

**PERANAN KEPEMIMPINAN PADA KOPERASI SAPI PERAH DALAM
MEMPERTAHAKAN KEBERLANJUTAN USAHA ANGGOTANYA**

Lilis Nurlina

Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Peternakan,
Jatinangor 45363, Sumedang

ABSTRAK. Inpres No. 4/1994 yang tidak memberikan proteksi terhadap usaha susu lokal mengakibatkan persaingan di antara koperasi sapi perah semakin ketat. Hal ini mengharuskan para pengurus melakukan pembenahan manajemen koperasinya. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Bandung dan Kota Cimahi Propinsi Jawa Barat. Metode yang digunakan adalah survai. Pengambilan sampel koperasi dilakukan secara *multistage cluster random sampling*. Penelitian dilakukan pada 4 koperasi dengan mewawancarai 140 peternak sapi perah dan 15 orang informan kunci. Data dianalisis dengan menggunakan korelasi rank Spearman dan uji beda Wilcoxon-Mann Whitney. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pelaksanaan kepemimpinan pada koperasi sapi perah berhubungan positif dengan keberlanjutan usaha anggota koperasi; pelaksanaan kepemimpinan dan keberlanjutan usaha anggota signifikan lebih tinggi pada Koperasi Mono Usaha/*Single Purpose Cooperative* dibandingkan dengan Koperasi Multi Usaha/*Multi Purpose Cooperative*. Hal ini berarti bahwa tingkat pelaksanaan kepemimpinan pada koperasi sapi perah cukup berperan dalam mempertahankan keberlanjutan usaha anggotanya. Pelaksanaan kepemimpinan pada koperasi sapi perah menghadapi kendala dalam keoptimisan meraih peluang usaha dan mengelola usaha secara proaktif. Keberlanjutan usaha anggota menghadapi kendala dalam rendahnya sifat inovatif, belum optimalnya keadilan berusaha jika dilihat dari rasio harga susu dan harga konsentrat terutama pada KUD Sapi Perah, serta rendahnya skala pemilikan ternak anggota yang tidak efisien.

Kata kunci: Kepemimpinan, koperasi, peternak sapi perah, keberlanjutan usaha.

**THE ROLE OF LEADERSHIP ON DAIRY CATTLE COOPERATIVE IN
MAINTAINING THE SUSTAINABLE BUSINESS TO THEIR MEMBERS**

ABSTRACT. The implication of Inpres No 4/1994 was unprotected of milk domestic so there were hard competitions behind dairy cooperatives. It made cooperative's leader reconstructed their cooperative's management. This research was conducted in

Bandung Regency and Cimahi Regency West Java Province. The method of research was survey verification. The sampling cooperatives was taken by multistage cluster random sampling. The sample size for cooperatives were 4, for respondents were amount 140 persons of dairy farmer and 15 person as key informans. The data was analyzed by using rank Spearman correlation and the Wilcoxon-Man Whitney test. Results of the research shows that the implementation of leadership has positif correlation with sustainable business of cooperative members; there was significantly higher in leadership implementation and business sustainability in single purpose than multi purpose dairy farmer cooperatives. It shows that the implementation of dairy cattle cooperative leadership level has been roled enough to maintain their members sustainable business. The implementation of leadership faces difficulties in optimistic business opportunity and managing dairy business proactively. The sustainable business of cooperatives member faces difficulties in low innovative's attitude, less in equity if it is seen by milk price and concentrate price ratio especially in multi purpose dairy farmer cooperatives and less in dairy cattle ownership scale.

Key words : Leadership, cooperative, dairy farmer, sustainable business.

PENDAHULUAN

Usaha sapi perah yang dikelola secara profesional diyakini mampu memberikan keuntungan bagi peternak, koperasi dan pemerintah. Perkembangan usaha sapi perah di Jawa Barat telah terbukti mampu bertahan dalam menghadapi badai krisis ekonomi yang berkepanjangan. Propinsi Jawa Barat merupakan salah satu propinsi terbesar penghasil susu selain Jawa Timur, yang ditunjukkan oleh potensinya berupa : populasi sapi perah 74.255 ekor, produksi susu 430.000 kg/hari, rata-rata produksi 10,5 liter/ekor/hari, jumlah koperasi/KUD Susu ada 24 buah dan 13 unit usaha sapi perah swasta nonkoperasi serta 5 Industri Pengolahan Susu (IPS) [Ginjar, 2006].

Permasalahan yang dihadapi peternak khususnya di Jawa Barat secara internal menyangkut masalah teknis, luas lahan yang sempit, dan masih rendahnya sumber daya peternak, sedangkan variabel eksternal berupa kebijakan pemerintah dan organisasi institusional yang menjamin insentif produksi. Permasalahan tersebut menghambat kemajuan usaha di tingkat anggota (peternak sapi perah) maupun di tingkat koperasi.

Kondisi ini diperparah dengan munculnya Inpres No. 4/1998, tentang Koordinasi Pembinaan dan Pengembangan Persusuan Nasional, yang berimplikasi pada tidak adanya proteksi terhadap susu local, sehingga IPS bebas melakukan impor ataupun membeli susu dalam negeri berapa pun jumlahnya. Hal ini menimbulkan kekhawatiran peternak sapi perah local, karena tidak ada lagi jaminan pasar untuk susu dalam

Peranan Kepemimpinan pada Koperasi Sapi Perah dalam Mempertahankan Keberlanjutan Usaha Anggotanya (Lilis Nurlina)

negeri. Akibat lain, muncul persaingan ketat antar Koperasi Peternak Sapi Perah maupun KUD Unit Sapi Perah dalam menghasilkan susu berkualitas.

Persaingan yang semakin ketat menjadikan para pengurus (terutama ketua) Koperasi/KUD Sapi Perah melakukan optimalisasi kepemimpinannya melalui pembenahan, baik dalam hal pelayanan sarana produksi dan hasil produksi maupun pembinaan terhadap anggotanya agar produksi susunya dapat terserap IPS. Untuk itu, pengurus koperasi berupaya mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku anggotanya agar berusaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama. Hal ini dilakukan melalui proses pelembagaan tata nilai koperasi oleh pimpinan pada organisasi koperasi dengan cara sosialisasi dan pelaksanaan tata nilai koperasi serta pelaksanaan sanksi.

Fokus permasalahan penelitian terarah pada masyarakat koperasi, khususnya pada Koperasi Mono Usaha dan Koperasi Multi Usaha Sapi Perah di Kabupaten Bandung dan Kota Cimahi yang merupakan sentra pengembangan sapi perah di Propinsi Jawa Barat. Untuk itulah penelitian ini bertujuan mengkaji : (1) tingkat pelaksanaan kepemimpinan di Koperasi/KUD Sapi Perah; (2) tingkat keberlanjutan usaha anggota koperasi; (3) hubungan antara pelaksanaan kepemimpinan dengan keberlanjutan usaha anggota; (4) perbedaan tingkat pelaksanaan kepemimpinan, dan (5) perbedaan tingkat keberlanjutan usaha anggota pada Koperasi Mono Usaha dengan Koperasi Multi Usaha Sapi Perah.

METODE PENELITIAN

Objek dalam penelitian ini adalah pelaksanaan tugas organisasi (ketua, manajer, pengawas, anggota koperasi); pelaksanaan tugas dalam pelembagaan tata nilai koperasi; dan kepemimpinan (ketua dan manajer koperasi, penyuluh peternakan serta ketua kelompok). Subjek penelitian adalah anggota koperasi termasuk ketua kelompok, dengan pertimbangan mereka sebagai pengikut (yang dipimpin) dan pemilik koperasi yang dapat merasakan puas tidaknya pelayanan dari koperasinya.

Penelitian ini merupakan survei pada Koperasi/KUD Sapi Perah di Kabupaten Bandung dan Kota Cimahi. Menurut Singarimbun dan Efendi (1989), metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Penelitian ini bersifat verifikatif karena menguji hipotesis berdasarkan hasil analisis data primer dari lapangan. Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara langsung dan terstruktur yang berpedoman pada kuesioner terutama untuk ketua kelompok dan anggota. Dalam menggali kegiatan di tingkat koperasi terutama pada pengambilan keputusan pengurus dan manajer digunakan studi exploratif (observasi partisipasi). Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dan dari dokumen-dokumen/laporan Rapat Anggota Tahunan KPBS Pangalengan, KPSBU Lembang, KUD Cipta Sari Ciparay dan

KUD Sarwa Mukti Cisarua, serta dinas instansi terkait (Dinas Peternakan, Dinas Koperasi dan UKM, GKSI, BPS, IPS).

Penarikan sampel ditentukan secara *multistage cluster random sampling*. Jumlah responden terpilih 140 orang (1,4 % dari populasi target anggota 4 koperasi sampel yang berjumlah 12.000 anggota). Besarnya sampel sudah memenuhi ketentuan yang dikemukakan Paturochman (2006), bahwa jika dalam suatu populasi sama sekali tidak diperoleh informasi tentang varians, maka sebagai pegangan untuk populasi (N) cukup besar (1.000-10.000), persentase sampel (n) yang kecil dapat diambil sebesar 0,1 %, 0,5 % atau 1 %.

Uji validitas yang dilakukan adalah *construct validity* (menghubungkan isi dengan makna penelitian); *content validity* (membandingkan teori dengan empiris) dan *predictive validity* (alat ukur yang dibuat peneliti untuk mengukur kemampuan responden dalam memahami pertanyaan/validitas model, dilakukan melalui Uji Koefisien Determinasi (R^2), yang hasilnya sebesar 0,90, artinya 90 % dari model sudah dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan 10 % dijelaskan oleh faktor lain.

Uji Realibilitas (keterhandalan), dilakukan dengan cara menguji *internal consistency* dengan menggunakan rumus KR-20 (Mueller, 1986), diperoleh koefisien reliabilitas rii = 0,785, berarti reabilitas soal tinggi. Dalam menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan model Korelasi Rank Spearman untuk menguji hipotesis 3 dan uji beda The Wilcoxon-Man Whitney untuk menguji hipotesis 4 dan 5, sementara hipotesis 1 dan 2 menggunakan kelas kategori yang dicapai koperasi. Pengujian hasil penelitian menggunakan uji statistik nonparametrik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kedaaan Umum Koperasi Sampel

Dari 9 Koperasi/KUD Sapi Perah yang ada di Kabupaten Bandung dan kota Cimahi, diperoleh 4 koperasi sampel yang terdiri dari 2 Koperasi Mono Usaha (KPBS, KPSBU) termasuk koperasi besar dan maju, dan 2 Koperasi Multi Usaha (KUD Cipta Sari dan KUD Sarwa Mukti) yang termasuk koperasi yang sedang berkembang. Sesuai kategori tersebut, KPBS dan KPSBU memiliki anggota yang cukup banyak (> 6.000 peternak sapi perah) dan populasi sapi mencapai 15.000 ekor sementara KUD Cipta Sari anggotanya 453 peternak, populasi sapi sebanyak 944 ekor dan KUD Sarwa Mukti anggotanya 1.100 peternak, namun masih dijumpai lebih dari 1 anggota pada 1 keluarga peternak, populasi sapi 3.245 ekor (Laporan Tahunan Koperasi Sampel, 2005).

Berdasarkan kondisi geografis yang terletak di dataran tinggi (700-1.400 m di atas permukaan laut), keempat koperasi sampel merupakan wilayah yang cocok untuk pengembangan usaha sapi perah, meskipun untuk wilayah Bandung Utara alih fungsi lahan pertanian cukup tinggi, sehingga daya dukung hijauan berkurang. Untuk itu

Peranan Kepemimpinan pada Koperasi Sapi Perah dalam Mempertahankan Keberlanjutan Usaha Anggotanya (Lilis Nurlina)

KPSBU dan KUD Sarwa Mukti melakukan kerja sama penanaman rumput dengan Perhutani.

Dilihat dari aspek permodalan, KPSBU dan KUD Sarwa Mukti merupakan koperasi yang paling sehat, karena likuiditas dan solvabilitas sudah di atas 150 % sesuai ketentuan Departemen Koperasi. Permodalan KPBS agak kurang sehat dan KUD Cipta Sari tidak sehat dilihat dari likuiditas dan solvabilitas. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kemampuan Permodalan Koperasi Sapi Perah Sampel, 2005

Nama Koperasi	Likuiditas (%)	Solvabilitas (%)	Aktivitas (kali)	Rentabilitas (%)
KPBS	128,87	114,39	4,01	1,96
KPSBU	168,00	374,40	2,78	3,13
KUD Cipta Sari	53,20	106,40	1,52	0,85
KUD Sarwa Mukti	198,00	157,30	1,52	0,98

Pelaksanaan Kepemimpinan

Pelaksanaan kepemimpinan dikaji dari: (a) pelaksanaan tugas ketua dan manajer, pengawas koperasi, indikatornya berdasarkan Teori Kontingensi Fiedler (Thoha, 2003) dan Undang-undang No. 25/1992, tentang Perkoperasian, yang menekankan pada tugas yang ada, terstruktur, ketegasan peran individu; dan pelaksanaan tugas anggota (partisipasi anggota sebagai pemilik dan pelanggan, menurut Konsep Ropke, 2003); (b) pelaksanaan tugas dalam pelembagaan tata nilai koperasi didasarkan pada Teori Struktural Fungsional (Hoogvelt, 1995) terutama dalam sub sistem Pemeliharaan Pola dan Soekanto (1990), dan (c) kepemimpinan orientasi prestasi ketua dan manajer koperasi yang indikatornya didasarkan pada Teori Motivasi Berprestasi Mc Clelland (1987) dan Teori Path Goal House (Pierce dan Newstrom, 1994). Kepemimpinan penyuluh didasarkan pada Konsep Singh (1961) dikutip Mardikanto (1993) dan kepemimpinan ketua kelompok didasarkan pada konsep Depositario (1987) dikutip Mardikanto (1993). Tingkat pelaksanaan kepemimpinan pada Koperasi/KUD Sapi Perah menurut skor dan kategori yang dicapai dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2, tampak bahwa secara keseluruhan rata-rata pelaksanaan kepemimpinan orientasi prestasi pada koperasi sampel termasuk kategori cukup. Koperasi Mono Usaha lebih berorientasi prestasi dibanding Koperasi Multi Usaha, namun hal ini semata-mata karena skor KPSBU yang termasuk kategori tinggi, sementara KPBS termasuk kategori cukup sama dengan KUD Cipta Sari dan KUD Sarwa Mukti.

Pelaksanaan tugas ketua, manajer, dan pengawas sudah cukup baik terutama KPSBU, hal ini berarti bahwa ketua koperasi telah memimpin organisasinya, manajer

telah melakukan pelayanan terhadap anggota dan mengorganisasikan karyawan; pengawas telah melakukan pengawasan terhadap kinerja pengurus, manajer dan melalui laporan keuangan/administrasi yang ada. Pelaksanaan anggota yang dinilai dari partisipasinya sebagai pemilik (termasuk kategori cukup dilihat dari partisipasi dalam permodalan koperasi dan memberi masukan untuk kemajuan koperasi), partisipasi sebagai pelanggan (termasuk kategori tinggi dalam memanfaatkan berbagai pelayanan koperasi).

Tabel 2. Tingkat Pelaksanaan Kepemimpinan Orientasi Prestasi pada Koperasi Sampel

Indikator	Nilai Max	KPBS	KPSBU	KUD Cipta Sari	KUD Sarwa Mukti	Rata-rata		
						KMU (1)	KUD (2)	Kop. 1+2/2
Pelaksanaan tugas	105,0*	81,1* (C)	90,4* (T)	76,6* (C)	77,7* (C)	85,7* (T)	77,2* (C)	81,4* (C)
* Ketua koperasi	33,0	25,1	29,0	24,1	24,7	27,0	24,4	25,7
* Manajer koperasi	27,0	21,4	23,0	19,0	18,3	22,2	18,7	20,4
* Pengawas koperasi	18,0	12,8	15,4	12,0	13,2	14,1	12,6	13,3
* Anggota koperasi	27,0	21,8	23,0	21,5	21,5	22,4	21,5	22,0
Pelembagaan TNK	0,0*	43,4* (C)	49,8* (T)	43,6* (C)	43,1* (C)	46,6* (T)	43,3* (C)	45,0* (C)
* Sosialisasi TNK	12,0	7,7	9,6	7,8	7,5	8,6	7,7	8,2
* Pelaksanaan TNK oleh pimpinan	21,0	14,7	17,5	14,7	15,3	16,1	15,0	15,5
* Pelaksanaan TNK oleh bawahan	15,0	11,0	11,7	11,2	10,7	11,3	11,0	11,2
* Pelaksanaan sanksi	12,0	10,0	11,0	9,9	9,6	10,5	9,8	10,1
Kepemimpinan Orientasi Prestasi	240,0*	179,7* (C)	189,4* (T)	170,2* (C)	170,9* (C)	184,6* (T)	170,6* (C)	77,6* (C)
Ketua Koperasi	75,0	55,9	61,5	54,2	56,0	58,7	55,1	56,9
Manajer Koperasi	69,0	54,7	58,5	49,9	50,3	56,6	50,1	53,4
Penyuluh	48,0	32,7	34,5	31,3	33,4	33,6	32,4	33,0
Ketua Kelompok	48,0	36,4	34,9	34,8	31,1	35,7	33,0	34,3
Jumlah Skor	405,0	304,2 (C)	329,6 (T)	290,4 (C)	291,7 (C)	316,9 (T)	291,1 (C)	304,0 (C)

Keterangan: * : Jumlah skor subvariabel

T : Kategori Tinggi; C : Kategori Cukup; R : Kategori Rendah

TNK : Tata Nilai Koperasi

Pelembagaan tata nilai koperasi merupakan tugas pengurus, yakni berusaha dengan sebaik-baiknya menyampaikan kepada para karyawan dan anggota pengertian tentang falsafah, asas, dan sendi-sendi dasar koperasi (Kartasapoetra, 1991 dikutip

Peranan Kepemimpinan pada Koperasi Sapi Perah dalam Mempertahankan Keberlanjutan Usaha Anggotanya (Lilis Nurlina)

Anoraga dan Widiyanti, 2003). Pelaksanaan tugas dalam pelebagaan tata nilai koperasi berdasarkan sub variabel sosialisasi tata nilai koperasi, pelaksanaan tata nilai koperasi oleh pimpinan koperasi (pengurus, manajer, pengawas koperasi), dan pelaksanaan tata nilai koperasi oleh bawahan (karyawan dan anggota) pada koperasi sampel termasuk kategori cukup, sementara untuk pelaksanaan sanksi termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti, bahwa penerapan aturan terutama terhadap tindakan karyawan dan anggota yang merugikan koperasi cukup tegas. Secara khusus, KPSBU sudah lebih baik dalam sosialisasi tata nilai koperasi, karena mengadakan pelatihan Pendidikan Dasar-dasar Koperasi, adanya persyaratan pemilikan minimal 2 ekor sapi produktif dan menyeter susu minimal 12 liter/hari selama 8 bulan terhadap calon anggota sebelum menjadi anggota penuh, serta dalam pelaksanaan tata nilai koperasi oleh pengurus, manajer, dan pengawas koperasi cenderung lebih terbuka dan memperhatikan pengembangan sumber daya manusia (karyawan dan anggota).

Pelaksanaan kepemimpinan di Koperasi Mono Usaha lebih berorientasi pada prestasi dibanding Koperasi Multi Usaha, hal ini disebabkan karena selain terfokus pada usaha sapi perah sebagai bisnis inti juga ukuran organisasi yang lebih besar (jumlah anggota, karyawan, populasi sapi, produksi susu, permodalan serta sarana-prasarana) mengharuskan adanya koordinasi yang lebih baik. Hal ini pula yang menyebabkan Koperasi Mono Usaha lebih memiliki ketangguhan dalam menghadapi persaingan. Secara khusus, pelaksanaan kepemimpinan di KPSBU lebih berorientasi prestasi dibanding ketiga koperasi sampel lainnya terutama untuk ketua dan manajer koperasi (termasuk kategori tinggi), sementara untuk kepemimpinan penyuluh peternakan dan ketua kelompok sama saja termasuk kategori cukup. Hal ini disebabkan karena respon peternak terhadap kinerja penyuluh belum optimal, dan kinerja ketua kelompok untuk keempat koperasi bervariasi ada yang aktif dan kurang aktif serta orientasi pembentukan kelompok lebih pada upaya untuk mempermudah pemberian pelayanan koperasi belum mengarah pada pemberdayaan kelompok.

Keberlanjutan Usaha Anggota Koperasi

Keberlanjutan usaha merupakan upaya seseorang atau kelompok untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan memanfaatkan segala kemampuan, pengetahuan, akses, dan tuntutan serta kekayaan yang dimiliki secara lokal maupun global dan terus meningkatkan kemampuan dirinya dengan bekerja sama dengan orang lain, berinovasi, berkompetisi agar dapat bertahan dalam kondisi berbagai perubahan (Chambers dan Conway,1992). Hasil penelitian menunjukkan, bahwa keberlanjutan usaha anggota untuk semua koperasi sampel termasuk kategori cukup. KPSBU jika dilihat dari pelaksanaan kepemimpinan terutama ketua dan manajer koperasi sudah berorientasi prestasi, namun tingkat keberlanjutan anggotanya sama saja. Hal ini disebabkan tingkat keberlanjutan usaha anggota tidak hanya ditentukan

oleh tingkat pembinaan, pengarahan, dan pelayanan koperasi, tetapi oleh kemampuan permodalan dan kelayakan usaha anggota, ketersediaan tenaga kerja untuk mencari rumput dan mengurus ternak serta motivasi peternak dalam mengembangkan usahanya, apakah cenderung berorientasi pada produksi atau konsumsi terlebih dahulu, sehingga menentukan skala pemilikan ternak yang dapat dicapai.

Keberlanjutan usaha anggota Koperasi Mono Usaha lebih baik dibanding Koperasi Multi Usaha jika dilihat dari kemampuan peternak sebagai manajer dan pekerja, kerja sama kelompok, jaminan insentif (harga susu yang diterima peternak) dan upaya peternak dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, namun secara keseluruhan kepercayaan diri peternak tinggi, sifat inovatif peternak rendah, dan upaya mempertahankan usaha ternak sapi perah lebih rendah pada Koperasi Multi Usaha dibanding Koperasi Mono Usaha. Adapun skor dan kategori tingkat keberlanjutan usaha anggota secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Keberlanjutan Usaha Anggota Koperasi/KUD Sapi Perah

Indikator	Nilai Max	KPBS	KPSBU	KUD Cipta Sari	KUD Sarwa Mukti	Rata-rata		
						KMU (1)	KUD (2)	Kop. (1+2/2)
Kapasitas Peternak	72*	50,9* (C)	50,9* (C)	49,6* (C)	47,3* (C)	50,9* (C)	48,4* (C)	49,7* (C)
- Sebagai manajer	12	9,5	9,9	9,1	8,8	9,7	8,4	9,0
- Sebagai pekerja	21	17,0	17,0	15,4	14,8	17,0	15,1	16,0
- Sifat inovatif	15	6,6	6,6	7,8	7,6	6,6	7,7	7,1
- Bekerja sama	12	9,4	9,1	9,0	8,3	9,3	8,6	9,0
- Hadapi resiko	6	4,5	4,2	4,7	4,1	4,4	4,4	4,4
- Evaluasi usaha	6	3,9	4,1	3,6	3,7	4,0	3,7	3,9
Keadilan Berusaha	18*	12,9* (C)	12,6* (C)	11,0* (C)	11,9* (C)	12,8* (C)	11,5* (C)	12,1* (C)
Kemandirian Peternak	27*	19,7* (C)	20,8* (C)	17,8* (C)	18,3* (C)	20,3* (C)	18,1* (C)	19,2* (C)
- Upaya pemenuhan kebutuhan sendiri	9	7,0	7,4	6,2	6,8	7,2	6,5	6,9
- Kepercayaan diri	9	7,5	7,6	7,2	7,6	7,6	7,4	7,5
- Mempertahankan usaha sapi perah	9	5,2	5,8	4,4	4,9	5,5	4,7	5,1
Keberlanjutan usaha	117	83,5 (C)	84,3 (C)	78,4 (C)	77,5 (C)	84,0 (C)	78,0 (C)	81,0 (C)

Keterangan : * : Jumlah skor sub variabel

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 dan 2 dilakukan dengan cara pengkategorian skor tingkat kepemimpinan dan keberlanjutan usaha yang dapat dicapai (Hasil tertera pada Tabel 2

Peranan Kepemimpinan pada Koperasi Sapi Perah dalam Mempertahankan Keberlanjutan Usaha Anggotanya (Lilis Nurlina)

dan Tabel 3). Kategori tinggi, berarti indikator tercapai lebih dari 77%; kategori cukup indikator tercapai sebesar : 56-76 %, dan kategori rendah indikator hanya tercapai < 56 %. Hipotesis 1 diterima karena pelaksanaan kepemimpinan termasuk kategori cukup, yang berarti sudah mengacu pada orientasi tugas dan prestasi, namun belum tercapai secara optimal. Hipotesis 2 diterima karena keberlanjutan usaha termasuk kategori cukup, artinya sudah berupaya mempertahankan usaha sapi perah, namun belum diusahakan secara profesional. Pengujian hipotesis 3 menggunakan uji korelasi Rank Spearman (rs) dan ternyata pelaksanaan kepemimpinan baik pada seluruh koperasi sampel maupun pada Koperasi Mono Usaha dan Koperasi Multi Usaha berhubungan positif dengan keberlanjutan usaha anggotanya. Uji hipotesis 4 dan 5 menggunakan uji beda The Wilcoxon-Man Whitney, dan berdasarkan parameter nilai Z dan probabilitas ternyata tingkat pelaksanaan kepemimpinan dan keberlanjutan usaha anggota berbeda nyata (signifikan) antara Koperasi Mono Usaha dengan Koperasi Multi Usaha. Adapun pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Uraian Hipotesis	Hasil Uji Kategori atau Uji Statistik	Keputusan terima /tolak Hipotesis
Pelaksanaan kepemimpinan pada Koperasi Sapi Perah sudah berorientasi pada tugas dan prestasi	Termasuk kategori cukup (mengacu pada tugas & prestasi)	Terima Hipotesis
Kemampuan anggota Koperasi Peternak Sapi Perah dalam mencapai keberlanjutan usaha baru dalam taraf mempertahankan belum mampu mengembangkan usaha secara professional	Termasuk kategori cukup	Terima Hipotesis
Pelaksanaan kepemimpinan orientasi prestasi berhubungan positif dengan keberlanjutan usaha anggota koperasi	rs total = 0,648*; rs KMU = 0,352*	Terima Hipotesis
Pelaksanaan kepemimpinan pada Koperasi Mono Usaha lebih berorientasi prestasi dibandingkan dengan Koperasi Multi Usaha Sapi Perah	rs KUD = 0,654* Z = -5,290968851 Probabilitas = 1,21922E-07	Terima Hipotesis karena nilai probabilitas < 0,05
Anggota Koperasi Mono Usaha lebih dapat mencapai keberlanjutan usaha dibandingkan dengan anggota Koperasi Multi Usaha	Z = -5,022303950 Probabilitas = 5,11378E-07	Terima Hipotesis karena nilai probabilitas < 0,05

Keterangan : * Signifikan pada $\alpha = 0,01$

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Secara umum pelaksanaan kepemimpinan pada Koperasi/KUD Sapi Perah sudah mengacu pada orientasi tugas, prestasi, dan secara khusus pelaksanaan kepemimpinan di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) Lembang lebih berorientasi pada prestasi dibandingkan dengan Koperasi /KUD Sapi Perah lainnya.
2. Kemampuan anggota Koperasi/KUD Sapi Perah dalam mencapai keberlanjutan usaha baru dalam taraf mempertahankan belum mampu mengembangkan usahanya secara profesional.
3. Pelaksanaan kepemimpinan berhubungan positif dengan keberlanjutan usaha anggota Koperasi/KUD Sapi Perah.
4. Tingkat pelaksanaan kepemimpinan pada Koperasi Mono Usaha lebih berorientasi prestasi dibandingkan dengan Koperasi Multi Usaha Peternak Sapi Perah.
5. Anggota Koperasi Mono Usaha lebih lebih dapat mencapai keberlanjutan usaha dibandingkan dengan anggota Koperasi Multi Usaha/KUD Sapi Perah.

Saran

1. KPSBU ataupun Koperasi Mono Usaha meskipun pelaksanaan kepemimpinannya sudah berorientasi pada tugas dan prestasi (kategori tinggi), namun tingkat keberlanjutan usaha anggotanya belum optimal (kategori cukup). Untuk itu penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel bebas lain seperti : harga susu di tingkat peternak, tingkat permodalan peternak, gangguan kesehatan ternak (penyakit) dan kebijakan pemerintah terkait dengan perdagangan bebas yang kemungkinan berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha anggota koperasi.
2. Untuk mengkaji tingkat keberlanjutan usaha anggota dapat pula ditinjau dari aspek ekonomi berupa perkembangan tingkat pemilikan sapi produktif dan pendapatan di tingkat peternak, aspek teknis (perubahan teknologi pakan seperti penggunaan *silage dan complete feed*), *aspek kelembagaan koperasi dalam hal pelayanan* sarana produksi yang sesuai kebutuhan anggota, serta aspek ekologis dalam pemanfaatan lahan sebagai penyedia hijauan, pemanfaatan limbah sapi untuk bio gas, sumber energi listrik, dan tingkat regenerasi peternak dalam melanjutkan usahanya yang belum tergalai dalam penelitian ini.
3. Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, maka perlu dilakukan proses pelembagaan tata nilai koperasi dan pendampingan secara berkelanjutan agar peran kepemimpinan di tingkat atas (pengurus, manajer, pengawas), di tingkat menengah (Penyuluh dan Tim Pelaksana Teknis) dan di tingkat bawah (ketua kelompok) dalam memberdayakan peternak dapat lebih optimal, terutama untuk KPBS, KUD Cipta Sari dan KUD Sarwa Mukti.

Peranan Kepemimpinan pada Koperasi Sapi Perah dalam Mempertahankan Keberlanjutan Usaha Anggotanya (Lilis Nurlina)

4. Dalam upaya mengembangkan usaha peternak secara profesional, maka pihak koperasi perlu menjaga ketersediaan pakan (hijauan dan konsentrat atau *complete feed*), *menyediakan bibit unggul serta peningkatan kapasitas peternak melalui* kegiatan penyuluhan kewirakoperasian agar peternak dapat meningkatkan skala pemilikan ternak hingga mencapai minimal 6 ekor sapi produktif, sehingga tercapai kehidupan yang lebih baik.
5. Dalam rangka mempertahankan konsistensi peran kepemimpinan orientasi prestasi dalam menunjang keberlanjutan usaha anggota, maka perlu dukungan pemerintah yang berorientasi pada kepentingan peternak sapi perah yang tergabung dalam suatu koperasi.
6. Upaya peningkatan pelaksanaan kepemimpinan orientasi prestasi terutama pada Koperasi Multi Usaha/KUD Sapi Perah, maka seluruh Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi perlu menerapkan kewirakoperasian dengan senantiasa menumbuhkan "rasa memiliki koperasi" dan melaksanakan kinerja sesuai dengan tugas pokok dan perannya agar terhindar dari keterpurukan akibat persaingan usaha dengan kolektor atau koperasi lain
7. Dalam rangka meningkatkan keberlanjutan usaha anggota terutama pada Koperasi Multi Usaha/KUD Sapi Perah, maka pihak koperasi perlu menggalakkan aktivitas penyuluhan dan peningkatan peran koperasi sebagai mitra peternak (menyediakan sarana-prasarana produksi dan menjual hasil produksi melalui koperasi dengan tingkat harga yang menguntungkan peternak dan koperasi) agar peternak: (a) memiliki motivasi berprestasi dalam usaha ternaknya; (b) memiliki kapasitas sebagai manajer dan pekerja; dan (c) tujuan peternak memasuki koperasi untuk mencapai kehidupan yang lebih baik dapat tercapai.

Ucapan Terima Kasih

Dalam kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada: Rektor Universitas Padjadjaran, Dekan Fakultas Peternakan Unpad, BPPS Dikti, Yayasan Damandiri, Tim Promotor (Prof.Dr.Agrar. H.M.I. Hasansulama; Pof.Dr.Ir. H. Rusidi, M.S.; Dr. H. Munandar Sulaeman) dan Tim Oponen Ahli (Prof.Ir. H. Ridwan Setiamihardja, M.Sc., Ph.D.; Prof.Ir. H. Tuhpawana P. Sendjaya, Ph.D.; Prof.Dr.Ir. H. Tarya J. Sugarda, M.S. dan Dr.Ir. H. Rachmat Setiadi, M.S.), dan Prof.Dr.Ir. H. Oktap Ramlan Madkar, yang telah memberikan dukungan, mendanai penelitian ini, memberi arahan, saran, dan kritik terhadap karya ilmiah yang saya susun ini.

DAFTAR PUSTAKA

Anoraga, P. & Widiyanti, A. (2003). Dinamika organisasi koperasi. Jakarta : Rineka Cipta.

Buku Laporan Tahunan KPBS Tahun Buku. (2005). Koperasi Peternakan Bandung Selatan Bandung.

Chambers, R. & G.R., Conway. (1992). Sustainable livelihood : Practical concept for the 21 St century. *Institute of Development Studies (Discussion Paper, 296 At The University of Sussex)*. England.

Ginanjari, N. (2006). Strategi peningkatan kualitas susu dalam rangka memenuhi permintaan IPS. Makalah Seminar GKSI Jawa Barat di KSU Tandang Sari. Sumedang 28 April 2006.

Hoogvelt, A.M.M. (1995). Sosiologi masyarakat sedang berkembang. Terjemahan Alimandan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Laporan Pertanggungjawaban Pengurus KUD Cipta Sari Ke-25. Tahun Buku 2005. Koperasi Unit Desa Cipta Sari Kecamatan Ciparay. Kabupaten Bandung.

Laporan Tahunan Ke-34 KPSBU Tahun Buku 2005. Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara. Kecamatan Lembang. Kabupaten Bandung.

Laporan Tahunan KUD Sarwa Mukti Tahun Buku 2005. Koperasi Unit Desa. Kecamatan Cisarua. Kabupaten Bandung.

Mardikanto, T. (1993). Penyuluhan pembangunan pertanian. *Surakarta : Sebelas Maret University Press*.

Mc Clelland, D. (1987). The achieving society. Bombay : Valkins, Ltd. Alih Bahasa Suyanto. Memacu masyarakat berprestasi. Jakarta : Intermedia.

Mueller, D.J. (1986). Measuring social attitudes : A handbook for researches and practitioners. New York : Teacher College.

Paturochman, M. (2006). Teknik pengambilan sampel. *Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Peternakan Universitas Padjadjaran*. Sumedang.

Pierce, J.L. & J.W. Newstrom. (1994). Leaders and the leadership process : Reading, self-assessments and applications. *Chicago : Austen Press*.

Rogers, E.M. (1983). Diffusion of innovation. *New York : The Free Press*.

Peranan Kepemimpinan pada Koperasi Sapi Perah dalam Mempertahankan Keberlanjutan Usaha Anggotanya (Lilis Nurlina)

Ropke, J. (2003). Teori ekonomi koperasi. Edisi Revisi. Diterjemahkan oleh Sri Djatnika. Jakarta : Salemba Empat

Siegel, S. (1997). Statistik nonparametrik untuk ilmu-ilmu sosial. Terjemahan Zanzawi Suyuti dan Landung Simatupang. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Singarimbun, M. & S. Efendi. (1989). Metode penelitian survai. LP3ES. Jakarta.

Soekanto, S. (1990) . Sosiologi suatu pengantar. Jakarta : Rajawali Press.

Thoha, M.(2003). Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.