

**KEPEMIMPINAN PENGURUS KOPERASI DALAM MENDINAMISKAN ORGANISASI KOPERASI (KASUS PADA KOPERASI SERBA USAHA (KSU) TANDANGSARI, SUMEDANG)**

Unang Yunasaf  
Fakultas Peternakan Universitas Padjadjaran  
Jatinangor, Bandung 40600

**ABSTRAK.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan pengurus koperasi, keadaan dinamika organisasi koperasi, dan keeratan hubungan dari kedua hal tersebut. Penelitian dilakukan dengan metode survei. Unit analisis adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari Kabupaten Sumedang. Pengambilan contoh responden dilakukan secara gugus bertahap (*multi stage sampling*). Jumlah responden 30 orang dari dua kelompok peternak terpilih. Uji keeratan hubungan yang digunakan adalah uji korelasi rank spearman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pengurus KSU Tandangsari tergolong cukup berfungsi. Unsur-unsur kepemimpinannya menunjukkan dalam: mengidentifikasi dan menganalisis organisasi beserta tujuan tergolong cukup, membangun struktur organisasi tergolong cukup, memiliki inisiatif tergolong tinggi, melaksanakan pencapaian organisasi tergolong cukup, mempermudah komunikasi tergolong kurang, dan menciptakan kesatupaduan dan suasana yang menyenangkan tergolong cukup. Dinamika organisasi KSU Tandangsari tergolong cukup dinamis. Unsur-unsur dinamika organisasinya menunjukkan: tujuan koperasi tergolong cukup dinamis, fungsi tugas koperasi tergolong cukup dinamis, pembinaan dan pemeliharaan tergolong cukup dinamis, penerapan peraturan dan sanksi tergolong kurang dinamis, pengadaan fasilitas tergolong sangat dinamis, dan tekanan pada organisasi tergolong dinamis. Derajat hubungan kepemimpinan pengurus koperasi dengan dinamika organisasi KSU Tandangsari menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat.

Kata kunci : Kepemimpinan pengurus koperasi, dinamika organisasi koperasi

**ABSTRACT.** The objective of the study was to elucidate cooperatives board leadership, cooperative organization dynamics, and their relationship. The method of the study was a survey. The analysis unit was Multipurpose Cooperative (KSU) Tandangsari, Sumedang district. The respondents were collected by two stage sampling method. 30 responden were sampled from two groups of cooperative members. The relationship of the variables was tested by Spearman's rank correlation. The study that Cooperatives Board leadership at Tandangsari is categorized as fairly function. The leadership elements shows that organization identification and analysis and objective are categorized as fairly function,

organization structure developing is categorized as fairly function, and having high initiative, organization application is categorized as fairly, communization is categorized as low, and developing unity and conditioning is categorized as fairly. The KSU Organization dynamics is categorized as fairly. The organization dynamics shows the objective of cooperatives is categorized as fairly dynamic, cooperatives job function is categorized as fairly dynamic, organization maintaining is categorized as fairly dynamic, rules and sanction application is categorized as low, facilities and pressure to organization is categorized as dynamic. The correlation between of cooperative board leadership and organization dynamic shows a positive relation.

Keywords : cooperatives board leadership, cooperative organization dynamic

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perhatian pemerintah terhadap koperasi di era reformasi ini sebagaimana era sebelumnya cukup besar. MPR melalui sidang istimewanya pada Tahun 1998 menetapkan ekonomi kerakyatan sebagai amanat yang harus dilakukan Kabinet Reformasi, yaitu Tap MPR No. 16/1988. Tap tersebut merupakan salah satu bentuk pengejawantahan Pasal 33 UUD '45. Demikian pula dalam Kabinet Gotong Royong perhatian pemerintah terhadap pengembangan koperasi masih sangat besar, hal ini terlihat dari masih dipertahankannya Departemen Koperasi dan UKM.

Sampai sejauh ini faktor yang menjadi kendala perkembangan koperasi selain disebabkan oleh kebijaksanaan ekonomi yang berpihak pada munculnya "konglomerasi", bukan pemerataan ekonomi berbasis kerakyatan, adalah dari sisi internalnya sendiri. Pada kenyataannya sering koperasi tidak berkembang, bukan karena kurangnya anggota, tetapi kredibilitas atau kualitas kepemimpinan pengurus koperasinya yang masih lemah. Oleh karenanya, munculnya berbagai keruwetan dalam koperasi lebih banyak disebabkan "salah urus" sebagai akibat dari lemahnya kepemimpinan dari pengurus koperasi.

Koperasi sebagai suatu organisasi mutlak memerlukan kepemimpinan pengurus yang solid dan tahu apa yang mesti dilakukannya untuk membawa koperasi pada kemajuan. Pengurus seyogyanya mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, seperti: mengidentifikasi dan menganalisis organisasi beserta tujuannya, membangun struktur organisasi, memiliki inisiatif, mengupayakan pencapaian tujuan, mempermudah komunikasi, menciptakan kesatuan dan suasana yang menyenangkan di organisasinya. Dengan melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, maka dinamika atau gerak dari koperasi yang dipimpinnya akan terwujud seperti yang diharapkan. Koperasi yang dinamis ini akan ditandai dengan: jelasnya tujuan organisasi, adanya pelaksanaan fungsi tugas koperasi, terlaksananya kegiatan pembinaan dan pemeliharaan dari

koperasi, jelasnya peraturan dan sanksi, serta terjaminnya pemberian fasilitas dan pelayanan dari koperasi.

Sejauh ini dalam sub sektor peternakan, koperasi yang masih terpelihara keberadaannya adalah koperasi yang bergerak di bidang persusuan atau peternakan sapi perah. Oleh karenanya, amat relevan untuk mengkaji kepemimpinan pengurus koperasi yang dikaitkan dengan dinamika dari organisasi koperasi yang dipimpinnya, sehingga kelemahan internal khususnya masalah kualitas kepemimpinan pengurus koperasi akan lebih terungkap.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat dirumuskan masalah, yaitu seberapa jauh:

- (1) Pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengurus koperasi?
- (2) Pencapaian dinamika organisasi koperasi?
- (3) Derajat hubungan antara pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan pengurus koperasi dan dinamika organisasi koperasi?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Organisasi Koperasi**

Koperasi adalah suatu organisasi, karena di dalam suatu koperasi terjadi pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari dua orang atau lebih guna mencapai suatu tujuan. Barnard (dalam Sutarto, 1993) mengartikan organisasi sebagai suatu sistem kegiatan-kegiatan atau upaya-upaya dari dua orang atau lebih yang dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara sederhana koperasi dapat diartikan sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya (Departemen Koperasi, 1984). Berdasarkan Undang-undang Pokok Perkoperasian nomor 25 Tahun 1992, yang dimaksud dengan koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-perorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi dan sekaligus sebagai gerakan ekonomi yang berdasarkan asas kekeluargaan (PIP, 1992).

Pada awalnya pengembangan koperasi (KUD/BUUD) di Indonesia digunakan untuk memberikan dukungan institusional untuk meningkatkan produksi pangan dalam rangka Bimas/Inmas sebagai penyalur sarana-sarana produksi. Selanjutnya peranannya diperluas meliputi bidang-bidang non-pangan dan kegiatan tataniaga lainnya, seperti pemasaran, perkreditan, pengolahan dan sebagainya (Soedjono, 1986). Koperasi pada sub sektor peternakan, khususnya yang bergerak di bidang persusuan mulai berkembang sekitar tahun 1980-an, yaitu ketika mulai diberikannya kredit usaha sapi perah pada para petani.

### **Kepemimpinan Pengurus Koperasi**

Koontz, dkk. (1986) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemampuan dan antusias. Gibson, dkk. (1993) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh (bukan paksaan) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu atau sebagai upaya mempengaruhi pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengurus koperasi adalah pengelola koperasi dan usaha koperasi, yang dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota (PIP, 1992). Dengan demikian maksud dari kepemimpinan pengurus koperasi adalah upaya yang dilakukan jajaran pengurus koperasi selaku pengelola koperasi dalam mempengaruhi anggota-anggota dan karyawan koperasi, sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusias.

Mengacu kepada pendapat Krech dan Cruchfield dalam Syamsu, dkk. (1991) agen primer di dalam mengendalikan sistem kegiatan organisasi koperasi tersebut adalah pengurus koperasinya. Pengurus yang dipandang sebagai kelompok pemimpin di dalam koperasi memegang peranan penting untuk berjalannya kegiatan-kegiatan atau dinamika organisasi di koperasi. Menurut Indramawan (2003) adanya pemimpin yang kuat dan amanah merupakan salah satu syarat untuk berlangsungnya koperasi.

Untuk dapat mengendalikan koperasinya seyogyanya pengurus koperasi mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya, diantaranya: (1) mengidentifikasi dan menganalisis organisasi beserta tujuannya, (2) membangun struktur organisasi, (3) memiliki inisiatif, (4) pencapaian tujuan, (5) mempermudah komunikasi, dan (6) menciptakan kesatuan dan suasana menyenangkan di organisasi (Slamet, 1978). Dengan melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, maka dinamika atau gerak dari koperasi yang dipimpinya akan mewujudkan seperti yang diharapkan.

### **Dinamika Organisasi Koperasi**

Dinamika organisasi koperasi adalah segala kekuatan yang mewarnai kegiatan atau karakteristik dari koperasi, baik dalam penampilannya sehari-hari maupun dalam kaitannya mencapai tujuan (Soedijanto, 1980). Koperasi yang dinamis adalah koperasi yang secara efektif dapat mencapai tujuannya, dan dapat memanfaatkan potensi lingkungannya untuk mencapai tujuan (Ginting, 2003).

Menurut Ginting (2003) faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dinamika organisasi koperasi adalah: (1) tujuan organisasi, yaitu suatu keadaan akhir yang ingin dicapai organisasi dan kegiatannya organisasi diarahkan untuk mencapainya, (2) struktur organisasi, yaitu pola yang sudah tetap mengenai interaksi dan koordinasi dari teknolog kerja dalam satu organisasi, (3) fungsi tugas organisasi, yaitu apa yang seharusnya dilakukan di dalam satu organisasi

sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, (4) pemeliharaan organisasi, yaitu upaya menjaga agar organisasi tetap hidup, (5) kekompakan organisasi, yaitu adanya rasa keterikatan yang kuat diantara anggotanya, (6) iklim organisasi, yaitu keadaan moral, sikap dan perasaan-perasaan yang umumnya terdapat dalam satu organisasi, (7) tekanan pada organisasi, yaitu segala sesuatu yang dapat menimbulkan ketegangan dalam organisasi, (8) Efektivitas organisasi, yaitu tercapainya tujuan organisasi dan besarnya kepuasan anggota setelah tujuan tercapai, dan (9) agenda terselubung, yaitu tujuan yang dirumuskan oleh pengurus dan anggotanya namun tidak tertulis tetapi diharapkan akan tercapai.

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian menggunakan metode survei yang bersifat deskriptif.

### **Unit Analisis dan Sampel Responden**

Unit analisis atau objek dari penelitian ini adalah koperasi yang bergerak dalam bidang persusuan, yang ditentukan secara purposif. Koperasi yang dipilih adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari Kabupaten Sumedang. Dipilihnya koperasi tersebut, karena merupakan salah satu koperasi yang perkembangan organisasinya cukup maju, dilihat dari penambahan populasi sapi dan peternak maupun penambahan aset yang dimilikinya.

Contoh responden diambil dengan menggunakan cara pengambilan sampel gugus bertahap (*multistage sampling*). Tahap I pengambilan 2 kelompok peternak dari 24 kelompok peternak yang ada, sehingga terpilih dua kelompok, yang masing-masing kelompok beranggotakan 74 orang dan 55 orang. Tahap II dari dua kelompok terpilih tersebut diambil sebanyak 25 persennya dari masing-masing jumlah anggota sehingga terpilih sebanyak 30 orang peternak anggota. Kelompok peternak sebagai populasi adalah kelompok peternak sapi perah yang terbentuk atas inisiasi koperasi atau dorongan peternak sendiri, yang seluruhnya ada di bawah lingkup kerja KSU Tandangsari. Untuk melengkapi informasi dilakukan pula wawancara dengan beberapa orang pengurus, yaitu Ketua Umum Koperasi, dan Ketua Badan Pemeriksa.

### **Operasionalisasi Variabel**

Variabel yang ditelaah meliputi kepemimpinan pengurus koperasi sebagai variabel bebas, dan dinamika organisasi koperasi sebagai variabel terikat.

Secara lengkap operasionalisasi variabel tersebut ditampilkan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel (1)	Sub Variabel (2)	Indikator (2)	Skala Data (3)
Kepemimpinan Pengurus Koperasi	1. Mengidentifikasi dan menganalisis organisasi	1.1 Pengetahuan keadaan organisasi	Data ordinal
		1.2 Pengerjaan analisis SWOT	
		1.3 Pengetahuan tujuan organisasi dan anggota	
	2. Membangun struktur organisasi	2.1 Pengaturan organisasi	
		2.1 Pembatasan dan pembagian peran	
	3. Memiliki inisiatif	3.1 Pemberian gagasan baru 3.2. Penciptaan kegiatan	
4. Pencapaian tujuan	4.1. Pemberian Motivasi 4.2. Pengaktifan pencapaian tujuan		
5. Mempermudah komunikasi	5.1. Komunikasi antar anggota 5.2. Pengarahan dan evaluasi		
6. Menciptakan kesatuan paduan	6.1. Penciptaan rasa kesatuan 6.2 Penggalangan kekompakan 6.3. Penciptaan rasa senang dan bahagia		
Dinamika Organisasi Koperasi	1. Tujuan koperasi	1.1 Kejelasan tujuan 1.2. Kesesuaian tujuan 1.3. Keformalan tujuan	
	2. Fungsi tugas koperasi	2.1. Mencari dan memberi informasi 2.2. Mengadakan koordinasi 2.3 Memperjelas per-masalahan	
	3. Pembinaan dan pemeliharaan koperasi	3.1. Pembagian tugas 3.2. Meningkatkan kemampuan beternak 3.3. Memelihara gairah dan prestasi	
	4. Peraturan dan sanksi	4.1. Peraturan mudah dimengerti 4.2. Penerapan sanksi positif 4.3. Penerapan sanksi negatif	
	5. Pemberian fasilitas	5.1. Fasilitas bidang peternakan 5.2. Fasilitas bidang pemasaran 5.3. Fasilitas bidang keorganisasian	
	6. Tekanan dalam organisasi	6.1. Tekanan dari dalam 6.2. Tekanan dari luar	

### **Cara Pengukuran dan Uji Keeratan**

Cara pengukuran untuk kedua variabel dilakukan dengan skala ordinal dalam bentuk indeks. Dalam menentukan kriteria atau kelas kategori dari variabel kepemimpinan dan dinamika organisasi didasarkan atas perhitungan selisih antara nilai harapan tertinggi dan nilai harapan terendah, yang dibagi menjadi lima dengan selang kelas yang sama, sehingga diperoleh kategori sangat rendah, rendah, sedang atau cukup, tinggi dan sangat tinggi.

Uji keeratan yang digunakan untuk mengukur hubungan variabel adalah analisis korelasi peringkat Spearman.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Keadaan Umum Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari**

Kantor KSU Tandangsari terletak di kompleks Pasar Baru Tanjungsari, Desa Tanjungsari Kecamatan Tanjungsari, Kabupaten Sumedang. Jarak KSU dari Ibukota Kabupaten sekitar 18 km, dan dari Ibukota Provinsi Jawa Barat sekitar 26 km.

KSU Tandangsari berdiri sejak tahun 1981, yang sebelumnya bernama KUD Tanjungsari. Seiring dengan cakupan wilayah kerjanya yang terus meluas, sehingga tidak hanya mencakup Kecamatan Tanjungsari dan sekitarnya, maka pada tahun 2003 berubah namanya menjadi KSU Tandangsari. Awal berdirinya koperasi tersebut bertepatan dengan bergulirnya kredit sapi perah dari pemerintah di Kecamatan Tanjungsari, sehingga dalam perkembangannya unit usaha sapi perah ini menjadi tulang punggung KSU dalam memajukan koperasi. Jumlah peternak anggota KSU sampai akhir tahun 2003 berjumlah 1300 orang dengan populasi sapi 4250 ekor.

Secara keorganisasian KSU Tandangsari terdiri atas Pengurus, Badan Pemeriksa, dan Manajer. Pengurus untuk periode 1996-2000 terdiri atas seorang ketua, seorang wakil ketua, dua sekretaris, dan seorang bendahara. Untuk periode 2001-2005 terdiri atas ketua umum, ketua bidang organisasi dan kelembagaan, ketua bidang usaha, sekretaris dan bendahara. Badan pemeriksa terdiri dari seorang ketua dan dua orang anggota. Untuk karyawan terdiri dari seorang manajer, dan sekitar 64 karyawan lainnya, yang bekerja di unit-unit usaha.

Unit usaha yang ada KSU Tandangsari terdiri atas: (1) unit usaha sapi perah, (2) unit usaha simpan pinjam, (3) unit usaha pelayanan listrik, (4) unit usaha sarana produksi pertanian, dan (5) unit usaha waserda. Dari semua unit usaha yang ada, unit sapi perah merupakan primadona dalam kegiatan koperasi. Pelayanan yang diberikan meliputi penyediaan ternak sapi perah dan sarana produksinya, misalnya pelayanan IB dan kesehatan ternak, termasuk memberi pelayanan dalam penampungan dan pemasaran hasil produksi peternak anggota.

### Kepemimpinan Pengurus KSU Tandangsari

Kepemimpinan pengurus koperasi adalah upaya yang dilakukan oleh jajaran pengurus koperasi dalam mempengaruhi anggota-anggota dan karyawan koperasi sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusias. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pengurus KSU Tandangsari tergolong cukup (70,00%). Hal ini mengungkapkan bahwa pengurus koperasi telah cukup berhasil di dalam mempengaruhi anggota-anggota untuk berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusias, atau dengan kata lain pengurus telah cukup baik di dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Hasil selengkapnya mengenai kepemimpinan pengurus koperasi terlihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Kepemimpinan Pengurus KSU Tandangsari

No	Uraian	Kategori Kepemimpinan				
		SK	K	C	T	ST
		..... % .....				
1.	Mengidentifikasi dan menganalisis organisasi	0,00	20,00	50,00	30,00	0,00
2.	Membangun struktur organisasi	0,00	36,67	46,67	16,66	0,00
3.	Memiliki inisiatif	0,00	3,33	30,00	43,33	23,33
4.	Pencapaian tujuan	0,00	0,00	56,67	43,33	0,00
5.	Mempermudah komunikasi	0,00	40,00	30,00	30,00	0,00
6.	Menciptakan kesatuan dan suasana menyenangkan	0,00	13,33	60,00	26,67	0,00
7.	Kepemimpinan Pengurus	0,00	0,00	70,00	30,00	0,00

Keterangan: SK = Sangat kurang, K = Kurang, C = Cukup, T= Tinggi, dan ST = Sangat Tinggi

Fungsi kepemimpinan pengurus dalam mengidentifikasi dan menganalisis organisasi tergolong cukup (50,00%). Pengurus telah cukup berusaha untuk mengetahui keadaan koperasi, baik dalam usaha, administrasi maupun masalah organisasi lainnya. Pengurus telah cukup berusaha dalam mengetahui keadaan anggota, khususnya menyangkut kesulitan dan masalah yang dihadapi anggota.

Kepemimpinan pengurus dalam membangun struktur organisasi sudah tergolong cukup (46,67%). Pengurus koperasi telah dipandang cukup dalam mengatur organisasi maupun dalam membatasi dan membagi peran di organisasi. Pengurus cukup memberikan dukungan terhadap kelompok-kelompok peternak yang ada. Dalam hal pembatasan dan pembagian peran, pengurus telah cukup membagi dan merancang tugas pekerjaan diantara anggota pengurus sesuai dengan bagian yang diembannya.

Fungsi kepemimpinan pengurus koperasi dalam pengambilan inisiatif tergolong tinggi (43,33%). Pengurus telah berusaha dengan baik di dalam pemberian gagasan baru dengan memperkenalkan inovasi seperti penampungan susu yang baik agar jumlah bakteri berkurang, dan teknologi pembuatan pakan sendiri. Pengurus telah berusaha dengan baik di dalam menciptakan kegiatan-kegiatan yang menguntungkan bagi anggota dna koperasinya, seperti

memperbaiki sistem pemasaran susu dengan mendirikan unit pendingin dan mengadakan pendekatan langsung ke IPS.

Pengurus tergolong cukup di dalam menggerakkan anggotanya agar mencapai tujuan yang diinginkan bersama (56,67%). Pengurus telah cukup berusaha di dalam memberikan motivasi kepada para anggota, baik dengan memberikan contoh atau teladan maupun dengan cara mengingatkan anggota agar lebih baik lagi dalam memelihara ternak sapi perahnya. Pengurus telah cukup berusaha menjadi penggerak pencapaian tujuan, yaitu dengan membuat rencana kerja yang sesuai dengan kepentingan anggota, dan membuat tertib administrasi di koperasi dan di kelompok peternak.

Pengurus koperasi dalam mempermudah komunikasi tergolong masih kurang (40,00%). Pengurus dipandang kurang optimal dalam menyampaikan informasi-informasi faktual dan aktual sekitar organisasinya. Sebagian anggota berpandangan kemajuan yang ada saat ini adalah baru sebatas di organisasi, yakni yang kaya baru koperasinya belum menetes ke anggota. Hal seperti inilah muncul sebagai akibat kurangnya komunikasi dari pengurus ke anggota. Komunikasi yang berjalan saat ini lebih berorientasi pada kepentingan organisasi koperasi, yakni lebih banyak menyuarakan apa yang menjadi keinginan organisasi koperasinya. Hal ini tidak diimbangi pula belum meratanya tingkat penguatan atau keberdayaan dari para anggotanya untuk mengartikulasikan keinginan atau aspirasinya.

Pengurus koperasi tergolong cukup di dalam menciptakan kesatupaduan dan suasana yang menyenangkan di koperasi (60,00%). Dalam menciptakan rasa kesatuan, pengurus memberikan perhatian yang cukup terhadap kegiatan untuk mengembangkan kerjasama dan silaturahmi. Untuk penggalangan kekompakan, pengurus cukup berusaha untuk merangsang adanya kepedulian bersama terhadap anggota yang tertimpa musibah. Dalam menciptakan rasa senang dan bahagia, pengurus cukup berusaha di dalam memberikan insentif bagi anggota yang kualitas susunya baik. Penguruspun telah memberikan penghargaan kepada para anggota yang berprestasi, yaitu dengan mengadakan kegiatan pemilihan peternak dan kelompok teladan setiap tahunnya.

### **Dinamika Organisasi KSU Tandangsari**

Dinamika organisasi koperasi adalah kekuatan-kekuatan yang terdapat di dalam maupun di lingkungan koperasi yang akan menentukan perilaku anggota dan perilaku organisasi koperasi untuk bertindak atau melaksanakan kegiatan-kegiatan demi tercapainya tujuan koperasi. Dari hasil penelitian terungkap bahwa dinamika organisasi KSU Tandangsari tergolong cukup dinamis (66,67%). Selengkapnya dinamika organisasi KSU Tandangsari terlihat pada Tabel 3.

Tujuan organisasi koperasi tergolong cukup dinamis (86,67%). Tujuan koperasi telah cukup jelas terutama dalam kaitannya dengan pengumpulan susu, penjualan susu, pemeriksaan susu, pengadaan sapronak, dan pengelolaan dan pengumpulan modal koperasi. Tujuan koperasi cukup sesuai dengan tujuan

masing-masing anggota. Tujuan koperasi telah cukup formal sebagai hasil musyawarah, khususnya dalam hal penyerahan susu.

Tabel 3. Dinamika Organisasi KSU Tandangsari

No	Uraian	Kategori Dinamika				
		SK	K	C	T	ST
1.	Tujuan	0,00	0,00	86,67	13,33	0,00
2.	Fungsi tugas	0,00	0,00	70,00	30,00	0,00
3.	Pembinaan dan Pemeliharaan	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00
4.	Peraturan dan sanksi	0,00	40,00	36,67	23,33	0,00
5.	Fasilitas	0,00	0,00	3,33	43,33	53,34
6.	Tekanan	0,00	0,00	0,00	96,67	3,33
7.	Dinamika Organisasi	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00

**Keterangan:** SK = Sangat kurang, K = Kurang, C = Cukup, T= Tinggi, dan ST = Sangat Tinggi

Fungsi tugas koperasi tergolong cukup dinamis (70,00%). Koperasi telah melakukan tugas dengan cukup baik dalam memberikan informasi mengenai cara memanfaatkan limbah pertanian, cara pemeliharaan sapi yang baik, pengelolaan kandang yang baik, cara pengendalian penyakit, cara pemerahan dan penanganan susu yang baik. Koperasi telah juga melakukan tugas dalam mengkoordinasikan kegiatan anggota dengan cukup baik. Kerjasama pengurus, manajer dengan seksi-seksinya sudah cukup efektif.

Pembinaan dan pemeliharaan organisasi koperasi tergolong cukup dinamis (66,67%). Koperasi telah cukup di dalam membagi tugas sehingga pembagian tugas di setiap bagian atau seksi sudah cukup merata. Koperasipun telah cukup baik dalam meningkatkan kemampuan beternak melalui kegiatan penyuluhan, baik yang menyangkut penyuluhan bidang peternakan, penyuluhan bidang pasca panen maupun penyuluhan bidang perkoperasian. Demikian pula koperasi telah cukup baik di dalam memelihara kegairahan dan prestasi anggota, khususnya dalam menyampaikan kepentingan pribadi dengan kepentingan koperasi, dan dalam memberikan jaminan sosial seperti tunjangan hari besar, dana kesehatan dan kematian.

Peraturan dan sanksi dari KSU Tandangsari tergolong kurang dinamis (40,00%). Yang kurang adalah menyangkut penerapan sanksi positif maupun negatif. Dalam penerapan sanksi positif umpamanya koperasi tidak memberikan penghargaan yang seimbang terhadap anggota yang setoran susunya selalu tinggi dan baik, juga terhadap anggota yang telah lunas simpanan pokok dan lainnya secara teratur. Sampai saat ini penilaian kualitas susu baru tingkat kelompok bukan perorangan. Dalam penerapan sanksi negatif koperasi kurang memberikan hukuman bagi anggota yang tidak pernah memanfaatkan koperasi, terhadap anggota yang sengaja merusak susunya maupun terhadap anggota yang tidak mempunyai kebun rumput.

Pengadaan fasilitas yang dilakukan KSU Tandangsari sudah sangat dinamis (53,34%). Koperasi telah sangat baik di dalam memberikan fasilitas di bidang peternakan, terutama dalam hal prosedur pembelian makanan penguat, mineral, dedak dari koperasi, dan pelayanan kesehatan ternak serta IB. Koperasipun telah sangat baik di dalam memfasilitasi pengumpulan susu dan pemasaran susu.

Tekanan pada organisasi KSU Tandangsari tergolong dinamis (96,67%). Tekanan dari dalam maupun dari luar sudah kondusif bagi berkembangnya koperasi. Tekanan dari dalam yang muncul adalah adanya tuntutan dari anggota agar pengelolaan koperasi dilakukan lebih terbuka dan profesional, tuntutan dari anggota agar koperasi dapat memecahkan masalah yang dihadapi anggota dan organisasi secara cepat dan tepat, termasuk peningkatan harga susu dan kualitas pelayanan. Tekanan dari luar yang muncul diantaranya perhatian pemerintah kabupaten setempat dan dinas instansi terkait agar koperasi lebih berkembang, serta tingkat keterbukaan anggota dan organisasi terhadap orang luar seperti peneliti dan sejenisnya.

### **Hubungan Kepemimpinan dengan Dinamika Organisasi KSU Tandangsari**

Nilai koefisien korelasi rank Spearman ( $r_s$ ) hubungan antara kepemimpinan pengurus dengan dinamika organisasi KSU Tandangsari adalah sebesar 0,767. Hal ini menandakan bahwa hubungan antara kepemimpinan pengurus dengan dinamika organisasi adalah positif atau searah dan termasuk dalam kategori memiliki hubungan yang kuat. Keadaan ini menunjukkan bahwa semakin berfungsi atau baik kepemimpinan pengurus semakin dinamis organisasi koperasi yang dipimpinnya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pengurus koperasi tergolong cukup. Demikian pula dinamika organisasinya tergolong cukup dinamis.

Dilihat dari nilai koefisien korelasi Spearman antara sub variabel kepemimpinan pengurus dengan dinamika organisasi semuanya mempunyai hubungan positif atau arah yang sama, yaitu mengidentifikasi dan menganalisis organisasi beserta tujuannya ( $r_s$  0,826), membangun struktur organisasi ( $r_s$  0,661), memiliki inisiatif ( $r_s$  0,533), pencapaian tujuan ( $r_s$  0,656), mempermudah komunikasi ( $r_s$  0,523) dan menciptakan kesatuan dan suasana yang menyenangkan ( $r_s$  0,685) Derajat hubungannya mencakup cukup kuat sampai kuat.

Berdasarkan interpretasi statistika, maka variabel yang memiliki derajat cukup kuat adalah membangun struktur organisasi, memiliki inisiatif, pencapaian tujuan, mempermudah komunikasi, dan menciptakan kesatuan dan suasana yang menyenangkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sub variabel memiliki inisiatif tergolong tinggi. Sub variabel membangun struktur organisasi, pencapaian tujuan dan penciptaan kesatuan ketiganya tergolong cukup. Sub variabel mempermudah komunikasi tergolong kurang. Yang memiliki derajat hubungan yang kuat adalah menganalisis organisasi beserta tujuannya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pengurus KSU Tandangsari tergolong cukup berfungsi. Unsur-unsur kepemimpinannya menunjukkan dalam: mengidentifikasi dan menganalisis organisasi beserta tujuan tergolong cukup, membangun struktur organisasi tergolong cukup, memiliki inisiatif tergolong tinggi, melaksanakan pencapaian tujuan organisasi tergolong cukup, mempermudah komunikasi tergolong kurang, dan menciptakan kesatuan dan suasana yang menyenangkan tergolong cukup.
2. Dinamika organisasi KSU Tandangsari tergolong cukup dinamis. Unsur-unsur dinamika organisasinya menunjukkan: tujuan koperasi tergolong cukup dinamis, fungsi tugas koperasi tergolong cukup dinamis, pembinaan dan pemeliharaan tergolong cukup dinamis, penerapan peraturan dan sanksi tergolong kurang dinamis, pengadaan fasilitas tergolong sangat dinamis, dan tekanan pada organisasi tergolong dinamis.
3. Derajat hubungan kepemimpinan pengurus koperasi dengan dinamika organisasi KSU Tandangsari menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat.

### **Saran**

Saran yang dapat dikemukakan sesuai dengan hasil penelitian adalah:

1. Untuk lebih meningkatkan kualitas kepemimpinan pengurus, maka kepengurusan KSU Tandangsari harus lebih meningkatkan lagi fungsinya dalam mempermudah komunikasi, khususnya dalam hal penyampaian informasi-informasi yang faktual dan aktual tentang koperasi kepada para anggota, sehingga para anggota memiliki pemahaman dan interpretasi yang sama dengan pengurus dalam menyikapi kegiatan dan perkembangan yang berlangsung di koperasi. Cara yang dapat ditempuh antara lain dengan meningkatkan saluran atau media untuk berkomunikasi, baik melalui komunikasi langsung (tatap muka) maupun secara tidak langsung seperti membuat liflet atau folder yang memuat informasi yang dibutuhkan para anggotanya.
2. Untuk lebih mendorong dinamika organisasi KSU Tandangsari, maka perlu peningkatan penerapan peraturan dan sanksi secara lebih rasional dan proposional. Hal ini dapat ditempuh dengan mendorong munculnya sistem yang lebih menghargai "prestasi" dari para anggota, dan memberikan efek jera bagi karyawan dan peternak yang berbuat menyimpang.
3. Agar tercapai kepemimpinan pengurus KSU Tandangsari yang berkualitas yang memiliki komitmen dalam mendinamiskan organisasi koperasi, maka

perlu dikembangkan upaya pemberdayaan para anggota sehingga dapat bersikap kritis terhadap organisasi koperasinya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Departemen Koperasi. 1984. Pengetahuan Perkoperasian. Direktorat Penyuluhan Koperasi, Jakarta.

Gibson JL, Ivancevich JM dan Donelly JM. 1993. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Erlangga, Jakarta.

Indramawan R. Agustus 2003. Mengembangkan Kemandirian Koperasi. Pikiran Rakyat:19 (1-5).

Koontz H, O'Donnell C, dan Weihriech H. 1986. Manajemen. Erlangga, Jakarta.

Ginting M. 2003. Dinamika Organisasi dalam Mengukur Keberhasilan Koperasi. Di dalam Ida Y, Adjat S. (Editor). Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan. IPB Presss, Bogor.

Pusat Informasi Perkoperasian (PIP). 1992. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkopersian. Dewan Koperasi Indonesia Wilayah Jawa Barat, Bandung.

Slamet M. 1978. Beberapa Catatan tentang Pengembangan Oeganisasi Kumpulan Bahan Bacaan Penyuluhan Pertanian. Institut Pertanian Bogor, Bogor.

Soedijanto L. 1980. Organisasi, Kelompok dan Kepemimpinan. Pendidikan Guru Pertanian, Institut Pendidikan Latihan Penyuluhan Pertanian Ciawi, Bogor.

Syamsu S, Yusril M dan Suwarto FX. 1991. Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan. Penrebit Universitas Atmadja, Yogyakarta.

Soedjono I. Juli 1986. Koperasi sebagai Alat Kebijaksanaan Pemerintah dan Perkembangannya. Prisma, LPES, Jakarta.

Sutarto. 1993. Dasar-dasar Organisasi. Gajahmada University Press, Yogyakarta.