

# Kinerja Koperasi

## Studi Tentang Faktor-Faktor Penyebab Tidak Aktifnya Koperasi Gotong Royong Kota Blitar

Vella Wahyu Febrianka

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

### Abstract

*Cooperative is the pillar of the Indonesian economy, the cooperative has the characteristics of mutual cooperation and common progress, the cooperative was also able to survive in the era of globalization. The purpose of this research was to determine the factors that cause the death of co-operatives in the city of Blitar. This is qualitative and explorative research which inductive approach.*

*Department of Cooperatives and Small Micro Economic's Blitar city amount of the 312 cooperatives which 24% or 75 cooperatives in Blitar City declared inactive or near to death.*

*The results of the study by comparing the performance of cooperatives based on the quality of the organization's performance with four indicators of inputs (input), output (output), outcomes (results) and impact (impact). There is a 24% or 75 units a cooperative of 312 cooperatives in the Department of Cooperatives and SMEs Kota Blitar inactive or near to death, consisting of 38 types of business cooperatives and 37 other types of cooperatives. Factors causing of inactive or near to death: (1) inputs factor (input) is: difficult to obtain raw materials, lack of capital, lack of skilled manpower, resources are limited. (2) output factors (output) are: difficulty in marketing, limited marketing area, many competitors of similar products, the existence of substitute goods, technology is simple, operation is less known brand. (3) results factors (outcomes) are: without financial records (financial statements), limited skill to manage finances (financial management), the use of traditional technology (operations management), limited skill to manage product (production management), limited skill to make a budget (planning), limited skill to knowledge (skills). (4) impact factors (impact) the input (input is available, the input is available), the output (according to the market and not according to the market), the outcomes (the production process, technology, quality), cause the purpose of the cooperative is financially is to improve operating results, can not be achieved due to internal and external factors that generally occurs due to limited resources and markets are less supportive*

*Keywords: Quality, Cooperative Performance, Inactive*

### Pendahuluan

Koperasi adalah organisasi yang tidak asing di mata masyarakat Indonesia, baik masyarakat yang ada di perkotaan maupun yang ada di desa-desa. Di Indonesia sendiri, koperasi berperan mempersatukan, mengarahkan, membina dan mengembangkan potensi, daya kreasi, daya usaha ekonomi rakyat untuk meningkatkan produksi dan mewujudkan tercapainya pendapatan yang adil dan kemakmuran yang merata. Jadi pada dasarnya, koperasi di Indonesia dimaksudkan untuk menyejahterakan anggota-anggotanya, dalam artian, koperasi tidak hanya berasumsi hanya mencari keuntungan semata, melainkan saling bahu-membahu membantu satu sama lain anggota.

Di tahun 2016 ini, perekonomian Indonesia lebih ditekankan para peran koperasi yang menjadi penyokong utama demi terciptanya UMKM yang berdaya saing dan berkompeten pada era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Hal ini juga menambah arti pentingnya koperasi yang sehat, dan berkompeten dalam kehidupan masyarakat luas dan dalam perekonomian Indonesia

Jika dilihat keunggulan koperasi dari pada organisasi atau lembaga perekonomian yang lain,

adalah wajar jika banyak masyarakat yang merasa tertarik dan merasa membutuhkan koperasi ini dalam kehidupan sehari-hari mereka. Keberadaan koperasi dalam kehidupan bermasyarakat sangatlah erat dalam dewasa ini. Terlebih, memasuki era globalisasi ini, perekonomian Indonesia bisa dibilang sedang mengalami masa sulit. Harus bersaing dengan produk dan jasa-jasa yang ditawarkan dari luar negeri membuat banyak masyarakat Indonesia yang mengalami krisis ekonomi.

Di Indonesia telah dibuat UU no. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian. Prinsip koperasi menurut UU no. 25 tahun 1992 adalah:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi.
3. Pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan jasa usaha masing-masing anggota.
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
5. Kemandirian.
6. Pendidikan Perkoperasian.
7. Kerjasama antar koperasi.

Selain itu, koperasi sendiri mempunyai fungsi yang dinilai akan sangat membantu masyarakat yang

saat ini lebih di dorong oleh pemerintah untuk lebih giat melakoni usaha-usaha kecil, baik skala lokal maupun skala besar. Fungsi koperasi antara lain :

1. Koperasi pembelian/pengadaan/konsumsi adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi pembelian atau pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan anggota. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pembeli atau konsumen bagi koperasinya.
2. Koperasi penjualan/pemasaran adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi distribusi barang atau jasa yang dihasilkan oleh anggotanya agar sampai di tangan konsumen. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pemasok barang atau jasa kepada koperasinya.
3. Koperasi produksi adalah koperasi yang menghasilkan barang dan jasa, dimana anggotanya bekerja sebagai pegawai atau karyawan koperasi. Di sini anggotanya berperan sebagai pekerja dan pemilik koperasi.
4. Koperasi jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan pelayanan jasa yang dibutuhkan oleh anggota, misalnya : simpan pinjam, asuransi, angkutan dan sebagainya. Di sini anggota koperasi bereperang sebagai pemilik dan pengguna layanan jasa koperasi.

Koperasi jasa yang bergerak dalam usaha simpan pinjam dan koperasi penjualan/pemasaran merupakan jenis kopeasi yang menjadi *favorite* bagi masyarakat di indonsia, terlebih bagi masyarakat di kota-kota kecil,karena perekonomian di kata-kota kecil belum sekuat dan sebesar perekonomian di masyarakat kota besar. Selain itu, memang banyak masyarakat yang mencari nafkah dengan cara melakukan produksi-produksi rumahan atau bisa dikenal dengan UMKM, yang biasanya membutuhkan bantuan pinjaman modal dan tempat untuk memasarkan produk yang mereka hasilkan. Koperasi merupakan pilihan pertama mereka untuk bisa medapatkan dua tawaran tersebut. Selain itu koperasi merupakan sasaran utama untuk masyarakat yang memerlukan pinjaman uang secara mendadak, meskipun kadang ada beberapa koperasi yang bermodus sebagai koperasi namun pada kenyataannya mereka hanyalah lintah darat yang memberi pinjaman dengan bunga yang sangat tinggi, akan tetapi tetap saja masyarakat memngan sangat memerlukan keberadaan koperasi dalam kehidupan sehari-hari.

Di Indonesia banyak sekali usaha yang bergerak di bidang simpan pinjam, sebagai contoh yaitu perbankan dan koperasi. Dari kedua contoh tersebut terdapat banyak perbedaan sesuai dengan peraturan-peraturan yang mengatur masing-masing usaha. Koperasi yang kegiatan usahanya menyimpan dan memberi pinjaman disebut Koperasi Simpan Pinjam. Adapun beberapa pengertian koperasi simpan pinjam menurut Burhanuddin(2010:14) "Koperasi Simpan Pinjam adalah koperasi yang didirikan

gunamemberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk memperolehpinjaman atas dasar kebaikan".

Koperasi Simpan Pinjam menurut Rudianto (2006:76):"Koperasi Simpan Pinjam adalah Koperasi yang kegiatannya untuk menghimpun dana dan menyalurkan melalui kegiatan simpan pinjam dari dan untuk anggota koperasi yang bersangkutan, calon anggota koperasi yang bersangkutan,koperasi lain dan atau anggotanya. Pada dasarnya Koperasi Simpan Pinjam (KSP) menjalankan fungsi yang hampir sama dengan bank, yaitu menjalankan penggalian dana masyarakat dan menyalurkan kembali dan bentuk kredit pada masyarakat yang membutuhkan. Yang membedakan adalah bahwa koperasi dimiliki bersama oleh anggotanya dengan hak dan kedudukan yang sama. Sedangkan bank dimiliki oleh sejumlah orang/badan sebagai pemegang saham, pengendalian dana dari masyarakat luas,namun hanya menyalurkan dana yang terhimpun kepada masyarakat yang mampu memenuhi persyaratan teknis bank. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan, suatu kegiatan penyimpanan dan penyediaan dana dari dan untuk anggota koperasi, calon anggota koperasi, dan koperasi lain berdasarkan kesepakatan simpan menyimpan dan pinjam meminjam atas dasar kebaikan.

Keberadaan koperasi yang ada di banyak wilayah, dan koperasi sendiri berdiri dikarenakan kepentingan anggota koperasi yang bersangkutan, maka koperasi-koperasi ini dibedakan dalam beberapa jenis, yaitu:

1. Jenis Koperasi menurut fungsinya:

- 1) Koperasi pembelian/pengadaan/konsumsi adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi pembelian atau pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan anggota sebagai konsumen akhir. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pembeli atau konsumen bagi koperasinya.
- 2) Koperasi penjualan/pemasaran adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi distribusi barang atau jasa yang dihasilkan oleh anggotanya agar sampai di tangan konsumen. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pemasok barang atau jasa kepada koperasinya.
- 3) Koperasi produksi adalah koperasi yang menghasilkan barang dan jasa, dimana anggotanya bekerja sebagai pegawai atau karyawan koperasi. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pekerja koperasi.
- 4) Koperasi jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan pelayanan jasa yang dibutuhkan oleh anggota, misalnya: simpan pinjam, asuransi, angkutan, dan sebagainya. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pengguna layanan jasa koperasi.

Setiap koperasi bisa saja mempunyai banyak fungsi, dalam artian ada koperasi yang hanya bergerak dalam satu bidang. Misal, koperasi yang bergerak dalam bidang jasa atau koperasi yang bergerak dalam bidang produksi saja. Atau bisa saja koperasi tersebut bergerak dalam dua bidang atau lebih. Misal, koperasi yang menyediakan jasa dan sekaligus menjadi produsen suatu produk. Koperasi satu fungsi disebut koperasi tunggal usaha (*single purpose cooperative*), sedangkan koperasi yang menyelenggarakan lebih dari satu fungsi disebut koperasi serba usaha (*multi purpose cooperative*).

2. Jenis koperasi berdasarkan tingkat dan luas daerah kerja:

- 1) Koperasi Primer. Koperasi primer ialah koperasi yang minimal memiliki anggota sebanyak 20 orang perseorangan.
- 2) Koperasi Sekunder adalah koperasi yang terdiri dari gabungan badan-badan koperasi serta memiliki cakupan daerah kerja yang luas dibandingkan dengan koperasi primer. Koperasi sekunder dapat dibagi menjadi : a) koperasi pusat-adalah koperasi yang beranggotakan paling sedikit 5 koperasi primer. b) gabungan koperasi-adalah koperasi yang anggotanya minimal 3 koperasi pusat. c) induk koperasi-adalah koperasi yang minimum anggotanya adalah 3 gabungan koperasi.

3. Jenis Koperasi menurut status keanggotaannya:

- 1) Koperasi produsen adalah koperasi yang anggotanya para produsen barang/jasa dan memiliki rumah tangga usaha.
- 2) Koperasi konsumen adalah koperasi yang anggotanya para konsumen akhir atau pemakai barang/jasa yang ditawarkan para pemasok di pasar.

Anggota koperasi bisa memerankan peran baik sebagai konsumen baik dalam produsen, dalam artian, mereka bisa saja menjadi konsumen dan produsen disaat yang bersamaan. Hal ini disebabkan oleh keberadaan koperasi ini harus *fleksibel* yaitu harus bisa memenuhi kebutuhan anggota-anggota koperasi tersebut.

Sama seperti jenis koperasi yang cenderung lebih mengikuti pada kebutuhan para anggota, untuk masalah modal, koperasi juga bergantung pada anggota koperasi tersebut. Modal koperasi berasal dari dua(2) modal sendiri atau modal mandiri dan berasal dari modal pinjaman.

4. Modal sendiri

- 1) Simpanan pokok. Simpanan pokok adalah sejumlah uang yang wajib dibayarkan oleh anggota kepada koperasi pada saat masuk menjadi anggota. Jumlah simpanan pokok setiap anggota adalah sama besar. Simpanan pokok tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.
  - 2) Simpanan wajib. Simpanan wajib adalah sejumlah uang yang wajib dibayarkan anggota dalam jangka waktu tertentu. Biasanya dibayar tiap bulan. Jumlah simpanan wajib tidak harus sama untuk tiap anggota. Simpanan wajib tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.
  - 3) Dana cadangan. Dana cadangan adalah sejumlah uang yang diperoleh dari penyisihan Sisa Hasil Usaha (SHU). Dana cadangan berfungsi untuk memupuk modal sendiri dan untuk menutup kerugian koperasi bila diperlukan.
5. Modal pinjaman. Modal pinjaman koperasi berasal dari:
- 1) Anggota;
  - 2) Koperasi lain dan/atau anggotanya;
  - 3) Bank dan Lembaga;
  - 4) Penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya;
  - 5) Sumber lain yang sah. (UU No 25 tahun 1992 pasal 41 Tentang Perkoperasian.)

Suatu koperasi dikatakan aktif jika koperasi yang dalam dua tahun terakhir mengadakan Rapat Tahunan Usaha (RAT) atau koperasi dalam tahun terakhir melakukan kegiatan usaha (Statistik Perkoperasian 2005 [storage.jak-stik.ac.id](http://storage.jak-stik.ac.id)). sedangkan jika dilihat berdasarkan jenis dokumen yang akan digunakan untuk melakukan pencatatan kegiatan koperasi itu aktif atau tidak, dibedakan menjadi dua, yaitu dokumen aktif dan dokumen inaktif ( Deserno dan Kynaston, 2005:60-63).

1. Dokumen aktif yaitu dokumen yang digunakan secara kontinyu minimal 12 kali dalam setahun. Dokumen ini mencakup berkas pegawai yang masih bekerja, dokumen pembelian bahan baku pada tahun anggaran yang sedang berjalan, dan korespondensi yang dilakukan organisasi dengan pihak eksternal.
2. Dokumen inaktif yaitu dokumen jangka panjang dan dokumen semi aktif. Dokumen disebut semi aktif bila hanya digunakan minimal 5 kali dalam setahun.

Koperasi menggunakan dokumen, atau laporan sebagai salah satu indikator apakah koperasi tersebut masih aktif atau tidak aktif, sehingga bisa dikatakan jika suatu koperasi yang hanya memiliki dokumen inaktif, atau tidak melakukan suatu kegiatan usaha sama sekali maka disebut sebagai koperasi yang tidak aktif.

Kota Blitar merupakan salah satu kota di Indonesia yang getol dalam melakukan pembinaan dan pengadaan UMKM bagi masyarakatnya. UMKM di Blitar mempunyai komoditi yang cukup meyakinkan, dan menghasilkan produk yang beragam, mulai produk pangan, batik, sampai kerajinan tangan. Dan peranan koperasi dalam membantu kelancaran UMKM di Kota Blitar ini juga sangat penting, karena memang koperasi lah yang mayoritas menjadi sarana untuk memasarkan produk-produk tersebut ke masyarakat umum. Akan tetapi, pentingnya keberadaan koperasi bagi masyarakat dan sebagai faktor pendukung majunya UMKM ini, tidak begitu disadari oleh masyarakat dan pemerintah setempat. Tercatat bahwa dari 313 koperasi yang ada, 75 koperasi mengalami mati suri, dengan kata lain, tidak bisa berfungsi sebagaimana mestinya. Hal ini juga dibenarkan oleh Kepala Dina Koperasi dan UKM kota Blitar, dikutip dari radio bonafit kota Blitar, menyebutkan bahwa, “ Hampir 24% diantaranya atau sebanyak 75 koperasi di Kota Blitar dinyatakan tidak aktif” (www.mayangkararadio.com)

Jika persentase koperasi yang tidak aktif di kota Blitar tersebut terus mengalami peningkatan, maka tidak mustahil jika kelak akan mempengaruhi perekonomian masyarakat setempat juga. Oleh karena itu, baik masyarakat, anggota keperasai dan pemerinta/dinas koperasi harus lebih peka terhadap masalah koperasi ini.

**Tabel I.1.**  
**Data Aktifitas Identitas Koperasi Kota Blitar**  
**Posisi Per Desember 2015**

No	Identitas Koperasi	Aktif (Unit)	%	Tidak Aktif (Unit)	%
1	KUD Pangan	1	0,4	-	-
2	Kopti	1	0,4	-	-
3	Kopontren	9	3,8	2	3
4	Kopinkra	-	-	2	3
5	KPRI	37	15,6	-	-
6	Kopkar	14	5,9	6	7
7	Kop Angkatan Darat	2	0,8	-	-
8	Kop Kepolisian	1	0,4	-	-
9	Kop Pebabri	1	0,4	-	-
10	Kop Wredatama	9	3,8	-	-

11	K S P	36	15,2	6	7
12	KJKS	2	0,8	-	-
13	Koppas	1	0,4	1	1,3
14	Kopwan	26	10,9	2	3
15	Kop Pemuda	1	0,4	1	1,3
16	Kop PK Lima	1	0,4	2	4
17	Kop Jamu Gendong	-	-	1	1,3
19	K S U	87	36,7	38	49,1
20	Kop Lainnya	8	3,7	14	20
	JUMLAH	237	100%	75	100%
	Prosentase Total		76%		24%

Sumber : Data Dinas Koperasi dan UKM kota Blitar

Dari data tabel di atas, bisa dilihat jika koperasi-koperasi di Kota Blitar sedang mengalami kesulitan untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini juga membuat penulis menjadi tertarik untuk mengetahui lebih lanjut tentang hal-hal atau faktor-faktor apa saja yang menyebabkan banyak matinya atau tidak aktifnya kegiatan koperasi-koperasi yang ada di kota Blitar.

Organisasi dimana peneliti mengadakan penelitian ini adalah di Koperasi Gotong Royong Blitar, yang didirikan pada tanggal 27 Agustus 2004. Koperasi ini didirikan sesuai dengan dasar Undang-undang No.25 Tahun 1992 pasal 35 dan 36. Dengan menggunakan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi Gotong Royong Blitar.

Bidang usaha yang telah dilaksanakan oleh Koperasi Gotong Royong Blitar adalah Unit Simpan Pinjam dengan anggota tercatat 104 pada akhir tahun 2015 RAT Tutup Buku. Sedangkan usaha lain yang dimiliki oleh koperasi ini adalah unit toko kecil yang menjual sembako, sehingga anggota dapat melaksanakan pembelian kebutuhan pokoknya pada Koperasi Gotong Royong Blitar.

Status Koperasi Gotong Royong saat ini bisa dikatakan sedang tidak aktif atau *inactive*, tidak aktif di sini bermaksud, koperasi ini masih dikatakan sebagai kopeasi aktif, karena pihak Dinas Koperasi memang tidak bisa menonkatifkan koperasi ini, akan tetapi di sisi lain, Koperasi Gotong Royong sudah tidak bisa melakukan atau tidak bisa beroperasi sebagai koperasi yang masih aktif lainnya. Hal ini disebabkan karena laporan pengeluaran mereka yang paling terbaru tidak bisa lolos dari sistem audit baik secara eksternal maupun audit internal yang dilakukan oleh pihak Dinas Koperasi. Kondisi koperasi Gotong Royong yang seperti inilah yang dinilai cocok untuk dijadikan sampel penelitian ini.

Baik dalam individu, kelompok atau dalam suatu organisasi, adanya penilaian atau usaha untuk mencapai hasil akhir yang maksimal sangatlah diperlukan, hal itu biasa disebut sebagai kinerja atau *performance*. Adanya kinerja dan penilaian tentang kinerja saat bekerja ini dinilai sangat penting, karena dengan ini bisa dilihat bagaimana usaha atau kinerja karyawan dalam mencapai target yang sudah

ditentukan dari awal. Selain itu penilaian kinerja juga sangat penting sebagai indikator sukses atau tidaknya baik individu, kelompok atau suatu organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Keban, kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk rasa” atau “prestasi” (Keban, 2004: : 45). Selain itu Mangkunegara (2008 : 67), juga mengatakan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Dengan demikian bisa mengartikan kinerja sebagai upaya atau usaha, tolok ukur, atau prestasi dari pekerjaan yang dilakukan baik oleh individu atau secara berkelompok. Kinerja yang sudah dilakukan akan selalu dituntut agar selalu mengalami perubahan yang semakin meningkat.

Keberadaan koperasi-koperasi ini tentu saja tidak terlepas dari campur tangan manusia, dan keberadaan manusia sebagai makhluk sosial seperti itu memaksa untuk selalu hidup berkelompok dan berdampingan satu sama lain. Hal ini juga mendorong untuk selalu berkembang yang lebih maju, baik dari hasil, cara dan jangka waktu dalam menyelesaikan sesuatu. Oleh karena itu, banyak orang yang lebih memilih untuk bekerja secara berkelompok dan bersama-sama. Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dengan adanya organisasi ini, bisa menyelesaikan sesuatu dengan lebih efektif, efisien dan praktis. Menurut Reitz dalam Prastowo (1999 : 20) yang menyatakan suatu organisasi adalah unit sosial yang dibentuk mencapai tujuan atau beberapa tujuan.

Dapat dikatakan jika suatu organisasi pasti memerlukan kinerja yang baik, baik dari kerja individu atau dari secara berkelompok supaya tujuan bersama yang ingin dicapai bisa berjalan sesuai rencana yang sudah ada. Hal ini bisa disimpulkan juga dari Yeremias T Keban (keban, 2004 : 138 ) yang mengatakan jika, kinerja organisasi, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.

Dengan adanya kinerja organisasi yang baik, maka hasil yang akan diperoleh organisasi tersebut juga akan baik pula. Berjalan dengan baik atau tidaknya suatu kinerja organisasi dipengaruhi beberapa faktor. Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (Nogi, 2005 : 180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut :

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.

- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Selain itu, masih banyak faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja organisasi, seperti yang dikemukakan Ruky dalam Hessel Nogi (Nogi, 2005 : 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
  1. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
  2. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
  3. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
  4. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Atmosoeperto, dalam Hessel Nogi (2005 : 181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yang terdiri dari :
  - 1) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
  - 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
  - 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

2. Faktor internal, yang terdiri dari :
  - 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
  - 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
  - 3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
  - 4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari faktor-faktor tersebut, diketahui bahwa, jika faktor yang mempunyai pengaruh paling dominan dalam suatu kinerja organisasi adalah faktor *internal* (faktor yang berasal dari dalam organisasi tersebut) dan faktor *eksternal* (faktor yang berasal dari luar organisasi tersebut). Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Perlu diketahui, perbedaan sumber daya dan faktor *internal* dan faktor *eksternal* setiap organisasi, hal ini akan menyebabkan perbedaan hasil penilaian dan pencapaian setiap kinerja suatu organisasi.

Kinerja organisasi juga memiliki indikator-indikator tertentu, indikator kinerja ini berguna untuk menilai atau mengukur tingkat pencapaian kinerja organisasi tersebut. Selain itu adanya perbedaan-perbedaan penilaian dan pencapaian hasil kinerja organisasi ini menyebabkan orang bingung untuk menilai secara pasti bagaimana kinerja suatu organisasi tersebut, maka dari itu adanya indikator yang menjadi patokan berhasil atau tidaknya suatu kinerja sangatlah penting. Bastian menyebutkan bahwa ada baiknya jika kinerja organisasi memiliki dan memiliki indikator sebagai berikut:

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
4. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan

asumsi yang telah ditetapkan. (Bastian, 2001 : 33).

Dengan penjabaran latar belakang diatas, peneliti ingin lebih memfokuskan penelitian ini pada kinerja koperasi, di mana diharapkan dengan fokus pada topik tersebut, peneliti akan mengetahui faktor-faktor yang seperti apa/bagaimana yang nantinya kan mempengaruhi aktif atau tidaknya kinerja suatu koperasi. Dengan harapan, penelitian ini akan berguna untuk menanggulangi jika ada suatu permasalahan yang serupa pada koperasi-koperasi lain, sehingga tidak akan terjadi *error* atau kesalahan yang sama yang sudah dilakukan oleh Koperasi Gotong Royong ini.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif kualitatif dengan menggunakan pendekatan induktif. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Dinas Koperasi dan UMKM Kota Blitar, dan pada Koperasi Gotong Royong Kota Blitar. Teknik penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling*. Sedangkan, teknik pengumpulan data yang dilakukan terdiri atas wawancara mendalam dengan format pertanyaan atau wawancara terbuka, observasi langsung, dokumen dan menggunakan wawancara terstruktur sebagai pedoman. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Sementara teknik pemeriksaan dan keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi.

### Hasil dan Pembahasan

#### Laporan Keuangan KSU Gotong Royong

Pendapatan operasional dari KSU Gotong Royong pada tanggal 31 Desember 2013 adalah sebesar Rp. 15.829.991,- yang terdiri dari pendapatan bunga Rp.9.054.196,- pendapatan administrasi Rp.6.245.605,- dan pendapatan lain-lain yaitu sebesar Rp.530.190,-. Jumlah pendapatan ini merupakan pendapatan yang belum dikurangi dengan biaya-biaya yang timbul antara lain adalah beban bunga untuk tabungan sebesar Rp.11.200.325,- beban sumber daya manusia adalah sebesar Rp.6.823.957,- beban administrasi dan umum sebesar Rp.1.246.050,- biaya penyusutan dan amortisasi sebesar Rp.306.750,- dan beban lain-lain sebesar Rp.25.360,- sehingga total dari beban adalah Rp.19.611.442,-

Pendapatan koperasi dibandingkan dengan beban koperasi apabila dilihat secara keseluruhan adalah beban koperasi lebih besar dibandingkan pendapatan koperasi. Beban koperasi yang lebih besar dari jumlah pendapatan inilah yang menyebabkan koperasi tidak mampu untuk memberikan pembagian Sisa Hasil Usaha, karena SHU yang dimiliki bersaldo

negatif atau mengalami kerugian yaitu sebesar Rp.3.781.451,-. Kerugian pada tahun tersebut merupakan kerugian yang secara langsung akan mengurangi modal secara keseluruhan atau kekayaan bersih dari KSU Gotong Royong.

Neraca KSU Gotong Royong mempunyai komposisi pada kas sebesar Rp.15.000,- piutang kepada anggota yang belum dibayar adalah Rp.41.430.726,- surat-surat berharga yang dimiliki adalah sebesar Rp.506.500,- dan beban dibayar dimuka adalah sebesar Rp.605.623,- total aktiva lancar KSU Gotong Royong adalah Rp.42.557.849,-. Pada komposisi aktiva tetap terdapat kendaraan bermotor berupa sepeda motor seharga Rp.10.000.000,- dengan akumulasi penyusutan sebesar Rp.250.000,- sehingga nilai bukunya menjadi Rp.9.750.000,- pada inventaris kantor yang tercatat adalah sebesar Rp.1.316.310,- dengan nilai penyusutan sebesar Rp.113.500,- sehingga nilai buku adalah sebesar Rp.1.202.810,-. Total aset perusahaan adalah sebesar Rp.53.510.659,-.

Pada sisi pasiva KSU Gotong Royong dengan tabungan peserta sejumlah Rp.49.259.753,- dan kewajiban lain-lain sebesar Rp.160.056,- jumlah kewajiban lancar adalah sebesar Rp.49.419.809,- pada kekayaan bersih yang menjadi tanggungan koperasi atau modal dan kewajiban adalah : simpanan pokok adalah Rp.2.130.056,- simpanan wajib Rp.1.765.035,- cadangan umum Rp.599.065,- modal penyertaan pada koperasi tersebut adalah Rp.599.065,- modal penyertaan adalah sebesar Rp. 3.000.000,-. Pada sisi ini terdapat kerugian atau SHU negatif sebesar Rp.3.403.305,- total aset pada pasiva adalah sebesar Rp.53.510.659,-

Apabila dilihat dari sisi aktiva lancar terdapat piutang yang menumpuk, hal ini merupakan indikasi bahwa masih banyak anggota yang meminjam uangnya akan tetapi belum mengembalikan sehingga piutang ini menjadi banyak. Jumlah surat berharga yang dimiliki juga tidak sebanding dengan kas yang ada, demikian juga beban dibayar dimuka juga lebih besar daripada kas yang tersedia, seharusnya koperasi menjual surat-surat berharganya dan menanggukhan pembayaran uang dimuka, sehingga uangnya dapat diputar dan belum kembali.

Pada sisi kewajiban lancar taungan anggota koperasi dan kewajiban lain-lain sebesar Rp.49.419.809,- apabila dibandingkan dengan aktiva lancar saja, posisi koperasi Gotong Royong sudah tidak likuid, karena mempunyai rasio yang negatif. Dengan demikian koperasi tidak mampu membayar semua hutang jangka pendeknya yang sudah jath tempo.

Kekayaan bersih yang meliputi simpanan pokok sebesar Rp.2.130.056,- simpanan wajib Rp.1.765.035,- dimana simpanan wajib dan simpanan pokok adalah milik anggota dan harus dikembalikan. Cadangan umum sebesar Rp.599.065. Sisa Hasil Usaha

yang merupakan laba dari koperasi yang akan dibagikan kepada anggota koperasi mempunyai saldo negatif atau rugi sebesar Rp.3.403.305,- dan penyertaan modal sebesar Rp.3.000.000,- sehingga kekayaan bersih sebesar Rp.4.090.851,- Apabila dilihat dari jumlah kekayaan bersih sebesar 7,64% dari total aset koperasi, hal ini mempunyai kekayaan bersih yang kecil karena tidak ada 25% atau seperempat dari aset keseluruhan.

### **Analisis Kinerja Koperasi dengan Indikator Input**

Input suatu perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa dapat dikategorikan kepada sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya alam dengan sumber daya informasi dan teknologi. Koperasi itu sendiri sangat bergantung pada adanya input, terutama dalam pendanaan yang diperoleh dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan, dan dana pinjaman. Koperasi Gotong Royong merupakan koperasi serba usaha, yang bergerak dalam bidang simpan pinjam dan usaha kecil seperti memperjual belikan sembako. Oleh karena itu, faktor modal membawa peranan penting bagi eksistensi dan seapak terjag koperasi ini.

Dalam hal ini, peneliti akan meneliti tentang bagaimana sirkulasi input yang berupa sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya alam dengan sumber daya informasi dan teknologi, dalam perannya memberikan kontribusi utama pada berjalannya usaha dan kinerja suatu koperasi.

Hasil dari penelitian dengan indikator masukan (*input*) diketahui bahwa koperasi mempunyai keterbatasan dalam penyediaan barang atau jasa sebagai input, faktor-faktor penyebab tidak aktif koperasi kota Blitar adalah:

#### **1. Bahan baku sulit didapat**

Faktor internal sumber daya kapital dan faktor eksternal ekonomi. Koperasi mempunyai keterbatasan dalam hal suplai bahan baku, untuk bahan baku yang tersedia di sekitar dapat terpenuhi hanya dalam jangka pendek saja dan habis, sehingga untuk mendapatkan bahan baku lagi harus mencari dari luar daerah. Hal ini menambah ongkos produksi, imbasnya pada harga yang meningkat. Apabila harga meningkat dan kurang mampu bersaing, maka barang dagangan akhirnya tidak laku terjual.

Semakin mahalnya harga barang-barang pokok, dan semakin melemahnya nilai tukar mata uang Indonesia terhadap nilai tukar uang mata asing, terutama dollar membawa peranan penting juga pada keterbatasan dalam hal suplai bahan baku yang dibutuhkan.

#### **2. Modal kurang**

Faktor internal sumber daya kapital. Modal koperasi sebagian besar dari iuran pokok dan iuran wajib anggota koperasi, secara prinsip memang dipungut agar tidak memberatkan anggota koperasi, hal inilah yang membuat sulit untuk berkembang.

### 3. Tenaga Kerja Kurang Terampil

Faktor internal sumber daya modal. Keterbatasan tenaga terampil koperasi karena pendirian koperasi yang bukan semata-mata untuk tujuan profit, karena faktor gotong-royong memegang prinsip yang utama, sehingga siapapun boleh menjadi anggota. Koperasi yang tidak selektif ini membuat anggotanya rata-rata mengikuti tidak mempunyai motivasi bisnis, perlu untuk ditumbuh kembangkan lagi.

Koperasi adalah suatu organisasi yang dibentuk atas azas kekeluargaan dan azas percaya. Kondisi seperti ini merupakan bisa menjadi pedang bermata dua bagi koperasi, sisi baiknya adalah, karena azas percaya yang dipakai maka pengurus koperasi yang ditunjuk biasanya adalah kerabat atau warga sekitar lokasi koperasi. Namun kelemahan dalam pemakaian azas ini adalah kurangnya daya saing untuk mendapatkan pengurus yang kompeten dan yang mempunyai kualitas yang mumpuni dibidang perkoperasian.

### 4. Sumber Informasi yang Terbatas

Faktor internal budaya organisasi. Pengetahuan anggota koperasi antara yang satu dengan yang lain tidak sama, rata-rata mereka tidak mempunyai akses terhadap sumber informasi yang seharusnya dimiliki oleh mereka. Keterbatasan informasi yang diperoleh anggota koperasi seharusnya diimbangi dengan keterbukaan komunikasi antara anggota koperasi sehingga saling memberi dan menerima informasi yang bermanfaat bagi perkembangan usaha mereka. Karena keterbatasan sumber informasi itulah pengetahuan akan koperasi dan dunia luar secara umum terbatas sehingga kurang memotivasi anggota untuk berkembang sesuai dengan perkembangan jaman.

## Analisis Kinerja Koperasi dengan Indikator Output

Output suatu perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa dapat berupa barang dan jasa yang dihasilkan dari proses produksi oleh koperasi. Koperasi Gotong Royong yang berlaku serba usaha memang memiliki usaha dalam pemasaran sembako produk warga sekitar, koperasi ini awalnya memang menjadi wadah pemasaran hasil produksi warga sekitar, seperti tahu, tempe, beras, dan lain-lain. Suatu koperasi serba usaha sendiri bisa dikatakan maju jika mereka bisa memasarkan produk-produk mereka dengan baik

Dalam point ini, akan dibahas tentang bagaimana kualitas barang dan jasa yang dihasilkan dari proses produksi oleh koperasi, terutama dalam faktor barang.

Indikator keluaran (*output*) hasil penelitian diketahui bahwa koperasi menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas di bawah standart, faktor-faktor penyebab tidak aktif koperasi adalah:

#### 1. Pemasaran sulit

Faktor internal sumber daya modal dan faktor eksternal sosial. Koperasi dalam memasarkan barangnya mempunyai kesulitan pada faktor distribusi

barang, tidak memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta teknik pemasaran yang masih tradisional. Distribusi dilakukan dengan cara yang sederhana hanya dilakukan misalnya dari mulut ke mulut atau hanya menunggu ada pembeli atau konsumen yang datang cara ini sebetulnya harus dirubah dengan cara jemput bola. Barang yang dipasarkan oleh anggota koperasi juga tidak memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga ketika barang dibawa ke pasar, tidak begitu banyak yang membutuhkan. Teknik pemasaran yang sederhana lebih memperburuk situasi pemasaran anggota koperasi. Apabila barang tidak laku, maka akan kembali menumpuk di gudang dan seterusnya apabila kadaluarsa, barang harus dibuang, dan apabila hal ini terjadi memicu kerugian.

#### 2. Area pemasaran terbatas

Faktor eksternal ekonomi dan sosial. Keterbatasan sarana untuk pemasaran sehingga anggota koperasi hanya mampu memasarkan barangnya pada daerah sekitar saja. Area pemasaran yang terbatas juga membawa pengaruh menurunnya tingkat penjualan dan omset penjualan.

Blitar adalah kota yang kecil dengan daya beli masyarakat yang terbatas, hal ini menyebabkan jenis barang yang dibeli dan dikonsumsi oleh warga juga terbatas juga.

#### 3. Pesaing produk sejenis banyak

Faktor eksternal ekonomi. Persaingan dengan perusahaan atau produk lain selain koperasi juga sering memicu penurunan omset penjualan. Persaingan terjadi pada level harga, koperasi tidak mampu menekan harga karena ongkos produksi yang tinggi, oleh karena itu perlu koperasi perlu diberikan wadah dari pemerintah untuk mempromosikan barang dagang. Kualitas produk yang diproduksi oleh koperasi juga relatif sedang sehingga ketika ada pesaing dengan harga yang sama dengan kualitas produk yang lebih baik, maka konsumen cenderung untuk memilih produk yang ditawarkan oleh pesaing.

#### 4. Adanya barang substitusi

Faktor eksternal ekonomi. Adanya barang pengganti (substitusi) semakin bertambah di pasar, apabila hal ini tidak segera melakukan diversifikasi produk dan anggota koperasi tidak mampu membendung serangan dari barang pengganti ini, maka barang yang dipasarkan tidak mempunyai nilai tawar sehingga tidak mendapat perhatian dari konsumen. Pada akhirnya akan menambah penumpukan barang yang tidak laku.

#### 5. Teknologi masih sederhana

Faktor internal sumber daya modal. Kemajuan teknologi juga membawa dampak yang baik dan buruk bagi koperasi, dampak yang baik dirasakan apabila anggota koperasi mampu memanfaatkan seluruh potensi untuk memajukan koperasinya, dampak buruknya adalah dengan adanya teknologi baru.

#### 6. Brand operasi yang kurang dikenal

Faktor internal sumber daya manusia dan faktor eksternal ekonomi dan sosial. Merek merupakan salah



satu hal yang menjadi sangat penting ketika seorang konsumen harus mengenali sesuatu barang dengan mengerti kualitas yang ada di dalamnya, dengan adanya merek, maka konsumen lebih tidak hanya mengenal akan tetapi menaruh kepercayaan mereka pada merek yang merek gunakan.

### **Analisis Kinerja Koperasi dengan Indikator Outcome**

Outcome suatu perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa hasil yang dicapai oleh perusahaan yaitu dengan indikator pendapatan dikurangi dengan pengeluaran sehingga menghasilkan selisih positif berupa laba dari koperasi. Pengolahan dari pengeluaran dan dari pemasukan yang didapat, yang nantinya akan memperlihatkan apakah mengalami rugi atau untung suatu usaha, perlu dikelola dengan baik. Karena, laporan keuangan inilah yang nantinya akan menjadi patokan bagaimana kondisi usaha itu bersebut kelak. Koperasi pun juga memerlukan hal ini, terlebih dikarenakan modal utama yang mereka dapat adalah dari simpanan wajib dan simpanan pokok para anggotanya, maka laporan keuangan mereka juga harus lebih jelas, terperinci dan benar.

Indikator hasil (*outcomes*) hasil penelitian diketahui bahwa koperasi dalam menghasilkan barang atau jasa kurang fokus pada tujuan akhir yaitu sisa hasil usaha atau laba, faktor-faktor penyebab koperasi tidak aktif adalah:

#### **1. Kurang mampu membukukan kegiatan (laporan keuangan)**

Faktor internal sumber daya manusia. Kebanyakan koperasi di wilayah kota Blitar memiliki kemampuan terbatas dalam melaksanakan tata kelola di bidang pencatatan transaksi yang mereka lakukan, sehingga kegiatan pembukuan juga terganggu. Terganggunya kegiatan pembukuan akan berdampak pada kurang dapat dikendalikan kegiatan koperasi dari segi pendanaan. Apabila hal ini terus menerus terjadi, maka transaksi koperasi yang berhubungan dengan dana tidak dapat ditelusuri, inilah yang membuat berkurangnya aset keuangan dalam koperasi.

#### **2. Kurang mampu mengelola keuangan (manajemen keuangan)**

Faktor internal sumber daya manusia dan struktur organisasi. Faktor internal struktur dan sumber daya manusia. Pengelolaan keuangan tidak mudah dan tidak semua orang dapat melakukan dengan baik, sebenarnya koperasi boleh mempekerjakan atau menunjuk salah satu orang sebagai manager keuangan, penunjukkan ini biasanya disertai dengan gaji yang relatif tinggi, koperasi rata-rata kurang mampu untuk menggaji manager keuangan.

#### **3. Penggunaan teknologi kurang (manajemen operasional)**

Faktor internal sumber daya kapital dan budaya organisasi. Pengelolaan produksi mulai dari input proses dan output, merupakan salah satu rangkaian yang tidak terputus dan membentuk suatu sistem produksi yang akan menghasilkan produk dan

jasa yang berkualitas yang memiliki daya saing bagi koperasi.

#### **4. Kurang mampu mengelola produk (manajemen produksi)**

Faktor internal sumber daya manusia. Jenis produk yang monoton dan terbatas juga akan mempengaruhi hal ini, kurang mempunyai koperasi untuk mengolah dan memproduksi barang yang lebih bervariasi juga berpengaruh dalam daya saing penjualan. Kreatifitas dan originalitas sangat diperlukan dalam faktor ini, hal ini diperlukan karena banyaknya penjualan produk yang sama di pasaran, jika produk koperasi tidak mempunyai kreatifitas dan originalitas, tentu saja akan kalah bersaing dengan produk-produk yang sama dan menunyi keunggualan lain.

#### **5. Kurang mampu membuat anggaran (perencanaan)**

Faktor internal sumber daya manusia dan tujuan perusahaan. Perencanaan secara kuantitatif atau rencana perusahaan yang dicetuskan dalam bentuk angka disebut dengan anggaran, koperasi rata-rata tidak mempunyai perencanaan yang fokus pada masa depan koperasi. Koperasi hanya membuat tanpa ada rencana akan dipasarkan di mana, atau bagaimana seandainya biaya simpan terlalu tinggi atau rusaknya produk karena terlalu lama disimpan. Anggaran dibuat untuk dilaksanakan dan diawasi serta dikendalikan, apabila koperasi tidak mempunyai perencanaan, maka koperasi akan berjalan tidak tentu arah, oleh karena itu sulit untuk dikendalikan, akibatnya koperasi mudah goyah dan berjalan tidak sesuai dengan AD dan ART yang telah disepakati.

#### **6. Keterbatasan pengetahuan (Skill)**

Faktor internal sumber daya manusia, budaya organisasi dan tujuan perusahaan. Skill merupakan salah satu kemampuan yang tidak bisa dimiliki dengan sekejap, koperasi di kota Blitar, rata-rata dibentuk oleh sekumpulan orang-orang yang mempunyai pengetahuan terbatas pada bidang bisnis. Kemampuan yang terbatas akan cenderung untuk menjalankan bisnis apa adanya.

### **Analisis Kinerja Koperasi dengan Indikator Impact**

Impact suatu perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa. Hasil yang dicapai oleh perusahaan yaitu dengan indikator kelancaran dalam hal input, proses produksi dan luaran dari perusahaan.

Indikator dampak (*impact*) hasil penelitian merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan, diketahui indikator yang lain dari kualitas organisasi adalah *input*, *output* dan *outcomes* bahwa faktor-faktor penyebab tidak aktif koperasi kota Blitar adalah:

#### **1. Input (Input tersedia, input tidak tersedia)**

Faktor internal sumber daya alam, sumber daya manusia dan sumber daya kapital dan faktor eksternal ekonomi. Koperasi rata-rata kekurangan

sumber daya alam, sumber daya tenaga kerja dan sumber daya modal. Oleh karena itu banyak koperasi yang mati karena dari dalam operasi itu sendiri, sedangkan dari faktor eksternal terdapat faktor ekonomi, hal ini meliputi pasar, pesaing dan suhu politik dan ekonomi makro yang kurang mendukung untuk tumbuh kembangnya koperasi.

### 2. **Output (sesuai pasar dan tidak sesuai pasar)**

Faktor internal tujuan koperasi merupakan faktor eksternal yaitu ekonomi dan sosial yaitu tingkat keterbatasan ekonomi dan lingkungan sosial yang kurang memahami proses bisnis secara keseluruhan. Sehingga dari segi faktor internal yang terjadi adalah kegagalan koperasi untuk mencapai tujuan perusahaan, hal inilah yang menyebabkan tidak aktifnya koperasi di Indonesia.

### 3. **Outcomes (Proses produksi, teknologi, kualitas)**

Tujuan koperasi secara finansial yaitu meningkatkan sisa hasil usaha, tidak dapat tercapai karena faktor internal dan eksternal yang pada umumnya terjadi karena terbatasnya sumber daya dan pasar yang kurang mendukung.

#### **Kesimpulan**

Analisis kinerja koperasi berdasarkan kualitas kinerja organisasi dimulai dengan mengetahui indikator dari kualitas kinerja organisasi yang memiliki empat indikator yaitu *input* (masukan), *output* (keluaran), *outcome* (hasil) dan *impact* (dampak). Hasil temuan ternyata koperasi yang tidak aktif mempunyai permasalahan sebagai berikut:

Penyebab tidak aktif dengan indikator masukan (*input*) hasil penelitian diketahui bahwa koperasi mempunyai keterbatasan dalam penyediaan barang atau jasa sebagai input yaitu bahan baku sulit didapat, modal kurang, tenaga kerja kurang terampil, sumber informasi yang terbatas, hasil ini tidak sesuai dengan kualitas kinerja organisasi yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.

Penyebab tidak aktif koperasi dengan indikator keluaran (*output*) hasil penelitian diketahui bahwa koperasi menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas di bawah standart yaitu pemasaran sulit, area pemasaran terbatas, pesaing produk sejenis banyak, adanya barang substitusi, teknologi masih sederhana, dan brand operasi yang kurang dikenal, hasil ini tidak sesuai dengan kualitas kinerja organisasi yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.

Penyebab tidak aktif dengan indikator hasil (*outcomes*) hasil penelitian diketahui bahwa operasional dalam menghasilkan barang atau jasa kurang fokus pada tujuan akhir yaitu sisa hasil usaha atau laba yaitu kurang mampu membukukan kegiatan (laporan keuangan), kurang mampu mengelola keuangan (manajemen keuangan), penggunaan teknologi kurang (manajemen operasional), kurang mampu

mengelola produk (manajemen produksi), kurang mampu membuat anggaran (perencanaan) dan keterbatasan pengetahuan (*Skill*) hasil ini tidak sesuai dengan kualitas kinerja organisasi yaitu segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

Penyebab tidak aktif dengan indikator dampak (*impact*) hasil penelitian diketahui bahwa dampak dari masalah input, output yaitu *input* tersedia, input tidak tersedia), output (sesuai pasar dan tidak sesuai pasar), *outcomes* (proses produksi, teknologi, kualitas), hasil ini tidak sesuai dengan kualitas kinerja organisasi yaitu memberikan pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Selain itu, kurang sinkron dan kerjasama antara dinas terkait, koperasi dan pemerintah dinilai masih sangat kurang. Kurangnya pembinaan dari dinas serta minimnya perhatian dari pemerintah, ditambah dengan kepasifan dari pihak koperasi semakin membuat kondisi koperasi semakin memburuk situasi yang sudah ada.

#### **Daftar Pustaka**

##### **BUKU**

- Arikunto, Suharsimi, (2006). *Prosedur Penelitian – Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bastian, Indra., (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, BPFE, Jogjakarta.
- Burhan, Bungin, (2001). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, PT Raja Grfindo Persada, Jakarta.
- Burhan, Bungin., (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Burhanuddin, (2010). *Prosedur Mudah Mendirikan Koperasi*, Pustaka Yustisia, Yogyakarta.
- Keban Yeremias T., (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Jogjakarta.
- Kountur Ronny, (2009). *Metodelogi penelitian – Untuk Penulisan Tesis dan Skripsi (Edisi Revisi)*, PPM Mnanagement, Jakarta.
- Moleong, Lexy J., (2004). *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- (2001). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya Offset, Banadung.

Volume 4, Nomor 3, September - Desember 2016

Prawirosentono.S, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Jogjakarta.

Rudiono, (2006). *Akuntansi Koperasi*, Grafindo, Jakarta.

Surhartai Jaeson, Tati, (2005). *Manajemen Strategik Koperasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Sutopo, H.B, (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*, UNS Press, Surakarta.

Tangkilisan, Hessel Nogi S.,(2005). *Manajemen Publik*, Grasindo, Jakarta.

#### INTERNET

<http://indraachmadi.blogspot.com/2012/04/kinerja-organisasi.html> diakses tanggal 18 Maret 2016, pukul 21:24.

*Koperasi* diakses dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Koperasi> tanggal 22 Maret 2016 pukul 2:30.

*Organisasi*, diakses dari: <http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi> pada tanggal 20 Maret 2016 pukul 22:16.

[www.mayangkararadio.com](http://www.mayangkararadio.com) diakses pada tanggal 11 Januari 2015, pukul 01:55.

[Storage.jak-stik.ac.id](http://Storage.jak-stik.ac.id) diakses pada tanggal 1 Agustus 2016, pukul 19:19

#### JURNAL

Deserno I dan Kyhaston, D. (2005), *A Records Management Program That Works For Archives. The Information Management Journal*. 60-63

#### UNDANG-UNDANG

UU No 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian

Peraturan Pemerintah Daerah Kota Blitar No 7 Tahun 2008 Tetang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Blitar