



SIKLUS HIDUP KOPERASI UNTUK KEBERLANJUTAN KOPERASI PEGAWAI UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN

¹Ari Setiawan, ²Wahyudin

^{1,2} Magister Sains Akuntansi, Universitas Jenderal Soedirman

[¹ari.setiawan@unsoed.ac.id](mailto:ari.setiawan@unsoed.ac.id), [²wahyudin2808@unsoed.ac.id](mailto:wahyudin2808@unsoed.ac.id)

ABSTRACT.

Cooperative sustainability is a critical factor in ensuring operational survival and cooperative contribution to its members and surrounding communities. The study aims to study the sustainability of the General University of Soedirman Employee Cooperative (KPRI KOSUKU) through a life cycle analysis approach of the cooperative. This research uses a method of cooperative life cycle analysis consisting of five main phases: (1) economic justification; (2) organizational design; (3) growth, success, and heterogeneity; (4) introduction and introspection; and (5) choice. The analysis uses the annual report of KPRI KOSUKU from 2012 to 2022. The results of the research show that KPRI KOSUKU, through the analysis of the life cycle of cooperation, has passed through these 5 stages and is currently at the maturity stage of the lifecycle of cooperation. Data for this analysis was obtained through interviews with cooperative managers, analysis of financial reports, and literature surveys. This cooperation has managed to build a stable market share, offer a variety of services, and generate consistent profits. Factors that contribute to sustainability include efficient management, active participation of members, and adaptation to environmental change. However, the study also identifies some of the challenges that KPRI KOSUKU may face in the future, such as increasing competition and changing regulations. Therefore, these cooperatives need to continue to develop sustainable strategies, such as product diversification, improved services, and the use of information technology, to ensure their operational sustainability. This research is expected to provide guidance for KPRI KOSUKU and other cooperatives in managing their sustainability. By understanding the life cycle of a cooperative and the factors that influence it, the cooperative can take appropriate action to maintain sustainability and continue to benefit its members and surrounding communities.

Keywords : sustainability, life cycle, cooperative.



ABSTRAK.

Keberlanjutan koperasi merupakan faktor kritis untuk memastikan kelangsungan operasional dan kontribusi koperasi terhadap anggotanya serta masyarakat sekitarnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keberlanjutan Koperasi Serba Usaha Karyawan Universitas Jenderal Soedirman (KPRI KOSUKU) melalui pendekatan analisis siklus hidup koperasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis siklus hidup koperasi yang terdiri dari lima fase utama :(1) justifikasi ekonomi, (2) desain organisasi, (3) pertumbuhan, kejayaan, dan heterogenitas, (4) pengenalan dan introspeksi dan (5) pilihan. Analisis menggunakan laporan tahunan KPRI KOSUKU tahun 2012 sampai dengan 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KPRI KOSUKU melalui analisis siklus hidup koperasi telah melalui 5 tahapan ini, saat ini berada pada tahap kematangan siklus hidup koperasi. Data untuk analisis ini diperoleh melalui wawancara dengan pengurus koperasi, analisis laporan keuangan, dan tinjauan literatur. Koperasi ini telah berhasil membangun pangsa pasar yang stabil, memiliki layanan yang beragam, dan menghasilkan keuntungan yang konsisten. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberlanjutan meliputi manajemen yang efisien, partisipasi aktif anggota, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh KPRI KOSUKU di masa depan, seperti persaingan yang semakin ketat dan perubahan regulasi. Oleh karena itu, koperasi ini perlu terus mengembangkan strategi berkelanjutan, seperti diversifikasi produk, peningkatan layanan, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk memastikan kelangsungan operasionalnya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi KPRI KOSUKU dan koperasi lainnya dalam mengelola keberlanjutan mereka. Dengan memahami siklus hidup koperasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, koperasi dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menjaga keberlanjutan dan terus memberikan manfaat kepada anggotanya dan masyarakat sekitarnya.

Kata Kunci : Keberlanjutan, Siklus hidup, Koperasi

PENDAHULUAN

Pembentukan organisasi termotivasi oleh kelangsungan hidup. Selama fase siklus hidup organisasi, organisasi-organisasi mengejar keberlanjutan finansial dan ekonomi tanpa memperhatikan hasil-hasil yang pro-sosial, pro-lingkungan, atau berorientasi komunitas. Seiring berjalannya waktu, mereka mungkin mulai memprioritaskan hasil non-finansial atau mencari sinergi antara hasil finansial dan non-finansial (Nath & Arrawatia, 2022). Integrasi tambahan kontrak dengan layanan keuangan seperti uang muka dan kredit mungkin diperlukan untuk lebih meningkatkan keberlanjutan keuangan koperasi (Geng et al., 2023). Koperasi adalah model bisnis ekonomi sosial yang paling umum, sejauh studi mereka merupakan bagian penting dari perekonomian (Vaquero García et al., 2020). Perusahaan koperasi mempunyai ciri-ciri lain yang sangat berbeda dengan model perusahaan kapitalis, yang pada dasarnya berkaitan dengan kepemilikan dan hak-hak yang diperoleh darinya serta pengurusnya (Ferrer et al., 2023).

Menurut *International Co-operative Alliance (ICA)* (2015), koperasi adalah perkumpulan otonom yang beranggotakan orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya yang sama melalui perusahaan yang dimiliki bersama



dan dikendalikan secara demokratis. Nilai-nilai koperasi didasarkan pada nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokrasi, kesetaraan, keadilan dan solidaritas . Dalam tradisi pendirinya, anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etika kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap sesama. (*International Co-operative Alliance (ICA), 2015*). Prinsip koperasi memberikan pedoman bagi koperasi untuk mempraktekan nilai-nilainya. Ada tujuh prinsip koperasi yaitu (1) keanggotaan sukarela dan terbuka, (2) kontrol anggota yang demokratis, (3) partisipasi ekonomi anggota, (4) otonomi dan kemandirian, (5) pendidikan, pelatihan dan informasi, (6) kerja sama antar koperasi, dan (7) kepedulian terhadap masyarakat (*International Co-operative Alliance (ICA), 2015*).

Pada 1 Juli 2023, gerakan koperasi akan memperingati Hari Koperasi Internasional 2023 dengan tema "Koperasi: Mitra untuk Percepatan Pembangunan Berkelanjutan." Hari Koperasi Internasional ke-29 yang diakui oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa dan Hari Koperasi Internasional ke-101 akan diperingati bersama. Dengan menggabungkan slogan "Koperasi untuk pembangunan berkelanjutan", kami akan menunjukkan bagaimana nilai dan prinsip koperasi mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*) (*International Co-operative Alliance (ICA), 2023*). Usia panjang koperasi menarik untuk diteliti, misalkan Michael L. Cook memperkenalkan kerangka kerja siklus hidup koperasi (*Life Cycle Framework*), yang terdiri dari lima fase yakni (1) justifikasi ekonomi (*economic justification*), (2) desain organisasi (*organizational design*), (3) pertumbuhan, kejayaan dan heterogenitas (*growth-glory-heterogeneity*), (4) pengenalan dan introspeksi (*recognition and introspection*), (5) pilihan (*choice*) (Cook, 2018; Iliopoulos & Valentinov, 2018). Menurut Grashuis (2018) melalui meta studi eksplorasinya dengan meninjau sejumlah studi dan data sekunder berfokus pada adaptasi strategis koperasi pertanian terhadap perkembangan eksternal selama bertahun-tahun untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang “bagaimana tanggapan koperasi petani terhadap konsolidasi industri, segmentasi konsumen, volatilitas harga, dan perubahan kebijakan untuk memacu kelangsungan hidup dan umur panjang? (Iliopoulos & Valentinov, 2018).

KPRI KOSUKU didirikan dengan nomor badan hukum nomor 769a/BH/PAD/KWK.11/IV/1997 pada tanggal 30 April 1997 sehingga KPRI KOSUKU sudah mencapai usia 25 tahun. Keberlangsungan KPRI KOSUKU selama 25 tahun menarik diteliti tentang bagaimana KPRI KOSUKU dapat bertahan dan berkembang hingga saat ini, ditengah berita tentang terancamnya 125 koperasi yang akan dibubarkan oleh pemerintah Kabupaten Banyumas pada tahun 2020 (Suarabanyumas.com, 2020). Metode yang digunakan adalah studi kualitatif dengan wawancara dan data sekunder laporan tahunan Rapat Anggota Tahunan (RAT) KPRI KOSUKU tutup tahun 2012 sampai dengan 2022. Dalam laporan tahunan tersebut termuat laporan pengurus, laporan badan pengawas, laporan keuangan dan rencana program kerja tahun berikutnya. Makalah ini membahas usia jangka panjang Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia Serba Usaha “KPRI KOSUKU” Universitas Jenderal Soedirman melalui analisis kerangka kerja siklus hidup koperasi (*Life Cycle Framework*).

Kerangka Siklus Hidup Koperasi (*Life Cycle Framework (LCF)*)

Kerangka siklus hidup koperasi (*life cycle framework*) yang diusulkan Michael L. Cook membagi menjadi lima tahap terpisah dan berurutan, tahap pertama membenaran ekonomi (*economic justification*) membahas alasan dibalik keputusan mendirikan koperasi dan apakah



tindakan kolektif dalam bekerjasama. Tahap kedua, desain organisasi (*organizational design*) menentukan model bisnis legal untuk yang paling sesuai dengan kebutuhan anggota atau kelompok. Tahap ketiga, pertumbuhan, kejayaan dan heterogenitas (*growth-glory-heterogeneity*), membahas tingkat pertumbuhan dan non pertumbuhan, kejayaan dan kesuksesan, dan heterogenitas anggota. Tahap keempat, pengenalan dan introspeksi (*recognition and introspection*), koperasi melakukan proses analisis introspeksi untuk menentukan faktor-faktor apa yang dapat menimbulkan friksi biaya dan faksi-faksi. Akar penyebab dari gangguan friksi/fraksi ini diidentifikasi, biasanya berasal dari serangkaian karakteristik struktural kooperatif unik yang tertanam dalam batasan modal dan kontrol/tata kelola kebijakan dan praktik. Tahap kelima, pilihan (*choice*), anggota memiliki pilihan berikut: (a) keluar melalui likuidasi, merger, kebangkrutan; (b) mempertahankan status quo dengan sedikit atau tanpa perubahan; (c) menelurkan dan/atau; (d) *reinvention* atau perbaikan signifikan.

Koperasi Serba Usaha Karyawan Unsoed (KPRI KOSUKU)

Menurut Undang-Undang RI No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Indonesia (1992), 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 yang 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. Dalam pasal 15 Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992, koperasi dapat berbentuk koperasi Primer atau koperasi sekunder.

Koperasi primer adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-seorang sedangkan koperasi sekunder adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi. Dasar untuk menentukan jenis operasi adalah kesamaan aktivitas, kepentingan dan kebutuhan ekonomi anggotanya, seperti antara lain koperasi simpan pinjam, koperasi konsumen, koperasi produsen, koperasi pemasaran, dan koperasi Jasa. khusus koperasi yang dibentuk oleh golongan fungsional seperti pegawai negeri, anggota ABRI, karyawan dan sebagainya, bukan merupakan jenis koperasi tersendiri.

Berdasarkan Anggaran Dasar KPRI KOSUKU telah berdiri tanggal 3 Agustus 1970 dengan mendapat pengesahan dari pejabat berwenang dengan nomor : 7698/VI-12/67. KPRI KOSUKU beranggotakan pegawai tetap atau pegawai negeri sipil pada Universitas Jenderal Soedirman. KPRI KOSUKU memiliki dua bidang usaha yaitu unit simpan pinjam dan retail. Unit usaha simpan pinjam untuk melayani kebutuhan anggota dalam pendanaan baik untuk kegiatan produktif maupun konsumtif sedangkan usaha retail untuk melayani anggota dalam kebutuhan pokok dan barang konsumsi (Kosuku, 2023). KPRI KOSUKU mempunyai visi mewujudkan layanan prima kepada anggota berlandaskan musyawarah dalam membangun ekonomi bersama dan misi KPRI KOSUKU memberikan layanan prima berlandaskan musyawarah, menyediakan produk dan jasa yang sesuai kebutuhan anggota, membantu menciptakan peluang usaha bagi anggota, menjalankan manajemen organisasi yang transparan dan akuntabel dengan didukung sistem informasi terkini (Notaris dan PPAT Ahmad Priyo Susetyo, S.H., 2023).



METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan dengan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif berdasarkan data laporan tahunan KOSUKU dari tahun 2012 sampai dengan 2022 untuk menganalisis kerangka siklus hidup koperasi (*Life Cycle Framework*) pada KPRI KOSUKU.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Tahap Pembeneran Ekonomi (*Economic Justification*)

Tahap pembeneran ekonomi sebagai dasar dalam pembentukan koperasi seperti koperasi pertanian dibentuk untuk meningkatkan posisi ekonomi produsen (Cook, 2018). Dalam pasal 7 Anggaran Dasar KPRI KOSUKU mempunyai tujuan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan, tujuan tersebut sebagai pembeneran ekonomi (*economic justification*) dalam pembentukan KPRI KOSUKU.

2. Desain Organisasi (*Organizational Design*)

Tahap pembeneran ekonomi dalam memotivasi pembentukan koperasi, produsen mulai merancang aturan untuk membangun dan mempertahankan kerjasama (Zusman, 1992). Desain organisasi koperasi di Amerika Serikat diinformasikan oleh tiga prinsip: kepemilikan pengguna, kontrol pengguna, keuntungan pengguna, sedangkan banyak negara lain dipandu oleh tujuh prinsip *International Cooperative Alliance (ICA)* (Cook, 2018). Membangun anggaran rumah tangga koperasi menguji ruang lingkup dan tingkat heterogenitas anggota melalui perumusan kebijakan dan aturan yang mempengaruhi hubungan prinsipal-agen, proses pengambilan keputusan kolektif, dan tanggung jawab menanggung risiko (Cook, 2018). KPRI KOSUKU mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagai organisasi koperasi. Struktur organisasi KPRI KOSUKU terdiri anggota, pengurus dan pengawas.

2.1. Keanggotaan

Keanggotaan KPRI KOSUKU mengikuti salah satu prinsip keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka. Anggota KPRI KOSUKU merupakan pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Pegawai tetap atau pegawai negeri sipil Universitas Jenderal Soedirman merupakan syarat menjadi anggota KPRI KOSUKU. Berdasarkan Anggaran Dasar KPRI KOSUKU secara terbuka dapat menerima anggota lain sebagai anggota luar biasa. Keanggotaan KPRI KOSUKU berakhir apabila anggota yang bersangkutan meninggal dunia, koperasi membubarkan diri atau dibubarkan pemerintah, berhenti atas permintaan sendiri, diberhentikan oleh pengurus karena sudah tidak memenuhi lagi persyaratan keanggotaan atau melakukan pelanggaran terhadap anggaran dasar dan rumah tangga KPRI KOSUKU. Data anggota KPRI KOSUKU tahun 2012 sampai dengan tahun 2022 :

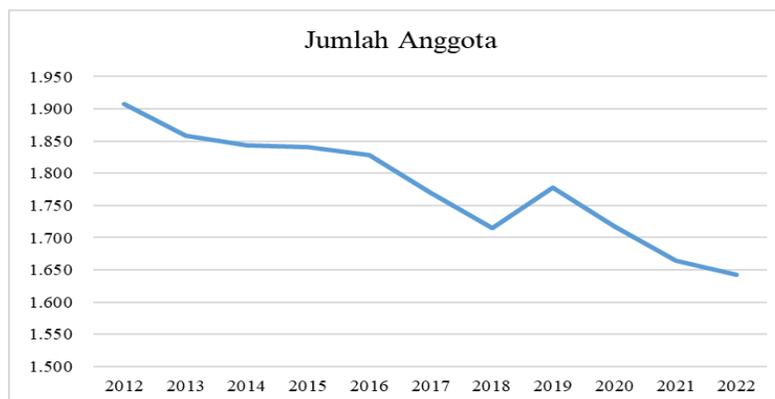


Tabel 1. Data anggota KPRI KOSUKU

Tahun	Jumlah Anggota
2012	1.907
2013	1.859
2014	1.843
2015	1.840
2016	1.828
2017	1.769
2018	1.715
2019	1.778
2020	1.718
2021	1.664
2022	1.642

Sumber : Data diolah dari laporan tahunan KPRI KOSUKU tahun 2012 s.d. 2022

Keanggotaan KPRI KOSUKU terlihat menurun dari tahun 2012 sampai 2018 dikarenakan anggota pensiun, meninggal dunia dan keluar menjadi anggota. Tahun 2019 terjadi peningkatan anggota karena Universitas Jenderal Soedirman menerima 27 CPNS (Unsoed.ac.id, 2021). Keanggotaan KPRI KOSUKU pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 tersebar dalam 9 komisariat yaitu Kantor Pusat Administrasi, Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Pertanian, Fakultas Biologi, Fakultas Peternakan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Sains dan Teknik dan Fakultas Kedokteran dan Ilmu-Ilmu Kesehatan (Kosuku, 2013, 2014, 2015).



Gambar 1. Grafik Anggota KPRI KOSUKU tahun 2012 s.d. 2022

Keanggotaan KPRI KOSUKU terlihat menurun dari tahun 2012 sampai 2018 dikarenakan anggota pensiun, meninggal dunia dan keluar menjadi anggota. Tahun 2019 terjadi peningkatan anggota karena Universitas Jenderal Soedirman menerima 27 CPNS (Unsoed.ac.id, 2021).

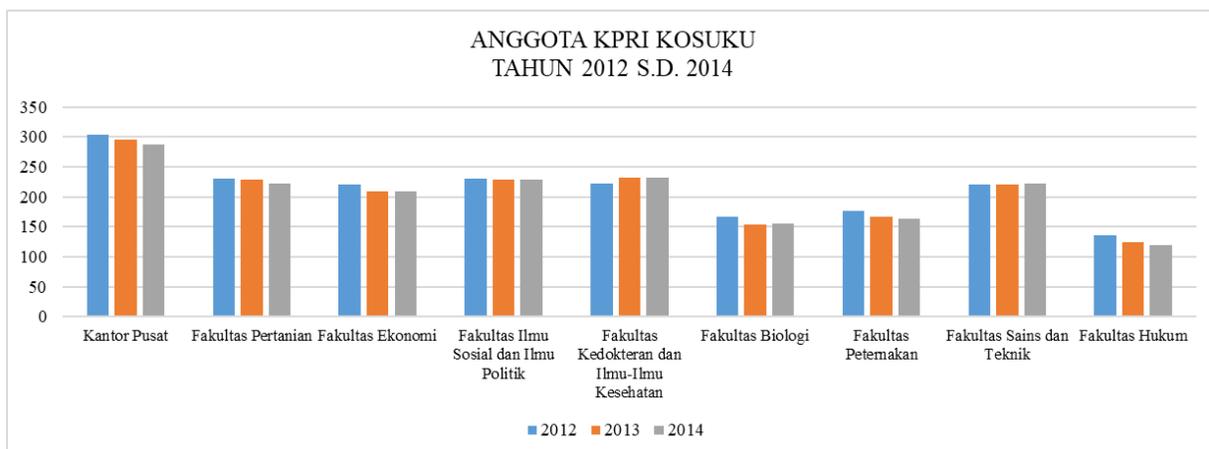


Keanggotaan KPRI KOSUKU pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 tersebar dalam 9 komisariat yaitu Kantor Pusat Administrasi, Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Pertanian, Fakultas Biologi, Fakultas Peternakan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Sains dan Teknik dan Fakultas Kedokteran dan Ilmu-Ilmu Kesehatan (Kosuku, 2013, 2014, 2015).

Tabel 2. Jumlah Anggota Komisariat KPRI KOSUKU
Tahun 2012 sampai dengan tahun 2014

Komisariat	Tahun		
	2012	2013	2014
Kantor Pusat	303	295	288
Fakultas Pertanian	231	228	223
Fakultas Ekonomi	220	210	210
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	230	228	229
Fakultas Kedokteran dan Ilmu-Ilmu Kesehatan	223	232	232
Fakultas Biologi	167	154	155
Fakultas Peternakan	176	167	163
Fakultas Sains dan Teknik	221	220	223
Fakultas Hukum	136	125	120
Jumlah	1.907	1.859	1.843

Sumber : Data diolah penulis dari laporan tahunan KPRI KOSUKU tahun 2012-2014



Gambar 2. Distribusi anggota pada komisariat KPRI KOSUKU tahun 2012-2014

Pada bulan Oktober 2014, Universitas Jenderal Soedirman membuat kebijakan pengembangan fakultas baru. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik menjadi 2 Fakultas, yakni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan Fakultas Ilmu Budaya. Fakultas Sains dan Teknik

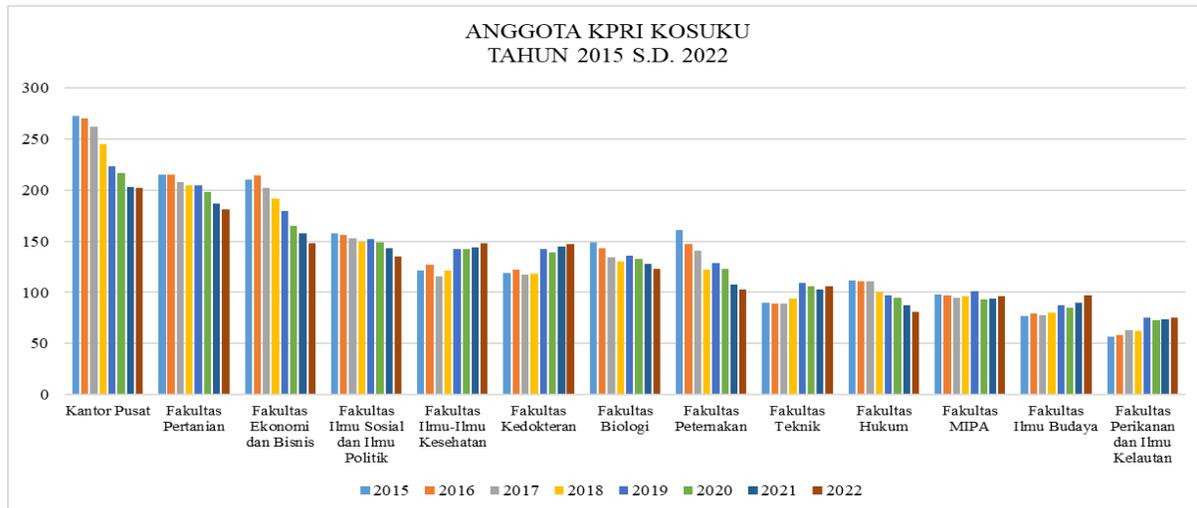


menjadi 3 Fakultas baru yakni Fakultas Teknik, Fakultas MIPA dan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan. Fakultas Kedokteran dan Ilmu-Ilmu Kesehatan menjadi 2 Fakultas yakni Fakultas Kedokteran dan Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan. Keanggotaan KPRI KOSUKU pada tahun 2015 hingga tahun 2023 tersebar dalam 13 komisariat, yaitu Kantor Pusat Administrasi, Fakultas Pertanian, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan, Fakultas Kedokteran, Fakultas Biologi, Fakultas Peternakan, Fakultas Teknik, Fakultas Hukum, Fakultas MIPA, Fakultas Ilmu Budaya, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (Kosuku, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023).

Tabel 3. Jumlah Anggota Komisariat KPRI KOSUKU
Tahun 2015 sampai dengan tahun 2022

Komisariat	Tahun							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kantor Pusat	273	270	262	245	223	217	203	202
Fakultas Pertanian	215	215	208	205	205	198	187	181
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	210	214	202	192	180	165	158	148
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	158	156	153	150	152	149	143	135
Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan	121	127	116	121	142	142	144	148
Fakultas Kedokteran	119	122	117	118	142	139	145	147
Fakultas Biologi	149	143	134	130	136	133	128	123
Fakultas Peternakan	161	147	141	122	129	123	108	103
Fakultas Teknik	90	89	89	94	109	106	103	106
Fakultas Hukum	112	111	111	100	97	95	87	81
Fakultas MIPA	98	97	95	96	101	93	94	96
Fakultas Ilmu Budaya	77	79	78	80	87	85	90	97
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	57	58	63	62	75	73	74	75
Jumlah	1.840	1.828	1.769	1.715	1.778	1.718	1.664	1.642

Sumber : Data diolah penulis dari laporan tahunan KPRI KOSUKU tahun 2015-2022



Gambar 3. Distribusi anggota pada komisariat KPRI KOSUKU tahun 2015-2022

2.2. Pengurus

Berdasarkan anggaran dasar KPRI KOSUKU (2023), pengurus dipilih dari dan oleh anggota dalam rapat anggota tahunan. Struktur pengurus minimal terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara. Pada tahun 2012 hingga tahun 2022 terjadi tiga kali pergantian pengurus yaitu masa bakti kepengurusan 2013-2016, 2017-2020 dan 2021-2024. Penambahan struktur pengurus pada tahun 2020 terlihat pada tabel 4, berupa manajer bidang usaha atau bisnis, manajer bidang simpan pinjam, manajer bidang promosi dan manajer bidang pengembangan sistem informasi. Manajer bidang usaha mengelola usaha bisnis retail KPRI KOSUKU. Manajer bidang simpan pinjam mengelola usaha simpan pinjam anggota KPRI KOSUKU. Manajer bidang promosi dibentuk untuk mengoptimalkan potensi anggota dalam keaktifan menggunakan jasa KPRI KOSUKU dan meningkatkan kerjasama dengan mitra KPRI KOSUKU. Manajer bidang teknologi informasi bertugas mengembangkan sistem baru yang dapat memudahkan anggota (Kosuku, 2021).

2.3. Pengawas

Berdasarkan anggaran dasar KPRI KOSUKU (2023), jumlah pengawas sekurang-kurangnya tiga orang atau jumlah ganjil yang terdiri dari ketua dan sekurang-kurangnya 2 orang anggota. Susunan pengawas masa bakti 2013-2016 terdiri dari 9 orang yang mewakili masing-masing komisariat (Kosuku, 2014). Pada masa bakti 2017-2020 susunan pengawas terdiri dari 3 orang (Kosuku, 2018). Susunan pengawas masa bakti 2020-2023 terdiri dari 5 orang (Kosuku, 2021).



Tabel 4. Struktur Pengurus Masa Bakti Kepengurusan KPRI KOSUKU

Kedudukan	Masa Bakti Kepengurusan KPRI KOSUKU		
	2013-2016	2017-2020	2020-2023
Ketua	ada	ada	ada
Wakil Ketua	ada	ada	ada
Sekretaris	ada	ada	ada
Bendahara	ada	ada	ada
Manajer	ada	ada	Tidak ada
Manajer Bidang Usaha/Bisnis	Tidak ada	Tidak ada	ada
Manajer Bidang Simpan Pinjam	Tidak ada	Tidak ada	ada
Manajer Bidang Promosi	Tidak ada	Tidak ada	ada
Manajer Bidang Pengembangan Sistem Informasi	Tidak ada	Tidak ada	ada

Sumber : Diolah penulis dari laporan tahunan KPRI KOSUKU tahun 2013, 2017 dan 2020

3. Pertumbuhan, kejayaan dan heterogenitas (*growth-glory-heterogeneity*),

Tahap ketiga koperasi telah menetapkan struktur organisasi, metrik kesehatan, dan kepemimpinan organisasi sudah siap untuk memulai bisnis (Cook, 2018). Karakteristik internal organisasi dipengaruhi oleh pilihan strategi misalnya, sebuah perusahaan yang berusaha untuk tumbuh dan menemukan produk baru berbeda dari perusahaan yang berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar untuk produk yang sudah lama ada (Daft, 2010). Pada bulan Oktober tahun 2022 telah dilakukan penilaian oleh Dinas Tenaga Kerja, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan penilaian yang dilakukan, KPRI KOSUKU mendapat predikat koperasi sehat dengan nilai 82,54 dengan nomor sertifikat 518/518/11.414.9 dan menempatkan KPRI KOSUKU di peringkat kedua dari seluruh koperasi di Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Kenaikan posisi aset KPRI KOSUKU dari tahun 2012 hingga 2022.

Strategi pengembangan KPRI KOSUKU yang tercatat dalam laporan keuangan tahunan tahun 2012 sampai dengan tahun 2022 antara lain meningkatkan simpanan wajib pegawai dari Rp. 50.000,- per pegawai menjadi Rp. 150.000,-per pegawai, meningkatkan pinjaman pegawai dengan maksimal kredit Rp. 20.000.000 dan jangka waktu 2 tahun menjadi Rp. 200.000.000,- dengan jangka waktu 10 tahun, menurunkan tingkat suku bunga pinjaman dari 1,25 % per bulan menjadi 0,75 % per bulan, menghapus denda pelunasan pinjaman, melakukan kerjasama dengan Bank BNI dan Bank Mandiri untuk kredit pegawai, dengan mitra bisnis untuk memenuhi kebutuhan pegawai, membuka unit usaha retail edumart merupakan perubahan signifikan dari toko kosuku dengan tradisional menjadi toko retail modern, dan melakukan perubahan kebijakan akuntansi dan audit oleh eksternal auditor.



Tabel 5. Posisi Aset, Liabilitas dan Ekuitas KPRI KOSUKU 2012-2022

Tahun	Aset	Liabilitas	Ekuitas
2012	7.195.571.521	2.418.628.372	4.776.943.149
2013	7.428.869.315	1.545.760.968	5.883.108.347
2014	11.147.370.638	4.373.448.049	6.773.922.589
2015	11.365.802.881	2.944.278.489	8.421.524.392
2016	12.579.630.555	2.076.118.389	10.503.512.166
2017	13.936.214.758	1.631.138.562	12.305.076.196
2018	15.248.731.828	1.034.054.003	14.214.677.825
2019	17.758.493.678	1.816.751.531	15.941.742.147
2020	21.356.674.022	2.748.974.834	18.607.699.188
2021	26.010.791.054	5.284.961.817	20.725.829.237
2022	27.791.104.471	4.898.956.375	22.892.148.96

Koperasi yang sukses, mencari cara untuk memperluas atau memenuhi kebutuhan anggota tambahan, mencoba berbagai peluang ekspansi yang menarik bagi sebagian pelanggan dan anggota, namun, setiap peluang ekspansi berpotensi memperburuk preferensi investasi yang berbeda, mempolarisasikan keanggotaan (Cook, 2018).

4. Pengenalan dan instrospeksi (*recognition and introspection*)

Tahap 4 pengenalan dan instrospeksi melibatkan pengenalan secara transparan, analisis penyebab, dan pertimbangan pilihan atas kenaikan biaya kepemilikan dan tahap ini hampir selesai ketika kepemimpinan koperasi hadir atau anggota menuntut tindakan eksplisit untuk memperbaiki tantangan yang tidak dapat diperbaiki dengan mengutak-atik (Cook, 2018). Perbedaan pendapat dalam kepengurusan terjadi ketika pengurus memutuskan untuk investasi dengan pengembang senilai Rp. 500.000.000,- pada tahun 2018, sehingga terdapat dua kubu yakni yang setuju dengan investasi dan yang menolak investasi. Pada tahun 2020 manajer bidang promosi menindaklanjuti kerjasama dengan mitra untuk melakukan evaluasi terhadap penyertaan modal investasi Rp. 500.000.000,- dan pihak mitra tidak bisa mengembalikan modal dan keuntungannya dalam bentuk uang namun memberikan asset 2 unit rumah tipe 36 dan 1 kavling.

5. Pilihan (*Choice*)

Pada akhir tahap 4, pelanggan-anggota diminta untuk menginformasikan keputusan yang memengaruhi umur panjang organisasi, keanggotaan dapat mencoba untuk meminimalkan kendala kesehatan koperasi dengan memilih untuk mempertahankan posisi status quo, memunculkan, keluar, atau menemukan kembali struktur organisasi koperasi (Cook, 2018). KPRI KOSUKU melakukan inovasi pelayanan kepada anggota sehingga anggota memiliki kepercayaan terhadap organisasi. Peningkatan pelayanan pada tahun 2022 sebagai berikut :



1. Layanan Usaha Simpan Pinjam
 - a. Peningkatan plafond pembiayaan sampai Rp. 150.000.000 dengan tenor 10 tahun.
 - b. Penyaluran pembiayaan konsumtif jangka pendek melalui pemotongan remunerasi dengan surat kuasa bermaterai untuk pennebetan angsuran.
 - c. Penyaluran pembiayaan untuk modal/jasa lainnya seperti dana penelitian.
 - d. Pencairan pembiayaan yang cepat dalam waktu kurang lebih 1 hari kerja, baik tunai maupun transfer.
 - e. Melayani pembiayaan syariah untuk pembelian barang-barang
 - f. Kerjasama dengan Bank Mandiri untuk pembiayaan konsumtif pegawai.
2. Layanan Usaha Barang
 - a. Inisiasi investasi pendirian Pertashop, merupakan amanat rapat anggota tahunan ke-51 tahun 2021.
 - b. Perubahan akta notaris untuk menambahkan bidang usaha perdagangan bahan bakar minyak.
 - c. Usaha merchandise universitas jenderal soedirman misalkan baju, jaket, stiker, botol minuman.

Keanggotaan KPRI KOSUKU tahun 2022 total anggota 1.642 dari sebelumnya tahun 2021 sebanyak 1.664 anggota. Hal ini menunjukkan ada penambahan sebanyak 71 anggota baru dan pengurangan sebanyak 93 dikarenakan pensiun, meninggal dunia dan keluar.

PENUTUP

Keberlanjutan KPRI KOSUKU dilihat dari analisis siklus hidup koperasi telah melalui 5 tahapan ini. Semua tahapan dilalui, hal ini menunjukkan KPRI KOSUKU bertahan dan menunjukkan pertumbuhan. Tahap pertama pendirian KPRI KOSUKU bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota berkaitan dengan pembenaran ekonomi, tahap kedua pembentukan struktur organisasi KPRI KOSUKU menyesuaikan dengan kebutuhan berkaitan, tahap ketiga pertumbuhan dan inovasi KPRI KOSUKU, tahap keempat permasalahan dan penyelesaian konflik KPRI KOSUKU dan tahap kelima anggota yang tetap menjadi bagian KPRI KOSUKU. KPRI KOSUKU melalui analisis siklus hidup koperasi telah melalui 5 tahapan ini, menjadi organisasi KPRI KOSUKU yang berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Cook, M. L. (2018). A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051586>
- Daft, R. L. (2010). *Organizations Theory and Design Tenth Edition*. South-Western Cengage Learning.
- Ferrer, J. R., García-Cortijo, M. C., Castillo Valero, J. S., Pinilla, V., & Serrano, R. (2023). Cooperatives and sustainability drivers in the Spanish wine sector. What differences do we find with investor owner firms? *Annals of Public and Cooperative Economics*, September



2022, 1–22. <https://doi.org/10.1111/apce.12432>

Geng, X., Janssens, W., & Kramer, B. (2023). Liquid milk: Savings, insurance and side-selling in cooperatives. *Journal of Development Economics*, 165(451), 103142. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103142>

Grashuis, J. (2018). An exploratory study of cooperative survival: Strategic adaptation to external developments. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030652>

Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2018). Cooperative longevity: Why are so many cooperatives so successful? *Sustainability (Switzerland)*, 10(10), 1–8. <https://doi.org/10.3390/su10103449>

International Co-operative Alliance (ICA). (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. 120. <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>

International Co-operative Alliance (ICA). (2023). *International Day of Cooperatives 2023. July*. <https://www.ica.coop/en/node/16244>

Kosuku. (2013). *Laporan tahunan 2012*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2014). *Laporan tahunan 2013*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2015). *Laporan tahunan 2014*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2016). *Laporan tahunan 2015*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2017). *Laporan tahunan 2016*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2018). *Laporan tahunan 2017*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2019). *Laporan tahunan 2018*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2020). *Laporan tahunan 2019*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2021). *Laporan tahunan 2020*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2022). *Laporan tahunan 2021*. KPRI KOSUKU.

Kosuku. (2023). *Laporan Tahunan 2022*.

Nath, S., & Arrawatia, R. (2022). Trade-offs or synergies? Hybridity and sustainable performance of dairy cooperatives in India. *World Development*, 154, 105862. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105862>

Notaris dan PPAT Ahmad Priyo Susetyo, S.H., M. K. (2023). *Anggaran dasar KPRI KOSUKU 2023*. KPRI KOSUKU.



- Suarabanyumas.com. (2020). *125 Koperasi di Banyumas Terancam Dibubarkan*. 2020. <https://suarabanyumas.com/125-koperasi-di-banyumas-terancam-dibubarkan/>
- Unsoed.ac.id. (2021). *27 CPNS UNSOED tahun formasi 2019 terima SK*. <https://unsoed.ac.id/id/27-cpns-unsoed-tahun-formasi-2019-terima-sk>
- Vaquero García, A., Bastida, M., & Vázquez Taín, M. Á. (2020). Tax measures promoting cooperatives: a fiscal driver in the context of the sustainable development agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 127–133. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.001>
- Zusman, P. (1992). Constitutional selection of collective-choice rules in a cooperative enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17(3), 353–362. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(95)90013-6)