

# **KAJIAN DINAMIKA ORGANISASI PADA KOPERASI PETERNAKAN**

**Nugraha Setiawan**



**FAKULTAS PETERNAKAN  
UNIVERSITAS PADJADJARAN  
2005**

## KATA PENGANTAR

Koperasi memiliki perangkat organisasi yang terdiri atas rapat anggota, jajaran pengurus, dan pengawas. Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam kehidupan berkoperasi. Perangkat organisasi lain yaitu Pengurus Koperasi mengemban kepercayaan anggota koperasi yang diputuskan dalam rapat anggota, dan dalam mengawasi jalannya koperasi, Pengawas berkewajiban untuk menilai apakah upaya yang dijalankan sudah sesuai dengan tujuannya atau tidak.

Mengutamakan manusia dalam pembangunan, termasuk dalam pembangunan koperasi, sering tidak semulus konsep idealnya. Koperasi yang seharusnya mengutamakan para anggota, sering terkalahkan oleh kepentingan-kepentingan lain, baik itu dari dalam koperasi sendiri maupun dari luar koperasi, sementara para anggota kesejahteraannya terabaikan. Hal ini pada akhirnya bisa menyebabkan keruntuhan institusi koperasi.

Untuk melihat perkembangan koperasi, antara lain dapat dilihat dari kondisi dinamika organisasinya. Organisasi yang dinamis selalu ditandai dengan adanya kegiatan interaksi, baik dalam organisasinya sendiri, maupun dengan pihak-pihak luar. Interaksi harus dilakukan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian pada tulisan ini akan mencoba membahas bagaimana dinamika organisasi koperasi

peternakan. Bahan kajian didasarkan pada beberapa tulisan serta beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan dan relevan dengan pembahasan pada tulisan ini. Berbasis pada tulisan dan hasil penelitian tersebut, kemudian dilakukan analisis untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dinamika organisasi koperasi.

Kajian mengenai dinamika organisasi dilakukan dengan melihat dinamika pada aspek-aspek: (1) tujuan dan fungsi tugas koperasi, (2) pembinaan, peraturan dan penerapan sanksi di dalam organisasi koperasi, serta (3) fasilitas dan tekanan-tekanan yang dihadapi koperasi baik yang berupa tekanan internal maupun eksternal.

Mudah-mudahan tulisan ini ada manfaatnya, terutama untuk pengembangan koperasi khususnya koperasi peternakan. Pada gilirannya diharapkan pula, dengan berkembangnya koperasi peternakan, para peternak pun dapat pula merasakan manfaatnya.

Jatinangor, Desember 2005

Penulis,  
Nugraha Setiawan

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
I PENDAHULUAN .....	1
II PENDEKATAN ANALISIS .....	7
III TUJUAN DAN FUNGSI TUGAS KOPERASI .....	11
3.1. Tujuan Koperasi .....	11
3.2. Fungsi Tugas Koperasi .....	13
IV PEMBINAAN ORGANISASI DAN PELAKSANA- AN PERATURAN SERTA SANKSI DI KOPERASI	16
4.1. Pembinaan Organisasi .....	16
4.2. Peraturan dan Sanksi .....	18
V FASILITAS DAN TEKANAN TERHADAP KOPERASI .....	22
5.1. Fasilitas Koperasi .....	22
5.2. Tekanan Terhadap Koperasi .....	24
VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	27
6.1. Kesimpulan .....	27
6.2. Rekomendasi .....	28
DAFTAR PUSTAKA .....	29

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Usaha koperasi di Indonesia umumnya masih berskala kecil, namun usaha kecil ini memberikan kontribusi yang sangat berarti terhadap perekonomian Indonesia. Afiah dkk. (2003) memaparkan, pada tahun 1998 proporsi pelaku usaha kecil sekitar 99,8 persen dari total pelaku usaha nasional. Angkatan kerja yang terserap oleh sektor ini mencapai angka sekitar 88,3 persen dari total angkatan kerja Indonesia. Sedangkan sektor usahanya sekitar 54 persen bergerak di sektor pertanian termasuk di dalamnya peternakan.

Pembangunan peternakan memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan pangan manusia yang tiap hari terus meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk dan peningkatan relatif taraf hidup masyarakat. Keberhasilan pembangunan sektor ini berdampak pada perubahan pola konsumsi masyarakat yang awalnya banyak mengkonsumsi karbohidrat ke konsumsi protein hewani seperti daging, telur, dan susu (Kharisma, 2003).

Sebagian dari permintaan akan produk hewani tersebut belum sepenuhnya dapat dilayani oleh produksi dalam negeri, dengan demikian para peternak diharapkan lebih meningkatkan usahanya. Peningkatan usaha ternak, kiranya dapat difasilitasi

jika para peternak yang umumnya terdiri atas peternak kecil mau bergabung dalam suatu wadah koperasi.

Ciri-ciri koperasi Indonesia, nampaknya berpihak kepada kesejahteraan anggota, tetapi banyak pernyataan pemikir ekonomi yang bernada pesimistis terhadap hal tersebut, karena tidak sejalan dengan prinsip ekonomi pasar. Namun demikian, Kartasmita (1996) menyatakan bahwa pembangunan yang berorientasi kerakyatan dan kebijakan yang berdasar pada kepentingan rakyat tidak berarti akan menghambat upaya mempertahankan pertumbuhan, bahkan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan hanya akan sinambung dalam jangka panjang jika sumber utamanya berasal dari rakyat sendiri.

Cernea (1991) menyatakan bahwa “mengutamakan manusia” dalam pembangunan, merupakan suatu hal yang manusiawi dari para perencana pembangunan. Pengertian dari hal tersebut juga sebagai suatu pemikiran yang sungguh-sungguh agar memberikan prioritas pada aspek dasar dalam pembangunan. Makna ini harus digunakan dalam jangka panjang apapun rintangannya.

Mengutamakan manusia dalam pembangunan, termasuk dalam pembangunan koperasi, sering tidak semulus konsep idealnya. Koperasi yang seharusnya mengutamakan para anggota, sering terkalahkan oleh kepentingan-kepentingan lain, baik itu dari dalam koperasi sendiri maupun dari luar koperasi,

sementara para anggota kesejahteraannya terabaikan. Hal ini pada akhirnya bisa menyebabkan keruntuhan institusi koperasi.

Untuk melihat bagaimana berkembang tidaknya koperasi, dapat dilihat dari kondisi aktual koperasi. Aspek yang bisa memberikan gambaran tentang baik tidaknya koperasi antara lain dapat dilihat dari aspek dinamika organisasi koperasi itu sendiri.

Koperasi memiliki perangkat organisasi yang terdiri atas rapat anggota, pengurus, dan pengawas. Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam tata kehidupan koperasi. Dalam rapat ini semua anggota menggunakan hak-haknya sebagai anggota koperasi. Keputusan yang diambil dalam rapat anggota ini dijadikan dasar untuk kerja koperasi dalam satu tahun mendatang.

Rapat anggota koperasi diadakan satu tahun sekali, sehingga rapat ini dikenal dengan sebutan RAT (Rapat Anggota Tahunan). Keputusan rapat anggota diusahakan dengan cara musyawarah untuk mufakat, jika hal ini tidak bisa dilaksanakan, keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak. Dalam pemungutan suara setiap anggota memiliki satu suara. Rapat anggota dapat diselenggarakan atas permintaan tertulis dari 10 persen jumlah anggota maupun atas kehendak dan permintaan pengurus.

Segala keputusan dalam rapat anggota dinyatakan syah atau memiliki kekuatan hukum jika diputuskan melalui

pengambilan keputusan yang demokratis. Keputusan dinilai demokratis apabila rapat anggota itu dihadiri oleh sekurang-kurangnya lebih dari 50 persen jumlah anggota. Apabila ini tidak tercapai, rapat ditunda paling lama dalam jangka waktu tujuh hari.

Perangkat organisasi lain adalah Pengurus Koperasi yang diberi kepercayaan oleh anggota koperasi melalui rapat anggota untuk menjalankan keputusan-keputusan rapat anggota, dengan demikian pengurus merupakan pemegang kekuasaan rapat anggota. Pemilihan pengurus dapat dilakukan dengan cara yang telah disepakati oleh rapat anggota, yaitu pemilihan langsung, pemilihan aklamasi, dan pemilihan formatur.

Tugas dan wewenang pengurus adalah mengelola koperasi dan usahanya, menyelenggarakan rapat anggota, dan memajukan rancangan rencana kerja serta rancangan anggaran pendapatan dan belanja koperasi untuk waktu tertentu. Selain itu pengurus harus membuat laporan hasil pekerjaannya kepada rapat anggota, mengajukan laporan keuangan dan laporan pelaksanaan tugas, memelihara daftar buku anggota dan pengurus, serta memelihara semua kekayaan koperasi.

Pengawas sebagai salah satu perangkat organisasi koperasi diperlukan untuk mengawasi jalannya koperasi. Pengawas dipilih dari para anggota yang memenuhi persyaratan, dan memberikan pertanggung jawabannya kepada rapat anggota. Umumnya koperasi memilih tiga orang anggota



sebagai pengawas, dengan posisi masing-masing sebagai ketua merangkap anggota, sekretaris merangkap anggota, dan anggota.

Pengawas memiliki tugas dan wewenang yang berbeda dari pengurus. Tugasnya antara lain melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pengelolaan koperasi. Sedangkan wewenangnya adalah meneliti catatan yang ada pada koperasi dan memperoleh seluruh keterangan yang diperlukan. Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya ini tentu saja harus didukung oleh para pengurus agar kegiatan koperasi selaras dengan AD/ART.

Selain itu di beberapa koperasi yang telah berkembang usahanya, ada yang mempekerjakan manajer dan karyawan. Manajer adalah orang yang diangkat oleh pengurus dan diberi wewenang untuk mengelola usaha koperasi sesuai dengan aturan yang telah disepakati dalam perjanjian kontrak kerja, sedangkan karyawan adalah orang yang dipekerjakan dan digaji atau diupah oleh koperasi (Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah. 1999).

Berdasarkan uraian tersebut, kajian pada tulisan ini akan mencoba membahas bagaimana dinamika organisasi koperasi peternakan. Bahan kajian didasarkan pada beberapa tulisan serta beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan dan relevan dengan pembahasan pada tulisan ini. Berbasis pada tulisan dan hasil penelitian tersebut, kemudian dilakukan

analisis untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dinamika organisasi koperasi. Hasil pengkajian diharapkan dapat memberi gambaran mengenai baik tidaknya keadaan koperasi peternakan dilihat dari aspek kedinamisan organisasinya.

## **BAB II**

### **PENDEKATAN ANALISIS**

Organisasi yang dinamis selalu ditandai dengan adanya kegiatan interaksi, baik di dalam organisasinya sendiri, maupun dengan pihak luar. Interaksi harus dilakukan sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Kajian mengenai dinamika organisasi dapat dilakukan dari berbagai dimensi. Loomis dalam Sutjipta (1987) mengemukakan dinamika organisasi dapat dipelajari melalui pendekatan sosiologis. Sementara menurut Slamet (1978), dinamika organisasi dapat dikaji melalui pendekatan psikologis.

Kajian tentang dinamika organisasi koperasi peternakan pada tulisan ini akan dilakukan dengan memakai pendekatan yang dikemukakan oleh Slamet (1978). Alasan menggunakan pendekatan tersebut terkait dengan interaksi yang terjadi pada internal organisasi yang menurut anggapan penulis lebih tepat menggunakan pendekatan dari sisi psikologis.

Pengkajian akan dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu: (1) tujuan dan fungsi tugas koperasi, (2) pembinaan, peraturan dan penerapan sanksi di dalam organisasi koperasi, serta (3) fasilitas dan tekanan-tekanan yang dihadapi koperasi baik yang berupa tekanan internal maupun eksternal.

Indikator yang digunakan untuk mempelajari tujuan koperasi antara lain: kejelasan tujuan koperasi, kesesuaian

tujuan koperasi, dan formalitas tujuan koperasi. Organisasi koperasi yang dinamis, akan memiliki tujuan yang jelas dan diketahui oleh semua anggotanya, dalam upaya mencapai tujuan tersebut selalu digunakan usaha yang sesuai dengan tujuannya, serta tujuan-tujuan tersebut dibuat dalam bentuk-bentuk yang formal.

Sedangkan untuk menelaah fungsi koperasi, indikator-indikator yang digunakan antara lain: tugas mencari dan memberi informasi, mengkoordinasi kegiatan, dan memperjelas permasalahan. Dalam kaitan ini, dinamika organisasi dinilai, apakah terjadi aktivitas bahwa koperasi selalu berusaha mencari informasi dan kemudian menginformasikannya kepada para anggota mengenai berbagai hal yang dianggap penting. Selain itu, jika ada kegiatan, berusaha mengkoordinasikannya dengan baik, serta jika ada masalah berusaha menyelesaikan permasalahan tersebut.

Pembinaan dan pemeliharaan organisasi koperasi dikaji berdasarkan indikator-indikator: pembagian tugas, meningkatkan kemampuan peternak, serta memelihara gairah dan prestasi kerja. Pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan, tentu sangat diharapkan dapat mewujudkan kinerja yang baik. Usaha meningkatkan kemampuan para anggota dalam hal ini para peternak, juga dengan cara memelihara gairah dan prestasi kerja akan berdampak baik terhadap perkembangan usaha koperasi

Peraturan dan sanksi dikaji dari aspek: apakah peraturan mudah dipahami, dan dalam kaitannya dengan penerapan sanksi bagaimana penilaian peternak terhadap sanksi positif (*reward*) dan sanksi negatif (*punishment*). Peraturan harus memiliki kejelasan, dengan adanya kejelasan dari peraturan-peraturan yang dibuat, maka akan mudah diinterpretasikan dan akan mengeliminir kesalahan interpretasi. Demikian pula dengan sanksi bagi mereka yang melanggar aturan, sanksi tersebut harus diusahakan sangat rasional dan dalam rangka memacu untuk tidak melakukan atau mengulangi kesalahan-kesalahan yang sama. Sedangkan terhadap mereka yang telah berbuat sesuatu yang positif, perlu diberikan *reward* agar memacu untuk berbuat lebih baik lagi.

Bagian akhir dari pengkajian yang akan membahas mengenai fasilitas koperasi, didekati dari aspek fasilitas di bidang peternakan, fasilitas pemasaran, serta fasilitas bidang keorganisasian. Adanya fasilitas-fasilitas tersebut tentu saja akan dinilai positif oleh anggota koperasi, sehingga diharapkan dapat memotivasi untuk berusaha lebih giat lagi. Pengkajian yang paling akhir adalah mengenai bagaimana upaya-upaya yang dilakukan koperasi dalam rangka menghadapi berbagai tekanan dan tantangan, baik itu berupa tekanan dan tantangan internal maupun ekternal.

Penilaian terhadap indikator-indikator tersebut di atas dilakukan dengan menggunakan skala yang berjenjang,

kemudian skor tersebut diakumulasikan sehingga dapat menghasilkan nilai untuk masing-masing variabel. Terhadap nilai dari masing-masing variabel, dilakukan pengkategorian dengan lima skala, sehingga menghasilkan klasifikasi dengan konotasi atau pengertian sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan sangat kurang baik.

## **BAB III**

### **TUJUAN DAN FUNGSI TUGAS KOPERASI**

#### **3.1. Tujuan Koperasi**

Tujuan ideal koperasi adalah untuk kepentingan bersama para anggotanya. Hal ini dapat dicapai melalui karya dan jasa yang disumbangkan para anggotanya masing-masing. Besarnya karya dan jasa yang disumbangkan anggota harus tercermin di dalam pembagian keuntungan atau sisa hasil usaha koperasi (Setiawan, 2005). Untuk mencapai tujuan tersebut, dan dalam konteks dinamika organisasi, koperasi harus mempunyai tujuan yang jelas, konsisten terhadap tujuan, dan memformalkan tujuan-tujuan organisasi koperasi.

Dalam kaitan dengan tujuan koperasi, laporan Setiawan (1994) yang mengkaji dinamika organisasi di KUD Sarwa Mukti Cisarua Lembang Kabupaten Bandung memperlihatkan, para anggota koperasi memberikan penilaian cukup baik terhadap tujuan koperasi. Hasil penilaian responden terhadap tujuan organisasi koperasi memberikan skor 48,1, pada rentang skor minimum-maksimum antara 5-70.

Penilaian responden tersebut menyiratkan, bahwa para peternak anggota koperasi cukup mengerti terhadap tujuan koperasi. Pada umumnya mereka mengakui tujuan koperasi cukup jelas dan sesuai dengan yang diharapkan oleh anggota koperasi. Selain itu, karena tujuan koperasi sudah diformalkan

secara tertulis sebagai hasil keputusan bersama, maka inipun mereka nilai cukup positif, sebab kalau ada penyimpangan dari tujuan, akan relatif lebih mudah untuk mengontrolnya.

Temuan Setiawan (1994), rupanya sejalan dengan hasil penelitian Yunasaf dkk. (2000) yang dilaksanakan di KUD Tandangsari Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang. Dari seluruh responden, yang menilai tujuan koperasi cukup baik ada 86,7 persen, sementara sisanya bahkan menilai baik. Para anggota koperasi umumnya menilai tujuan koperasi cukup baik dalam kaitannya dengan pengumpulan susu, pemeriksaan susu, pengadaan sarana produksi peternakan, serta pengelolaan dan pengumpulan modal koperasi.

Upaya-upaya yang dilakukan koperasi untuk mencapai tujuannya dilakukan dengan berbagai kegiatan, antara lain: menggiatkan gerakan menabung di koperasi bagi anggota koperasi, meningkatkan pengetahuan tentang peternakan dan perkoperasian, mengumpulkan dan memasarkan produk, menyediakan dan mendistribusikan sarana produksi peternakan, melaksanakan program kesehatan ternak, serta kegiatan-kegiatan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, kalau dilihat dari aspek tujuan koperasi, para peternak menilai cukup baik. Mereka cukup mengetahui walaupun tidak mengetahui secara persis apa yang menjadi tujuan koperasi. Peternak telah merasakan bahwa tujuan koperasi telah cukup sesuai dengan



yang mereka kehendaki. Disamping itu tujuan-tujuan koperasi yang dibuat dengan cara musyawarah, kemudian dituangkan secara tertulis, juga dinilai cukup memadai dalam rangka pencapaian tujuan koperasi.

### **3.2. Fungsi Tugas Koperasi**

Berkaitan dengan fungsi tugas koperasi yang dinilai dari aspek-aspek: tugas mencari dan memberi informasi, mengkoordinasi kegiatan, dan memperjelas permasalahan. Penilaian peternak di KUD Sarwa Mukti menunjukkan skor 52,5 pada rentang skor minimum-maksimum 35-85. Angka tersebut mengindikasikan bahwa peternak telah menilai fungsi tugas yang berlangsung di koperasi tersebut cukup baik.

Dalam konteks mencari dan menyebarkan informasi kepada para peternak anggota koperasi, artinya koperasi telah dianggap cukup baik dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam memberikan pengetahuan tentang pengelolaan limbah rumah tangga dan limbah pertanian untuk dijadikan pakan ternak, serta bagaimana cara memanfaatkan susu afkir.

Koperasi juga, dinilai cukup baik dalam melakukan koordinasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan, sehingga dirasakan adanya pemerataan tugas yang sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Selain itu, jika

terjadi permasalahan, baik diantara anggota koperasi maupun antara anggota dengan para pengurus, dapat dilakukan cara penyelesaian yang dianggap adil, sehingga para peternak anggota koperasi tidak merasa dirugikan (Setiawan, 1994).

Penelitian di KUD Tandangsari juga memberikan hasil yang relatif sama dengan di KUD Sarwa Mukti. Peternak anggota koperasi yang menilai tugas fungsi organisasi koperasi telah dilaksanakan cukup baik proporsinya mencapai 70,0 persen, bahkan yang lainnya menilai baik.

Para peternak menilai koperasi telah memberikan informasi dan pengetahuan yang cukup penting antara lain: cara memanfaatkan limbah pertanian untuk pakan ternak, cara pemeliharaan ternak yang baik, pengelolaan kandang dan cara pencegahan penyakit.

Dalam mengkoordinasikan kegiatan, peternak telah merasa ada kerjasama antara pengurus, manajer, dan perangkat koperasi lainnya. Selain itu, koperasi dinilai telah mampu memperjelas permasalahan yang berkaitan dengan azas dan tujuan koperasi maupun hal-hal lainnya seperti: bagaimana dan apa saja syarat-syarat menjadi anggota, sudah seberapa jauh upaya-upaya yang telah

dilakukan koperasi untuk merelaisasikan tujuan-tujuannya (Yunasaf, dkk., 2020).

Uraian mengenai tugas fungsi organisasi koperasi tersebut di atas mengindikasikan, bahwa pada koperasi peternakan telah berjalan cukup baik, artinya koperasi telah cukup aktif berusaha mencari informasi dan kemudian menginformasikannya kepada para anggota mengenai berbagai hal yang dianggap penting. Fungsi koordinasi, telah pula dijalankan dengan cukup memadai, dan jika ada masalah berusaha menyelesaikan permasalahan tersebut.

## **BAB IV**

### **PEMBINAAN ORGANISASI DAN PELAKSANAAN PERATURAN SERTA SANKSI DI KOPERASI**

#### **4.1. Pembinaan Organisasi**

Pembinaan dan pemeliharaan organisasi yaitu usaha menjaga eksistensi organisasi serta meningkatkan partisipasi anggota (Slamet, 1978). Penilaian peternak terhadap aspek pembinaan organisasi koperasi di KUD Sarwa Mukti memberi hasil yang cukup baik, dengan skor 52,5 dari kisaran skor minimum-maksimum 35-68 (Setiawan, 1994).

Pengertian cukup baik diperoleh, karena peternak telah melihat dan merasakan bahwa dalam organisasi koperasi telah terjadi pembagian tugas yang cukup baik, artinya dianggap telah merata sesuai dengan kemampuan orang-orang yang diberi tugas. Selain itu koperasi juga dianggap cukup mampu untuk memberikan kemudahan-kemudahan sesuai dengan yang diperlukan oleh anggotanya, serta telah cukup mampu untuk memelihara kegairahan kerja dan berusaha.

Pemeliharaan kegairahan kerja dimaksud disebabkan telah ada upaya yang cukup baik dari pengurus koperasi untuk mengakomodasikan kepentingan-kepentingan anggota dengan kepentingan-kepentingan koperasi, menjamin sistem dan cara pembayaran harga susu sehingga para peternak tidak merasa dirugikan, serta telah ada upaya yang cukup baik untuk

mengakrabkan para pengurus koperasi, karyawan, dan anggota-anggotanya.

Keadaan pembinaan organisasi di KUD Tandangsari tidak berbeda jauh dengan di KUD Sarwa Mukti. Penelitian Yunasaf, dkk. (2000) menunjukkan 66,7 persen anggota menganggap pembinaan organisasi sudah cukup baik. Kriteria yang dijadikan dasar oleh para peternak untuk menilai antara lain koperasi telah cukup mampu mendistribusikan tugas di setiap bagian dengan adil dan merata.

Sejalan dengan itu, koperasi dianggap telah cukup berupaya untuk meningkatkan kemampuan beternak melalui penyuluhan, baik yang menyangkut manajemen pemeliharaan, penanganan pasca panen, maupun penyuluhan yang berkaitan dengan aspek-aspek perkoperasian. Telah dirasakan pula, pengurus koperasi cukup berupaya dalam memelihara kegairahan kerja serta meningkatkan prestasi kerja anggota, terutama dalam menyamakan kepentingan pribadi dengan kepentingan koperasi.

Dari hasil bahasan di atas dapat dikatakan, jika dinamika organisasi dilihat dari dimensi pembinaan organisasi, maka pada koperasi peternakan telah dinilai cukup baik oleh para anggotanya. Penilaian tersebut didasarkan atas apresiasi para anggota yang cukup memadai terhadap pembagian tugas yang merata, memberikan kemudahan-kemudahan kepada para anggota untuk meningkatkan kemampuan bekerja dan

berusaha, serta koperasi telah cukup berupaya untuk membuat suasana positif sehingga meningkatkan kegairahan bekerja serta peningkatan prestasi.

#### **4.2. Peraturan dan Sanksi**

Pembuatan peraturan beserta sanksi-sanksi yang harus diterapkan terhadap mereka yang melanggarnya, dimaksudkan sebagai sebuah pedoman atau aturan-aturan untuk berperilaku dan bertindak. Pengkajian mengenai peraturan dan sanksi pada koperasi ini merupakan salah satu aspek telah terhadap dinamika organisasi koperasi.

Penelitian Setiawan (1994) di KUD Sarwa Mukti memperlihatkan, responden peternak memberikan penilaian dengan rata-rata skor 43,5 pada rentang skor minimum-maksimum 29-60. Rata-rata skor tersebut mengindikasikan penilaian cukup baik, artinya koperasi telah dianggap cukup baik dalam membuat peraturan-peraturan serta cukup konsekuen dalam menerapkan sanksi-sanksinya, baik sanksi positif (*reward*) maupun negatif (*punishment*).

Para peternak mengemukakan, pada umumnya peraturan yang ada di koperasi cukup mudah untuk dipahami, dan merekapun tidak keberatan dengan adanya peraturan-peraturan tersebut. Peraturan-peraturan tertulis yang ada antara lain: ketentuan mengenai simpanan anggota dan aturan mengenai pembagian sisa hasil usaha.

Berbeda halnya dengan aturan yang sudah dibuat secara tertulis, peternak mengemukakan bahwa sanksi sebagai akibat dari perbuatan melanggar aturan ternyata belum dibuat tertulis. Namun demikian, baik sanksi yang bersifat negatif maupun positif sudah mulai diterapkan.

Misalnya, para peternak menyatakan pernah ada tindakan yang diambil oleh koperasi ketika ada salah satu pengurus yang tidak disiplin dalam pekerjaannya. Selain itu, pernah ada reorganisasi komisariat daerah, karena dianggap tidak efektif, kemudian diganti hanya sebagai TPK (tempat pelayanan koperasi). Sehingga pengelolaan yang tadinya diketuai oleh komisaris daerah, menjadi cukup oleh karyawan. Karyawan tersebut memiliki posisi sebagai kepanjangan tangan dari pengurus koperasi yang bertugas melayani dan menampung sementara produk susu yang dihasilkan oleh para peternak anggota koperasi.

*Reward* atau sanksi positif, juga telah dirasakan oleh para peternak. Misalnya jika air susu yang dihasilkan oleh sapi-sapi para peternak memiliki kualitas lemak yang bagus, maka peternak berhak menerima bonus berupa bonus kenaikan satuan harga setiap satuan kenaikan persentase lemak susu. Bonus ini dimaksudkan untuk merangsang para peternak agar berusaha meningkatkan kualitas produksinya.

Berkaitan dengan peraturan dan sanksi organisasi ini, hasil penelitian Yunasaf dkk. (2000) di KUD Tandangsari

memberikan hasil yang berbeda dengan hasil penelitian Setiawan (1994). Di KUD Tandangsari peternak menilai peraturan dan sanksi ini implementasinya berjalan kurang baik. Hal tersebut dinyatakan oleh 40,0 persen peternak.

Penilaian peternak tersebut didasari oleh kurang konsekuennya koperasi dalam menerapkan sanksi, baik yang positif maupun yang negatif. Harapan peternak, ketika mereka telah menyetorkan susu dengan jumlah dan kualitas yang baik, ada kompensasi yang mereka terima. Begitu pula terhadap anggota yang telah melunasi simpanan pokok dan simpanan-simpanan lainnya secara teratur.

Selain itu, koperasi diharapkan bisa bertindak tegas terhadap anggota yang tidak pernah memanfaatkan pelayanan koperasi. Sanksi juga perlu diterapkan terhadap anggota yang sengaja merusak susunya, kemudian ditolak oleh koperasi sehingga mereka memiliki alasan legal untuk tidak menjual produk susunya ke koperasi, dengan demikian mereka punya alasan kuat untuk menjual susunya ke konsumen atau pengumpul lain dengan harapan memperoleh harga yang lebih tinggi. Padahal mereka yang nakal ini telah memperoleh fasilitas dari koperasi.

Berkaitan dengan peraturan dan sanksi pada organisasi koperasi peternakan, ternyata penilaian para peternak berbeda sesuai dengan tempat mereka menjadi anggota koperasi. Penilaian peternak berada pada kisaran kurang baik dan cukup



baik. Hal ini sangat dimungkinkan oleh adanya perbedaan ketegasan dari masing-masing koperasi dalam menerapkan sanksi, baik itu berupa *reward* maupun *punishment*. Dengan demikian, perlu ada keberanian dari koperasi, ketika sudah membuat aturan dan ada konsekuensi sanksi-sanksi tertentu dari aturan tersebut, maka penerapan sanksinya harus ditegakkan.

## **BAB V**

### **FASILITAS DAN TEKANAN TERHADAP KOPERASI**

#### **5.1. Fasilitas Koperasi**

Fasilitas koperasi adalah sarana atau alat yang sengaja disediakan oleh koperasi untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan koperasi maupun tujuan anggota koperasi. Indikator yang digunakan untuk menilai fasilitas dalam kajian ini adalah: fasilitas bidang peternakan, pemasaran, dan organisasi.

Penilaian anggota koperasi KUD Sarwa Mukti mengenai fasilitas koperasi menunjukkan skor 54,9 dari skor minimum-maksimum 31-75. Skor tersebut berarti bahwa peternak menilai fasilitas koperasi cukup baik, atau dengan kata lain koperasi telah dapat menyediakan fasilitas bagi anggota koperasi dengan cukup memadai (Setiawan, 1994).

Anggota koperasi menilai demikian, sebab telah merasa tercukupi kebutuhannya, seperti kebutuhan akan pakan ternak, pelayanan kesehatan dan obat-obatan untuk ternak, serta pelayanan inseminasi buatan oleh para inseminator. Semua fasilitas pelayanan tersebut dapat mereka akses tanpa harus membayar kontan, tetapi melalui pembayaran kemudian dengan cara memotong dari nilai harga susu yang menjadi hak anggota.

Dari sisi fasilitas pemasaran, para anggota koperasi telah cukup merasakan lancarnya proses pengumpulan dan kemudian

memasarkannya, sebab koperasi telah menyediakan tempat pelayanan koperasi di tempat-tempat yang mudah terjangkau oleh anggota, tersedianya tempat pengumpulan dan *cooling unit*, adanya sarana transportasi, penjemputan susu dari tempat pengumpulan yang tepat waktu, serta adanya sarana pengujian air susu. Sementara fasilitas organisasi yang dianggap cukup memadai, kerana telah berdirinya kantor koperasi, bangunan untuk pendinginan susu, serta gudang penyimpanan pakan ternak.

Di KUD Tandangsari, para peternak menilai bahwa fasilitas koperasi sangat baik. Hal tersebut diungkapkan oleh 53,3 persen responden (Yunasaf, 2000). Pada penelitian ini hanya digunakan dua indikator untuk menilai fasilitas koperasi yaitu fasilitas bidang peternakan dan pemasaran.

Penilaian peternak seperti di atas disebabkan koperasi telah sangat baik menyediakan fasilitas bidang peternakan, terutama dalam penyediaan makanan penguat (konsentrat) bagi ternak sapi, mineral, dedak, serta pelayanan inseminasi buatan dan pelayan-an kesehatan ternak.

Dalam bidang pemasaran, peternak juga merasa bahwa koperasi dengan sangat baik dalam memfasilitasi pengumpulan dan pemasaran susu. Sebab tempat penampungan susu tersedia di tempat-tempat yang strategis dan relatif mudah dijangkau oleh para peternak, serta didukung oleh armada angkutan yang sangat baik dalam pengangkutan susu.

Berdasarkan pada uraian di atas, bisa disebutkan bahwa fasilitas koperasi peternakan berada antara kondisi cukup baik sampai sangat baik. Adanya penilaian yang berbeda dari para anggota terhadap fasilitas koperasi, sangat mungkin disebabkan oleh karakteristik kemajuan koperasi serta perhatian dari para pengurus terhadap anggota koperasi. Semakin koperasi itu maju, dan ada komitmen dari para pengurus untuk lebih mendahulukan kepentingan anggota, maka peternak anggota koperasi pun akan memberikan penilaian yang makin positif terhadap koperasi.

## **5.2. Tekanan terhadap Koperasi**

Tekanan (*stress*) dan tegangan (*strain*) pada sebuah organisasi seharusnya dirasakan oleh semua anggota, sehingga menjadi alat pemersatu untuk lebih menguatkan organisasi tersebut. Koperasi disebut sebuah organisasi jika di dalamnya terjadi proses interaksi antara individu-individu atau kelompok-kelompok yang ada di dalam koperasi tersebut (Barnard dalam Aziz, 1985).

Hasil penelitian Setiawan (1994) yang memakai indikator untuk menilai tekanan terhadap koperasi yaitu adanya kemungkinan berjangkitnya penyakit ternak, serta kelancaran pemasaran susu, dan laju teknologi peternakan memperlihatkan hasil sebagai berikut. Pada kisaran skor minimum-maksimum 25-45, penilaian peternak anggota koperasi yang menjadi

responden dalam penelitian ini mencapai skor 33,9 atau berada pada posisi penilaian kualitatif cukup baik. Artinya tekanan yang ada dan dirasakan bersama telah mempererat hubungan antara pengurus dan anggota, sehingga secara bersama-sama mereka merasa perlu bersatu untuk mempertahankan kelangsungan hidup koperasi tersebut.

Ancaman tentang mewabahnya penyakit ternak, sebagai salah satu bentuk tekanan dari dalam, juga yang terkait dengan ancaman terhadap kelancaran pemasaran susu, serta berkembang cepatnya teknologi peternakan merupakan sumber-sumber tekanan terhadap koperasi. Pada aspek penyakit ternak, yang banyak menjadikan sebuah tekanan adalah masih sulitnya mendeteksi penyakit ternak sejak dini.

Dalam aspek pemasaran susu, yang paling dirasakan sebagai tekanan adalah sulitnya mencari alternatif jalan ke luar jika susu yang diproduksi tidak memenuhi syarat untuk dipasarkan. Sementara dalam kaitan dengan laju teknologi adalah bagaimana cara memanfaatkan dan mengatur hijauan pakan ternak sehingga persediaannya dapat mencukupi kebutuhan sepanjang tahun, sebab pada musim kemarau biasanya sangat sulit mencari rumput.

Penilaian peternak mengenai tekanan terhadap koperasi yang berbeda dengan di atas, terungkap dari hasil penelitian Yunasaf (2000). Hasil penelitian yang dilakukan di KUD Tandangsari ini menggunakan dua indikator utama yaitu

tekanan dari dalam dan dari luar koperasi, dan hampir seluruh responden (96,7 persen) menilai bahwa tekanan terhadap koperasi bisa diantisipasi dengan baik.

Berbagai tekanan yang dirasakan, baik dari dalam maupun dari luar koperasi malah mengkondisikan kearah suasana yang kondusif untuk perkembangan koperasi. Misalnya, munculnya tuntutan dari anggota agar koperasi dikelola secara transparan dan profesional, juga agar koperasi dapat memberikan solusi ketika anggota koperasi memiliki suatu masalah, serta tuntutan agar harga susu lebih ditingkatkan, semuanya itu telah menjadi bahan introspeksi bagi para pengurus koperasi. Adanya tekanan dari luar, seperti permintaan Dinas Koperasi agar koperasi lebih bisa mengembangkan diri, serta adanya keterbukaan pengurus terhadap orang luar semisal para peneliti, memotivasi mereka untuk berbuat lebih baik lagi.

Dari uraian di atas bisa dikatakan, bahwa dalam menghadapi tekanan, baik dari luar maupun dari dalam koperasi sendiri, penilaian responden menunjukkan pada kisaran cukup baik dan baik. Ketika koperasi dinilai oleh peternak semakin dapat menghadapi tekanan, bahkan menjadikan tekanan tersebut sebagai sebuah motivasi untuk berkembang lebih baik lagi, maka peternak anggota koperasi akan semakin positif menilainya.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **6.1. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pengkajian mengenai dinamika organisasi koperasi peternakan, yang mengklasifikasikan variabel-variabelnya dalam lima kategori berjenjang yaitu: sangat kurang baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik, adalah sebagai berikut:

1. Dilihat dari aspek tujuan koperasi, peternak responden pada umumnya memberikan penilaian cukup baik. Begitu pula penilaian terhadap variabel fungsi tugas koperasi.
2. Penilaian cukup baik, diberikan pula terhadap variabel pembinaan organisasi. Namun demikian, yang menyangkut peraturan dan penerapan sanksi ternyata peternak responden memberi penilaian yang agak beragam, yaitu antara kurang baik dan cukup baik.
3. Penilaian yang agak beragam, tetapi dalam pengertian yang lebih positif diberikan oleh peternak responden terhadap variabel fasilitas koperasi, yaitu antara cukup baik dan sangat baik. Sedangkan penilaian terhadap upaya koperasi dalam menghadapi berbagai tekanan berada pada kisaran cukup baik dan baik.

## **6.2. Rekomendasi**

Berdasarkan pada kesimpulan tersebut, rekomendasi yang dapat diberikan antara lain perlu adanya upaya-upaya yang lebih keras untuk mendinamiskan organisasi koperasi, sebab ternyata penilaian peternak anggota koperasi masih berada pada kisaran netral, artinya tidak menilai terlalu buruk tetapi juga tidak terlalu baik.

Pada variabel dinamika organisasi tertentu seperti pembuatan peraturan dan konsekuensi penerapan sanksi, baik itu sanksi positif (*reward*) maupun sanksi negatif (*punishment*) harus benar-benar diterapkan. Sementara dalam kaitannya dengan menyediakan fasilitas untuk kepentingan pelayanan anggota terutama pada koperasi-koperasi yang sudah dinilai sangat baik perlu upaya untuk tetap mempertahankan dan lebih memfasilitasi lagi kepentingan-kepentingan anggotanya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afiah, Nunuy Nur; Tetet Fitrijanti; dan Prima Yusi Sari. 2003. “Problematika dan Prospek Pengembangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Jawa Barat”, dalam Soemitro, S dkk. (ed.), *Analisis Ekonomi Jawa Barat*. Bandung: Unpad Press.
- Aziz, M. A. 1985. “Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi”, dalam Swasono, S. E. (ed.), *Koperasi di Dalam Orde Ekonomi Indonesia*. Jakarta: UI Press.
- Cernea, M.M. 1991. *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*. New York: Oxford University Press.
- Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah. 1999. *Pengembangan Sistem Data dan Informasi Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah*. Jakarta: Pusat Data dan Informasi Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah.
- Kartasasmita, Ginandjar. 1996. *Pembangunan untuk Rakyat*. Jakarta: CIDES.
- Kharisma, Bayu. 2003. “Perumusan Strategi Usaha Perusahaan Penggemukan Sapi (Feedlot) Asal Impor di Jawa Barat”, dalam Soemitro, S dkk. (ed.), *Analisis Ekonomi Jawa Barat*. Bandung: Unpad Press.
- Setiawan, Nugraha. 1994. *Analisis Dinamika Organisasi pada Koperasi Perususan*. Laporan Penelitian, Fakultas Peternakan Unpad.
- Setiawan, Nugraha. 2005. *Peforma Kelembagaan, Struktur Permodalan, dan Usaha Koperasi Peternakan di Jawa Barat*. Laporan Penelitian, Fakultas Peternakan Unpad.
- Slamet, Margono. 1978. *Kumpulan Bahan Bacaan Penyuluhan Pertanian*. Edisi ke-3. Institut Pertanian Bogor.

- Sutjipta, N. Gde. 1982. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dinamika Subak dan Hubungannya dengan Mutu Hidup Anggota*. Disertasi Fakultas Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Winaryanto, Sugeng. 1993. *Peranan Dinamika Kelompok Peternak dalam Menerima Inovasi Baru*. Laporan Penelitian, Fakultas Peternakan Unpad.
- Yunasaf, Unang; Nugraha Setiawan; Lilis Nurlina. 2000. *Hubungan Dinamika Organisasi Koperasi dengan Partisipasi Anggota Koperasi: Suatu Kasus pada Koperasi Persusuan*. Laporan Penelitian, Fakultas Peternakan Unpad.