat dari besarnya kredit program yang diterima oleh dua jenis koperasi.

TABEL 6.11 PERBANDINGAN NILAI BANTUAN MODAL PEMERINTAH TERHADAP KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.

Nomor	Jenis Koperasi	Nilai Rata-Rata Bantuan Modal Pemerintah
1	Koperasi Tunggal Usaha	1.259
2	Koperasi Multi Usaha	2.106

Sumber : Data Lampiran 3.

Berdasarkan Tabel 6.11 dapat dilihat pada rata-rata kredit program yang diterima oleh koperasi multi usaha sebesar Rp 2.106.000.000,- sementara kredit program yang diterima oleh koperasi tunggal usaha rata-rata sebanyak Rp1.259.000.000,- atau besarnya kredit program yang diterima oleh koperasi multi usaha lebih besar dibandingkan dengan koperasi tunggal usaha. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan komputerisasi melalui program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :



**TABEL.6.12 HASIL PERHITUNGAN PERBANDINGAN NILAI BANTUAN MODAL PEMERINTAH TERHADAP KOPERASI ANTARA KOPERASI TUNGGAL USAHA DENGAN KOPERASI MULTI USAHA, ANGGOTA GKSI JATIM, TAHUN 2001.**

Nomor	Uraian	Variabel 1	Variabel 2
1	Mean	2106	1550
2	Std. Deviation	3038135	356315
3	Person Correlation	0,120	
4	Df	23	
5	Sig. (2-tailed)	0,028	

Sumber : Data Lampiran 3.

Berdasarkan data Tabel 6.12 dapat disimpulkan, bahwa dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 23$  terdapat perbedaan yang signifikan bantuan modal pemerintah koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, karena berdasarkan nilai signifikansinya menunjukkan kurang dari 0,05.

Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa niat pemerintah memajukan koperasi diwujudkan dalam perbedaan pemberian bantuan modal berupa kredit program maupun pada segi pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Bustanul Arifin, bahwa sikap mendua yang dilakukan oleh pemerintah karena keterbatasan dana dan

daya, sehingga prioritas pada koperasi pedesaan tanpa mengabaikan koperasi lainnya.

Disamping itu, hasil penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa serangkaian Instruksi Presiden yang telah dikeluarkan oleh pemerintah selama ini telah dijalankan oleh instansi terkait, sehingga tampak terdapat perbedaan dalam pembinaan dan kredit program antara KUD dan non KUD.

## 6.2 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi

Pada sub bab ini akan diuraikan tentang pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi secara langsung dan melalui partisipasi anggota, kinerja pengurus, kinerja manajer. Serta akan diuraikan pula tentang pengaruh partisipasi anggota, kinerja pengurus, kinerja pengelola, pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah terhadap keberhasilan koperasi. Uraian ini berusaha mengungkap mengapa terjadi perbedaan beberapa variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dan variabel mana yang dipengaruhi oleh ragam fokus usaha inti sehingga menyebabkan perbedaan tersebut.

Kreteria yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam penelitian ini ialah kreteria dari Sutrisno Hadi (2001: 16), yaitu :

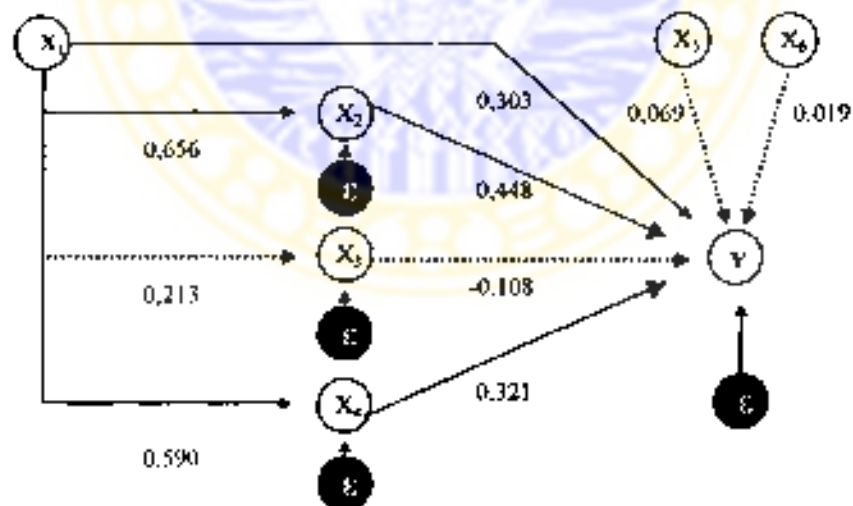
- a. Apabila nilai koefisien jalur bernilai 0,05 - 0,09, maka pengaruhnya lemah.
- b. Apabila nilai koefisien jalur bernilai 0,10 - 0,29, maka pengaruhnya sedang.
- c. Apabila nilai koefisien jalur bernilai 0,30 ke atas, maka pengaruhnya kuat.

Nilai di atas dengan asumsi derajat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ , sedangkan kreteria yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk

menentukan pengaruhnya signifikan atau tidak signifikan, juga akan digunakan kriteria dari Sutrisno Hadi (2001: 16), sebagai berikut .

- Apabila nilai Probabilitas lebih kecil atau sama dengan 0,010, maka disimpulkan sangat signifikan.
- Apabila nilai Probabilitas lebih kecil atau sama dengan 0,050, maka disimpulkan signifikan.
- Apabila nilai Probabilitas lebih besar dari 0,050, maka disimpulkan nirsignifikan.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Seri Program Statistik Versi 2000 Modul Sutrisno Hadi, diperoleh koefisien regresi variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut :



GAMBAR 6.2  
HASIL PERHITUNGAN KOEFISIEN JALUR KETERKAITAN  
VARIABEL YANG DITELITI

Berdasarkan Gambar 6.2, dapat dibuat garis terputus-putus dan garis lurus.

Garis terputus-putus menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tidak signifikan. Hal itu dapat dilihat pada :

- a. Hubungan antara  $X_1$  dengan  $X_3$ ;
- b. Hubungan antara  $X_3$  dengan  $Y$ , dan
- b. Hubungan antara  $X_5$  dan  $X_6$  dengan  $Y$ .

Sedangkan garis lurus yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dijumpai dalam hubungan antara :

- a. Variabel  $X_1$  dengan  $Y$ .
- b. Variabel  $X_1$  dengan  $X_2$ ;
- b. Variabel  $X_2$  dengan  $Y$ .
- b. Variabel  $X_1$  dengan  $X_4$
- b. Variabel  $X_4$  dengan  $Y$ .

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### 6.2.1 Pengaruh Langsung Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi

Hasil pengolahan data empirik menggunakan Analisis Alur (*Path Analysis*) Seri Program Statistik Versi 2000 modul Sutrisno Hadi, menghasilkan koefisien jalur dan probabilitas pengaruh langsung ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi sebagai berikut :

Koefisien jalur : 0,303

Probabilitas : 0,049

Berdasarkan kriteria yang diuraikan pada halaman sebelumnya dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh kuat yang signifikan ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi, sebab dilihat dari nilai koefisien jalurnya menunjukkan :

Koefisien jalur :  $0,303 > 0,300$

Sedangkan dilihat dari nilai Probabilitas pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi menunjukkan hasil sebagai berikut:

Probabilitas :  $0,010 < 0,049 < 0,050$ .

Koefisien jalur sebesar 0,303 menjelaskan bahwa terdapat perbedaan konstanta antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha. Dengan memasukkan nilai nol untuk  $X_1$  ( $X_1 = 0$ ) untuk koperasi multi usaha, maka diperoleh nilai konstanta sebagai berikut.

$$Y = 0,959 + 0,303 (0).$$

$$Y = 0,959.$$

Apabila dimasukkan nilai satu untuk  $X_1$  ( $X_1 = 1$ ) untuk koperasi tunggal usaha diperoleh nilai konstanta sebagai berikut.

$$Y = 0,959 + 0,303 (1).$$

$$Y = 1,262$$

Hasil angka ini menjelaskan bahwa terdapat perbedaan keberhasilan antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha. Dengan kata lain, koperasi tunggal usaha lebih berhasil dibandingkan dengan koperasi multi usaha.

Hasil penelitian ini mendukung teori Jauch dan Cluech (1998 : 12), bahwa bagi perusahaan dalam usaha SBU (*strategic Business Unit*) majemuk pertentangan antara tingkat perseroan dan tingkat SBU dapat menimbulkan masalah bagi keduanya. Sejalan dengan pendapat ini, Kuhn (1987 : 73) dan Hanel (1989 : 75) bahwa koperasi yang mengelola kegiatan beragam akan timbul banyak konflik. Selanjutnya, akibat adanya konflik akan menciptakan bertambahnya biaya karena adanya pengeluaran untuk konsensus, biaya kompromi, dan biaya organisasi serta informasi (Werner Groskof, 1986 : 192), sehingga pada akhirnya perusahaan tersebut akan berada pada tingkat efisiensi yang lebih rendah. Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian Tari Suhartati (1999), in efisiensi ini dimungkinkan karena tidak terakumulasinya pengalaman karena kurang suburnya proses *learning by doing* pada koperasi multi usaha.

Hubungannya dengan koperasi peternakan sapi perah, dapat dijelaskan bahwa akibat adanya fokus usaha yang beragam, maka koperasi multi usaha berada pada kesulitan alokasi keuangan secara optimal sehingga unit usaha peternakannya berada pada skala yang kurang menguntungkan, akibatnya kemampuan perolehan SHU juga mengecil, sehingga pada akhirnya tingkat keberhasilannya juga rendah. Kondisi ini didukung data pada Bab 5 dan sub Bab 5.1 bahwa volume usaha koperasi multi usaha lebih rendah daripada koperasi tunggal usaha dan *profit margin ratio*-nya juga lebih rendah serta pelayanan koperasinya juga lebih kecil daripada koperasi tunggal usaha.

Kaitan antara skala usaha dengan keberhasilan koperasi ini, antara lain dijelaskan oleh Helm ( 1968 - ) bahwa ukuran perusahaan sangat penting bagi

koperasi dalam rangka menciptakan efek ekonomi dan keunggulan. Koperasi dalam skala kecil akan sulit untuk bersaing dan akan sulit mendorong kualitas tenaga kerjanya, sehingga pada akhirnya akan mengalami kesulitan pula dalam mengakses untuk memperoleh kredit. Disamping itu, apabila dilihat dari keberhasilan koperasi pertanian di luar negeri, keberhasilan koperasi pertanian di Denmark karena koperasi berhasil menyatukan usaha pertanian yang berskala kecil, sehingga petani dapat membakukan cara produksi dan cara pengolahan hasil-hasilnya (Baswir, 2000 : 19-21). Demikian pula keberhasilan koperasi pertanian di USA karena koperasi dapat membentuk koperasi pertanian berskala besar, sehingga petani punya kemampuan mengamankan harga. Di Jepang koperasi pertanian dapat berhasil karena dimulai dengan meleburnya koperasi kecil tingkat desa secara berangsur-angsur sejak tahun 1960 dengan cara beramalgamasi dan membentuk koperasi berskala besar, sehingga menjadi kuat dan mampu mempekerjakan tenaga-tenaga ahli dengan menggunakan alat-alat modern. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa skala usaha merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan koperasi.

#### **6.2.2 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Melalui Partisipasi Anggota**

Hasil pengolahan data empirik menggunakan Analisis Alur (*Path Analysis*) Seri Program Statistik Versi 2000 Modul Sutrisno Hadi, menghasilkan koefisien jalur dan probabilitas pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi melalui partisipasi anggota sebagai berikut :

a. Pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap partisipasi anggota.

Koefisien jalur fokus usaha inti terhadap partisipasi anggota sebesar + 0,656. Berarti semakin terfokus usaha koperasi semakin besar partisipasi anggotanya. Pengaruh fokus usaha inti ini terhadap partisipasi anggota sangat kuat karena koefisien jalurnya lebih besar dari 0,300.

Berdasarkan kriteria probabilitas yang diuraikan pada halaman sebelumnya dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan ragam fokus usaha inti koperasi terhadap partisipasi anggota, sebab nilai probabilitasnya menunjukkan lebih kecil dari 0,050 ( $P=0,000 < 0,05$ ).

b. Pengaruh partisipasi anggota terhadap keberhasilan koperasi.

Koefisien partisipasi anggota terhadap keberhasilan koperasi sebesar + 0,448. Berarti semakin besar partisipasi anggota maka semakin besar keberhasilan koperasi. Pengaruh partisipasi anggota terhadap keberhasilan koperasi ini tergolong kuat karena koefisien jalurnya lebih besar dari 0,300.

Berdasarkan kriteria probabilitas yang diuraikan pada halaman sebelumnya dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi anggota terhadap keberhasilan koperasi, sebab nilai probabilitasnya menunjukkan lebih kecil dari 0,05 ( $P=0,011 < 0,050$ ).

Berdasarkan pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh ragam fokus usaha inti terhadap keberhasilan koperasi melalui partisipasi anggotanya diterima.

Dilihat dari nilai koefisien jalur dan probabilitasnya, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin terfokus unit usaha koperasi, maka semakin besar



partisipasi anggotanya, dan semakin besar partisipasi anggota, maka semakin berhasil koperasi tersebut. Keadaan ini wajar terjadi, karena koperasi tunggal usaha menciptakan kepastian kepada anggotanya, yaitu pembahasan dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan koperasi sudah pasti terkait dengan kepentingan anggota. Tidak demikian halnya bagi koperasi multi usaha, akibat unit usaha yang beragam, maka belum tentu yang dibicarakan dalam pertemuan koperasi terkait dengan kepentingan anggota. Akibatnya anggota kurang termotivasi untuk berpartisipasi. Dengan kata lain, semakin terfokus usaha koperasi maka semakin tidak menciptakan konflik bagi anggotanya, sehingga pada akhirnya mereka termotivasi untuk berpartisipasi di koperasinya.

Sebagaimana sering dikatakan bahwa dalam organisasi koperasi, anggota disamping sebagai pemilik juga pelanggan, maka keberhasilan koperasi sangat ditentukan oleh kegiatan pelanggan atau anggotanya ini. Dengan demikian, semakin besar partisipasi anggota, maka semakin berhasil koperasi tersebut. Dalam kegiatan sapi perah, keberhasilan koperasi sangat ditunjang oleh partisipasi anggotanya untuk menjual produk mereka pada koperasi. Akibat partisipasi anggota koperasi tunggal usaha lebih besar, maka skala usahanya juga lebih besar dibandingkan koperasi multi usaha. Disamping itu, karena harga pembelian susu oleh koperasi tunggal usaha lebih besar daripada koperasi multi usaha, maka anggota semakin tertarik untuk hanya menjual pada koperasinya, artinya penjualan lokal yang masih sering dilakukan oleh anggota relatif tidak terjadi pada anggota koperasi tunggal usaha daripada koperasi multi usaha.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Harsono (1985), Rachmad (1993), dan Budiarto (1998), bahwa partisipasi anggota berpengaruh secara nyata terhadap keberhasilan koperasi.

### **6.2.3 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Melalui Kinerja Pengurus**

Hasil pengolahan data empirik menggunakan Analisis Alur (*Path Analysis*) Seri Program Statistik Versi 2000 Modul Sutrisno Hadi, menghasilkan koefisien jalur dan probabilitas pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja pengurus sebagai berikut :

#### **a. Pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap kinerja pengurus.**

Koefisien jalur fokus usaha inti terhadap kinerja pengurus sebesar + 0,213.

Berarti semakin terfokus usaha koperasi semakin besar kinerja pengurusnya.

Pengaruh fokus usaha inti ini terhadap kinerja pengurus ini tergolong sedang karena koefisien jalurnya kurang dari 0,300 dan diatas 0,100

Namun, berdasarkan kriteria probabilitas yang diuraikan pada halaman terdahulu dapat dijelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan ragam fokus usaha inti koperasi terhadap kinerja pengurus, sebab nilai probabilitasnya menunjukkan lebih besar dari 0,050 ( $P = 0,258 > 0,050$ ).

#### **b. Pengaruh kinerja pengurus terhadap keberhasilan koperasi.**

Koefisien kinerja pengurus terhadap keberhasilan koperasi sebesar - 0,108.

Berarti semakin besar kinerja pengurus maka semakin kecil keberhasilan

koperasi. Pengaruh partisipasi anggota terhadap keberhasilan koperasi ini tergolong sedang karena koefisien jalurnya kurang dari 0,300 dan diatas 0,100. Berdasarkan kriteria probabilitas yang pada halaman sebelumnya dapat dijelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan kinerja pengurus terhadap keberhasilan koperasi, sebab nilai probabilitasnya menunjukkan lebih besar dari 0,05 ( $P=0,341 > 0,050$ ).

Berdasarkan pengujian tersebut, maka menolak hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh ragam fokus usaha inti terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja pengurusnya

Dilihat dari nilai koefisien jalur dan probabilitasnya, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin terfokus unit usaha koperasi, maka semakin besar kinerja pengurusnya, karena koefisien jalurnya menunjukkan nilai positif. Namun semakin besar kinerja pengurus, maka semakin tidak mendukung keberhasilan koperasi tersebut, karena koefisien jalur kinerja pengurus terhadap keberhasilan koperasi mempunyai nilai negatif. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Harsono (1985) dan Rachmad (1993), bahwa keaktifan pengurus berpengaruh nyata terhadap keberhasilan koperasi. Juga tidak mendukung temuan Khun (1987 : 80) bahwa prasyarat yang menunjang keberhasilan koperasi adalah pengurusnya.

Hasil penelitian tersebut memberikan bukti empirik, bahwa kinerja pengurus koperasi dalam kegiatan sapi perah tidak ditentukan oleh terfokus tidaknya unit usaha yang dilakukannya. Hal itu bisa dipahami karena sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam kegiatan tersebut adalah para manajernya,

sehingga kinerja pengurus koperasi tidak ada bedanya antara koperasi yang hanya mempunyai satu fokus bisnis inti dengan koperasi yang multi usaha. Salah satu indikator keseriusan pengurus untuk mengelola koperasi diukur dengan tingkat pendidikannya dan seringnya mengikuti diskusi dan seminar serta pertemuan tentang koperasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan bukti empirik pula bahwa tata cara pemilihan pengurus pada koperasi lebih banyak mengacu pada aspek di luar pendidikan. Sebagaimana disarankan oleh Folke Dubell (1981 : 73), bagi koperasi pertanian seharusnya lebih menekankan aspek pengalaman dalam pemilihan pengurusnya. Oleh karena itu, Folke Dubell menyarankan salah satu metode pendidikan pengurus adalah melalui berpartisipasi dalam rapat pengurus.

#### **6.2.4 Pengaruh Fokus Usaha Inti Terhadap Keberhasilan Koperasi Melalui Kinerja Manajer**

Hasil pengolahan data empirik menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) Seri Program Statistik Versi 2000 Modul Sutrisno Hadi, menghasilkan koefisien jalur dan probabilitas pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja manajer sebagai berikut :

##### **a. Pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap kinerja manajer.**

Koefisien jalur fokus usaha inti terhadap kinerja manajer sebesar + 0,590.

Berarti semakin terfokus usaha koperasi semakin besar kinerja manajernya.

Pengaruh fokus usaha inti ini terhadap kinerja manajer ini tergolong kuat karena koefisien jalurnya lebih dari 0,300

Berdasarkan kriteria probabilitas yang diuraikan pada halaman sebelumnya dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan ragam fokus usaha inti koperasi terhadap kinerja manajer, sebab nilai probabilitasnya menunjukkan lebih kecil dari 0,050 ( $P=0,001 < 0,050$ ).

b. Pengaruh kinerja manajer terhadap keberhasilan koperasi.

Koefisien kinerja manajer terhadap keberhasilan koperasi sebesar + 0,321. Berarti semakin besar kinerja pengurus maka semakin besar pula keberhasilan koperasi. Pengaruh kinerja manajer terhadap keberhasilan koperasi ini tergolong kuat karena koefisien jalurnya lebih dari 0,300.

Berdasarkan kriteria probabilitas yang diuraikan pada halaman terdahulu dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kinerja manajer terhadap keberhasilan koperasi, sebab nilai probabilitasnya menunjukkan lebih kecil dari 0,05 ( $P = 0,033 < 0,050$ ).

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis empat yang menyatakan terdapat pengaruh ragam fokus usaha inti terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja manajer diterima.

Dilihat dari nilai koefisien jalur dan probabilitasnya, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin terfokus unit usaha koperasi, maka semakin besar kinerja manajernya, dan semakin besar kinerja manajer, maka semakin berhasil koperasi tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Harsono (1985) dan Rachmad (1993), bahwa keaktifan manajer berpengaruh nyata terhadap keberhasilan koperasi.

Semakin terfokus usaha koperasi, semakin menuntut profesionalisme dari manajernya, sehingga syarat menjadi manajer tidak hanya mengenal kegiatan sapi perah saja, melainkan juga harus profesional mengelola koperasi. Kondisi ini memaksa manajer untuk meningkatkan kinerjanya melalui memperbanyak mengikuti pendidikan dan pelatihan, meningkatkan jenjang pendidikan formal, sampai dapat membangun jiwa kewirausahaannya.

Karena manajer bertubungan secara langsung dengan segala aktivitas pengelolaan kegiatan sapi perah ini, maka peningkatan kinerjanya berkorelasi positif dengan keberhasilan koperasinya. Jadi, pengaruh fokus usaha inti terhadap keberhasilan koperasi bisa melalui kinerja manajer koperasinya.

#### **6.2.5 Pengaruh Pembinaan Pemerintah dan Bantuan Modal Pemerintah Terhadap Keberhasilan Koperasi**

Hasil pengolahan data empirik menggunakan Analisis Alur (*Path Analysis*) menghasilkan koefisien jalur pengaruh pembinaan pemerintah terhadap keberhasilan koperasi sebesar 0,069. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin sering kunjungan pemerintah terhadap koperasi semakin menjadikan koperasi tersebut berhasil.

Berdasarkan kriteria probabilitasnya dapat dijelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan pembinaan pemerintah terhadap keberhasilan koperasi, sebab dilihat dari nilai Probabilitas menunjukkan lebih besar dari 0,05 ( $P=0,532 > 0,050$ ).

Hasil ini mengindikasikan bahwa keberhasilan koperasi tidak lagi ditentukan oleh banyaknya kunjungan aparat dinas koperasi terhadap koperasi. Dewasa ini, fenomena di koperasi peternakan sapi perah ini wajar terjadi karena peternakan sangat berhubungan dengan penggunaan teknologi dalam, sehingga pengalaman peternak yang justru berperan penting. Disamping itu, tidak bisa dipungkiri suatu kenyataan bahwa aparat pemerintah mempunyai kemampuan pengembangan koperasi yang bersifat menyeluruh, sehingga kebijaksanaan pemerintah ditata untuk pengembangan koperasi secara umum, padahal dalam kegiatan sapi perah peran teknologi dan sumber daya alam selingkung sangat dominan. Oleh karena itu, peran pemerintah dalam hal ini bersifat *supplement* (penambah) daripada *komplement* (menggantikan).

Hasil pengolahan data empirik menggunakan Analisis Alur (*Path Analysis*) untuk melihat pengaruh bantuan modal pemerintah terhadap keberhasilan koperasi menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,019. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin besar jumlah bantuan modal pemerintah terhadap koperasi maka semakin mendukung pengembangan kegiatan usaha sapi perah.

Namun, bila dilihat dari kriteria probabilitasnya dapat dijelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan bantuan modal pemerintah terhadap keberhasilan koperasi, sebab dilihat dari nilai *Probabilitas* menunjukkan lebih besar dari 0,05 ( $P = 0,861 > 0,05$ ).

Hasil ini juga mengindikasikan bahwa keberhasilan koperasi tidak lagi ditentukan oleh banyaknya bantuan modal pemerintah berupa kredit program

dengan bunga kecil. Hal ini bisa dipahami, karena fungsi pemerintah hanya sebagai pelengkap dalam ikut meningkatkan usaha sapi perah. Sebagian besar ditentukan oleh kepiawaian peternak mengelola usahanya sendiri.

Berdasarkan pengujian di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pembinaan pemerintah dan bantuan modal pemerintah terhadap keberhasilan koperasi ditolak.

Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian yang dilakukan oleh Rahmad (1993) dan Budiarto (1998) serta juga menolak pernyataan Rusidi (1982) bahwa kehidupan koperasi tidak akan pernah lepas dari peran pemerintah. Disamping itu, hasil penelitian ini mendukung pernyataan Röpke (1995 : 17) bahwa intervensi pemerintah yang terlalu dalam akan hanya menciptakan ketergantungan dari koperasi tersebut terhadap pemerintah. Juga mendukung pernyataan Sutaryo Salim, bahwa bantuan modal yang terlalu besar akan mengurangi rasa kepemilikan anggota terhadap koperasi yang mereka dirikan dan hilangnya partisipasi anggota berupa kontrol anggotanya dalam kegiatan koperasi, sehingga akan semakin jauh koperasi dari sifat otonom .

Pendapat yang senada dikemukakan oleh beberapa pakar koperasi di Indonesia ([WWW.kontan-online.com](http://WWW.kontan-online.com); Edisi 15/III/1999 tanggal 4-1-1999), diantaranya dikemukakan oleh Sri Edi Swasono bahwa memang semestinya koperasi dibiarkan tumbuh dari bawah, itu akan lebih sehat ketimbang dibeking dari atas. Lebih lanjut Sri Edi menyarankan bahwa Dinas Koperasi seharusnya mengubah pola pikirnya dari instruktif kearah penggerak inisiatip. Sedangkan Thoby Mutis memberikan harga mati bagi pembinaan pemerintah, yaitu koperasi



itu mutlak harus dari bawah, kalau dari atas maka koperasi akan mati. Apabila mengacu pada Teori Dulfer (Rozi dan Etha, 2002 : 87), memang seharusnya koperasi adalah organisasi Non Government Organization (NGO) atau swadaya yang melakukan perusahaan. Hal itu juga sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh ICA (Ibnoe Soedjono, 2002, 6), yang disosialisasikan dengan istilah *Value Based Professional Management (VBPM)* bahwa kegiatan-kegiatan koperasi adalah tanggung jawab manajemen, bukan pemerintah. Sedangkan skema-skema pemerintah sebaiknya diimplementasikan bilamana dianggap perlu dan dapat dilaksanakan oleh koperasi. Artinya, koperasi seharusnya tetap mempertahankan nilainya sebagai organisasi otonom.

#### **6.2.6 Pengaruh Partisipasi Anggota, Kinerja Pengurus dan Manajer Terhadap Keberhasilan Koperasi**

Hasil pengolahan data empirik menggunakan Path Analysis menghasilkan koefisien jalur pengaruh dan probabilitas untuk partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer sebagai berikut.

Berdasarkan Tabel 6.13 dapat dijelaskan bahwa partisipasi anggota dan kinerja pengurus serta kinerja manajer berpengaruh positif terhadap keberhasilan koperasi. Berdasarkan nilai probabilitasnya dapat dijelaskan bahwa pengaruh partisipasi anggota dan kinerja manajer signifikan terhadap keberhasilan koperasi, sedangkan pengaruh kinerja pengurus tidak signifikan terhadap keberhasilan koperasi. Artinya, hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggota, kinerja

pengurus dan manajer berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan koperasi ditolak.

TABEL 6.13 HASIL PERHITUNGAN NILAI SIGNIFIKANSI X2, X3, DAN X4 TERHADAP Y.

Nomor	Variabel	Koefisien Jalur	Probabilitas
1	Partisipasi Anggota (X2)	0.448	0,011
2	Kinerja Pengurus (X3)	0,108	0,341
3	Kinerja Manajer (X4)	0.321	0.033

Sumber : Lampiran 4.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin besar partisipasi anggota juga semakin berhasil koperasi tersebut. Begitu pula semakin besar unjuk kerja manajernya maka semakin menciptakan keberhasilan pada koperasinya. Kondisi semacam ini memang sangat diperlukan dalam pengembangan sapi perah oleh koperasi, mengingat anggota adalah pelanggan yang seharusnya setia menjual hasil produknya pada koperasi yang mereka dirikan. Seperti telah dijelaskan berulang keengganan anggota untuk berpartisipasi pada koperasi multi usaha disebabkan karena tidak semua hasil koperasi diarahkan untuk pengembangan unit usaha yang mereka tekuni. Hal itu disebabkan heterogenitas anggotanya, sehingga rasa memiliki dari anggota semakin pudar yang bermuara pada rendahnya partisipasi anggotanya secara keseluruhan.

Sebenarnya antara pengurus dan manajer seharusnya tampil kompak untuk memajukan koperasi sebagaimana pesan pemerintah bahwa untuk koperasi di

Indonesia seharusnya berlaku falsafah "Pengurus yang merintis jalan dan manajer yang meniodak lanjutinya". Dengan falsafah ini maka kreatifitas yang kosong dapat diisi oleh salah satu dari keduanya, sehingga seperti yang dikatakan oleh Rusidi keduanya bagaikan roda yang seharusnya berputar bersama agar tidak terjadi hambatan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Darsono (2000) bahwa partisipasi anggota berpengaruh terhadap keberhasilan koperasi. Juga mendukung teori Röpke (1987) bahwa keberhasilan koperasi tidak terlepas dari peran partisipasi anggotanya. Namun, bila dilihat dari koefisien jalur dan pengaruh yang tidak signifikan antara kinerja pengurus dan keberhasilan koperasi, berarti penelitian ini menolak hasil penelitian Harsono di Malang, bahwa pengurus berpengaruh positif terhadap keberhasilan KUD.

Hubungan antara peran manajer dan partisipasi anggota ini pernah disinggung oleh Munkner dalam bukunya yang berjudul Masa Depan Koperasi (1995 : 100), bahwa manajer dapat mengelola perusahaan koperasi melalui ekonomisasi dengan mempertimbangkan pembatasan koperasi yang spesifik. Apabila manajer koperasi menginginkan tingkat ekonomisasi tertinggi tanpa melibatkan kepentingan anggota, sebagai struktur yang berakar ditingkat lokal, maka pembatasan yang ada dalam cara-cara kerja sama dan nilai-nilai dasar koperasi telah dilanggar. Dalam kasus seperti ini, maka ekonomisasi telah berubah menjadi komersialisasi. Hal ini akan menyebabkan koperasi terpisah dari kelompok keanggotaannya. Dengan demikian, peran manajer dan anggota harus

tetap sejalan atau tujuan anggota harus dapat terintegrasi dalam tujuan koperasi agar koperasi berhasil.

### 6.2.7 Faktor Dominan yang Mempengaruhi Keberhasilan Koperasi

Untuk mengetahui faktor apakah yang dominan mempengaruhi keberhasilan koperasi peternakan sapi perah ini akan digunakan indikator nilai signifikansinya, karena umumnya nilai signifikansi berkorelasi dengan nilai korelasi partialnya. Adapun kriteria yang dipergunakan ialah, variabel yang memiliki tingkat signifikansi terkecil merupakan variabel yang berpengaruh secara dominan terhadap keberhasilan koperasi.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai masing-masing tingkat signifikansi yang disajikan pada Tabel 6.14.

TABEL 6.14 HASIL PERHITUNGAN NILAI SIGINIFIKANSI X1, X2, X3, X4, X5 DAN X6 TERHADAP Y.

Noor	Variabel	Keef. Jalur	Probabilitas
1	Fokus Usaha Inti (X1)	0,303	0,049
2	Partisipasi Anggota (X2)	0,448	0,011
3	Kinerja Pengurus (X3)	0,108	0,341
4	Kinerja Manajer (X4)	0,321	0,033
5	Pembinaan Pemerintah (X5)	0,069	0,532
6	Bantuan Modal Pemerintah (X6)	0,579	0,861

Sumber : Lampiran 4.

Berdasarkan Tabel 6.14 dan dikaitkan dengan kriteria pengambilan keputusan yang diuraikan pada halaman sebelumnya dapat disimpulkan bahwa variabel yang dominan mempengaruhi keberhasilan koperasi adalah variabel partisipasi anggota, karena mempunyai nilai signifikansi terkecil diantara lima variabel lainnya.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggota merupakan faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan koperasi diterima.

Temuan ini menggambarkan bahwa yang memegang peranan penting menciptakan keberhasilan di koperasi peternakan adalah partisipasi anggotanya. Hal itu bisa dipahami mengingat peran anggota begitu penting dan strategis dalam pengembangan kegiatan peternakan. Mereka yang memberikan kontribusi dana, ide dan gagasan untuk koperasi sebagai konsekuensi menjadi pemilik koperasi, dan mereka pula yang menjadi pemasok kebutuhan susu koperasi sebagai konsekuensi menjadi pelanggan koperasinya. Dengan demikian, dalam kegiatan susu sapi perah ini, anggota merupakan segala-galanya bagi koperasi

### 6.3 Temuan

Seperti telah dijelaskan pada kerangka konseptual, bahwa dasar teori yang menjadi rujukan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa teori yang terpisah, belum ada suatu penelitian yang secara lengkap membahas pengaruh ragam fokus usaha inti koperasi terhadap keberhasilan koperasi. Oleh karena itu, temuan yang

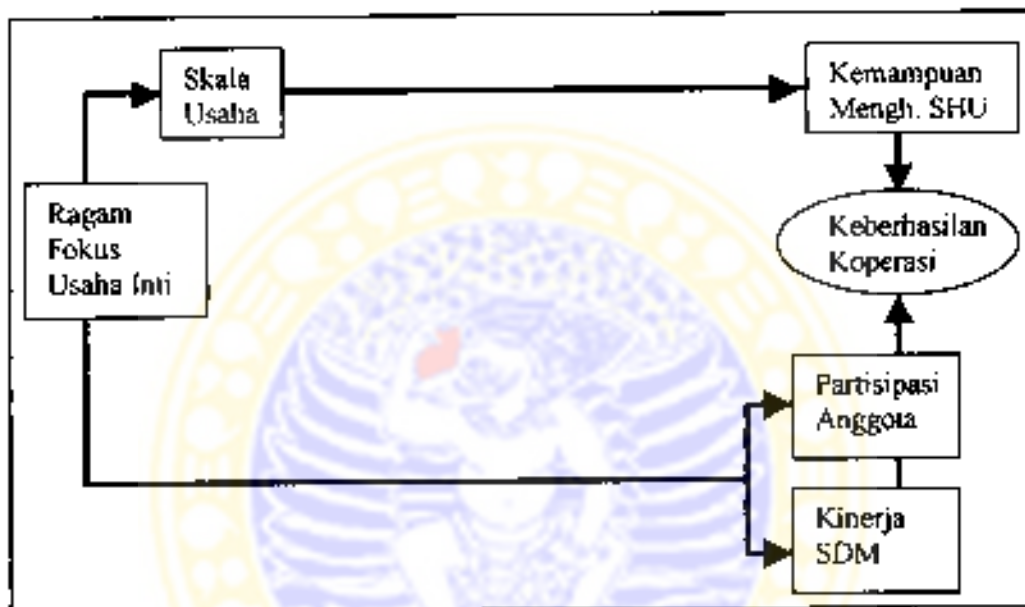
dapat disusun masih banyak bertumpu pada beberapa teori yang melandasinya.

Secara umum, hasil penelitian menghasilkan dua hubungan teoritis yang perlu kajian tindak lanjut, yaitu :

- a. Ragam fokus usaha inti mempengaruhi skala usaha koperasi secara langsung sehingga pada akhirnya mempengaruhi keberhasilan koperasi. Hasil penelitian ini mendukung teori yang menjelaskan bahwa unit usaha yang majemuk menciptakan skala usaha yang kecil dan inefisien, seperti konsep *economies of scale* dan *learning by doing* dalam teori biaya, teori strategi tunggal usaha dan multi usaha dari Jauch (1987 : 12), Kuhn (1987 : 73), Hanel (1989 : 75), dan Groskof (1986 : 193), serta Ropke (1987). Temuan ini juga mendukung hasil penelitian yang menjelaskan tentang hubungan antara perbedaan skala usaha dengan efisiensi, seperti penelitian Gordon Philpot (1970), Narasimhan and Fabrcy (19874), Yhi Min Ho (1980), Jae Won Kim (1986), dan Chu Chia S. Lin (1995) dan Tati S. Joeston (1999), serta menolak hasil temuan Sukadji (1974) dan Syahrudin (1986).
- b. Ragam fokus usaha inti mempengaruhi keberhasilan koperasi melalui sumber daya manusia koperasi, yaitu melalui partisipasi anggotanya dan kinerja manajernya. Hasil temuan ini mendukung teori *Three Angle Fit of Participation* dari Korten, model perilaku organisasi tiga tahap dan teori konflik dari Stephen Robbin. Temuan ini mendukung temuan yang menjelaskan pengaruh partisipasi anggota dan kinerja manajer

terhadap keberhasilan koperasi, seperti hasil penelitian Harsono (1985), Rahmad (1993), dan Budiarto (1998).

Hubungan di atas dapat digambarkan dengan gambar sederhana sebagai berikut :



GAMBAR 6.4  
TEMUAN HASIL PENELITIAN

Hubungan di atas menjadi tidak sederhana apabila digunakan landasan teoritis yang dipakai pada penelitian ini. Berikut akan diuraikan keterkaitan variabel temuan penelitian berlandaskan teori yang ada.

- #. Ragam fokus usaha inti mempengaruhi skala usaha koperasi secara langsung sehingga pada akhirnya mempengaruhi keberhasilan koperasi.

Apabila dikaitkan dengan beberapa teori yang menjadi landasan penelitian dapat dijelaskan bahwa ragam fokus usaha inti akan secara langsung

mempengaruhi skala usaha. Penyebabnya dapat dijelaskan oleh teori Cluech bahwa keberagaman *strategic business unit* menimbulkan keharusan bagi management untuk mengalokasikan keuangannya pada berbagai unit usahanya. Akibatnya, koperasi yang beragam akan mempunyai skala lebih kecil dari koperasi yang terfokus dalam satu kegiatan tertentu. Selanjutnya, berlandaskan teori biaya menghasilkan kesimpulan bahwa perbedaan skala usaha akan menciptakan perbedaan efisiensi karena konsep *economies of scale*. Dengan dasar teori Kopke yang diperkuat oleh hasil penelitian Narasimhan dan Fabray di India, dan Gordon Philpot, serta Yhi Min Ho dan Chu-Chia S. Lin di China, dijelaskan bahwa perbedaan skala akan menciptakan perbedaan adopsi teknologi maju sehingga menyebabkan perbedaan efisiensi. Begitu pula dengan mengacu pada hasil penelitian Tati Suhartati Joesron, disimpulkan bahwa koperasi yang terfokus akan menciptakan suburnya *learning by doing* sehingga akan menciptakan efisiensi. Selanjutnya efisiensi perusahaan ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan di dalam memperoleh keuntungan. Hubungan sederhana hasil penelitian menjadi sedikit kompleks seperti sisi atas Gambar 6.5.

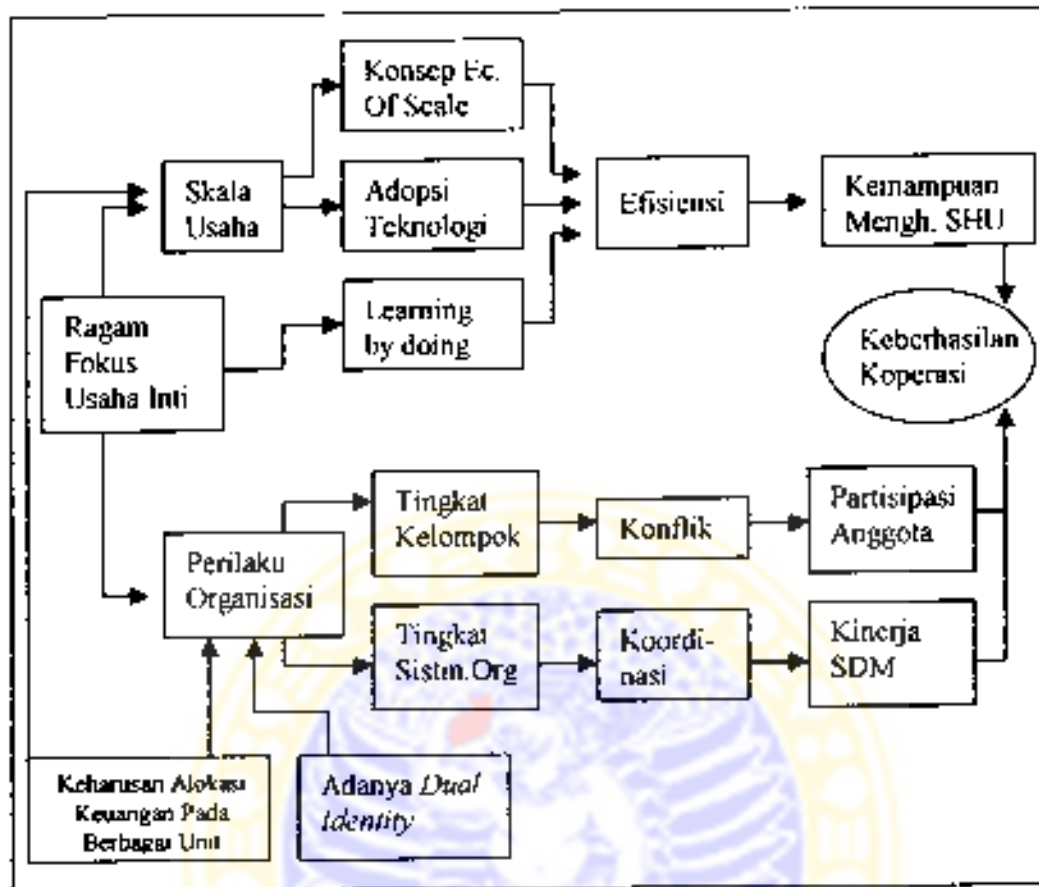
- c. Ragam fokus usaha inti mempengaruhi keberhasilan koperasi melalui sumber daya manusia koperasi, yaitu melalui partisipasi anggotanya dan kinerja manajemnya.

Apabila dikaitkan dengan beberapa teori yang menjadi landasannya, hubungan antara ragam fokus usaha inti dengan keberhasilan koperasi tidak sederhana seperti yang dinyatakan di atas. Menurut teori Three Angle Fit dari Kortan,



ragam fokus usaha inti akan mempengaruhi kesesuaian antara anggota, management, dan program. Apabila tidak terjadi kesesuaian diantara ketiganya, maka partisipasi anggota tidak akan efektif, yang selanjutnya akan mempengaruhi keberhasilan koperasi. Sejalan dengan itu, menurut Khun, koperasi yang beragam akan menimbulkan konflik sehingga management akan kesulitan mengintegrasikan tujuan anggota ke dalam tujuan koperasi. Disisi lain, bila dipakai landasan teori perilaku organisasi dari Steven Robbin, dijelaskan keberagaman *strategic business unit* akan mempengaruhi perilaku organisasi pada dua tingkatan, yaitu tingkat kelompok dan tingkat sistem organisasi. Pada tingkatan kelompok dapat menciptakan membesarnya konflik, sedangkan pada tingkat system organisasi akan menciptakan ketidaksesuaian antara keputusan dengan permintaan. Selanjutnya, menurut Hit, pada perusahaan yang menempuh *strategic business unit* mejemuk akan menyebabkan hambatan dalam komunikasi dan koordinasi karena organisasi tidak lagi sederhana. Akibat selanjutnya ialah eksekutif puncak akan kehilangan kontrol dan akan terlibat dalam memecahkan strategi jangka pendek serta sering melalaikan strategi jangka panjang. Pada kondisi inilah sangat dibutuhkan profesionalisme manajer dalam mengelola perusahaan. Sesuai dengan landasan teori inilah maka bisa diterima mengapa ragam fokus usaha inti koperasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia koperasi, terutama peran manajernya. Keterkaitan teori tersebut dengan temuan hasil penelitian disajikan pada sisi bawah Gambar 6.5.

Berdasarkan temuan penelitian dan landasan teoritis yang dijelaskan di atas dapat disajikan dalam bentuk paradigma sebagai berikut.



GAMBAR 6.5  
TEMUAN HASIL PENELITIAN  
BERLANDASKAN TEORI YANG ADA

#### 6.4 Implikasi Teoritik dan Praktik

Mengacu pada hasil penelitian ini dapat disusun implikasi teoritik dan praktik sebagai berikut :

##### 1. Implikasi Teoritik

Berdasarkan hasil penelitian membawa konsekuensi bahwa factor-factor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi bukan hanya factor partisipasi anggota, kinerja sumber daya manusia koperasi, peran pemerintah dan factor pasar,

tetapi ragam focus usaha inti perlu dimasukkan pula, karena ragam focus usaha inti dapat berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan koperasi dan berpengaruh secara tidak langsung melalui partisipasi anggota dan kinerja manajemnya.

## 2. Implikasi praktik

Berdasarkan hasil penelitian dapat dirumuskan bahwa praktik kegiatan susu sapi perah perlu mempertimbangkan ragam focus usahanya agar berhasil. Semakin terfokus usaha koperasi, maka akan semakin terhindar dari kompleksitas manajemen dan “kebingungan” anggota. Oleh karena itu, kegiatan susu sapi perah hendaknya tidak menjadi satu kegiatan terpadu dengan unit usaha lainnya, melainkan seharusnya dikelola secara otonom. Bagi koperasi yang sudah terlanjur mempunyai unit usaha beragam, maka koperasi seharusnya bertindak menjadi payung bagi unit usaha yang ada (*umbrella cooperative*), seperti koperasi generasi baru (KGB) yang banyak muncul dewasa ini.

## 6.5 Keterbatasan Studi

Disadari bahwa hasil penelitian ini belum sempurna menggambarkan pengaruh ragam fokus usaha inti terhadap partisipasi anggota, kinerja pengurus dan manajer, serta keberhasilan koperasi. Hal itu disebabkan oleh beberapa keterbatasan kemampuan peneliti serta hambatan-hambatan lain, antara lain :

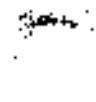
1. Seperti telah dimaklumi bersama, bahwa teori ilmu ekonomi koperasi sangat terbatas, sehingga tidak banyak rujukan teori yang dapat dipakai sebagai

landasannya. Disamping itu, seringkali dijumpai bahwa teori ekonomi koperasi masih dibangun pada tahap pengembangan pernyataan-pernyataan yang kadang kala masih perlu didiskusikan. Akibatnya tidak bisa dijadikan rujukan yang kuat, dan perlu dibuktikan secara empirik agar dapat berlaku secara konsisten. Disamping itu, belum banyak publikasi penelitian yang berhubungan dengan membandingkan satu jenis perusahaan koperasi dengan jenis koperasi lainnya, sehingga belum banyak yang dapat memberikan landasan pendukung hasil penelitian. Semua ini telah diupayakan dengan jalan mencari publikasi hasil penelitian yang membandingkan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya non koperasi.

2. Variabel keberhasilan koperasi belum menggambarkan indikator secara utuh. Variabel keberhasilan koperasi seharusnya menunjukkan tiga indikator (Hanel, 1987), yaitu keberhasilan dalam bisnis, keberhasilan memajukan anggota, dan indikator keberhasilan memberikan kontribusi pada pembangunan wilayah kerjanya. Pada penelitian ini, indikator keberhasilan koperasi hanya mampu dibangun dari dua indikator dari tiga indikator tersebut, yaitu *business success* dan *members success*. Hal itu disebabkan sulitnya membangun item yang berkaitan dengan kontribusi koperasi pada pembangunan di wilayah kerjanya.
3. Koperasi merupakan suatu sistem, dan setiap sub sistem mempunyai populasi yang berbeda. Misalnya, populasi anggota tidak sama dengan populasi pengurus maupun manajernya. Akibatnya, penelitian yang berupaya mengungkap keragaman koperasi tidak bisa memanfaatkan alat analisis yang

penyelesaiannya dapat dilakukan secara simultan - seperti Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling* = SEM) - melainkan harus dilakukan secara bertahap, mulai dari menaikkan data skala ordinal ke skala interval melalui MSI, kemudian dilakukan analisis menggunakan *Path Analysis*.





## **BAB 7**

### **PENUTUP**

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pada bab sebelumnya dapat disusun beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat perbedaan keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja manajer, pembinaan dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, namun tidak berhasil membuktikan perbedaan kinerja pengurusnya. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin terfokus usaha inti koperasi maka semakin berhasil koperasi tersebut dan semakin besar partisipasi anggotanya serta semakin besar unjuk kerja manajemnya. Pembinaan dan bantuan modal pemerintah menunjukkan lebih besar terhadap koperasi multi usaha daripada koperasi tunggal usaha.
2. Ragam fokus usaha inti berpengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan koperasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan yang menjelaskan bahwa semakin beragam usaha koperasi maka semakin kompleks pengelolaannya dan semakin kecil skala unit usahanya, yang bermuara pada semakin inefisien pengelolaannya.
3. Ragam fokus usaha inti berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan koperasi melalui partisipasi anggotanya. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin terfokus usaha inti koperasi maka semakin besar partisipasi anggotanya.

Dukungan anggota ini menciptakan keberhasilan pada koperasinya. Berarti teori Kortan yang menjelaskan efektivitas partisipasi anggota ditentukan oleh adanya kesesuaian antara anggota, manajemen dan program dapat diterapkan dalam koperasi sapi perah.

4. Ragam fokus usaha inti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja pengurusnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pengurus tidak ditentukan oleh ragam unit usaha inti koperasi dan kinerja pengurus tidak cukup mampu mendorong keberhasilan koperasi yang dipimpinnya.
5. Ragam fokus usaha inti berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan koperasi melalui kinerja manajemnya. Berarti semakin terfokus usaha koperasi semakin besar unjuk kerja manajemnya, dan semakin besar unjuk kerja manajemnya maka semakin menciptakan kondisi lebih berhasil bagi koperasinya.
6. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pembinaan dan bantuan modal pemerintah terhadap keberhasilan koperasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan pemerintah yang lebih besar pada koperasi multi usaha tidak cukup mampu menciptakan keberhasilan pada koperasi tersebut, karena kegiatan usaha sapi perah sarai dengan penggunaan teknologi yang memerlukan kepiawaian sumber daya manusia internal daripada bantuan yang bersifat eksternal.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi anggota dan kinerja manajer terhadap keberhasilan koperasi, namun tidak terdapat pengaruh yang



signifikan kinerja pengurus terhadap keberhasilan koperasi. Hal ini menjelaskan bahwa dukungan sumber daya manusia koperasi sangat diperlukan dalam pengembangan kegiatan sapi perah. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa falsafah "Pengurus yang mencari jalan, manajer yang menindak lanjuti" dalam pengelolaan koperasi sesuai SK Menteri Koperasi No. 86/1977 masih kental dilaksanakan, karena peran manajer ternyata lebih besar daripada peran pengurus koperasinya.

8. Partisipasi anggota merupakan faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan koperasi. Hal ini menunjukkan bahwa anggota bagi koperasi merupakan segala-galanya, baik mereka berperan sebagai pemilik maupun sebagai pelanggan.
9. Berdasarkan kedelapan pembuktian secara kuantitatif dan analisis dapat dibuat kesimpulan secara terpadu bahwa fokus usaha inti berpengaruh secara langsung terhadap keberhasilan koperasi dan berpengaruh secara tidak langsung melalui partisipasi anggota dan kinerja manajernya. Hasil studi ini memberikan bukti empirik bahwa efisiensi dan perbaikan pelayanan koperasi serta peningkatan kinerja sumber daya manusia koperasi bisa tercipta melalui unit usaha yang terfokus.

## 7.2 Saran

Saran ini dibangun berdasarkan temuan hasil penelitian dan beberapa kesimpulan di atas. Beberapa saran yang dapat dikemukakan antara lain :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin terfokus usaha koperasi, maka semakin berhasil koperasi tersebut dalam kegiatan sapi perah. Berdasarkan temuan ini disarankan bagi koperasi multi usaha agar unit usaha peternakan dikelola secara otonom. Artinya, koperasi hanya sebagai payung terhadap unit-unit usaha yang ada, dan pengelolaan unit usaha peternakan diberikan kebebasan untuk berkembang. Dengan kata lain, apabila dimungkinkan unit usaha peternakan hendaknya dikelola satu manajer yang profesional, tidak satu manajer untuk beberapa unit usaha karena akan menyebabkan terpecahnya konsentrasi manajer dan terjebaknya manajer pada pemecahan masalah administrasi jangka pendek daripada nilai strategis jangka panjang.
2. Berdasarkan temuan hasil penelitian bahwa koperasi tunggal usaha mempunyai skor keberhasilan lebih tinggi dan mempunyai partisipasi anggota lebih besar serta memiliki nilai rata-rata pembinaan dan bantuan pemerintah lebih kecil dibandingkan koperasi multi usaha, maka dicoba dibangun keterkaitan ketiga hal tersebut sebagai berikut. Bantuan modal pemerintah menciptakan rasa kepemilikan anggota terhadap koperasinya semakin kecil. Hal itu ditunjukkan dengan partisipasi anggota yang semakin rendah. Akibatnya tingkat keberhasilan koperasi semakin rendah pula. Disisi lain, pembinaan pemerintah berupa pemerintah bertindak sebagai wirausaha koperasi menyebabkan kinerja manajemen koperasi berkurang. Koperasi menjadi tergantung pada program pemerintah, akibatnya tingkat keberhasilannya juga berkurang. Berdasarkan temuan ini disarankan hendaknya bantuan pemerintah pada koperasi dibatasi dalam jangka waktu

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexander Dasuki, Marx, 1983, *Perspektif Perkembangan Peternakan Sapi Perah Sebagai Landasan Kesepadanan Mengisi Kebutuhan Susu di Jawa Barat*, Disertasi Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Al Rasjid, Harun, 1992, *Teknik Sampling dan Penarikan Skala*, Program Pascasarjana Unpad, Bandung.
- ....., 1994, *Dasar-Dasar Statistika Terapan*, Program Pascasarjana Unpad, Bandung.
- Anoraga, Panji, 1995, *BUMN, Swasta, dan Koperasi*, Pustaka Jaya, Jakarta.
- Anwar, Saifuddin, 1997, *Rehabilitas dan Validitas*, Pustaka Belajar, Jakarta.
- Artin, Bustanul, 1992, *Penyempurnaan Undang-Undang Perkoperasian Sebagai Dasar Koperasi Tingkat Landas*, *Infokop*, No. 12 tahun IX-1992-110.
- Baswir, Revrison, 1997, *Koperasi Indonesia*, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Berndt, R. Ernst, 1991, *The Practice of Econometrics, Classis and Contemporary*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. USA.
- Bilas, Richard A, 1994, *Micrconomic Theory*, Mc Graw-Hill International Book Company.
- Book, Sven-Ake, 1992, *Nilai-nilai Koperasi Dalam Era Globalisasi*, Terjemahan Djabarudin Djohan, LP.KJAN, Jakarta
- Protosunaryo, Otto A.S., 1996, *Undang-Undang dan Kebijakan Pemerintah Di Bidang Perkoperasian di Indonesia dalam Kaitannya dengan Manajemen KUD*, Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu Manajemen Koperasi, Fakultas Pertanian IPB, Bogor.
- Budiarto, 1998, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Pelayanan Koperasi Unit Desa (KUD) Terhadap Anggotanya di Propinsi Bengkulu*, Disertasi Unpad Bandung.
- Chu Chia S. Lin, 1995, *Production Function, Factor Substitution, and Direct Foreign Investment : A Case Study in Taiwan*, *Asian Economic Journal*, Vol. 9 No. 2.

- Chukwu, Samuel C., 1990, *Economics of the Cooperative Business Enterprise*, Marburg Consult, Marburg-Germany.
- Cobia, David (Ed), 1989, *Cooperative in Agriculture*, Prentice Hall, USA.
- Cripps, Maitin, 1991, Learning, Rational Expectation in a Policy Game, *Journal of Economic Dynamic and Control* 15, North Holland.
- Danasasmita, Kudus, 1995, *Keberadaan Koperasi Susu di Pedesaan Serta Dampaknya Bagi Kegiatan Usaha Nggota yang Memiliki Sumber Daya Lahan Usaha Tani*, Disertasi Unuversitas Padjadjaran, Bandung.
- Darsono, 2003, Partisipasi Anggota Dalam Pengembangan Koperasi, *Jurnal Dian Mas*, Volume 1 No. 4 Artikel 4, LPM LNS, Surakarta.
- Depkop, 1986, *Koperasi Dalam Era Efisiensi Nasional*, LP. Departemen Koperasi, Jakarta.
- Dirjen Pembinaan Koperasi Pedesaan Depkop, 1995, *Pedoman Pembinaan Koperasi Pedesaan/KUD*, Depkop, Jakarta.
- Djamhari, Choirul, 1984, *Memperkokoh Pilar-Pilar Kemandirian Koperasi*, Departemen Koperasi RI, Jakarta.
- Djojohadikusumo, Soemitro, 1991, *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Dubel, Folke, 1985, *Pembangunan Koperasi, Suatu Metode Perintisan dan Pengorganisasian Koperasi Pertanian di Negara Berkembang*, IKOPIN, Bandung.
- Dulfer, Eberhard (Ed), 1994, *International Handbook of Cooperative Organization*, Vandenhocch & Ruprecht Gottingen, Germany.
- Dulfer, Eberhard & Walter Hamm, 1985, *Cooperative in The Clash Between Member Participation, Organizational, Development and Bureaucratic Tendencies*, Quiller Press, London.
- Edi Swasono, Sri, 1987-a, *Mencari Bentuk, Posisi, Realita Koperasi di dalam Orde Ekonomi Indonesia*, UI-Pres, Jakarta.
- ....., 1987-b, *Koperasi dalam Organisasi Ekonomi Indonesia*, UI-Pres, Jakarta.

- ....., 1990, *Demokrasi Ekonomi, Keterkaitan Usaha Partisipasi VS Konsentrasi Ekonomi*. Dekopin.
- Ferguson, C.E dan Gould, J.P. 1975, *Microeconomics Theory. 4 th ed*, Richard D. Irwin, Home Illinois
- Gibson, James L.J.M. Invanchevich, J.H. Donnelly, Jr 1985, *Organizational : Behaviour, Structure, Processes*. BPI, Plano Texas.
- GKSI, 2003, *Laporan Perkembangan Usaha Sapi Perah oleh Koperasi*.
- Greene, William H., 1993, *Econometric Analysis*, Second Edition, Prentice Hall, USA.
- Grosskopf, Werner, 1986, *Cooperative to Day*. International Cooperative Alliance, Geneva.
- Gujarati, Damodar, N., 1988, *Basic Econometrics*, Mc. Graw-Hill, Singapore.
- Hadi, Sutrisno, 2000, *Metodologi Research*, Andi, Yogyakarta.
- ....., 2001, *SPS-2000 Seri Program Statistik*, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hamid, Abdul, 1994, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Diversifikasi Usaha Program ke Usaha Non-Program Pada KUD Mandiri di Propinsi Jawa Barat*, Disertasi Unpad, Bandung.
- Hanel, Alfred, 1985, *Basic Aspects of Cooperative Organization and Cooperative Self-help Promotion in Development Countries*. Marburg, Germany
- ....., 1989, *Organisasi Koperasi, Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangannya di Negara Berkembang*, Unpad, Bandung.
- Harsono, 1985, *Faktor-Faktor yang Menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang*, Disertasi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hatta, Mohammad, 1954-a, *Meninjau Masalah Koperasi*, PT. Pembangunan, Jakarta.
- ....., 1954-b, *Beberapa Fasal Ekonomi Koperasi*. Balai Pustaka, Jakarta.

- ....., 1986, *Membangun Koperasi dan Koperasi Membangun*, Edisi 2, Inti Idayu Press, Jakarta.
- ....., 1977, *Penyabaran Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945*, Mutiara, Jakarta.
- Hawkins dan Turla, 1993, *Ujilah Tingkat Kecerdasan anda Sebagai Wiraswasta*, Dabara Publishers, Solo.
- Helm, Franz C., 1968, *The Economics of Cooperative Enterprise*, The Cooperative College, Moshi, Tanzania.
- Hendar dan Kusnadi, 1999, *Ekonomi Koperasi Untuk Perguruan Tinggi*, LPFE-UI, Jakarta.
- Hit, Ireland, R.D. and Horkisson, R.E., 2001, *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concept, 4<sup>th</sup> Edition*, Cincinnati, Ohio : Sout-Western College Publishing.
- ICA, 2002, *Jati Diri Koperasi*, Terjemahan Ibnu Soedjono, ISP21, Jakarta.
- Imam Zadjuli, Suroso, 1999, *Strategi Sinergi Usaha Menengah/Kecil dan Konglomerat dalam Rangka Pemberdayaan dan Demokratisasi Ekonomi di Indonesia*, Makalah Seminar Nasional dalam Rangka Dies Natalis Univ. Brawijaya ke 36, Malang.
- Indrawan, 1998, *Pengaruh Faktor-Faktor Pembentuk Kinerja Anggota Pengurus dan Karyawan Terhadap Efektivitas Organisasi Koperasi*, Disertasi Program Pascasarjana Unpad, Bandung.
- Indrawan Rully dan Tati Suhartati Joesron, *Manajemen Koperasi*, Unpas, Bandung.
- Irawan dan M. Suparmoko, 1985, *Ekonomi Pembangunan* Edisi 3, BPFE, Yogyakarta.
- Jae Won Kim, 1984, *CES Production Function in Manufacturing and Problem of Industrialization in LDCs : Evidence From Korea*. *Journal Economic Development and Cultural Change*, Vol. 33 No. 1 Edisi Oktober.
- Jauch, Lawrence R. & William F. Cluech, 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Edisi Ketiga*, Erlangga, Jakarta.
- Kantor Statistik Propinsi Jawa Timur, 2003, *Jawa Timur dalam Angka*.

- Kantor Dinas Koperasi Propinsi Jawa Timur, 2003, *Laporan Perkembangan Unit Usaha Sapi perah*.
- Korten, David C, 1980, *Community Organization and Rural Development : A Learning Process Approach*, *Public Administration Review*, ILO.
- Koutsyiannis, 1975, *Modern Microeconomics*, The Macmillan Press LTD, London.
- Kulm, Johannes, 1981, *Cooperative Organization for Rural Development, Organization and Management Aspect*, Marburg, West-Germany.
- Malhotra.N.K., 1996, *Marketing Research*, New Jersey : Prentice Hall.
- Munkner, H. Hans, 1985, *Cooperative for The Rich or for The Poor*, Philips University, Marbur-Germany.
- ....., 1992, *Hukum Koperasi*, Terjemahan Abdul Kadir Muhammad, Alumni, Bandung.
- ....., 1997, *Masa Depan Koperasi*, Terjemahan Djabanuddin Djohan, DEKOPIN, Jakarta.
- Mutis, Thoby, 1992, *Pengembangan Koperasi, Kumpulan Karangan Thoby Mutis*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Narasimhan and Fabrycy, 1974, *Relative Efficiencies of Organized Industries in India*, *Journal of Development Studies*, June.
- Nasir, M., 1999, *Metode Penelitian*, Ghalia, Jakarta,
- Nicholson, Walter, 1995, *Mikroekonomi Intermediate dan Aplikasinya*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Palgrave, 1991, *Dectiionary of Economic*, The Mic Millan Press Limited, London.
- Paturohman, Maman, 1997, *Perilaku Konsumsi Rumah Tangga Peternak Sapi Perah Anggota Koperasi Peternakan Bandung Selatan Pengalengan, Dalam Hubungannya Dengan Tingkat Pendapatan*, Disertasi Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Philpot, Gordon, 1970, *Labor Quality, Returns to Scale and The Elasticity of Factor Substitution*, *The Review of Economic and Statistic* Vol. LII 2 May.

- Porter, Michael E., 1980, *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.
- Pudji Rahardjo, Widodo, Herjanto Poemomo, M. Hasan Machfoed, 1993, *Metode Penelitian dan Statistik Terapan*, Airlangga Press, Surabaya.
- Purwanto, U., 1988, *Petunjuk Praktis Tentang Cara Mendirikan Koperasi dan Mengelola Koperasi di Indonesia*, Aneka Ilmu, Semarang.
- Rachmad R, M, 1993, *Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Keberhasilan Pengembangan KUD di Wilayah Transmigran Propinsi Jambi*, Disertasi Program Pascasarjana Unpad, Bandung.
- Raka, I Gusti Gde, 1983, *Pengantar Pengetahuan Koperasi*, Departemen Koperasi-Direktorat Penyuluhan Koperasi, Jakarta.
- Ranuwardjo, Sukadji, 1974, *Beberapa Aspek Tentang Kategorisasi Fungsi dan Pengaruhnya Terhadap Pertumbuhan Industri di Indonesia*, Disertasi UGM, Yogyakarta.
- Reksoladiprodjo, Sukanto, 1987, *Manajemen Koperasi*, BPE-Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Republik Indonesia, 1992, *UU No 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian*, Depkop, Jakarta.
- Robbin, P. Stephen, 1993, *Organization Theory : Structure Design, and Application, Third Edition*, Prentice-Hall, Inc, NJ,07632
- ..... 2001, *Organizational Behaviour*, Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Röpke, Jochen, 1989, *Economic Theory of Cooperative*, Marburg-West Germany.
- ....., 1995-a, *Kewirausahaan Koperasi*, Alih bahasa oleh Yuyun Wirasmita, UPT Penerbit IKOPIN, Bandung.
- ....., 1995-b, *Manajemen Strategis*, Alih bahasa oleh Yuyun Wirasmita, UPT Penerbit IKOPIN, Bandung.
- ....., 2000, *Ekonomi Koperasi, Teori dan Manajemen*, Terjemahan Sri Djatnika S. Arifin, Salemba Empat, Jakarta.
- Rozzi dan Hendri, 1997, *Kopam dan Intamama Berkoperasi*, Unri-Press, Riau



- Rozi dan Etha, 2002, *Ekonomi Koperasi*, Bintang, Surabaya.
- Roy, Ewel Paul, 1981, *Cooperative : Development, Principles and Management*, The Interstate Printers & Publisher, INC, USA.
- Rusidi dan Maman Suratman, 1992, *Bunga Rampai Pokok-Pokok Pikiran Tentang Pembangunan Koperasi*, UPT Penerbitan IKOPIN, Bandung.
- Rusidi, 1996, *Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan Koperasi, Pelatihan Kepemimpinan Koperasi*, LPPM-IKOPIN dengan PKPRI DKI Jakarta, 25-28 Nopember
- Sagimun, 1984, *Koperasi Soko Curu Ekonomi Nasional Indonesia*, Inti Idayu Press, Jakarta.
- Salim, Soetarya, 1991, *Manajemen Permodalan serta Hubungannya dengan Penerapan Sendi-Sendi Dasar Koperasi, Partisipasi Anggota, Peranan Pemerintah, dan Lingkungan Pasar Pada KUD*, Disertasi Program Pascasarjana Unpad, Bandung
- Salvatore, Dominick, 1994, *Teori Ekonomi Mikro*, Erlangga, Jakarta.
- Schumpeter, Joseph A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass : Harvard University Press.
- Sevilla, Consuelo G. 1993, *Pengantar Metode Penelitian*, UI-Press, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1982, *Metode Penelitian Sosial*, Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, Jakarta.
- Sitepu, Nirwana, 1994, *Analisis Jalur (Path Analysis)*, Unit Pelayanan Statistika Jurusan Statistika FMIPA, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Soewardi, Herman, 1995, *Filsafat Koperasi atau Cooperativism*, LP-IKOPIN, Bandung.
- Soedjono, Ibnu, 1992, Tanpa Prinsip dan Nilai Koperasi, Koperasi Tidak Berhak Sebagai Anak Kandung dan Milik Pasal 33, *INFOKOP*, No. 11 Badan Penelitian dan Pengembangan Koperasi, Departemen Koperasi, Jakarta.
- ....., 1993, *Pemahaman Makna Gotong Royong dan Setiakawan dalam Koperasi*, Badan Penelitian dan Pengembangan Koperasi, Departemen Koperasi, Jakarta.

- ....., 1997, *Koperasi dan Pembangunan Nasional*, Pusat Informasi Perkoperasian (PIP-DEKOPIN), Jakarta.
- ....., 2002, *Manajemen Profesional Berdasarkan Nilai-nilai dalam Koperasi*, LSP2I, Jakarta.
- ....., 2003, *Instrumen-instrumen Pengembangan Koperasi*, Lembaga Studi Pengembangan Perkoperasian Indonesia (LSP2I), Jakarta.
- Suhartati Joesron, Tati, 1997, *Dasar-Dasar Manajemen Koperasi*, LEMLIT-UNPAS, Bandung.
- ....., 1999, *Pengaruh Dimensi Waktu Pengalaman Terhadap Skala Usaha dan Efisiensi Pada Koperasi Susu (Kasus Pada Koperasi Peternakan Bandung Selatan KPBS)*, Disertasi Unpad, Bandung.
- Suhartati Joesron, Tati dan M Fathorrozi, 2002, *Teori Ekonomi Mikro (Dilengkapi Beberapa Bentuk Fungsi Produksi)*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sukandijo, Ign, 1996, *Manajemen Koperasi*, Erlangga, Jakarta.
- Syahrudin, 1986, Upah dan Elastisitas Substitusi Terhadap Tenaga Kerja, *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Indonesia*, Vol: XXXIV No 2.
- Tugiran, Hiro, 1996, *Akuntansi Untuk Badan Usaha Koperasi*, Kanisius, Yogyakarta.
- Yhi Min Ho, 1980, The Production Structure of The Manufacturing Sector and It's Distribution Implication : The Case of Taiwan, *Economic Development and Culture Change*, Vol. 28 No. 2 Edisi Januari.
- Widiyanti, Ninik, 1994, *Manajemen Koperasi*, Reneka Cipta, Jakarta.
- Winardi, 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi*, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Wirasasmita, Yuyun, 1991, *Fungsi Produksi : Perkembangan dan Aplikasinya*, Makalah Pascasarjana UNPAD, Bandung.
- ....., 1995-a, *Sistem Nilai, Prinsip dan Praktek Perkoperasian*, Makalah di UNSOED, Purwokerto.
- ....., 1995-b, *Kewirakoperasian*, Makalah seminar di Bandung.

## Lampiran 1.

## PETA TEORI

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil Temuan	Keterangan
1	Gordon Phulpot. 1970	Labor Quality, Returns to Scale and The Elasticity of Factor Substitution	-Produksi -Tenaga kerja	Analisis menggunakan fungsi produksi CES	Terdapat perbedaan elastisitas substitusi antara industri yang mempunyai kualitas tenaga kerja yang berbeda di Australia, Kanada, Denmark, Netherland, Selandia Baru, Norwegia, Swedia, Inggris, dan Amerika Serikat	Journal
2	Sukadji Ranuwihardjo 1974	Beberapa Aspek Tentang Ketegaran Fungsi dan Pengaruhnya Terhadap Pertumbuhan Industri di Indonesia	- Produksi sektor industri - Jam kerja - Modal	Analisis Regresi Melalui Fungsi produksi Cobb Douglas	- Elastisitas substitusi pada semua cabang industri antara tenaga kerja dan modal sama-sama lebih kecil dari satu atau inelastic - Hasil penelitian menunjukkan, bahwa selama rentang waktu 10 tahun diperoleh angka elastisitas substitusi yang berbeda-beda antara industri sedang dan besar	Disertasi
3	Yhi Min Ho 1980	The production structure of the manufacturing sector and its distribution implication : The case of Taiwan	- Produksi - Jam Kerja - Modal	Analisis regresi menggunakan Constant Elasticity of Substitution (CES) Production Function	- Tingkat efisiensi industri skala kecil dan menengah lebih tinggi daripada industri skala besar. - Industri skala besar sudah berada pada decreasing returns to scale, sedangkan industri kecil dan menengah berada pada increasing returns to scale.	Journal
4	Jae Won Kim 1986	CES Production Function in manufacturing and problem of industrialization in LDCs : Evidence from Korea	- Produksi - Jam kerja - Modal	- Analisis regresi menggunakan Constant Elasticity of Substitution (CES) Production Function di Taiwan	- Industri kecil dan sedang mempunyai nilai elastisitas substitusi 0,4915 sedangkan untuk industri besar mempunyai nilai elastisitas substitusi 0,8825	Journal
5	Syahruddin 1986	Upah dan elastisitas substitusi terhadap tenaga kerja	- Produksi - Jam kerja - Modal	- Analisis regresi menggunakan Constant Elasticity of Substitution (CES) Production Function di Indonesia	- Elastisitas substitusi untuk semua kelompok industri lebih besar dari satu, dan bersifat capital intensive.	Jurnal

dilanjutkan ..

..... Lanjutkan 1

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil Temuan	Ketertarikan
6	Chu-Chin S. Lin 1995	Production function, Factor substitution, and direct foreign investment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi</li> <li>- Jam kerja</li> <li>- Modal</li> </ul>	-Analisis regresi menggunakan Constant Elasticity of Substitution (CES) Production Function -di China	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi perusahaan yang ada di Taiwan lebih tinggi daripada anak perusahaannya di China</li> <li>- Perusahaan di Taiwan bersifat padat modal sedangkan anak perusahaannya di China bersifat pada kapital.</li> <li>- Perusahaan di Taiwan berada pada posisi decreasing returns to scale, sedangkan anak perusahaannya di China berada pada posisi increasing returns to scale.</li> </ul>	Journal
7	Herso-no 1985	Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan koperasi unit desa (KUD) di Kabupaten Malang.	Kepeguruan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan formal</li> <li>- Pendidikan perkoperasian</li> <li>- Pengalaman</li> <li>- Sistem pengangkatan</li> <li>- insentif</li> </ul> Partisipasi Anggota : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan formal</li> <li>- Pendidikan perkoperasian</li> <li>- Tempat tinggal</li> <li>- Volume &amp; macam layan.</li> <li>- SHU</li> <li>- Pendapatan</li> </ul> Lingkungan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persepsi masyarakat</li> <li>- Struktur pasar</li> <li>- Bantuan pemerintah</li> </ul>	Penelitian sensus pada KUD di Kab. Malang. Alat uji yang digunakan ialah Uji Beda dan Rank Spearman Coorelation	Faktor yang berpengaruh nyata terhadap keberhasilan KUD adalah faktor kepeguruan, partisipasi anggota, dan lingkungan	Disertasi

dilanjutkan.....

.....lanjutan 2

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil Temuan	Keterangan
8	Rachmad 1993	Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap keberhasilan pengembangan KUD di wilayah transmigrasi Provinsi Jambi	Faktor Internal : - Partisipasi anggota - Keaktifan pengurus - Keaktifan manajer - Dukungan karyawan - Dukungan BP Faktor Eksternal : - Bimbingan BPP KUD - Pembinaan pemerintah - Bantuan modal - BUMN & BUMS yg memberi peluang - Pangsa pasar - Dukungan kelompok tani - Bantuan PUSKUD	Survey pada KUD dengan cara two stage cluster random sapling Alat analisis yang digunakan salah Rank Spearman correlation dan uji beda dua rata-rata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi anggota merupakan factor yang sangat mempengaruhi keberhasilan KUD disamping pengurus dan amanager, serta dukungan karyawan dan BP</li> <li>- Partisipasi anggota dipengaruhi oleh mutu pelayanan.</li> <li>- Keaktifan pengurus dan manajer dipengaruhi oleh insentif.</li> <li>- BUMN dan BUMS yang memben peluang mempengaruhi keberhasilan pengembangan KUD disamping factor bimbingan dari BPP KUD, pembinaan dan pemerintah, pangsa pasar yang diuasa KUD dan bantuan dari PUSKUD dalam memajukan usaha KUD.</li> <li>- Keberhasilan Pengembangan KUD berpengaruh terhadap pendapatan anggota.</li> <li>- SHU dan volume usaha KUD berpengaruh terhadap pendapatan anggota</li> </ul>	Disertasi

dijanjikan

## Lanjutan 3

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil Temuan	Keterangan
9	Abdul Hanud 1994	Faktor-faktor yang mempengaruhi diversifikasi usaha program ke usaha non program pada KUD Mandiri di Propinsi Jawa Barat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keberhasilan usaha non program</li> <li>- Pengadaan modal</li> <li>- Kebijakan pemerintah</li> <li>- Pesaing</li> <li>- Kemampuan PDK</li> <li>- Daya beli</li> <li>- Potensi produk unggulan</li> <li>- Keberhasilan usaha program</li> <li>- Pengadaan modal intern</li> <li>- Pengadaan modal ekstern</li> <li>- Reputasi</li> <li>- Pendidikan</li> <li>- Pengalaman</li> <li>- Insentif</li> <li>- Kepribadian</li> </ul>	Survey pada KUD dengan menggunakan two stage cluster sampling. Alat uji yang digunakan persamaan simulas pada multiple regression	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengadaan modal, pesaing, dan kemampuan personal sangat mempengaruhi keberhasilan usaha non program.</li> <li>- Keberhasilan usaha non program, pengadaan modal intern dan pengadaan modal ekstern sangat mempengaruhi kemampuan koperasi mengadakan modal</li> <li>- Modal, petaihan, insentif, dan kepribadian sangat mempengaruhi kemampuan mengelola usaha</li> </ul>	Disertasi

danjutan

... lanjutkan 4

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil Temuan	Keterangan
10	Budiarto 1998	Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan pelayanan koperasi unit desa (KUD) terhadap anggotanya di Propinsi Bengkulu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktifitas usaha tani</li> <li>- Kemampuan pengurus &amp; manajer</li> <li>- Homogenitas kegiatan usaha anggota</li> <li>- Partisipasi anggota</li> <li>- Produk lahan usaha tani</li> <li>- Kemampuan pengurus &amp; manajer</li> <li>- Homogenitas usaha anggota</li> <li>- Biaya transportasi</li> <li>- Pendapatan pengurus &amp; manajer</li> <li>- Prod.lahan</li> <li>- Kemampuan Pengurus &amp; Manajer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Path analysis</li> <li>- Clutter random sapling untuk KUD</li> <li>- Propinsi Bengkulu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat hubungan positif antara tingkat keberhasilan usaha koperasi dan partisipasi dengan kemampuan pelayanan KUD.</li> <li>- Keberhasilan dapat dicapai bila anggota berpartisipasi dan anggota akan berpartisipasi bila koperasi mampu menyediakan kebutuhannya.</li> <li>- Faktor pembinaan pemerintah, PUSKUD, Dekopin berpengaruh terhadap kemampuan pelayanan KUD.</li> <li>- Keputusan para anggota untuk memanfaatkan pelayanan KUD dipengaruhi oleh prosedur, ketepatan penyediaan, biaya pelayanan.</li> </ul>	Disertasi
11	Tati Suhartati Joesron 1999	Pengaruh dimensi waktu pengalaman terhadap skala usaha dan efisiensi pada koperasi susu	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Produksi</li> <li>-Jam kerja</li> <li>-Modal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Studi kasus pada Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS)</li> <li>-Alat analisis CES production function</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peranan input modal dalam proses produksi lebih dominan daripada jam kerja.</li> <li>- Factor teknologi yang menunjukkan parameter efisiensi dalam proses produksi cenderung bersifat dinamis dan memainkan peran yang semakin lama semakin membesar</li> <li>- Tambahan factor produksi memerlukan penyesuaian untuk menjadi produktif sebagai implementasi perwujudan terjadinya proses learning by doing yang menggambarkan kurva belajar pada koperasi.</li> </ul>	Disertasi

danjutan

. . .lanjutan 5

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metoda	Hasil Temuan	Keterangan
12	Darso-no 2000	Partisipasi anggota dalam pengembangan koperasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Partisipasi anggota</li> <li>-Partisipasi anggota tahap pelaksanaan</li> <li>-Partisipasi anggota tahap pengawasan.</li> <li>-Pendidikan anggota</li> <li>-Pekerjaan.</li> <li>-Status social</li> <li>-Keanggotaan.</li> <li>-Intensitas kegiatan</li> <li>-Pelayanan koperasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Deskripsi analitis.</li> <li>-Teknik sampling purposive sampling.</li> <li>-Analisis menggunakan tabulasi tunggal (table frekuensi) dan table silang.</li> <li>-Propinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali Lampung dan Sulawesi Selatan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggota cukup tinggi pada pemanfaatan (terutama pada kegiatan simpan pinjam)</li> <li>• Partisipasi anggota untuk perencanaan dan pengawasan masih rendah</li> <li>• Partisipasi anggota di luar jawa lebih kecil dibandingkan dengan koperasi di pulau jawa</li> <li>• Partisipasi anggota dipengaruhi oleh Pendidikan anggota,</li> <li>• Pekerjaan,</li> <li>• Status social,</li> <li>• Keanggotaan,</li> <li>• Intensitas kegiatan,</li> <li>• dan Pelayanan koperasi.</li> </ul>	Journal



## Lampiran 2

**REKAPITULASI DATA KEBERHASILAN KOPERASI, PARTISIPASI ANGGOTA, KINERJA PENGURUS DAN PENGELOLA, SERTA PEMBINAAN DAN BANTUAN MODAL PEMERINTAH**

No.	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1.	2.878	0.000	3.098	3.146	3.858	4.000	1700.000
2.	2.438	0.000	2.414	2.944	3.065	4.000	2700.000
3.	3.197	1.000	3.139	3.724	4.025	4.000	1900.000
4.	1.902	0.000	2.299	3.272	2.336	3.000	1200.000
5.	3.033	1.000	3.189	3.071	3.745	2.000	156.000
6.	2.152	0.000	2.258	3.068	3.885	4.000	1000.000
7.	3.062	1.000	3.216	3.402	4.025	5.000	1000.000
8.	2.485	0.000	2.984	3.753	3.576	3.000	6300.000
9.	2.666	0.000	2.835	3.591	3.581	4.000	1200.000
10.	2.649	0.000	3.087	3.628	3.548	4.000	1000.000
11.	2.011	0.000	2.202	2.886	2.407	5.000	1100.000
12.	2.248	0.000	2.869	3.582	3.012	3.000	2700.000
13.	2.371	0.000	2.352	3.481	2.731	5.000	6500.000
14.	2.008	0.000	2.215	3.085	2.314	4.000	861.000
15.	2.060	0.000	2.586	3.887	2.512	4.000	2100.000
16.	2.124	0.000	2.883	3.212	2.941	4.000	2200.000
17.	2.838	1.000	3.201	3.937	3.877	2.000	1800.000
18.	2.804	0.000	2.704	3.548	2.340	3.000	2017.000
19.	2.080	0.000	2.328	3.694	3.468	5.000	1800.000
20.	2.485	0.000	2.957	3.643	2.887	6.000	2617.000
21.	2.128	0.000	1.953	3.590	2.282	4.000	1300.000
22.	2.152	0.000	2.016	2.779	2.757	3.000	1300.000
23.	2.523	0.000	2.377	3.477	3.577	3.000	1100.000
24.	2.841	0.000	2.827	3.799	3.447	5.000	1400.000
25.	2.888	1.000	3.188	3.672	3.868	2.000	1500.000
26.	2.797	0.000	2.594	2.240	3.864	4.000	1300.000
27.	2.142	0.000	2.286	2.917	2.782	4.000	1200.000
28.	2.108	0.000	2.127	3.398	2.497	5.000	1980.000
29.	2.916	1.000	3.291	3.321	3.886	2.000	1200.000
30.	2.297	0.000	2.162	3.196	2.507	4.000	1980.000

## Lampiran 3

A. DATA UJI BEDA KEBERHASILAN KOOPERASI, PARTISIPASI ANGGOTA, KINERJA PENGURUS, KINERJA MANAJER, PEMBINAAN DAN BANTUAN MODAL PEMERINTAH ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DAN TUNGGAL USAHA

Y-MU	Y-TU	X2-MU	X2-TU	X3-MU	X3-TU	X4-MU	X4-TU	X5-MU	X5-TU	X6-MU	X6-TU
2.878	3.197	3.098	3.139	3.146	3.724	3.858	4.025	4.000	4.000	1.700.000	1.900.000
2.438	3.033	2.414	3.189	2.944	3.071	3.065	3.745	4.000	2.000	2.700.000	156.000
1.902	3.062	2.299	3.216	3.272	3.402	2.336	4.025	3.000	5.000	1.200.000	1.000.000
2.152	2.836	2.256	3.201	3.068	3.937	3.885	3.877	4.000	2.000	1.000.000	1.800.000
2.485	2.886	2.984	3.188	3.753	3.672	3.576	3.866	3.000	2.000	8.300.000	1.500.000
2.666	2.916	2.835	3.291	3.591	3.321	3.581	3.866	4.000	2.000	1.200.000	1.200.000
2.649	3.197	3.087	3.139	3.628	3.724	3.548	4.025	4.000	4.000	1.000.000	1.900.000
2.011	3.033	2.202	3.189	2.686	3.071	2.407	3.745	5.000	2.000	1.100.000	156.000
2.248	3.062	2.869	3.216	3.582	3.402	3.012	4.025	3.000	5.000	2.700.000	1.000.000
2.371	2.836	2.352	3.201	3.461	3.937	2.731	3.877	5.000	2.000	6.500.000	1.800.000
2.008	2.886	2.215	3.188	3.085	3.672	2.314	3.866	4.000	2.000	861.000	1.500.000
2.060	2.916	2.586	3.291	3.867	3.321	2.512	3.866	4.000	2.000	2.100.000	1.200.000
2.124	3.197	2.883	3.139	3.212	3.724	2.941	4.025	4.000	4.000	2.200.000	1.900.000
2.804	3.033	2.704	3.188	3.548	3.071	2.340	3.745	3.000	2.000	2.017.000	156.000
2.080	3.062	2.328	3.216	3.694	3.402	3.468	4.025	5.000	5.000	1.800.000	1.000.000
2.485	2.836	2.957	3.201	3.643	3.937	2.887	3.877	6.000	2.000	2.617.000	1.800.000
2.128	2.886	1.953	3.188	3.590	3.672	2.282	3.866	4.000	2.000	1.300.000	1.500.000
2.152	2.916	2.018	3.291	2.779	3.321	2.757	3.866	3.000	2.000	1.300.000	1.200.000
2.523	3.197	2.377	3.139	3.477	3.724	3.577	4.025	3.000	4.000	1.100.000	1.900.000
2.641	3.033	2.927	3.189	3.799	3.071	3.447	3.745	5.000	2.000	1.400.000	156.000
2.797	3.062	2.594	3.216	2.240	3.402	3.864	4.025	4.000	5.000	1.300.000	1.000.000
2.142	2.836	2.296	3.201	2.917	3.937	2.782	3.877	4.000	2.000	1.200.000	1.800.000
2.108	2.886	2.127	3.188	3.388	3.672	2.497	3.866	5.000	2.000	1.980.000	1.500.000
2.297	2.916	2.162	3.291	3.196	3.321	2.507	3.866	4.000	2.000	1.980.000	1.200.000

dilanjutkan...

... ..lanjutan

**B. HASIL PERHITUNGAN UJI BEDA KEBERHASILAN KOPERASI, PARTISIPASI ANGGOTA, KINERJA PENGURUS, KINERJA MANAJER, PEMBINAAN DAN BANTUAN MODAL PEMERINTAH ANTARA KOPERASI MULTI USAHA DAN TUNGGAL USAHA**

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	YMU	2.3312	24	.2771	5.657E-02
	YTU	2.6883	24	.1250	2.552E-02
Pair 2	X2MU	2.5217	24	.3576	7.300E-02
	X2TU	3.2040	24	4.649E-02	9.490E-03
Pair 3	X3MU	3.3165	24	.4023	8.211E-02
	X3TU	3.5212	24	.2930	5.981E-02
Pair 4	X4MU	3.0072	24	.5569	.1137
	X4TU	3.9007	24	1.005	2.052E-02
Pair 5	X5MU	4041.6667	24	806.4504	164.6160
	X5TU	2833.3333	24	1239.4482	253.0013
Pair 6	X6MU	2106458	24	1743024.5821	355793.4
	X6TU	1259333	24	596921.5713	121848.1

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	YMU & YTU	24	.339	.105
Pair 2	X2MU & X2TU	24	-.312	.137
Pair 3	X3MU & X3TU	24	.078	.715
Pair 4	X4MU & X4TU	24	.389	.060
Pair 5	X5MU & X5TU	24	-.254	.232
Pair 6	X6MU & X6TU	24	.117	.588

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1	YMU - YTU	-.6571	.2628	5.360E-02	-.7680	-.5463	-12.261	23	.000
Pair 2	X2MU - X2TU	-.6823	.3748	7.650E-02	-.8405	-.5240	-8.919	23	.000
Pair 3	X3MU - X3TU	-.2047	.4787	9.772E-02	-.4068	.252E-03	-2.064	23	.057
Pair 4	X4MU - X4TU	-.8934	.5281	.1074	-1.1156	-.6713	-8.320	23	.000
Pair 5	X5MU - X5TU	1208.3333	1641.2924	335.0274	515.2764	1901.3903	3.607	23	.001
Pair 6	X6MU - X6TU	847125.0	1775382.8812	362398.5	97446.58	1596803	2.336	23	.028

**Keterangan : MU = Koperasi Multi Usaha  
TU = Koperasi Tunggal Usaha**

## Lampiran 4.

**HASIL REGRESI PENGARUH FOKUS USAHA INTI TERHADAP KEBERHASILAN KOPERASI, PARTISIPASI ANGGOTA, KINERJA PENGURUS, KINERJA MANAJER, DAN PEMBINAAN SERTA BANTUAN MODAL PEMERINTAH**

## A. TABEL RANGKUMAN ANALISIS JALUR

Regresi	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Koef. Jalur	t	z	p
1	X2	X1	0,656	4,411	0,632	0,000
2	X3	X1	0,213	1,156	0,180	0,258
3	X4	X1	0,590	3,642	0,599	0,001
4	Y	X1	0,303	2,078	0,417	0,049
		X2	0,448	2,759	0,435	0,011
		X3	-0,108	-0,972	-0,127	0,341
		X4	0,321	2,066	0,499	0,033
		X5	0,069	0,455	0,005	0,532
		X6	0,019	0,128	0,110	0,661

## B. MATRIK INTERKORELASI

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Y	1,000	0,726	0,810	0,172	0,784	-0,294	-0,075
X1	0,726	1,000	0,656	0,213	0,590	-0,477	-0,214
X2	0,810	0,656	1,000	0,393	0,705	-0,314	0,039
X3	0,172	0,213	0,393	1,000	0,115	-0,045	0,282
X4	0,784	0,590	0,705	0,115	1,000	-0,263	-0,071
X5	-0,294	-0,477	-0,314	-0,045	-0,263	1,000	0,098
X6	-0,075	-0,214	0,039	0,282	-0,071	0,098	1,000

Lampiran 6.

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS BUTIR INDIKATOR KINERJA PENGURUS

A DATA UNTUK PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS BUTIR INDIKATOR KINERJA PENGURUS

No	Butir								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	1	5	4	5	5	5	4	4	36
2	3	3	1	5	4	3	4	2	27
3	1	5	5	5	5	5	5	5	39
4	4	5	6	1	4	4	4	5	34
5	5	5	5	4	5	5	5	4	39
6	4	4	1	3	3	1	2	5	27
7	5	1	4	4	3	4	4	4	33
8	4	3	5	5	4	4	5	4	34
9	3	3	1	4	4	4	4	5	31
10	5	4	5	5	5	5	5	5	39

B Hasil Korelasi Setiap Item Dengan Total

Correlations

	11	12	13	14	15	16	17	18	Jml X2
11 Pearson Correlation	1.000	.494	.452	.344	.560	.362	.467	.408	.660*
Sig. (2-tailed)		.147	.190	.331	.092	.334	.174	.242	.042
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
12 Pearson Correlation	.494	1.000	.607	.582	.347	.433	.470	.444	.705*
Sig. (2-tailed)	.147		.063	.078	.325	.211	.170	.198	.023
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
13 Pearson Correlation	.452	.607	1.000	.740*	.715*	.869*	.645*	.645*	.860*
Sig. (2-tailed)	.190	.063		.015	.020	.001	.044	.044	.001
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
14 Pearson Correlation	.344	.582	.740*	1.000	.645*	.791*	.600	.627	.823*
Sig. (2-tailed)	.331	.078	.015		.044	.006	.067	.062	.003
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
15 Pearson Correlation	.560	.347	.715*	.645*	1.000	.892*	.431	.492	.790*
Sig. (2-tailed)	.092	.325	.020	.044		.001	.214	.140	.006
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
16 Pearson Correlation	.362	.433	.869*	.791*	.892*	1.000	.516	.690*	.861*
Sig. (2-tailed)	.304	.211	.001	.006	.001		.125	.027	.001
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
17 Pearson Correlation	.467	.470	.645*	.600	.431	.518	1.000	.458	.758*
Sig. (2-tailed)	.174	.170	.044	.067	.214	.125		.183	.011
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
18 Pearson Correlation	.408	.444	.645*	.627	.492	.690*	.458	1.000	.744*
Sig. (2-tailed)	.242	.198	.044	.052	.148	.027	.183		.014
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Jml X2 Pearson Correlation	.650*	.705*	.800*	.823*	.790*	.861*	.758*	.744*	1.000
Sig. (2-tailed)	.042	.023	.001	.003	.006	.001	.011	.014	
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

dilanjutkan

.....lanjutan

### C. Nilai Koefisien Cronbach Alpha

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N of Cases =	10.0
N of Items =	8
Alpha =	.9032



## Lampiran 7.

## UJ) VALIDITAS DAN RELIABILITAS BUTIR INDIKATOR KINERJA MANAJER

## A. DATA UNTUK PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS BUTIR INDIKATOR KINERJA MANAJER

No	Butir								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	5	4	5	5	5	5	39
2	3	4	4	3	4	3	4	3	28
3	4	5	5	5	5	5	5	5	39
4	3	4	4	3	4	4	4	3	29
5	5	5	5	5	5	5	5	4	39
6	5	5	5	4	5	5	5	5	39

## B. Hasil Korelasi Setiap Butir Indikator Dengan Total Indikator

		Korelasi								
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	jumlah
T1	Pearson Correlation	1.000	.913*	.913*	.750	.913*	.808	.913*	.750	.911*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.144	.000	.078	.000	.144	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T2	Pearson Correlation	.913*	1.000	1.000	.913*	1.000	.918*	1.000	.913*	.908*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.028	.000	.000	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T3	Pearson Correlation	.913*	1.000	1.000	.913*	1.000	.918*	1.000	.913*	.908*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.028	.000	.000	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T4	Pearson Correlation	.750	.913*	.913*	1.000	.913*	.808	.913*	.750	.911*
	Sig. (2-tailed)	.144	.000	.000		.000	.078	.000	.144	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T5	Pearson Correlation	.913*	1.000	1.000	.913*	1.000	.918*	1.000	.913*	.908*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.028	.000	.000	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T6	Pearson Correlation	.808	.918*	.918*	.808	.918*	1.000	.918*	.808	.911*
	Sig. (2-tailed)	.078	.028	.028	.144	.028		.028	.078	.017
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T7	Pearson Correlation	.913*	1.000	1.000	.913*	1.000	.918*	1.000	.913*	.908*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.028	.000	.000	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T8	Pearson Correlation	.750	.913*	.913*	.750	.913*	.808	.913*	1.000	.911*
	Sig. (2-tailed)	.144	.000	.000	.144	.000	.078	.000	.144	.000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
jumlah	Pearson Correlation	.911*	.908*	.908*	.911*	.908*	.911*	.908*	.911*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.017	.000	.000	
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## C. Nilai Koefisien Cronbach Alpha

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
No of Cases =	5.0
N of Items = 8	
Alpha =	.9707

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEBERHASILAN KOPERASI  
(BUTIR PELAYANAN KOPERASI)**

**A. DATA UNTUK PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEBERHASILAN KOPERASI  
(BUTIR PELAYANAN PADA ANGGOTA)**

No.	Butir				Total
	1	2	3	4	
1	2	1	1	1	5
2	2	2	2	2	8
3	2	2	2	1	7
4	2	1	1	3	7
5	2	2	2	2	8
6	2	2	1	2	8
7	1	1	3	2	7
8	1	1	2	2	6
9	1	2	4	4	11
10	5	5	5	5	20
11	5	5	4	5	19
12	5	5	4	4	18
13	5	5	5	5	20
14	5	4	5	5	19
15	3	3	1	5	12
16	5	3	5	4	17
17	3	5	4	4	16
18	4	3	4	4	14
19	1	3	1	1	6
20	2	2	5	3	12
21	3	3	2	4	12
22	3	3	1	2	9
23	3	3	2	4	12
24	3	3	4	4	14
25	4	2	3	4	13
26	5	2	5	5	17
27	3	3	3	5	14
28	4	4	4	4	16
29	3	3	3	5	14
30	5	2	4	2	13
31	4	4	3	3	14
32	3	3	3	3	12
33	5	3	3	3	14
34	5	4	5	4	18
35	4	3	5	3	15
36	4	3	5	4	16
37	4	2	3	2	11
38	5	4	5	4	18
39	4	5	5	3	17
40	5	4	4	4	17
41	4	5	4	3	16
42	5	4	5	4	18
43	4	5	5	5	19
44	4	5	5	3	17
45	2	4	5	4	15
46	4	5	5	4	18
47	4	5	5	3	17
48	4	5	5	3	17
49	5	4	4	4	17
50	3	5	5	3	16

dilanjutkan .....



..... Lanjutan

## B. HASIL ANALISIS UNTUK MENGUJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEBERHASILAN KOPERASI (BUKTI INDIKATOR PELAYANAN PADA ANGGOTA)

### 1. Hasil Korelasi Setiap Butir Indikator dengan Total Indikator

		Correlations				
		BTR01	BTR02	BTR03	BTR04	TOTAL
BTR01	Pearson Correlation	1.000	.574	.575	.452	.797
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50
BTR02	Pearson Correlation	.574	1.000	.657	.590	.862
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
BTR03	Pearson Correlation	.575	.657	1.000	.559	.861
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
BTR04	Pearson Correlation	.452	.590	.559	1.000	.767
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
TOTAL	Pearson Correlation	.797	.862	.861	.767	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 2. Nilai Koefisien Cronbach Alfa.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALZ IALPHA	
Reliability Coefficients	
N of Cases =	50.0
N of Items =	4
Alpha =	.8388

Lampiran 9

**DATA PARTISIPASI ANGGOTA  
DALAM SKALA ORDINAL**

No. Kap.	No. Resp.	B u t i r										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	4	3	1	5	3	3	5	4	5	3	5
	2	5	1	1	5	1	3	5	4	5	3	5
	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5
	4	4	4	1	5	5	4	5	4	5	3	5
	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
	6	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	5
	7	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5
	8	4	2	5	4	3	3	5	3	5	1	5
	9	5	1	1	5	1	3	5	4	4	4	5
2	10	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4
	11	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
	12	1	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3
	13	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
	14	3	4	3	4	4	3	1	3	4	4	5
	15	3	3	4	1	4	2	3	4	3	3	3
	16	4	5	3	1	3	4	1	3	3	3	3
	17	3	3	3	1	3	5	3	3	3	3	5
	18	3	4	4	2	3	3	1	4	3	4	4
	19	4	4	3	3	4	3	1	2	2	3	4
	20	3	3	4	2	4	3	1	2	3	2	4
	21	4	4	4	3	4	3	1	3	3	3	3
	22	3	4	3	2	3	3	1	4	3	3	4
	23	3	3	4	1	3	4	3	4	3	3	5
24	3	2	5	2	4	3	1	2	3	3	3	
3	25	3	4	5	5	2	4	4	5	4	5	5
	26	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
	27	5	4	5	5	3	4	3	4	5	4	5
	28	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5
	29	5	3	4	5	3	4	4	4	4	2	5
	30	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5
	31	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
	32	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	5
	33	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5
	34	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5
	35	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5
	36	5	3	5	5	4	4	3	4	4	5	5
	37	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	5
	38	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5
	39	5	3	5	5	3	4	3	4	5	2	5
	40	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5
	41	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
	42	5	4	5	4	5	4	5	4	2	2	5
	43	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5
	44	4	3	5	5	5	4	5	2	5	5	5
	45	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4
	46	3	5	3	3	5	5	5	4	5	4	5
	47	3	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5
	48	5	3	5	5	3	3	4	5	5	4	5
	49	5	4	5	3	5	3	5	5	5	4	5
	50	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
51	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	
52	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
53	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
54	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	
55	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3	5	
56	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	

dilanjutkan .....

.....lanjutan I

No. Kep.	No. Resp.	B u t i r										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	57	3	1	5	3	5	3	1	3	3	4	5
	58	5	3	5	3	5	3	5	4	4	3	5
	59	3	1	5	3	5	3	5	3	3	3	5
	60	3	3	5	3	5	3	5	3	4	3	5
	61	5	3	5	1	3	4	4	4	5	3	5
	62	5	4	5	5	4	4	5	4	1	4	5
	63	4	3	5	5	3	4	5	5	5	3	5
	64	4	3	5	5	2	4	1	5	5	4	5
	65	5	3	5	5	3	4	3	4	5	4	5
	66	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5
	67	4	5	5	5	1	4	5	4	3	3	3
	68	4	5	5	3	5	4	5	4	2	1	5
	69	4	3	5	1	5	4	5	3	3	3	3
	70	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5
	71	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5
	72	3	3	5	5	3	3	5	4	3	5	5
	73	5	3	5	3	3	4	5	5	3	5	5
	74	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5
	75	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5
	76	5	3	5	5	3	2	5	5	3	5	5
	77	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
	78	5	5	5	5	4	4	1	4	5	5	5
	79	5	4	5	5	5	4	1	4	3	5	5
	80	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
	81	4	3	5	5	3	4	5	4	4	1	5
	82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	83	5	4	5	3	4	4	1	4	3	3	4
	84	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5
	85	5	2	5	4	3	4	1	4	4	3	5
	86	5	4	5	3	3	4	2	1	3	3	5
	87	5	4	5	5	5	3	1	3	5	3	5
	88	3	4	5	3	5	4	1	3	2	3	5
	89	5	4	5	5	1	3	1	3	5	4	5
	90	5	4	5	5	1	4	1	4	5	5	5
	91	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5
	92	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
	93	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5
	94	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5
	95	3	4	5	5	5	4	1	4	3	4	1
	96	5	2	5	5	5	2	1	3	5	2	5
	97	5	3	5	5	5	3	1	1	5	3	5
	98	5	3	5	5	5	3	5	2	4	5	5
	99	5	3	5	5	5	3	1	1	2	2	5
	100	5	2	5	5	5	3	1	2	2	3	5
	101	5	4	5	5	5	3	1	1	2	2	5
	102	4	3	5	5	4	2	5	3	5	2	5
	103	5	2	5	3	5	2	1	4	5	5	5
	104	5	4	5	1	4	4	1	4	5	3	5
	105	5	4	5	1	4	3	1	4	5	3	5
	106	5	4	5	1	4	4	1	4	5	3	5
	107	5	4	5	1	4	4	1	4	5	3	5
	108	5	4	5	1	5	4	1	4	5	3	5
	109	5	4	5	1	4	4	1	4	5	3	5
	110	5	4	5	1	4	3	1	4	5	3	5
	111	5	5	5	1	4	1	5	4	4	4	5
	112	5	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5
	113	5	3	5	5	5	3	1	1	2	2	5
	114	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5

dilanjutkan.....

.....lanjutan 2

No. Kop.	No. Resp.	B u t i r										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	116	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5
	117	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5
	118	5	3	5	5	1	5	1	3	5	3	5
	119	5	4	5	1	1	4	1	4	2	2	5
	120	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5
	121	4	1	5	5	1	4	5	4	3	3	5
	122	3	1	5	5	1	4	5	4	5	1	5
	123	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5
	124	5	3	1	4	1	5	1	5	4	3	5
	125	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5
	126	5	4	5	1	5	4	1	5	4	3	5
	127	5	4	5	1	4	4	1	4	5	2	5
	128	5	3	5	5	1	3	4	5	5	1	5
	129	5	4	5	1	4	4	1	4	5	3	5
	130	5	2	5	5	5	2	1	3	5	2	5
	131	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5
	132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	133	3	3	5	5	3	3	5	4	3	5	5
	134	3	1	5	3	1	3	1	3	3	4	5
	135	4	3	5	5	2	4	1	5	5	4	4
	136	5	3	5	1	3	4	1	4	3	2	5
	137	5	4	5	3	5	4	1	3	2	3	5
4	138	4	4	3	3	4	4	1	4	3	1	3
	139	2	2	3	2	1	4	1	2	1	1	3
	140	4	3	1	4	3	4	3	3	3	5	1
	141	3	1	4	3	4	1	1	3	3	1	1
	142	3	3	3	3	1	4	2	3	2	4	5
	143	3	3	3	4	1	4	1	4	4	5	3
	144	4	2	1	1	1	3	4	3	2	3	3
	145	3	3	3	3	1	3	4	3	4	4	3
	146	4	3	3	2	2	3	1	3	3	3	4
	147	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3
	148	2	1	3	3	2	2	3	3	3	1	3
	149	1	5	1	1	1	1	1	4	1	3	3
	150	3	2	4	2	2	3	3	2	3	3	1
	151	4	3	4	4	2	3	1	4	5	4	1
	152	3	2	2	2	3	4	1	4	4	5	3
	153	4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	3
	154	3	3	3	3	4	4	3	5	5	4	3
	155	3	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2
	156	3	4	3	3	1	3	2	4	3	1	3
	157	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	1
	158	4	3	3	4	1	3	3	4	1	1	1
	159	3	1	2	3	1	2	1	4	3	1	3
	160	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	1
	161	3	3	5	3	1	4	3	4	3	1	1
	162	4	4	4	4	1	4	5	4	5	4	4
	163	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1
	164	3	3	3	3	1	4	2	2	2	4	4
	165	4	3	3	2	2	5	1	3	3	3	3
	166	3	1	3	3	2	3	2	1	1	1	3
	167	1	5	1	1	1	1	1	4	1	3	5
	168	4	1	3	3	1	4	1	4	3	1	1
	169	4	4	4	4	1	3	4	3	3	4	1
	170	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	1
	171	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
	172	3	3	3	2	2	5	1	3	3	3	5

dilanjutkan.....

.....lanjutan 3

No. Kop.	No. Resp.	B e r i k u r										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	173	4	3	3	5	5	4	1	4	4	5	5
	174	4	4	4	4	1	4	5	4	3	4	5
	175	4	3	1	5	3	4	5	5	3	5	5
	176	3	3	5	4	2	3	3	2	3	3	4
	177	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5
	178	2	3	5	5	4	4	3	3	3	3	5
	179	5	3	5	5	1	5	3	3	5	5	5
	180	4	3	5	4	3	4	3	5	5	4	5
	181	5	4	4	5	4	4	2	3	5	1	5
	182	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5
6	183	5	3	5	1	3	4	2	4	5	5	5
	184	4	1	3	3	1	4	1	4	3	3	5
	185	3	4	4	4	1	4	3	4	3	4	1
	186	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	1
	187	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
	188	3	3	3	2	2	2	1	5	3	3	3
	189	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3
	190	3	3	2	4	3	4	2	2	2	4	3
	191	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	3
	192	3	5	2	4	2	2	2	2	2	3	4
	193	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5
	194	3	1	1	3	4	4	3	3	3	1	3
	195	4	1	4	2	4	2	1	1	1	3	4
	196	3	3	3	3	4	4	2	4	2	4	4
	197	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	4
	198	3	3	3	5	3	2	4	3	2	4	4
	199	4	1	3	1	2	1	1	1	1	5	4
	200	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
	201	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
	202	3	1	1	1	1	3	4	3	3	3	4
203	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3	4	
204	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
205	2	1	3	2	4	4	3	3	3	1	4	
206	4	2	3	2	4	4	4	4	3	3	4	
7	207	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4
	208	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
	209	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
	210	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
	211	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	212	5	1	1	1	1	3	5	3	5	5	5
	213	5	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5
	214	4	1	5	5	1	4	5	4	5	4	5
	215	5	2	5	5	4	4	5	4	5	3	5
	216	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5
	217	5	3	5	5	4	2	5	3	5	5	5
	218	5	3	5	5	3	2	4	3	5	4	5
	219	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5
	220	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5
	221	5	4	5	5	1	4	1	4	5	4	5
	222	5	4	5	5	2	3	2	4	5	2	1
	223	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	224	5	4	5	5	3	4	1	4	5	3	5
225	5	3	5	5	1	4	1	4	5	4	5	
226	5	3	5	5	1	3	1	3	5	3	5	
227	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
228	4	3	5	5	3	3	1	3	5	5	5	
229	5	3	4	4	1	4	1	4	5	4	5	
230	4	2	5	5	3	4	5	2	5	1	5	

dilanjutkan.....

.....lanjutan 4

No. Kop.	iNo. Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	231	5	2	5	5	4	4	5	4	5	1	5
	232	4	5	5	5	1	3	5	4	5	3	5
	233	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5
	234	5	4	5	5	3	4	5	4	3	3	5
	235	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
	236	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
	237	5	5	5	5	1	5	3	5	5	1	5
	238	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
	239	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
	240	5	3	5	5	5	3	1	5	1	5	5
	241	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5
	242	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5
	243	5	3	5	5	1	4	5	4	5	3	5
	244	4	4	5	5	1	2	1	4	1	4	5
	245	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
	246	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
	247	5	3	5	5	1	4	5	3	5	1	5
	248	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5
	249	4	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5
	250	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
	251	5	3	5	5	1	4	1	3	5	4	5
	252	5	3	5	5	1	4	1	3	5	4	5
	253	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5
	254	5	4	5	5	1	3	1	2	5	2	5
	255	5	2	5	5	3	4	2	4	4	2	5
	256	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
	257	5	4	5	5	3	3	1	2	5	2	5
	258	5	3	3	5	3	3	1	1	3	4	4
	259	5	3	5	5	2	3	1	3	5	4	5
	260	5	3	5	5	1	4	1	3	4	4	5
	261	5	3	5	5	1	4	1	4	5	4	5
	262	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	4
	263	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5
	264	5	3	5	5	2	3	1	3	5	4	5
	265	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
	266	4	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5
	267	4	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5
	268	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
	269	5	3	4	4	1	4	1	4	5	4	5
	270	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
	271	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
	272	4	1	5	5	1	4	5	4	5	4	5
	273	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5
	274	5	2	5	5	3	4	2	4	4	2	5
	275	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
	276	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
	277	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
	278	5	3	5	5	1	4	5	3	5	1	5
	279	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
	280	4	5	5	5	1	3	5	4	5	3	4
	281	5	4	5	5	5	2	5	4	5	4	5
	282	5	3	3	5	3	3	1	1	3	4	4
	283	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4
	284	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
	285	4	3	5	5	3	3	3	3	5	3	4
	286	4	1	5	5	1	4	5	4	5	4	5
	287	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
	288	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5

dilanjutkan .....

.....lanjutan 5

No. Kes.	No. Resp.	E s t i m a s i											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
8	289	5	3	5	5	3	5	5	3	4	4	5	6
	290	5	2	5	5	4	1	1	4	4	3	5	5
	291	4	4	5	5	3	4	1	4	4	3	5	5
	292	4	4	5	5	3	4	1	4	4	3	5	5
	293	4	2	5	5	1	4	1	4	5	3	5	5
	294	2	1	5	5	5	4	5	3	2	3	4	4
	295	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
	296	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
	297	4	4	5	5	4	5	2	4	1	2	5	5
	298	2	1	5	5	5	4	5	3	2	3	4	4
299	4	4	5	5	3	4	1	4	4	1	5	5	
9	300	5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5
	301	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	302	5	4	4	5	4	4	1	4	5	4	5	5
	303	4	2	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5
	304	4	4	4	1	2	4	4	4	3	4	4	4
	305	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
	306	4	5	5	5	1	4	5	3	5	3	5	5
	307	3	2	5	5	1	4	1	1	5	4	5	5
	308	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
	309	4	2	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4
10	310	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
	311	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4
	312	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3
	313	1	1	5	5	1	4	5	3	5	3	4	4
	314	4	3	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4
	315	4	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3
	316	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5
	317	4	3	4	4	4	3	4	3	1	3	4	4
	318	3	3	4	2	3	5	4	3	4	3	4	4
	319	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4
	320	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
	321	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
	322	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5
	323	4	4	5	2	4	4	5	4	5	5	5	5
	324	4	2	5	1	1	4	5	2	5	2	5	5
	325	4	4	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5
	326	4	1	4	1	3	3	1	4	5	2	5	5
	327	5	3	5	2	3	1	1	4	5	3	5	5
	328	3	1	5	1	1	4	5	2	5	5	5	5
	329	4	3	5	5	3	4	5	2	1	2	5	5
	330	4	3	4	1	3	3	4	3	4	3	4	4
	331	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5
	332	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4
	333	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	3	3
	334	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5
	335	4	1	5	5	5	2	1	3	1	1	1	1
	336	4	3	5	1	4	1	1	1	5	2	5	5
	337	4	3	5	3	3	4	5	4	5	2	5	5
	338	5	3	5	1	3	4	5	3	5	1	5	5
	339	4	3	5	5	1	5	5	3	5	4	5	5
	340	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
	341	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
	342	5	4	5	5	4	4	5	3	5	2	5	5
	343	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
	344	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
	345	4	3	5	2	3	4	5	4	4	2	5	5
	346	4	3	5	2	4	4	4	2	4	2	3	3

dilanjutkan.....

.....lanjutan 6

No. Ksp.	No. Resp.	B u t i r										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	347	4	3	5	2	3	4	4	4	5	2	5
	348	4	3	5	3	4	2	1	4	5	2	5
	349	4	4	5	1	4	4	4	2	5	3	5
	350	5	4	5	2	5	5	3	5	5	1	5
	351	5	4	5	2	5	5	5	3	5	2	5
	352	5	4	5	5	4	3	4	4	5	1	5
	353	5	4	5	1	5	5	5	2	5	1	5
	354	5	4	5	1	3	5	5	3	5	3	5
	355	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
	356	5	4	5	3	3	4	5	4	5	3	5
	357	4	3	5	5	1	5	5	3	5	4	5
	358	5	4	5	1	4	4	5	4	5	4	5
	359	4	4	5	3	4	5	5	3	5	3	5
	360	4	3	5	2	4	4	5	4	5	5	5
	361	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5
	362	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
	363	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5
	364	4	1	5	5	5	2	1	3	1	1	1
	365	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
	366	4	3	5	5	1	3	5	3	5	4	5
	367	4	1	5	5	5	2	1	3	1	1	1
	368	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
	369	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
	370	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
	371	5	4	5	1	4	4	5	4	5	4	5
	372	5	3	5	1	3	4	5	3	5	1	5
	373	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
	374	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5
	375	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
	376	5	4	5	2	3	5	3	5	5	1	5
	377	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
	378	4	3	5	2	3	4	5	4	4	2	5
	379	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
	380	4	4	5	1	4	4	4	2	5	3	5
	381	4	3	5	2	3	4	4	4	5	2	5
	382	5	4	5	5	4	3	4	4	5	1	5
	383	5	4	5	2	5	5	3	5	5	1	5
	384	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5
	385	5	4	5	5	5	4	5	4	1	4	5
	386	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
	387	5	4	5	2	5	5	5	3	5	2	5
	388	5	4	5	1	4	4	5	4	5	4	5
	389	5	4	5	2	5	5	3	5	5	1	5
	390	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5
	391	5	4	5	5	4	4	5	3	5	2	5
	392	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5
	393	4	3	5	2	3	4	5	4	4	2	5
	394	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
	395	4	1	5	5	5	2	1	3	1	1	1
	396	5	4	5	5	5	4	5	4	1	4	5
	397	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
	398	1	1	5	5	1	4	5	3	5	3	5
	399	4	1	5	5	5	2	1	3	1	1	1
	400	1	1	5	5	1	4	5	3	5	3	5
II	401	4	3	4	3	4	4	4	2	4	1	4
	402	3	2	4	4	4	2	4	2	2	2	4
	403	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
	404	3	1	2	2	1	2	1	2	3	1	3

dilanjutkan.....



.....lanjutan 7

No. Kop.	No. Resp.	B e r t e m p o r a l										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	405	3	2	5	1	1	3	4	3	4	2	3
	406	3	3	3	1	2	3	1	3	4	1	3
	407	4	3	4	1	4	4	4	3	5	3	5
	408	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4	4
	409	3	1	4	4	1	3	1	3	4	1	3
	410	4	2	4	2	4	4	4	2	4	1	4
	411	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
	412	4	3	4	1	4	4	4	3	4	3	4
	413	3	3	2	1	3	4	2	2	3	2	3
	414	3	2	4	1	1	4	3	2	3	3	3
415	5	2	3	3	3	3	2	1	2	3	3	
416	3	2	3	3	4	2	4	2	2	1	3	
12	417	4	3	2	3	3	4	5	3	4	4	5
	418	4	3	2	3	3	4	5	3	4	4	5
	419	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	5
	420	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5
	421	4	3	2	3	3	4	5	3	4	4	5
13	422	4	4	1	1	3	3	5	3	5	1	5
	423	2	2	1	1	1	4	5	3	4	1	5
	424	4	3	1	1	1	5	5	3	3	1	5
	425	3	1	1	1	3	1	1	5	5	1	3
	426	5	4	1	1	3	3	3	4	5	3	5
14	427	4	1	1	3	3	3	4	3	4	2	4
	428	3	3	2	2	3	4	4	3	4	3	4
	429	3	2	2	2	2	3	4	3	4	1	4
	430	4	3	1	3	4	3	3	4	4	4	4
	431	4	3	2	2	3	3	4	1	3	1	3
	432	4	4	2	1	4	4	1	4	3	1	5
15	433	4	4	1	2	1	4	4	3	4	1	5
	434	4	3	1	1	4	4	4	4	5	1	5
	435	5	4	1	1	4	5	4	4	5	1	5
	436	4	3	1	1	4	4	4	4	5	1	5
	437	5	1	1	5	1	5	5	2	1	1	5
16	438	5	4	5	4	3	4	5	3	5	5	5
	439	4	3	5	1	3	5	5	1	2	5	5
	440	5	3	5	5	4	4	1	4	5	5	5
	441	4	4	4	5	5	4	1	3	5	5	5
	442	2	2	5	5	1	2	1	5	1	1	5
	443	5	1	1	5	1	5	3	2	1	1	5
	444	4	3	5	1	5	5	5	1	2	5	5
	445	4	4	4	5	5	4	1	3	5	5	5
	446	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
17	447	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5
	448	5	3	4	1	1	3	1	3	4	1	5
	449	4	5	5	1	5	4	5	4	5	5	5
	450	4	3	5	1	5	3	3	4	4	3	5
	451	4	4	3	1	4	3	1	4	5	4	5
	452	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5
	453	3	3	5	5	3	5	5	4	3	3	5
18	454	4	3	3	2	3	5	2	2	5	1	5
	455	2	3	5	5	4	2	5	1	5	2	5
	456	4	5	4	5	3	2	5	2	4	2	4
	457	3	3	5	3	4	4	5	4	5	4	5
	458	2	3	3	2	1	3	1	3	5	1	5
	459	4	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5
	460	4	3	3	3	3	5	5	4	5	3	5
	461	1	1	3	1	1	3	3	2	5	1	5
	462	3	1	4	3	3	1	5	2	5	3	5

dilanjutkan.....

.....lanjutan 8

No. Korp.	No. Resp.	M u t i r										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
19	463	4	5	4	5	3	2	3	2	4	2	4
	464	4	4	3	5	5	5	5	4	5	1	5
	465	4	3	3	2	3	5	2	2	5	1	5
	466	3	3	5	5	3	5	5	4	3	3	5
	467	2	3	3	2	1	3	1	3	5	1	5
	468	4	2	4	2	3	3	2	1	2	1	4
	469	4	2	3	2	2	3	3	1	3	1	3
	470	4	2	3	1	2	3	3	2	3	1	3
	471	3	3	5	4	2	4	3	4	5	1	5
	472	3	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2
473	3	3	5	2	3	4	5	4	5	1	5	
474	5	3	5	1	2	4	5	4	5	1	5	
20	475	3	1	3	5	1	5	5	3	5	5	5
	476	5	1	1	5	1	5	3	3	5	3	5
	477	5	3	3	5	1	5	5	4	5	5	5
	478	5	3	3	5	1	5	1	3	5	5	5
	479	5	3	3	5	1	5	1	2	5	5	5
	480	5	1	1	5	1	5	1	3	5	5	5
	481	5	3	3	5	1	5	1	3	5	5	5
21	482	2	2	3	3	1	3	1	4	3	3	4
	483	3	3	2	1	3	2	2	3	2	2	3
	484	4	2	3	2	3	3	2	3	2	1	4
	485	3	2	2	2	1	3	1	1	2	2	3
	486	4	3	2	1	2	3	3	3	2	2	4
22	487	3	2	3	3	3	4	3	3	3	1	3
	488	4	1	3	3	1	3	4	3	5	1	3
	489	3	2	3	3	1	3	3	3	1	1	1
	490	5	3	4	5	3	3	1	3	1	1	1
	491	3	1	2	3	3	2	1	2	1	1	1
23	492	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	5
	493	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1
	494	4	5	2	2	3	3	1	2	1	4	1
	495	4	5	2	2	3	3	1	3	1	5	1
	496	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5
	497	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5
24	498	5	3	5	5	4	5	3	3	2	1	3
	499	5	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4
	500	5	4	5	4	4	3	3	4	5	3	5
	501	4	3	5	5	2	4	4	4	5	4	5
	502	5	3	5	5	2	3	3	3	5	3	5
25	503	4	4	5	3	4	4	3	5	5	4	5
	504	5	3	5	3	3	5	5	4	5	4	5
	505	5	3	5	4	4	4	3	5	5	4	5
26	506	4	4	5	5	3	4	3	5	5	4	5
	507	5	4	5	3	5	3	3	4	5	3	5
	508	4	3	5	3	4	4	3	5	5	4	5
	509	5	3	5	3	3	5	3	4	5	3	5
	510	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5
	511	4	4	5	5	2	2	5	1	3	2	5
26	512	3	2	5	5	3	2	5	1	2	1	5
	513	5	4	5	5	4	2	5	1	1	1	5
	514	4	3	5	5	3	3	2	3	3	1	5
	515	4	4	5	5	3	5	5	3	5	3	5
	516	3	1	3	5	2	4	2	2	4	2	5
	517	4	4	5	5	2	2	5	1	3	2	5
	518	4	3	5	5	3	3	2	3	3	1	5
	519	3	2	5	5	3	2	5	1	2	1	5
	520	3	1	3	5	2	4	2	2	4	2	5

dilanjutkan.....

.....lanjutan 9

No. Kap.	No. Resp.	B u l l e t i n										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
27	521	4	4	5	5	2	2	5	1	3	2	5
	522	5	4	5	5	4	2	5	2	2	2	5
	523	4	3	5	5	3	3	2	3	3	1	5
	524	4	4	5	5	2	2	5	1	3	2	5
	525	5	4	5	5	4	2	5	1	1	1	5
	526	3	1	3	5	2	4	2	2	4	2	5
	527	5	4	5	5	4	2	5	1	1	1	5
	528	4	3	2	1	2	4	1	3	5	2	4
	529	3	2	4	1	1	4	1	3	5	1	5
	530	4	1	3	1	1	3	3	3	4	3	4
	531	4	1	4	1	1	3	1	2	5	1	5
	532	5	3	5	1	4	5	5	1	5	1	5
	533	3	2	4	1	1	4	1	3	5	1	5
	534	4	1	4	1	1	3	1	2	5	1	5
	535	4	3	2	1	2	4	1	3	5	2	4
	536	5	3	5	1	4	5	5	1	5	1	5
	537	4	3	2	1	2	4	1	3	5	2	4
	538	4	1	4	1	1	3	1	2	5	1	5
	539	4	3	2	1	2	4	1	3	5	2	4
	540	4	1	3	1	1	3	3	3	4	3	4
541	5	3	5	1	4	5	5	1	5	1	5	
542	3	2	4	1	1	4	1	3	5	1	5	
28	543	4	4	4	4	3	2	4	2	1	2	3
	544	4	2	4	4	2	4	4	2	3	1	3
	545	4	2	4	4	2	4	4	2	1	1	3
	546	3	2	3	4	3	2	5	2	3	1	3
	547	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4
29	548	5	4	5	3	5	4	3	4	5	5	5
	549	5	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5
	550	5	3	4	3	3	5	5	3	5	3	5
	551	5	3	5	3	5	4	5	2	5	4	5
30	552	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5
	553	4	4	5	4	5	5	5	4	5	1	5
	554	5	3	5	3	3	5	5	3	5	1	5
	555	5	4	5	3	5	4	3	4	5	5	5
30	556	4	4	3	3	2	2	4	1	1	4	4
	557	5	3	2	2	1	1	1	3	1	1	1
	558	5	3	3	3	2	2	1	5	1	3	1
	559	5	3	3	3	3	4	3	4	1	1	3
	560	5	4	2	1	3	2	1	4	2	3	2

## Lampiran 10

**PERHITUNGAN METODE SUCCESIVE INTERVAL  
BUTIR INDIKATOR PARTISIPASI ANGGOTA**

No	Nilai	Frek.	Proporsi	Pro. Kumul	Perhit-Z			Density Scale Value	Nilai Interval
					Luas	Kumul	Nilai Z-tbl		
<b>Butir-1</b>									
1	6	0.011	0.011	0.989	0.489	2.29	0.0290	-2.707	1.000
2	13	0.023	0.034	0.966	0.466	1.82	0.0761	-2.029	1.678
3	96	0.171	0.205	0.795	0.295	0.82	0.2850	-1.219	2.488
4	192	0.343	0.548	0.548	0.048	0.12	0.3961	-0.324	3.383
5	253	0.452	1.000					0.877	4.583
	560								
<b>Butir-2</b>									
1	57	0.102	0.102	0.898	0.398	1.27	0.1781	-1.750	1.000
2	55	0.098	0.200	0.800	0.300	0.84	0.2803	-1.043	1.709
3	221	0.395	0.595	0.595	0.095	0.24	0.3876	-0.272	2.478
4	174	0.311	0.905	0.905	0.405	1.31	0.1691	0.703	3.453
5	53	0.095	1.000					1.787	4.537
	560								
<b>Butir-3</b>									
1	29	0.052	0.052	0.948	0.448	1.63	0.1057	-2.041	1.000
2	31	0.055	0.107	0.893	0.393	1.24	0.1849	-1.431	1.610
3	84	0.150	0.257	0.743	0.243	0.65	0.323	-0.921	2.120
4	73	0.130	0.388	0.613	0.113	0.29	0.3825	-0.456	2.585
5	343	0.613	1.000					0.624	3.666
	560								
<b>Butir-4</b>									
1	90	0.161	0.161	0.839	0.339	0.99	0.2444	-1.521	1.000
2	58	0.104	0.264	0.736	0.236	0.63	0.3271	-0.798	1.722
3	97	0.173	0.438	0.563	0.063	0.16	0.3939	-0.386	2.135
4	57	0.102	0.539	0.539	0.039	0.11	0.3965	-0.026	2.495
5	258	0.461	1.000					0.861	3.381
	560								
<b>Butir-5</b>									
1	103	0.184	0.184	0.816	0.316	0.91	0.2637	-1.434	1.000
2	48	0.086	0.270	0.730	0.230	0.61	0.3312	-0.788	1.646
3	143	0.255	0.525	0.525	0.025	0.06	0.3982	-0.262	2.171
4	136	0.243	0.768	0.768	0.268	0.73	0.3056	0.381	2.815
5	130	0.232	1.000					1.316	3.750
	560								
<b>Butir-6</b>									
1	13	0.023	0.023	0.977	0.477	1.99	0.0551	-2.374	1.000
2	46	0.082	0.105	0.895	0.395	1.26	0.1804	-1.525	1.848
3	129	0.230	0.336	0.664	0.164	0.42	0.3653	-0.803	2.571
4	261	0.466	0.802	0.802	0.302	0.85	0.278	0.187	3.561
5	111	0.198	1.000					1.403	4.776
	560								
<b>Butir-7</b>									
1	127	0.245	0.245	0.755	0.255	0.69	0.3144	-1.285	1.000
2	32	0.057	0.302	0.698	0.198	0.52	0.3485	-0.597	1.688
3	80	0.143	0.445	0.555	0.055	0.14	0.3951	-0.326	1.959
4	76	0.136	0.580	0.58	0.080	0.21	0.3902	0.036	2.321
5	235	0.420	1.000					0.930	3.215
	560								

danjutan.....

.....lanjutan

No	Nilai	Frek.	Proporsi	Pro. Kuml.	Perhit-Z			Density	Scale	Nilai
Butir					Luas	Kuad-1	Nilai Z-1bt	Value		Interval
Butir-8	1	35	0.063	0.063	0.938	0.438	1.54	0.1219	-1.950	1.000
	2	58	0.104	0.166	0.834	0.334	0.97	0.2492	-1.229	1.721
	3	161	0.288	0.454	0.546	0.046	0.11	0.3965	-0.512	2.438
	4	226	0.404	0.857	0.857	0.357	1.07	0.2251	0.425	3.375
	5	80	0.143	1.000					1.576	4.526
		560								
Butir-9	1	42	0.075	0.075	0.925	0.425	1.44	0.1415	-1.887	1.000
	2	39	0.070	0.145	0.855	0.355	1.06	0.2275	-1.235	1.652
	3	98	0.175	0.320	0.680	0.180	0.47	0.3572	-0.741	2.146
	4	91	0.163	0.482	0.518	0.018	0.05	0.3984	-0.254	2.633
	5	290	0.518	1.000					0.769	3.656
		560								
Butir-10	1	110	0.196	0.196	0.804	0.304	0.86	0.2756	-1.403	1.000
	2	61	0.109	0.305	0.695	0.195	0.51	0.3503	-0.686	1.717
	3	153	0.273	0.579	0.579	0.079	0.21	0.3902	-0.146	2.257
	4	141	0.252	0.830	0.83	0.330	0.95	0.2541	0.541	2.944
	5	95	0.170	1.000					1.498	3.901
		560								
Butir-11	1	28	0.050	0.050	0.950	0.450	1.65	0.1023	-2.046	1.000
	2	4	0.007	0.057	0.943	0.443	1.58	0.1145	-1.708	1.338
	3	54	0.096	0.154	0.846	0.346	1.02	0.2371	-1.271	1.775
	4	81	0.145	0.298	0.702	0.202	0.53	0.3467	-0.758	2.288
	5	393	0.702	1.000					0.494	3.540
		560								

Lampiran 11

**DATA PARTISIPASI ANGGOTA  
DALAM SKALA INTERVAL**

No. Kop.	No. Resp.	B u t i r										Rata-rata Resp.	Rata-rata Kop.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11
1	1	3.381	2.478	1.000	3.381	2.171	2.571	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	2.821	3.098
	2	4.583	1.000	1.000	3.381	1.000	2.571	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	2.689	
	3	3.381	2.478	3.660	3.381	3.750	4.776	2.321	4.526	3.656	2.944	3.540	3.492	
	4	3.381	3.453	1.000	3.381	1.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.143	
	5	3.381	3.453	3.660	2.495	2.815	1.561	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.386	
	6	3.381	3.453	3.660	3.381	2.815	1.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.362	
	7	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.523	
	8	3.381	1.709	3.660	2.495	2.171	2.571	3.215	2.438	3.656	1.000	3.540	2.713	
	9	4.583	1.000	1.000	3.381	1.000	2.571	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	2.751	
2	10	2.488	1.709	2.120	1.722	2.171	1.571	1.959	3.375	2.633	2.257	3.540	2.413	2.414
	11	3.381	3.453	2.120	2.495	2.171	1.571	2.321	3.375	2.146	2.257	2.288	2.598	
	12	2.488	3.453	2.120	2.495	2.171	3.561	1.959	3.375	2.146	2.257	1.775	2.527	
	13	2.488	2.478	2.585	2.135	2.171	1.571	1.959	3.375	2.146	2.257	2.288	2.405	
	14	2.488	3.453	2.120	2.495	2.815	2.571	1.000	2.438	2.633	2.944	3.540	2.591	
	15	2.488	2.478	2.585	1.000	2.815	1.848	1.959	3.375	2.146	2.257	1.775	2.248	
	16	3.381	2.478	2.120	1.000	2.171	3.561	1.000	2.438	2.146	2.257	3.540	2.372	
	17	2.488	2.478	2.120	1.000	2.171	4.776	1.959	2.438	2.146	2.257	3.540	2.488	
	18	2.488	3.453	2.585	1.722	2.171	2.571	1.000	3.375	2.146	2.944	2.288	2.431	
	19	3.381	3.453	2.120	2.135	2.815	2.571	1.000	1.721	1.652	2.257	2.288	2.309	
	20	2.488	2.478	2.585	1.722	2.815	2.571	1.000	1.721	2.146	1.717	2.288	2.139	
	21	3.381	3.453	2.585	2.135	2.815	2.571	1.000	2.438	2.146	2.257	1.775	2.414	
	22	2.488	4.000	2.120	1.722	2.171	2.571	1.000	3.375	2.146	2.257	2.288	2.376	
	23	2.488	2.478	2.585	1.000	2.171	3.561	1.959	3.375	2.146	2.257	3.540	2.505	
24	2.488	2.478	3.660	1.722	2.815	2.571	1.000	1.721	2.146	2.257	3.540	2.400		
3	25	4.583	3.453	3.660	3.381	1.646	3.561	2.321	4.526	2.633	3.901	3.540	3.382	3.139
	26	4.583	2.478	2.120	2.495	2.171	4.776	1.959	4.526	2.633	2.257	3.540	3.049	
	27	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	1.959	3.375	3.656	2.944	3.540	3.298	
	28	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	1.959	2.438	3.656	2.257	3.540	3.173	
	29	4.583	2.478	2.585	3.381	2.171	3.561	2.321	3.375	2.633	1.717	3.540	2.940	
	30	4.581	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	2.438	2.146	2.944	3.540	3.343	
	31	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	3.375	2.633	3.901	3.540	3.759	
	32	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	3.561	2.321	2.438	2.146	1.717	3.540	3.239	
	33	3.381	2.478	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	2.633	2.944	3.540	3.180	
	34	4.583	2.478	3.660	2.495	2.815	3.561	3.215	3.375	2.633	3.901	3.540	3.296	
	35	4.583	3.453	3.660	2.495	2.815	2.571	3.215	3.375	2.633	1.901	3.540	3.295	
	36	4.583	2.478	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	2.633	3.901	3.540	3.377	
	37	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	3.215	2.438	2.146	2.257	3.540	3.093	
	38	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	2.438	2.633	2.257	3.540	3.227	
	39	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	2.146	1.717	3.540	3.075	
	40	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	4.526	2.633	2.257	3.540	3.505	
	41	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	2.146	3.901	3.540	3.506	
	42	4.583	3.453	3.660	2.495	3.750	3.561	3.215	3.375	1.652	1.717	3.540	3.182	
	43	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.350	
	44	3.381	2.478	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	1.721	3.656	3.901	3.540	3.295	
	45	2.488	3.453	3.660	3.381	3.750	2.571	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.363	
	46	2.488	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.575	
	47	2.488	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.453	
	48	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	2.321	4.526	3.656	2.944	3.540	3.491	
	49	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	2.571	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.571	
	50	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.643	
	51	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	2.321	4.526	3.656	3.901	3.540	3.488	
	52	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	1.959	4.526	3.656	3.901	3.540	3.843	
	53	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.846	
	54	4.583	2.478	3.660	2.135	3.750	2.171	3.215	2.438	2.146	2.257	3.540	2.979	
	55	3.381	3.453	2.585	2.135	2.171	4.776	3.215	3.375	2.146	2.257	3.540	3.003	

dilanjutkan.....

.....lanjutan I

No. Kop.	No. Resp.	B u i i r											Rata-rata Resp.	Rata-rata Kop.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
56	3.383	3.453	2.585	2.135	2.171	3.561	2.321	3.375	3.656	2.257	3.540	2.945		
57	2.488	1.000	3.660	2.135	3.750	2.571	1.000	2.438	2.146	2.944	3.540	2.516		
58	4.583	2.478	3.660	2.135	3.750	2.571	3.215	3.375	2.633	2.257	3.540	3.109		
59	2.488	1.000	3.660	2.135	3.750	2.571	3.215	2.438	2.146	2.257	3.540	2.635		
60	4.583	2.478	3.660	2.135	3.750	2.571	3.215	2.438	2.633	2.257	3.540	3.024		
61	4.583	2.478	3.660	1.000	2.171	3.561	2.321	3.375	3.656	2.257	3.540	2.963		
62	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	1.375	1.000	2.944	3.540	3.230		
63	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	4.526	3.656	2.257	3.540	3.257		
64	3.383	2.478	3.660	3.381	1.646	3.561	1.000	4.526	3.656	2.944	3.540	3.070		
65	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.324		
66	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.257	3.540	3.333		
67	3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	3.375	2.146	2.257	1.773	2.933		
68	3.383	4.537	3.660	2.135	3.750	3.561	3.215	3.375	1.632	1.000	3.540	3.073		
69	3.383	2.478	3.660	1.000	3.750	3.561	3.215	2.438	2.146	2.257	3.540	2.857		
70	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	4.526	2.146	3.901	3.540	3.489		
71	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	3.215	4.526	2.146	3.901	3.540	3.288		
72	2.488	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	3.215	3.375	2.146	3.901	3.540	2.993		
73	4.583	2.478	3.660	2.135	2.171	3.561	3.215	4.526	2.146	3.901	3.540	3.265		
74	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.350		
75	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	3.215	4.526	2.146	3.901	3.540	3.288		
76	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	3.215	4.526	2.146	3.901	3.540	3.288		
77	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	2.321	4.526	3.656	2.944	3.540	3.593		
78	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	3.901	3.540	3.455		
79	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	1.000	3.375	2.146	3.901	3.540	3.305		
80	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.759		
81	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	2.633	1.000	3.540	2.945		
82	3.383	3.453	2.585	2.495	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.944	2.288	2.896		
83	4.583	3.453	3.660	2.135	2.815	3.561	1.000	3.375	2.146	2.257	2.288	2.843		
84	4.583	3.453	3.660	2.495	2.815	3.561	1.939	3.375	2.633	2.257	3.540	3.121		
85	4.583	1.709	3.660	2.495	2.171	3.561	1.000	3.375	2.633	2.257	3.540	2.817		
86	4.583	3.453	3.660	2.135	2.171	3.561	1.688	3.375	2.146	2.257	3.540	2.961		
87	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	2.571	1.000	2.438	3.656	2.257	3.540	3.117		
88	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	3.561	1.000	2.438	1.632	2.257	3.540	2.912		
89	4.583	3.453	3.660	3.381	1.000	2.571	1.000	2.438	3.656	2.944	3.540	2.910		
90	4.583	3.453	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	3.375	3.656	3.901	3.540	3.192		
91	4.583	3.453	3.660	2.495	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.328		
92	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	3.375	2.633	3.901	3.540	3.576		
93	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	3.215	3.375	2.146	3.901	3.540	3.327		
94	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	1.000	3.375	3.656	3.901	3.540	3.631		
95	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	1.000	3.375	2.146	2.944	1.000	2.987		
96	4.583	1.709	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	2.438	3.656	1.717	3.540	2.844		
97	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	1.000	1.000	3.656	2.257	3.540	2.898		
98	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	3.215	1.721	2.633	3.901	3.540	3.221		
99	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	1.000	1.000	1.652	1.717	3.540	2.667		
100	4.583	1.709	3.660	3.381	3.750	2.571	1.000	1.721	1.652	2.257	3.540	2.711		
101	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	2.571	1.000	1.000	1.652	1.717	3.540	2.755		
102	3.383	2.478	3.660	3.381	2.815	1.848	3.215	2.438	3.656	1.717	3.540	2.931		
103	4.583	1.709	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	3.375	3.656	3.901	3.540	3.128		
104	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	1.100	3.375	3.656	2.257	3.540	2.991		
105	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	2.571	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.901		
106	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.991		
107	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.991		
108	4.583	3.453	3.660	1.000	3.750	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	3.076		
109	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.991		
110	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	2.571	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.901		
111	4.583	4.537	3.660	1.000	2.815	1.000	3.215	3.375	2.633	2.944	3.540	3.027		
112	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	3.215	3.375	2.146	3.901	3.540	3.327		

dilanjutkan.....

.....lanjutan 2

No. Kop.	No. Resp.	B u t i r										Rata-rata	Rata-rata	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Resp.	Kop.
	113	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	1.000	1.000	1.652	1.717	3.540	2.667	
	114	3.383	2.478	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	2.633	2.944	3.540	3.180	
	115	3.383	3.453	2.585	2.495	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.944	2.288	2.896	
	116	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.350	
	117	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.350	
	118	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	4.776	1.000	2.438	3.656	2.257	3.540	2.979	
	119	4.583	3.453	3.660	1.000	1.000	3.561	1.000	3.375	1.652	1.717	3.540	2.595	
	120	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	2.438	2.146	2.944	3.540	3.543	
	121	3.383	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	3.375	2.146	2.257	1.775	2.614	
	122	2.488	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	3.375	3.656	1.000	3.540	2.716	
	123	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.350	
	124	4.583	2.478	1.000	2.495	1.000	4.776	1.000	4.526	2.633	2.257	3.540	2.753	
	125	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.350	
	126	4.583	3.453	3.660	1.000	3.750	3.561	1.000	4.526	2.633	2.257	3.540	3.080	
	127	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.991	
	128	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	2.571	2.321	4.526	3.656	1.000	3.540	2.974	
	129	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.991	
	130	4.583	1.709	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	2.438	3.656	1.717	3.540	2.844	
	131	4.583	3.453	3.660	2.495	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.328	
	132	3.383	3.453	2.585	2.495	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.944	2.288	2.896	
	133	2.488	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	3.215	3.375	2.146	3.901	3.540	2.993	
	134	2.488	1.000	3.660	2.135	1.000	2.571	1.000	2.438	2.146	2.944	3.540	2.266	
	135	3.383	2.478	3.660	3.381	1.646	3.561	1.000	4.526	3.656	2.944	3.540	3.070	
	136	4.583	2.478	3.660	1.000	2.171	3.561	1.000	3.375	2.146	1.717	3.540	2.657	
	137	4.583	3.453	3.660	2.135	5.000	3.561	1.000	2.438	1.652	2.257	3.540	3.023	
4	138	3.383	3.453	2.120	2.135	2.815	3.561	1.000	3.375	2.146	1.000	1.775	2.433	2.299
	139	1.678	1.709	2.120	1.722	1.000	3.561	1.000	1.721	1.000	1.000	1.775	1.662	
	140	3.383	2.478	1.000	2.495	2.171	3.561	1.959	2.438	2.146	3.901	1.000	2.412	
	141	2.488	1.000	2.585	2.135	2.815	1.000	1.000	2.438	2.146	1.000	1.000	1.782	
	142	2.488	2.478	2.120	2.135	1.000	3.561	1.688	2.438	1.652	2.944	3.540	2.368	
	143	2.488	2.478	3.660	2.495	1.000	3.561	1.000	3.375	2.633	3.901	1.775	2.579	
	144	3.383	1.709	1.000	1.000	1.000	2.571	2.321	2.438	1.652	2.257	1.775	1.919	
	145	2.488	2.478	2.120	2.135	1.000	2.571	2.321	2.438	2.633	2.944	3.775	2.264	
	146	3.383	2.478	2.120	1.722	1.646	2.571	1.000	2.438	2.146	2.257	2.288	2.186	
	147	3.383	2.478	2.585	2.135	1.646	2.571	2.321	3.375	2.146	2.257	1.775	2.423	
	148	1.678	1.000	2.120	2.135	1.646	1.848	1.959	2.438	2.146	1.000	1.775	1.795	
	149	1.000	4.537	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.375	1.000	2.257	1.775	1.722	
	150	2.488	1.709	2.585	1.722	1.646	2.571	1.959	1.721	2.146	2.257	1.000	1.982	
	151	3.383	2.478	2.585	2.495	1.646	2.571	1.000	3.375	3.656	2.944	1.000	2.467	
	152	2.488	1.709	1.610	1.722	2.171	3.561	1.000	3.375	2.633	3.901	1.775	2.359	
	153	3.383	2.478	2.120	2.135	2.171	4.776	2.321	4.526	3.656	2.944	1.775	2.935	
	154	2.488	2.478	2.120	2.135	2.815	3.561	1.959	4.526	3.656	2.944	1.775	2.769	
	155	2.488	1.000	1.610	1.722	1.646	2.571	1.688	1.000	1.000	1.000	1.775	1.391	
	156	2.488	3.453	2.120	2.135	1.000	2.571	1.688	3.375	2.146	1.000	1.775	2.159	
	157	2.488	2.478	2.120	2.135	2.815	3.561	1.959	2.438	2.146	2.944	1.000	2.371	
	158	3.383	2.478	2.120	2.495	1.000	2.571	1.959	3.375	1.000	1.000	1.000	2.035	
	159	2.488	1.000	1.610	2.135	1.000	1.848	1.000	3.375	2.146	1.000	1.775	1.762	
	160	2.488	2.478	2.585	2.495	2.171	3.561	1.959	3.375	2.633	2.944	1.000	2.517	
	161	2.488	2.478	3.660	2.135	1.000	3.561	1.959	3.375	2.146	1.000	1.000	2.255	
	162	3.383	3.453	2.585	2.495	1.000	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	2.288	2.905	
	163	2.488	2.478	2.120	2.135	1.646	2.571	1.959	1.721	2.146	2.257	1.000	2.047	
	164	2.488	2.478	2.120	2.135	1.000	3.561	1.688	1.721	1.652	2.944	2.288	2.189	
	165	3.383	2.478	2.120	1.722	1.646	4.776	1.000	2.438	2.146	2.257	1.775	2.340	
	166	2.488	1.000	2.120	2.135	1.646	2.571	1.688	1.000	1.000	1.000	1.775	1.675	
	167	1.000	4.537	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.375	1.000	2.257	3.540	1.883	
	168	3.383	1.000	2.120	2.135	1.000	3.561	1.000	3.375	2.146	1.000	1.000	1.975	
	169	3.383	3.453	2.585	2.495	1.000	2.571	2.321	2.438	2.146	2.944	1.000	3.394	

dilanjutkan.....



.....lanjutan 3

No. Kop	No. Resp.	B u i i r											Rata-Rata Resp.	Rata-rata Kop.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
5	170	3.383	2.478	2.120	2.135	2.815	3.561	1.959	2.438	2.146	2.944	1.000	2.453	3.189
	171	2.488	2.478	2.120	2.135	2.815	3.561	1.959	2.438	2.146	2.944	2.288	2.488	
	172	2.488	2.478	2.120	1.722	1.646	4.776	1.000	2.438	2.146	2.257	3.540	2.419	
	173	3.383	2.478	2.120	3.381	3.750	3.561	1.000	3.375	2.633	1.901	3.540	3.011	
	174	1.383	3.453	2.585	2.495	1.000	3.561	3.215	3.375	2.146	2.944	3.540	2.882	
	175	3.383	2.478	1.000	3.381	2.171	3.561	3.215	4.526	2.146	1.901	3.540	3.027	
	176	2.488	2.478	3.660	2.495	1.646	2.571	1.959	1.721	2.146	2.257	2.288	2.337	
	177	2.488	2.478	2.585	2.495	2.171	3.561	1.959	3.375	2.633	2.944	3.540	2.748	
	178	1.678	2.478	3.660	3.381	2.815	3.561	1.959	2.438	2.146	2.257	3.540	2.719	
	179	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	4.776	1.959	2.438	3.656	3.901	3.540	3.216	
6	180	3.383	2.478	3.660	2.495	2.171	3.561	1.959	4.526	3.656	2.944	3.540	3.125	2.256
	181	4.583	3.453	2.585	3.381	2.815	3.561	1.688	2.438	3.656	1.000	3.540	2.973	
	182	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	4.776	1.688	4.526	3.656	3.901	3.540	3.576	
	183	4.583	2.478	3.660	1.000	2.171	3.561	1.688	3.375	3.656	3.901	3.540	3.056	
	184	1.383	1.000	2.120	2.135	1.000	3.561	1.000	3.375	2.146	2.257	3.540	2.320	
	185	2.488	3.453	2.585	2.495	1.000	3.561	1.959	3.375	2.146	2.944	1.000	2.455	
	186	2.488	2.478	2.120	2.135	2.815	3.561	1.959	2.438	2.146	2.944	1.000	2.371	
	187	2.488	2.478	2.585	2.135	2.815	3.561	1.959	2.438	1.000	2.944	2.288	2.426	
	188	2.488	2.478	2.120	1.722	1.646	1.848	1.000	2.438	2.146	2.257	1.775	1.993	
	189	2.488	2.478	2.120	2.135	2.171	3.561	1.959	3.375	2.633	1.717	1.775	2.401	
7	190	2.488	2.478	1.610	2.495	2.171	3.561	1.688	1.721	1.652	2.944	1.775	2.235	3.216
	191	2.488	2.478	1.000	1.722	1.646	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.775	1.464	
	192	2.488	2.478	1.610	2.495	1.646	1.848	1.688	1.721	2.000	2.257	2.288	2.047	
	193	2.488	2.478	2.585	2.495	2.171	3.561	1.959	3.375	2.633	2.944	3.540	2.748	
	194	2.488	1.000	1.000	2.135	2.815	3.561	1.959	2.438	2.146	1.000	1.775	2.029	
	195	3.383	1.000	2.585	1.722	2.815	1.848	1.000	1.000	1.000	2.257	2.288	1.900	
	196	2.488	2.478	2.120	2.135	2.815	3.561	1.688	3.375	1.652	2.944	2.288	2.504	
	197	2.488	2.478	2.120	2.135	2.815	1.848	1.688	2.438	1.652	1.717	2.288	2.152	
	198	2.488	2.478	2.120	3.381	2.171	1.848	2.321	2.438	1.652	2.944	2.288	2.375	
	199	3.383	1.000	2.120	1.000	1.646	1.000	1.000	1.000	1.000	3.901	2.288	1.758	
7	200	3.383	3.453	2.120	2.135	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.944	2.288	2.821	3.216
	201	2.488	2.478	2.120	2.135	2.171	2.571	1.959	2.438	1.652	2.257	2.288	2.232	
	202	2.488	1.000	1.000	1.000	1.000	2.571	3.215	2.438	2.146	2.257	2.288	1.864	
	203	2.488	1.709	2.120	1.722	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.257	2.288	2.481	
	204	3.383	2.478	2.120	2.135	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.944	2.288	2.732	
	205	1.678	1.000	2.120	1.722	2.815	3.561	1.959	2.438	2.146	1.000	2.288	2.066	
	206	3.383	1.709	2.120	1.722	2.815	3.561	2.321	3.375	2.146	2.257	2.288	2.518	
	207	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	3.561	2.321	3.375	3.656	3.901	2.288	3.250	
	208	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	2.288	3.442	
	209	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	2.288	3.442	
7	210	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.558	3.216
	211	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.661	
	212	4.583	1.000	1.000	1.000	1.000	2.571	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	2.537	
	213	4.583	1.709	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.398	
	214	3.383	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	2.974	
	215	4.583	1.709	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.250	
	216	4.583	2.478	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.383	
	217	4.583	2.478	3.660	3.381	2.815	1.848	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.229	
	218	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	1.848	2.321	2.438	3.656	2.944	3.540	3.002	
	219	4.583	1.000	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	5.000	1.000	3.901	3.540	3.437	
7	220	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.296	3.216
	221	4.583	3.453	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	3.105	
	222	4.583	3.453	3.660	3.381	1.646	2.571	1.688	3.375	3.656	1.717	1.000	2.794	
	223	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.661	
	224	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	3.149	
	225	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	3.016	
	226	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	2.571	1.000	2.438	3.656	2.257	3.540	2.779	

dilanjutkan.....

.....lanjutan 4

No. Kop	No Resp	B u i l i r										Rata-rata	Rata-rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	R. resp.
	227	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.669
	228	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	1.000	2.438	3.656	3.901	3.540	2.925
	229	4.583	2.478	2.585	2.495	1.000	3.561	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	2.838
	230	3.383	1.709	1.660	3.381	2.171	3.561	3.215	1.721	3.656	1.000	3.540	2.818
	231	4.583	1.709	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	1.000	3.540	3.136
	232	3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	2.571	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.141
	233	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	3.215	4.526	3.656	2.257	3.540	3.276
	234	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	2.146	2.257	3.540	3.213
	235	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.761
	236	3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.598
	237	4.583	4.537	1.660	3.381	1.000	4.776	3.215	4.526	3.656	1.000	3.540	3.443
	238	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.761
	239	4.583	4.537	2.585	3.381	3.750	3.561	3.215	3.175	3.656	2.944	3.540	3.557
	240	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	2.571	1.000	4.526	1.000	3.901	3.540	3.126
	241	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	4.526	1.000	1.000	3.540	3.452
	242	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	2.438	3.656	2.944	3.540	3.485
	243	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.155
	244	3.383	3.453	3.660	3.381	1.000	1.848	1.000	3.375	1.000	2.944	3.540	2.599
	245	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.655
	246	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.471
	247	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	2.438	3.656	1.000	3.540	2.956
	248	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.436
	249	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	1.959	2.438	3.656	2.257	3.540	2.863
	250	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	2.321	3.375	2.633	2.944	3.540	3.238
	251	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	2.438	3.656	2.944	3.540	2.931
	252	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	2.438	3.656	2.944	3.540	2.931
	253	4.583	2.478	3.660	3.381	3.750	1.561	2.321	3.375	2.633	2.944	3.540	3.293
	254	4.583	3.453	3.660	3.381	1.000	2.571	1.000	1.721	3.656	1.717	3.540	2.753
	255	4.583	1.709	3.660	3.381	2.171	3.561	1.688	3.375	2.633	1.717	3.540	2.911
	256	4.583	4.537	2.585	3.381	3.750	3.561	2.321	3.375	3.656	2.944	2.288	3.362
	257	4.583	3.453	3.660	3.381	2.171	2.571	1.000	1.721	3.656	1.717	3.540	2.859
	258	4.583	2.478	2.120	3.381	2.171	2.571	1.000	1.000	2.146	2.944	2.288	2.426
	259	4.583	2.478	3.660	3.381	1.646	2.571	1.000	2.438	3.656	2.944	3.540	2.900
	260	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	2.438	2.633	2.944	3.540	2.838
	261	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	3.016
	262	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	3.901	2.288	3.322
	263	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.436
	264	4.583	2.478	3.660	3.381	1.646	2.571	1.000	2.438	3.656	2.944	3.540	2.900
	265	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.655
	266	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	1.959	2.438	3.656	2.257	3.540	2.863
	267	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.296
	268	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	4.526	3.656	3.901	1.775	3.601
	269	4.583	2.478	2.585	2.495	1.000	3.561	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	2.838
	270	4.583	4.537	2.585	3.381	3.750	3.561	2.321	3.375	3.656	2.944	2.288	3.362
	271	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.556
	272	3.383	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	2.974
	273	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.445
	274	4.583	1.709	3.660	3.381	2.171	3.561	1.688	3.375	2.633	1.717	3.540	2.911
	275	3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.598
	276	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.655
	277	4.583	4.537	2.585	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.557
	278	4.583	2.478	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	2.438	3.656	1.000	3.540	2.956
	279	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	2.288	3.547
	280	3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	2.571	3.215	3.375	3.656	2.257	2.288	3.029
	281	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.556
	282	4.583	2.478	2.120	3.381	2.171	2.571	1.000	1.000	2.146	2.944	2.288	2.426
	283	3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	2.288	3.484

dijanjutkan.....

.....lanjutan 5

No. Kop.	No. Resp.	B a s i s											Rata-rata Resp.	Rata-rata Kop.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	284	3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.598	
	285	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	1.959	2.438	3.656	2.257	2.288	2.749	
	286	3.383	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	2.974	
	287	4.583	4.537	3.660	3.381	1.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	2.288	1.341	
	288	4.583	4.537	2.585	3.381	1.750	3.561	2.321	3.375	3.656	2.944	3.540	3.476	
	289	4.583	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	1.436	
8	290	4.583	1.709	3.660	3.381	2.815	1.000	1.000	3.375	2.633	1.717	3.540	2.674	2.984
	291	3.383	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	1.000	3.375	2.633	2.257	3.540	2.947	
	292	3.383	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	1.000	3.375	2.633	2.257	3.540	2.947	
	293	3.383	1.709	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.775	
	294	1.678	1.000	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	2.438	2.000	2.257	3.540	2.771	
	295	3.383	1.709	3.660	3.381	3.750	4.776	1.959	4.526	3.656	3.901	3.540	3.476	
	296	4.583	4.537	3.660	3.381	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.257	3.540	1.807	
	297	3.383	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	1.688	3.375	1.000	1.717	3.540	2.981	
	298	1.678	1.000	3.660	3.381	1.750	3.561	3.215	2.438	1.652	2.257	2.288	2.625	
	299	3.383	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	1.000	3.375	2.633	1.000	3.540	2.832	
	9	300	4.583	2.478	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	1.235
301		2.488	2.478	2.120	2.135	2.171	2.571	1.959	2.438	2.146	2.257	1.775	2.231	
302		4.583	3.453	2.585	3.381	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	3.172	
303		3.383	1.709	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	1.540	1.145	
304		3.383	3.453	2.585	1.000	1.646	3.561	2.321	3.375	2.146	2.944	2.288	2.609	
305		3.383	2.478	2.585	2.495	2.815	3.561	1.959	3.375	2.633	2.257	2.288	2.712	
306		3.383	4.537	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	3.148	
307		2.488	1.709	3.660	3.381	1.000	3.561	1.000	1.000	3.656	2.944	3.540	2.540	
308		3.383	2.478	2.120	2.135	2.171	2.571	1.959	3.375	2.633	2.257	1.775	2.442	
309		3.383	1.709	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	2.288	3.118	
10		310	3.383	2.478	2.120	2.135	2.171	2.571	1.959	3.375	2.633	2.944	2.288	2.551
	311	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	2.288	3.544	
	312	3.383	2.478	2.585	1.722	2.815	3.561	2.321	3.375	2.633	2.257	1.775	2.628	
	313	1.000	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	2.438	3.656	2.257	2.288	2.496	
	314	3.383	2.478	3.660	1.722	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	2.288	3.096	
	315	3.383	2.478	2.585	2.135	2.171	2.571	1.959	2.438	2.146	1.000	1.775	2.240	
	316	4.583	3.453	2.585	2.495	2.815	3.561	1.959	3.375	3.656	3.901	3.540	3.266	
	317	3.383	2.478	2.585	2.495	2.815	2.571	2.321	2.438	1.000	2.257	2.288	2.421	
	318	2.488	2.478	2.585	1.722	2.171	2.571	2.321	2.438	2.633	2.257	2.288	2.319	
	319	3.383	3.453	2.585	1.000	2.815	3.561	2.321	2.438	2.633	2.944	2.288	2.673	
	320	2.488	2.478	2.585	2.495	2.171	3.561	2.321	2.438	2.633	2.257	2.288	2.520	
321	4.583	3.453	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.642		
322	3.383	3.453	3.660	2.135	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.249		
323	3.383	3.453	3.660	1.722	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.298		
324	3.383	1.709	3.660	1.000	1.000	3.561	3.215	1.721	3.656	1.717	3.540	2.560		
325	3.383	3.453	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.343		
326	3.383	1.000	2.585	1.000	2.171	2.571	1.000	3.375	3.656	1.717	3.540	2.363		
327	4.583	2.478	3.660	1.722	2.171	1.000	1.000	3.375	3.656	2.257	3.540	2.677		
328	2.488	1.000	3.660	1.000	1.000	3.561	3.215	1.721	3.656	3.901	3.540	2.613		
329	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	3.561	3.215	1.721	1.000	1.717	3.540	2.712		
330	3.383	2.478	2.585	1.000	2.171	2.571	2.321	2.438	2.633	2.257	2.288	2.375		
331	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	2.438	1.656	3.901	3.540	3.558		
332	2.488	2.478	2.585	2.495	2.815	2.571	2.321	1.721	2.613	2.257	2.288	2.423		
333	3.383	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	2.438	1.656	2.257	1.775	3.104		
334	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.380		
335	3.383	1.000	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	2.438	1.000	1.000	1.000	2.133		
336	3.383	2.478	3.660	1.000	2.815	1.000	1.000	1.000	3.656	1.717	3.540	2.295		
337	3.383	2.478	3.660	2.135	2.171	3.561	3.215	3.375	3.656	1.717	3.540	2.990		
338	4.583	2.478	3.660	1.000	2.171	3.561	3.215	2.438	3.656	1.000	3.540	2.846		
339	3.383	2.478	3.660	3.381	1.000	4.776	3.215	2.438	3.656	2.944	3.540	1.134		
340	4.583	3.453	3.660	2.495	3.750	4.776	2.321	4.526	2.633	3.901	3.540	3.603		

dilanjutkan.....

.....lanjutan 6

No. Kop.	No. Resp.	B e r i r										Rata-rata Resp.	Rata-rata Kop.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
141	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
142	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	2.438	3.656	1.717	3.540	3.274	
143	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	2.321	4.526	3.656	2.944	3.540	3.619	
144	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
145	3.383	2.478	3.660	1.722	2.171	3.561	3.215	3.375	2.633	1.717	3.540	2.860	
146	3.383	2.478	3.660	1.722	2.815	3.561	2.321	1.721	2.633	1.717	1.775	2.520	
147	3.383	2.478	3.660	1.722	2.171	3.561	2.321	3.375	3.656	1.717	3.540	2.871	
148	3.383	2.478	3.660	2.135	2.815	1.848	1.000	3.375	3.656	1.717	3.540	2.692	
149	3.383	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	2.321	1.721	3.656	2.257	3.540	2.852	
150	4.583	3.453	3.660	1.722	3.750	4.776	1.959	4.526	3.656	1.000	3.540	3.330	
151	4.583	3.453	3.660	1.722	3.750	4.776	3.215	2.438	3.656	1.717	3.540	3.319	
152	4.583	3.453	3.660	1.381	2.815	2.571	2.321	3.375	3.656	1.000	3.540	3.123	
153	4.583	3.453	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	1.721	3.656	1.000	3.540	3.123	
154	4.583	3.453	3.660	1.000	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	3.159	
155	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
156	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.380	
157	3.383	2.478	3.660	3.381	1.000	4.776	3.215	2.438	3.656	2.944	3.540	3.134	
158	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.255	
159	3.383	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	2.438	3.656	2.257	1.775	3.164	
160	3.383	2.478	3.660	1.722	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	2.210	
161	3.383	3.453	3.660	2.135	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.249	
162	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
163	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.658	
164	3.383	1.000	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	2.438	1.000	1.000	1.000	2.133	
165	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.558	
166	3.383	2.478	3.660	3.381	1.000	4.776	3.215	2.438	3.656	2.944	3.540	3.134	
167	3.383	1.000	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	2.438	1.000	1.000	1.000	2.133	
168	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.558	
169	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.658	
170	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
171	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
172	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.255	
173	4.583	2.478	3.660	1.000	2.171	3.561	3.215	2.438	3.656	1.000	3.540	2.846	
174	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
175	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	2.257	3.540	3.380	
176	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.658	
177	4.583	3.453	3.660	1.722	3.750	4.776	1.959	4.526	3.656	1.000	3.540	3.330	
178	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	1.000	3.540	3.330	
179	3.383	2.478	3.660	1.722	2.171	3.561	3.215	3.375	2.633	1.717	3.540	2.860	
180	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	2.321	4.526	3.656	2.944	3.540	3.605	
181	3.383	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	2.321	1.721	3.656	2.257	3.540	2.852	
182	3.383	2.478	3.660	1.722	2.171	3.561	2.321	3.375	3.656	1.717	3.540	2.871	
183	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	2.571	2.321	3.375	3.656	1.000	3.540	3.123	
184	4.583	3.453	3.660	1.722	3.750	4.776	1.959	4.526	3.656	1.000	3.540	3.330	
185	4.583	4.537	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.636	
186	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	1.000	2.944	3.540	3.315	
187	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.658	
188	4.583	3.453	3.660	1.722	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.658	
189	4.583	3.453	3.660	1.722	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	1.717	3.540	3.319	
190	4.583	3.453	3.660	1.000	2.815	3.561	3.215	3.375	3.656	2.944	3.540	3.255	
191	3.383	3.453	3.660	1.000	3.750	4.776	1.959	4.526	3.656	1.000	3.540	3.330	
192	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.558	
193	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	3.561	3.215	2.438	3.656	1.717	3.540	3.274	
194	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.658	
195	3.383	2.478	3.660	1.722	2.171	3.561	3.215	3.375	2.633	1.717	3.540	2.860	
196	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.686	
197	3.383	2.478	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	2.438	1.000	1.000	1.000	2.133	
198	4.583	3.453	3.660	3.381	3.750	3.561	3.215	3.375	1.000	2.944	3.540	3.315	
199	4.583	3.453	3.660	2.495	3.750	4.776	2.321	4.526	2.633	3.901	3.540	3.603	

dilanjutkan.....

.....lanjutan 7

No. Kop.	No. Resp.	B u l i r										Rate-rate Resp.	Rate-rate Kop.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
11	398	1.000	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	2.610	2.202
	399	3.383	1.000	3.660	3.381	3.750	1.848	1.000	2.438	1.000	1.000	1.000	2.133	
	400	1.000	1.000	3.660	3.381	1.000	3.561	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	2.610	
	401	3.383	2.478	2.585	2.135	2.815	3.561	2.321	1.721	2.633	1.000	2.288	2.447	
	402	2.488	1.709	2.585	2.495	2.815	1.848	2.321	1.721	1.652	1.717	2.288	2.149	
	403	2.488	2.478	2.120	2.135	2.171	2.571	1.000	2.438	2.146	2.257	1.775	2.144	
	404	2.488	1.000	1.610	1.722	1.000	1.848	1.000	1.721	2.146	1.000	1.775	1.574	
	405	2.488	1.709	3.660	1.000	1.000	2.571	2.321	2.438	2.633	1.717	1.775	2.119	
	406	2.488	2.478	2.120	1.000	1.646	2.571	1.000	2.438	2.633	1.000	1.775	1.923	
	407	3.383	2.478	2.585	1.000	2.815	3.561	2.321	2.438	3.656	2.257	3.540	2.730	
	408	3.383	2.478	2.585	2.495	2.815	3.561	1.959	1.721	2.146	2.944	2.288	2.580	
	409	2.488	1.000	2.585	2.495	1.000	2.571	1.000	2.438	2.633	1.000	1.775	1.908	
	410	3.383	1.709	2.585	1.722	2.815	3.561	2.321	1.721	2.633	1.000	2.288	2.340	
	411	3.383	3.453	2.120	2.495	2.815	3.561	1.959	3.375	2.633	2.944	2.288	2.821	
	412	3.383	2.478	2.585	1.000	2.815	3.561	2.321	2.438	2.633	2.257	2.288	2.524	
	413	2.488	2.478	1.610	1.000	2.171	3.561	1.688	1.721	2.146	1.717	1.775	2.032	
414	2.488	1.709	2.585	1.000	1.000	3.561	1.959	1.721	2.146	2.257	1.775	2.018		
415	2.488	1.709	2.120	2.135	2.171	2.571	1.688	1.000	1.652	2.257	1.775	1.961		
416	2.488	1.709	2.120	2.135	2.815	1.848	2.321	1.721	1.652	1.000	1.775	1.962		
12	417	3.383	2.478	1.610	2.135	2.171	3.561	3.215	2.438	2.633	2.944	3.540	2.737	2.869
	418	3.383	2.478	1.610	2.135	2.171	3.561	3.215	2.438	2.633	2.944	3.540	2.737	
	419	3.383	3.453	1.610	2.495	2.815	3.561	1.688	3.375	2.633	2.257	3.540	2.801	
	420	3.383	4.537	2.120	2.135	3.750	4.776	1.959	4.526	3.656	2.257	3.540	3.331	
	421	3.383	2.478	1.610	2.135	2.171	3.561	3.215	2.438	2.633	2.944	3.540	2.737	
13	422	3.383	3.453	1.000	1.000	2.171	2.571	3.215	2.438	3.656	1.000	3.540	2.493	2.352
	423	1.678	1.709	1.000	1.000	1.000	4.776	3.215	2.438	2.633	1.000	3.540	2.181	
	424	3.383	2.478	1.000	1.000	1.000	4.776	3.215	2.438	2.146	1.000	3.540	2.361	
	425	2.488	1.000	1.000	1.000	2.171	1.000	1.000	4.526	3.656	1.000	3.540	2.035	
	426	4.583	3.453	1.000	1.000	2.171	2.571	1.959	3.375	3.656	2.257	3.540	2.688	
14	427	3.383	1.000	1.000	2.135	2.171	2.571	2.321	2.438	2.633	1.717	2.288	2.151	2.215
	428	2.488	2.478	1.610	1.722	2.171	3.561	2.321	2.438	2.633	2.257	2.288	2.361	
	429	2.488	1.709	1.610	1.722	1.646	2.571	2.321	2.438	2.633	1.000	2.288	2.039	
	430	3.383	2.478	1.000	2.135	2.815	2.571	1.959	3.375	2.633	2.944	2.288	2.507	
	431	3.383	2.478	1.610	1.722	2.171	2.571	2.321	1.000	2.146	1.000	1.775	2.016	
15	432	3.383	3.453	1.610	1.000	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	1.000	3.540	2.381	2.586
	433	3.383	3.453	1.000	1.722	1.000	3.561	2.321	2.438	2.633	1.000	3.540	2.368	
	434	3.383	2.478	1.000	1.000	2.815	3.561	2.321	3.375	3.656	1.000	3.540	2.557	
	435	4.583	3.453	1.000	1.000	2.815	4.776	2.321	3.375	3.656	1.000	3.540	2.865	
	436	3.383	2.478	1.000	1.000	2.815	3.561	2.321	3.375	3.656	1.000	3.540	2.557	
16	437	4.583	1.000	1.000	3.381	1.000	4.776	3.215	1.721	1.000	1.000	3.540	2.383	2.653
	438	4.583	3.453	3.660	2.495	2.171	3.561	3.215	2.438	3.656	3.901	3.540	3.334	
	439	3.383	2.478	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	1.000	1.652	3.901	3.540	2.941	
	440	4.583	4.537	3.660	3.381	2.815	3.561	1.000	3.375	3.656	3.901	3.540	3.455	
	441	3.383	3.453	2.585	3.381	3.750	3.561	1.000	2.438	3.656	3.901	3.540	3.150	
	442	1.678	1.709	3.660	3.381	1.000	1.848	1.000	4.526	1.000	1.000	3.540	2.213	
	443	4.583	1.000	1.000	3.381	1.000	4.776	3.215	1.721	1.000	1.000	3.540	2.383	
	444	3.383	2.478	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	1.000	1.652	3.901	3.540	2.941	
	445	3.383	3.453	2.585	3.381	3.750	3.561	1.000	2.438	3.656	3.901	3.540	3.150	
	446	4.583	4.537	3.660	2.495	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.789	
17	447	4.583	4.537	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.653	3.201
	448	3.383	4.537	3.660	1.000	3.750	3.561	3.215	3.375	3.656	3.901	3.540	3.416	
	449	3.383	2.478	3.660	1.000	3.750	2.571	1.959	3.375	2.633	2.257	3.540	2.782	
	450	3.383	3.453	3.660	1.000	2.815	2.571	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	2.634	
	451	3.383	3.453	3.660	1.000	2.815	2.571	1.000	3.375	3.656	2.944	3.540	2.634	
	452	4.583	4.537	3.660	1.000	3.750	4.776	3.215	4.526	3.656	2.944	3.540	3.653	
	453	2.488	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	3.375	2.146	2.257	3.540	3.044	
18	454	3.383	2.478	2.120	1.722	2.171	4.776	1.688	1.721	3.656	1.000	3.540	2.569	2.704
	455	1.678	2.478	3.660	3.381	2.815	1.848	3.215	1.000	3.656	1.717	3.540	2.635	

dilanjutkan.....

.....lanjutan 8

No. Keg.	No. Reg.	K e g a m a r a n										Rata-rata Reg.	Rata-rata Keg.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	456	3.383	4.537	2.985	3.381	2.171	1.848	3.219	1.721	2.633	1.717	2.288	2.680	
	457	2.488	2.478	3.660	2.135	2.819	3.561	3.219	3.375	3.656	2.944	3.540	3.079	
	458	1.678	2.478	2.120	1.722	1.000	2.571	1.000	2.438	3.656	1.000	3.540	2.109	
	459	4.000	3.453	3.660	3.381	3.750	4.776	3.219	3.375	3.656	1.000	3.540	3.437	
	460	3.383	2.478	2.120	2.135	2.171	4.776	3.219	3.375	3.656	2.257	3.540	3.010	
	461	1.000	1.000	2.120	1.000	1.000	2.571	1.999	1.721	3.656	1.000	3.540	1.870	
	462	2.488	1.000	2.985	2.135	2.171	1.000	3.219	1.721	3.656	2.257	3.540	2.343	
	463	3.383	4.537	2.985	3.381	2.171	1.848	3.219	1.721	2.633	1.717	2.288	2.680	
	464	3.383	3.453	3.660	3.381	3.750	4.776	3.219	3.375	3.656	1.000	3.540	3.381	
	465	3.383	2.478	2.120	1.722	2.171	4.776	1.688	1.721	3.656	1.000	3.540	2.569	
	466	2.488	2.478	3.660	3.381	2.171	4.776	3.219	3.375	2.146	2.257	3.540	3.044	
	467	1.678	2.478	2.120	1.722	1.000	2.571	1.000	2.438	3.656	1.000	3.540	2.109	
19	468	3.383	1.709	2.985	1.722	2.171	2.571	1.688	1.000	1.652	1.000	2.288	1.979	2.328
	469	3.383	1.709	2.120	1.722	1.646	2.571	1.999	1.000	2.146	1.000	1.775	1.912	
	470	3.383	1.709	2.120	1.000	1.646	2.571	1.999	1.721	2.146	1.000	1.775	1.912	
	471	2.488	2.478	3.660	2.499	1.646	3.561	3.219	3.375	3.656	1.000	3.540	2.829	
	472	2.488	1.000	2.120	1.722	1.646	2.571	1.999	1.721	1.652	1.000	1.775	1.787	
	473	3.383	2.478	3.660	1.722	2.171	3.561	3.219	3.375	3.656	1.000	3.540	2.996	
	474	4.583	2.478	3.660	1.000	1.646	3.561	3.219	3.375	3.656	1.000	3.540	2.883	
20	475	2.488	1.000	2.120	3.381	1.000	4.776	3.219	2.438	3.656	3.901	3.540	2.863	2.997
	476	4.583	1.000	1.000	3.381	1.000	4.776	1.999	2.438	3.656	3.901	3.540	2.839	
	477	4.583	2.478	2.120	3.381	1.000	4.776	3.219	3.375	3.656	3.901	3.540	3.275	
	478	4.583	2.478	2.120	3.381	1.000	4.776	1.000	2.438	3.656	3.901	3.540	2.988	
	479	4.583	2.478	2.120	3.381	1.000	4.776	1.000	2.438	3.656	3.901	3.540	2.988	
	480	4.583	1.000	1.000	3.381	1.000	4.776	1.000	2.438	3.656	3.901	3.540	2.752	
	481	4.583	2.478	2.120	3.381	1.000	4.776	1.000	2.438	3.656	3.901	3.540	2.988	
21	482	1.678	1.709	2.120	2.135	1.000	2.571	1.000	3.375	2.146	2.257	2.288	2.029	1.993
	483	2.488	2.478	1.610	1.000	2.171	1.848	1.688	2.438	1.652	1.717	1.775	1.897	
	484	3.383	1.709	2.120	1.722	2.171	2.571	1.688	2.438	1.652	1.000	2.288	2.067	
	485	2.488	1.709	1.610	1.722	1.000	2.571	1.000	1.000	1.652	2.257	1.775	1.708	
	486	3.383	2.478	1.610	1.000	1.646	2.571	1.999	2.438	1.652	1.717	2.288	2.067	
22	487	2.488	1.709	2.120	2.135	1.000	2.571	1.999	2.438	2.146	1.000	1.775	2.137	2.016
	488	3.383	1.000	2.120	2.135	1.000	2.571	2.321	2.438	3.656	1.000	1.775	2.127	
	489	2.488	1.709	2.120	2.135	1.000	2.571	1.999	2.438	1.652	2.257	1.775	2.009	
	490	4.583	2.478	2.985	3.381	2.171	2.571	1.000	2.438	1.000	1.000	1.000	2.201	
	491	2.488	1.709	1.610	2.135	2.171	1.848	1.000	1.721	1.000	1.000	1.000	1.607	
23	492	3.383	3.453	1.610	2.499	2.819	3.561	2.321	3.375	2.633	1.000	3.540	2.743	2.377
	493	1.678	2.478	1.610	2.135	2.171	2.571	1.688	1.721	1.652	1.000	1.000	1.791	
	494	3.383	4.537	1.610	1.722	2.171	2.571	1.000	1.721	1.000	2.944	1.000	2.151	
	495	3.383	4.337	1.610	1.722	2.171	2.571	1.000	2.438	1.000	3.901	1.000	2.703	
	496	3.383	1.709	1.610	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3.540	1.567	
	497	4.583	4.337	3.660	3.381	3.750	4.776	3.219	3.375	3.656	2.257	3.540	3.703	
24	498	4.583	2.478	3.660	3.381	2.819	4.776	1.999	2.438	1.652	1.000	3.540	2.935	2.927
	499	4.583	1.709	1.610	1.722	2.171	3.561	2.321	3.375	2.633	2.257	2.288	2.566	
	500	4.583	3.453	3.660	2.499	2.819	2.571	1.999	3.375	3.656	2.257	3.540	3.124	
	501	3.383	2.478	3.660	3.381	1.646	3.561	2.321	3.375	3.656	2.944	3.540	3.086	
	502	4.583	2.478	3.660	3.381	1.646	2.571	1.999	2.438	3.656	2.257	3.540	2.924	
25	503	3.383	3.453	3.660	2.135	2.819	3.561	1.999	4.326	3.656	2.257	3.540	3.177	3.188
	504	4.583	2.478	3.660	2.135	2.171	4.776	3.219	3.375	3.656	2.944	3.540	3.321	
	505	4.583	2.478	3.660	2.499	2.819	3.561	1.999	3.326	3.656	2.944	3.540	3.292	
	506	3.383	3.453	3.660	3.381	2.171	3.561	1.999	4.326	3.656	2.944	3.540	3.294	
	507	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	2.571	1.999	3.375	3.656	2.257	3.540	3.176	
	508	3.383	2.478	3.660	2.135	2.819	3.561	1.999	4.326	3.656	2.944	3.540	3.151	
	509	4.583	2.478	3.660	2.135	2.171	4.776	1.999	3.375	3.656	2.257	3.540	3.145	
	510	3.383	2.478	2.985	2.135	2.819	3.561	1.999	3.375	3.656	2.944	3.540	2.948	
26	511	3.383	3.453	3.660	3.381	1.646	1.848	3.219	1.000	2.146	1.717	3.540	2.635	2.994
	512	2.488	1.709	3.660	3.381	2.171	1.848	3.219	1.000	1.652	1.000	3.540	2.333	

dilanjutkan.....

.....lanjutan 9

No. Kop.	No. Resp.	F a k t o r										Rata-rata Resp.	Rata-rata Kop.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	513	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	1.848	3.215	1.000	1.000	1.000	3.540	2.681	
	514	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	1.688	2.438	2.146	1.000	3.540	2.587	
	515	3.383	3.453	3.660	3.381	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	3.266	
	516	2.488	1.000	2.120	3.381	1.646	3.561	1.688	1.721	2.633	1.717	3.540	2.318	
	517	3.383	3.453	3.660	3.381	1.646	1.848	3.215	1.000	2.146	1.717	3.540	2.635	
	518	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	1.688	2.438	2.146	1.000	3.540	2.587	
	519	2.488	1.709	3.660	3.381	2.171	1.848	3.215	1.000	1.652	1.000	3.540	2.333	
	520	2.488	1.000	2.120	3.381	1.646	3.561	1.688	1.721	2.633	1.717	3.540	2.318	
	521	3.383	3.453	3.660	3.381	1.646	1.848	3.215	1.000	2.146	1.717	3.540	2.635	
	522	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	1.848	3.215	1.721	1.652	1.717	3.540	2.871	
	523	3.383	2.478	3.660	3.381	2.171	2.571	1.688	2.438	2.146	1.000	3.540	2.587	
	524	3.383	3.453	3.660	3.381	1.646	1.848	3.215	1.000	2.146	1.717	3.540	2.635	
	525	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	1.848	3.215	1.000	1.000	1.000	3.540	2.681	
	526	2.488	1.000	2.120	3.381	1.646	3.561	1.688	1.721	2.633	1.717	3.540	2.318	
	527	4.583	3.453	3.660	3.381	2.815	1.848	3.215	1.000	1.000	1.000	3.540	2.681	
27	528	3.383	2.478	1.610	1.000	1.646	3.561	1.000	2.438	3.656	1.717	2.288	2.252	2.296
	529	2.488	1.709	2.585	1.000	1.000	3.561	1.000	2.438	3.656	1.000	3.540	2.180	
	530	3.383	1.000	2.120	1.000	1.000	2.571	1.959	2.438	2.633	2.247	2.288	2.059	
	531	3.383	1.000	2.585	1.000	1.000	2.571	1.000	1.721	3.656	1.000	3.540	2.041	
	532	4.583	2.478	3.660	1.000	2.813	4.776	3.215	1.000	3.656	1.000	3.540	2.884	
	533	2.488	1.709	2.585	1.000	1.000	3.561	1.000	2.438	3.656	1.000	3.540	2.180	
	534	3.383	1.000	2.585	1.000	1.000	2.571	1.000	1.721	3.656	1.000	3.540	2.041	
	535	3.383	2.478	1.610	1.000	1.646	3.561	1.000	2.438	3.656	1.717	2.288	2.252	
	536	4.583	2.478	3.660	1.000	2.813	4.776	3.215	1.000	3.656	1.000	3.540	2.884	
	537	3.383	2.478	1.610	1.000	1.646	3.561	1.000	2.438	3.656	1.717	2.288	2.252	
	538	3.383	1.000	2.585	1.000	1.000	2.571	1.000	1.721	3.656	1.000	3.540	2.041	
	539	3.383	2.478	1.610	1.000	1.646	3.561	1.000	2.438	3.656	1.717	2.288	2.252	
	540	3.383	1.000	2.120	1.000	1.000	2.571	1.959	2.438	2.633	2.257	2.288	2.059	
	541	4.583	2.478	3.660	1.000	2.813	4.776	3.215	1.000	3.656	1.000	3.540	2.884	
	542	2.488	1.709	2.585	1.000	1.000	3.561	1.000	2.438	3.656	1.000	3.540	2.180	
28	543	3.383	3.453	2.585	2.495	2.171	1.848	2.321	1.721	1.000	1.717	1.775	2.224	2.127
	544	3.383	1.709	2.585	2.495	1.646	3.561	2.321	1.721	2.146	1.000	1.775	2.213	
	545	3.383	1.709	2.585	2.495	1.646	3.561	2.321	1.721	1.000	1.000	1.775	2.109	
	546	2.488	1.709	2.120	2.495	2.171	1.848	1.959	1.721	2.146	1.000	1.775	1.948	
	547	3.383	1.709	2.585	1.722	1.646	1.848	2.321	1.721	2.633	1.717	2.288	2.143	
29	548	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	3.561	1.959	3.373	3.656	3.901	3.540	3.416	3.291
	549	4.583	2.478	2.120	2.135	3.750	4.776	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	3.177	
	550	4.583	2.478	3.660	2.135	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	2.257	3.540	3.174	
	551	4.583	2.478	3.660	2.135	3.750	3.561	3.215	1.721	3.656	2.944	3.540	3.204	
	552	4.583	4.537	2.120	1.722	2.813	4.776	3.215	4.526	3.656	3.901	3.540	3.581	
	553	3.383	3.453	3.660	2.495	3.750	4.776	3.215	3.373	3.656	1.000	3.540	3.300	
	554	4.583	2.478	3.660	2.135	2.171	4.776	3.215	2.438	3.656	1.000	3.540	3.059	
	555	4.583	3.453	3.660	2.135	3.750	3.561	1.959	3.373	3.656	3.901	3.540	3.416	
30	556	3.383	3.453	2.120	2.135	1.646	1.848	2.321	1.000	1.000	2.944	2.288	2.194	2.162
	557	4.583	2.478	1.610	1.722	1.000	1.000	1.000	2.438	1.000	1.000	1.000	1.712	
	558	4.583	2.478	2.120	2.135	1.646	1.848	1.000	5.000	1.000	2.257	1.000	2.279	
	559	3.383	2.478	2.120	2.135	2.171	1.561	1.959	3.373	1.000	1.000	1.775	2.378	
	560	4.583	3.453	1.610	1.000	2.171	1.848	1.000	3.373	1.652	2.257	1.775	2.248	

Lampiran 12

**DATA KINERJA PENGURUS  
DALAM SKALA ORDINAL**

No. Kop.	No. Resp.	B e r t a r u k							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	4	4	4	4	4	5	5	4
	2	4	4	5	4	5	4	5	4
	3	4	5	3	4	5	4	5	3
2	4	5	5	4	5	4	4	5	3
	5	4	5	2	5	5	5	2	1
	6	4	4	4	4	4	4	4	1
1	7	5	5	5	4	4	4	5	5
	8	5	4	5	5	5	4	5	5
	9	4	5	5	5	5	5	5	5
	10	5	5	5	5	4	5	5	5
	11	5	4	4	5	5	5	5	5
4	12	5	5	5	5	5	5	4	5
	13	5	5	4	5	5	5	5	4
	14	5	4	5	5	4	4	5	1
5	15	4	5	5	4	4	5	4	5
	16	4	4	5	5	4	5	4	5
	17	4	4	5	4	1	5	4	5
6	18	5	4	4	5	4	5	5	5
	19	4	4	5	5	4	5	4	5
	20	5	5	5	5	4	5	3	4
7	21	5	5	5	5	4	5	5	5
	22	5	5	4	4	5	4	5	5
	23	5	4	5	4	5	4	5	5
8	24	4	5	4	5	5	5	5	4
	25	4	5	5	5	5	5	5	5
	26	4	5	5	5	5	5	5	5
	27	3	5	5	5	5	5	5	5
	28	5	5	5	5	5	5	4	5
9	29	4	4	4	5	5	4	5	4
	30	5	5	5	5	5	5	5	4
	31	5	4	5	4	5	5	5	4
10	32	5	4	5	4	5	4	5	3
	33	5	4	5	5	5	5	5	5
	34	4	5	4	5	5	5	5	4
	35	4	5	5	5	5	5	5	5
	36	4	5	5	5	5	5	5	5
11	37	5	5	2	4	4	5	4	3
	38	4	4	5	4	4	4	5	4
	39	4	4	5	4	4	5	4	3
12	40	5	5	5	4	4	5	4	4
	41	5	5	5	4	4	4	5	4
	42	5	5	5	5	4	4	4	3
	43	5	5	5	4	4	4	5	2
	44	5	4	5	5	4	4	4	4
13	45	5	5	5	3	5	4	4	4
	46	5	5	5	1	5	5	5	5
	47	5	5	5	4	5	5	5	4
	48	5	5	5	4	5	5	5	5
	49	5	4	5	4	5	4	5	4
14	50	5	5	5	5	5	4	4	1
	51	4	5	5	4	5	5	4	1
	52	5	5	4	5	5	5	4	4
	53	5	5	4	5	5	5	5	4
	54	5	5	5	5	5	5	5	4

dilanjutkan.....



lanjutan 1

No. Kop	No. Resp	B u t i r								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
15	55	5	5	5	3	5	4	5	5	
	56	2	5	5	5	5	5	5	4	
	57	5	5	5	5	5	4	5	5	
	58	4	5	5	5	5	5	5	5	
	59	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	60	5	5	5	4	5	5	5	4	
	61	4	4	5	2	4	5	5	4	
	62	5	4	4	4	4	5	4	4	
	63	5	4	4	4	4	5	4	4	
	64	4	4	4	3	5	4	5	4	
17	65	4	5	5	5	5	5	5	5	
	66	5	5	5	5	5	5	5	4	
	67	4	5	5	5	5	5	5	5	
18	68	5	4	5	5	5	5	5	5	
	69	4	5	5	5	4	5	4	4	
	70	4	2	5	3	5	5	5	4	
	71	4	4	4	4	5	4	5	5	
19	72	4	3	5	5	5	5	5	4	
	73	4	5	5	5	5	5	5	5	
	74	4	5	5	5	5	4	5	5	
	75	4	5	5	5	5	5	5	5	
	76	4	3	5	4	5	4	4	5	
	77	4	4	4	5	4	5	5	5	
	20	78	5	3	5	5	5	5	4	4
		79	5	3	5	5	5	5	4	4
80		5	3	5	5	5	5	4	4	
81		5	3	5	5	5	5	4	4	
21	82	5	3	5	5	5	5	5	4	
	83	4	5	5	4	4	4	5	4	
	84	5	5	5	5	4	5	5	5	
	85	4	5	5	5	5	5	4	5	
22	86	5	4	4	5	3	4	5	4	
	87	5	4	4	4	5	4	5	4	
	88	4	3	3	4	4	4	5	3	
23	89	5	5	5	5	5	5	5	5	
	90	5	2	4	5	4	5	5	3	
	91	4	2	4	5	4	5	5	4	
	92	3	3	5	5	5	5	5	5	
	93	3	5	4	5	5	4	5	5	
24	94	4	5	4	4	5	5	5	4	
	95	4	5	5	4	5	5	5	5	
	96	5	5	5	4	5	5	5	4	
	97	5	5	5	4	5	5	5	4	
	98	5	3	5	5	5	5	5	4	
25	99	4	4	5	5	4	5	5	4	
	100	5	5	5	5	2	5	5	5	
	101	5	5	5	4	5	5	4	5	
26	102	4	1	1	1	4	5	4	4	
	103	5	2	4	5	5	4	4	2	
	104	5	4	4	1	4	2	5	5	
27	105	4	5	5	5	4	4	4	4	
	106	4	4	4	5	4	4	4	5	
	107	4	5	5	5	4	4	5	4	
	108	4	5	4	5	4	4	5	5	
	109	4	4	5	5	4	4	4	4	
28	110	4	4	4	5	4	5	5	4	
	111	4	5	5	5	4	4	5	4	
	112	4	5	4	5	5	4	5	4	

dilanjutkan.....

.....lanjutan 2

No Kop	No Resp	B u t i r							B
		1	2	3	4	5	6	7	
29	113	4	4	4	5	5	4	5	5
	114	4	5	5	4	5	4	5	5
	115	3	1	1	4	5	4	4	4
30	116	4	5	5	3	4	4	5	4
	117	4	3	5	3	4	4	3	5
	118	5	4	5	4	5	4	5	4



Lampiran 13

**PERHITUNGAN METODE SUCCESIVE INTERVAL  
KINERJA PENGURUS KOPERASI**

No Butir	Nilai	Frek	Proporsi	Pro.Kumul.	Perhit-Z			Density	Scale Value	Nilai Interval
					Luas	Kumul-I	Nilai Z-tbl			
Butir-1	1	1	0.008	0.008	-0.992	0.492	2.410	0.0219	-2.5842	1.000
	2	1	0.008	0.017	-0.983	0.483	2.120	0.0422	-2.3954	1.189
	3	3	0.110	0.127	-0.873	0.373	1.140	0.2083	-1.5077	2.075
	4	53	0.449	0.576	-0.576	0.076	0.190	0.3918	-0.4085	3.176
	5	50	0.424	1.000	0.000			0.0000	0.9246	4.909
		118								
Butir-2	1	5	0.042	0.042	-0.958	0.458	1.71	0.0893	-2.1075	1.000
	2	8	0.068	0.110	-0.890	0.390	1.23	0.1872	-1.4440	1.663
	3	23	0.195	0.305	-0.694	0.194	0.53	0.3507	-0.8368	2.271
	4	34	0.288	0.593	-0.593	0.093	0.24	0.3876	-0.1295	2.978
	5	48	0.407	1.000	0.000			0.0000	0.9529	4.069
		118								
Butir-3	1	4	0.034	0.034	-0.966	0.466	1.82	0.0761	-2.2450	1.000
	2	6	0.051	0.085	-0.915	0.415	1.17	0.1561	-1.5733	1.672
	3	11	0.093	0.178	-0.822	0.322	0.91	0.2589	-1.1028	2.142
	4	25	0.212	0.390	-0.610	0.110	0.28	0.3836	-0.5886	2.656
	5	72	0.610	1.000	0.000			0.0000	0.6287	3.874
		118								
Butir-4	1	3	0.025	0.025	-0.975	0.475	1.96	0.0584	-2.2971	1.000
	2	1	0.008	0.034	-0.966	0.466	1.82	0.0761	-2.0886	1.209
	3	19	0.161	0.195	-0.805	0.305	0.86	0.2756	-1.2390	2.058
	4	24	0.203	0.398	-0.602	0.102	0.26	0.3857	-0.5413	2.756
	5	71	0.602	1.000	0.000			0.0000	0.6410	3.938
		118								
Butir-5	1	1	0.008	0.008	-0.992	0.492	2.41	0.0219	-2.5842	1.000
	2	1	0.008	0.017	-0.983	0.483	2.12	0.0431	-2.3016	1.083
	3	3	0.025	0.042	-0.958	0.458	1.73	0.0893	-1.8172	1.767
	4	38	0.322	0.364	-0.636	0.136	0.33	0.3752	-0.8878	2.696
	5	75	0.636	1.000	0.000			0.0000	0.5884	3.584
		118								
Butir-6	1	1	0.008	0.008	-0.992	0.492	2.41	0.0219	-2.5842	1.000
	2	1	0.008	0.017	-0.983	0.483	2.12	0.0422	-2.3954	1.189
	3	2	0.017	0.034	-0.966	0.466	1.82	0.0761	-2.0001	1.384
	4	33	0.280	0.314	-0.656	0.156	0.49	0.3538	-0.9930	2.591
	5	81	0.686	1.000	0.000			0.0000	0.5154	4.100
		118								
Butir-7	1	1	0.008	0.008	-0.992	0.492	2.41	0.0219	-2.5842	1.000
	2	1	0.008	0.017	-0.983	0.483	2.12	0.0431	-2.3016	1.083
	3	6	0.051	0.068	-0.932	0.432	1.49	0.1315	-1.7385	1.846
	4	31	0.263	0.331	-0.669	0.169	0.43	0.3637	-0.8839	2.780
	5	79	0.669	1.000	0.000			0.0000	0.5412	4.127
		118								
Butir-8	1	1	0.008	0.008	-0.992	0.492	2.41	0.0219	-2.5842	1.000
	2	2	0.017	0.025	-0.975	0.475	1.96	0.0584	-2.1535	1.431
	3	37	0.329	0.354	-0.746	0.246	0.66	0.3209	-1.1472	2.437
	4	43	0.364	0.619	-0.619	0.119	0.11	0.3802	-0.1627	3.421
	5	45	0.381	1.000	0.000			0.0000	0.9970	4.581
		118								

Lampiran 14

**DATA KINERJA PENGURUS  
DALAM SKALA INTERVAL**

No. Kop.	No. Resp.	Butir								Rata-rata Resp.	Rata-rata Kop.
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1	1	3.176	2.978	2.656	2.756	2.696	4.100	4.127	3.421	3.239	3.146
	2	3.176	2.978	3.874	2.756	3.584	2.591	4.127	3.421	3.313	
	3	3.176	2.271	2.142	2.756	3.584	2.591	4.127	2.437	2.886	
2	4	4.509	4.060	2.656	1.938	2.696	2.591	4.127	2.437	3.377	2.944
	5	3.176	1.663	1.672	3.938	3.584	4.100	1.083	2.417	2.707	
	6	3.176	2.978	2.656	2.756	2.696	2.591	2.700	2.417	2.749	
3	7	4.509	2.271	1.874	2.756	2.696	2.591	4.127	4.581	3.426	3.724
	8	2.077	2.978	3.874	1.938	3.584	2.591	4.127	4.581	3.469	
	9	3.176	4.060	3.874	3.938	1.584	4.100	4.127	4.581	3.938	
4	10	4.509	4.060	3.874	3.938	2.696	4.100	4.127	4.581	3.986	3.272
	11	4.509	2.978	2.656	3.938	1.584	4.100	4.127	4.581	3.809	
	12	4.509	4.060	3.874	2.058	3.584	3.584	2.700	1.083	2.921	
5	13	4.509	4.060	3.874	3.938	1.584	4.100	4.127	3.421	3.952	3.071
	14	4.509	2.978	2.142	2.058	2.696	2.591	4.127	2.437	2.942	
	15	3.176	2.271	2.142	2.756	2.696	4.100	2.700	4.581	3.051	
6	16	3.176	2.978	2.142	3.938	2.696	4.100	2.700	4.581	3.289	3.068
	17	3.176	2.978	1.672	2.756	1.000	4.100	2.700	4.581	2.870	
	18	2.077	2.978	2.656	3.938	2.696	4.100	4.127	2.437	3.126	
7	19	3.176	2.978	2.142	3.938	2.696	4.100	2.700	2.437	3.021	3.402
	20	4.509	2.271	1.672	3.938	2.696	4.100	1.846	3.421	3.057	
	21	2.077	4.060	3.874	3.938	2.696	4.100	4.127	2.437	3.414	
8	22	2.077	2.978	2.656	2.756	3.584	2.591	4.127	4.581	3.169	3.253
	23	4.509	2.978	3.874	2.756	3.584	2.591	4.127	4.581	3.625	
	24	3.176	4.060	2.656	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.633	
9	25	3.176	2.271	2.142	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.490	3.591
	26	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.930	
	27	2.077	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.793	
10	28	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	4.581	3.918	3.628
	29	1.176	2.978	2.656	3.938	3.584	2.591	4.127	3.421	3.309	
	30	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.952	
11	31	2.077	2.978	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.512	3.591
	32	4.509	2.978	3.874	2.756	3.584	2.591	4.127	2.437	3.357	
	33	4.509	2.978	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.964	
12	34	3.176	2.271	2.656	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.409	2.686
	35	3.176	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.706	
	36	3.176	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.706	
13	37	2.077	1.663	1.672	2.756	2.696	1.584	2.700	2.437	2.198	3.582
	38	3.176	2.978	2.142	2.756	2.696	2.591	4.127	3.421	2.986	
	39	3.176	2.978	2.142	2.756	2.696	4.100	2.700	2.437	2.873	
14	40	2.077	4.060	2.142	3.938	2.696	4.100	2.700	3.421	3.142	3.481
	41	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.952	
	42	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	2.437	3.650	
15	43	4.509	4.060	3.874	3.938	2.696	2.591	4.127	2.437	3.529	3.185
	44	4.509	2.978	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	3.421	3.638	
	45	4.509	4.060	1.672	2.058	3.584	4.100	4.127	3.421	3.441	
16	46	4.509	4.060	3.874	2.058	3.584	4.100	1.846	2.437	3.309	3.185
	47	4.509	1.000	3.874	2.756	3.584	4.100	4.127	3.421	3.421	
	48	4.509	1.000	3.874	2.756	3.584	4.100	4.127	4.581	3.566	
17	49	4.509	2.978	3.874	2.756	3.584	4.100	4.127	3.421	3.669	3.185
	50	2.077	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	2.437	3.346	
	51	3.176	1.663	1.672	2.756	3.584	4.100	2.700	2.437	2.761	
18	52	4.509	1.000	1.000	2.058	3.584	4.100	2.700	3.421	2.797	3.185
	53	4.509	2.271	2.656	3.938	1.767	4.100	4.127	2.437	3.226	
	54	4.509	1.663	3.874	2.058	3.584	4.100	4.127	2.437	3.294	

dilanjutkan.....

lanjutan I

No. Kop.	No. Resp.	Bulir								Rata-rata Resp	Rata-rata Kop
		1	2	3	4	5	6	7	8		
15	55	4.509	4.060	3.874	2.058	1.584	2.591	4.127	4.581	3.671	3.867
	56	1.189	4.060	3.874	3.938	1.584	4.100	4.127	3.421	3.537	
	57	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	4.097	
	58	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.930	
	59	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	4.097	
16	60	4.509	4.060	3.874	2.756	3.584	4.100	4.127	3.421	3.804	3.212
	61	1.176	2.978	3.874	1.209	2.696	4.100	4.127	3.421	3.198	
	62	4.509	2.978	2.656	1.000	2.696	4.100	2.700	3.421	3.008	
	63	4.509	2.978	2.656	2.756	2.696	4.100	2.700	3.421	3.227	
	64	3.176	2.978	2.656	2.058	1.584	2.591	4.127	1.431	2.825	
17	65	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.930	3.957
	66	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.952	
	67	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.930	
18	68	4.509	2.978	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.961	3.548
	69	3.176	4.060	3.874	3.938	1.767	4.100	2.700	3.421	3.580	
	70	3.176	1.663	3.874	2.058	3.584	4.100	4.127	3.421	3.250	
	71	3.176	4.060	2.656	2.756	3.584	2.591	4.127	4.581	3.441	
	72	3.176	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.706	
19	73	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.930	3.604
	74	1.176	4.060	3.874	3.938	3.584	2.591	4.127	4.581	3.741	
	75	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.930	
	76	3.176	2.271	3.874	3.938	3.584	2.591	2.700	4.581	3.339	
	77	3.176	2.978	2.656	3.938	2.696	4.100	4.127	4.581	3.532	
20	78	4.509	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	3.421	3.550	3.643
	79	4.509	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	4.581	3.693	
	80	4.509	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	3.421	3.550	
	81	4.509	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	3.421	3.550	
	82	4.509	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.873	
21	83	3.176	4.060	3.874	2.756	2.696	2.591	4.127	3.421	3.338	3.990
	84	2.077	4.060	3.874	3.938	2.696	4.100	4.127	4.581	3.682	
	85	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	4.581	3.752	
22	86	4.509	2.978	1.000	2.058	1.767	1.000	4.127	3.421	2.608	2.779
	87	4.509	2.978	2.656	2.756	3.584	2.591	1.846	3.421	3.043	
	88	3.176	2.271	2.142	2.058	2.696	2.591	4.127	2.437	2.687	
23	89	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	4.097	3.477
	90	4.509	1.663	3.874	3.938	2.696	4.100	4.127	2.437	3.418	
	91	3.176	1.663	3.874	3.938	2.696	4.100	4.127	3.421	3.374	
	92	2.077	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.569	
	93	1.000	4.060	2.656	3.938	3.584	2.591	1.000	4.581	2.926	
24	94	4.509	4.060	2.656	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.799	3.799
	95	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	2.437	3.829	
	96	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	3.421	3.952	
	97	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	1.846	2.437	3.544	
	98	4.509	2.271	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.873	
25	99	3.176	2.978	3.874	3.938	2.696	4.100	4.127	3.421	3.539	3.672
	100	4.509	2.271	3.874	3.938	1.083	4.100	4.127	4.581	3.560	
	101	4.509	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	2.700	4.581	3.918	
26	102	3.176	1.000	1.000	1.000	2.696	4.100	2.700	2.437	2.264	2.241
	103	2.077	1.663	2.656	2.058	3.584	2.591	2.700	1.431	2.143	
	104	2.077	2.978	2.656	1.000	2.696	1.189	1.846	2.437	2.110	
27	105	3.176	4.060	3.874	2.058	2.696	2.591	2.700	3.421	3.072	2.917
	106	3.176	2.978	2.656	2.058	2.696	2.591	2.700	2.437	2.662	
	107	3.176	4.060	3.874	2.058	2.696	2.591	4.127	3.421	3.250	
	108	3.176	2.271	2.656	2.058	2.696	2.591	4.127	2.437	2.752	
	109	3.176	2.271	3.874	2.058	2.696	2.591	2.700	3.421	2.848	
28	110	3.176	2.978	2.656	3.938	2.696	4.100	4.127	2.437	3.264	3.398
	111	3.176	4.060	3.874	3.938	2.696	2.591	4.127	3.421	3.485	

dilanjutkan.....

.....lanjutan 2

No. Kop.	No. Resp	Buat								Rata-rata	Rata-rata
		1	2	3	4	5	6	7	8	Resp	Kop.
29	112	3.176	4.060	2.656	3.938	3.584	2.591	4.127	3.421	3.444	3.321
	113	3.176	2.978	2.656	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.643	
	114	3.176	4.060	3.874	3.938	3.584	4.100	4.127	4.581	3.930	
30	115	2.077	1.000	1.000	2.756	3.584	2.591	2.700	3.421	2.391	3.196
	116	3.176	4.060	3.874	2.058	2.696	2.591	4.127	3.421	3.250	
	117	3.176	2.271	2.142	2.058	2.696	2.591	1.846	4.581	2.670	
	118	4.302	2.978	3.874	2.756	3.584	4.100	4.127	3.421	3.660	



## Lampiran 15

**DATA KINERJA MANAJER  
DALAM SKALA ORDINAL**

Nomor Koperasi	Butir							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	5	5	5	4	5	5	5
2	5	4	3	4	4	4	5	3
3	5	5	5	5	5	5	5	4
4	3	2	3	4	4	3	4	3
5	4	4	4	5	5	5	5	5
6	5	5	4	5	5	5	5	4
7	5	5	5	5	5	5	5	4
8	4	5	4	4	5	5	5	4
9	4	4	5	4	4	5	5	5
10	4	5	5	4	5	5	4	4
11	3	2	2	5	4	3	4	3
12	3	5	3	5	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	2
14	2	4	4	3	3	2	4	3
15	5	3	4	3	3	4	1	3
16	4	1	3	5	5	5	4	3
17	5	5	5	4	5	5	5	4
18	4	3	4	3	4	4	2	3
19	4	5	5	1	5	5	5	4
20	5	3	5	2	4	4	4	3
21	1	3	4	4	3	4	4	2
22	5	4	1	5	1	1	5	4
23	4	5	5	5	5	4	5	3
24	3	4	5	5	5	4	5	4
25	4	5	5	4	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	4	5	4
27	4	3	4	3	4	4	4	4
28	4	3	3	4	2	4	4	3
29	4	5	5	4	5	5	5	5
30	4	3	3	2	4	4	3	4

Lampiran 16

**PERHITUNGAN METODE SUCCESIVE INTERVAL  
KINERJA MANAJER KOPERASI**

No Butir	Nilai	Frek.	Proporsi	Pro. Kuml.		Peshri-Z		Density	Scale	Nilai Interval
				(Luas)	Kuas(-)	Nilai Z-(b)	Value			
Butir-1	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	1	0.033	0.067	0.933	0.433	1.510	0.1276	-1.6260	1.576
	3	1	0.033	0.100	0.900	0.500	0.840	0.2801	-1.1453	2.057
	4	15	0.500	0.700	0.700	0.200	0.530	0.3467	-0.1128	1.069
	5	9	0.300	1.000	0.000	-	-	0.0000	1.1557	4.358
		30								
Butir-2	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	2	0.067	0.100	0.900	0.400	1.280	0.1758	-1.5360	1.666
	3	7	0.233	0.333	0.667	0.167	0.430	0.3637	-0.8053	2.197
	4	7	0.233	0.567	0.567	0.067	0.170	0.3932	-0.1264	3.076
	5	13	0.433	1.000	-	-	-	0.9074	-	4.109
		30								
Butir-3	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	1	0.033	0.067	0.933	0.433	1.510	0.1276	-1.6260	1.576
	3	6	0.200	0.267	0.733	0.233	0.620	0.3292	-1.0080	2.194
	4	9	0.300	0.567	0.567	0.067	0.170	0.3932	-0.2133	2.989
	5	13	0.433	1.000	-	-	-	0.9074	-	4.109
		30								
Butir-4	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	1	0.033	0.067	0.933	0.433	1.510	0.1276	-1.6260	1.576
	3	1	0.033	0.100	0.900	0.400	1.280	0.1758	-1.4460	1.756
	4	11	0.367	0.467	0.533	0.033	0.090	0.1973	-0.6041	2.598
	5	16	0.533	1.000	-	-	-	0.7449	-	3.947
		30								
Butir-5	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	1	0.033	0.067	0.933	0.433	1.510	0.1276	-1.6260	1.576
	3	3	0.100	0.167	0.833	0.333	0.960	0.2516	-1.2400	1.962
	4	11	0.367	0.533	0.533	0.033	0.090	0.3973	-0.3974	2.805
	5	14	0.467	1.000	-	-	-	0.0000	0.8114	4.053
		30								
Butir-6	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	1	0.033	0.067	0.933	0.433	1.510	0.1276	-1.6260	1.576
	3	2	0.067	0.133	0.867	0.467	1.110	0.2155	-1.1285	1.884
	4	10	0.333	0.467	0.533	0.033	0.090	0.3973	-0.5454	2.657
	5	16	0.533	1.000	-	-	-	0.0000	0.7449	3.947
		30								
Butir-7	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	2	0.067	0.100	0.900	0.400	1.280	0.1758	-1.5360	1.666
	3	9	0.300	0.400	0.600	0.100	0.260	0.3857	-0.6997	2.502
	4	13	0.433	0.833	0.833	0.333	0.960	0.2516	0.3095	1.511
	5	5	0.167	1.000	-	-	-	0.0000	1.5096	4.712
		30								
Butir-8	1	1	0.033	0.033	0.967	0.467	1.840	0.0734	-2.2020	1.000
	2	2	0.067	0.100	0.900	0.400	1.280	0.1758	-1.5360	1.666
	3	4	0.133	0.233	0.767	0.267	0.710	0.4066	-0.9735	2.230
	4	11	0.367	0.600	0.600	0.100	0.260	0.3857	-0.2185	2.984
	5	12	0.400	1.000	-	-	-	0.0000	0.9643	4.166
		30								

















































































































