

**MANAGERIAL SKILL ASSESSMENT PADA PENGELOLA KOPERASI SUSU
SEGAR DI WILAYAH JAWA TIMUR**

Dimas Pratidina Puri Astuti; Enike Dwi Kusumawati

Fakultas Peternakan, Universitas Kanjuruhan Malang

Jl. S. Supriadi No.48 Malang

Email: puriastuti@unikama.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan proses manajemen keterampilan pada Koperasi skala besar, skala menengah dan skala kecil dan juga untuk mengetahui penerapan proses manajemen keterampilan pada Koperasi skala besar, skala menengah dan skala kecil. Penelitian dilakukan pada Koperasi Susu Pujon, KUD DAU, dan KUD Karangploso dimana Koperasi tersebut tergabung dalam anggota GKSI Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian studi kasus deskriptif yaitu mencoba menganalisis ‘Managerial Skill Assessment Pada Pengelola Koperasi Susu Segar Di Jawa Timur. Metode pengumpulan data dan cara mendapatkan informasi penelitian dilakukan melalui observasi partisipasi aktif dan wawancara dengan menggunakan alat bantu kuisioner. Data pada penelitian ini adalah data kualitatif, sehingga analisis data yang dihasilkan yaitu analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting atau apa yang dipelajari dan memusatkan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain dan menggunakan balance score maupun statistika. Metode pengumpulan data dan cara mendapatkan informasi penelitian dilakukan melalui observasi partisipasi aktif dan wawancara dengan menggunakan alat bantu kuisioner, sehingga dapat diketahui pengaruh penerapan ketrampilan teknis, ketrampilan interpersonal, ketrampilan konseptual, dan ketrampilan politik terhadap 90 responden sebagai kinerja pengelola koperasi yang berasal dari 3 koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelola Koperasi telah melaksanakan manajemen yang baik melalui lima pilar yaitu pilar organisasi yang membudidayakan sistem *bottom up*, kepemimpinan yang partisipatif, komitmen yang berorientasi pada kebutuhan *customer*, terlepas dari tingkat organisasi, semua manajer harus memiliki beberapa keterampilan yang penting: keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan konseptual, keterampilan diagnostik, dan keterampilan politik.

Kata kunci: managerial skill assessment; pengelola; koperasi; susu segar

Abstract

This study aims to design the management process of Large Scale Cooperation, Large Scale and Small Scale and also to study management process on the scale of Large Scale Cooperation, Large Scale and Small Scale. The research was conducted on Pujon Milk Cooperative, KUD DAU, and KUD Karangploso where the cooperative was incorporated in GKSI member of East Java. The research method used is descriptive case study research method, which can be analyzed. 'Managerial Skill Assessment On The Manager of Fresh Milk Cooperatives In East Java. Methods of data collection and how to obtain information research conducted through interaction and interviews using the quisioner aids. The data in this research is qualitative data, so that the data analysis is descriptive analysis. Descriptive analysts are an effort done by working with data, organizing data, sorting into manageable units, synthesizing them, finding and finding patterns, finding what is important or what is learned and focusing what can be told to others and using balance score and statistics. Methods of data collection and how to obtain research information is done through observation of active participation and interview using quisioner aids, so that can know the influence of applying of technical skill, interpersonal skill, conceptual skill, and political skill to 90 responden as performance of cooperative manager from 3 cooperative. The results showed that the manager of the Cooperative has performed good management through the five pillars of the organization that oversees the bottom up system, participative leadership, commitment focused on customer needs, technical skills, interpersonal skills, conceptual skills, skills, and political skills.

Keywords: assessment of managerial skills, skill management, cooperatives,

1. Pendahuluan

Saat ini kesenjangan ekonomi antara kaya dan miskin masih terjadi dan pemerataan ekonomi belum sepenuhnya menyentuh sampai pelosok desa. Kita ketahui bahwa sebagian besar penduduk Indonesia tinggal didaerah pedesaan dan berprofesi sebagai petani kecil karena lahan yang terbatas dan sempit. Semua masyarakat pedesaan masih berorientasi pada cara meningkatkan ekonomi hampir semua sibuk untuk bekerja seperti bertani,berdagang,berternak dan lain-lain.

Oleh karena itu sudah sewajarnya bila pembangunan pedesaan harus menjadi prioritas utama dalam rencana strategi dan kebijakan pembangunan di Indonesia. Jika tidak maka jurang pemisah antara kota dan desa akan semakin tinggi terutama dalam hal perekonomian. Salah satu unit usaha yang diharapkan mampu menggerakkan roda ekonomi bangsa, khususnya ekonomi pedesaan adalah Koperasi Unit Desa (KUD), yang telah terbentuk di masing-masing desa. Dasar terbentuknya KUD di masing-masing desa tersebut untuk menggerakkan roda ekonomi pedesaan dan juga untuk menunjang pembangunan desa. Terbentuknya KUD di masing-masing desa, diharapkan mampu membantu masyarakat desa guna memberikan rasa aman, nyaman dan terpercaya dalam melakukan roda usaha ekonomi pedesaan. Salah satunya adalah Koperasi susu segar.

Pesatnya perkembangan industri susu segar dalam negeri selama periode 1979-1996 tidak terlepas dari berbagai kebijaksanaan yang kondusif. Tahun 1983 pemerintah mengeluarkan Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri, yaitu Menteri Pertanian, Menteri Perindustrian dan Perdagangan dan Menteri Koperasi dan UKM. SKB tersebut Industri Pengolah Susu (IPS) diwajibkan menyerap susu segar dalam negeri sebagai pendamping dari susu impor untuk bahan baku. Proporsi penyerapan susu segar dalam negeri ditetapkan dalam bentuk rasio susu, yaitu perbandingan antara pemakaian susu segar dalam negeri dan susu impor yang harus dibuktikan dalam bentuk bukti serap. Dalam peta perdagangan internasional produk-produk susu, saat ini Indonesia berada pada posisi sebagai net-consumer. Sampai saat ini industri pengolahan susu nasional masih sangat bergantung pada impor bahan baku susu. Jika kondisi tersebut tidak dibenahi dengan membangun sebuah sistem agribisnis yang berbasis peternakan, maka Indonesia akan terus menjadi negara pengimpor hasil ternak khususnya susu sapi. Konsumsi susu masyarakat Indonesia hanya 8 liter/kapita/tahun itu pun sudah termasuk produk-produk olahan yang mengandung susu. Konsumsi susu negara tetangga seperti Thailand, Malaysia dan Singapura rata-rata mencapai 30 liter/kapita/tahun, sedangkan negara-negara Eropa sudah mencapai 100 liter/kapita/tahun. Seiring dengan semakin tingginya

pendapatan masyarakat dan semakin bertambahnya jumlah penduduk Indonesia, dapat dipastikan bahwa konsumsi produk-produk susu oleh penduduk Indonesia akan meningkat. Dari hal yang diuraikan tersebut diharapkan para pelaku Koperasi susu dapat melakukan terobosan dalam berkompetisi.

2. Materi Dan Metode

Penelitian dilakukan pada Koperasi Susu Pujon, KUD DAU, dan KUD Karangploso dimana Koperasi tersebut tergabung dalam anggota GKSI Jawa Timur.

Metode pengumpulan data dan cara mendapatkan informasi penelitian dilakukan melalui observasi partisipasi aktif dan wawancara dengan menggunakan alat bantu kuisioner, sehingga dapat diketahui pengaruh penerapan ketrampilan teknis, ketrampilan interpersonal, ketrampilan konseptual, dan ketrampilan politik terhadap 90 responden sebagai kinerja pengelola koperasi yang berasal dari 3 koperasi.

Cara memperoleh data Hariwijaya dan Bisri (2005) yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari individu seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh mahasiswa yaitu data-data yang berkaitan dengan *Managerial Skill Assessment*

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan telah disajikan oleh pihak lain, BPS, Dinas Koperasi dan bagian administrasi Koperasi setempat.

Analisa data merupakan bagian terpenting dalam penelitian. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data berbagai metode dapat digunakan guna memberi arti dan makna dalam memecahkan masalah. Singarimbun dan Efendi (2005) menyatakan bahwa penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Penelitian dan pengembangan konsep serta pengumpulan fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.

Data pada penelitian ini adalah data kualitatif , sehingga analisis data yang dihasilkan yaitu analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting atau apa yang dipelajari dan memusatkan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain dan menggunakan balance scor maupun statistika.

3. Hasil Dan Pembahasan

Managemen kinerja (performance management) adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan atasan langsungnya. Bacal (2002) mengemukakan bahwa managemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan pengawas. Sehingga bisa dikatakan bahwa managemen ini meliputi: upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.

Peran Koperasi Unit Desa DAU sebagai pembina peternak sapi perah di Kecamatan DAU adalah kedudukan koperasi yang meliputi: pengawasan, pemberian bimbingan kepada anggota yang berupa penyuluhan serta penyediaan fasilitas-fasilitas yang meliputi pelayanan inseminasi buatan, pengadaan sapi perah, pelayanan kesehatan sapi perah, pengadaan pakan, serta penampungan dan pemasaran hasil produksi. Peran dari Koperasi Unit Desa DAU sangat dibutuhkan dalam membina para peternak sapi perah di daerah Kecamatan DAU khususnya, mengingat fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh pihak koperasi sangat diperlukan oleh para peternak dan juga sangat membantu di dalam pengembangan usaha mereka. Selain itu peran dari Koperasi Unit Desa DAU juga akan diperlukan untuk membantu peternak dalam hal memasarkan hasil produksi ternaknya. Dari semua kegiatan yang berjalan di koperasi DAU tidak lepas dari hasil kerja dan perencanaan pengelola dalam hal ini adalah manager.

Pada tahap selanjutnya Koperasi Unit Desa DAU mengalami perkembangan yang cukup baik hasil kinerja dari pengurus karena telah beberapa kali menjadi Koperasi Unit Desa teladan baik di tingkat daerah maupun tingkat nasional. Dalam Rencana Kerja tahun mulai 2000 - sekarang terdapat empat unit usaha yang dilaksanakan yaitu:

1. Unit Usaha Industri yang meliputi unit pengelolaan susu pasteurisasi dan unit pengelolaan makanan ternak.
2. Unit Usaha Pemasaran yang meliputi unit susu dan unit pertokoan.
3. Unit Jasa Lain yang meliputi unit **TRI** (Tebu Rakyat Intensif)
4. Unit RPH (Rumah Pemotongan Hewan),
5. Unit jasa pembayaran rekening listrik dan unit simpan pinjam serta,
6. Unit Otonom yang meliputi unit tempat pelayanan simpan pinjam dan unit pembesaran sapi perah gaduhan.

Bagi peternak, pemeliharaan sapi perah tidak akan mendapatkan hasil yang baik kalau tidak ada peran dari Koperasi Unit Desa DAU, begitu juga dengan Koperasi Unit Desa DAU yang akan terhenti program-program kerjanya khususnya program bimbingan

kepada anggota koperasi yang berupa penyuluhan bila tidak didukung oleh peran serta peternak. Oleh karena itu antara Koperasi Unit Desa DAU dan peternak harus terjalin kerjasama yang baik.

Dengan adanya kekuatan hukum sebagai legalitas dan administrasi birokrasi menjadikan penguru (pengelola) dapat melaksanakan rancangan kerja satu tahun kedepan, yang tergambarkan dalam lampiran. Guna mewujudkan dan merealisasikan program kerja koperasi dan menyadari tantangan era perdagangan bebas, secara khusus Pengelola menempuh berbagai program perbaikan management sebagai berikut :

a. Managemen Keuangan

1. Mempertahankan nilai cash/ setara cash dan Bank (kas tunai) keuangan koperasi agar tetap mampu melakukan pembayaran terutama kepada para anggota.
2. Melakukan perpanjangan kredit dan penjadwalan ulang kewajiban/ hutang koperasi kepada Perbankan, pihak ketiga, pemasok, rekanan dan lain-lain agar tidak mengganggu arus keuangan koperasi.
3. Melanjutkan rasionalisasi atas asset yang banyak menanggung beban anggaran biaya.
4. Mewujudkan dan mempertahankan kemandirian Unit Usaha Koperasi
5. Pembinaan Audit Internal setiap bulan.
6. Membayar kredit koperasi yang sudah jatuh tempo sesuai kemampuan.

b. Management Sumber Daya Manusia

1. Mengoptimalkan kinerja Manager untuk normalisasi kegiatan Usaha Koperasi/ KUD.
2. Mengoptimalkan lembaga kerjasama Bipartit yang telah disyahkan.
3. Penataan tugas dan tanggung jawab bagi karyawan-karyawan yang tugasnya belum optimal.
4. Penataan dan perbaikan sanksi berupa penerbitan Peraturan Khusus (PERSUS) yang bersifat mengikat agar karyawan dapat patuh dan disiplin terhadap tugas dan tanggung jawab masing-masing.

c. Management Produksi Dan Pemasaran

1. Mengupayakan pencapaian target produksi dan penjualan agar sesuai RK-PAPB atau diupayakan mencapai Break Event Point.
2. Memberlakukan Prosedur Standart Produksi, pemasaran/ penjualan misalnya dengan menetapkan Sistem Operasional Prosedur (SOP), system jaringan pemasaran.

3. Menyempurnakan komposisi Dreaan Team Pemasaran untuk semua kegiatan usaha koperasi yang bertanggung jawab langsung kepada Manager.

d. Penataan Asset Koperasi

1. Inventarisasi atas asset Koperasi baik bergerak maupun tidak bergerak
2. Mengusahakan asset non produktif menjadi lebih bermanfaat.

e. Permodalan Anggota Dan Masyarakat

1. Dalam upaya pemberdayaan koperasi kepada anggota dan masyarakat, pengurus bertekad untuk mewujudkan impian untuk merealisasikan Retail Banking yang representative, bermodal yang cukup dengan pelayanan setara perbankan, melayani simpanan berjangka, tabungan koperasi, dan mampu melayani pinjaman sesuai kemampuan.
2. Penyerapan terhadap Dana Pinjaman kepad anggota dan masyarakat pada tahun 2012. Tabungan koperasi dari anggota, karyawan dan masyarakat.
3. Memperpanjang masa pinjaman khususnya jenis pinjaman investasi modal kerja dari satu tahun menjadi dua tahun bergantung dan diutamakan bagi nasabah lama yang lancer angsurannya.

f. Diversifikasi Produk

Guna memacu pertumbuhan, perkembangan usaha dan pendapatan KUD DAU serta menjamin kepastian barang dan pelayanan ditingkat konsumen dan anggota, pengurus mengupayakan diversifikasi produk berupa :

1. Penyempurnaan produk makanan ternak Formada sesuai kebutuhan hidup sapi perah.
2. Penyempurnaan produk susu pasteurisasi kemasan 140 ml dan 500 ml.
3. Pengembangan produk baru Yoghurt.

Managemen Kinerja Pengelola Koperasi “Karangploso” Kabupaten Malang

Hannay (2010) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah aktivitas penting yang merupakan tanggung jawab manager dalam suatu organisasi untuk melatih, membimbing, memotivasi, dan memberikan apresiasi agar karyawan memberikan kinerja terbaik. Manajer KUD Karangploso adalah pemimpin pelaksanaan harian operasional koperasi untuk semua unit yang ada, baik unit otonom maupun yang bukan merupakan unit otonom, dan juga sebagai pemegang jabatan tertinggi dari koperasi. Manajer diangkat dan diberhentikan oleh pengurus sehingga manajer harus memepertanggung jawabkan tugasnya kepada pengurus.

Tenaga kerja merupakan aset penting dalam sebuah koperasi karena segala macam aktivitas akan dikerjakan oleh karyawan. Jumlah karyawan dalam KUD Karangploso adalah sebanyak 41 karyawan/wati dengan perincian jumlah karyawan sebanyak 30 orang (73,17%) dan karyawan/wati sebanyak 11 orang (26,83%) .

Karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi seperti sarjana dan diploma menjabat bagian penting dalam struktur organisasi di KUD Karangploso seperti ketua, manajer umum, sekretaris serta kabag akuntansi. Pekerjaan tersebut menuntut pribadi yang bisa mengakomodasikan kebutuhan dari peternak hingga ke IPS sehingga karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi dianggap bias menguasai pekerjaan tersebut.

Karyawan dengan tingkat pendidikan menengah yaitu SLTA dan SLTP bekerja di bawah pengawasan dari manajer. Pada umumnya karyawan tersebut menjabat sebagai pengawas gudang, pencatat keluar masuknya barang, transportasi dan waserda, namun sebagian dari karyawan yang memiliki pendidikan menengah juga ada yang menjabat dibagian penting karena dianggap telah mampu dan berpengalaman. Karyawan dengan pendidikan sekolah dasar bekerja di bagian gudang dan pabrik pakan.

Karakter bisnis KUD Karangploso Kabupaten Malang tersebut mencerminkan bahwa untuk mengembangkan dan memberikan nilai tambah dan bermanfaat bagi anggota masyarakat ,usaha inti harus mendapatkan dukungan oleh usaha- usaha penunjang baik langsung maupun tidak langsung, berikut penjelasan singkat usaha KUD''Karangploso'' Kabupaten Malang :

1. Unit Usaha Sapi Perah (inti)

- a. Dalam pengelolaannya unit ini mengedepankan suatu tim kerja yang solit, dukungan infrastruktur yang memadai kaitannya dalam pelaksanaan SOP (Standart Operasional Prosedur) untuk mendapatkan susu yang berkualitas baik dan kompetitif.
- b. Komitmen dan dukungan anggota yang cukup tinggi dengan pengelolaan usaha yang kompetitif adalah modal yang besar untuk melangsungkan usaha dan ketahanan koperasi.
- c. Prospektif.
- d. Memberikan manfaat yang lebih kepada para peternak Anggota KUD "KARANGPLOSO".
- e. Produksi pakan ternak untuk sapi perah anggota 110ton/bulan
- f. Program perbaikan kesejahteraan anggota melalui pengelolaan SHU bagi anggota yang dihitung sebagai biaya koperasi tiap hari raya, pengembangan biogas, perkandangan dan regenerasi sapi.

Unit usaha didukung oleh anggota peternak sapi perah sebanyak 510 orang tergabung dalam 20 kelompok anggota. Dengan total populasi 1.872 ekor sapi terdiri dari induk 1.112 ekor, karyawan yang kompeten, 6 Pos penampungan susu dengan kapasitas pendingin 13.000 liter susu / hari telah dapat dirasakan maupun menggerakkan roda perekonomian di pedesaan.

Peternak sapi perah anggota KUD “KARANGPLOSO” mendapatkan pelayanan yang maksimal antara lain, untuk kesehatan hewan, kawin suntik, kredit pengembangan sapi perah kredit pembuatan kandang, kredit simpan pinjam, biogas, pakan ternak dan pertokoan untuk kehidupan sehari-hari.

1. Unit Usaha Simpan Pinjam :

- a. Pengelolaan dengan menggunakan system otonom.
- b. Produk layanan dengan pola umum, pola sapi perah, pola pasar dan pola bayar panen (yarnen).
- c. Pemasaran berbasis anggota aktif

2. Unit Pertanian

Unit ini selain melayani anggota petani padi, unit pertanian juga mengembangkan bidan Tebu Rakyat, yang awal pengembangan hanya ada lahan 140 ha, sampai saat ini tebu rakyat mampu mengelola sampai 713 ha dengan jumlah petani sebanyak 682 orang yang tergabung dalam 8 kelompok tani. Dalam unit ini pengembangan melayani :

- a. Pelayanan pupuk bagi petani, tebang angkut, perkreditan dan pencairan nota gula.
- b. Penebusan dan penyaluran pupuk bersubsidi dengan mempertahankan harga eceran tinggi (HET)
- c. Pelayanan/ penjualan pupuk ritel bekerja sama dengan para kelompok tani yang ada di wilayah kerja KUD Karangploso.

3. Unit RMU (Rintisan Masyarakat Umum)

Unit ini merupakan unit penunjang secara tidak langsung bagi unit andalan, karena para anggota petani/ peternak menggunakan jasa unit ini untuk menggiling gabah/ padi dan jagung dengan biaya yang murah dan katul dikembalikan pada petani. System kerja unit ini sebagai berikut :

- a. RMU A dengan kapasitas kecil melayani jasa penggilingan perorangan dengan jumlah volume kecil.

b.RMU B dengan kapasitas besar melayani jasa penggilingan gabah dengan volume besar yaitu minimal gabah yang diiling 2 ton, bekerjasama dengan bakul dan pengusaha beras.

c.Melayani jasa pipil jagung.

4. Unit Jasa

Unit jasa merupakan unit penunjang secara tidak langsung, karena unit ini dalam pelayanannya bertujuan pendekatan kepada anggota dan masyarakat sekitar non anggota, dengan kegiatan sebagai berikut :

a. Penjualan rekening listrik, rekening telfon dan rekening listrik pra bayar.

b.Bekerjasama dengan Puskud Jatim dan Rekanan dengan pola PPOB (Payment Point Online Bank).

5. Unit Toko

Unit ini merupakan pengembangan usaha KUD Karangploso dalam hal memenuhi kebutuhan anggota karyawan dan masyarakat sekitar dibidan sembako, khusus pelayanan kepada anggota peternak dapat dilayani dengan system kas/bon.

Perpedaan Proses Managemen Ketrampilan Pengelola Koperasi.

Setelah dari 3 hasil data koperasi, selanjutnya seberapa perbedaan atau ada tidaknya perbedaan proses pelaksanaan ketrampilan kerja seorang pengelola koperasi yang dilihat dari sisi ketrampilan kepemimpinan, ketrampilan keorganisasian, ketrampilan interpersonal dan ketrampilan tehnik. Untuk melihat hasil perbedaan yang dihasilkan dari ketiga koperasi tersebut, perlu pengujian hipotesis. Hipotesis adalah kesimpulan teoritik yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui analisis bukti-bukti empiric. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan hipotesis deskriptif, yaitu hipotesis yang menggambarkan ciri-ciri spesifik suatu sampel berdasarkan variable atau variasi nilai tertentu. Dengan pengujian hipotesis dengan uji anova dan sesuai tujuan dari penelitian ini, diketahui bahwa perbedaan terjadi antar koperasi SAE Pujon dengan Koperasi DAU dan Koperasi Karangploso. Sedangkan untuk koperasi DAU dengan koperasi Karangploso tidak ada perbedaan yang berarti.

4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di tiga Koperasi secara umum didapat kesimpulan bahwa Pengelola Koperasi telah melaksanakan manajemen yang baik melalui lima pilar yaitu pilar organisasi yang membudidayakan sistem *bottom up*,

kepemimpinan yang partisipatif, komitmen yang berorientasi pada kebutuhan *customer*, terlepas dari tingkat organisasi, semua manajer harus memiliki beberapa keterampilan yang penting: keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan konseptual, keterampilan diagnostik, dan keterampilan politik.

Dengan letak dan geografis yang bisa dibilang sama di Kabupaten Malang setiap pengelola berbeda dalam merumuskan arah gerak koperasi, hal ini dibuktikan dengan perbedaan penilai kinerja yang didapat.

Anggota yang cukup banyak, kualitas produk yang baik, adanya uji dan pengawasan terhadap produk, aspirasi anggota dan karyawan yang tertampung di RAT dan hubungan yang baik dengan Dinas Peternakan, Departemen Perindustrian dan Perdagangan serta Departemen Koperasi merupakan faktor pendukung dalam penerapan manajemen perusahaan (koperasi). Faktor penghambat penerapan skill management di hampir setiap Koperasi adalah tingkat pendidikan sumberdaya manusia yang masih rendah, banyaknya anggota yang tidak aktif dan wacana pembatasan kuota susu yang mengkhawatirkan pihak koperasi.

Daftar Pustaka

- Anonymous. 2003. Perbandingan dan Penyerapan Susu di Indonesia. Artikel online. [/search?q=chace:oRfDqRdOy8OJ/2012//04/09/20:00/http.www.google.com](http://search?q=chace:oRfDqRdOy8OJ/2012//04/09/20:00/http.www.google.com)
- Anonymous. 2005. Dampak Penerapan Kebijakan Industri Susu Terhadap Kesejahteraan Masyarakat. Artikel online. /2013/04/09/20:10 .
- Aguinis H.2007. *Performance Management*. Pearson Prentice Hall. New Jersey
- Bacal R.2002.*Performance Management*. Terjemahan Surya Dharma. Yanuar Irawan. Gramedia. Jakarta.
- Baswir, R. 2001. *Koperasi Indonesia*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Creech, B. 2000. *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu*. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Drucker, P.F. 2004. *Pengantar Manajemen*. Penerbit PT. Pustaka Binamas Pressindo. Jakarta.
- Faturrohman, M, Udiantono, T dan Tawaf, R. 2005. *Penelitian dan Pengembangan Peternakan. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian*. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Firdaus, M. dan Susanto, A. E. 2002. *Perkoperasian Sejarah, Teori dan Praktek*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hannay M.2010. *Performance Appraisal: Who Know Best?* Journal of Human Resource Education. Volume 4 no 4 page.15-25
- Jenie, B. SL dan fardiaz, S. 2006. *Sanitasi Dalam Industri Pangan*. Pusat Antar Fakultas Pangan dan Gizi. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Kholmi, M. 2000. *Manajemen dan Akuntansi Koperasi*. Edisi pertama. UMM Press. Malang.

- Kotler, 2001. *Dasar-dasar Pemasaran*. Prenhallindo. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Total Quality Management*. Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Nasir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Pace, R dan Faules, D. 2005. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Simamora, H.2000. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Singarimbun, M dan Efendi. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Lembaga Penelitian Pendidikan dan Sosial. Jakarta.
- Sitio, A. dan Tamba, H. 2001. *Koperasi Teori dan Praktik*. Erlangga. Jakarta.
- Soekartawi. 2003. *Ilmu Usaha Tani*. UI Press. Jakarta.
- Supomo, B dan Nur Indriantoro. 2008. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggota Partisipasif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*. Kelola. Volume 17 no.18.
- Suryabrata. 2002. *Metode Penelitian*. Penerbit. CV. Rajawali. Jakarta.
- Tjiptono, F dan Diana, A. 2001. *Total Quality Management*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Tjondrokusumo, M.I. 2005. *Koperasi*. Fakultas Peternakan Universitas Brawijaya. Malang.
- Widiyanti, N, dan Junindhia, Y. W. 2008. *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Wisadirana, Darsono. 2005. *Dasar-dasar Penyuluhan*. Fakultas Peternakan. Universitas Brawijaya. Malang.
- Zaenuri. 2009. *Manajemen Koperasi*. PT. Danar Wijaya. Brawijaya University Press. Malang.