

IMPLEMENTASI JATI DIRI KOPERASI

(Studi Kasus Pada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung)

Disusun Oleh:

ILHAM HUSEIN SYUKUR

C1210132

KAJIAN KOPERASI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Konsentrasi Manajemen Bisnis

Dosen Pembimbing:

Drs. Wahyudin, M.TI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KOPERASI INDONESIA
2025**

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Pendekatan Perkoperasian.....	5
2.1.1 Definisi Jati Diri Koperasi	6
2.2 ICA Grid Model	14
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN	20
3.1 Sejarah Koperasi	20
3.2 Organisasi Dan Manajemen Koperasi.....	20
3.3 Keanggotaan Koperasi	25
3.4 Perkembangan Usaha Koperasi.....	25
3.5 Kasus Implementasi Jati diri Koperasi – ICA Grid	27
BAB IV SIMPULAN DAN SARAN	32
4.1 Simpulan.....	32
4.2 Saran-Saran	33
DAFTAR PUSTAKA.....	34
LAMPIRAN.....	36

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Keanggotaan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung	25
Tabel 3. 2 Gambaran Perbandingan Usaha Simpan Pinjam Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung	25
Tabel 3. 3 Gambaran Perbandingan Usaha Niaga Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.....	26
Tabel 3. 4 Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jati diri Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung	27
Tabel 3. 5 Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Daya Saing Koperasi.....	28



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Diagram Model Kisi-Kisi (Grid Model)	16
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Yang Disarankan	21
Gambar 3. 2 ICA Grid Model Koperasi	29



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meskipun koperasi dikenal sebagai lembaga ekonomi yang berlandaskan nilai kebersamaan, partisipasi, dan kepemilikan bersama, realitas di Indonesia menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam koperasi masih relatif rendah. Berdasarkan data Litbang Kompas, meskipun jumlah koperasi aktif meningkat hingga mencapai sekitar 131.617 unit pada tahun 2024 dengan hampir 29 juta anggota, rasio anggota koperasi terhadap total penduduk justru menurun dari 13% pada tahun 2000 menjadi hanya sekitar 10,4% pada tahun 2023 (Kompas, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun koperasi bertumbuh secara kuantitatif, semangat partisipatif dan jati diri koperasi belum sepenuhnya terimplementasi. Banyak koperasi, termasuk koperasi pegawai, cenderung menekankan fungsi simpan pinjam semata, tanpa memperkuat peran edukatif, partisipatif, dan solidaritas yang seharusnya menjadi ciri utama koperasi.

Keterlibatan anggota juga sangat dipengaruhi oleh pemahaman terhadap prinsip dan jati diri koperasi. Namun demikian, upaya pendidikan dan pelatihan perkoperasian di tingkat nasional masih belum berjalan optimal. Penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan anggota memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas dan keberhasilan koperasi. Sebagai contoh, studi pada koperasi syariah membuktikan bahwa pelatihan (diklat) dan partisipasi anggota secara simultan berkontribusi positif terhadap keberhasilan usaha koperasi

(Hikmat Maulana dkk., 2021). Fakta ini mengindikasikan bahwa tanpa adanya proses edukasi yang sistematis dan berkelanjutan, banyak anggota berisiko tidak memahami hak, kewajiban, serta perannya dalam pengambilan keputusan koperasi. Apabila kondisi tersebut dibiarkan, koperasi berpotensi kehilangan keunikannya sebagai lembaga berbasis nilai kebersamaan dan hanya menjadi lembaga keuangan biasa.

Koperasi merupakan bentuk badan usaha yang memiliki kedudukan strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional, terutama dalam rangka memperkuat ekonomi kerakyatan. Di tengah berbagai tantangan ekonomi global dan nasional, koperasi tetap menjadi model usaha yang relevan karena bersandar pada nilai-nilai kebersamaan, keadilan, dan kemandirian. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, yang dalam Pasal 1 Ayat (1) menyatakan bahwa:

“koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.”

Jati diri koperasi merupakan identitas esensial yang membedakan koperasi dari badan usaha lainnya. Koperasi tidak hanya sebatas definisi, tetapi menjadi kerangka nilai dan prinsip yang harus melekat dan diterapkan dalam seluruh aktivitas koperasi. Sayangnya, dalam praktiknya, terutama koperasi yang berorientasi pada keuntungan dan tidak melibatkan anggota secara aktif dalam pengambilan Keputusan.

Pemerintahan yang secara struktur diharapkan lebih tertib dan terorganisir. Namun, apakah koperasi tersebut telah benar-benar menerapkan jati diri koperasi sebagaimana yang diamanatkan dalam undang-undang, merupakan pertanyaan penting yang perlu dijawab melalui penelitian ini. Penelitian ini akan mengkaji sejauh mana nilai-nilai koperasi diterapkan, bagaimana prinsip-prinsip koperasi dijalankan dalam operasional, serta sejauh mana koperasi ini mampu mewujudkan tujuannya sesuai yang tercantum dalam Pasal 3 UU No. 25 Tahun 1992, yaitu:

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.”

Selain itu, pemilihan koperasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung sebagai objek penelitian memiliki alasan strategis dan empiris yang kuat. Data terbaru mencatat bahwa hingga tahun 2024 terdapat 709 koperasi aktif di Kota Bandung sebuah ekosistem koperasi yang hidup dan produktif (View Jabar, 2024). Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) tidak hanya melayani simpan-pinjam, tetapi juga mengelola unit usaha jasa, niaga, dan penyedia fasilitas menjadi contoh nyata penerapan solidaritas, partisipasi, dan kesejahteraan anggota (Kilas Bandung News, 2023; View Jabar, 2024). Sebagai pembanding, secara nasional terdapat 130.354 koperasi aktif pada tahun 2022, namun kontribusi besar tersebut tidak menjamin kualitas prinsip koperasi dijalankan secara konsisten. Bahkan di Aceh, dari 500 koperasi yang disurvei, hanya 136 yang sejauh ini dikategorikan sehat, menunjuk pada kesenjangan nyata dalam implementasi jati diri koperasi di Indonesia pada umumnya (AcehTrend, 2023). Hal ini menguatkan

urgensi penelitian terhadap Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung sebagai model lokal yang berhasil menjalankan nilai-nilai koperasi secara lebih substansial.

1.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan gambaran nyata tentang implementasi jati diri koperasi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, sebagai bahan evaluasi internal koperasi dan referensi bagi pihak lain. Secara akademis, hasil penelitian ini juga dapat memperkaya kajian ilmiah di bidang perkoperasian sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pendekatan Perkoperasian

Perkoperasian dapat dipahami melalui tiga pendekatan utama. Pertama, pendekatan esensialis yang menekankan hakikat koperasi sebagai suatu bentuk kerja sama yang berlandaskan nilai dan prinsip khas koperasi sebagai wadah usaha bersama. Kedua, pendekatan nominalis yang melihat koperasi berdasarkan perilaku dan struktur sosial-ekonomi anggotanya, di mana setiap individu memiliki peran ganda sebagai pemilik sekaligus pengguna. Ketiga, pendekatan yuridis yang mendefinisikan koperasi sebagai badan hukum yang keberadaannya diakui dan diatur oleh undang-undang. Dengan demikian, koperasi merupakan organisasi yang tidak hanya memiliki dasar filosofis, tetapi juga praktik struktural serta legitimasi hukum dalam pelaksanaannya (Hakim, 2021).

Dari tiga pendekatan yang dijelaskan Abdul Hakim, dapat disimpulkan bahwa koperasi merupakan organisasi yang memiliki dimensi filosofis (esensialis) sebagai wadah usaha bersama berlandaskan nilai-nilai kebersamaan, dimensi sosial-ekonomi (nominalis) yang tercermin dalam peran ganda anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna, serta dimensi hukum (yuridis) yang menegaskan kedudukan koperasi sebagai badan hukum resmi. Dengan demikian, koperasi tidak hanya dipahami sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai institusi sosial yang berakar pada nilai-nilai kebersamaan dan dilindungi oleh legitimasi hukum.

2.1.1 Definisi Jati Diri Koperasi

Jati diri koperasi mengacu pada seperangkat nilai dan prinsip yang menjadi dasar pembentukan, pengelolaan, dan pengembangan koperasi. Jati diri koperasi tidak hanya bersifat idealistik, melainkan harus menjadi landasan operasional dalam setiap aktivitas koperasi. Menurut *International Cooperative Alliance* (ICA), jati diri koperasi mencakup nilai-nilai seperti kemandirian, tanggung jawab pribadi, demokrasi, kesetaraan, keadilan, dan solidaritas. Dalam konteks Indonesia, jati diri ini diperkuat oleh Pasal 2 UU No. 25 Tahun 1992 yang menyebutkan bahwa koperasi berlandaskan:

"Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta berdasarkan asas kekeluargaan."

Dengan kata lain, jati diri koperasi menjadi pondasi untuk membangun budaya organisasi koperasi yang demokratis dan inklusif, bukan sekadar badan usaha yang mencari keuntungan. Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, sebagai koperasi yang berada di lingkungan Aparatur Sipil Negara, semestinya mampu menjadi contoh penerapan jati diri koperasi secara konsisten.

2.1.1.1 Definisi Koperasi

Koperasi menurut Pasal 1 UU No. 25 Tahun 1992 adalah:

“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.

Definisi ini menunjukkan bahwa koperasi memiliki ciri khusus, yakni dimiliki dan dikelola oleh anggotanya, bukan oleh pemodal luar. Kegiatan usaha

koperasi tidak sekadar untuk menghasilkan keuntungan, tetapi untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan bersama para anggota.

Berbeda dengan badan usaha konvensional, koperasi memposisikan anggota sebagai subjek utama sekaligus pemilik, pengguna, dan pengendali lembaga. Dengan demikian, pengelolaan koperasi tidak bisa dipisahkan dari partisipasi aktif anggotanya. Pada koperasi pegawai, partisipasi tersebut mencakup keterlibatan dalam rapat anggota, penggunaan layanan koperasi, hingga kontribusi terhadap pengambilan keputusan strategis.

Pengertian koperasi menurut R.S. Soeriaatmadja, koperasi adalah suatu badan usaha yang secara sukarela dimiliki dan dikendalikan oleh anggota yang juga pelanggannya dan dioperasikan oleh mereka dan untuk mereka atas dasar laba atau atas dasar biaya. Jadi, koperasi adalah suatu badan atau lembaga melakukan usaha bersama atas dasar dan prinsip-prinsip koperasi, sehingga mendapatkan manfaat yang lebih besar dengan biaya rendah melalui perusahaan yang dimiliki dan diawasi secara demokratis oleh anggotanya.

Kemudian definisi lainnya menurut ILO (*International Labour Organization*) berbunyi:

“koperasi merupakan perkumpulan orang-orang, penggabungan orang-orang berdasarkan kesukarelaan, terdapat ekonomi yang dicapai, koperasi berbentuk organisasi bisnis yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis, terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan, anggota koperasi menerima risiko dan manfaat yang seimbang”

Definisi menurut ILO menekankan bahwa koperasi adalah organisasi bisnis yang dibentuk secara sukarela oleh sekelompok orang, dikelola secara demokratis,

serta menuntut adanya kontribusi modal yang adil dari para anggotanya. Dalam koperasi, anggota Bersama-sama menanggung risiko sekaligus memperoleh manfaat secara seimbang, sehingga terciptanya keadilan dan kebersamaan dalam mencapai tujuan ekonomi.

2.1.1.2 Nilai-Nilai Koperasi

Nilai-nilai koperasi adalah cerminan dari jati diri koperasi. ICA menetapkan enam nilai utama koperasi, yaitu:

1. Kemandirian

Koperasi lahir dari kesadaran anggotanya untuk saling membantu memenuhi kebutuhan bersama melalui usaha bersama, bukan bergantung pada pihak luar.

2. Tanggung Jawab Pribadi

Anggota bertanggung jawab atas keberlangsungan koperasi, mulai dari pengambilan keputusan, permodalan, sampai pengelolaan kegiatan.

3. Demokrasi

Koperasi dijalankan secara demokratis, dimana setiap anggota memiliki hak suara yang sama (*one man one vote*) tanpa melihat besarnya modal.

4. Kesetaraan

Semua anggota memiliki kedudukan yang sama dalam koperasi, baik dalam hak, kewajiban, maupun kesempatan untuk berpartisipasi.

5. Keadilan

Setiap anggota diperlakukan secara adil, baik dalam pembagian manfaat (SHU), pemberian layanan, maupun kesempatan berpartisipasi.

6. Solidaritas

Koperasi menumbuhkan semangat persaudaraan, kebersamaan, dan gotong royong antar anggota untuk mencapai tujuan bersama.

Nilai-nilai tersebut selaras dengan Pasal 2 UU No. 25 Tahun 1992, yang menyebutkan bahwa koperasi harus berasaskan kekeluargaan. Koperasi yang benar-benar menerapkan nilai-nilai tersebut akan mampu menciptakan organisasi yang inklusif, tidak elitis, dan berpihak pada kesejahteraan anggota. Dalam implementasinya di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, penting untuk melihat sejauh mana nilai-nilai ini dijadikan pedoman dalam proses pengambilan keputusan, pembagian SHU (Sisa Hasil Usaha), dan pelayanan terhadap anggota.

2.1.1.3 Prinsip-Prinsip Koperasi

Prinsip koperasi adalah pedoman operasional koperasi sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 5 UU No. 25 Tahun 1992, yaitu:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.

Artinya setiap orang dapat menjadi anggota koperasi atas dasar kemauan sendiri, tanpa paksaan, serta terbuka bagi siapa saja yang memenuhi syarat keanggotaan.

2. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.

Koperasi dikelola berdasarkan prinsip demokrasi, dimana setiap anggota memiliki hak suara yang sama (*one man one vote*) tanpa memandang besarnya modal yang ditanamkan.

3. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sesuai dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.

SHU (Sisa Hasil Usaha) bukan dibagi berdasarkan besarnya modal yang disetor, tetapi berdasarkan partisipasi atau jasa anggota dalam kegiatan usaha koperasi.

4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.

Modal yang ditanamkan anggota di koperasi memang diberikan imbalan, namun besarnya terbatas. Tujuannya agar koperasi tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan modal, melainkan lebih menekankan kesejahteraan Bersama.

5. Kemandirian.

Koperasi harus mampu berdiri sendiri tanpa ketergantungan berlebihan pada pihak luar, baik dalam pengelolaan maupun dalam pendanaan. Namun, tetap terbuka untuk bekerja samadengan pihak lain sejauh tidak merugikan kepentingan anggota.

Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip koperasi sebagai berikut:

1. Pendidikan perkoperasian.

Koperasi berkewajiban memberikan pendidikan dan pelatihan kepada anggota, pengurus, pengawas, maupun karyawan koperasi. Tujuannya agar semua pihak memahami nilai, prinsip, dan cara kerja koperasi, sehingga mampu berpartisipasi aktif dalam mengembangkan koperasi secara berkelanjutan.

2. Kerjasama antar koperasi.

Koperasi didorong untuk menjalin kemitraan dengan koperasi lain, baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Kerja sama ini penting agar koperasi bisa memperkuat posisi usaha, memperluas jaringan, meningkatkan efisiensi, dan memberi manfaat yang lebih besar bagi anggota.

2.1.1.4 Tujuan Koperasi

Tujuan koperasi sebagaimana disebut dalam Pasal 3 UU No. 25 Tahun 1992 adalah:

"Untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya."

Tujuan ini menekankan orientasi sosial koperasi dibandingkan sekadar keuntungan finansial. Dalam praktiknya, keberhasilan koperasi dapat diukur dari seberapa besar kontribusinya terhadap kesejahteraan ekonomi, pendidikan, dan sosial anggotanya.

Di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, tujuan ini dapat dilihat dari penyediaan layanan simpan pinjam yang membantu kebutuhan darurat anggota, penyaluran barang kebutuhan pokok dengan harga terjangkau, serta kegiatan sosial seperti pembagian sembako atau bantuan pendidikan bagi keluarga anggota.

2.1.1.5 Jenis-Jenis Koperasi

Menurut pasal 16 UU No 25. Tahun 1992, koperasi dibagi berdasarkan jenis usahanya, yaitu:

1. Koperasi Konsumen

Koperasi yang anggotanya merupakan konsumen atau pemakai barang/jasa. Koperasi ini menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari anggotanya, seperti sembako, alat tulis, atau kebutuhan rumah tangga. Tujuannya agar anggota bisa memperoleh barang dengan harga lebih murah dan kualitas terjamin.

2. Koperasi Produsen

Koperasi yang beranggotakan para produsen atau penghasil barang/jasa, misal petani, pengrajin, nelayan, atau UMKM. Koperasi ini membantu dalam pengadaan bahan baku, peralatan produksi, hingga pemasaran hasil produksi, hingga pemasaran hasil produksi, sehingga daya saing anggota meningkat.

3. Koperasi Simpan Pinjam

Koperasi yang bergerak dibidang penghimpunan dan penyaluran dana. Anggota dapat menabung sekaligus meminjam dengan bunga yang lebih rendah dibanding lembaga keuangan yang lain. Tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggota melalui pelayanan keuangan yang mudah diakses.

4. Koperasi Jasa

Koperasi yang menyediakan layanan jasa tertentu bagi anggotanya, misalnya jasa transportasi, asuransi, perumahan, listrik, atau jasa lainnya. Fokusnya bukan pada barang melainkan penyediaan jasa yang dibutuhkan anggota.

5. Koperasi Serba Usaha

Koperasi yang menjalankan berbagai jenis usaha sekaligus, misalnya menyediakan kebutuhan konsumsi, simpan pinjam, serta layanan jasa. Bentuk koperasi ini biasanya berkembang di daerah yang anggotanya membutuhkan berbagai macam layanan ekonomi secara terpadu.

Koperasi pegawai pemerintah kota Bandung dapat dikategorikan sebagai koperasi serba usaha (KSU), karena menjalankan lebih dari satu unit usaha, seperti unit simpan pinjam, unit niaga, dan unit penyewaan. Hal ini menuntut pengelolaan yang profesional dan penguatan jati diri koperasi agar semua unit usaha koperasi tetap terintegrasi dalam semangat kebersamaan dan kepentingan anggota.

Selain pengelompokan berdasarkan jenis usahanya, koperasi juga dibedakan berdasarkan tingkat dan lingkup keanggotaannya, yaitu koperasi primer dan sekunder, sebagaimana diatur dalam pasal 15 UU No 25. Tahun 1992:

“Koperasi Dapat Berbentuk Koperasi Primer Atau Koperasi Sekunder”

1. Koperasi Primer Berdasarkan UU No 25. Tahun 1992 pasal 1 ayat 3, koperasi primer merupakan koperasi yang didirikan dan beranggotakan orang-seorang. Artinya, setiap anggota koperasi primer adalah perorangan, bukan badan hukum atau Lembaga.

2. Koperasi Sekunder Berdasarkan UU No 25. Tahun 1992 pasal 1 ayat 4, koperasi sekunder merupakan koperasi yang didirikan dan beranggotakan

koperasi. Artinya, koperasi sekunder adalah koperasi yang beranggotakan koperasi-koperasi (bukan perorangan).

2.2 ICA Grid Model

Daya saing koperasi dalam kerangka ICA Grid Model mencerminkan kemampuan koperasi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi anggotanya sekaligus bertahan dalam persaingan dengan pelaku usaha lain. Indikator daya saing meliputi kontribusi modal anggota dibandingkan dengan non-anggota, kualitas dan ketersediaan barang, hingga tingkat loyalitas anggota dalam melakukan pembelian di koperasi. Selain itu, keterlibatan serta bantuan pemerintah dalam bentuk modal, jaringan, maupun kebijakan juga turut menjadi faktor penunjang daya saing. Koperasi yang memiliki daya saing tinggi ditandai dengan dominannya kontribusi modal anggota, kualitas dan harga barang yang kompetitif, serta loyalitas anggota yang kuat, sehingga koperasi tidak hanya bergantung pada dukungan eksternal tetapi mampu berdiri mandiri. Dalam konteks penelitian ini, pengukuran daya saing menjadi penting untuk menilai seberapa jauh Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung mampu mempertahankan jati dirinya sebagai lembaga demokratis sekaligus berkompetisi secara sehat di pasar.

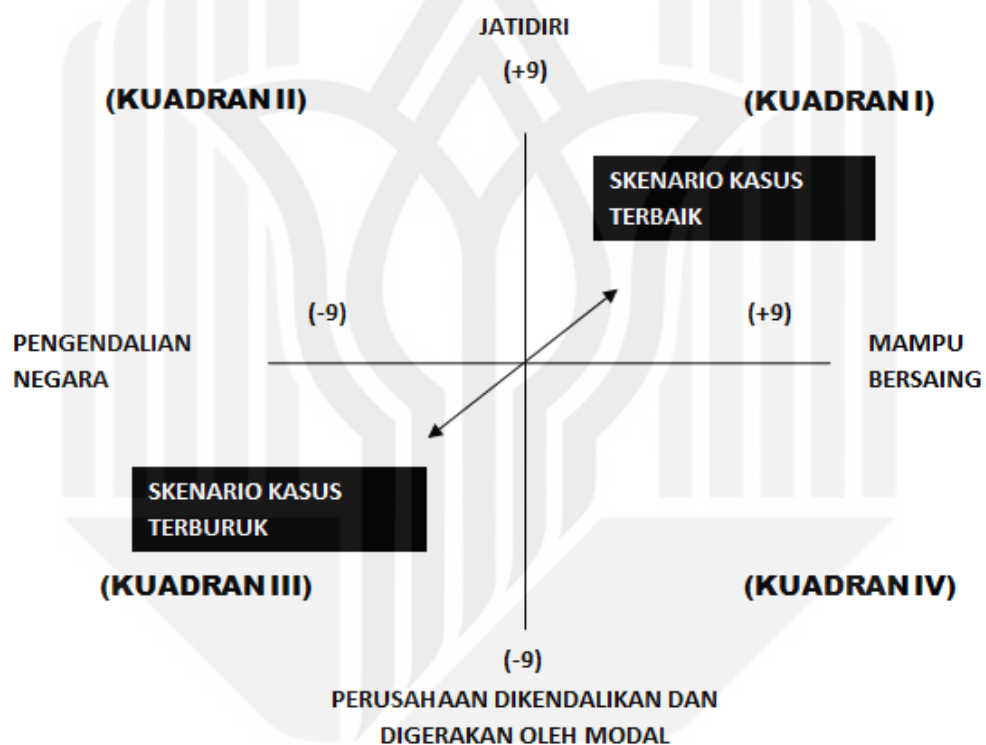
Model ICA Grid merupakan rekomendasi dari ICA ROAP yang disampaikan pada konferensi Menteri Koperasi Asia-Pasifik di Khatmadu April 2002. Dalam konferensi tersebut dijelaskan bahwa praktik perkoperasian dapat digambarkan dalam sebuah diagram dua dimensi (poros X dan Y). Poros X menggambarkan aspek yang berhubungan dengan pengendalian di sisi kiri, sementara pada sisi kanan menunjukkan kemampuan daya saing koperasi.

Sementara itu, poros Y menggambarkan aspek yang berkaitan dengan jatidiri koperasi pada bagian atas dan prinsip-prinsip Perusahaan yang berorientasi investasi pada bagian bawah.

Secara konsep, diagram pada model ICA Grid dapat dibagi menjadi beberapa posisi koordinat yang membentuk empat kuadran. Setiap koordinat mencerminkan karakter koperasi yang menunjukkan apakah koperasi tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Pada posisi kuadran I menunjukkan koperasi yang menetapkan jatidiri koperasi dan memiliki kemampuan bersaing di pasar, sehingga termasuk koperasi bekinerja sangat tinggi. Kuadran II mencerminkan koperasi yang memiliki hubungan erat dengan pemerintah, namun karena intervensi pemerintah yang cukup dalam, koperasi di kuadran ini mengalami kesulitan dalam mengembangkan jatidirinya. Koperasi yang berada dalam kuadran III dianggap sudah tidak memenuhi syarat sebagai koperasi karena kehilangan jatidirinya dan memiliki daya saing yang lemah. Sedangkan pada kuadran IV, koperasi lebih mendekati karakteristik Perusahaan yang berorientasi pada investasi.

Model ICA Grid, atau yang disebut juga model kisi-kisi, pada awalnya dimaksudkan untuk menilai kualitas peraturan perundang-undangan secara objektif berdasarkan analisis positif, agar semakin mendekati peraturan normatif yang berlandaskan kuat pada jatidiri koperasi (*ICIS/Cooperative Identity Statement*). Model ini juga dapat digunakan untuk menilai koperasi dalam menjalankan aktivitasnya terkait dengan ekonomi pasar, pengendalian pemerintah, maupun persaingan dengan Perusahaan berbasis modal.

Hasil akhir dari pengukuran ini adalah pemetaan kinerja koperasi yang diaplikasikan pada kuadran dalam diagram koordinat X dan Y. selanjutnya ditunjukkan Ica Grid model yang dapat dibagi menjadi berbagai posisi koordinat, dalam empat kuadran (posisi koordinat menunjukkan sifat koperasi), sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Diagram Model Kisi-Kisi (Grid Model)

Sumber: Peter Davis 2011 Dalam Urgensi Jatidiri Koperasi Dandan Irawan (2024)

Penjelasan:

Kuadran I:

Koperasi yang bekinerja sangat tinggi disebut sebagai koperasi yang ideal.

Kuadran II:

Mencerminkan hubungan koperasi dengan pemerintah karena intervensi pemerintah yang terlalu jauh kedalam organisasi intern koperasi. Koperasi pada kuadran ini sangat sulit mengembangkan jatidirinya.

Kuadran III:

Koperasi yang sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai koperasi lagi. Karena sudah kehilangan jatidiri dan lemahnya daya saing.

Kuadran IV:

Mencerminkan bahwa koperasi tersebut lebih dekat pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada investasi.

Konsep ICA Grid Model dapat diformulasikan terhadap kinerja koperasi dan pengukuran kinerja berdasarkan atas daya saing, dengan indikator-indikator sebagai berikut:

A. Pengukuran Kinerja Koperasi Berdasarkan Jatidiri Koperasi

1. Keterbukaan menjadi anggota.
2. Sukareala menjadi anggota.
3. Suara dalam RAT.
4. Hak anggota menjadi pengurus/pengawas.
5. Pertimbangan simpanan dalam perhitungan SHU.
6. Kontribusi anggota dalam modal.
7. Kontribusi modal dari luar.
8. Partisipasi insentif.

9. Partisipasi anggota dalam RAT.
10. Partisipasi pengurus dalam rapat pengurus.
11. Partisipasi dalam rapat pengawas.
12. Partisipasi anggota dalam pengambilan sampel keputusan.
13. Integritas pengurus, pengawas, anggota dalam koperasi.
14. Pembagian SHU berdasar jasa anggotanya.
15. Pembagian SHU berdasar simpanan anggotanya.
16. Hubungan koperasi dengan anggota koperasi lain.
17. Pengendalian pihak luar terhadap koperasi.
18. Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT.
19. Prinsip pendidikan koperasi kepada anggotanya.
20. Hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi.
21. Hubungan sesama koperasi berdasarkan kemitraan dan partisipasi koperasi dalam membangun wilayah kerja.
22. Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah kerja.

B. Pengukuran Kinerja Koperasi Berdasarkan Daya Saing Koperasi

1. Perbandingan dana dari anggota dan dana dari luar anggota.
2. Kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi.
3. Kualitas barang di koperasi dibandingkan dengan pesaing.
4. Jumlah barang di koperasi dibandingkan pesaing.
5. Pembelian oleh anggota terhadap koperasi dibandingkan pesaing.
6. Keterlibatan pemerintah dalam koperasi.
7. Ketergantungan koperasi terhadap bantuan modal pemerintah.

8. Ketergantungan koperasi terhadap bantuan jaringan pemerintah.

9. Efektifitas bantuan pemerintah terhadap pengembangan koperasi.

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

- a. Sangat baik, bila skor rata-rata berada antara 6 s/d 9.
- b. Baik, bila skor rata-rata berada antara 3 s/d 6.
- c. Cukup baik, bila skor nilai berada antara 0 s/d 3.
- d. Cukup Buruk, bila skor rata-rata berada antara 0 s/d -3.
- e. Buruk, bila skor rata-rata berada antara -3 s/d -6.
- f. Sangat Buruk, bila skor rata-rata berada antara -6 s/d -9

BAB III

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Sejarah Koperasi

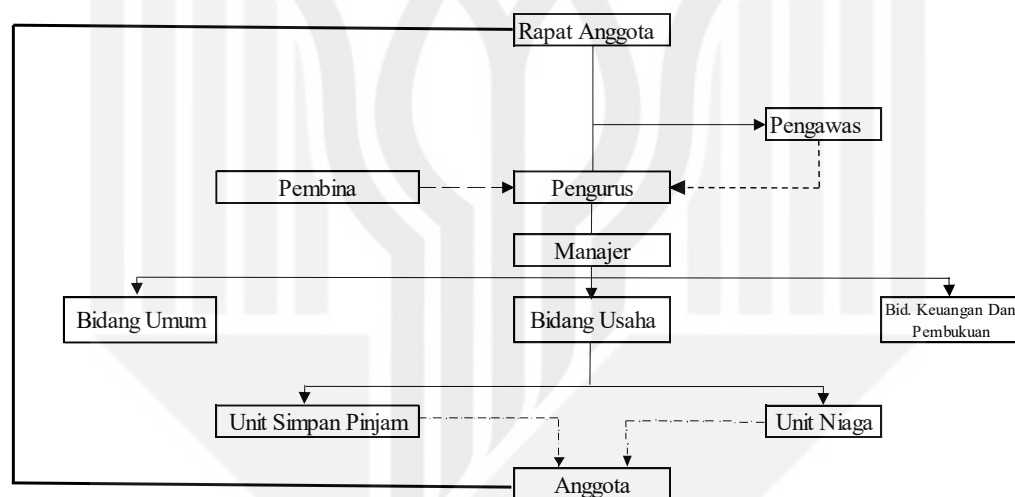
Pada tahun 1961, terdapat tujuh koperasi simpan pinjam yang beroperasi di berbagai unit kerja di lingkungan Kantor Pemerintah Kotapraja Bandung. Menindaklanjuti arahan dari pemerintah pusat yang menganjurkan setiap instansi hanya memiliki satu koperasi pegawai, maka koperasi-koperasi tersebut sepakat untuk melebur menjadi satu koperasi. Hasilnya, pada 11 Mei 1962, terbentuklah Koperasi Pegawai Otonom Kotapraja Bandung (KPOKB), yang kemudian berganti nama menjadi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) pada tahun 1966. KPKB memperoleh status badan hukum dari Kanwil Koperasi Jawa Barat pada 6 September 1986 dengan nomor 42A/BH/9-12/67. Dalam Anggaran Rumah Tangga Pasal 1, disebutkan bahwa koperasi ini didirikan pada 11 Mei 1962, berkantor di Jalan Wastukencana No. 5 (belakang), dan wilayah kerjanya meliputi seluruh instansi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Nama resminya adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia Kantor Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung, yang disingkat menjadi KPKB.

3.2 Organisasi Dan Manajemen Koperasi

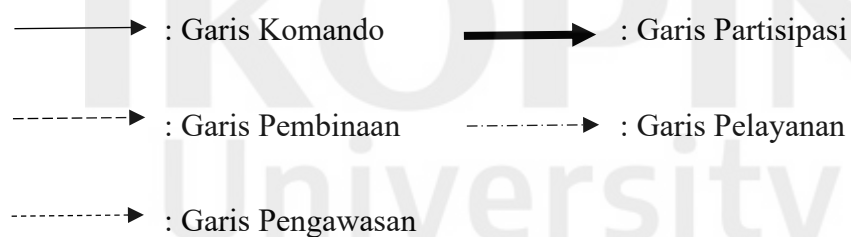
1. Struktur Organisasi Koperasi Yang Disarankan

Struktur organisasi adalah suatu susunan yang menggambarkan pembagian kerja, wewenang, dan tanggung jawab di dalam suatu organisasi, sehingga setiap

individu maupun unit kerja memiliki kejelasan mengenai peran dan fungsinya. Melalui struktur organisasi, dapat terlihat bagaimana hubungan hierarkis antara pimpinan dan bawahan, serta alur koordinasi dan komunikasi yang terjalin di antara bagian-bagian organisasi. Keberadaan struktur organisasi penting untuk memastikan kegiatan berjalan terarah, mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan, serta memudahkan pengendalian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut merupakan struktur organisasi yang disarankan:



Keterangan:



Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Yang Disarankan

Struktur organisasi koperasi diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Organ utama koperasi terdiri dari Rapat Anggota,

Pengurus, dan Pengawas, yang masing-masing memiliki peran dan kewenangan berbeda sesuai fungsinya. Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi yang berfungsi sebagai forum pengambilan keputusan strategis, seperti menetapkan anggaran dasar, memilih dan memberhentikan pengurus maupun pengawas, serta menentukan arah kebijakan umum koperasi. Setiap anggota memiliki hak suara yang sama dalam Rapat Anggota berdasarkan prinsip “satu anggota, satu suara,” sehingga mekanisme ini mencerminkan demokrasi ekonomi dan menjamin partisipasi penuh dari seluruh anggota koperasi.

Pengurus koperasi merupakan organ yang dipilih dari dan oleh anggota melalui Rapat Anggota, dan bertanggung jawab penuh dalam mengelola kegiatan koperasi sehari-hari. Tugas pengurus meliputi penyusunan rencana kerja, pengelolaan administrasi dan keuangan, pelaksanaan keputusan Rapat Anggota, serta pengembangan unit usaha koperasi. Dalam menjalankan perannya, pengurus dituntut bekerja secara profesional, transparan, dan akuntabel, karena seluruh kebijakan dan hasil kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada anggota pada Rapat Anggota tahunan.

Pengawas koperasi adalah organ yang juga dipilih melalui Rapat Anggota dengan tugas utama melakukan pengawasan terhadap kinerja pengurus. Fungsi pengawas meliputi pemeriksaan administrasi, penilaian atas laporan keuangan, serta memastikan kebijakan pengurus sesuai dengan anggaran dasar, anggaran rumah tangga, dan keputusan Rapat Anggota. Keberadaan pengawas menjadi instrumen penting dalam menjaga transparansi, mencegah penyalahgunaan wewenang, serta melindungi kepentingan anggota koperasi secara keseluruhan.

Selain organ inti tersebut, koperasi juga dapat membentuk berbagai unit usaha sesuai kebutuhan anggota dan potensi ekonomi yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan Pasal 4 UU No. 25 Tahun 1992, yang menyatakan bahwa koperasi berlandaskan pada asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi, serta Pasal 5 yang menegaskan prinsip-prinsip koperasi, seperti keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, pengelolaan dilakukan secara demokratis, serta pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota. Dalam konteks Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, terdapat dua unit usaha utama yaitu Unit Simpan Pinjam dan Unit Niaga. Unit Simpan Pinjam berperan memberikan layanan keuangan berupa simpanan dan pinjaman kepada anggota, sedangkan Unit Niaga menyediakan berbagai kebutuhan konsumsi sehari-hari dengan harga yang lebih terjangkau. Kedua unit usaha ini dijalankan sesuai dengan asas kekeluargaan dan prinsip demokrasi ekonomi, di mana hasil dan pertanggungjawabannya disampaikan kepada Rapat Anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Adapun penjelasan dari keterangan pada gambar 3.1 sebagai berikut:

- a. **Garis Komando** menunjukkan hubungan perintah atasan ke bawahan.
- b. **Garis Pembinaan** menunjukkan adanya hubungan bimbingan, pengarahan atau pelatihan.
- c. **Garis Pengawasan** menunjukkan peran pengawas terhadap kinerja pengurus.
- d. **Garis Pelayanan** menunjukkan hubungan pelayanan yang diberikan kepada anggota.

- e. **Garis Partisipasi** menunjukan adanya keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan koperasi.

2. Susunan Pengurus

Susunan kepengurusan koperasi pegawai pemerintah kota bandung adalah sebagai berikut:

- a. **PEMBINA** : 1. Walikota Bandung
2. Wakil Walikota Bandung
3. Sekretaris Daerah Kota Bandung
- b. **PENGURUS**
Ketua : Drs. H. Yaya Sunarya, M.Si
wakil ketua : Dadan, M.Si., Ak.,CA
sekretaris : Wawan, S.Sos
bendahara : Ir. Indah Kurniawati, M.AP
- c. **PENGAWAS**
Ketua : Drs. H. Fajar Kurniawan, M.Si
Anggota : Drs. H. Atet Dedi Handiman
Anggota : Drs. Agus Slamet Firdaus, M.Si

2. Karyawan

Karyawan koperasi pegawai pemerintah kota bandung sebanyak 27 orang, terdiri dari:

- a. karyawan tetap sebanyak 26 orang
- b. karyawan kontrak sebanyak 1 orang

terdiri dari 14 orang laki-laki dan 13 orang Perempuan.

3.3 Keanggotaan Koperasi

Berikut jumlah anggota kpkb 5 tahun terakhir:

Tabel 3. 1 Keanggotaan Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

Tahun	Pengurangan			Jumlah Anggota Aktif (orang)
	Pensiun	Meninggal	Mutasi	
2020	272	21	0	4.969
2021	260	48	12	4.853
2022	287	30	34	4.689
2023	306	19	11	4.640
2024	294	20	3	4.645

3.4 Perkembangan Usaha Koperasi

Koperasi pegawai pemerintah kota bandung memiliki 2 unit usaha utama yaitu:

- 1. Unit usaha simpan pinjam
- 2. Unit usaha niaga

Berikut perkembangan unit usaha simpan pinjam:

Tabel 3. 2 Gambaran Perbandingan Usaha Simpan Pinjam Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

Tahun	Jumlah Peminjam (orang)	Jumlah Pinjaman (Rp)	Jumlah Angsuran (Rp)	Rencana Pendapatan Jasa Kru (Rp)	Realisasi Pendapatan Jasa Kru (Rp)
2020	1.159	36.048.864.628.00	28.953.952.120.00	10.624.350.000.00	7.550.444.068.00
2021	1.038	38.728.175.545.00	37.859.212.214.00	10.079.577.235.20	8.962.157.193.00
2022	1.136	50.792.348.155.00	40.425.236.944.00	10.501.475.348.60	8.721.290.798.00
2023	1.077	48.812.801.514.00	46.083.322.304.00	9.930.914.290.85	9.260.252.999.00
2024	1.083	46.748.083.334.00	42.398.933.784.00	9.723.265.648.95	9.670.361.417.00

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa kinerja koperasi menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dari tahun ke tahun. Jumlah pinjaman dan angsuran mengalami peningkatan, yang mencerminkan tingginya aktivitas pembiayaan serta kesadaran anggota dalam memenuhi kewajiban pembayaran angsuran. Rencana dan realisasi pendapatan KRU juga menunjukkan perkembangan yang baik, dimana nilai realisasi mendekati atau bahkan melebihi target yang direncanakan, yang menandakan efektivitas pengelolaan usaha koperasi dalam menghasilkan pendapatan dari jasa keuangan.

Berikut perkembangan unit usaha niaga:

Tabel 3. 3 Gambaran Perbandingan Usaha Niaga Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

Tahun	Jumlah pemohon (orang)	Jumlah kredit (Rp)	Penerimaan angsuran (Rp)	Rencana keuntungan jasa KRB (Rp)	Jumlah realisasi jasa KRB (Rp)
2020	361	2.443.424.354,00	1.779.260.263,00	502.255.050,00	377.828.760,00
2021	304	2.658.713.344,00	2.519.253.719,00	491.986.770,00	459.993.876,00
2022	358	1.924.121.397,00	3.567.396.209,00	551.992.651,00	523.892.468,00
2023	347	5.085.510.499,00	4.594.825.308,00	626.670.961,60	651.754.388,00
2024	279	3.864.933.167,00	4.067.449.198,00	736.143.501,20	708.502.853,00

Berdasarkan tabel yang ditampilkan, terlihat perkembangan kegiatan unit usaha niaga dari tahun 2020 hingga 2024 menunjukkan tren yang berfluktuasi. Namun, terlihat pada dua tahun terakhir terjadi peningkatan jumlah kredit dari tahun-tahun sebelumnya kemudian pada rencana keuntungan jasa dan realisasinya menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun.

3.5 Kasus Implementasi Jati diri Koperasi – ICA Grid

1. Nama Koperasi dan Jumlah Responden

Koperasi yang ditelaah ialah koperasi pegawai pemerintah kota bandung (KPKB) khususnya anggota yang berada di wilayah Jl. Wastukencana Blk No.5, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40117, .dengan jumlah responden dalam menghitung ICA Grid ditetapkan sebanyak 32 orang.

2. Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jati diri Koperasi Model ICA Grid

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari responden, kemudian dilakukan analisis setiap pernyataan tersedia dilakukan perhitungan rata-rata Kembali untuk melihat hasil rata-rata keseluruhan dan selanjutnya berikut ditampilkan tabel pengukuran ICA Grid Model. Hasil pengolahan data dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 4 Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jati diri Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

No.	Item Pernyataan	Rerata Nilai
1	Koperasi telah menerima anggota dengan terbuka.	8,40
2	Perorangan yang menjadi anggota koperasi masuk secara sukarela.	8,06
3	Suara dalam RAT (satu orang satu suara)/ <i>one man one vote</i> .	8
4	Anggota mempunyai hak sebagai pengurus dan pengawas.	8,34
5	Simpanan anggota dihitung dalam perhitungan SHU.	8,37
6	Anggota koperasi telah berkontribusi dalam modal koperasi.	8,12
7	Adanya kontribusi modal dari luar koperasi.	7,78
8	Adanya partisipasi insentif yang diterapkan koperasi.	7,34
9	Anggota koperasi berpartisipasi dalam RAT.	7,87
10	Seluruh pengurus selalu berpartisipasi dalam rapat pengurus.	7,93
11	Seluruh pengawas selalu berpartisipasi dalam rapat pengawas	7,81

No.	Item Pernyataan	Rerata Nilai
12	Anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	7,53
13	Tampak nyata integritas pengurus, pengawas, anggota dalam koperasi.	7,84
14	Adanya pembagian SHU didasarkan atas jasa anggota.	7,5
15	Adanya pembagian SHU didasarkan atas simpanan anggota.	7,59
16	Terciptanya hubungan koperasi dengan anggota dan koperasi lain.	7,93
17	Adanya pengendalian pihak luar terhadap koperasi.	7
18	Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT.	7,96
19	Prinsip pendidikan pada anggota.	6,71
20	Adanya hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi.	6,93
21	Hubungan kemitraan dengan sesama koperasi.	7
22	Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah.	6,48
Rerata		7,66

3. Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Daya Saing Koperasi

Adapun tabel koperasi yang diukur berdasarkan indikator daya saing diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Daya Saing Koperasi

No	Item Pernyataan Daya Saing	Rerata Nilai
1	Perbandingan kontribusi modal anggota lebih besar dibanding non anggota.	7,78
2	Kemampuan pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi.	6,90
3	Kualitas barang di koperasi dibandingkan pesaing.	6,65
4	Jumlah barang di koperasi dibandingkan pesaing.	6,65
5	Pembelian oleh anggota terhadap koperasi dibanding pesaing.	6,56
6	Keterlibatan pemerintah dalam koperasi.	7,59
7	Ketergantungan koperasi terhadap bantuan modal pemerintah.	5,81
8	Ketergantungan koperasi terhadap bantuan jaringan pemerintah.	3,56
9	Efektifitas bantuan pemerintah terhadap pengembangan koperasi.	7,90

Rerata	6,60
---------------	-------------

Dari hasil perhitungan ICA Grid Model pada Koperasi Pegawai Pemerintah

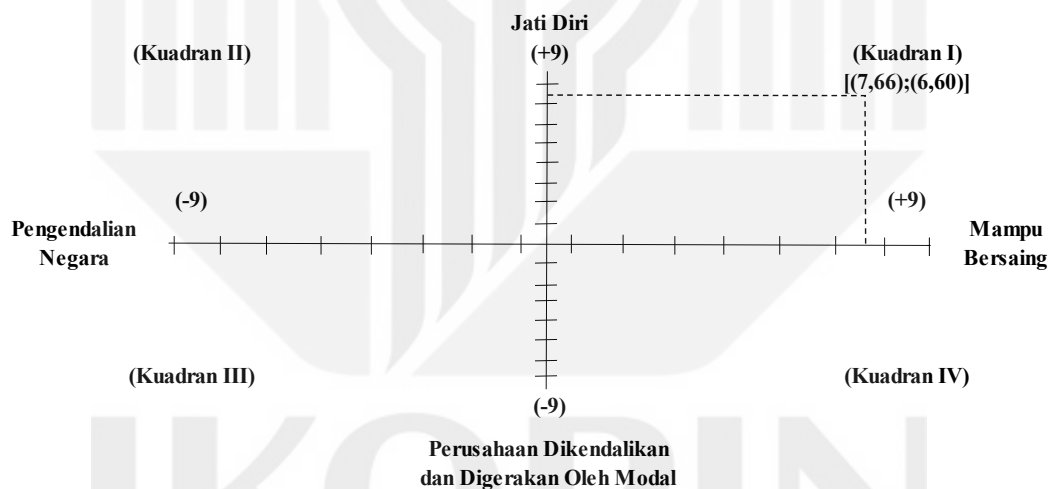
Kota Bandung, maka menghasilkan nilai sebagai berikut:

a) Sumbu Y : 7,66

b) Sumbu X : 6,60

c) Posisi : Kuadran I

Adapun bagan diagram kisi-kisi dari ICA Grid di koperasi pegawai pemerintah kota bandung dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 3. 2 ICA Grid Model Koperasi

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan analisis menggunakan ICA Grid Model, dapat disimpulkan bahwa Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) berada pada kuadran I, yang menunjukkan bahwa KPKB termasuk dalam kategori koperasi ideal. Hal ini berarti koperasi telah menerapkan jati diri koperasi secara konsisten serta memiliki daya saing yang baik. Penerapan tersebut tercermin dari tingginya integritas

pengurus, pengawas, dan anggota, kontribusi permodalan yang sehat, serta keaktifan pengurus dalam pelaksanaan rapat-rapat internal.

Berdasarkan hasil observasi dengan nilai rata-rata 7,66, bahwa secara umum prinsip-prinsip koperasi di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung telah berjalan dengan cukup baik. Nilai tertinggi terdapat pada aspek keterbukaan penerimaan anggota (8,40), perhitungan simpanan anggota dalam SHU (8,37), serta hak anggota untuk menjadi pengurus dan pengawas (8,34), yang menunjukkan penerapan asas demokrasi ekonomi sudah terwujud dengan baik. Sementara itu, partisipasi anggota dalam RAT (7,87) dan pengambilan keputusan (7,53) berada pada kategori baik meskipun masih perlu ditingkatkan agar keterlibatan anggota lebih merata. Beberapa indikator dengan nilai relatif rendah, seperti prinsip pendidikan anggota (6,71) dan partisipasi koperasi dalam membangun wilayah (6,48), mencerminkan adanya kelemahan pada aspek pengembangan kapasitas anggota serta peran koperasi dalam pembangunan sosial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun koperasi telah melaksanakan prinsip dasar dengan cukup baik, masih dibutuhkan upaya penguatan khususnya dalam pendidikan anggota dan kontribusi terhadap pembangunan wilayah.

Adapun hasil observasi daya saing koperasi dengan nilai rata-rata 6,60, dapat diinterpretasikan bahwa daya saing koperasi masih berada pada kategori cukup, namun belum optimal. Nilai relatif tinggi terlihat pada efektivitas bantuan pemerintah terhadap pengembangan koperasi (7,90) serta kontribusi modal anggota yang lebih besar dibanding non-anggota (7,78), menunjukkan bahwa dukungan pemerintah dan keterlibatan anggota menjadi faktor penting dalam menjaga

keberlangsungan koperasi. Namun, beberapa aspek utama yang berkaitan langsung dengan persaingan usaha masih rendah, seperti kualitas barang (6,65), jumlah barang yang tersedia dibanding pesaing (6,65), serta tingkat pembelian anggota di koperasi dibandingkan dengan pesaing (6,56), yang menandakan masih lemahnya daya tarik koperasi di mata anggotanya. Selain itu, rendahnya nilai pada ketergantungan terhadap bantuan jaringan pemerintah (3,56) serta ketergantungan terhadap modal pemerintah (5,81) menunjukkan adanya kerentanan apabila koperasi tidak mampu mandiri secara berkelanjutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun dukungan anggota dan pemerintah cukup membantu, koperasi masih perlu memperkuat kualitas produk, ketersediaan barang, dan loyalitas anggota agar mampu bersaing secara sehat dengan pelaku usaha lainnya.

BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

4.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB) telah menerapkan jati diri koperasi secara cukup baik, yang tercermin dari nilai rata-rata indikator sebesar 7,66. Aspek keterbukaan keanggotaan, perhitungan simpanan anggota dalam SHU, serta hak anggota menjadi pengurus dan pengawas mendapat skor tinggi, menandakan implementasi prinsip demokrasi ekonomi sudah berjalan. Namun, masih terdapat kelemahan pada aspek pendidikan anggota dan partisipasi koperasi dalam membangun wilayah, yang menunjukkan perlunya penguatan peran edukatif dan sosial koperasi. Dari sisi daya saing, nilai rata-rata sebesar 6,60 menempatkan KPKB pada kategori cukup, dengan kekuatan pada kontribusi modal anggota serta efektivitas bantuan pemerintah, namun masih lemah dalam kualitas dan jumlah barang, loyalitas anggota dalam berbelanja, serta ketergantungan terhadap dukungan pemerintah. Hasil analisis menggunakan ICA Grid Model menempatkan KPKB pada Kuadran I, yang berarti koperasi ini tergolong koperasi ideal, karena mampu menjaga jati diri koperasi sekaligus memiliki daya saing yang cukup baik, meskipun tetap perlu perbaikan di beberapa aspek strategis.

4.2 Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung disarankan untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan anggota agar pemahaman terhadap nilai koperasi semakin kuat, sekaligus memperkuat daya saing melalui peningkatan kualitas produk, inovasi layanan, dan kerja sama antarkoperasi. Koperasi juga perlu memperkuat kemandirian keuangan dengan optimalisasi simpanan anggota serta memperluas peran sosialnya dalam mendukung kesejahteraan masyarakat sekitar.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Manajemen

Penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan konsep manajemen berbasis nilai dan partisipasi, dengan mengintegrasikan prinsip koperasi ke dalam teori manajemen modern. Selain itu, model ICA Grid dapat dikembangkan sebagai alat evaluasi strategis yang mencakup aspek inovasi dan keberlanjutan, sekaligus memperkaya kajian manajemen yang berorientasi pada etika, demokrasi ekonomi, dan pemberdayaan anggota.

DAFTAR PUSTAKA

AcehTrend.com. (2023). *Koperasi sehat di Aceh meningkat tajam pada tahun 2022*. AcehTrend.

Hakim, A. (2021). Koperasi dalam Perspektif Teori dan Praktik. Dalam Book Chapter. Institut Koperasi Indonesia. Repository IKOPIN.

International Co-operative Alliance. (2018). Co-operative identity, values & principles. International Co-operative Alliance.

<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

Irawan, D. (2024). *Urgensi Jati diri Koperasi*. Ikopin Press

Kilas Bandung News. (2023, July 16). Peringati 71 tahun Hari Koperasi, ada 2.212 koperasi aktif di Kota Bandung. Kilas Bandung News.
<https://kilasbandungnews.com/peringati-71-tahun-hari-koperasi-ada-2-212-koperasi-aktif-di-kota-bandung/>

Kompas. (2025, Januari 23). *Ekonomi koperasi meluas, antusiasme anggota belum meningkat*. Kompas.id.
<https://www.kompas.id/artikel/ekonomi-koperasi-meluas-antusiasme-anggota-belum-meningkat/>

Laporan Rapat Anggota Tahunan (2024). Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

Maulana, H., Kurniawan, R., & Nurhayati, S. (2021). Keberhasilan koperasi syariah berbasis diklat dan partisipasi anggota. *Jurnal Syariah dan Ekonomi Islam (JSEI)*, 11(2), 150–162. Universitas Djuanda.

<https://ojs.unida.ac.id/JSEI/article/view/4819>

Undang-Undang Nomor 25. Tahun 1992 Tentang Perkoperasian

View Jabar. (2024, August 7). Tercatat ada 709 koperasi aktif di Kota Bandung, ini

nilai aset dan volume usahanya. View Jabar.

<https://www.viewjabar.com/ekbis/80713208224/tercatat-ada-709-koperasi-aktif-di-kota-bandung-ini-nilai-aset-dan-volume-usahanya>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

NO	PERTANYAAN (INDIKATOR JATIDIRI KOPERASI)	Sangat Baik (6 s/d 9)	Baik (3 s/d 6)	Cukup Baik (0 s/d 3)	Cukup Buruk (0 s/d - 3)	Buruk (-3 s/d -6)	Sangat Buruk (-6 s/d - 9)
1	Koperasi telah menerima anggota dengan terbuka.						
2	Perorangan yang menjadi anggota koperasi masuk secara sukarela.						
3	Suara RAT (satu orang satu suara)/ <i>one man one vote.</i>						
4	Anggota mempunyai hak sebagai pengurus dan pengawas.						
5	Simpanan anggota dihitung dalam perhitungan SHU						
6	Anggota koperasi telah berkontribusi dalam modal koperasi.						
7	Adanya kontribusi modal dari luar koperasi.						
8	Adanya partisipasi insentif yang diterapkan koperasi.						
9	Anggota koperasi berpartisipasi dalam RAT.						
10	Seluruh pengurus selalu berpartisipasi						

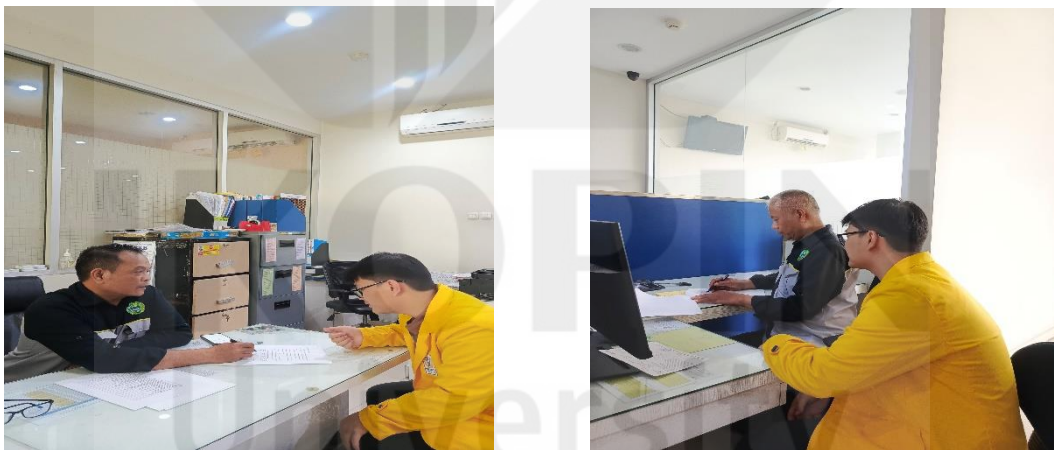
NO	PERTANYAAN (INDIKATOR JATIDIRI KOPERASI)	Sangat Baik (6 s/d 9)	Baik (3 s/d 6)	Cukup Baik (0 s/d 3)	Cukup Buruk (0 s/d - 3)	Buruk (-3 s/d -6)	Sangat Buruk (-6 s/d - 9)
	dalam rapat pengurus.						
11	Seluruh pengawas selalu berpartisipasi dalam rapat pengawas.						
12	Anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.						
13	Tampak nyata integritas pengurus, pengawas, anggota dalam koperasi.						
14	Adanya pembagian SHU didasarkan atas jasa anggota.						
15	Adanya pembagian SHU didasarkan atas simpanan anggota.						
16	Terciptanya hubungan koperasi dengan anggota dan koperasi.						
17	Adanya pengendalian pihak luar terhadap koperasi.						
18	Pengendalian koperasi oleh anggota melalui RAT.						
19	Prinsip Pendidikan pada anggota.						
20	Adanya hubungan koperasi dengan pusat dan induk koperasi.						
21	Hubungan kemitraan dengan sesama koperasi.						

NO	PERTANYAAN (INDIKATOR JATIDIRI KOPERASI)	Sangat Baik (6 s/d 9)	Baik (3 s/d 6)	Cukup Baik (0 s/d 3)	Cukup Buruk (0 s/d - 3)	Buruk (-3 s/d -6)	Sangat Buruk (-6 s/d - 9)
22	Partisipasi koperasi dalam membangun wilayah.						

Lampiran 2 Kantor Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung



Lampiran 3 Kegiatan Penyebaran Kuesioner



Lampiran 4 Bagan Struktur Organisasi Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung

