

# STRATEGI TEBANG PILIH SEBAGAI ALTERNATIF PENGEMBANGAN KOPERASI DI KABUPATEN JEMBER

**M. Fathorrazi**

*Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
Jln. Kalimantan Kampus Tegalboto - Jember 68121  
Email: rozi\_feunej@yahoo.com*

## ABSTRACT

*This research was intended to carry out a mapping on the existing cooperatives in Jember Regency using ICA Grid Model. Mapping results would indicate which cooperatives should be developed and which ones do not need supervision, so that this is expected to be a consideration for the Government of Jember Regency for its cooperative development.*

*Based on the analysis, it was concluded that in average cooperatives in Jember Regency were in quadrant I because the value of implementation of the cooperative principles had positive value, and the competitiveness also had a positive value. This means that at average cooperatives in Jember Regency belong ideal and feasible cooperatives to be developed. When viewed on each district, it was seen that there are several cooperatives that were in quadrant II, that is, cooperatives that had properly applied their identity but were still very dependent on government, including cooperatives in Districts of Mayang, Arjasa, Ledok Ombo, Suber Jambe, Tanggul, and Silo and Tempurejo. The remaining were already ideal co-operatives.*

*Keywords: "Tabang Pilih" strategy, Cooperative development*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tujuan koperasi akan terlaksana dengan baik apabila pengelolaan koperasi didasarkan pada prinsip jatidiri koperasi dan berkemampuan daya saing sebagaimana direkomendasikan oleh ICA ROAP pada konferensi Menteri-menteri Koperasi Asia-Pasifik di Kathmandu bulan April 2002. Prinsip jatidiri merupakan esensi dari dasar kerja koperasi sebagai badan usaha dan merupakan ciri khas koperasi yang membedakan koperasi dari badan usaha lainnya. Kemampuan daya saing mempunyai makna bahwa koperasi harus dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada pihak lain, otonomi, swadaya, berkehendak untuk mengelola diri sendiri sehingga mampu beroperasi dan berhasil bersaing dalam ekonomi pasar. Dengan prinsip **jatidiri** koperasi dan **daya saing**, koperasi akan berfungsi sebagai alat perjuangan ekonomi untuk mempertinggi kesejahteraan.

Rekomendasi ICA ROAP pada konferensi pada Menteri Koperasi Asia-Pasifik di Kathmandu pada April 2002 menyatakan bahwa praktek perkoperasian dapat diposisikan pada sebuah diagram yang berdimensi dua (yaitu Poros X dan Y). Poros

X mencirikan hal-hal yang berhubungan dengan pengendalian negara pada sebelah kiri sedangkan pada sebelah kanan menunjuk kemampuan daya saing koperasi. Poros Y mencirikan hal-hal yang berkaitan dengan jatidiri koperasi pada sebelah atas dan pada sebelah bawah mengindikasikan prinsip-prinsip dari perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada investasi.

Secara konseptual, diagram pada model ICA Grid dapat dibagi menjadi berbagai posisi koordinat dalam empat kuadran. Posisi koordinat menunjukkan sifat dari koperasi yang dapat mengungkapkan apakah koperasi yang bersangkutan mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Posisi koordinat-koordinat pada kuadran I mengindikasikan koperasi yang mempraktikkan konsep jatidiri koperasi dan mampu beroperasi dan memiliki daya saing dalam ekonomi pasar. Koperasi pada kuadran I merupakan koperasi yang berkinerja sangat tinggi. Koordinat pada Kuadran II mencerminkan hubungan koperasi dengan pemerintah. Karena intervensi pemerintah yang relatif jauh ke dalam organisasi intern koperasi, koperasi pada kuadran ini akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan jatidirinya. Koperasi

yang ada di Kuadran III sebenarnya sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai koperasi lagi karena sudah kehilangan jati dirinya dan lemahnya daya saing, sedangkan di posisi Kuadran IV mencerminkan bahwa koperasi tersebut lebih dekat pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi investasi.

Sejalan dengan latar belakang di atas, pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi secara benar harus dilakukan agar berdaya saing. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk mengkaji praktek-praktek perkoperasian di koperasi yang berada di Kabupaten Jember.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi fokus penelitian ialah :

1. Bagaimana peta koperasi di Kabupaten Jember berdasarkan aspek jati diri dan daya saing usaha;
2. Koperasi mana yang perlu dikembangkan atau tidak mengacu pada aspek pelaksanaan jati diri dan daya saing usahanya di Kabupaten Jember.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Definisi Koperasi Berdasarkan Golongan Esensial

Golongan esensialis menitik beratkan pada ideologi koperasi. Suatu organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi koperasi apabila dalam praktek operasionalnya badan usaha tersebut telah melaksanakan prinsip-prinsip koperasi. Menurut Hanel (1985 : 27), Prinsip-prinsip koperasi yang dimaksud 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 atas 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. *Continous education of members* (pendidikan terhadap anggota secara berkesinambungan).

### 2.2 Diagram Model Kisi-kisi (*Grid Model*)

Model ini diangkat dari rekomendasi ICA ROAP pada Konferensi Menteri-Menteri Koperasi Asia-Pasifik di Kathmandu bulan April 2002. Konsep asli model ini diusulkan untuk menilai secara umum peraturan perundang-undangan koperasi secara obyektif dan memosisikannya pada sebuah diagram yang berdimensi dua. Poros X mencirikan hal-hal yang berhubungan dengan pengendalian oleh negara di sebelah kiri, yang memungkinkan peraturan-peraturan dapat diberlakukan dalam ekonomi pasar yang dideregulasi, sedangkan disebelah kanan menunjuk pada kemampuan daya saing koperasi. Poros Y mencirikan hal-hal yang berkaitan dengan Jatidiri Koperasi (*Co-operative Identity Statement/ICIS*) di sebelah atas dan di sebelah prinsip-prinsip dari perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada investasi (*Investor Oriented Forms/IOF*) ialah perusahaan-perusahaan yang dikendalikan oleh modal dan untuk memperoleh keuntungan-keuntungan bagi modal.

Model kisi-kisi ini pertama-tama dimaksudkan untuk menilai secara obyektif kualitas dari sebuah peraturan perundang-undangan atas dasar analisis positif untuk membawa sedekat mungkin pada peraturan perundang-undangan normatif yang secara kuat berakar pada Jatidiri Koperasi (ICIS). Meskipun demikian metode penilaian ini dapat pula digunakan untuk penilaian koperasi dalam melakukan kegiatan-kegiatannya dalam hubungannya dengan ekonomi pasar, pengendalian oleh pemerintah, maupun persaingan dengan perusahaan-perusahaan berbasis modal. Dalam penelitian ini model ini digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap posisi koperasi dalam rangka untuk menentukan program pembinaannya. Dimensi-dimensi

model yang digunakan dalam penelitian ini meliputi poros X mencirikan kemampuan daya saing usaha koperasi yang diukur dari pengendalian pemerintah (daya saing lemah) di sebelah kiri dan di sebelah kanan kemampuan bersaing (daya saing tinggi). Poros Y mencirikan penguasaan dan penguatan jatidiri yang diukur dari pengetrapan jatidiri dalam koperasi (jatidiri kuat) disebelah atas dan pengetrapan prinsip-prinsip dari perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada investasi (meninggalkan jatidiri) disebelah bawah. Posisi akhir dari koordinat-koordinat pemetaan yang dihasilkan dari *grid model* akan menunjukkan sifat dari koperasi yang bersangkutan yang dapat mengungkapkan posisi/peta koperasi ditinjau dari aspek jatidiri dan aspek daya saing usahanya.

### 2.3 Urgensi ICA Grid Model Untuk Pengembangan Koperasi

Pemerintah Indonesia berupaya untuk memperkuat kelembagaan koperasi melalui dukungan formal baik di tingkat nasional, regional, maupun internasional. Namun, keberhasilan upaya pemerintah ini bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor kunci dalam mengelola dan membina koperasi. Dengan kata lain, pemerintah harus mengetahui secara mendalam bagaimana praktek perkoperasian yang ada. Rekomendasi ICA ROAP pada konferensi pada Menteri Koperasi Asia-Pasifik di Kathmandu pada April 2002 menyatakan bahwa praktek perkoperasian dapat diposisikan pada sebuah diagram yang berdimensi dua (yaitu Poros X dan Y). Poros X mencirikan hal-hal yang berhubungan dengan pengendalian negara pada sebelah kiri sedangkan pada sebelah kanan menunjuk kemampuan daya saing koperasi. Poros Y mencirikan hal-hal yang berkaitan dengan jatidiri koperasi pada sebelah atas dan pada sebelah bawah mengindikasikan prinsip-prinsip dari perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada investasi.

Secara konseptual, diagram pada model ICA Grid dapat dibagi menjadi berbagai posisi koordinat dalam empat kuadran. Posisi koordinat menunjukkan sifat dari koperasi yang dapat mengungkapkan apakah koperasi yang bersangkutan

mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Posisi koordinat-koordinat pada kuadran I mengindikasikan koperasi yang mempraktikkan konsep jatidiri koperasi dan mampu beroperasi dan memiliki daya saing dalam ekonomi pasar. Koperasi pada kuadran I merupakan koperasi yang berkinerja sangat tinggi. Koordinat pada Kuadran II mencerminkan hubungan koperasi dengan pemerintah. Karena intervensi pemerintah yang relatif jauh ke dalam organisasi intern koperasi, koperasi pada kuadran ini akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan jatidirinya. Koperasi yang ada di Kuadran III sebenarnya sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai koperasi lagi karena sudah kehilangan jatidirinya dan lemahnya daya saing. Sedangkan di posisi Kuadran IV mencerminkan bahwa koperasi tersebut lebih dekat pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi investasi.

Pemetaan (identifikasi posisi) koperasi menurut diagram *ICA Grid* perlu dilakukan karena beragamnya koperasi baik secara kualitas maupun kuantitas. Pemetaan ini akan mengindikasikan bagaimana sebaran koperasi di wilayah eks Karesidenan Besuki dalam diagram *ICA Grid*. Secara lebih spesifik, pemetaan ini akan menginformasikan kepada pemerintah tentang tingkat kinerja koperasi. Pemerintah dapat mengklasifikasikan koperasi yang memiliki jatidiri dan daya saing (kuadran I), memiliki jatidiri tetapi tidak berdaya saing (kuadran II), tidak memiliki jati diri tetapi berdaya saing (kuadran IV), dan tidak memiliki jatidiri dan daya saing (kuadran III).

Pada dasarnya, setiap kuadran dalam diagram *ICA grid* mempunyai kebutuhan program pembinaan dan pengembangan yang berbeda-beda. Pemerintah tidak dapat mengaplikasikan program pembinaan yang bersifat generik untuk semua ragam koperasi. Dengan kata lain, program pembinaan dan pengembangan koperasi harus diorientasikan terhadap kebutuhan (permasalahan) koperasi tersebut. Pada prinsipnya, program pembinaan dan pengembangan ini dapat diderivasi dari pemetaan koperasi pada diagram *ICA grid*.

Program pembinaan dan pengembangan koperasi yang diorientasikan

pada konsep jati diri dan daya saing koperasi. Program pada koperasi di kuadran I harus diarahkan pada pengembangan koperasi dalam rangka lebih meningkatkan kualitas jati diri dan daya saingnya. Program pada koperasi di kuadran II difokuskan pada pengembangan jati diri dan pembinaan daya saing. Program pada koperasi di kuadran IV ditujukan untuk pembinaan jati diri dan pengembangan daya saing. Dan, program pada koperasi di kuadran III diarahkan pada pembinaan dan pengembangan jati diri dan daya saing. Untuk setiap program pada masing-masing kuadran, modul untuk pembinaan dan pengembangan jati diri dan daya saing perlu disusun.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi penelitian

Lokasi penelitian adalah wilayah Kabupaten Jember. Pemilihan lokasi ini mempertimbangkan :

1. Jawa Timur telah mencanangkan diri sebagai provinsi koperasi, sehingga kinerja koperasi salah satu titik fokus pembangunannya.
2. Wilayah Kabupaten Jember merupakan *growth pool* untuk Jawa Timur, sehingga kinerja

koperasi di daerah ini diharapkan dapat menjadi contoh bagi daerah lainnya.

#### 3.2 Sumber data dan Teknik Pengambilannya

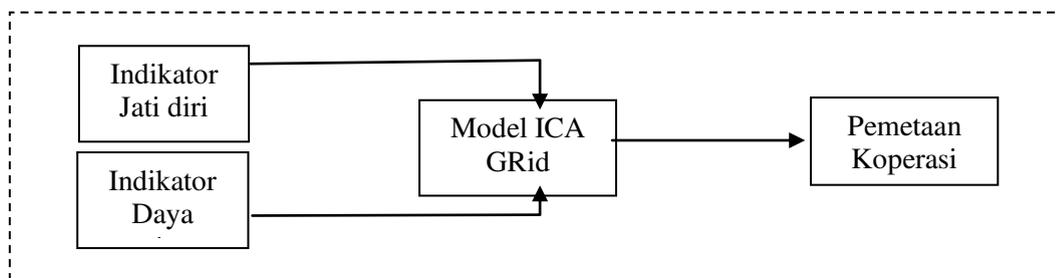
Data yang digunakan adalah data primer yang berupa data penampang lintang (*cross sectional data*). Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah wawancara secara terstruktur. Responden adalah pengelola koperasi yaitu pengurus dan atau manajer koperasi serta anggotanya.

#### 3.3 Alir Kegiatan Penelitian

Ada dua tahap dalam penelitian ini, yaitu tahap pertama dan tahap kedua. Berikut ini adalah detail dari kedua tahap.

##### a. Tahap Pertama: Pemetaan Koperasi

Tahap pertama ini diawali dengan kegiatan penelitian melalui penyebaran kuesioner penelitian kepada para responden penelitian. Selanjutnya, jawaban dari responden akan diolah dan dijadikan input untuk melakukan pemetaan koperasi berdasarkan konsep jati diri dan daya saing. Output dari kegiatan-kegiatan pada tahap pertama adalah pemetaan koperasi dalam bentuk diagram *ICA Grid*.



Gambar 1. Bagan Alir Penelitian

##### b. Tahap Kedua: Pengembangan Modul

Tahap kedua merupakan tindak lanjut dari tahap pertama. Hasil pemetaan dengan diagram *ICA grid* akan dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan faktor-faktor kritikal yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan konsep jati diri dan daya saing koperasi. Out put penelitian ini akan memberikan masukan pada pemerintah koperasi mana saja yang layak untuk terus dikembangkan dan koperasi mana yang tidak layak lagi untuk dibina (tebang

pilih). Kreterianya adalah koperasi yang berada di kuadran III merupakan koperasi yang tidak layak untuk dikembangkan lagi karena secara ekonomis memerlukan biaya yang tidak sedikit. Secara ringkas alir kegiatan penelitian dapat digambarkan seperti Gambar 1.

#### 3.4 Populasi dan sampel

Populasi dari penelitian ini adalah koperasi yang berada di Kabupaten Jember. Berdasarkan saran Prof. Dr. Sarmanu dari

UNAIR Surabaya, maka penentuan ukuran sampel sebagai berikut.

1. Setiap kecamatan diambil satu sampel koperasi yang dipilih secara acak tanpa melihat banyaknya koperasi yang ada di kecamatan tersebut.
2. Sampel untuk pengurus pada setiap sampel koperasi yang terpilih ditentukan sesuai dengan banyaknya pengurus pada masing-masing koperasi sampel;
3. Sampel untuk manajer (apabila ada) pada setiap sampel koperasi yang terpilih ditentukan sesuai dengan banyaknya manajer pada masing-masing koperasi sampel;
4. Sampel untuk anggota pada setiap sampel koperasi yang terpilih ditentukan sebanyak 5 (lima) orang,

Hal itu dilakukan dengan pertimbangan :

1. Kabupaten Jember memiliki peta kinerja koperasinya secara lengkap per kecamatan;
2. Semua kecamatan akan terdapat peta kinerja koperasinya;
3. Agar setiap kecamatan diwakili oleh satu koperasi;

Berdasarkan saran tersebut maka dalam penelitian ini diputuskan hal-hal sebagai berikut :

1. Setiap kecamatan diambil satu koperasi sebagai sampel yang diambil secara acak, maka total koperasi sampel adalah 31 koperasi.
2. Pada setiap koperasi sampel diambil sampel pengurus, manajer dan anggota. Sampel untuk pengurus dan pengelola diambil berdasarkan ketersediaan (masih sesuai dengan rencana). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh sampel untuk pengurus sebanyak 3 (tiga) orang pada setiap koperasi karena banyaknya pengurus pada koperasi sampel sebanyak 3 (tiga) orang. Dengan demikian, total sampel pengurus sebanyak 93 orang.
3. Dengan pertimbangan waktu dan biaya penelitian, maka banyaknya sampel untuk anggota diputuskan sebanyak 5 (lima) orang pada masing-masing koperasi, sehingga total 155 anggota.

### 3.5 Variabel dan Indikator

1. Jatidiri koperasi diukur dengan item indikator sebagai berikut: Keterbukaan

menjadi anggota, Sukarela menjadi anggota, Suara dalam RAT (satu orang satu suara), Hak anggota menjadi pengurus/pengawas, Pertimbangan simpanan dalam perhit. SHU, Kontribusi anggota dalam modal, Kontribusi modal dari luar, Partisipasi insentif, Partisipasi anggota dalam RAT, Partisipasi pengurus dalam rapat pengurus, Partisipasi pengawas dalam rapat pengawas, Partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, Integritas pengurus, pengawas, anggota dalam koperasi, Pembagian SHU berdasar jasa anggotanya, Pembagian SHU berdasar simpanan anggotanya, Hubungan koperasi dengan anggota dan kop. Lain, Pengendalian pihak luar terhadap koperasi, Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT, Prinsip pendidikan pada anggota, Hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi, Hubungan sesama koperasi berdasar kemitraan dan Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah kerja.

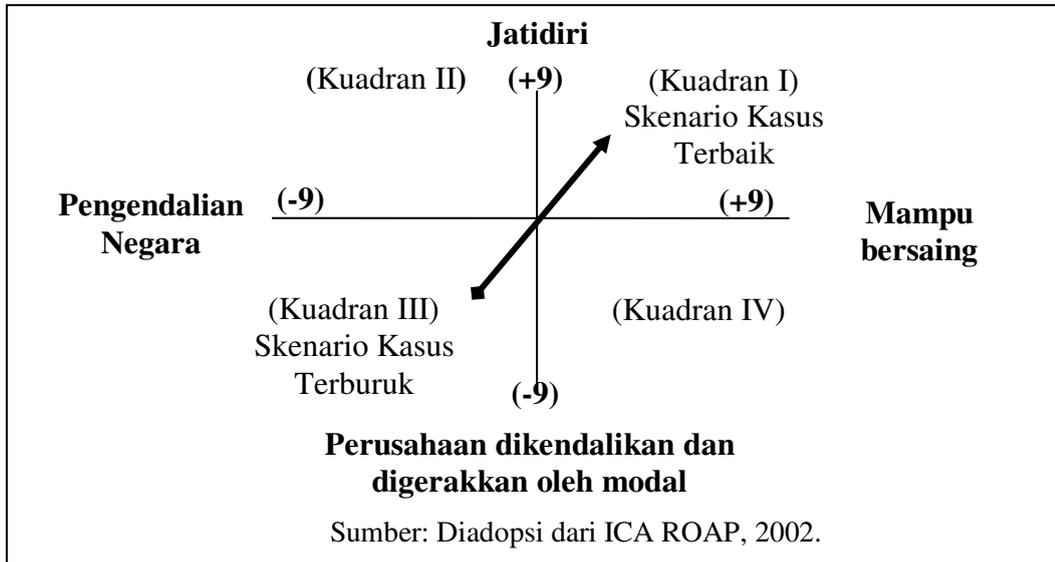
2. Daya saing usaha koperasi diukur dengan item indikator sebagai berikut : Perbandingan dana dari anggota dan luar anggota, Kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi, Kualitas barang di koperasi dibandingkan pesaing, Jumlah barang di koperasi dibandingkan pesaing, Pembelian oleh anggota terhadap koperasi dibandingkan pesaing, Keterlibatan pemerintah dalam koperasi, Ketergantungan koperasi terhadap bantuan modal pemerintah, Ketergantungan koperasi terhadap bantuan jaringan pemerintah, Efektifitas bantuan pemerintah terhadap pengembangan koperasi.

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

1. Sangat baik, bila skor rata-rata berada antara 6 s/d 9;
2. Baik, bila skor rata-rata berada antara 3 s/d 6;
3. Cukup baik, bila skor rata-rata berada 0

- s/d 3;
4. Cukup jelek/kurang baik, bila skor rata-rata berada antara 0 s/d -3;
  5. Jelek, bila skor rata-rata berada antara -3

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



Gambar 2 . Diagram Model Kisi-kisi (*Grid Model*)

### 3.6 Metode Analisis Data

Dari data primer dan sekunder yang diperoleh, selanjutnya akan dianalisis dengan metode analisis diskriptif kualitatif. Analisis diskriptif dengan *grid model* yang digunakan untuk menentukan pemetaan koperasi berdasarkan aspek jatidiri, daya saing usahanya. Diagram model kisi-kisi analisis pemetaan dapat dilihat pada Gambar 2. Sedang analisis kualitatif digunakan untuk menentukan program pembinaan koperasi serta menjelaskan kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan koperasi serba usaha tersebut. Model ini digunakan untuk menilai praktek-praktek perkoperasian pada koperasi yang diteliti yang diposisikan pada sebuah diagram yang berdimensi dua. Poros X mencirikan hal-hal yang berhubungan dengan pengendalian negara (daya saing lemah) disebelah kiri sedangkan sebelah kanan menunjuk pada kemampuan daya saing koperasi (daya saing tinggi). Poros Y mencirikan hal-hal yang berkaitan

dengan jatidiri koperasi, disebelah atas menunjukkan jati diri kuat dan disebelah bawah menunjukkan prinsip-prinsip dari perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada investasi (jatidiri ditinggalkan). Koperasi yang berada di kudran satu merupakan koperasi ideal, sedang yang berada di kuadran tiga adalah koperasi yang memerlukan biaya tinggi untuk pengembangannya. Koperasi yang berada di kudaran dua dan empat masih layak untuk dibina agar berkembang menjadi koperasi yang berada di kuadran satu.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana telah djelaskan pada bab terdahulu bahwa tahap pertama dari penelitian ini adalah melakukan pemetaan terhadap kinerja koperasi di Kabupaten Jember berdasarkan pelaksanaan ICIS atau prinsip-prinsip koperasi dan daya saingnya. Berikut ini akan diuraikan peta hasil analisis tahap pertama di Kabupaten Jember.

Tabel 1. Kinerja Koperasi di Kabupaten Jember dalam Pelaksanaan Prinsip-prinsip Koperasi (ICIS) Tahun 2008.

No	Item Pertanyaan Pelaksanaan ICIS	Rerata Nilai
1	Keterbukaan menjadi anggota	7.706
2	Sukarela menjadi anggota	4.742
3	Suara dalam RAT (satu orang satu suara)	1.403
4	Hak anggota menjadi pengurus/pengawas	5.577
5	Pertimbangan simpanan dalam perhit. SHU	3.726
6	Kontribusi anggota dalam modal	2.431
7	Kontribusi modal dari luar	2.577
8	Partisipasi insentif	1.875
9	Partisipasi anggota dalam RAT	4.343
10	Partisipasi pengurus dalam rapat pengurus	4.730
11	Partisipasi pengawas dalam rapat pengawas	4.621
12	Partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan	4.863
13	Integritas pengurus, pengawas, anggota dalam koperasi	2.964
14	Pembagian SHU berdasar jasa anggotanya	2.589
15	Pembagian SHU berdasar simpanan anggotanya	2.625
16	Hubungan koperasi dengan anggota dan kop. Lain	1.633
17	Pengendalian pihak luar terhadap koperasi	3.290
18	Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT	5.444
19	Prinsip pendidikan pada anggota	1.863
20	Hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi	1.367
21	Hubungan sesama koperasi berdasar kemitraan	1.270
22	Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah kerja	0.810
Rerata		<b>3.293</b>

#### 4.1 Peta Kinerja Koperasi Kabupaten Jember

Kabupaten Jember termasuk kabupaten yang lebih maju dibandingkan dengan 3 (tiga) kabupaten lainnya di eks Karesidenan Besuki, karena disamping terdapat beberapa perguruan tinggi (lebih-lebih terdapat dua perguruan tinggi negeri) juga mempunyai keadaan alam yang mendukung untuk pengembangan pertanian, sehingga penduduknya relatif lebih maju dibandingkan dengan kabupaten lainnya. Dengan demikian, bisa diestimasikan bahwa keadaan koperasinya juga akan jauh lebih baik dibandingkan kabupaten lainnya. Hal itu telah dibuktikan dari beberapa data pada Tabel terdahulu bahwa jumlah koperasi, modal sendiri dan SHU yang dihasilkan mengalami kenaikan yang berarti. Untuk memberikan gambaran kondisi koperasi dalam pelaksanaan ICIS di Kabupaten

Jember dapat diperhatikan data Tabel 5.9 berikut ini.

Berdasarkan data Tabel 1 di atas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi di Kabupaten Jember cukup baik karena bernilai positif, yakni sebesar 3,293 atau cukup baik. Nilai rata-rata terbesar pada pelaksanaan keterbukaan menjadi anggota, yakni rata-rata sebesar 7,706 atau mendekati sempurna. Penyumbang terbesar lainnya pada nilai pelaksanaan prinsip koperasi adalah dalam hal hak anggota menjadi pengurus dan pengawas (5.577) dan pengendalian koperasi yang sepenuhnya ditangan anggota, yakni sebesar 5, 444, sedangkan nilai terkecil pada pelaksanaan prinsip koperasi adalah kontribusi koperasi pada pembangunan di wilayah kerjanya, yaitu sebesar 0,810 dan hubungan antar koperasi berdasarkan kemitraan.

Tabel 2. Kinerja Koperasi di Kabupaten Jember Berdasarkan Daya Saing Tahun 2008.

No	Item Pertanyaan Daya Saing	Rerata Nilai
1	Perbandingan dana dari anggota dan luar anggota	-1.355
2	Kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi	4.790
3	Kualitas barang di koperasi dibandingkan pesaing	3.411
4	Jumlah barang di koperasi dibandingkan pesaing	3.387
5	Pembelian oleh anggota thdp koperasi dibandingkan pesaing	3.569
6	Keterlibatan pemerintah dalam koperasi	2.613
7	Ketergantungan koperasi thdp bantuan modal pemerintah	-5.044
8	Ketergantungan koperasi thdp bantuan jaringan pemerintah	-5.673
9	Efektifitas bantuan pemerintah thdp pengembangan koperasi	0.617
	Rerata	<b>0.702</b>

Koperasi yang melaksanakan prinsip koperasi secara benar akan melahirkan keunggulan kepada anggotanya, misalnya akan menciptakan kemandirian dalam dana, barang di koperasi akan lebih baik dibandingkan pesaingnya dan lain sebagainya. Pernyataan ini terbukti benar pada koperasi di Kabupaten Jember. Rata-rata koperasi berdaya saing baik, walaupun tidak cukup baik karena hanya bernilai positif 0,702. Penyebab rendahnya nilai daya saing koperasi di Kabupaten ini adalah masih besar ketergantungan koperasi terhadap pemerintah, dalam bentuk ketergantungan bantuan jaringan pemasaran

yaitu -5,673 dan ketergantungan pada bantuan dalam permodalan (-5,044). Akibat dua hal tersebut, perbandingan dana dari anggota dengan dana dari luar anggota/pinjaman masih jauh lebih besar dana yang berasal dari luar anggota, berarti pemupukan modal mandiri kurang berhasil (-1,355). Nilai yang menggembirakan terdapat pada kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi, yakni sebesar 4,790, berarti sebagian besar kebutuhan anggota telah dipenuhi oleh koperasinya. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada Tabel 2.

Tabel 3. Kinerja Koperasi Per Kecamatan di Kabupaten Jember dalam Pelaksanaan Prinsip-prinsip Koperasi (ICIS) dan Daya Saingnya Tahun 2008.

No	Nama Kecamatan	Rerata ICIS	Rerata Daya Saing	Kuadran
1	Mayang	2.045	-0.583	2
2	Sbr.Baru	1.807	0.875	1
3	Kencong	2.659	0.250	1
4	Kl.Wates	4.415	2.000	1
5	Sk.Rambi	3.375	0.208	1
6	Ajung	3.153	0.333	1
7	Arjasa	3.085	-0.875	2
8	Ld.Ombo	2.659	-1.000	2
9	Sk.Wono	2.847	0.083	1
10	Sbr.Jambe	3.000	-0.375	2
11	Puger	4.739	1.375	1
12	Wuluhan	4.688	1.792	1
13	Jelbuk	2.761	0.417	1
14	Jenggawah	5.420	3.083	1
15	Tanggul	2.420	-0.625	2
16	Silo	2.489	-0.250	2
17	Mbl.Sari	2.284	0.000	1
18	Balung	3.392	1.250	1
19	Rb.Puji	3.903	0.458	1
20	Patrang	3.136	0.583	1
21	Semboro	3.392	1.292	1
22	Tempurejo	2.727	-0.042	2
23	Panti	3.136	1.292	1
24	Bangsals	2.966	1.083	1
25	Jombang	3.290	0.417	1
26	Pakusari	3.273	0.958	1
27	Kalisat	2.795	1.583	1
28	Ambulu	4.619	0.917	1
29	Umbulsari	4.432	2.333	1
30	Gumuk.M	2.761	0.917	1
31	Sbr.Baru	4.415	2.000	1
	Rerata	3.293	0.702	1

Berdasarkan beberapa nilai di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata koperasi di Kabupaten Jember berada pada kuadran I, karena nilai pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi bernilai positif dan daya saingnya bernilai positif pula. Berarti, rata-rata koperasi di Kabupaten Jember termasuk koperasi yang ideal. Apabila dilihat per kecamatan tampak bahwa masih terdapat beberapa koperasi yang berada di kuadran II yaitu koperasi yang telah melaksanakan jati diri secara benar tetapi masih sangat bergantung kepada pemerintah, diantaranya koperasi di Kecamatan Mayang, Arjasa, Ledok Ombo, Suber Jambe, Tanggul, dan Silo serta Tempurejo. Selebihnya sudah

merupakan koperasi yang ideal, yakni melaksanakan prinsip koperasi secara benar dan mempunyai daya saing yang tinggi. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada Tabel 3.

#### 4.2 Pembahasan

Pembahasan tentang koperasi per kabupaten ini akan dibagi menjadi dua, yakni pembahasan yang bersifat umum, yaitu meliputi kinerja koperasi dalam pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi dihubungkan dengan daya saingnya. Selanjutnya akan diuraikan pembahasan masing-masing variabel tersebut. Pembahasan umum dimaksudkan untuk

mengetahui korelasi antara pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi dan daya saing yang diciptakannya, sedangkan pembahasan khusus dimaksudkan untuk mengetahui item kelemahan dan keunggulan tiap daerah.

#### 4.2.1 Kinerja Koperasi dalam Pelaksanaan Prinsip-prinsip Koperasi (ICIS)

Hal yang membedakan antara koperasi dan non koperasi adalah ada tidaknya pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi dalam praktek organisasinya sehari-hari. Prinsip koperasi ini sekaligus memberikan indikasi keunggulan yang akan diraih oleh koperasi, sebab prinsip-prinsip koperasi dimunculkan oleh koperasi Rochdale sebagai pembeda dengan kapitalis. Oleh karena itu, tidak bisa ditawar lagi bahwa setiap koperasi di dunia (tidak terkecuali di eks Karesidenan Besuki) harus melaksanakannya agar bisa memiliki keunggulan.

Berdasarkan data Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa koperasi di Kabupaten Jember telah sepenuhnya melaksanakan prinsip koperasi, karena tidak ada item pertanyaan yang memperoleh nilai negatif. Nilai terbesar pada item indikator tentang keterbukaan menjadi anggota, berarti untuk bisa menjadi anggota pada koperasi di Kabupaten Jember tidak ada pembatasan. Apabila dirinci lebih jauh, bahwa pelaksanaan yang paling benar (baik) hanya pada keanggotaan, hak menjadi pengurus, dan partisipasi anggota dan pengurus serta pengawas dalam RAT, sedangkan pelaksanaan prinsip pendidikan kepada anggota, hubungan kerja sama dengan sesama koperasi dan pemanfaatan layanan di koperasi oleh anggota (partisipasi insentif) perlu dikembangkan. Seperti yang diuraikan pada Tinjauan pustaka bahwa keberhasilan koperasi sangat bergantung pada partisipasi para anggotanya, terutama partisipasi memanfaatkan layanan yang diberikan oleh koperasi kepada anggota (partisipasi insentif). Menurut Rozi (1997, 212) salah satu keunggulan koperasi karena adanya captive market, yaitu konsumen anggota tersebut. Dengan demikian, berdasarkan tinjauan pelaksanaan prinsip koperasi di Kabupaten Jember telah dapat dikatakan baik, namun perlu pengembangan dalam pelaksanaan:

1. Pendidikan terhadap anggotanya;

2. Ditingkatkan kerja sama antar koperasi;
3. Partisipasi anggota dalam memanfaatkan layanan yang diberikan oleh koperasinya.

#### 4.2.2 Kinerja Daya Saing Koperasi

Tidak berbeda dengan nilai dalam pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi, nilai daya saing bagi koperasi di Kabupaten Jember juga sudah baik karena mempunyai rata-rata nilai positif. Nilai daya saing yang baik ini disumbang oleh nilai kemampuan koperasi menyediakan barang yang baik, lebih banyak dibandingkan dengan pesaingnya dan kemampuan koperasi untuk menyediakan kebutuhan anggota, tetapi masih lemah bila dilihat dari permodalannya. Koperasi di Kabupaten Jember masih banyak bergantung pada modal dari luar, artinya pemupukan modal dari anggota masih kurang berhasil. Disamping itu, ketergantungan kepada pemerintah, termasuk bantuan modal, bantuan jaringan, dan manajemen dari pemerintah juga masih tinggi, sehingga bila dihubungkan dengan pendapat Lazlo Valko (dalam Rozi, 2002 : 181), koperasi ini masih berada pada tahap deofisialisasi. Jadi belum sepenuhnya dapat dilepas oleh pemerintah.

#### 4.2.3 Kinerja Koperasi Secara Keseluruhan

Menurut Ropke (dalam Rozi 2002 : 190), apabila prinsip-prinsip koperasi dijalankan secara baik, maka koperasi akan dapat membangun daya saing yang tinggi. Hal ini terbukti di Koperasi Kabupaten Jember, karena mereka telah menjalankan prinsip koperasi secara baik (3,293) maka terlihat pada kinerja daya saing koperasi memiliki keunggulan, diantaranya kualitas, jumlah maupun kemampuan memenuhi kebutuhan anggota oleh koperasi memiliki angka yang cukup tinggi. Namun, rupanya kinerja koperasi di Kabupaten Jember tidak meninggalkan ciri koperasi pada umumnya, yaitu koperasi masih bergantung pada pemerintah dalam bentuk bantuan modal, maupun bantuan jaringan pemasaran dari pemerintah.

Apabila dilihat dari nilai rata-rata seluruh koperasi di Kabupaten Jember sudah tampak baik, artinya sudah melaksanakan prinsip-prinsip koperasi secara benar dan

mempunyai daya saing, tetapi bila dilihat per kecamatan masih tampak ada beberapa koperasi yang berada di kuadran II, yaitu sebanyak 6 koperasi di 6 kecamatan. Dengan demikian, pembinaan terhadap koperasi di Kabupaten tidak bisa diseragamkan dengan anggapan sudah berada di kuadran I semua, tetapi harus dipilah terlebih dahulu agar pembinaannya menjadi efektif. Dengan kata lain, modul untuk pengembangan koperasi di Kabupaten Jember tidak harus sama, yaitu sesuai dengan kuadrannya, modul untuk kuadran I bagi koperasi di kuadran I dan modul kuadran II untuk koperasi yang berada di kuadran II. Koperasi yang berada di kuadran I lebih ke arah pengembangannya, sedangkan koperasi yang berada di kuadran II masih harus dilakukan pembinaan agar mempunyai daya saing yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka keunggulan koperasi di Kabupaten Jember adalah :

- a. Pelaksanaan prinsip keanggotaan sudah baik;
- b. Pengelolaan organisasi sudah baik;
- c. Kemampuan memenuhi kebutuhan anggota sudah cukup baik;

Yang perlu ditingkatkan antara lain :

- a. Pelaksanaan pendidikan terhadap anggotanya;
- b. Kemampuan menghimpun dana yang berasal dari anggotanya;
- c. Kerja sama antar koperasi, dan
- d. Perlu ditingkatkan pelayanannya agar partisipasi anggota memanfaatkan layanan koperasi menjadi lebih baik.

Berdasarkan data yang telah diungkapkan pada sub bab sebelumnya dapat di jelaskan bahwa pada prinsipnya anggota dan pengurus koperasi di Kabupaten Jember telah mengerti tentang koperasi dan prinsip menjalankan koperasinya, karena nilai nilai rerata tertinggi untuk seluruh item pertanyaan adalah pengertian tentang koperasi, kemudian disusul oleh nilai pengetahuan tentang manajemen koperasi dan ranking ketiga adalah pengetahuan tentang prinsip keanggotaan koperasi. Jadi, koperasi di Kabupaten Jember sebenarnya berada pada tahap pengembangan. Sesuai dengan hasil penelitian pada Tajap I tampak bahwa rata-rata koperasi di Kabupaten

Jember berada di kuadran 1. Namun demikian, koperasi di Kabupaten ini perlu mendapatkan penjelasan tambahan yang lebih detail bahwa mengerti tentang koperasi dan mampu menjalankan sesuai prinsip koperasi tidaklah cukup, karena cooperative effect yang diinginkan anggota tidak sepenuhnya dapat dinikmati, maka perlu ada pelatihan yang lebih intensif tentang pentingnya pendidikan di koperasi dan kewirausahaan koperasi, karena berdasarkan nilai rerata terendah terletak pada jawaban pertanyaan terkait dengan kewirausahaan dan pendidikan di koperasi. Disamping itu, kelemahan yang masih melekat pada diri anggota dan pengurus koperasi di kabupaten ini adalah kurangnya pengetahuan mereka tentang sistem pemasaran di koperasi. Sesuai dengan teorinya, metode pemasaran di koperasi sedikit berbeda dengan sistem pemasaran di badan usaha lain. Hal itu disebabkan karena koperasi lebih merupakan behaviour of group daripada behaviour of individu, sehingga sisten pemasaran sebuah kelompok perlu dimasukkan dalam pelatihan khusus yang lebih intensif.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa koperasi yang berada pada kuadran pertama masih perlu modul yang berisi tentang :

1. Sistem pemasaran di koperasi;
2. Penjelasan rinci tentang prinsip kontrol anggota terhadap koperasi;
3. Penjelasan rinci tentang prinsip-prinsip koperasi selain tentang keanggotaan koperasi, misalnya tentang penentuan tingkat bunga atas simpanan anggota dan prinsip pembagian SHU di koperasi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Rata-rata koperasi di Kabupaten Jember berada pada kuadran I, karena nilai pelaksanaan prinsip-prinsip koperasi bernilai positif dan daya saingnya bernilai positif pula. Berarti, rata-rata koperasi di Kabupaten Jember termasuk koperasi yang ideal. Apabila dilihat per kecamatan tampak bahwa masih terdapat beberapa koperasi yang berada

di kuadran II yaitu koperasi yang telah melaksanakan jati diri secara benar tetapi masih sangat bergantung kepada pemerintah, diantaranya koperasi di Kecamatan Mayang, Arjasa, Ledok Ombo, Suber Jambe, Tanggul, dan Silo serta Tempurejo. Selebihnya sudah merupakan koperasi yang ideal, yakni melaksanakan prinsip koperasi secara benar dan mempunyai daya saing yang tinggi

2. Tidak ada koperasi yang tidak layak untuk dibina di Kabupaten Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa berdasarkan aspek pelaksanaan jati diri, koperasi di Kabupaten Jember dapat difungsikan dalam rangka pengembangan ekonomi masyarakat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan pada sub bab sebelumnya, maka disarankan koperasi di Kabupaten Jember dilakukan pengembangan melalui penyediaan sarana yang mendidik pengurus agar lebih mengerti prinsip koperasi dan strategi pemasaran di koperasi. Misalnya dalam bentuk visualisasi strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh koperasi yang berhasil di daerah lain.
2. Karena tidak ada koperasi yang tidak layak dibina, maka strategi pengembangan koperasi yang efektif hendaknya diarahkan pada pengembangan kewirausahaan para pengurus dan pengelolanya.

## DAFTAR PUSTAKA

Hanel, Alfred, 1989, *Organisasi Koperasi, Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangannya di Negara-Negara Berkembang*, Unpad, Bandung.

....., 1992, *Basic Aspects of Cooperative Organization and Cooperative Self-help Promotion in Development Countries*. Marburg, Germany.

Ropke, Jochen, 1988, *Cultural values and the effectiveness of participation in Indonesia cooperatives*, Unpad, Bandung.

-----, 1989, *Economic Theory of Cooperative*, Marburg-West Germany.

-----, 1992, *Cooperative Entrepreneurship*, Marburg Consult, Germany.

-----, 1992, *Strategic Management of Self-Help Organizations*, Marburg Consult, Germany.

Rozi, 1997, *Kapan dan Bilamana Berkoperasi*, UNRI-PRESS, Riau Sumatera.

Rozi dan Etha, 2002, *Ekonomi Koperasi*, Bintang, Surabaya.