



MONOGRAF

Efektifitas Kemitraan

KOPERASI

Dr. Fanlia Prima Jaya, SE., MM.



KOPERASI INDONESIA

MONOGRAF

EFEKTIFITAS KEMITRAAN KOPERASI

Penulis :

Fanlia Prima Jaya



Penerbit & Percetakan Buku

2022

MONOGRAF
Efektifitas Kemitraan Koperasi

Penulis:
Fanlia Prima Jaya

ISBN. 978-623-91914-4-3

Editor: Yuliana, SE.

Copyright © 2022, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penyunting: Yuliana, SE.
Desain Sampul & Tataletak: Hidayati A.Md.

Diterbitkan oleh:
HANKEN SUKSES JAYA
Penerbitan dan Pечetakan Buku

Jl. Raga Buana I No.26A Kayutangi Banjarmasin 70125
E-mail: hankensuksesjaya@gmail.com
Contact person: 0878 1628 6185

Cetakan pertama, Desember 2022

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis

— — — — —
— — — — —
KATA PENGANTAR
— — — — —
— — — — —

Dengan puji dan rasa syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT serta dengan berkat dan rahmat yang diberikan penulis dapat menyelesaikan buku monograf yang berjudul **“Efektivitas Kemitraan Koperasi)”**.

Adapun tujuan dari buku monograf ini adalah diharapkan menjadi tambahan referensi bagi para akademisi dan masyarakat pada umumnya dalam rangka menambah khasanah pengetahuan tentang Koperasi di Kota Banjarmasin.

Meskipun telah berusaha menyelesaikan buku monograf ini sebaik mungkin, penulis menyadari bahwa masih ada kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penyusunannya

Akhir kata, penulis berharap semoga buku monograf ini bermanfaat bagi para pembaca dan pihak-pihak lainnya.

Banjarmasin, Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	2
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	15
1. Kemitraan	6
2. Partisipasi Anggota	23
3. Kinerja	30
4. Manajerial Koperasi	34
5. Manajemen Kinerja Koperasi	42
B. Penelitian Terdahulu	51
 BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL & HIPOTESIS	
A. Kerangka Proses Berpikir	54
B. Kerangka Konseptual Penelitian	56
C. Hipotesis Penelitian	56
 BAB IV : METODELOGI PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian.....	58
B. Metode Penelitian yang digunakan	58
C. Populasi dan Sampel	59
D. Jenis dan Sumber Data	61
E. Metode Pengumpulan Data	62
F. Definisi Operasional variabel	62
G. Teknik Analisa Data	66
H. Lokasi dan Waktu Penelitian	69

BAB V : HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	70
B. Deskriptif Tanggapan Responden	78
1. Distribusi Frekuensi Kemitraan (X_1)	79
2. Distribusi Frekuensi Partisipasi Anggota (X_2)	81
3. Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial (Z)	82
4. Distribusi Frekuensi Kinerja Koperasi (Y)	86
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument.....	88
1. Uji Validitas Instrument	88
2. Uji Reliabilitas Instrument.....	89
D. Full Model Output PLS	90
1. <i>Outer Measurement Full Model</i>	91
2. Uji Reliabilitas Indikator	93
E. Modifikasi Model Output PLS	94
1. <i>Outer Measurement Modification Model</i>	94
2. Uji Reliabilitas Indikator	97
F. Uji Hipotesis	98
G. Pembahasan	100
1. Pembahasan hasil Penelitian	100
2. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	100
3. Temuan Penelitian	108
4. Kontribusi terhadap pengembangan Ilmu Ekonomi	109
5. Keterbatasan Penelitian	109

BAB VI : PENUTUP

A. Simpulan	110
B. Saran	110

DAFTAR PUSTAKA	112
-----------------------------	-----



**BAB
1**

Pendahuluan

Pemberdayaan Koperasi merupakan bagian integral dalam pembangunan nasional yang bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur. Dalam pembangunan bidang ekonomi secara eksplisit UUD NRI 1945 menekankan implementasi azas kekeluargaan (pasal 33 ayat 1) dan penyelenggaraan perekonomian nasional yang berdasar atas demokrasi ekonomi (pasal 33 ayat 4).

Selaras dengan itu, kebijakan yang berpihak (*affirmative policy*) terhadap Koperasi telah menjadi harapan yang berkembang luas di tengah tumbuhnya kesadaran dan perhatian masyarakat terhadap nasib ekonomi rakyat. Oleh karena itu, selain pertumbuhan dan stabilitas ekonomi, aspek penting yang menjadi agenda besar dalam proses pembangunan ekonomi saat ini dan ke depan adalah kemandirian ekonomi nasional dan pemerataan pembangunan yang berkeadilan. Dalam hal ini diperlukan pemberdayaan Koperasi dan Usaha lainnya, berkaitan langsung dengan kehidupan dan peningkatan kesejahteraan bagi sebagian besar rakyat Indonesia (*pro poor*). Selain itu, potensi dan peran strategis koperasi telah teruji menjadi penopang kekuatan dan pertumbuhan ekonomi nasional (*pro growth*). Keberadaan Koperasi sebagai salah satu pelaku ekonomi nasional juga merupakan subyek vital dalam pembangunan, khususnya dalam rangka perluasan kesempatan berusaha bagi wirausaha baru dan penyerapan tenaga kerja serta menekan angka pengangguran (*pro job*). Pendekatan pembangunan yang ditujukan pada pelaku ekonomi, khususnya pada Koperasi amat penting. Langkah ini sekaligus untuk mempertegas penataan struktur pelaku ekonomi nasional. yang mana pembangunan juga ditujukan kepada usaha bentuk Koperasi, dan diharapkan menghantarkan penataan struktur pelaku ekonomi

nasional yang lebih padu dan seimbang, baik dalam skala usaha, strata dan sektoral, sehingga berkembang struktur pelaku ekonomi nasional yang kokoh dan mandiri.

A. Latar Belakang

Dalam Renstra Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2015-2019, disebutkan bahwa Kerjasama antar koperasi dan dengan usaha negara dan usaha swasta sebagai mitra usaha dikembangkan secara lebih nyata untuk mewujudkan kehidupan perekonomian berdasarkan demokrasi ekonomi yang dijiwai semangat dan asas kekeluargaan, kebersamaan, kemitraan usaha, dan kesetiakawanan, serta saling mendukung dan saling menguntungkan. Potensi koperasi untuk tumbuh menjadi usaha skala besar terus ditingkatkan antara lain melalui perluasan jaringan usaha koperasi, pemilikan saham, keterkaitan dengan usaha hulu dan usaha hilir baik dalam usaha negara maupun usaha swasta.

Potensi pertumbuhan koperasi tersebut sangatlah realistis, hal ini dapat dilihat dari data pertumbuhan keragaan koperasi Provinsi Kalimantan Selatan pada Tabel 1.1. sebagai berikut :

Tabel 1.1
Pertumbuhan Keragaan Koperasi di Provinsi Kalimantan Selatan

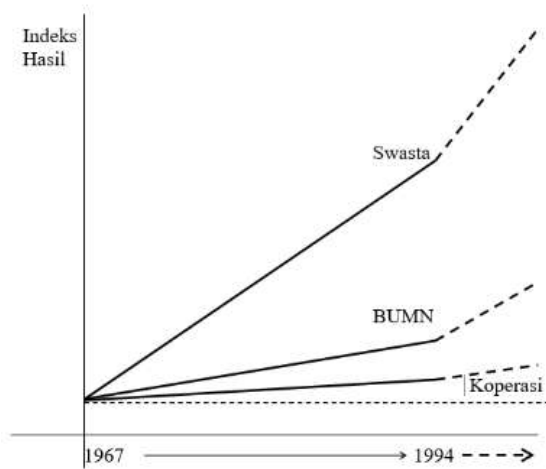
No.	Keterangan	2018	2019
1.	Koperasi	1.705	2.184
2.	Anggota	190.533	198.855
3.	RAT (unit)	711	790
4.	Modal Sendiri (Rp. Juta)	827.539,50	884.023,58
5.	Modal Luar (Rp. Juta)	518.005,04	678.359,08
6.	Vol.Usaha (Rp. Juta)	977.215,99	1.015.792,74
7.	SHU (Rp. Juta)	118.457,24	126.203,64

Sumber : Kementerian Koperasi & UKM RI per 31 Desember 2018
Kementerian Koperasi & UKM RI per 31 Desember 2019
Data diolah kembali.

Dari Tabel 1.1. diketahui bahwa jumlah koperasi dari tahun 2018 ke tahun 2019 meningkat sebanyak 479 Koperasi, selanjutnya jika ditinjau dari daya serap ketenagakerjaan jika dihitung dari jumlah Anggota dari tahun 2018 ke tahun 2019 juga mengalami peningkatan sebanyak 8.322 orang, berikutnya untuk RAT ada peningkatan dari tahun 2018 sampai dengan 2019 yaitu sebanyak 79 unit, demikian pula jika ditinjau dari besarnya assets koperasi (modal sendiri + modal luar) sebanyak Rp.1.345.544,54 Milyar ditahun 2018 terus meningkat di tahun 2020 menjadi Rp.1.562.382,66 Milyar atau tumbuh sebesar Rp.216.838,12 Juta selama 1 tahun, kemudian jika ditinjau dari besarnya volume usaha dari tahun 2018 sampai dengan 2019 meningkat sebesar Rp 38.576,75 Juta selama 1 tahun.

Terakhir jika ditinjau dari Sisa Hasil Usaha (SHU) juga terlihat peningkatan dari tahun 2018 ke tahun 2019 yaitu sebanyak Rp.244.660,88 Juta. Di samping potensi pertumbuhan koperasi tersebut, juga eksistensi dan esensi koperasi dalam kerangka ekonomi nasional di Indonesia sudah tidak diragukan lagi, karena secara konstitusional telah dijamin dalam UUD NRI 1945 Pasal 33, dan Undang Undang tentang perkoperasian yang telah diperbaharui yakni; UU No.17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian. Namun demikian, kadar kemampuan koperasi untuk bergerak paralel seperti diharapkan, dalam kenyataannya banyak mendapat kendala terutama ditujukan pada daya tarik dan kontribusi dalam memobilisasi dan mendukung kegiatan ekonomi rakyat.

Ambivalensi terhadap kemampuan koperasi dengan berbagai fenomenanya bermunculan sejalan dengan perkembangan sektor lain seperti Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah memberikan kontribusi lebih besar terhadap *Gross National Product* (GNP) Indonesia. Sedangkan kontribusi Badan Usaha Bentuk Koperasi (BUBK) terhadap GNP Indonesia masih relatif kecil dibandingkan dengan kontribusi BUMN dan terlebih lagi dibandingkan dengan kontribusi BUMS. Ropke & Wirasasmita, 1995, menyatakan tiga pilar ekonomi Indonesia dalam hubungannya dengan kontribusinya terhadap GNP Indonesia, diilustrasikannya ke dalam Gambar 1.1. di halaman berikut :



Gambar 1.1. Kontribusi Terhadap GNP Indonesia dari Hasil Sektoral
 Sumber : (Ropke & Wirasasmita, 1995)

Dari Gambar 1.1. tersebut nampak bahwa swasta memberikan kontribusi terbesar terhadap GNP Indonesia, disusul oleh BUMN dan yang terendah ialah Koperasi. Selanjutnya (Ropke & Wirasasmita, 1995 : 4) mengemukakan peranan koperasi masih nampak terlalu kecil dalam kegiatan ekonomi Indonesia, sebagai berikut :

The most important and obvious fact we have to acknowledge in our thinking is that cooperative institutions cover only a very small part of all economic transactions (see :). Why is this the case ? Why not more economic transactions are governed by cooperatives and why not more value is created by cooperative institution ? Why is not all production and distribution carried out by cooperatives.

Our simple answer : cooperative institutions seems to possess only limited differential or comparative advantages to compete successfully with other kinds of institutions, especially capitalist firms.

Jadi posisi koperasi masih lemah dari segi kemampuan pengelolaan secara profesional dalam memperoleh keunggulan

komperatif (*comparative advantages*) dan keunggulan bersaing (*competitive advantages*). Berdasarkan pengamatan penulis diketahui bahwa faktor penyebab lemahnya kemampuan pengelolaan tersebut antara lain ialah ; lemahnya kemitraan, lemahnya partisipasi anggota, dan lemahnya kinerja manajerial koperasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Meski demikian disadari bahwa keberadaan Usaha kecil, Usaha Menengah dan usaha besar merupakan mitra penting dalam pengembangan ekonomi rakyat. Oleh karena itu perlu pengembangan berbagai bentuk kerjasama dengan usaha menengah dan usaha besar, diantaranya pengembangan kemitraan dan jaringan pasar bersama Koperasi, tempat magang, alih teknologi, pendampingan dengan menekankan pada bentuk kerjasama yang saling membutuhkan, menguntungkan dan membesarkan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa Kebijakan pemerintah dalam pembangunan maupun pemberdayaan sektor koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah di Kalimantan Selatan mengacu pada Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2015 – 2019 yang diarahkan antara lain pada : 1) Pemerataan dan perluasan akses; 2) Mutu, relevansi dan daya saing; 3) *Governance*, akuntabilitas dan pencitraan publik. Sebagai implementasi dari kebijakan tersebut khususnya berkaitan dengan peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing.

Kemitraan atau sering disebut *partnership*, secara etimologis berasal dari akar kata *partner*. *Partner* dapat diartikan pasangan atau sekutu. Sedangkan *partnership* diterjemahkan persekutuan atau perkongsian. Dengan demikian, kemitraan dapat dimaknai sebagai suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama di bidang usaha tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik.

Pendapat senada disampaikan (Sudjatmoko, 2009) bahwa kemitraan bisnis merupakan kerjasama terpadu antara dua belah pihak atau lebih, secara serasi, sinergis, terpadu, sistematis dan memiliki tujuan untuk menyatukan potensi bisnis dalam menghasilkan keuntungan yang optimal.

(Roestanto, 2005) menyatakan bahwa kemitraan adalah seni berkomunikasi satu sama lain, berbagi ide, informasi dan sumber daya untuk meraih kesuksesan individu ataupun kelompok. *networking is a process of getting together to get ahead. It is the building of mutually beneficial relationship* – *Networking* adalah proses kebersamaan. Selain itu *networking* merupakan jalinan hubungan yang bermanfaat dan saling menguntungkan. Secara garis besar dalam membangun *Networking* haruslah berlandaskan prinsip saling menguntungkan dan komunikasi dua arah.

Selanjutnya (Roestanto, 2005) menyatakan bahwa membangun kemitraan pada hakekatnya adalah sebuah proses membangun komunikasi atau hubungan, berbagi ide, informasi dan sumber daya atas dasar saling percaya (*trust*) dan saling menguntungkan di antara pihak-pihak yang bermitra yang dituangkan dalam bentuk nota kesepahaman atau kesepakatan guna mencapai kesuksesan bersama yang lebih besar.

Dari pengertian di atas dapat dinyatakan bahwa membangun kemitraan dapat dilakukan jika pihak-pihak yang bermitra memenuhi persyaratan berikut :

1. Ada dua pihak atau lebih organisasi/lembaga
2. Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan organisasi/ lembaga.
3. Ada kesepakatan/kesepahaman
4. Saling percaya dan membutuhkan
5. Komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Partisipasi anggota merupakan kunci keberhasilan organisasi dan usaha koperasi. Secara harfiah, partisipasi berarti meningkatkan peran serta orang-orang yang mempunyai visi dan misi yang sama bagi mengembangkan organisasi maupun usaha koperasi. Pendirian koperasi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan anggota, artinya koperasi sejatinya mampu memenuhi kebutuhan anggotanya, demikian pula sebaliknya anggota memanfaatkan layanan koperasi, perhatian dan bertanggung jawab terhadap koperasi dalam bentuk kontribusi berbagai bentuk simpanan maupun ikut menanggung resiko usaha koperasi, serta secara proaktif ikut serta dalam berbagai bentuk maupun proses pengambilan keputusan usaha koperasi.

Partisipasi anggota dilandaskan pada prinsip identitas gandanya (*dual identity*), yaitu anggota sebagai pemilik, sekaligus sebagai pengguna. Sebagai pemilik, anggota wajib berpartisipasi dalam penyertaan modal, pengawasan dan membuat keputusan; sedangkan sebagai pengguna/ pelanggan, anggota koperasi wajib memanfaatkan fasilitas, layanan, barang, maupun jasa yang disediakan oleh koperasi. Derajat ketergantungan antara anggota dengan koperasi atau sebaliknya akan menentukan perkembangan organisasi maupun usaha koperasi. Semakin kuat ketergantungan anggota dengan koperasi, maka semakin tinggi dan baik perkembangan organisasi dan usaha koperasi, sehingga anggota koperasi merasakan manfaat keberadaan koperasi dan koperasi semakin sehat berkembang sebagai badan usaha atas dukungan anggota secara penuh.

(Ropke & Wirasasmita, 1995) menyatakan bahwa Koperasi memberikan manfaat (*cooperative effect*) secara ekonomi langsung maupun tidak langsung bagi anggota, dan anggota mendukung, berinteraksi, dan proaktif bagi perkembangan usaha koperasi.

Partisipasi anggota dengan koperasi seringkali juga terjadi konflik atau biasanya terjadi ketimpangan karena perbedaan kepentingan atau adanya konflik kepentingan antara anggota dengan koperasi. Perbedaan kepentingan ini dilatar-belakangi juga oleh homogenitas kepentingan anggota dengan koperasi akan semakin harmonis hubungan keorganisasi maupun keusahaan koperasi, sehingga partisipasi anggota juga semakin tinggi. Beberapa kepentingan yang berkaitan dengan hal ini menyangkut tingkat pelayanan, kepentingan organisasi, serta penentuan dan pembagian sisa hasil usaha.

Koperasi sebagai perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan anggota dengan berbagai variasinya maupun keterpencaran jarak anggota dalam proses pelayanan atas kebutuhan anggota. Partisipasi merupakan keterlibatan mental dan emosional dari orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong orang-orang tersebut memberikan kontribusinya terhadap tujuan kelompoknya itu dan berbagai tanggung jawab atas pencapaian tujuan tersebut. Partisipasi anggota koperasi berarti anggota memiliki keterlibatan mental dan emosional terhadap koperasi, memiliki motivasi berkontribusi kepada koperasi, dan berbagai

tanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi maupun usaha koperasi.

Roy (1981) dalam Djatnika (2000) menyatakan bahwa Partisipasi anggota dalam koperasi dapat dirumuskan sebagai keterlibatan para anggota secara aktif dan menyeluruh dalam pengambilan keputusan, penetapan kebijakan, arah dan langkah usaha, pengawasan terhadap jalannya usaha koperasi, penyertaan modal usaha, dalam pemanfaatan usaha, serta dalam menikmati sisa hasil usaha.

Partisipasi anggota dapat diartikan sebagai keikutsertaan anggota dalam berbagai bentuk kegiatan yang diselenggarakan oleh koperasi, baik kedudukan anggota sebagai pemilik maupun sebagai pengguna/pelanggan. Keikutsertaan anggota ini diwujudkan dalam bentuk pencurahan pendapat dan pikiran dalam pengambilan keputusan, dalam pengawasan, kehadiran dan keaktifan dalam rapat anggota, pemberian kontribusi modal keuangan, serta pemanfaatan pelayanan yang diberikan oleh koperasi.

Secara umum, partisipasi anggota koperasi menyangkut partisipasi terhadap sumberdaya, pengambilan keputusan, dan pemanfaatan, atau seringkali dibuat kategori partisipasi kontributif, partisipasi insentif. Partisipasi merupakan keterlibatan mental dan emosional dari orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong orang-orang tersebut memberikan kontribusinya terhadap tujuan kelompoknya itu dan berbagai tanggung jawab atas pencapaian tujuan tersebut. Partisipasi anggota koperasi berarti anggota memiliki keterlibatan mental dan emosional terhadap koperasi, memiliki motivasi berkontribusi kepada koperasi, dan berbagai tanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi maupun usaha koperasi.

Soewardi (1985) dalam Fauzi (2006), menyatakan Partisipasi anggota dalam koperasi dapat dirumuskan sebagai keterlibatan para anggota secara aktif dan menyeluruh dalam pengambilan keputusan, penetapan kebijakan, arah dan langkah usaha, pengawasan terhadap jalannya usaha koperasi, penyertaan modal usaha, dalam pemanfaatan usaha, serta dalam menikmati sisa hasil usaha.

Hanel (1985), menyatakan Partisipasi anggota juga dapat diartikan sebagai keikutsertaan anggota dalam berbagai bentuk kegiatan yang diselenggarakan oleh koperasi, baik kedudukan anggota sebagai pemilik maupun sebagai pengguna/pelanggan. Keikutsertaan anggota ini diwujudkan dalam bentuk pencurahan pendapat dan pikiran dalam pengambilan keputusan, dalam pengawasan, kehadiran dan keaktifan dalam rapat anggota, pemberian kontribusi modal keuangan, serta pemanfaatan pelayanan yang diberikan oleh koperasi.

Secara umum, partisipasi anggota koperasi menyangkut partisipasi terhadap sumberdaya, pengambilan keputusan, dan pemanfaatan, atau seringkali dibuat kategori partisipasi kontributif, dan partisipasi insentif. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam disertasi ini yakni kinerja pengurus atau pengelola koperasi.

Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Alfari (2006). Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Selanjutnya kinerja manajerial menurut Stoner (2004) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Shih (2001) dalam Fauzi (2006) memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya kesempatan suatu perusahaan mengevaluasi kinerja manajer atas laba (*profit center*) dan pentingnya produk yang berkualitas serta pelayanan pelanggan. *Profit center* merupakan pusat pertanggungjawaban prestasi manajerialnya, diukur dari laba yang diperoleh dalam suatu periode tertentu. *Profit center* dapat berbentuk divisi apabila kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi. Kaelin (2000) menyatakan bahwa dengan mengkoordinasi masing-masing bagian dalam perusahaan sebagai bisnis, menganalisis, merencanakan, dan pengambilan keputusan. *Profit center* mendorong perbaikan produksi, keputusan manajemen, dan kemampuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Kurnianingsih (2000) memberikan bukti empiris mengenai pentingnya faktor sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial artinya perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dan sistem *reward* secara langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Selain itu pemberian kompensasi yang lebih baik kepada manajer juga memotivasi dalam peningkatan kinerja.

Mulyadi et. al. (2001: 164), menyatakan bahwa seseorang yang memegang posisi manajerial mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya bersifat konkrit, dan kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Dalam kajian manajemen strategik, pengukuran kinerja (*performace*) memegang peran sangat penting, karena berkaitan dengan penentuan keberhasilan dan menjadi ukuran suatu strategi. Artinya dijadikan ukuran tentang strategi yang mana bila organisasi tidak dapat mencapai kinerja maka diagnosa pertama menunjukkan bahwa strategi adalah tidak baik.

Strategi korporasi diturunkan dari visi dan misi. Demikian penting peran strategi, sehingga kalau tujuan korporasi tidak tercapai, maka yang salah adalah strategi. Whelen (2006) menjelaskan berbagai hal penyebab kegagalan penerapan strategi yaitu: 1) komunikasi yang sulit antar staf, 2) komitmen manajemen operasional lemah, 3) gagal menerima umpan balik dan mekanismenya, 4) basis perencanaan tidak valid, formulasi strategi tidak valid, 5) perencanaan fungsional tidak konsisten, dan 6) penilaian sumberdaya tidak konsisten.

Salah satu metode dalam pengukuran kinerja organisasi (perusahaan) ialah *Balance Scorecard* (BSC). Dalam penerapan *Balance Scorecard*, ada premis yang secara implisit didapat yaitu bahwa *Balance Scorecard* adalah strategi. Srimindarti, (2004), menyatakan Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan

dengan perusahaan lain. Persaingan yang tajam menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan (*advantages*) yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, dan mampu menghasilkan produk yang bermutu, serta *cost effective*.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan eksternal. Kunci persaingan dalam pasar adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui seberapa jauh strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, seperti untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka

pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah penelitian tersebut di atas dapat dirinci dalam pertanyaan penelitian (*research question*) adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kemitraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Koperasi di kota Banjarmasin?
2. Apakah Kemitraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi di kota Banjarmasin?
3. Apakah Partisipasi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Koperasi di kota Banjarmasin?
4. Apakah Partisipasi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi di kota Banjarmasin?
5. Apakah Kinerja Manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi di kota Banjarmasin?
6. Apakah Kemitraan, Partisipasi Anggota secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial di kota Banjarmasin?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel-variabel lanten terhadap Kinerja manajerial dan Kinerja koperasi yang meliputi ; variabel, kemitraan,

dan Partisipasi anggota pada Koperasi primer di Kota Banjarmasin. Secara lebih rinci tujuan penelitian ini untuk :

1. Menganalisis pengaruh Kemitraan terhadap Kinerja Manajerial koperasi di Kota Banjarmasin.
2. Menganalisis pengaruh Kemitraan terhadap Kinerja Koperasi di Kota Banjarmasin.
3. Menganalisis pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin.
4. Menganalisis pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koperasi di Kota Banjarmasin.
5. Menganalisis pengaruh Kinerja Manajerial terhadap Kinerja Koperasi di Kota Banjarmasin.
6. Menganalisis pengaruh Kemitraan dan Partisipasi Anggota secara simultan terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian di atas, maka dapat diperoleh manfaat untuk ilmu pengetahuan, dan untuk pengambil keputusan (*policy makers*), serta untuk peneliti yang akan datang yakni, sebagai berikut :

- a. Untuk Ilmu Pengetahuan, dalam kerangka ilmu pengetahuan, maka penelitian ini dilaksanakan untuk menguji model keterkaitan antara variabel – variabel Kemitraan dan Partisipasi anggota dengan Kinerja manajerial dan Kinerja koperasi primer di Banjarmasin. Dalam hal ini menurut penulis, kinerja di sini diidentikkan dengan salah satu tujuan koperasi. Oleh karena itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara spesifik berupa proposisi yang teruji sebagai suatu pengetahuan atau suatu prinsip yang telah teruji kebenarannya dengan mengungkapkan suatu model pengaruh variabel-variabel laten Kemitraan, dan Partisipasi anggota dengan variabel Kinerja Manajerial dan Kinerja koperasi primer, khusus dalam pengembangan pengetahuan

tentang Ilmu Manajemen Strategi dan Ilmu Manajemen Koperasi.

- b. Untuk Pengambil Keputusan, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi pengambil keputusan, dalam hal ini Pemerintah Pusat yaitu : Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, juga Pemerintah Kota Banjarmasin khususnya Dinas Koperasi dan UKM yakni ; Untuk membangun Kemitraan serta Partisipasi anggota dalam rangka peningkatan Kinerja manajerial dan Kinerja koperasi khususnya koperasi primer.
- c. Untuk Peneliti Selanjutnya, hasil penelitian ini bermanfaat dalam memberikan dasar ditemukannya model kerangka konseptual yang baru dengan memadukan, memodifikasi serta memperluas konstruk – konstruk dalam penelitian selanjutnya sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan pengetahuan tentang Ilmu Manajemen Strategi dan Ilmu Manajemen Koperasi.

Tinjauan Pustaka

A. Landasan Teori

1. Kemitraan

Dari sekian banyak pengertian kemitraan dapatlah dikemukakan beberapa pendapat antara lain ; Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018) :Arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Kemitraan artinya : perihal hubungan atau jalinan kerjasama sebagai mitra. Rachbini (2009) menyatakan kemitraan adalah salah satu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Kemitraan usaha antara pelaku ekonomi, yaitu antara usaha besar dan menengah dengan usaha kecil/koperasi akan mewujudkan demokrasi ekonomi dan efisiensi nasional yang berdaya saing tinggi. Karena usaha kecil dan koperasi merupakan bagian terbesar dari pelaku perekonomian nasional. Linton (1997) menyatakan Kemitraan adalah sebuah cara melakukan bisnis di mana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama. kemitraan merupakan suatu sikap menjalankan bisnis yang diberi ciri dengan hubungan jangka panjang, suatu kerjasama bertingkat tinggi, saling percaya, dimana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama.

Selama ini istilah kemitraan ini telah dikenal dengan sejumlah nama, diantaranya strategi kerjasama dengan pelanggan (*strategic customer alliance*), strategi kerjasama dengan pemasok (*strategic supplier alliance*) dan pemanfaatan sumber daya kemitraan (*partnership sourcing*).

Pada hakekatnya kemitraan usaha tersebut sesuai dengan jiwa dan semangat demokrasi ekonomi yang diamanatkan konstitusi. Secara jelas UUD NRI Tahun 1945 pasal 33 ayat yang pertama menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Kemudian dalam penjelasannya ditegaskan bahwa dalam pasal 33 tercantum dasar demokrasi ekonomi, produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua di bawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakat yang diutamakan bukan kemakmuran orang seorang. Oleh sebab itu, perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu adalah koperasi. Menurut undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 Pasal 1 ayat 13 yang dimaksud dengan kemitraan adalah Kerjasama dalam keterkaitan Usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro Kecil dan menengah dengan usaha besar.

Menurut Muhammad jafar Hafsah, 2000 : 10, kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan.

Berdasarkan uraian-uraian dari berbagai pendapat dan Undang-Undang yang terkait dengan istilah kemitraan, maka dapatlah dinyatakan bahwa ; Kemitraan usaha mengandung pengertian adanya hubungan kerja sama usaha dalam kerangka strategi bisnis antar perusahaan yang sinergis, bersifat sukarela, dan dilandasi oleh prinsip yang saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan yang didalamnya tersirat adanya suatu pembinaan dan pengembangan dari usaha besar dan usaha menengah kepada usaha kecil dan usaha mikro. Prinsip kerja sama seperti itu dapat mengatasi pembatas potensi usaha yang melekat pada suatu unit usaha.

a. Prinsip-Prinsip Kemitraan.

- 1) Prinsip Saling Memerlukan, menurut John L. Mariotti dalam Hafsah, (2000), kemitraan merupakan suatu rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan

usahanya. Pemahaman akan keunggulan yang ada akan menghasilkan sinergi yang berdampak pada efisiensi, turunnya biaya produksi dan sebagainya. Penerapannya dalam kemitraan, perusahaan besar dapat menghemat tenaga dalam mencapai target tertentu dengan menggunakan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan kecil. Sebaliknya perusahaan yang lebih kecil, yang umumnya relatif lemah dalam hal kemampuan teknologi, permodalan dan sarana produksi melalui teknologi dan sarana produksi yang dimiliki oleh perusahaan besar. Dengan demikian sebenarnya ada saling memerlukan atau ketergantungan di antara kedua belah pihak yang bermitra.

- 2) Prinsip Saling Memperkuat, dalam kemitraan usaha, sebelum kedua belah pihak memulai untuk bekerjasama, maka pasti ada sesuatu nilai tambah yang ingin diraih oleh masing-masing pihak yang bermitra. Nilai tambah ini selain diwujudkan dalam bentuk nilai ekonomi seperti peningkatan modal dan keuntungan, perluasan pangsa pasar, tetapi juga ada nilai tambah yang non ekonomi seperti peningkatan kemampuan manajemen, penguasaan teknologi dan kepuasan tertentu. Keinginan ini merupakan konsekuensi logis dan alamiah dari adanya kemitraan. Keinginan tersebut harus didasari sampai seberapa jauh kemampuan untuk memanfaatkan keinginan tersebut dan untuk memperkuat keunggulan-keunggulan yang dimilikinya, sehingga dengan bermitra terjadi suatu sinergi antara para pelaku yang bermitra sehingga nilai tambah yang diterima akan lebih besar. Dengan demikian terjadi saling mengisi atau saling memperkuat dari kekurangan masing-masing pihak yang bermitra. Dengan motivasi ekonomi tersebut maka prinsip kemitraan dapat didasarkan pada saling memperkuat. Kemitraan juga mengandung makna sebagai tanggung jawab moral, hal ini disebabkan karena bagaimana pengusaha besar atau menengah mampu untuk membimbing dan membina pengusaha kecil mitranya agar mampu (berdaya) mengembangkan usahanya sehingga menjadi mitra yang handal dan tangguh di dalam meraih keuntungan untuk kesejahteraan bersama. Hal ini harus disadari juga oleh masing-masing pihak yang bermitra yaitu

harus memahami bahwa mereka memiliki perbedaan, menyadari keterbatasan masing-masing, baik yang berkaitan dengan manajemen, penguasaan Ilmu Pengetahuan maupun penguasaan sumber daya, baik Sumber Daya Alam maupun Sumber Daya Manusia (SDM), dengan demikian mereka harus mampu untuk saling mengisi serta melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada.

- 3) Prinsip Saling Menguntungkan, salah satu maksud dan tujuan dari kemitraan usaha adalah *win-win solution partnership* kesadaran dan saling menguntungkan. Pada kemitraan ini tidak berarti para partisipan harus memiliki kemampuan dan kekuatan yang sama, tetapi yang esensi dan lebih utama adalah adanya posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing. Pada kemitraan usaha terutama sekali terhadap hubungan timbal balik, bukan seperti kedudukan antara buruh dan majikan, atau terhadap atasan kepada bawahan sebagai adanya pembagian resiko dan keuntungan proporsional, disinilah letak kekhasan dan karakter dari kemitraan usaha tersebut. Berpedoman pada kesejajaran kedudukan atau memiliki derajat yang setara bagi masing-masing pihak yang bermitra, maka tidak ada pihak yang tereksplotasi dan dirugikan tetapi justru terciptanya rasa saling percaya diantara para pihak sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan atau pendapatan melalui pengembangan usahanya.

b. Pola-Pola Kemitraan

Dalam rangka merealisasikan kemitraan sebagai wujud dari keterkaitan usaha, maka diselenggarakan melalui pola kemitraan berdasarkan Undang-undang No.20 Tahun 2008 Pasal 26 jo Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2013 Pasal 11 kemitraan dilaksanakan sebagai berikut :

- 1) Pola Inti Plasma, Usaha Besar/ Menengah sebagai inti dan UMK sebagai plasma,
- 2) Pola Subkontrak, Usaha Besar/ Menengah sebagai kontaktor dan UMK sebagai subkontraktor

- 3) Waralaba, Usaha Besar/ Menengah sebagai pemberi waralaba dan UMK sebagai penerima waralaba.
- 4) Perdagangan Umum, Usaha Besar/ Menengah sebagai penerima barang dan UMK sebagai pemasok/ produsen.
- 5) Distribusi & keagenan, Usaha Besar/ Menengah memberi hak khusus memasarkan barang dan jasa kepada UMK
- 6) Bagi Hasil, UMK sebagai pelaksana yang menjalankan usaha yang dibiayai usaha Besar/ Menengah
- 7) Kerjasama Operasional Antara UMK dan Usaha Besar/ menengah menjalankan usaha yang sifatnya sementara sampai pekerjaan selesai
- 8) Join Venture UMK dan Usaha Besar menengah asing menjalankan pola usahapaduan, melakukan aktivitas ekonomi dengan membentuk badan usaha baru.
- 9) Outsourcing usaha besar/ menengah meng – outsourcing kan pekerjaan (bukan utama) kepada UMK.

c. Manfaat Kemitraan

Secara konseptual, ada 7 manfaat yang dapat diperoleh dengan menerapkan pola kemitraan, yakni:

- 1) Tercapainya produktivitas tinggi.

Bagi Usaha Besar, peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan dua cara :

- a) Tingkat produksi (output) dicapai dengan mengurangi input.
- b) Peningkatan output dengan menggunakan sumberdaya yang tetap, baik jumlah maupun kualitasnya.

Bagi UKM, misalnya petani individu, peningkatan produktivitas dapat dicapai secara simultan, yaitu dengan cara menambah input dalam jumlah tertentu (bibit unggul, obat-obatan, pupuk, dan lainlain), sedangkan outputnya meningkat berkali lipat.

Dalam bentuk kelompok UKM (misalnya kelompok tani), dapat meningkatkan produktivitasnya dengan cara mengurangi input, terutama yang dimanfaatkan secara bersama, misalnya traktor, pemeliharaan irigasi, pembelian sarana produksi, penjualan produk, dan lain-lain.

- 2) Tercapainya efisiensi. Efisiensi dan produktivitas lainnya mata-uang dengan sisi yang berbeda, tetapi keduanya dapat ditingkatkan dengan meminimalkan penggunaan input. Beberapa literatur menyatakan, bahwa efisiensi sudah dikaitkan dengan nilai (misalnya berbentuk rupiah), sedangkan produktivitas semata-mata bersifat fisik (misalnya: ton, meter). Dalam hal efisiensi, input tersebut dapat berbentuk waktu dan tenaga kerja. Dalam kemitraan, UB (atau UM) dapat menghemat tenaga kerja internalnya, dan digantikan oleh UKM. Sebaliknya, bagi UKM, dapat menghemat waktu produksi melalui teknologi dan sarana produksi yang dimiliki UB (atau UM).
- 3) Jaminan kualitas, kuantitas dan kontinuitas. Produk akhir dari suatu kemitraan ditentukan oleh dapat-tidaknya diterima pasar, yang indikatornya adalah kesesuaian dengan kontinuitas, kuantitas, dan kualitas yang diinginkan oleh konsumen. Dalam era pasar bebas, standar kualitas sangat bervariasi tergantung sifat pasar masing-masing kawasan. Beberapa kawasan/organisasi menerapkan standar kualitas tidak hanya pada produknya, tapi juga proses produksinya. Pada kegiatan kemitraan di mana proses produksi tidak dikuasai oleh satu pihak, maka perlu ditetapkan suatu standar kualitas yang disepakati, sehingga dicapai jaminan mutu yang kontinu. Atau, karena tuntutan keterjaminan kualitas mulai dari hulu hingga hilir, maka satu-satunya alternatif adalah terjalannya kemitraan industri hulu dengan industri hilir. Kualitas, kuantitas, dan kontinuitas sangat terkait dengan efisiensi dan produktivitas yang menentukan terjaminnya pasokan pasar, hingga menjamin keuntungan pihak yang bermitra. Karena itu, perlu manajemen yang mantap, mulai perencanaan, pelaksanaan, hingga pemantauan dan evaluasinya.
- 4) Pengendalian risiko. Sebagai konsekuensi logis dari kegiatan usaha. Dengan kemitraan, risiko usaha dapat ditanggulangi secara bersama (*risk-sharing*), secara proporsional. Bagi

UKM, *risk-sharing* terlaksana apabila memperoleh mitra usaha yang betul-betul mampu menjamin penyerapan hasil produksi, sehingga risiko kerugian akibat kelebihan hasil dan penurunan harga dapat dihindarkan. Risiko yang ditanggung bersama ini mengandung makna lebih dalam, yaitu senasib-sepenanggungan. Eksistensi perusahaan yang bermitra menjadi besar, sehingga risiko usaha menjadi lebih ringan.

- 5) Manfaat sosial. Dengan kemitraan usaha, bukan hanya memberikan dampak positif dengan saling menguntungkan melainkan dapat memberikan dampak sosial (*social benefit*) yang cukup tinggi. Ini berarti negara terhindar dari kecemburuan sosial, yang dapat berkembang menjadi gejala sosial akibat ketimpangan pendapatan yang terlalu mencolok. Demikian pula, kemitraan yang berlangsung dengan baik akan menciptakan persaudaraan antar-pelaku ekonomi yang berbeda status. Model bapak-anak angkat untuk sebagian besar mengacu pada manfaat sosial semacam ini.
- 6) Peningkatan Pendapatan dan Kesejahteraan. Melalui peningkatan pendapatan yang diikuti tingkat kesejahteraan, sekaligus pemerataan yang lebih baik, maka akan mengurangi kesenjangan ekonomi antar-pelaku ekonomi yang terlibat dalam kemitraan, serta mampu meningkatkan ketahanan ekonomi secara nasional.
- 7) Mendukung Keberlangsungan Program. Keberlangsungan program dari suatu perencanaan lebih kuat sebagai bagian dari adanya dukungan suatu kemitraan yang saling memperkuat, saling menguntungkan, dan saling memerlukan.

d. Indikator Kemitraan Koperasi

Berdasarkan uraian Menurut Muhammad jafar Hafsah, 2000:10, tentang kemitraan yaitu suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak (*accessibility*) atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama (*utility value*) dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan (*synergy*) dapat diterangkan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan Mengakses (*Accessibility*), Umumnya usaha mikro dan usaha kecil termasuk koperasi yang jumlahnya sangat besar yang bekerja pada pasar yang sangat kompetitif,

masih lemah dalam mengakses terhadap permodalan, pemasaran, pengelola, dan teknologi serta informasi. Aksesibilitas adalah derajat kemudahan dicapai oleh orang atau organisasi, terhadap suatu objek, pelayanan ataupun lingkungan.

- 2) Adanya Nilai Manfaat (*Utility Value*), Kemitraan sangat tergantung pada komitmen dan prinsip saling menguntungkan. Kemitraan yang dilakukan oleh pelaku mitra dapat memberikan manfaat bagi kelangsungan usaha karena melalui sistem ekonomi terbuka sekarang ini daya tarik pasar akan selalu mendorong munculnya pendatang baru, terutama usaha berskala besar yang dapat memberikan ancaman bagi usaha berskala kecil dan menengah. Ancaman yang dimaksud adalah usaha besar umumnya dapat memenangkan persaingan dengan teknik-teknik bersaing, ilmu pengetahuan dan teknologi yang modern dan sebagainya. Tanpa kerjasama atau kemitraan cepat atau lambat banyak usaha kecil akan terkalahkan oleh usaha besar. Kemitraan berjalan berkesinambungan jika pihak-pihak yang bermitra semua memperoleh manfaat. Banyak kasus menyatakan kemitraan sering tidak dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh pelaku mitra, hal ini disebabkan oleh kesalahan untuk menilai apa yang sesungguhnya yang dibutuhkan, penilaian yang diberikan secara sepihak oleh pelaku usaha sehingga telah menghasilkan suatu hubungan kemitraan yang tidak dimanfaatkan oleh orang-orang yang dianggap membutuhkannya. Manfaat yang diterima oleh pelaku usaha berkaitan erat dengan peran sertanya dalam kegiatan tersebut.
- 3) Adanya Sinergisitas (*Sinergy*). ialah kerja sama luar secara luar biasa dan bersifat kreatif dan secara idiom diartikan bahwa Sinergi ialah sebuah hasil dari proses kalkulasi yang hasilnya lebih dari unsur penyusunnya (*The total is bigger than the sum of its parts*). yang dengan demikian suatu struktur dalam hal ini organisasi menjadi semakin tangguh dan kuat ketika organisasi tersebut telah bersinergi. Berbeda dengan berbagai jenis kerjasama keanggotaan lainnya, Sinergi merupakan puncak sebuah satu kesatuan yang berlainan namun saling membangun, membentuk, dan meneguhkan.

Sinergisitas merupakan modal dasar untuk terlaksananya program secara terarah, terukur, dan tepat sasaran. Sinergisitas antar perusahaan mutlak diperlukan walaupun berada di lingkup bisnis yang sama ataupun berbeda. Sinergisitas tidak lain bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan daya tahan perusahaan terhadap tantangan zaman dalam memanjakan kebutuhan *stakeholders*.

2. Partisipasi Anggota

a. Pengertian Partisipasi Anggota

Partisipasi anggota koperasi diartikan sebagai peran serta anggota dalam bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan koperasi yang diinginkan. Untuk itu partisipasi anggota koperasi tersebut merupakan kontribusinya dapat berupa pernyertaan permodalan, dapat berupa pemanfaatan fasilitas-fasilitas koperasi seperti fasilitas kredit (pinjaman) dan pembelian terhadap produk-produk koperasi ataupun dapat berupa dukungan dalam kegiatan rapat anggota koperasi seperti ; turut serta dalam pengambilan keputusan seperti hak bicara (*voice*) dan hak pemberian suara (*vote*).

Harsoyono Subyakto dalam Swasono (2003:270) menyatakan: Dengan berasumsi bahwa partisipasi anggota masih cukup baik, maka pengawasan yang seharusnya dilaksanakan oleh pengawas supaya baik, sebab seringkali rendahnya partisipasi anggota koperasi karena pengawas masih terdiri dari orang-orang yang percaya dengan pengurus, sementara pengurusnya kurang jujur. Oleh karena itu pengawas benar-benar menjalankan tugas dan fungsinya supaya anggota yakin koperasi berjalan sebagaimana mestinya dan hal ini dapat meningkatkan partisipasi anggota, dengan demikian partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi sangat diharapkan yakni peran aktif setiap anggotanya, dalam arti anggota tidak hanya selalu percaya kepada pengurus terutama dengan laporan-laporan yang diberikan pengurus, tetapi benar-benar diperiksa dan diawasi mekanisme jalannya usaha koperasi.

Partisipasi anggota yang terdiri dari partisipasi kontributif dan partisipasi insentif mempunyai hubungan yang erat. Hendar dan Kusnadi (2002:61) menyatakan bahwa :

- 1) Dalam rangka membiayai pertumbuhan koperasi, kontribusi keuangan baik yang berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela maupun yang berasal dari usaha sendiri para anggota (partisipasi kontribusi keuangan) sangat diperlukan.
- 2) Setelah dana yang terkumpul tersebut digunakan oleh perusahaan koperasi, proses pengambilan keputusan mengenai penetapan tujuan dan kebijaksanaan serta proses pengawasan jalannya perusahaan koperasi harus melibatkan anggota karena anggota sebagai pemilik perusahaan koperasi (partisipasi kontributif anggota dalam pengambilan keputusan).
- 3) Tetapi untuk mendukung pertumbuhan koperasi, anggota sebagai pelanggan/pemakai memanfaatkan setiap pelayanan koperasi, manfaat yang diperoleh anggota tersebut akan semakin banyak, dan bila ini terjadi, kesadaran dalam pelaksanaan partisipasi kontributif akan semakin meningkat. Oleh karena itu anggota perlu dimotivasi dengan pelayanan-pelayanan yang menarik dan sesuai kebutuhan anggota.

Anggota adalah sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan atau pengguna pelayanan koperasi. Kesadaran dan penghayatan anggota terhadap koperasinya sangat diperlukan dengan tujuan akhirnya adalah meningkatnya partisipasi anggota dalam usaha koperasinya. Untuk itu, dibutuhkan pendidikan perkoperasian yang standar, terprogram, dan berkelanjutan bagi anggota.

Keaktifan anggota berpartisipasi dalam pembiayaan koperasi berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela serta pemanfaatan berbagai potensi pelayanan yang disediakan koperasi akan meningkatkan modal koperasi, terutama modal kerja dan omzet usaha koperasi. Hal ini tentu akan membuat koperasi akan menjadi berkembang lebih baik dan akan menguntungkan anggota terutama dengan adanya kenaikan perolehan sisa hasil usaha koperasi.

Dengan keaktifan partisipasi para anggota dalam berkoperasi maka kegiatan koperasi dapat berjalan dengan lancar. Semakin banyak transaksi-transaksi pada koperasi oleh anggota maupun bukan anggota akan semakin meningkat pula pendapatan koperasi, sehingga modal kerja koperasi akan semakin meningkat pula.

Modal kerja inilah yang perlu diperhatikan oleh para pengurus koperasi untuk mengelolanya dengan baik, sehingga modal kerja itu dapat digunakan secara ekonomis dan efektif untuk pembiayaan operasional koperasi sehari-hari.

Kata partisipasi diserap dari bahasa Inggris *participation* yang artinya mengikutsertakan pihak lain. Seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya akan berhasil jika mengikutsertakan partisipasi semua komponen dan unsur yang ada dalam organisasi. Demikian pula untuk koperasi, koperasi akan berfungsi dengan baik dan berhasil jika mengikutsertakan partisipasi anggota, tanpa adanya partisipasi anggota mustahil koperasi dapat berhasil dengan baik. Sagimun (1985:17) menyatakan Koperasi adalah suatu alat untuk memperbaiki kehidupan berdasarkan tolong menolong diri sendiri dan *auto activiteit* dalam bentuk kerja sama. Hal ini menunjukkan koperasi itu diperlukan partisipasi anggota itu sendiri, artinya anggota itu berpartisipasi untuk anggota itu sendiri.

Dari pendapat tersebut bahwa koperasi hanyalah suatu alat untuk mencapai tujuan bersama, alat tersebut dapat berjalan bila orang-orang bisa bekerjasama. Dengan demikian yang bisa menghidupkan sarana untuk memperbaiki kehidupan yang berdasar atas kegotong royongan atau kekeluargaan tidak lain adalah partisipasi anggota.

Widiyanti (2004:65) menyatakan bahwa Partisipasi anggota diukur dari kesediaan anggota itu untuk memikul kewajiban dan menjalankan hak keanggotaan serta bertanggungjawab jika sebagian besar anggota koperasi sudah menunaikan kewajiban dan melaksanakan hak serta bertanggung jawab, maka partisipasi anggota koperasi yang bersangkutan sudah dinyatakan baik. Akan tetapi jika ternyata hanya sedikit yang demikian, maka partisipasi anggota koperasi dimaksud dinyatakan jelek atau rendah.

Jadi partisipasi anggota sebagai anggota koperasi yang dijadikan ukuran adalah kesediaan dan kepatuhan anggota dalam memenuhi kewajiban dan menjalankan hak keanggotaan. Sedangkan kewajiban anggota adalah melakukan simpanan di koperasi baik simpanan pokok dan simpanan wajib maupun simpanan sukarela. Kemudian hak anggota koperasi adalah mendapatkan pelayanan fasilitas dari koperasi.

b. Bentuk Partisipasi Anggota

Partisipasi merupakan keterlibatan mental dan emosional dari orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong orang-orang tersebut memberikan kontribusinya terhadap tujuan kelompoknya itu dan berbagai tanggung jawab atas pencapaian tujuan tersebut.

Partisipasi anggota koperasi berarti anggota memiliki keterlibatan mental dan emosional terhadap koperasi, memiliki motivasi berkontribusi kepada koperasi, dan berbagai tanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi maupun usaha koperasi.

Partisipasi anggota dalam koperasi dapat dirumuskan sebagai keterlibatan para anggota secara aktif dan menyeluruh dalam pengambilan keputusan, penetapan kebijakan, arah dan langkah usaha, pengawasan terhadap jalannya usaha koperasi, penyertaan modal usaha, dalam pemanfaatan usaha, serta dalam menikmati sisa hasil usaha.

Partisipasi anggota juga dapat diartikan sebagai keikutsertaan anggota dalam berbagai bentuk kegiatan yang diselenggarakan oleh koperasi, baik kedudukan anggota sebagai pemilik maupun sebagai pengguna/pelanggan. Keikutsertaan anggota ini diwujudkan dalam bentuk pencurahan pendapat dan pikiran dalam pengambilan keputusan, dalam pengawasan, kehadiran dan keaktifan dalam rapat anggota, pemberian kontribusi modal keuangan, serta pemanfaatan pelayanan yang diberikan oleh koperasi. Secara umum, partisipasi anggota koperasi menyangkut partisipasi terhadap sumberdaya, pengambilan keputusan, dan pemanfaatan, atau seringkali dibuat kategori partisipasi kontributif, partisipasi insentif.

Sejalan dengan kedudukan anggota koperasi yang memiliki identitas ganda baik sebagai pemilik maupun pengguna/pelanggan, maka bentuk partisipasi anggota juga mengikutinya. Sebagai pemilik, anggota memberikan kontribusi terhadap pembentukan dan pertumbuhan perusahaan koperasi dan bentuk kontribusi keuangan, penyertaan modal, pembentukan cadangan, simpanan, serta ikutserta dalam mengambil bagian dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan koperasi maupun aktif dalam proses pengawasan terhadap tata kehidupan organisasi koperasi dan kinerja usaha koperasi. Selanjutnya sebagai pengguna, anggota memanfaatkan berbagai potensi dan layanan yang disediakan

koperasi dalam memenuhi kebutuhan anggota dan menunjang kegiatan usaha koperasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka secara generik terdapat beberapa bentuk partisipasi anggota koperasi, yaitu :

- 1) Partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam Rapat Anggota (baik berupa kehadiran, keaktifan, dan penyampai / mengemukakan pendapat / saran / ide / gagasan / kritik bagi koperasi serta pengawasan jalannya koperasi yang disampaikan pula dalam Rapat Anggota).
- 2) Partisipasi dalam kontribusi modal (dalam berbagai jenis simpanan, simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela/manasuka, jumlah dan frekuensi menyimpan simpanan, penyertaan modal).
- 3) Partisipasi dalam pemanfaatan pelayanan (dalam berbagai jenis unit usaha, jumlah dan frekuensi pemanfaatan layanan dari setiap unit usaha koperasi, besaran transaksi berdasarkan waktu dan unit usaha yang dimanfaatkan, besaran pembelian atau penjualan barang maupu jasa yang dimanfaatkan, cara pembayaran atau cara pengambilan, bentuk transaksi, waktu layanan).
- 4) Sehubungan dengan hal di atas, Ropke (1995) mengemukakan tentang model kesesuaian partisipasi anggota dalam turut serta pengambilan keputusan, agar terjadi kesesuaian antara program dengan kebutuhan anggota dan keputusan pengurus koperasi, serta kesesuaian antara program dengan kemampuan pengurus koperasi seperti tampak pada gambar 2.1. berikut :



Gambar 2.1. Model Kesesuaian Partisipasi dari Kortzen (1998), Ropke (1995), Sri Djatnika (2000)

Partisipasi anggota merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi dan usaha koperasi. Secara harfiah, partisipasi berarti meningkatkan peran serta orang-orang yang mempunyai visi dan misi yang sama bagi mengembangkan organisasi maupun usaha koperasi. Pendirian koperasi ditujukan untuk memenuhi kebutuhan anggota, artinya perusahaan koperasi sejatinya mampu memenuhi kebutuhan anggotanya, demikian pula sebaliknya anggota memanfaatkan layanan perusahaan koperasi, perhatian dan bertanggung jawab terhadap perusahaan koperasi dalam bentuk kontribusi berbagai bentuk simpanan maupun ikut menanggung resiko usaha koperasi, serta secara proaktif ikut serta dalam berbagai bentuk maupun proses pengambilan keputusan usaha koperasi.

Partisipasi anggota dilandaskan pada prinsip identitas gandanya (*dual identity*), yaitu anggota sebagai pemilik, sekaligus sebagai pengguna. Sebagai pemilik, anggota wajib berpartisipasi dalam penyertaan modal, pengawasan dan membuat keputusan; sedangkan sebagai pengguna/pelanggan, anggota koperasi dapat memanfaatkan fasilitas, layanan, barang, maupun jasa yang disediakan oleh koperasi. Derajat ketergantungan antara anggota dengan perusahaan koperasi atau sebaliknya akan menentukan baik buruknya perkembangan organisasi maupun usaha koperasi. Semakin kuat ketergantungan anggota dengan perusahaan koperasi, maka semakin tinggi dan baik perkembangan organisasi dan usaha koperasi, sehingga koperasi merasakan manfaat keberadaan koperasi dan koperasi semakin sehat berkembang sebagai badan usaha atas dukungan anggota secara penuh. Koperasi memberikan manfaat (*cooperative effect*) secara ekonomi langsung maupun tidak langsung bagi anggota, dan anggota mendukung, berinteraksi, dan proaktif bagi perkembangan usaha koperasi.

Partisipasi anggota dengan perusahaan koperasi seringkali juga terjadi konflik atau biasanya terjadi ketimpangan karena perbedaan kepentingan atau adanya konflik kepentingan antara anggota dengan koperasi. Perbedaan kepentingan ini dilatar-belakangi juga oleh heterogenitas kepentingan anggota dengan perusahaan koperasi. Semakin homogen kepentingan anggota dengan kepentingan koperasi akan semakin harmonis hubungan keorganisasian maupun keusahaan koperasi, sehingga partisipasi anggota juga semakin tinggi. Beberapa kepentingan yang berkait

dengan hal ini menyangkut tingkat pelayanan, kepentingan organisasi, serta penentuan dan pembagian sisa hasil usaha. Koperasi sebagai perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan anggota dengan berbagai variasinya maupun keterpencaran jarak anggota dalam proses pelayanan atas kebutuhan anggota.

Koperasi diharuskan meningkatkan pelayanan kepada anggota-anggotanya, mengingat pelayanan terkait dengan adanya tekanan persaingan dari organisasi perusahaan lain (non koperasi). Koperasi harus layak dan efisien memberikan layanan yang dapat dinikmati secara sosial ekonomi oleh anggota, di samping juga mampu mengantisipasi kemungkinan perubahan kebutuhan atau kepentingan dari anggota. Perubahan kebutuhan anggota berhubungan lurus dengan perubahan waktu peradaban, dan perkembangan jaman, sehingga hal ini menentukan pula pola kebutuhan anggota dalam konsumsi, produksi, maupun distribusi.

Kondisi ini memposisikan koperasi harus mampu memberikan pelayanan prima yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota. Jika perusahaan koperasi memberi pelayanan kepada anggota yang jauh lebih besar, lebih menarik, dan lebih prima dibanding dengan perusahaan non koperasi, maka koperasi akan mendapat partisipasi penuh dari anggota. Demikian pula sebaliknya, partisipasi anggota yang tinggi dalam memanfaatkan segala layanan barang, jasa, yang tersedia di koperasi pada akhirnya meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan terbaik dan prima oleh perusahaan koperasi.

c. Indikator Partisipasi Anggota

Partisipasi anggota pada Koperasi kecenderungannya sudah aktif. Namun demikian tingkat partisipasi anggotanya masih bervariasi, yang ditunjukkan dengan masih adanya tingkat partisipasi anggota yang kurang aktif, pasif dan bahkan ada sangat pasif. Terjadinya perbedaan ini sesuai dengan pendapat Ropke dalam Djatnika (1995 : 53) bahwa tingkat partisipasi ditentukan oleh karakteristik anggota, manajemen dan program yang dilaksanakan oleh koperasi.

Tingkat partisipasi anggota merupakan dasar dan kekuatan untuk meningkatkan kinerja usaha koperasi. Sesuai dengan pendapat Hanel (1985 : 79) Para anggota koperasi memiliki hak dan

kesempatan serta termotivasi dan sanggup untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan mengenai tujuan yang hendak dicapai, berpartisipasi dalam pemupukan modal dan partisipasi dalam pemanfaatan pelayanan yang diberikan koperasi untuk mewujudkan tujuan koperasi yang telah ditentukan.

Menurut Ropke (1995) dalam Djatnika (2000 : 41) bahwa partisipasi anggota dibutuhkan untuk mengurangi kinerja koperasi yang jelek, mencegah penyimpangan dan membuat pengurus atau manajemen lebih bertanggung jawab. Koperasi dikelola untuk meningkatkan manfaat atau kepentingan para anggotanya dengan menggunakan metode yang khusus untuk mengoptimalkan kebutuhan anggotanya dan memberikan balas jasa berdasarkan partisipasi anggota pada koperasi dan memberikan pelayanan tambahan yang lebih baik.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, tampak tersirat bahwa partisipasi anggota sebagai alat untuk mencapai kebutuhan anggota dalam model kesesuaian partisipasi sekaligus untuk kepentingan koperasi, maka Ropke dalam Djatnika, (2000 : 61) dalam hal partisipasi anggota digunakan dalam tiga konteks sebagai berikut :

- 1). Partisipasi anggota dalam mengkontribusikan atau menggerakkan sumber-sumber dayanya.
- 2). Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan (perencanaan, implementasi / pelaksanaan, dan evaluasi).
- 3). Partisipasi anggota dalam menikmati manfaat, seperti ; menggunakan fasilitas kredit (pinjaman), maupun fasilitas pembelian produk baik berupa barang ataupun berupa jasa atau pelayanan (*service*).

3. Kinerja

Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan dalam menjalankan operasinya telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tujuannya adalah dengan mengetahui kinerja dari perusahaan tersebut. Secara umum kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Untuk

memperjelas pengertian kinerja tersebut, terdapat beberapa pengertian atau definisi yang dikemukakan oleh beberapa sumber.

Menurut Balai Pustaka dan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2018 : 503) menyatakan bahwa kinerja : sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Drucker (2008 : 590) menyatakan definisi kinerja ialah tingkat prestasi (karya) atau hasil nyata yang dicapai yang juga kadang-kadang dipergunakan untuk mencapai suatu hasil yang positif. Menurut Stoner dan Freeman (2003 : 9) memberikan penjelasan mengenai kinerja organisasi sebagai *the measure of how well organization do their job*. Jadi kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas aktivitas yang dilakukan perusahaan.

Kinerja menurut Mangkunegara (2001 : 67) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000 : 147, 242) memberikan pandangan bahwa :

The objective of any measurement system should be to motivate all managers and employees to implement succesfully the bussines unit's strategy. The measurement system should be only a means to achieve an even more important goal – a strategic management system that's helps executives implement and gain feedback about their strategy.

Jadi Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan bahwa tujuan dari setiap sistem pengukuran ialah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya. Berdasarkan definisi-definisi kinerja di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja merupakan suatu kerja yang dicapai oleh perusahaan

dalam periode tertentu yang merupakan hasil dari proses kerja selama periode tersebut.

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya. Selain itu tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

a. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mathis et. Al. (2001 : 82) Faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1.Kemampuan mereka, 2.Motivasi, 3.Dukungan yang diterima, 4.Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5.Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mangkunegara (2001) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : 1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. 2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam

diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani menantang risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson (2005) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1).Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2).Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3).Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan: (1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi (2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* (3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan : (1) Prestasi riil yang dicapai individu (2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja (3).Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- 2) Perbaikan kinerja
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan

- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- 5) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- 6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

c. Profil Kinerja dalam Organisasi

Pendapat Robbins (2001 :187) bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Secara fisiologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*job knowledge dan skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dalam pekerjaannya sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat menurun atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa menurunnya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan jeleknya organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat menurun atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa menurunnya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan jeleknya organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

4. Manajerial Koperasi

Koperasi merupakan lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis. Di dalam sebuah lembaga bisnis diperlukan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen. Demikian juga dalam badan usaha koperasi, manajemen merupakan satu hak yang harus ada demi terwujudnya tujuan yang diharapkan.

Roy (1981) dalam Hendrojogi (2004), menyatakan bahwa manajemen koperasi melibatkan 4 unsur yaitu: anggota, pengurus, manajer, dan karyawan. Seorang manajer harus bisa menciptakan kondisi yang mendorong para karyawan agar mempertahankan produktivitas yang tinggi. Karyawan merupakan penghubung antara manajemen dan anggota pelanggan.

Menurut Suharsono Sagir dalam Anoraga dan Widiyanti (2003), sistem manajemen di lembaga koperasi harus mengarah kepada manajemen partisipatif yang didalamnya terdapat kebersamaan, keterbukaan, sehingga setiap anggota koperasi baik yang turut dalam pengelolaan (kepengurusan usaha) ataupun yang di luar kepengurusan (anggota biasa), memiliki rasa tanggung jawab bersama dalam organisasi koperasi.

A.H. Gopnar dalam Hendar dan Kusnadi (2002), menyatakan bahwa manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dari tiga sudut pandang, yaitu organisasi, proses, dan gaya.

Dari sudut pandang *organisasi*, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dari tiga unsur: anggota, pengurus, dan karyawan. Dapat dibedakan struktur atau alat perlengkapan organisasi yang sepintas adalah sama yaitu: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Untuk itu, hendaknya dibedakan antara fungsi organisasi dengan fungsi manajemen. Unsur Pengawas seperti yang terdapat pada alat perlengkapan organisasi koperasi, pada hakekatnya adalah perpanjangan tangan dari anggota, untuk mendampingi Pengurus dalam melakukan fungsi kontrol sehari-hari terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi. Keberhasilan koperasi tergantung pada kerjasama ketiga unsur organisasi tersebut dalam mengembangkan organisasi dan usaha koperasi, yang dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada anggota.

Dari sudut pandang proses, manajemen koperasi lebih mengutamakan demokrasi dalam pengambilan keputusan. Istilah satu orang satu suara (*one man one vote*) sudah mendarah daging dalam organisasi koperasi. Karena itu, manajemen koperasi ini sering dipandang kurang efisien, kurang efektif, dan sangat mahal.

Ditinjau dari sudut pandang gaya manajemen (*management style*), manajemen koperasi menganut gaya partisipatif (*participation management*), di mana posisi anggota ditempatkan sebagai subjek dari manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaannya.

Sitio dan Tamba (2001) menyatakan badan usaha koperasi di Indonesia memiliki manajemen koperasi yang dirunut berdasarkan perangkat organisasi koperasi, yaitu: Rapat anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola.

Telah diuraikan sebelumnya bahwa, watak manajemen koperasi ialah gaya manajemen partisipatif. Pola umum manajemen koperasi yang partisipatif tersebut menggambarkan adanya interaksi antar unsur manajemen koperasi. Terdapat pembagian tugas (*job description*) pada masing-masing unsur. Demikian pula setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan (*decision area*) yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan secara bersama (*shared decision areas*)

Adapun lingkup keputusan masing-masing unsur manajemen koperasi adalah sebagai berikut (Sitio dan Tamba, 2001):

- a. Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam menetapkan kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi. Kebijakan yang sifatnya sangat strategis dirumuskan dan ditetapkan pada forum Rapat Anggota. Umumnya, Rapat Anggota diselenggarakan sekali setahun.
- b. Pengurus dipilih dan diberhentikan oleh rapat anggota. Dengan demikian, Pengurus dapat dikatakan sebagai pemegang kuasa Rapat Anggota dalam mengoperasionalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan Rapat Anggota. Penguruslah yang mewujudkan arah kebijakan strategis yang menyangkut organisasi maupun usaha.

- c. Pengawas mewakili anggota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh Pengurus. Pengawas dipilih dan diberhentikan oleh Rapat Anggota. Oleh sebab itu, dalam struktur organisasi koperasi, posisi Pengawas dan Pengurus adalah sama.
- d. Pengelola adalah tim manajemen yang diangkat dan diberhentikan oleh Pengurus, untuk melaksanakan teknis operasional di bidang usaha. Hubungan Pengelola usaha (*managing director*) dengan pengurus koperasi adalah hubungan kerja atas dasar perikatan dalam bentuk perjanjian atau kontrak kerja.

Tugas utama pengelola wirausaha koperasi adalah mengambil prakarsa inovatif, artinya berusaha mencari, menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada demi kepentingan bersama (Drucker, 2008).

Di samping itu, yang sangat potensial dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi untuk berprestasi para karyawan. Motivasi berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat seseorang. Kebutuhan berprestasi akan mendorong seseorang mengembangkan kreativitas dalam mengaktualkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi yang maksimal. Dengan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi dapat diprediksikan kinerja yang baik akan dicapai, karena kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama yang lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para menejer akan meningkat.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan

anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya.

a. Unsur-Unsur manajerial

1) Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam tata kehidupan koperasi, rapat anggota bertugas untuk membuat dan menetapkan:

- a) Anggaran Dasar Koperasi.
- b) Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi.
- c) Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus dan pengawas.
- d) Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan.
- e) Pengesahan pertanggungjawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya.
- f) Pembagian sisa hasil usaha.

Sehubungan dengan point (1) sampai dengan (6) penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT), substansinya ialah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dari program kerja suatu Koperasi. Yakni; kesesuaian antara output program kerja dengan kebutuhan anggota / pelanggan dan kesesuaian antara petugas pelaksana program kerja dengan kemampuan pengurus mengelola penugasan program kerja.

2) Pengurus

Pengurus adalah orang-orang yang ditunjuk dalam rapat anggota untuk diberi wewenang / kekuasaan mengelola koperasi. Adapun tugas dan wewenang pengurus adalah sebagai berikut :

- a) Mengelola koperasi dan kegiatan usahanya.

- b) Mengajukan rancangan kerja serta rancangan anggaran pendapatan dan belanja koperasi.
- c) Menyelenggarakan rapat anggota.
- d) Mengajukan laporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- e) Memelihara daftar buku anggota dan pengurus.
- f) Mewakili koperasi di dalam maupun di luar pengadilan.
- g) Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta memberhentikan anggota sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar.
- h) Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawab dan keputusan rapat anggota.

3) Pengawas

Pengawas mewakili anggota dalam melakukan pengawasan atas tata kehidupan koperasi dan pelaksanaan kebijaksanaan pengurus. Adapun tugas dan tanggung jawab pengawas adalah :

- a) Mengawasi pelaksanaan tata kehidupan koperasi dan usaha serta pelaksanaan kebijaksanaan dan tindakan-tindakan pengurus.
- b) Memeriksa dan meneliti kebenaran buku-buku dan catatan-catatan yang berhubungan dengan kegiatan organisasi.
- c) Mengadakan pemeriksaan sewaktu-waktu mengenai:
 - (1) Bidang keuangan dengan membuat berita acara pemeriksaan kas.
 - (2) Persediaan barang-barang serta kekayaan koperasi.
 - (3) Laporan keuangan.
- d) Membuat laporan pemeriksaan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas kepada rapat anggota.

b. Indikator Kinerja Manjerial

Kinerja manajerial menurut Stoner *et. al.*, (2003) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Mahoney *et al.* (1963) dalam alfar (2006), menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks menurut Mulyadi dan Johny, (2001: 164). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam wilayah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penata-usahaan, laporan pertanggung-jawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini yakni kinerja Pengawas, Pengurus, dan pengelola (manajer).

Dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penata-usahaan, laporan, pertanggung-jawaban, pembinaan dan pengawasan. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Alfar (2006), di mana setiap responden diminta untuk mengukur kinerja sendiri ke dalam delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan, serta satu dimensi pengukuran kinerja pengawas, pengurus dan pengelola (manajer) secara keseluruhan. Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh pengawas, pengurus, dan pengelola atau manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator menurut Mahoney *et.al.*, (1963):

- 1) Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
- 3) Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 4) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai staf atau karyawan dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- 5) Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- 6) Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja/ karyawan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- 7) Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- 8) Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri

pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

5. Manajemen Kinerja Koperasi

a. Pengertian Kinerja Koperasi

Untuk memudahkan analisis dalam penelitian ini, perlulah penulis uraikan langkah atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan, khususnya berkaitan dengan prinsip-prinsip koperasi dan kinerja manajerial yang dimiliki pencapaian kinerja koperasi melalui kegiatan atau operasional koperasi.

b. Pengukuran atau Kinerja Koperasi

Kinerja koperasi berkaitan dengan kepentingan pembinaan dan pengembangan koperasi, cenderung melihat koperasi secara agregat. Sementara kinerja koperasi sendiri lebih dimaksudkan sebagai satuan usaha individual seperti yang diatur di dalam UU No. 17 tahun 2012.

Selama ini banyak kalangan yang menilai bahwa ukuran keberhasilan suatu koperasi cenderung hanya pada sisi keuangannya. Meskipun esensi koperasi merupakan Perusahaan, tidak mungkin menilai keberhasilan koperasi hanya dari sisi kinerja usahanya saja, atau secara tradisional menitik-beratkan pada sisi keuangan. Sebuah koperasi yang berhasil mencapai tingkat perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) yang tinggi cenderung dianggap koperasi yang sukses, dan konsekuensinya terhadap individual pengurus atau manajernya akan diberikan imbalan gaji yang besar. Keadaan ini cenderung menstimulasi pengurus dan manajer koperasi untuk berusaha meningkatkan SHU sebesar mungkin dengan cara apapun dan akan mengabaikan kepentingan kesejahteraan anggota, pendidikan anggota dan kelangsungan hidup koperasi, dan sebagainya. Untuk mengubah pandangan tersebut, perlu dimunculkan bentuk-bentuk pengukuran kinerja yang tidak menitik-beratkan pada masalah keuangan saja, tetapi juga bentuk-bentuk pengukuran yang lain, seperti;

- 1) Efisiensi dan efektivitas tingkat pelayanan,
- 2) Inovasi dan kreatifitas,
- 3) Kecepatan dan ketepatan dalam bertindak jika terjadi sesuatu perubahan kondisi sosial dan ekonomi,
- 4) Dari sisi pelanggan, sampai seberapa jauh tingkat kepuasan pelanggan, dan sebagainya.

Koperasi merupakan salah satu bentuk perusahaan, maka dapat dikutip pendapat Wibowo (2009), bahwa dalam mengukur kinerja internal ada tiga tahapan proses yang perlu dievaluasi yaitu: inovasi, operasional dan layanan penjualan. Sehubungan dengan itu Tiga kelompok penting yang dilihat dalam menentukan tolok ukur kinerja perusahaan ialah :

- 1) Kemampuan sumber daya manusia (SDM),
- 2) Sistem informasi manajemen (SIM), dan
- 3) Motivasi pemberdayaan dan keserasian antara individu dan perusahaan.

Untuk mewujudkan strategi pelayanan prima pada aktivitas bisnis suatu perusahaan, perlu diidentifikasi faktor yang berpengaruh terhadap pelayanan prima tersebut yaitu:

- 1) Faktor eksternal;
 - a) Mengenali dinamika kebutuhan dan keinginan konsumen dan pelanggan.
 - b) Mengembangkan pendekatan ke arah Pencapaian kepuasan konsumen dan pelanggan sebagai pengguna, dan
 - c) Menggabungkan visi dan misi perusahaan dengan pencapaian kepuasan konsumen dan pelanggan sebagai pengguna.
- 2) Faktor internal;
 - a) Peningkatan kualitas pelayanan, dan
 - b) Waktu yang dibutuhkan dalam proses penyediaan dan pemberian pelayanan tersebut.

Jadi, dengan demikian pelayanan prima berkaitan erat dengan faktor eksternal dan internal yang pada intinya adalah :

- 1) Sampai seberapa jauh peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen dan pelanggan sebagai pengguna?
- 2) Seberapa cepatkah waktu yang dibutuhkan perusahaan dalam proses penyediaan dan pelayanan kepada konsumen dan pelanggan.

Sehubungan dengan pendapat Wibowo (2009), maka dapat diadopsi dalam mengukur kinerja koperasi yakni; ada tiga tahapan proses yang perlu dievaluasi pada kinerja internal yaitu: inovasi, operasional dan layanan penjualan. Selanjutnya tiga kelompok penting yang dilihat dalam menentukan tolok ukur kinerja koperasi ialah:

- 1) Kemampuan sumber daya manusia (SDM),
- 2) Sistem informasi manajemen (SIM), dan
- 3) Motivasi pemberdayaan dan keserasian antara individu dan koperasi.
- 4) Untuk mengubah pandangan tersebut, perlu dimunculkan bentuk-bentuk pengukuran kinerja yang tidak menitik-beratkan pada masalah keuangan saja, tetapi juga bentuk-bentuk pengukuran yang lain, seperti;
 - a) Efisiensi dan efektivitas tingkat pelayanan,
 - b) Inovasi dan kreatifitas,
 - c) Kecepatan dan ketepatan dalam bertindak bila terjadi sesuatu perubahan kondisi sosial dan ekonomi,
 - d) Dari sisi pelanggan, sampai seberapa jauh tingkat kepuasan pelanggan, dan sebagainya

Robbins (2001 :187) bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Secara fisiologis, kemampuan (*ability*) yang terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Ropke (1995) dalam Djatnika menyatakan

bahwa tujuan suatu koperasi meliputi; sukses usaha (*bussiness success*), sukses keanggotaan (*member's success*), dan sukses pengembangan (*development success*). Tunggal, (2002) menyatakan bahwa sejalan dengan itu tujuan yang ingin dicapai suatu koperasi dapat dilihat dari kinerjanya melalui berbagai perspektif yang meliputi; perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Balai Pustaka (2018), istilah perspektif diartikan sebagai suatu sudut pandang atau pandangan. Sehingga perspektif yang kaitannya dengan kinerja merupakan suatu pandangan dari berbagai hal tentang satu pengukuran.

Kinerja diukur secara seimbang (*balance*) antara aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern. Untuk mencatat hasil kinerja seseorang atau suatu organisasi digunakan kartu skor (*scorecard*).

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan Suatu tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi, hal inilah yang biasanya disebut *Balanced Scorecard*.

Hansen & Mowen dalam Tunggal (2002 : 2) menyatakan : *Balanced Scorecard (strategic based responsibility accounting system) is a responsibility accounting system objectives and measures for four different perspective : the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the learning and growth (infresutruature) perspective.*

Balanced Scorecard memberikan informasi yang lebih komprehensif, akurat, dan tepat bagi pelaksanaan visi dan misi badan usaha melalui strategi yang dipilihnya berdasarkan situasi dan kondisi perusahaan. Dengan konsep *Balanced Scorecard*, pencapaian visi organisasi tersebut, diturunkan secara komprehensif ke dalam empat perspektif yaitu :

- 1) Perspektif Keuangan
- 2) Perspektif Pelanggan
- 3) Perspektif proses bisnis internal

4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Sejalan dengan itu dapat dinyatakan bahwa Pendapat Ropke (1995) tentang Tujuan Koperasi sebagai ukuran penilaian kinerja telah berkembang dengan teori *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton (2000), yang diilustrasikan ke dalam gambar matrix sebagai berikut :

<i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan dan Norton)	Tujuan Koperasi (Jochen Ropke)
Perspektif Keuangan Perspektif Proses Bisnis Internal	<i>Business Success</i>
Perspektif Pelanggan	<i>Member's Success</i>
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	<i>Development Success</i>

Gambar 2.2. Matrix Persamaan Penilaian Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* dengan berdasarkan pada Tujuan Koperasi.

5) Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard mempertahankan perspektif keuangan karena tolok ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang terukur yang telah diambil. Tolak ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi perusahaan memberi kontribusi pada perbaikan laba.

Bagi sebagian besar perusahaan, tema tema *financial* (keuangan) berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan keempat *perspektif scorecard*.

6) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu: kepuasan,

loyalitas, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, lead indicator untuk ukuran pelanggan penting.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Pelanggan sangat penting artinya karena merupakan sumber pendapatan perusahaan. Pada masa yang lalu terdapat kecenderungan bahwa perusahaan lebih mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dengan memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk memahami apa yang dibutuhkan pelanggan. Kini dengan tingkat persaingan yang tajam, begitu banyak perusahaan yang berlomba untuk menawarkan barang dan jasa yang lebih baik sesuai dengan preferensi pasar, sehingga kini pelanggan memiliki begitu banyak pilihan. Sebagai konsekuensinya jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan memberikan suatu barang dan jasa yang bernilai lebih bagi para pelanggan.

Berdasarkan pengetahuan bahwa di satu pihak *potential customer* sangatlah beragam dan di pihak lain perusahaan pun memiliki keterbatasan untuk dapat memuaskan seluruh *potential customer*, maka perusahaan perlu membuat segmentasi pasar yang mungkin untuk dilayani dengan cara yang terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Tolok ukur kinerja pelanggan meliputi kelompok inti (*core measurement group*) dan kelompok penunjang (*customer value preposition*). Lima tolok ukur yang tergabung dalam kelompok inti pada dasarnya merupakan ukuran-ukuran hasil akhir (*outcome measure*) saling terkait yang terdiri dari :

- a) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), yang mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan (kriteria kinerja tertentu).

- b) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan – pelanggan lama.
- c) Tingkat perolehan pelanggan baru (*new customer acquisition*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan – pelanggan baru.
- d) Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari suatu segmen pasar yang dilayani.
- e) Penguasaan pangsa pasar (*market account share*), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

7) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal mengungkapkan perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja keuangan dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar pada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran ini masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* akan mengidentifikasi berbagai proses yang harus dikuasai dengan baik yang dikuasai oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan.

Dalam perspektif ini, para eksekutif untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritis, yaitu proses yang mempengaruhi *customers* dan *shareholders satisfaction*.

Ada perbedaan yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan *Balanced Scorecard* pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada *variance reports*, dan sebaliknya pada pendekatan *Balanced Scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customers* dan *financial objectives*.

8) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ialah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan perspektif dalam pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga *scorecard* yang dijelaskan terdahulu.

Balanced Scorecard menekankan pentingnya menenamkan investasi bagi masa datang dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset dan pengembangan produk baru. Investasi peralatan dan litbang jelas sangat penting, tetapi tampaknya tidak cukup hanya dengan itu saja. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur para pekerja, sistem dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang.

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan tiga kategori utama faktor pendorong untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran :

a. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja di sini bermakna pergeseran secara radikal fungsi dan tanggung jawab karyawan. Kaplan dan Norton (2000 : 111 – 113) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum yaitu :

1) Kepuasan kerja

Pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

Unsur-unsur dalam *survey* kepuasan pekerja dapat meliputi :

- a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik

- c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- d) Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.
- e) Tingkat dukungan dari fungsi *staff*
- f) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

2) Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja ialah untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini ialah perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan ialah membandingkan output yang dihasilkan para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan output tersebut.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Dalam kondisi yang kompetitif sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan

jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya informasi yang diterima oleh perusahaan, tetapi apabila jangka waktu yang telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi. Tolok ukur yang sering digunakan ialah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat, dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

c) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Untuk dapat menciptakan motivasi karyawan diperlukan informasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini dapat dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diaplikasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapatlah dinyatakan bahwa indikator-indikator kinerja koperasi tersebut meliputi; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

B. Penelitian Terdahulu

1. Hasyim Syarbani, 2012 penelitiannya berjudul Analisis pengaruh partisipasi santri komitmen dan kemampuan berinovasi terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di kota Semarang, penelitian ini dilakukan pada Koperasi pondok pesantren di Kota Semarang yang berjumlah 19 koperasi pondok pesantren dengan jumlah populasi sebesar 2515 orang, sedangkan yang menjadi sampel penelitian sebesar 96 orang santri. Hasil penelitian ini adalah tingkat partisipasi santri, komitmen, kemampuan berinovasi koperasi pondok pesantren masih rendah, hal ini ditunjukkan oleh penurunan usaha, jumlah anggota dan sisa hasil usaha koperasi pondok pesantren pertahunnya. Model penelitian yang dilakukan dapat diterima artinya bahwa partisipasi santri, komitmen dan kemampuan berinovasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi dan dapat

dismimpulkan bahwa kinerja koperasi yang rendah dipengaruhi oleh kurangnya partisipasi santri.

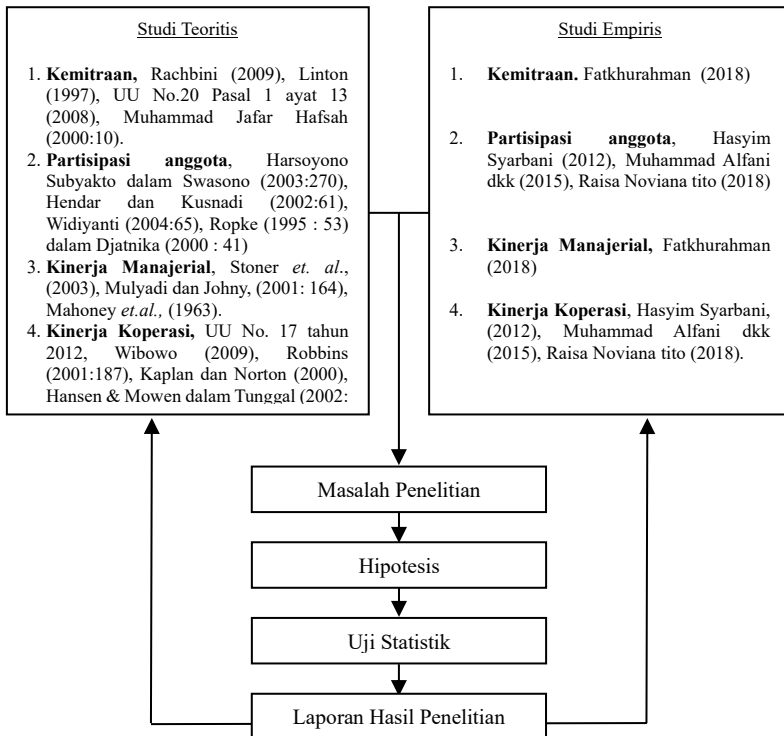
2. Muhammad Alfani dkk, 2015, penelitiannya berjudul Pengaruh Citra Koperasi, Kemitraan, dan Partisipasi anggota terhadap Kinerja Koperasi Primer di Kota Banjarmasin, penelitian ini dilakukan pada Koperasi Primer yang aktif di Kota Banjarmasin sebanyak 437 buah. Adapun yang dijadikan populasi sasaran ialah seluruh Koperasi Primer yang telah melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT) tepat waktu pada bulan Januari sampai dengan bulan Maret) yakni sebanyak 97 buah Koperasi Primer di Kota Banjarmasin tahun 2012. Hasil dari penelitian ini adalah Citra Koperasi berpengaruh signifikan terhadap kemitraan, citra koperasi tidak berpengaruh terhadap partisipasi anggota, kemitraan koperasi berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggota, citra koperasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi, kemitraan Koperasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi, partisipasi anggota koperasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Raisa Noviana Tito, 2018. Dengan penelitian berjudul Pengaruh partisipasi Anggota terhadap Kinerja koperasi dengan Motivasi dan gaya kepemimpinan sebagai variable Moderasi. Penelitian ini dilakukan pada koperasi simpan pinjam di kota Semarang dengan populasi sebesar 102 Koperasi, sampel dilakukan dengan metode nonprobabilitas yang dapat berupa Convenience sampling, dimana peneliti memilih sampel secara bebas dan nyaman sesuai kehendak perisetnya dengan kriteria koperasi yang jaraknya maksimal 10 Kilometer dari Dinas Koperasi di Kota Semarang dan apabila koperasi tersebut datang menolak menjadi objek penelitian maka koperasi itu dianggap gugur menjadi sampel penelitian. Hasil penelitiannya adalah partisipasi anggota dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi.
4. Fatkhurrahman, 2018 penelitiannya berjudul Pengaruh jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan terhadap kebijakan bisnis dan kinerja pengelola serta dampaknya pada keunggulan bersaing industry kecil makanan di propinsi Riau. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey,

yang menjadi objek penelitian ini adalah pengelola unit usaha/ industry kecil yang memiliki nilai asset lebih dari Rp.50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan yang ditempati, yang terdiri dari 10 Kabupaten kota di Riau dengan populasi sebesar 650 responden kemudian ditarik sampel sebesar 247 responden. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan maupun parsial pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha terhadap kebijakan bisnis berpengaruh secara signifikan. Secara simultan maupun parsial pengaruh jiwa kewirausahaan dan kemitraan usaha secara simultan terhadap kinerja pengelola industry kecil adalah berpengaruh signifikan. Secara simultan pengaruh kebijakan bisnis dan kinerja pengelola secara simultan terhadap keunggulan bersaing juga memiliki pengaruh yang signifikan.

Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

A. Kerangka Proses Berpikir

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tinjauan pustaka, maka dapat dikemukakan suatu kerangka proses berpikir dengan mempertimbangkan studi teoritis dan studi empiris sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini diawali dengan mendudukan masalah penelitian yang telah diidentifikasi dalam kerangka teoritis dan empiris yang relevan yang dapat digunakan untuk menjelaskan atau menganalisis masalah penelitian. Pola pikir yang digunakan untuk membuat kerangka proses berpikir tersebut adalah pola pikir deduktif dan induktif. Dalam literatur seringkali kedua pola pikir tersebut dipergunakan sendiri-sendiri sehingga kurang memuaskan. Namun Ketika digunakan secara Bersama-sama sebagai bagian integral dari ilmu pengetahuan pola pikir demikian sangat bermanfaat (Kuncoro, 2003).

Dari gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa kerangka proses berpikir pada penelitian ini disusun berdasarkan kajian teoritik maupun empiric yang menghasilkan *gap* yang kemudian *gap* tersebut diangkat menjadi masalah penelitian dari variable-variabel untuk dilakukan studi lebih lanjut. Variable-variabel tersebut adalah :

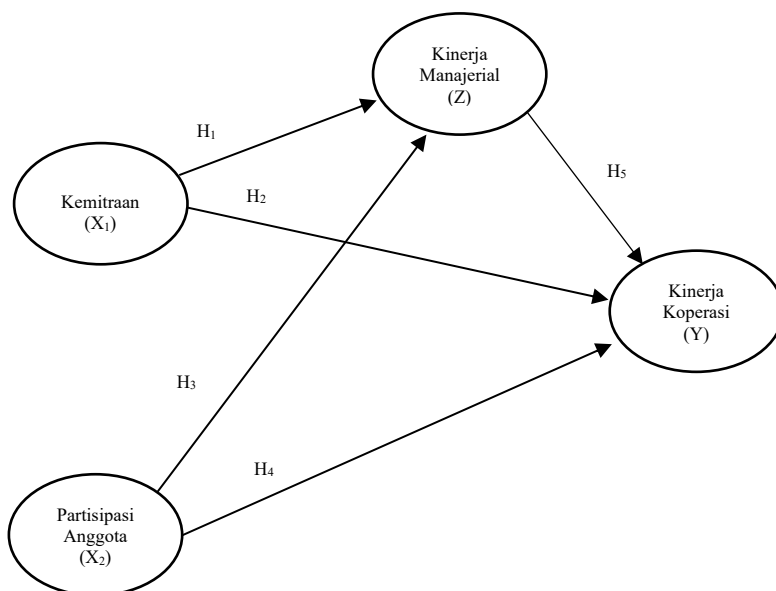
1. Variabel Kemitraan (X_1) yang meliputi Strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak (*accessibility*) ($X_{1.1}$) atau dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama (*utility value*) ($X_{1.2}$) dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan (*synergy*) ($X_{1.3}$).
2. Variabel Partisipasi Anggota (X_2) yang meliputi partisipasi pengambilan keputusan ($X_{2.1}$), partisipasi kontributif ($X_{2.1}$), partisipasi insentif ($X_{2.1}$).
3. Variabel Kinerja Manajerial (Z) yang meliputi Perencanaan (Z_1), investigasi (Z_2), Koordinasi (Z_3), Evaluasi (Z_4), Supervisi (Z_5), Staffing (Z_6), Negoisasi (Z_7), Representasi (Z_8).
4. Variabel Kinerja Koperasi (Y) yang meliputi perspektif keuangan (Y_1), perspektif pelanggan (Y_2), perspektif proses bisnis internal (Y_3), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Y_4).

Dari masalah penelitian tersebut diajukan dugaan-dugaan yang akan diuji kebenarannya. Untuk menguji hipotesis tersebut dilakukan pengambilan sampel, pengukuran variable dan pencarian data penelitian, kemudian data terkumpul dianalisis dengan

menggunakan uji statistic dengan Teknik Analisa SEM *Partial Least Square* dengan program smart PLS. hasil pengujian dugaan tersebut merupakan temuan yang dihasilkan dari penelitian ini.

B. Kerangka Konseptual Penelitian

Dalam kerangka konseptual diuraikan hubungan antara variabel laten dan moderating baik sebagai eksogen maupun endogen. Selanjutnya dapatlah digambarkan kerangka konseptual penelitian ini kedalam gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan Gambar 3.2 tentang kerangka Konseptual Penelitian, maka dalam hal ini, merupakan salah satu cara untuk dapat mengemukakan hipotesis penelitian guna memudahkan analisis laporan hasil penelitian.

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latarbelakang masalah, rumusan masalah, tinjauan Pustaka, kerangka proses berpikir, dan kerangka

konseptual penelitian, maka dapatlah disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H₁ Kemitraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin
- H₂ Kemitraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi di Kota Banjarmasin
- H₃ Partisipasi anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin
- H₄ Partisipasi anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi di Kota Banjarmasin
- H₅ Kemitraan dan Partisipasi Anggota secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin.

Metode Penelitian

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian, dalam rancangan ini dibutuhkan suatu gambar atau diagram yang dapat memberikan petunjuk awal terhadap kejelasan penelitian lebih lanjut, sehingga dapat memudahkan analisis data selanjutnya. Penelitian ini digunakan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh dari variabel laten yaitu Kemitraan dan Partisipasi Anggota Terhadap Kinerja Koperasi Primer melalui Kinerja Manajerial di Kota Banjarmasin.

Hasil penelitian ini diharapkan bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya Manajemen Koperasi dimana orang-orang yang diberi wewenang dan tanggungjawab dalam melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya yang dimiliki oleh koperasi untuk mencapai tujuan koperasi yaitu meningkatkan kesejahteraan berdasarkan nilai dan prinsip-prinsip koperasi.

B. Metode Penelitian yang digunakan

Berdasarkan hasil kajian dan analisis data maka penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian sebab akibat (*causal research*). Penelitian sebab akibat merupakan penelitian yang mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara berbagai variabel. Adapun metode yang digunakan ialah *Explanatory survey method* (suatu metode penelitian *survey* yang bertujuan menguji hipotesis). Pengertian metode *survey* ini dibatasi pada pengertian *survey*, di mana informasi dikumpulkan dari sebagian populasi, seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2009 : 112) bahwa : Umumnya pengertian *survey* dibatasi pada pengertian sampel, di mana informasi dikumpulkan dari sebagian populasi. Tujuan *survey* dapat

merupakan pengumpulan data sederhana, dapat pula jauh dari itu yakni bersifat menerangkan atau menjelaskan, mempelajari fenomena dengan hubungan variabel penelitian, yang dijadikan populasi dalam penelitian ini ialah keseluruhan Koperasi di Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan yakni sebanyak 307 Koperasi.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi menurut Arikunto (2003: 227) adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti. Populasi penelitian ini ialah keseluruhan Koperasi di Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan yakni sebanyak 307 Koperasi. seperti tampak pada Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jumlah Koperasi di Wilayah kota Banjarmasin

No.	Wilayah/ Kecamatan	Total
1.	Banjarmasin Barat	44
2.	Banjarmasin Selatan	26
3.	Banjarmasin Tengah	113
4.	Banjarmasin Timur	72
5.	Banjarmasin Utara	52
Jumlah		307

Sumber : www.nik.depkop.go.id Februari 2020

2. Sampel Penelitian

Unit analisis Koperasi di Kota Banjarmasin digunakan dalam penelitian ini, oleh karena itu besarnya populasi penelitian ini ialah keseluruhan koperasi di kota Banjarmasin yaitu sebanyak 307 Koperasi, dan apabila populasi sudah diketahui, maka dasar penentuan jumlah sampel agar memberikan hasil yang akurat, salah satunya menggunakan formulasi Slovin (Amirin, 2011), sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Prosentase kelonggaran ketidakteelitian yang masih dapat ditolerir

Dengan menggunakan Formula Slovin, maka dapat ditentukan besarnya sampel responden karyawan sebagai berikut :

$$n = \frac{307}{1+307 (0,10)^2} = 75,42 \rightarrow 75$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan formula slovin, maka dapat diketahui besarnya sampel koperasi di kota Banjarmasin minimal sebanyak 75,42 orang atau dibulatkan menjadi 75 Koperasi di Kota Banjarmasin, untuk mendapatkan sebaran masing-masing sampel responden yang tersebar pada 5 (lima) Kecamatan di kota Banjarmasin secara proporsional tampak pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2
Sebaran Sampel Koperasi di Wilayah kota Banjarmasin

No.	Wilayah/ Kecamatan	Total	Sampel*
1.	Banjarmasin Barat	44	11
2.	Banjarmasin Selatan	26	6
3.	Banjarmasin Tengah	113	28
4.	Banjarmasin Timur	72	17
5.	Banjarmasin Utara	52	13
Jumlah		307	75

Sumber : www.nik.depkop.go.id Februari 2020

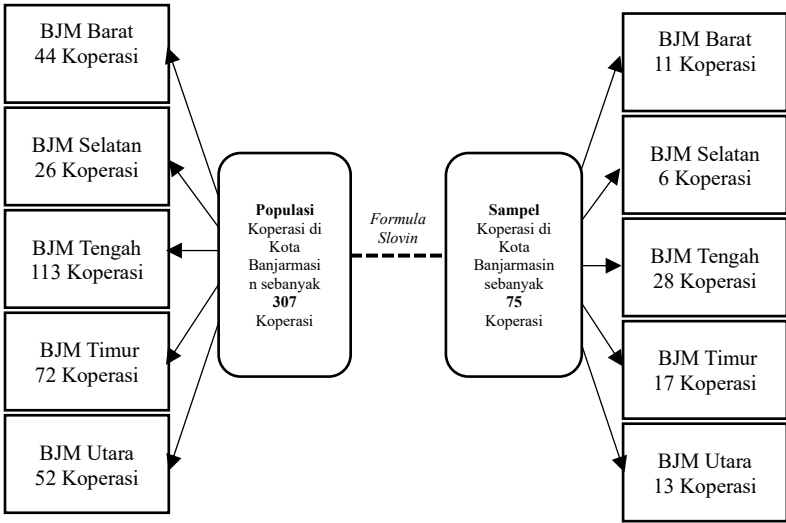
Untuk menetapkan sampel yang tersebar di lima kecamatan di kota Banjarmasin, sebagai berikut :

1. Banjarmasin Barat $44 / 307 \times 75 = 10,7 = 11$
2. Banjarmasin Selatan $26 / 307 \times 75 = 6,3 = 6$
3. Banjarmasin Tengah $113 / 307 \times 75 = 27,6 = 28$
4. Banjarmasin Timur $72 / 307 \times 75 = 17,5 = 17$
5. Banjarmasin Utara $52 / 307 \times 75 = 12,7 = 13$

Berdasarkan pada perhitungan diatas maka besarnya ukuran sampel yang tersebar dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 75 sampel koperasi yang bersertifikat dikota Banjarmasin.

3. Gambaran ringkas sebaran sampel responden

Berdasarkan pada hasil uraian diatas tentang populasi yang termuat dalam tabel 4.1 dan setelah melalui proses perhitungan dengan menggunakan formulasi Slovin, maka dapatlah diketahui data sampel responden seperti data yang termuat dalam tabel 4.2 berdasarkan hal-hal tersebut diatas, secara sederhana atau secara ringkas besarnya populasi dan besarnya sampel responden dapat digambarkan ke dalam sebuah gambar berikut ini.



Gambaran 4.1 Sebaran Populasi dan sebaran Sampel Koperasi di Kota Banjarmasin

D. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan kumpulan angka, fakta, fenomena atau keadaan melalui hasil pengamatan, pengukuran atau pencacahan terhadap karakteristik atau sifat obyek, yang dapat berfungsi untuk membedakan obyek yang satu dengan yang lainnya pada sifat yang sama. (Sukesi, 2011). Data yang dapat dipergunakan dalam

penelitian ini hanyalah data yang baik, yaitu yang memenuhi syarat validitas dan reliabilitas.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif, dimana data tersebut menunjukkan tanggapan/ nilai dari responden yang mengukur pengaruh Kemitraan dan Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial. Berdasarkan skala ukurannya jenis data yang digunakan adalah data ordinal, interval dan ratio dimana selain mengandung unsur penamaan dan urutan, juga memiliki sifat Interval (selang) nya bermakna dan dapat diperbandingkan.

Sumber data penelitian ini merupakan data Primer dan data Sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden (Koperasi) melalui penyebaran kuesioner (yang diisi oleh pimpinan atau pengurus Koperasi yang menjadi responden) dan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain yang telah mengumpulkannya terlebih dahulu dan menerbitkannya.

E. Metode Pengumpulan Data

Prosedur yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah :

1. Kuesioner merupakan Instrument Utama dalam studi ini, yang dikirim kepada responden yaitu pada Koperasi di Kota Banjarmasin, data dikumpulkan dengan menggunakan daftar pernyataan yang terdiri dari pernyataan mengenai hal yang diuraikan pada definisi operasional berupa pernyataan tentang variable yang diteliti, selain itu juga dengan menggunakan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden.
2. Studi Kepustakaan, pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur serta bacaan lain pendukung penelitian ini.

F. Definisi Operasional Variabel

Operasional variable merupakan suatu definisi dan dinyatakan dalam kriteria yang dapat diuji secara khusus. Operasional variable yang dikemukakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Variabel Eksogen, yakni Variabel Kemitraan (X_1) dan Partisipasi Anggota (X_2)
2. Variabel Moderating yakni Variabel Kinerja Manajerial (Z)
3. Variabel Endogen yakni Variabel Kinerja Koperasi. (Y)

Secara singkat diuraikan sebagai berikut :

1. Variabel Kemitraan

Menurut Muhamad Jafar Afsah, 2000:10, Indikator Variabel Kemitraan (X_1) terdiri dari Kemampuan Mengakses (*Accessibility*) ($X_{1.1}$), Adanya Nilai Manfaat (*Utility Value*) ($X_{1.2}$), Adanya Sinergisitas (*Sinergy*) ($X_{1.3}$) dapat dilihat sebagai berikut :

Variabel	Indikator	Item
Kemitraan (X_1)	Kemampuan Mengakses (<i>Accessibility</i>)	Kemudahan Koperasi mengakses permodalan, pemasaran, pengelola, dan teknologi serta informasi terhadap Mitra
	Adanya Nilai Manfaat (<i>Utility Value</i>)	Kebutuhan Koperasi telah tercukupi dengan adanya Mitra Koperasi.
	Adanya Sinergisitas (<i>Sinergy</i>)	Dengan adanya kemitraan program koperasi telah terlaksana, terukur, dan tepat sasaran

2. Variabel Partisipasi Anggota

Menurut Ropke dalam Djatnika, 2000 : 61 Indikator Variabel Partisipasi Anggota (X_2) terdiri dari Partisipasi anggota dalam berkontribusi atau menggerakkan sumber daya ($X_{2.1}$), Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan ($X_{2.2}$),

Partisipasi anggota dalam menikmati manfaat ($X_{2,3}$) dapat dilihat sebagai berikut :

Variabel	Indikator	Item
Partisipasi Anggota (X_1)	Partisipasi anggota dalam berkontribusikan atau menggerakkan sumber daya	Anggota Koperasi selalu membeli/ mengkonsumsi produk barang dan jasa Koperasi
	Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan	Anggota koperasi selalu dilibatkan dalam setiap Program atau kegiatan yang dilakukan koperasi.
	Partisipasi anggota dalam menikmati manfaat	Fasilitas yang diberikan oleh koperasi bisa dimanfaatkan oleh anggota yang berpartisipasi dalam koperasi tersebut

3. Variabel Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney *et.al.*, 1963 Indikator Kinerja Manajerial (Z) terdiri dari Perencanaan (Z_1), Investigasi (Z_2), Koordinasi (Z_3), Evaluasi (Z_4), Supervisi (Z_5), Staffing (Z_6), Negoisasi (Z_7), Representasi (Z_8) dapat dilihat sebagai berikut :

Variabel	Indikator	Item
Kinerja Manajerial (Z)	Perencanaan	Koperasi memiliki Pedoman kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan
	Investigasi	Koperasi melakukan kegiatan pemeriksaan melalui pengumpulan data dan penyampaian informasi yang digunakan untuk mengukur hasil program yang telah dilaksanakan.

Variabel	Indikator	Item
	Koordinasi	Pertukaran informasi dilakukan dengan anggota Koperasi agar dapat berkoordinasi dengan baik dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
	Evaluasi	Pimpinan koperasi melakukan penilaian terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai staf atau karyawan dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan
	Supervisi	Pimpinan Koperasi melakukan penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
	Staffing	Pimpinan Koperasi memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja / karyawan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
	Negoisasi	Pimpinan Koperasi selalu berusaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
	Representasi	Pimpinan Koperasi selalu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi.

4. Variabel Kinerja Koperasi

Menurut teori *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton (2000) Indikator Kinerja Koperasi (Y) terdiri atas Perspektif Keuangan (Y₁), Perspektif Proses Bisnis Internal (Y₂), Perspektif Pelanggan (Y₃), Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran (Y₄) dapat dilihat sebagai berikut :

Variabel	Indikator	Item
Kinerja Koperasi (Y)	Perspektif Keuangan	Dilihat dari Rasio Liquiditas (current ratio), Rasio Solvabilitas (Total debt to Assets ratio), Rasio Rentabilitas (return on Assets)
	Perspektif Proses Bisnis Internal	Dilihat dari Tingkat kepuasan Pengguna Koperasi, Kemampuan mempertahankan Pengguna Koperasi lama, Tingkat perolehan Pengguna Koperasi baru, Tingkat profitabilitas Pengguna Koperasi, Penguasaan pangsa pasar
	Perspektif Pelanggan	Pimpinan Koperasi mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan.
	Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	ukuran yang berorientasi kepada Anggota Koperasi terdiri atas gabungan ukuran hasil generik (kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja) ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini.

G. Teknik Analisa Data

Analisa menggunakan model Partial Least Square dengan uji-t. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. PLS sebagai Teknik analisis data dengan *software* SmartPLS versi 3.29.

Metode PLS mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya : data tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar. Walaupun PLS digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variable laten (Solimun, 2010).

Model indikator yang digunakan adalah model indikator formatif. Model Formatif tidak mengasumsikan bahwa indikator

dipengaruhi oleh konstruk tetapi mengasumsikan semua indikator mempengaruhi *single* konstruk. Arah hubungan kausalitas mengalir dari indikator ke konstruk laten dan indikator sebagai grup secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari konstruk laten. Oleh karena diasumsikan bahwa indikator mempengaruhi konstruk laten maka ada kemungkinan antar indikator saling berkorelasi, tetapi model formatif tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator atau secara konsisten bahwa model formatif berasumsi tidak adanya hubungan korelasi antar indikator, karenanya ukuran internal konsistensi reliabilitas (*cronbach alpha*) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif. Kausalitas hubungan antar indikator tidak menjadi rendah nilai validitasnya hanya karena memiliki internal konsistensi yang rendah (*cronbach alpha*), untuk menilai validitas konstruk perlu dilihat variabel lain yang mempengaruhi konstruk laten. Jadi untuk menguji validitas dari konstruk laten, kita harus menekankan pada nomological dan atau *criterion-related validity* (Muliati, 2010).

Langkah-langkah (standar) analisis data dengan PLS (Solimun, 2010) :

1. Merancang model struktural (*inner model*). *Inner model* atau model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.
2. Merancang model pengukuran (*outer model*). *Outer model* atau model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.
3. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan:
 - a. Model persamaan dasar dari *Inner Model* dapat ditulis sebagai berikut:

$$D = \beta_0 + \beta_1 \eta + \Gamma \xi + \zeta$$

$$D_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

- b. Model persamaan dasar *Outer Model* dapat ditulis sebagai berikut:

$$X = \Lambda x \xi + \epsilon x \quad Y = \Lambda y \eta + \epsilon y$$

4. Estimasi: *weight*, koefisien jalur, dan loading metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen.

Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu :

- a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten.
- b. *Path estimate* yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

5. Evaluasi *Goodness of Fit Goodness of Fit Model* diukur menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q^2 *predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

Besaran memiliki nilai dengan rentang $0 < > 2$ pada analisis jalur (*path analysis*).

6. Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Pengujian Hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh p-value.

H. Lokasi dan Waktu Penelitian

Berdasarkan pemahaman tentang pengertian Koperasi, maka penelitian ini memberikan pembatasan sebagai berikut : 1) responden penelitian ini adalah Koperasi yang bersertifikat saja artinya Koperasi tersebut telah melaporkan Berita Acara Rapat Anggota tahunan (RAT) kepada Kantor Dinas yang membidangi operasi sesuai wilayah keanggotaan. 2) Koperasi yang menjadi Sampel penelitian ini adalah Koperasi Primer di kota Banjarmasin yang tersebar di 5 (lima) Kecamatan di Kota Banjarmasin.

Pengumpulan data Primer dan sekunder ini dikerjakan selama kurang lebih Sembilan bulan dari bulan Februari 2020 sampai dengan Oktober 2020 namun waktu efektifnya adalah 4 bulan yaitu bulan Juli 2020 sampai dengan Oktober 2020 hal ini disebabkan adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dalam menghadapi Covid-19, setelah itu dilakukan pengolahan data dan Analisa data pada bulan November 2020 hingga Desember 2020 proses penulisan laporan akhir.



**BAB
5**

Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Koperasi merupakan organisasi demokratis yang diawasi oleh anggotanya, yang secara aktif menetapkan kebijakan dan membuat keputusan sebagai pengurus atau bertanggung jawab kepada Rapat anggota. Begitu banyaknya Koperasi di Kota Banjarmasin ini, maka dibentuklah keberadaan Dinas koperasi dan UMKM di Kota Banjarmasin untuk menaungi keragaan daripada Koperasi tersebut.

Dinas Koperasi dulunya dikenal sebagai Departemen Koperasi dan LPK, namun sejak tahun 2003 adanya otonomi daerah maka Departemen Koperasi Daerah berubah menjadi Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja. Keadaan terhadap Dinas Koperasi setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Pada Tahun 2008 Dinas Koperasi berubah menjadi Dinas Koperasi dan UMKM sampai akhir tahun 2016 setelah itu, akhir tahun 2016 terjadi momentum perubahan Kembali terhadap Dinas Koperasi dan UMKM yakni yang pada awalnya Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja berpisah sejak tahun 2008 maka disatukan Kembali dengan nama Instansi Pemerintah menjadi Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dengan berlandaskan PP No.18 Tahun 2016 tentang Penataan Perangkat daerah.

Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin memiliki program koperasi, selain program pendampingan KUR dinas Koperasi juga memiliki program lainnya, yaitu :

1. Program Peningkatan kualitas dan produktivitas dengan kegiatan Pendidikan dan pelatihan keterampilan bagi pencari kerja.

2. Program peningkatan kesempatan kerja dengan kegiatan penyebarluasan informasi bursa kerja (*job Fair*), perluasan kesempatan kerja.
3. Program penciptaan iklim UMKM yang kondusif dengan kegiatan penciptaan dan pengembangan pusat expo.
4. Program pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif dengan kegiatan penciptaan wiausaha baru melalui pelatihan-pelatihan.
5. Program peningkatan dan pengembangan SDM promosi kemitraan dan jaringan dengan kegiatan berupa promsi produk koperasi dan UMKM seperti pameran.

Secara singkat gambaran Umum Koperasi di Kota Banjarmasin melalui Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja Kota Banjarmasin dapat diringkaskan kedalam sebuah table 5.1 dibawah ini

Tabel 5.1

Gambaran umum Koperasi di Kota Banajrmasin

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum	No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
1.	Koperasi Tenaga Kerja Bongkar Muat Samudera Nusantara	1884/BH/IX (Sertifikat)	8.	Koperasi Pasar Karya Bersama	035/BH/PAD/ KWK.16/II/1997
2.	Koperasi Karyawan Wijaya	1929/BH/IX/1990 (Sertifikat)	9.	Bangun Raya	24/BH/KDK.16.10 /XI/00
3.	Koperasi Karyawan Intan Wijaya	1954/BH/IX (Sertifikat)	10.	Koperasi Angkutan Darat Gotong Royong	70/BH/KWK.16/I/95
4.	Koperasi Karyawan Sejahtera PT Basirih Industrial	040/BH/KWK/ 16/X/1996 (Sertifikat)	11.	Koperasi Wanita Galuh Ekasari	1617.b/BH/IX
5.	Koperasi Pegawai Negeri Pengayoman LP	1609/BH /IX (Sertifikat)	12.	Koperasi Wanita An - Nissa	035/BH/IX
6.	Koperasi Pegawai Negeri Kopentek SMKN 5	1712.b/BH /IX/1996 (Sertifikat)	13.	Koperasi Wredatama	1528/BH/IX
7.	Koperasi Pegawai Negeri Saraba Usaha	1575/BH/IX (Sertifikat)	14.	Koperasi Mahasiswa Teratai STMIC	0141/07/KUKM-1/ Kopnaker
15.	Koperasi Karyawan Adhi Ladya Pelindo III	1349.c/BH /IX/1996 (Sertifikat)	41.	Koperasi Pemuda Bakti Karya	1676/BH/IX
16.	Koperasi Perikanan LEPP-M3	15/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker (Sertifikat)	42.	Koperasi Pramuka Karena Tunas	2079/BH/IX
17.	Primer Koperasi Kartika Jaya	361c/BH/IX/1996 (Sertifikat)	43.	Koperasi Pensiun BUMN PPDPE	367/BH/PAD/ KWK.16/IX/96
18.	Koperasi Pegawai Negeri Amanah SMAN 6	23/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker (Sertifikat)	44.	Koperasi Pensiun BUMN Purnawirawan Bakti Pos	04/BH/KDK.16/X/98

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
19.	Koperasi Kepolisian Ditpol Air Polda Kalsel	1426/BH/IX (Sertifikat)
20.	Koperasi Karyawan Ika Kesuma	026/BH/IX/1996
21.	Koperasi Simpan Pinjam Mulya Abadi	2144/BH/IX
22.	Koperasi Karyawan Prima Jaya	188.44/01.02/ KUM/2008
23.	Koperasi Pertanian Sejahtera	79/BH/KDK.16/ XI/96
24.	Koperasi Pegawai Negeri Ikhsan	05/PAD/07/KUKM-1/ Kopnaker
25.	Koperasi Pegawai Negeri Melati SMPN 4	1859.a/BH/IX
26.	Koperasi Harum Manis Bersatu	005/BH/XIX/VII/2015
27.	Koperasi Karyawan Kayuh Baimbai Utama	04/BH/KUKM-1/ Kopnaker
28.	Koperasi Karyawan Uniska	09/34/07/KUKM-1 /Kopnaker
29.	Koperasi Karyawan Sejahtera STIK-MB	21/BH/KUKM-1/ Kopnaker
30.	Koperasi Karyawan Bangun Maritim	20/BH/KUKM-1/ Kopnaker
31.	Koperasi Wanita Mandiri	07/BH/XIX/10/ DISKOP/2012
32.	Koperasi Angkatan Darat DENPAL	739.c/BH/IX
33.	Koperasi Angkatan darat den bekang VI	1592c/BH/IX
34.	Koperasi Serba Usaha Usaha Bersama Warga Jaya	048/BH/ KWK.16/XI/97
35.	Koperasi Karyawan Teratai Putih	04/BH/IX
36.	Koperasi Serba Usaha Mitra Abadi	025/BH/IX
37.	Koperasi Serba Usaha Harapan Kita	141/BH/ KWK.16/VII/98
38.	Koperasi Serba Usaha Tiram Jaya	19/BH/ KDK.16.10/XI/00
39.	Koperasi Wanita Kenanga	1449/BH/IX
40.	Koperasi Wanita Dharma Husada	034/BH/IX
67.	Koperasi Wanita Sutera	04/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
68.	KJKS Muawanah	04/PAD/BH/07/KUK M-1/Kopnaker

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
45.	KJKS Kasgoro 1957	10/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
46.	Koperasi Serba Usaha Syamsul Khairaat	24/BH/KDK.16.IX/ 1998
47.	Koperasi Pena Mas	05/BH/KDK.26/V/00
48.	Koperasi Bina Bersama	02/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
49.	Koperasi Larec Mandiri	03/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
50.	Koperasi Jasa Intan Banua	02/PAD/XIX.10/ DISKOP/14
51.	Koperasi Lumbang Investasi Rakyat	04/BH/XIX.10/ DISKOP/09
52.	Koperasi Wanita Sepakat Sejahtera	06/BH/XIX/10/ DISKOP/2012
53.	Koperasi Pegawai Negeri SMASA Sejahtera	26/BH/XIX.10/ Diskop/2011
54.	Koperasi Pegawai Negeri Tekad Bersama	34/BH/XIX.10/ Diskop/2011
55.	Koperasi Syariah Banua Sejahtera	12/BH/07KUKM-1/KOPNAKER
56.	Koperasi Palam Rindang Jaya	02/BH/XIX.10/ Diskop/12
57.	Koperasi R Mesjid Syamsul Khairat	24/BH/KDK.26/ IX/98
58.	Koperasi Pegawai Negeri Setia Kawan	04/BH/KDK.16/I/ 1999
59.	Koperasi Abadi	23/BH/KDK.26/ III/99
60.	Koperasi Karyawan Arta Tri Mitra	09/BH/XIX.10/ Kopnaker/08
61.	Koperasi Karyawan Maju Bersama Meratus	12/BH/KUKM-1/ Kopnaker
62.	Koperasi Karyawan Dasa Raya Daya Sakti Sejahtera Jaya	1921/BH/IX/90
63.	Koperasi Karyawan Beringin Maju	2127/BH/IX (Sertifikat)
64.	Koperasi Pegawai Negeri SMEA 2	1167A/BH/IX (Sertifikat)
65.	Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Abadi	2658/BH/IX (Sertifikat)
66.	Koperasi Pegawai Republik Indonesia Pelita Timur	1065/BH/IX (Sertifikat)
92.	Koperasi Pegawai Negeri IAIN Antasari	1419/BH/IX (Sertifikat)
93.	Primer Koperasi Polresta	1169.b/BH/XI (Sertifikat)

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
69.	Koperasi Darma Agung	08/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
70.	Koperasi Stimik Indonesia	06/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
71.	Koperasi Berkat Anugerah	27/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
72.	Koperasi Pegawai Negeri Karantina Kesehatan	04/BH/XIX.10/ Diskop/2011
73.	Koperasi Mitra Sejahtera	05/BH/XIX.10/ DISKOP/11
74.	Koperasi Karyawan Mitra Makmur Jaya	1981/BH/IX
75.	Koperasi Karyawan Naga Sakti	1925/BH/IX
76.	Koperasi Pegawai Negeri Bandar Barito	017/BH/ KWK.16/VI/97
77.	Tujuh Mandiri Sukses	005211/BH/ M.KUKM.2/IX/2017
78.	Primkop Karya Bersama	19/BH/07/KUKM-1/ KOPNAKER
79.	Koperasi Kredit Karya Kasih	518/24/22.2/BH/XIX
80.	Koperasi Pegawai Negeri Guru – guru Banjarmasin Selatan	1072/BH/IX
81.	Koperasi Pegawai Negeri Harapan Kita SMP 20	059/BH/KWK/6/XII/ 97
82.	Koperasi Syariah Arrahmah	06/BH/XIX/III/2016
83.	Koperasi Pegawai Negeri Berkah SMAN 13 Banjarmasin	04/BH/XIX.10/ Diskop/2015
84.	Koperasi Sri Rezeki	12/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
85.	Koperasi Jasa Gapoktan Tani Harapan	001800/BH/ M.KUKM.2/VIII/2016
86.	Koperasi Pertanian Gapoktan Tani Membangun	05/BH/XIX.10/ DISKOP/2015
87.	Koperasi Sakinah Mawaddah Warahmah	006409/BH/ M.KUKM.2/XI/2017
88.	Koperasi Pondok Pesantren Ibnu Katsir	17/BH/KDK.16/ IX/1998
89.	Koperasi Pegawai Negeri Budi Statistik	1816.a/BH/IX
90.	Koperasi Karyawan Karya Sejahtera	2030.a/BH/IX
91.	Koperasi Serba Usaha Bangun Raya	1701/BH/IX/1980
117	Koperasi Serba Usaha Kasih Ibu	08/BH/KDK/ 16.10/VI/2000

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
94.	Koperasi Trans Sejahtera	07/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker (Sertifikat)
95.	Koperasi Pegawai Negeri Tarbiyah	11/BH/XIX.10/ Kopnaker/08 (Sertifikat)
96.	KOPERASI BANUA	12/BH/IV/2006 (Sertifikat)
97.	Pusat Koperasi Kepolisian Daerah Kalimantan Selatan	8256/BH/X/1975 (Sertifikat)
98.	Koperasi Syariah Dakwah	23/BH/XIX.10/ Diskop/11 (Sertifikat)
99.	Primer Koperasi Angkatan Laut LANAL	08/BH/KWK-16/ III/1997 (Sertifikat)
100.	Koperasi Pegawai Negeri Sejahtera SMP 23	058/BH/KWK.16/ XII/1997 (Sertifikat)
101.	Koperasi Pegawai Negeri Bunga Matahari	1213/BH/IX (Sertifikat)
102.	Koperasi Pegawai Negeri Kenanga Putih SMA 3	1900/BH/IX (Sertifikat)
103.	KOPPEL BULOG DIVRE KALSEL	1571/BH/IX (Sertifikat)
104.	Koperasi Pegawai Negeri Dua Delapan SMA Negeri 7	1878/BH/IX (Sertifikat)
105.	Koperasi Wanita Dharma Kusuma	1582/BH/IX (Sertifikat)
106.	Koperasi Simpan Pinjam Rukun Jaya Mandiri	09/BH/KWK.16 /III/1997 (Sertifikat)
107.	Koperasi Karyawan Pedami	2000.B/BH/IX (Sertifikat)
108.	Koperasi Jasa Keuangan Syariah Syariah BMT Teladan	03/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker (Sertifikat)
109.	Primer Koperasi Kartika Hesti Wira Sakti	563/BH/IX/1996 (Sertifikat)
110.	Primer Koperasi Fajar Borneo Selatan	1553/BH/IX (Sertifikat)
111.	Koperasi PAUD Sang Pemimpin	004266/BH/ M.KUKM.2/VI/2017
112.	KPN Kenanga Sejahtera SMPN3	14/BH/XIX.10/ Diskop/11
113.	KJKS Syariah BMT Amanah	06/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
114.	Koperasi Mahligai	02/BH/XIX/ DISKOP/11
115.	Koperasi Simpan Pinjam Banjar Dana Mandiri	002580/BH/ M.KUKM.2/XI/2016
116.	Koperasi Andalan Dana Borneo	010487/ BH/M.KUKM.2/ XI/2018
142.	Koperasi Jasa Syariah Bauntung Batuah	006936/BH/ M.KUKM.2/I/2018

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
118	Koperasi Serba Usaha Dana Barito	02/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
119	Koperasi Pasar Sumber Padi	2109/BH/IX
120	Koperasi Wanita Harapan Ibu	1447/BH/IX/1996
121	KJKS Banua Sejahtera	12/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
122	Kjks Sit Ukhuwah	17/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
123	Koperasi IPTEK	24/BH/XIX.10/DISKOP/11
124	Koperasi Anugerah baru	24/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
125	Koperasi Berkat Anugrah	28/BH/07/KUKM-1/KOPNAKER
126	Koperasi Wanita Usaha Maju	08/BH/XIX.10/DISKOP/09
127	Koperasi Pegawai Negeri Sapta Pesona	06/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
128	Koperasi Jasa Angkutan Darat Melati Karya Bersama	003205/BH/M.KUKM.2/I/2017
129	Koperasi Pegawai Negeri SMEA 1	1165/BH/IX (Sertifikat)
130	Koperasi Pegawai Negeri Seroja SMPN 2	2047/BH/IX (Sertifikat)
131	Primer Koperasi Kartika Dwi Sakti Mandiri	739/BH/IX (Sertifikat)
132	Koperasi Karyawan Duta Banua	1918/BH/IX (Sertifikat)
133	Koperasi Karyawan Swadharma BNI 46	17/BH/07/KUKM-1/Kopnaker (Sertifikat)
132	Koperasi Pegawai Negeri Kosmada SMAN 2	1094/BH/IX (Sertifikat)
135	Koperasi Pegawai Negeri Iqishad Madrasah Tsanawiyah	06/BH/XIX.10/Diskop/2011 (Sertifikat)
136	Koperasi Pegawai Negeri Ihsan	1108A/BH/IX (Sertifikat)
137	Koperasi Karyawan Sabibal Muhtadin	1688/BH/IX (Sertifikat)
138	Koperasi Karyawan GKE Sehati	1715.b/BH/IX/1996 (Sertifikat)
139	Primer Koperasi Kartika Antasari	834/BH/IX (Sertifikat)
140	Koperasi Simpan Pinjam Mitra Abadi	24/BH/KDK.16.10/XII/00 (Sertifikat)
141	Koperasi Pegawai Negeri Kayuh Baimbai	1588a/BH/IX (Sertifikat)

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
143.	Koperasi Pondok Pesantren Nurul Fata	18/BH/KDK.16/IX/98
144.	Koperasi Karyawan Makro Banjarmasin	01/BH/KUKM-1/Kopnaker
145.	Koperasi Karyawan Husada Bhakti	14/PAD/07/KUKM-1/Kopnaker
146.	Koperasi Karyawan Bina Banua	1912/BH/IX/1990
147.	Koperasi Karyawan Sehati	10/PAD/07/KUKM-1/Kopnaker
148.	Koperasi Simpan Pinjam Sinar Harapan	31/BH/XIX.10/Diskop/11
149.	Koperasi Kepolisian Work Shop Ditlantas	20/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
150.	Koperasi Serba Usaha Setia	2104/BH/IX
151.	Koperasi Serba Usaha Ikhlas	2126/BH/IX
152.	Koperasi Serba Usaha Muamalat	39/Bh/KDK.16.10/V/96
153.	Koperasi Simpan Pinjam Adil Makmur	03/BH/KDK.16.10/V/00
154.	Koperasi Wanita Aster	12/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
155.	Koperasi Sinar Sejahtera	01/BH/XIX.10/Diskop/12
156.	Koperasi Mahasiswa IAIN Antasari	1666/BH/IX
157.	KJKS BMT Berkah Muamalah	18/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
158.	Koperasi Makmur Mandiri	09/BH/XIX.10/DISKOP/09
159.	Koperasi Profesi Delima	34/BH/KDK.16/II/98
160.	Koperasi Profesi P. Enceran Era Baru	57/BH/KDK.16/VI/99
161.	Koperasi Syariah Amanah BNI	29/BH/XIX.10/Diskop/2011
162.	Koperasi Wanita Citra Kenanga	13/BH/XIX.10/DISKOP/09
163.	Koperasi Wanita Delima	12/BH/XIX.10/Diskop/09
164.	Koperasi Syariah BMT Berkah Muamalah	18/BH/07/KOKM-1/KOPNAKER
165.	Koperasi Karyawan Bedah Siaga	01/BH/XIX.10/Diskop/09
166.	Koperasi Karyawan Ungu Stim	1675/BH/IX

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
167	Koperasi Karyawan Merpati Pos	1172b/BH/IX (Sertifikat)
168	KOPERASI KARYAWAN BPD	05/BH/VI/2005 (Sertifikat)
169	PUSAT KOPERASI UNIT DESA	6596.b/BH// III/1996 (Sertifikat)
170	Primer Koperasi Kartika Guna Bhakti	761/BH/IX (Sertifikat)
171	Primer Koperasi Kartika Banjarmasin	774/BH/IX (Sertifikat)
172	Koperasi Karyawan Siti Khadiyah RS Islam	19/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker (Sertifikat)
173	Koperasi Kepolisian Mapolda Kalsel	1387/BH/IX/ (Sertifikat)
174	Koperasi Pegawai Negeri Guru – Guru Banjarmasin Tengah	1097/BH/IX (Sertifikat)
175	Koperasi Konsumen Wisata Kuliner	01/BH/XIX.10/ DISKOP/13(Sertifikasi)
176	Koperasi Serba Usaha Wredatama RI	17/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker (Sertifikat)
177	Koperasi Simpan Pinjam Karyawan Bank Bukopin	1945/BH/IX (Sertifikat)
178	Koperasi Karyawan Sumber Energi	1739.a/BH/IX/96 (Sertifikat)
179	KOJATAS	1529/BH/IX/96 (Sertifikat)
180	Koperasi Pegawai Negeri Ikhlas	1317/BH/IX (Sertifikat)
181	Koperasi Karyawan Sehat RSUD Ulin	1087/BH/IX (Sertifikat)
182	Primer Koperasi Kartika Vijaya Kusuma	1553/BH/IX (Sertifikat)
183	Koperasi Pegawai Negeri Swadaya Diknas Kota	1778/BH/IX (Sertifikat)
184	Koperasi Pegawai Negeri Asoka SMPN 10	1920/BH/IX (Sertifikat)
185	Koperasi Karyawan Tirta Bening Mandiri PD PAL	01/BH/XIX.10/ DISKOP/2015 (Sertifikat)
186	Koperasi Pegawai Negeri Sejahtera SMP 6	2113/BH/IX (Sertifikat)
187	Koperasi Pegawai Negeri Melati SMPN 26	05/BH/XIX.10/ Kopnaker/08 (Sertifikat)
188	KOPERASI UMKM CENTER MENARA PANDANG	001851/BH /M.KUKM.2/VIII/2016

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
191.	Koperasi Pegawai Negeri 12 Nopember	08/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
192.	Koperasi Desa Agro Borneo	005964/BH/ M.KUKM.2/X/2017
193.	Koperasi Pegawai Negeri Bangun	1019.b/BH/IX
194.	Koperasi Pegawai Negeri Guru – guru Banjar Timur	1197.a/BH/IX
195.	Koperasi Pegawai Negeri Dispenda Tk I	1481/BH/IX
196.	Koperasi Pegawai Negeri Bhakti Kencana LPP RRI	1230.b/BH/IX
197.	Koperasi Pegawai Negeri PGAN VI Manda	138/BH/PAD/ KWK/1/VI/1996
198.	Koperasi Pegawai Negeri Pustaka Karya	1600.a/BH/IX
199.	Koperasi Pegawai Negeri Adil Sejahtera	1728.a/BH/IX
200.	Koperasi Pegawai Negeri Pengayoman Balai Bispa	1970/BH/IX
201.	Koperasi Pegawai Negeri Pengayoman Imigrasi	1833.b/BH/IX
202.	Koperasi Pegawai Negeri Bersama Pengadilan Agama	1979/BH/IX
203.	Koperasi Pegawai Negeri Audit	10/BH/KDK.16/I/96
204.	Koperasi Karyawan Sejahtera Bersama	03/BH/07/KUKM-1/ Kopnaker
205.	Koperasi Karyawan Chandra Multi Guna	63/BH/ KDK.16.VII/1998
206.	Koperasi Karyawan Hasnur	03/BH/IX
207.	Koperasi Karyawan Prima Jaya Bangun Banua	71/BH/KDK.16/IX/98
208.	Koperasi Karyawan Kayuh Baimbai Taspen	2028/BH/IX
209.	Koperasi Wanita Sejahtera Bersama	11/BH/XIX-10/ DISKOP/11 (Sertifikat)
210.	Koperasi Pegawai Negeri Pengayoman PTUN	01/BH/KDK.16/VIII/ (Sertifikat)
211.	Pusat Koperasi Kredit Sejahtera Bersama	08/BH/IX/05 (Sertifikat)
212.	Koperasi Karyawan Mitra Usaha	1902/BH/IX (Sertifikat)

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
189	Koperasi Jasa Berkah Sejahtera Jaya	003014/BH/M.KUKM.2/I/2017
190	Koperasi Sehati	10/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
215	Koperasi Pegawai Negeri Adhyaksa Kejati	1562b/BH/IX/96
216	Koperasi Karyawan Kopegel Kandatel	1990a/BH/IX/1996
217	KSP Karya Mandiri Duta Mall	04/BH/XIX.10/Diskop/13
218	Primer Koperasi Kartika Kuwera	1002b/BH/IX
219	Pusat Koperasi Purnawirawan Dan Warakawuri Tni Polri	1459.b/BH/IX/96
220	Koperasi Jasa Fajar Jaya Utama	014004/BH/M.KUKM.2/VII/2019
221	Primer Koperasi Kartika Satya Jaya	1592c/BH/IX/96
222	Koperasi Pegawai Negeri Dharma Praja	1433/BH/IX
223	Koperasi masyarakat konstruksi nasional	012828/BH/M.KUKM.2/III/2019
224	Koperasi Pegawai Negeri Teratai SMPN 1 Banjarmasin	1964/BH/IX
225	Koperasi Unit Desa Manalaila	1285.c/BH/IX
226	Koperasi Industri Kerajinan Rakyat Bayam Raja	1851/BH/IX
227	KJKS Maju Bersama	11/BH/XIX.10/DISKOP/12
228	Koperasi Pegawai Negeri Niaga	1538/BH/IX
229	Koperasi Pegawai Negeri Cempaka Sari	1142/BH/IX
230	Koperasi Pegawai Negeri Manuntung	2147.a/BH/IX
231	Koperasi Pegawai Negeri Kopena	1005.a/BH/IX
232	Koperasi Pegawai Negeri Pengayoman PT	1081.b/BH/IX
233	Koperasi Pegawai Negeri Ditjendat Bahtera Bersama	1416/BH/IX
234	Koperasi Pegawai Negeri Bina Banua	1551/BH/IX

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
213.	Koperasi Pegawai Negeri Sejahtera SMPN 15	2043/BH/IX (Sertifikat)
214.	Koperasi Pegawai Negeri Pengayoman Dep Kehakiman HAM	1837/BH/IX (Sertifikat)
239.	Koperasi Pegawai Negeri Guru – Guru Banjar Utara	1107/BH/IX (Sertifikat)
240.	Koperasi Pegawai Negeri Tricivitas FKIP Unlam	1430/BH/IX (Sertifikat)
241.	Koperasi Pegawai Negeri Sejahtera Bersama SMPN 24	12/BH/07/KUKM-1/Kopnaker (Sertifikat)
242.	Koperasi Kartika Jaya	07/BH/XIX.10/Diskop/11 (Sertifikat)
243.	Koperasi Karyawan Teratai Putih	07/BH/XIX/2008 (Sertifikat)
244.	Koperasi Pegawai Negeri Sejahtera SMKN 4	1604/BH/IX (Sertifikat)
245.	Koperasi Pegawai Negeri Sejahtera SMKN 2	1926/BH/IX/1990 (Sertifikat)
246.	gabungan koperasi pegawai 76ndonesi indonesia	1794.c/BH/IX/96 (Sertifikat)
247.	Koperasi Jasa Profesi Cipta Prima Sejahtera	17/BH/KDK.16.10/XI/2000 (Sertifikat)
248.	sahabat banua sejahtera	006266/BH/M.KUKM.2/XI/2017
249.	Koperasi Putra Borneo Utama	007094/BH/M.KUKM.2/I/2018
250.	Koperasi Maju Karya Bersama	004175/BH/M.KUKM.2/V/2017
251.	Koperasi Jasa guru 76ndonesia stkip pgrri banjarmasin	012756/BH/M.KUKM.2/III/2019
252.	Koperasi Lamtama	37/BH/XIX.10/DISKOP/11
253.	Jamaah Masjid AlMuhajirin	007367/BH/M.KUKM.2/II/2018
254.	Koperasi Tani Gawi Sabumi	29/BH/KDK.16/IX/96
255.	Koperasi Industri Kerajinan Rakyat Usaha Remaja	02/PAD/07/KUKM-1/Kopnaker
256.	Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera BKKBN TK.II	1725/BH/IX
257.	Koperasi Pegawai Negeri Bina Jiwa	385/BH/IX/1996
258.	Koperasi Pegawai Negeri Lima Delapan	1386/BH/IX/1997

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
235	Koperasi Fathonah	11/BH/KDK.16/II/98
236	Koperasi Pegawai Negeri Swasembada	1734/BH/IX
237	Koperasi Pegawai Negeri Kerudung Putih	1755.a/BH/IX
238	Koperasi Pegawai Negeri Bungas Pemeriksa	01/PAD/07/KUKM-1/Kopnaker
263	Koperasi Pegawai Negeri Kencana	1579/BH/IX
264	Koperasi Pegawai Negeri Setya Kawan	04/BH/KDK.16/I/96
265	Koperasi Karyawan BDN bambai	1801/BH/IX
266	Koperasi Karyawan Karya Prima Sejahtera	2017.a/BH/IX
267	Koperasi Karyawan Maramin Hotel	1775/BH/IX
268	Koperasi Karyawan Mitra Mandiri Sejahtera	013/BH/IX
269	Koperasi Karyawan Kalmaru	056/BH/KWK.16/XII/1997
270	Koperasi Karyawan Sari Mulya	028/BH/KWK.16/V/1997
271	Koperasi Karyawan Mitra Bahari	16/BH/KWK.16/VII/1997
272	Koperasi Karyawan Setia Kawan	60/BH/KWK.16/VI/1999
273	Koperasi Karyawan Samudera Kanwil Bri	1724/BH/IX/1985
274	Koperasi Karyawan Batara	1831/BH/IX
275	Koperasi Karyawan Dinamika Sejahtera	1917/BH/IX
276	Koperasi Karyawan Surya Sejahtera	1923.a/BH/IX
277	Koperasi Karyawan Jayanti Group	1983/BH/IX
278	Koperasi Karyawan Amanah	2021.a/BH/IX
279	Koperasi Karyawan Kopebi	1681.a/BH/IX
280	Koperasi Karyawan Karya Bersama	1711.a/BH/IX
281	Koperasi Angkatan Darat Ajenrem 101	401/BH/PAD/KWK/1996

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
259.	Koperasi Pegawai Negeri Karya Balai POM	1709/BH/IX/1985
260.	Koperasi Serba Usaha Harapan Kita	04/BH/X/97
261.	Koperasi Pegawai Negeri Mapan	2045/BH/IX
262.	Koperasi Pegawai Negeri Amanah Sejahtera SMPN 21	2056/BH/IX
286.	Koperasi Pegawai Negeri Wira Usaha FE Unlam	2089/BH/IX
287.	Koperasi Pegawai Negeri Enggang Kencana	385a/BH/IX/1996
288.	Koperasi Pegawai Negeri Rukun	019/BH/IX/1996
289.	Koperasi Pegawai Negeri Rekayasa Sejahtera	016/BH/IX
290.	Koperasi Serba Usaha Lantama	06/BH/XIX.10/Kopnaker/08
291.	Koperasi Pegawai Negeri Sejahtera SMPN 13	72/BH/KDK.16/IX/1999
292.	Koperasi Pegawai Negeri Kopertis XI KAL	13/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
293.	Koperasi Wanita Az Zaitun	20/BH/XIX/10/DISKOP/2011
294.	Koperasi Wanita Mekar Sari	05/BH/XIX/10/DISKOP/2012
295.	Koperasi Karyawan STIE	1931/BH/IX
296.	Koperasi Wanita Trisula	2885/BH/IX
297.	Koperasi Mahasiswa UNLAM	1564/BH/IX/1982
298.	Koperasi Mahasiswa UNISKA	1883/BH/IX
299.	KJKS Amanah Dana Insani	19/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
300.	Koperasi Mufakat	01/BH/KDK.26/I/99
301.	Koperasi Usaha Bersama Pustri	1738/BH/IX
302.	Koperasi Rabunda	13/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
303.	Koperasi Rezeki Mandiri Jaya	21/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
304.	Koperasi Mitra Usaha Baru	10/BH/XIX.10/DISKOP/09

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
282	Koperasi Serba Usaha Kebangkitan	03/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
283	Koperasi Serba Usaha Karya Merdeka	1650/BH/IX
284	karya balai pom	057/BH/PAD/KWK.16/VI/1997
285	Koperasi Pasar Banjar	544/BH/PAD/KWK 16/XII/1996

No.	Nama Koperasi	Nomor Badan hukum
305.	Koperasi Wanita Surya Abadi	18/BH/07/KUKM-1/Kopnaker
306.	Koperasi PN Pengayoman Kanwil Kehakiman	521/BH/PAD/KWK.16/XI/1996
307.	Koperasi Sahabat Mandiri	25/BH/07/KUKM-1/Kopnaker

Sumber data : <http://www.nik.depkop.go.id> Tahun 2019

Berdasarkan data pada table 5.1 diketahui bahwa jumlah Koperasi yang ada dikota Banjarmasin tahun 2019 sebanyak 307 Koperasi berbadan hukum dan hanya sebanyak 92 Koperasi yang melaporkan RAT minimal tahun 2017 (bersertifikat).

B. Deskriptif Tanggapan Responden

Hasil analisis deskriptif berupa table frekuensi dapat digunakan untuk mengetahui distribusi dari jawaban responden terhadap setiap indicator dari masing-masing variable. Sebagai dasar untuk mengelompokkan hasil rata-rata tanggapan responden masing-masing dari variable yang dipersepsikan dapat ditentukan berdasarkan nilai interval dengan formulasi sebagai berikut

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dengan nilai interval tersebut, maka deskripsi variable penelitian atas persepsi jawaban yang diberikan responden dikategorikan sebagai berikut :

- 1,00 – 1,79 : Tidak setuju/ Tidak Baik/ Sangat Kecil
- 1,80 – 2,59 : kurang setuju/ Kurang Baik/ Sebagian Kecil
- 2,60 – 3,39 : Cukup Setuju/ Cukup Baik/ Cukup Besar
- 3,40 – 4,19 : Setuju/ Baik/ Sebagian Besar
- 4,20 – 5,00 : Sangat Setuju/ Sangat Baik/ Sangat Besar

Sebagai dasar untuk mengelompokkan hasil prosenstasi tanggapan dari maing-masing responden dapat ditentukan berdasarkan nilai interval dengan formulasi sebagai berikut :

$$\text{Prosentase Interval Kelas} = \frac{100\%}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{100\%}{5} = 20\%$$

Dengan prosentase nilai interval tersebut, maka deskripsi hasil prosentase jawaban respinden atas persepsi jawaban yang diberikan dikategorikan sebagai berikut :

0,00 – 19,99 : Tidak setuju/ Sangat Sedikit/ Sangat Kecil

20,00 – 39,99 : Kurang Setuju/ Sedikit/ Sebagian Kecil

40,00 – 59,99 : Cukup Setuju/ Cukup Banyak/ Cukup Besar

60,00 – 79,99 : Setuju/ Banyak/ Sebagian Besar

80,00 – 100,00 : Sangat Setuju/ Sangat banyak/ Sangat besar

Selanjutnya di Bab ini dijelaskan tanggapan responden tentang Kemitraan (X_1), Partisipasi anggota (X_2), dan Kinerja Manjerial (Z), serta Kinerja Koperasi (Y) melalui distribusi frekuensi dan nilai rata-rata.

1. Distribusi Frekuensi Kemitraan (X_1)

Variable Kemitraan diukur menggunakan tiga indikator yaitu : Indikator Kemampuan Mengakses (*accessibility*) ($X_{1.1}$), Adanya Nilai Manfaat (*utility value*) ($X_{1.2}$), Adanya Sinergisitas (*Sinergy*) ($X_{1.3}$). berikut hasil skor jawaban indicator dapat disajikan lebih jelas pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.2

Hasil Analisis Deskriptif Variable Kemitraan (X_1)

No.	Pernyataan	1 STB	2 KB	3 CB	4 B	5 SB	\bar{X}	σ
($X_{1.1}$) P1.	Kemudahan Koperasi mengakses permodalan, pemasaran, pengelola, dan teknologi serta informasi terhadap Mitra	2	5	16	44	8	3,68	0,857
		2,7%	6,7%	21,3%	58,7%	10,7%		
($X_{1.2}$) P2.	Kebutuhan Koperasi telah tercukupi dengan adanya Mitra Koperasi.	3	5	20	40	7	3,57	0,903
		4%	6,7%	26,7%	53,3%	9,3%		
($X_{1.3}$) P3.	Dengan adanya kemitraan program koperasi telah terlaksana, terukur, dan tepat sasaran.	2	4	19	40	10	3,69	0,870
		2,7%	5,3%	25,3%	53,3%	13,3%		

Sumber : Lampiran 3 data diolah 2020

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui terhadap 75 Responden, yang berkenaan dengan item-item pernyataan variable Kemitraan (X_1) sebagai berikut :

Tanggapan Responden pada Kemampuan Mengakses (*accessibility*) ($X_{1.1}$) item P1 yaitu Kemudahan Koperasi mengakses permodalan, pemasaran, pengelola, dan teknologi serta informasi terhadap Mitra, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 52 Responden (69,4%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 16 Responden (21,3%) menyatakan Cukup Baik dan 7 Responden (9,4%) menyatakan Kurang Baik dan Sangat Kurang baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,68 dan standar deviasi 0,857 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Kemudahan Koperasi mengakses permodalan, pemasaran, pengelola, dan teknologi serta informasi terhadap Mitra.

Tanggapan Responden terhadap Adanya Nilai Manfaat (*utility value*) ($X_{1.2}$) item P2 yaitu Kebutuhan Koperasi telah tercukupi dengan adanya Mitra Koperasi, dapat dijelaskan sebagai berikut. Terdapat sebanyak 47 Responden (62,6%) menyatakan setuju dan sangat setuju, 20 responden (26,7%) menyatakan netral, 8 responden (10,7%) Kurang setuju dan sangat tidak setuju dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,57% dan standar deviasi 0,903 menunjukkan bahwa Sebagian besar respnden menyatakan setuju dan sangat setuju dalam hal Kebutuhan Koperasi telah tercukupi dengan adanya Mitra Koperasi.

Tanggapan responden dengan adanya kemitraan program koperasi telah terlaksana, terukur, dan tepat sasaran, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 50 responden (66,6%) menyatakan setuju dan sangat setuju, 19 responden (25,3%) menyatakan Netral, 6 responden (8%) menyatakan kurang setuju dan sangat tidak setuju dengan skor nilai rata-rata 3,69 dan standar deviasi 0,870 menunjukkan bahwa adanya kemitraan program koperasi telah terlaksana, terukur, dan tepat sasaran.

Berdasarkan tabel 5.2 diatas, diketahui bahwa indikator variable observasi pembentuk variable laten eksogen Kemitraan yang paling dominan ialah indikator Adanya Nilai Manfaat (*utility value*) dengan skor rata-rata 0,903 yakni tertinggi jika dibandingkan dengan indicator lainnya dalam membentuk Variabel Kemitraan.

2. Distribusi Frekuensi Partisipasi Anggota (X_2)

Variable Partisipasi Anggota diukur menggunakan tiga indikator yaitu : Indikator Berkontribusi dalam sumberdaya ($X_{2.1}$), Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan ($X_{2.2}$), partisipasi anggota dalam menikmati manfaat ($X_{2.3}$). berikut hasil skor jawaban indicator dapat disajikan lebih jelas pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.3

Hasil Analisis Deskriptif Variable Partisipasi Anggota (X_2)

No.	Pernyataan	1 STB	2 KB	3 CB	4 B	5 SB	\bar{X}	σ
(X _{2.1}) P4.	Anggota Koperasi selalu dilibatkan mengkonsumsi produk barang dan jasa Koperasi tersebut	1	2	11	52	10	3,89	0,709
		1,3%	2,7%	14,7%	68,0%	13,3%		
(X _{2.2}) P5.	Anggota koperasi selalu dilibatkan dalam setiap Program atau kegiatan yang dilakukan koperasi.	1	1	12	48	13	3,95	0,715
		1,3%	1,3%	16%	64%	17,3%		
(X _{2.3}) P6.	Fasilitas yang diberikan oleh koperasi bisa dimanfaatkan oleh anggota yang berpartisipasi dalam koperasi tersebut.	-	2	8	53	12	4,00	0,615
		-	2,7%	10,7%	70,7%	16%		

Sumber : Lampiran 3 data diolah 2020

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui terhadap 75 Responden, yang berkenaan dengan item-item pernyataan variable Partisipasi Anggota (X_2) sebagai berikut :

Tanggapan Responden pada partisipasi anggota Berkontribusi dalam sumberdaya ($X_{2.1}$) item P4 yaitu Anggota Koperasi selalu dilibatkan mengkonsumsi produk barang dan jasa Koperasi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 62 Responden (81,3%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 11 Responden (14,7%) menyatakan Cukup Baik dan 3 Responden (4%) menyatakan Kurang Baik dan Sangat Kurang baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,89 dan standar deviasi 0,709 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Anggota Koperasi selalu dilibatkan mengkonsumsi produk barang dan jasa Koperasi.

Tanggapan Responden pada Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan ($X_{2.2}$) item P5 yaitu Anggota koperasi selalu dilibatkan dalam setiap Program atau kegiatan yang dilakukan koperasi, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 61 Responden

(81,3%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 12 Responden (16%) menyatakan Cukup Baik dan 2 Responden (2,6%) menyatakan Kurang Baik dan Sangat Kurang baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,95 dan standar deviasi 0,715 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Anggota koperasi selalu dilibatkan dalam setiap Program atau kegiatan yang dilakukan koperasi.

Tanggapan Responden pada Partisipasi anggota dalam menikmati manfaat ($X_{2,3}$) item P6 yaitu Fasilitas yang diberikan oleh koperasi bisa dimanfaatkan oleh anggota yang berpartisipasi dalam koperasi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 65 Responden (86,7%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 8 Responden (10,7%) menyatakan Cukup Baik dan 2 Responden (2,7%) menyatakan Kurang Baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 4,00 dan standar deviasi 0,615 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Fasilitas yang diberikan oleh koperasi bisa dimanfaatkan oleh anggota yang berpartisipasi dalam koperasi tersebut.

Berdasarkan tabel 5.3 diatas, diketahui bahwa indicator variable observasi pembentuk variable lateng eksogen Partisipasi anggota yang paling dominan ialah indicator Partisipasi anggota dalam menikmati manfaat ($X_{2,3}$) dengan skor rata-rata 4,00 yakni tertinggi jika dibandingkan dengan indicator lainnya dalam membentuk variable partisipasi anggota.

3. Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial (Z)

Variable Kinerja Manajerial diukur menggunakan delapan indikator yaitu : Indikator Perencanaan (Z_1), Investigasi (Z_2), Koordinasi (Z_3), Evaluasi (Z_4), Supervisi (Z_5), Staffing (Z_6), Negoisasi (Z_7), Representasi (Z_8). berikut hasil skor jawaban indicator dapat disajikan lebih jelas pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.4

Hasil Analisis Deskriptif Variable Kinerja Manajerial (Z)

No.	Pernyataan	1 STB	2 KB	3 CB	4 B	5 SB	\bar{X}	σ
(Z ₁) P7.	Koperasi memiliki Pedoman kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan	-	-	21	40	14	3,91	0,681
		-	-	28%	53,3%	18,7%		
(Z ₂) P8.	Koperasi melakukan kegiatan pemeriksaan melalui pengumpulan data dan penyampaian informasi yang digunakan untuk mengukur hasil program yang telah dilaksanakan.	-	2	21	44	8	3,77	0,669
		-	2,7%	28%	58,7%	10,7%		
(Z ₃) P9.	Pertukaran informasi dilakukan dengan anggota Koperasi agar dapat berkoordinasi dengan baik dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.	-	3	24	44	4	3,65	0,647
		-	4%	32%	58,7%	5,3%		
(Z ₄) P10.	Pimpinan koperasi melakukan penilaian terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai staf atau karyawan dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.	-	-	28	37	10	3,76	0,675
		-	-	37,3%	49,3%	13,3%		
(Z ₅) P11.	Pimpinan Koperasi melakukan penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.	-	-	27	40	8	3,75	0,639
		-	-	36%	53,3%	10,7%		
(Z ₆) P12.	Pimpinan Koperasi memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja / karyawan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.	-	-	32	36	7	3,67	0,644
		-	-	42,7%	48%	9,3%		
(Z ₇) P13.	Pimpinan Koperasi selalu berusaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.	-	-	22	40	13	3,88	0,677
		-	-	29,3%	53,3%	17,3%		
(Z ₈) P14.	Pimpinan Koperasi selalu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi.	-	1	25	43	6	3,72	0,627
		-	1,3%	33,3%	57,3%	8%		

Sumber : Lampiran 3 data diolah 2020

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui terhadap 75 Responden, yang berkenaan dengan item-item pernyataan variable Kinerja Manajerial (Z) sebagai berikut :

Tanggapan Responden pada Indikator Perencanaan (Z₁) item P7 yaitu Koperasi memiliki Pedoman kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 54 Responden (72%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 21 Responden (28%) menyatakan Cukup Baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,91 dan standar deviasi 0,681 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik

dan sangat baik dalam hal Koperasi memiliki Pedoman kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Tanggapan Responden pada Indikator Investigasi (Z_2) item P8 yaitu Koperasi melakukan kegiatan pemeriksaan melalui pengumpulan data dan penyampaian informasi yang digunakan untuk mengukur hasil program yang telah dilaksanakan, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 52 Responden (69,4%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 21 Responden (28%) menyatakan Cukup Baik, dan 2 responden (2,7%) menyatakan kurang baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,77 dan standar deviasi 0,669 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Koperasi melakukan kegiatan pemeriksaan melalui pengumpulan data dan penyampaian informasi yang digunakan untuk mengukur hasil program yang telah dilaksanakan.

Tanggapan Responden pada Indikator Koordinasi (Z_3) item P9 yaitu Pertukaran informasi dilakukan dengan anggota Koperasi agar dapat berkoordinasi dengan baik dan menyesuaikan program yang akan dijalankan, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 48 Responden (64%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 24 Responden (32%) menyatakan Cukup Baik, dan 3 responden (4%) menyatakan kurang baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,65 dan standar deviasi 0,647 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Pertukaran informasi dilakukan dengan anggota Koperasi agar dapat berkoordinasi dengan baik dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

Tanggapan Responden pada Indikator Evaluasi (Z_4) item P10 yaitu Pimpinan koperasi melakukan penilaian terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai staf atau karyawan dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 47 Responden (62,6%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 28 Responden (37,3%) menyatakan Cukup Baik, dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,76 dan standar deviasi 0,675 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Pimpinan koperasi melakukan penilaian terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai staf atau karyawan dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

Tanggapan Responden pada Indikator Supervisi (Z_5) item P11 yaitu Pimpinan Koperasi melakukan penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 48 Responden (64%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 27 Responden (36%) menyatakan Cukup Baik, dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,75 dan standar deviasi 0,639 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Pimpinan Koperasi melakukan penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.

Tanggapan Responden pada Indikator Staffing (Z_6) item P12 yaitu Pimpinan Koperasi memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja / karyawan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 43 Responden (57,3%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 32 Responden (42,7%) menyatakan Cukup Baik, dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,67 dan standar deviasi 0,644 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Pimpinan Koperasi memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja / karyawan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya..

Tanggapan Responden pada Indikator Negoisasi (Z_7) item P13 yaitu Pimpinan Koperasi selalu berusaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 53 Responden (70,6%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 22 Responden (29,3%) menyatakan Cukup Baik, dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,88 dan standar deviasi 0,677 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Pimpinan Koperasi selalu berusaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

Tanggapan Responden pada Indikator Representasi (Z_8) item P14 yaitu Pimpinan Koperasi selalu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 49 Responden (65,3%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 25 Responden (33,3%) menyatakan Cukup Baik, 1 responden (1,3%) menyatakan cukup

baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,72 dan standar deviasi 0,627 menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Pimpinan Koperasi selalu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi.

Berdasarkan tabel 5.4 diatas, diketahui bahwa indicator variable observasi pembentuk variable laten endogen Kinerja Manajerial yang paling dominan ialah indicator Indikator Perencanaan (Z_1) dengan skor rata-rata 3,91 yakni tertinggi jika dibandingkan dengan indicator lainnya dalam membentuk variable Kinerja Manajerial.

4. Distribusi Frekuensi Kinerja Koperasi (Y)

Variable Kinerja Koperasi diukur menggunakan empat indikator yaitu: Perspektif Keuangan (Y_1), Perspektif Pengguna Koperasi (Y_2), Perspektif Proses Bisnis Internal (Y_3), Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan (Y_4), berikut hasil skor jawaban indicator dapat disajikan lebih jelas pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.5
Hasil Analisis Deskriptif Variable Kinerja Koperasi (Y)

No.	Pernyataan	1 STB	2 KB	3 CB	4 B	5 SB	\bar{X}	σ
(Y ₁) P15.	Perspektif Keuangan dilihat dari Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas	-	2	22	39	12	3,81	0,730
		-	2,7%	29,3%	52%	16%		
(Y ₂) P16.	Perspektif Pengguna Koperasi dilihat dari Tingkat kepuasan Pengguna Koperasi , Kemampuan mempertahankan Pengguna Koperasi lama, Tingkat perolehan Pengguna Koperasi baru , Tingkat profitabilitas Pengguna Koperasi, Penguasaan pangsa pasar	-	1	23	41	10	3,80	0,678
		-	1,3%	30,7%	54,7%	13,3%		
(Y ₃) P17.	Pimpinan Koperasi mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan.	-	-	17	44	14	3,96	0,646
		-	-	22,7%	58,7%	18,7%		
(Y ₄) P18.	ukuran yang berorientasi kepada Anggota Koperasi terdiri atas gabungan ukuran hasil generik (kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja) ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini.	-	-	21	48	6	3,80	0,569
		-	-	28%	64%	8%		

Sumber : Lampiran 3 data diolah 2020

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui terhadap 75 Responden, yang berkenaan dengan item-item pernyataan variable Kinerja Koperasi (Y) sebagai berikut :

Tanggapan Responden pada Indikator Perspektif Keuangan (Y₁) item P15 yaitu Koperasi dilihat dari Rasio Liquiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 51 Responden (68%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 22 Responden (29,3%) menyatakan Cukup Baik dan 2 responden (2,7%) menyatakan kurang baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,81 dan standar deviasi 0,730 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Koperasi dilihat dari Rasio Liquiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas.

Tanggapan Responden pada Indikator Perspektif Pengguna Koperasi (Y₂) item P16 yaitu Perspektif Pengguna Koperasi dilihat dari Tingkat kepuasan Pengguna Koperasi, Kemampuan mempertahankan Pengguna Koperasi lama, Tingkat perolehan Pengguna Koperasi baru, Tingkat profitabilitas Pengguna Koperasi, Penguasaan pangsa pasar, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 51 Responden (68%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 23 Responden (30,7%) menyatakan Cukup Baik dan 1 responden (1,3%) menyatakan kurang baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,80 dan standar deviasi 0,678 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Perspektif Pengguna Koperasi dilihat dari Tingkat kepuasan Pengguna Koperasi , Kemampuan mempertahankan Pengguna Koperasi lama, Tingkat perolehan Pengguna Koperasi baru , Tingkat profitabilitas Pengguna Koperasi, Penguasaan pangsa pasar.

Tanggapan Responden pada Indikator Perspektif Perspektif Proses Bisnis Internal (Y₃) item P17 yaitu Pimpinan Koperasi mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 54 Responden (77,4%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 17 Responden (22,7%) menyatakan Cukup Baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,96 dan standar deviasi 0,646 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal Pimpinan Koperasi mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan.

Tanggapan Responden pada Indikator Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan (Y_4) item P18 yaitu ukuran yang berorientasi kepada Anggota Koperasi terdiri atas gabungan ukuran hasil generik (kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja) ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini, dapat dijelaskan sebagai berikut, sebanyak 54 Responden (72%) menyatakan Baik dan sangat Baik, 21 Responden (28%) menyatakan Cukup Baik dengan skor nilai rata-rata sebesar 3,80 dan standar deviasi 0,569 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan baik dan sangat baik dalam hal ukuran yang berorientasi kepada Anggota Koperasi terdiri atas gabungan ukuran hasil generik (kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja) ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini.

Berdasarkan tabel 5.5 diatas, diketahui bahwa indikator variable observasi pembentuk variable laten endogen Kinerja Koperasi yang paling dominan ialah Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal (Y_3) dengan skor rata-rata 3,96 yakni tertinggi jika dibandingkan dengan indicator lainnya dalam membentuk variable Kinerja Koperasi.

C. Uji Validitas & Reliabilitas Instrument

1. Uji Validitas Instrument

Uji Validitas Instrument dilakukan untuk mengetahui tingkat kuvali atau derajat ketepatan dari instrument yang digunakan dalam pengumpulan data. Instrument dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variable yang diteleti dengan tepat. Tinggi rendahnya validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variable yang dimaksud, untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu instrument, maka terlebih dahulu dilakukan percobaan dengan signifikansi dengan dgree of convidence 95% pada 20 responden, dengan nilai kritisnya r_{tabel} pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ dengan derajat bebas = $n - (k+1) = 20 - (4+1) = 15$ adalah sebesar 0,412. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas Instrument dapat dijelaskan seperti dibawah ini :

Tabel 5.6
Hasil Uji Validitas Instrument

Variabel	Item	Koefesien korelasi	r_{tabel}	Sig	Keterangan
Kemitraan (X ₁)	P1	0,825	0,412	0,000	Valid
	P2	0,819	0,412	0,000	Valid
	P3	0,806	0,412	0,000	Valid
Partisipasi Anggota (X ₂)	P4	0,928	0,412	0,000	Valid
	P5	0,860	0,412	0,000	Valid
	P6	0,930	0,412	0,000	Valid
Kinerja Manajerial (Z)	P7	0,427	0,412	0,045	Valid
	P8	0,456	0,412	0,044	Valid
	P9	0,524	0,412	0,018	Valid
	P10	0,766	0,412	0,000	Valid
	P11	0,830	0,412	0,000	Valid
	P12	0,557	0,412	0,000	Valid
	P13	0,727	0,412	0,000	Valid
Kinerja koperasi (Y)	P14	0,758	0,412	0,000	Valid
	P15	0,769	0,412	0,000	Valid
	P16	0,902	0,412	0,000	Valid
	P17	0,849	0,412	0,000	Valid
	P18	0,687	0,412	0,001	Valid

Sumber Data Lampiran 4, data diolah

Hasil Uji Korelasi Product Moment pada variable Kemitraan (X₁), Partisipasi Anggota (X₂), Kinerja Manajerial (Z), Kinerja Koperasi (Y) berkorelasi secara signifikan dengan tabel skor yang ditunjukkan nilai indeks korelasi Pearson Product Moment dengan level signifikansi α sehingga semua instrument terhadap semua yang membentuk variable Kemitraan (X₁), Partisipasi Anggota (X₂), Kinerja Manajerial (Z), Kinerja Koperasi (Y) dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

2. Uji Reliabilitas Instrument

Uji reliabilitas ini digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur yang digunakan. Kuesioner sebagai alat ukur dinyatakan konsisten apabila mengukur sesuatu yang berulang kali memberikan hasil yang sama atau konsisten. Suatu indicator dikatakan reliabel jika nilai alpha Cronbach $> 0,6$. Hasil Uji Reliabilitas Instrument dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5.7
Hasil Uji Reliabilitas Instrument

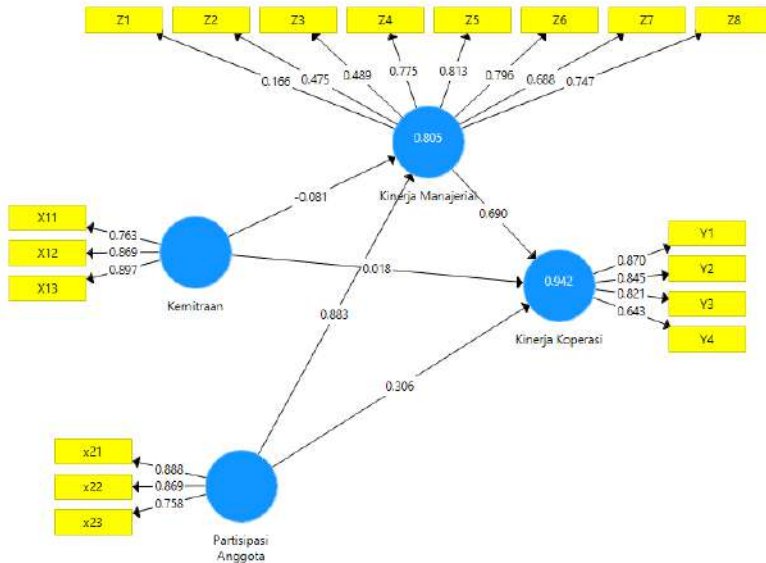
Variabel	Reliabilitas	Keterangan
Kemitraan (X ₁)	0,724	Reliabel
Partisipasi Anggota (X ₂)	0,889	Reliabel
Kinerja Manajerial (Z)	0,765	Reliabel
Kinerja KOperasi (Y)	0,816	Reliabel

Sumber Data Lampiran 4, data di olah

Dari hasil pengujian reliabilitas tertera pada tabel 5.7 dapat dinyatakan bahwa semua variable yang diteliti dinyatakan reliabel karena nilainya lebih besar dari 0,6 sehingga semua instrument dari variable tersebut dapat di ikutkan dalam pengujian berikutnya.

D. Full Model Output Partial Least Square

Output PLS dalam bentuk Full Model diagram jalur seperti tampak pada gambar di halaman berikut :



Gambar 5.1
Full Model Output PLS Hubungan antar variable X₁, X₂, Z dan Y

Dari pengujian *outer model* adalah *Convergent Validity* dengan indikator reflektif (*laten*). Solimun (2010 :65), menyatakan indikator dianggap valid jika memiliki nilai *Loading* diatas 0,5 dan atau nilai *T-statistic* diatas 1,96 maka statistic mendekati normal, yaitu pada $\alpha = 0,05$ yang nilai kritisnya adalah 1,96.

1. Uji Validitas Indikator (*Outer Measurement Model*) Full model

Dari gambar 5.1 Output PLS diatas, dapat diuraikan ke dalam teks sebagai berikut:

a. Konstruk Rasio Kemitraan (X_1)

Berdasarkan gambar 4.1, maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indikator pembentuk konstruk atau variable Kemitraan terlihat pada Tabel 5.8

Tabel 5.8

Hasil Outer Loadings Full Model Variable Kemitraan (X_1)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
X_{11}	0,763	0,717	0,182	4,189
X_{12}	0,869	0,837	0,116	7,506
X_{13}	0,897	0,885	0,095	9,434

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.8 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke tiga buah indikator variable Kemitraan, semua indikator berada diatas angka 0,5 yakni dengan kata lain semua indikator dapat dinyatakan valid yaitu; indikator Kemampuan Mengakses (*accessibility*) ($X_{1.1}$), Adanya Nilai Manfaat (*utlity value*) ($X_{1.2}$), Adanya Sinergisitas (*Sinergy*) ($X_{1.3}$).

b. Konstruk Rasio Partisipasi Anggota (X_2)

Berdasarkan gambar 4.1, maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indikator pembentuk konstruk atau variable Partisipasi Anggota terlihat pada Tabel 5.9

Tabel 5.9
Hasil Outer Loadings Full Model Variable
Partisipasi Anggota (X_2)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
X_{21}	0,888	0,886	0,045	19,736
X_{22}	0,869	0,868	0,043	20,034
X_{23}	0,758	0,767	0,069	11,055

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.9 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke tiga buah indicator variable Partisipasi Anggota, semua indicator berada diatas angka 0,5 yakni dengan kata lain semua indicator dapat dinyatakan valid yaitu; Berkontribusi dalam sumberdaya ($X_{2.1}$), Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan ($X_{2.2}$), partisipasi anggota dalam menikmati manfaat ($X_{2.3}$).

c. Konstruk Rasio Kinerja Manajerial (Z)

Berdasarkan gambar 4.1, maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indikator pembentuk konstruk atau variable Kinerja Manajerial terlihat pada Tabel 5.10

Tabel 5.10
Hasil Outer Loadings untuk variable Kinerja Manajerial (Z)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
Z_1	0,166	0,163	0,123	1,345
Z_2	0,475	0,471	0,100	4,769
Z_3	0,489	0,489	0,101	4,830
Z_4	0,755	0,771	0,058	13,404
Z_5	0,813	0,814	0,047	17,137
Z_6	0,796	0,797	0,042	18,901
Z_7	0,688	0,690	0,071	9,699
Z_8	0,747	0,751	0,069	10,888

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.10 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke delapan buah indicator variable Kinerja Manajerial, terdapat 5 indikator lainnya seperti Evaluasi

(Z₄), Supervisi (Z₅), Staffing (Z₆), Negoisasi (Z₇), Representasi (Z₈) berada diatas angka 0,5 sisanya sebanyak 3 indikator terdapat dibawah angka 0,5 yakni Indikator Perencanaan (Z₁), Investigasi (Z₂), Koordinasi (Z₃), artinya ketiga indikator ini tidak akan diikutkan kedalam pengujian Model berikutnya dengan alasan tertentu.

d. Konstruk Rasio Kinerja Koperasi (Y)

Berdasarkan gambar 4.1, maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indikator pembentuk konstruk atau variable Kinerja Koperasi terlihat pada Tabel 5.11

Tabel 5.11
Hasil Outer Loadings untuk variable Kinerja Koperasi (Y)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
Y ₁	0,870	0,869	0,033	26,062
Y ₂	0,845	0,843	0,051	16,518
Y ₃	0,821	0,822	0,043	19,116
Y ₄	0,643	0,641	0,089	7,248

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.11 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke empat buah indicator variable Kinerja Koperasi, semua indicator berada diatas angka 0,5 yakni dengan kata lain semua indicator dapat dinyatakan valid yaitu; Perspektif Keuangan (Y₁), Perspektif Pengguna Koperasi (Y₂), Perspektif Proses Bisnis Internal (Y₃), Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan (Y₄).

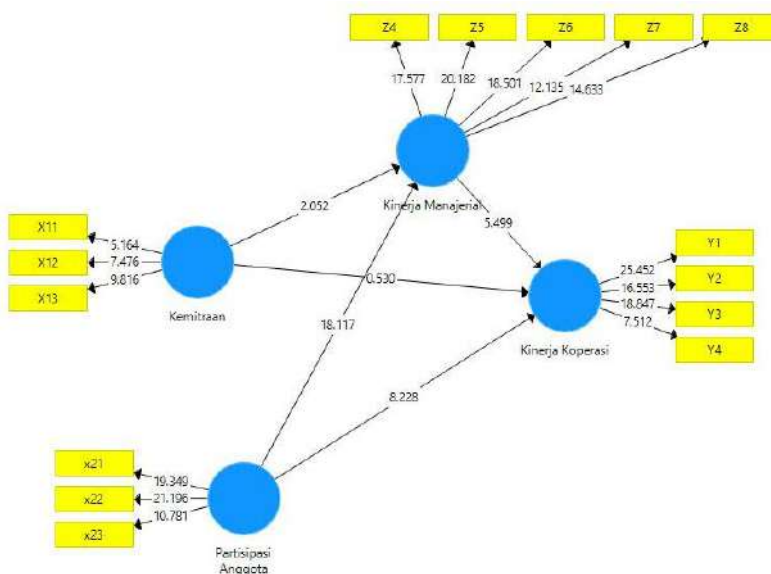
a. Uji Reliabilitas Indikator

Setelah dilakukan uji validitas pada konstruk, maka tahap selanjutnya dilakukan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui keandalan pada setiap indikatornya akan tetapi karena pada pengujian Validitas Konstruk terdapat tiga Konstruk Rasio Kinerja Manajerial (Z) yang tidak valid yaitu Indikator Perencanaan (Z₁), Investigasi (Z₂), Koordinasi (Z₃), maka diperlukan model baru

atau memodifikasi model yang telah ada untuk dianalisa Kembali Output PLS nya sehingga Uji reliabilitas indicator Full model tidak dapat dilanjutkan.

E. Modifikasi Model Output Partial Least Square

Output dari PLS dalam bentuk diagram jalur ataupun dalam teks dengan model yang telah dimodifikasi dilakukan kembali. Output PLS dalam bentuk diagram jalur seperti tampak pada gambar di halaman berikut :



Gambar 5.2
Modifikasi Model Output PLS Hubungan antar variable X₁, X₂, Z dan Y

1. Uji Validitas Indikator (*Outer Measurement Model*) model modifikasi

a. Konstruk Rasio Kemitraan (X₁)

Berdasarkan gambar 5.2 maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indicator

pembentuk konstruk atau variable Kemitraan terlihat pada Tabel 5.12

Tabel 5.12
 Hasil Outer Loadings Modifikasi Model untuk
 variable Kemitraan (X_1)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
X_{11}	0,767	0,741	0,148	5,164
X_{12}	0,872	0,854	0,117	7,476
X_{13}	0,892	0,878	0,091	9,816

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.12 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke tiga buah indicator variable Kemitraan, semua indicator berada diatas angka 0,5 yakni dengan kata lain semua indicator dapat dinyatakan valid yaitu; indikator Kemampuan Mengakses (*accessibility*) ($X_{1.1}$), Adanya Nilai Manfaat (*utlity value*) ($X_{1.2}$), Adanya Sinergisitas (*Sinergy*) ($X_{1.3}$).

b. **Konstruk Rasio Partisipasi Anggota (X_2)**

Berdasarkan gambar 5.2, maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indicator pembentuk konstruk atau variable Partisipasi Anggota terlihat pada Tabel 5.13

Tabel 5.13
 Hasil Outer Loadings Modifikasi Model untuk
 Variable Kemitraan (X_1)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
X_{21}	0,890	0,886	0,046	19,349
X_{22}	0,871	0,870	0,041	21,196
X_{23}	0,754	0,758	0,070	10,781

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.13 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke tiga buah indicator variable Partisipasi Anggota, semua indicator berada diatas angka 0,5 yakni dengan kata lain semua indicator dapat dinyatakan valid yaitu; Berkontribusi dalam sumberdaya ($X_{2.1}$), Partisipasi anggota dalam

mengambil keputusan ($X_{2,2}$), partisipasi anggota dalam menikmati manfaat ($X_{2,3}$).

c. Konstruk Rasio Kinerja Manajerial (Z)

Berdasarkan gambar 5.2, maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indikator pembentuk konstruk atau variable Kinerja Manajerial terlihat pada Tabel 5.14

Tabel 5.14
Hasil Outer Loadings Modifikasi Model untuk
Variable Kinerja Manajerial (Z)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
Z ₄	0,816	0,815	0,046	17,577
Z ₅	0,844	0,842	0,042	20,182
Z ₆	0,798	0,799	0,043	18,501
Z ₇	0,752	0,750	0,062	12,135
Z ₈	0,813	0,809	0,056	14,633

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.14 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke lima buah indikator variable Kinerja Manajerial, semua indicator berada diatas angka 0,5 yakni dengan kata lain semua dapat dinyatakan valid yaitu Evaluasi (Z₄), Supervisi (Z₅), Staffing (Z₆), Negoisasi (Z₇), Representasi (Z₈).

d. Konstruk Rasio Kinerja Koperasi (Y)

Berdasarkan gambar 5.2, maka dapat diuji validitas masing-masing nilai *loading* dan diuji signifikansi pada setiap indikator pembentuk konstruk atau variable Kinerja Koperasi terlihat pada Tabel 5.15

Tabel 5.15
Hasil Outer Loadings Modifikasi Model untuk
Variable Kinerja Koperasi (Y)

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
Y ₁	0,870	0,871	0,051	25.452
Y ₂	0,849	0,845	0,044	16,553

	Original Sample Estimate	Mean of Sub Sample	Standard Deviation	T-Statistic
Y ₃	0,822	0,636	0,085	18,847
Y ₄	0,637	0,815	0,046	7,512

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.15 diatas, diketahui bahwa *Outer loading* di atas, *Original sample estimate* dari ke empat buah indicator variable Kinerja Koperasi, semua indicator berada diatas angka 0,5 yakni dengan kata lain semua indicator dapat dinyatakan valid yaitu; Perspektif Keuangan (Y₁), Perspektif Pengguna Koperasi (Y₂), Perspektif Proses Bisnis Internal (Y₃), Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan (Y₄).

2. Uji Reliabilitas Indikator

Setelah dilakukan uji validitas pada konstruk, maka tahap selanjutnya dilakukan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui keandalan pada sertiap indikatornya. Uji reliabilitas diperoleh dari hasil nilai *Composite Reliability*.

Tabel 5.16
Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
X ₁	0,882
X ₂	0,878
Z	0,875
Y	0,902

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.16 dilakukan perhitungan nilai reliabel ke empat variable, hasil *Composite Reliability* nilainya > 0,70, artinya semua variable tersebut adalah reliable atau dapat dipercaya keandalannya.

3. Pengujian R Square melalui (Inner Structural Model)

Pengujian *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-Square* yang pada persamaa variable laten menurut Solimun (2010:69) dinotasikan $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$. *R-Square* dari hasil analisis dalam penelitian ini data diketahui sebagai berikut :

Tabel 5.17
R-Square (R^2)

	Composite Reliability
X ₁	
X ₂	
Z	0,649
Y	0,912

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Dari tabel 5.17 diketahui nilai Q^2 , dimana dengan menggunakan yang dikemukakan SOLimun (2010:69) tersebut ialah:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,649) (1 - 0,912)$$

$$Q^2 = 1 - (0,351) (0,088)$$

$$Q^2 = 1 - (0,030888) = 0,969112$$

Dari hasil perhitungan analisis tersebut $Q^2 = 0,969112$, dapat diinterpretasikan bahwa model tersebut adalah sangat baik, yaitu variable yang termasuk dalam model mampu menjelaskan fenomena kepuasan kerja sebesar 96,9112% sedang sisanya 3,0888 % dijelaskan oleh variable lain yang belum masuk kedalam model dan *error*.

F. Uji Hipotesis

Dari Gambar 5.2 diatas, dapatlah diketahui hasil pengujian hipotesis seperti termuat dalam tabel 5.18 sebagai berikut :

Tabel 5.18
Result for inner Weight

	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Stadard Deviasi	T- Statistik
X ₁ → Z	-0,126	-0,314	0,061	2,087
X ₁ → Y	0,016	0,016	0,032	0,506
X ₂ → Z	0,779	0,780	0,044	17,618
X ₂ → Y	0,582	0,579	0,072	8,107
X ₁ , X ₂ → Z → Y				
X ₁ → Z → Y	-0,054	-0,058	0,029	1,884
X ₂ → Z → Y	0,333	0,336	0,063	5,274

Sumber data : Lampiran 5 data di olah, 2020

Berdasarkan tabel 5.18 diatas dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

- a. Hipotesis ke satu (H_1) menyatakan bahwa Kemitraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Koperasi di Banjarmasin.

Koefisien jalur yang bertanda negatif sebesar (-) 0,126 dengan nilai T_{hitung} sebesar 2,807 lebih besar dari T_{tabel} atau $T_{(0,05 ; DF=n-k-1=75-2-1=72)} = 1,666$ artinya Kemitraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial. Jadi Hipotesis ke satu (H_1) diterima.

- b. Hipotesis ke dua (H_2) menyatakan bahwa Kemitraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi di Banjarmasin.

Koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,016 dengan nilai T_{hitung} sebesar 0,506 lebih kecil dari T_{tabel} atau $T_{(0,05 ; DF=n-k-1=75-2-1=72)} = 1,666$ artinya Kemitraan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi. Jadi Hipotesis ke dua (H_2) ditolak.

- c. Hipotesis ke satu (H_3) menyatakan bahwa Partisipasi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Koperasi di Banjarmasin.

Koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,779 dengan nilai T_{hitung} sebesar 17,618 lebih besar dari T_{tabel} atau $T_{(0,05 ; DF=n-k-1=75-2-1=72)} = 1,666$ artinya Partisipasi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial. Jadi Hipotesis ke tiga (H_3) diterima.

- d. Hipotesis ke satu (H_4) menyatakan bahwa Partisipasi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi di Banjarmasin.

Koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,582 dengan nilai T_{hitung} sebesar 8,107 lebih besar dari T_{tabel} atau $T_{(0,05 ; DF=n-k-1=75-2-1=72)} = 1,666$ artinya Partisipasi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi. Jadi Hipotesis ke empat (H_4) diterima.

- e. Hipotesis ke lima (H_5) menyatakan bahwa Kemitraan dan Partisipasi Anggota berpengaruh secara simultan terhadap

Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial di Kota Banjarmasin.

Terhadap variable Kemitraan koefesien jalur bertanda negative sebesar (-) 0,054 dengan nilai T_{hitung} sebesar 1,884 lebih besar dari T_{tabel} atau $T_{(0,05 ; DF=n-k-1=75-2-1=72)} = 1,666$ begitu juga dengan variable partisipasi anggota koefesien jalur bertanda positif 0,333 dengan nilai T_{hitung} sebesar 5,274 lebih besar dari T_{tabel} atau $T_{(0,05 ; DF=n-k-1=75-2-1=72)} = 1,666$, artinya Kemitraan dan Partisipasi Anggota berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial. Jadi Hipotesis ke lima (H_5) diterima.

G. Pembahasan

1. Pembahasan hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, maka selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap hasil analisis tersebut untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan dalam penelitian ini. Pembahasan tersebut dibuat dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi sebagai pengujian hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini sesuai dengan data yang digunakan dan kajian secara teoritis dan empiris.

Teori-teori ataupun hasil penelitian empiris yang telah dilakukan sebelumnya digunakan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan hasil penelitian. Apakah teori atau hasil penelitian empiris tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini. Selanjutnya dikemukakan juga beberapa keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini sehingga ada upaya ke arah pengembangan lebih lanjut. Demikian pula pada bagian ini dikaji fakta-fakta hasil perhitungan kaitannya dengan teori dan kondisi empiris yang terjadi pada setiap variable sesuai dengan rumusan hipotesis yang ada.

2. Pembahasan Hasil Pengujian hipotesis

a. Pengaruh Kemitraan terhadap Kinerja Manajerial

Kemitraan mempunyai pengaruh signifikan dengan arah negative terhadap Kinerja Manajerial. Artinya Strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak (*accessibility*), dalam jangka waktu

tertentu untuk meraih keuntungan bersama (*utility value*), dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan (*synergy*) dapat membentuk Kemitraan dengan baik dan dapat mempengaruhi Kinerja manajerial Koperasi di Banjarmasin.

Hasil Penelitian ini mendukung teori Rachbini (2009) yang mengemukakan bahwa kemitraan adalah salah satu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua belah pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan Bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Dengan adanya kemitraan yang dilakukan Koperasi di Banjarmasin maka diharapkan secara berkesinambungan koperasi di Banjarmasin mendapatkan manfaat agar dapat meningkatkan efisiensi, produktifitas, kualitas layanan, menekan biaya produksi, menghindari fluktuasi suplai dan meningkatkan daya saing. Hasil penelitian ini juga mendukung Muhammad Jafar Hafisah (2000:10) yang mengemukakan tentang prinsip kemitraan yaitu merupakan suatu rangkaian proses mulai dari mengenal calon mitra, mengetahui keunggulan dan kelemahan usahanya, dengan mengetahui hal ini tentu saja akan menghasilkan sinergi yang berdampak pada efisiensi, turunnya biaya produksi dan sebagainya. Artinya Koperasi dapat menghemat tenaga dalam mencapai target tertentu dengan menggunakan sumberdaya dari Mitra pelaku usaha yang umumnya relative lemah dalam hal kemampuan permodalan dan sarana produksi melalui teknologi dan sarana produksi yang dimiliki oleh Koperasi. Dengan demikian ada saling memerlukan atau ketergantungan di antara kedua pihak yang bermitra. Dan hal ini juga sesuai dengan keinginan pemerintah yang tertuang dalam undang-undang No.20 pasal 1 ayat 13 Tahun 2008 tentang kemitraan yaitu Kerjasama dalam keterkaitan Usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro kecil dan menengah dengan Usaha besar.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Fatkhurahman, 2018 dengan judul Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan terhadap Kebijakan Bisnis dan Kinewrja Pengelola serta dampaknya pada keunggulan bersaing Industri kecil makanan di Propinsi Riau yang menunjukkan adanya pengaruh kemitraan terhadap Kinerja Pengelola Industri Kecil, sebagaimana dalam Penelitian ini Kemitraan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah

(UKM) juga dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial nya terutama pada Program Koperasi yang sudah terlaksana, terukur dan tepat sasaran. Impinan koperasi selalu berusaha untuk memperoleh kesepakatan sesuai dengan napa yang telah di programkan sehingga apa yang di kerjakan oleh koperasi di kota Banjarmasin ini memang benar-benar dapat terukur dengan baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan tiap tiap Koperasi di Kota Banjarmasin. Dinas Koperasi juga selalu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang memang berhubungan dengan Kemitraan misalnya Temu Kemitraan dan Jaringan Usaha Koperasi dan Usaha Kecil dengan Pengusaha menengah/ Besar, Asosiasi lainnya, sehingga dengan adanya program yang demikian dapat mendorong peningkatan pemasaran produk koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah dan mampu menjadi saran untuk memfasilitasi pengembangan kemitraan yang didasar oleh keterbukaan, kejujuran dan *fairness* sehingga kemitraan yang saling memerlukan, menguntungkan dan mempercayai ini akan dapat terwujud dan terlaksana.

Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah sebagai Koordinator para Koperasi di Banjarmasin harus memprogramkan dengan baik kegiatan Kemitraan Koperasi ini untuk dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial tiap-tiap Koperasi di Banjarmasin dengan baik dalam beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan (*synergy*) ada nya sebuah ekosistem yang dibangun berdasarkan kebutuhan terutama pada situasi dan kondisi saat ini di era *New Normal* misalnya UKM sasirangan dapat bersinergi dengan Koperasi pemasok bahan sasirangan serta bersinergi dengan Koperasi dibidang jasa angkut. Dengan demikian, sinergi di antara mereka dipercaya dapat memotong biaya operasional dan meningkatkan produktivitas.
- 2) Meliputi Strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak (*accessibility*), jaminan untuk kemudahan Koperasi mengakses permodalan, pemasaran, pengelolaan, dan Tekhnologi serta Informasi terhadap Mitra perlu dilengkapi dengan data-data yang akurat sehingga dengan data-data yang akurat tersebut baik Manajemen Koperasi dapat mengatur strategi bisnis yang baik untuk keberlangsungan Koperasi tersebut.

- 3) Dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama (*utility value*) perlu ditingkatkan lagi karena beberapa koperasi masih terdapat belum tercukupi kebutuhannya melalui Kemitraan, justru mitra dari Koperasi ini menjadi benalu bagi koperasi untuk dapat tumbuh dengan baik, sehingga dengan adanya *accessibility* yang dimiliki Koperasi terhadap Mitra, Koperasi dapat mengambil strategi yang baik untuk mencukupi Kebutuhan terhadap adanya Mitra Koperasi.

b. Pengaruh Kemitraan terhadap Kinerja Koperasi

Kemitraan tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Koperasi. Artinya Strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak (*accessibility*), dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama (*utility value*), dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan (*synergy*) dapat membentuk Kemitraan dengan baik namun belum dapat mempengaruhi Kinerja Koperasi di Banjarmasin.

Pada hakekatnya kemitraan usaha tersebut sesuai dengan jiwa dan semangat demokrasi ekonomi yang diamanati konstitusi dalam ecaru jelas UUD NRI Tahun 1945 pasal 33 ayat 1 yang menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha Bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Kemudian dalam penjelasannya ditegaskan dalam pasal 33 tercantum demokrasi ekonomi, produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua dibawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat, artinya kemakmuran yang diutamakan adalah kemakmuran masyarakat bukan kemakmuran perseorangan, oleh sebab itu perekonomian disusun sebagai usaha Bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan, dan raga perusahaan itu telah sesuai dengan yang namanya koperasi, secara parsial kemitraan tidak memiliki pengaruh banyak karena kemitraan pada Koperasi Kota Banjarmasin merupakan salah satu strategi bisnis diantara banyak bisnis yang lain yang dapat memberikan dampak yang lebih positif terhadap Kinerja Koperasi ini, dan dari temuan penelitian ini banyak mitra koperasi saja secara sepihak yang ditemukan mendapatkan keuntungan dari hasil kerjasama antara koperasi dan usaha kecil menengah/ besar lainnya, seharusnya dengan adanya Kemitraan ini dalam jangka waktu tertentu dapat meraih keuntungan Bersama dengan prinsip saling membutuhkan

dan saling membesarkan. Terutama dari Perspektif pengguna Koperasi yang bisa dilihat dari segi tingkat kepuasan pengguna Koperasi yang terlihat biasa saja dibandingkan dengan adanya kemitraan, begitu juga dalam kemampuan mempertahankan pengguna koperasi lama yang memang koperasi lebih banyak mendukung mitra dibandingkan dengan produksinya sendiri sehingga pengguna koperasi lama akan melihat usaha baru yang lebih potensial dari pada apa yang telah dilakukan koperasi sendiri, dan juga penguasaan pangsa pasar yang lebih banyak dikuasai oleh Mitra Koperasi dibandingkan dengan koperasi sehingga secara parsial tidak mempengaruhi Kinerja koperasi.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Muhammad Alfani, dkk, Tahun 2015, dengan judul pengaruh Citra koperasi, Kemitraan, dan partisipasi anggota terhadap kinerja Koperasi Primer di kota Banjarmasin, dari penelitian ini mengungkapkan bahwasanya Kemitraan Koperasi tidak memiliki Pengaruh terhadap Kinerja Koperasi, karena memang ukuran Kinerja Koperasi melalui Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif bisnis internal nya belum mendukung karena hanya melalui kemitraan, jadi kemitraan secara parsial terhadap kinerja koperasi merupakan salah satu strategi yang memang harus didukung oleh faktor lain untuk dapat mempengaruhi Kinerja Koperasi tersebut. Banyak sudut pandang yang lain dari Kinerja Koperasi yang memang harus diukur dengan baik sehingga dapat meningkatkan Kinerja Koperasi lebih baik lagi.

c. Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggota mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Artinya Berkontribusi dalam sumberdaya, Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan, partisipasi anggota dalam menikmati manfaat, dapat menciptakan partisipasi anggota dengan baik dan akan dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin.

Hasil penelitian ini mendukung teori Harsyono Subyakto dalam Swasno (2003:270) karena terdapat seringkali rendahnya partisipasi anggota koperasi karena pengawas masih terdiri dari orang-orang yang percaya dengan pengurusnya, sementara

pengurusnya kurang jujur, oleh sebab itu pengawas benar-benar menjalankan tugas dan fungsinya supaya anggota yakin koperasi berjalan sebagaimana mestinya dan hal ini dapat meningkatkan partisipasi anggota. Hasil penelitian ini juga mendukung teori Hendar dan Kusnadi (2002:61) terhadap hubungan erat dari partisipasi kontributif dan partisipasi insentif dalam rangka membiayai pertumbuhan Koperasi. Sehingga dengan adanya keaktifan anggota berpartisipasi dalam membiayai koperasi berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela serta pemanfaat berbagai potensi pelayanan yang disediakan koperasi akan meningkatkan modal koperasi, modal kerja ini lah yang harus diperhatikan oleh para pengurus koperasi untuk mengelolanya dengan baik, sehingga modal kerja yang dikelola oleh para pengurus koperasi dapat digunakan secara ekonomis dan efektif untuk membiayai keperluan operasional sehari-hari. Partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam rapat anggota baik berupa kehadiran, keaktifan, dan penyampaian pendapat ini sangat penting sekali juga dalam meningkatkan Kinerja Manajerial Koperasi karena dengan adanya hal tersebut, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran dan program-program yang telah ditetapkan dan disepakati. Secara parsial partisipasi anggota dapat mempengaruhi Kinerja manajerial Koperasi karena memang kinerja manajerial merupakan kinerja individu anggota koperasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antaralain seperti perencanaan, investigasi,, koordinasi, pengaturan staff, negoisaasi dan sebagainya. Dan seseorang tersebut harus mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial.

d. Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koperasi

Partisipasi Anggota mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Koperasi. Artinya Berkontribusi dalam sumberdaya, Partisipasi anggota dalam mengambil keputusan, partisipasi anggota dalam menikmati manfaat, dapat menciptakan partisipasi anggota dengan baik dan akan dapat mempengaruhi Kinerja Koperasi di Kota Banjarmasin.

Hasil Penelitian ini mendukung teori Harsyono Subyakto dalam Swasno (2003:270) fungsi pengawasan harus dilaksanakan dengan baik, rendahnya partisipasi anggota koperasi karena terdiri

dari orang-orang yang percaya dengan pengurus, sehingga fungsi pengawasan kurang efektif untuk dijalankan sehingga anggota tidak hanya selalu percaya kepada pengurus terutama dengan laporan-laporan yang diberikan pengurus, tetapi benar-benar diperiksa dan diawasi mekanisme jalannya usaha Koperasi tersebut. Penelitian ini juga mendukung teori Widiyanti (2004;65) yang mengemukakan bahwa partisipasi anggota dapat dinyatakan baik apabila anggota Koperasi itu bersedia memikul kewajiban dan menjalankan hak keanggotaan serta bertanggung jawab. Pada penelitian ini terlihat bahwa kesediaan dan kepatuhan anggota dalam memenuhi kewajiban dan hak keanggotaannya sudah cukup bagus, begitu juga kewajiban anggota berupa melakukan simpanan di koperasi baik simpanan pokok dan simpanan wajib maupun simpanan sukarela juga sudah dilaksanakan dengan baik, hak anggota koperasi berupa mendapatkan pelayanan fasilitas koperasi juga sudah terukur dengan baik, namun perlu ditingkatkan lagi, karena melalui partisipasi anggota seperti ini akan meningkatkan Kembali Kinerja Koperasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Raisa Novianto Tito, 2018. Yang berjudul Pengaruh Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koperasi dengan Motivasi dan Gaya kepemimpinan sebagai variable moderasi, dari penelitian ini terlihat bahwa partisipasi anggota dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi, pada penelitian ini juga terjadi hal yang demikian namun dalam penelitian ini tidak menjelaskan lebih spesifik pencapaian tujuan koperasi, karena memang tiap-tiap koperasi dalam penelitian ini memiliki berbagai macam tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan rencana pengembangan masing-masing koperasi, akan tetapi komitmen anggota koperasi melalui partisipasi anggota akan terus diupayakan dalam pencapaian tujuan Koperasi, sehingga Kinerja Koperasi akan menjadi lebih baik lagi sesuai dengan apa yang diharapkan kedepannya.

e. Pengaruh Kemitraan & Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial.

Kemitraan & Partisipasi Anggota memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin, dari penelitian ini dapat dilihat

bahwa, Kemitraan merupakan salah satu strategi untuk dapat mendorong Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial harus disertai dengan Partisipasi Anggota yang baik, sehingga akan memberikan pengaruh yang lebih baik lagi terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja manajerial.

Hasil Penelitian ini mendukung teori Stoner dan freeman (2003:9) yang mengartikan bahwa Kinerja perusahaan sebagai hasil yang telah dicapai atas aktifitas yang dilakukan perusahaan, jadi apa yang telah di kerjakan para koperasi di Kota Banjarmasin saat ini, merupakan gambaran keragaan dan keadaan Koperasi yang ada pada saat ini. Menurut Mulyadi dan Johny, (2001:164) seorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan pada umumnya, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Menurut Stoner et. al., 2004 Kinerja manajerial merupakan seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya penelitian ini juga menemukan bahwa Kinerja manajerial yang mengacu pada tujuan organisasi akan sangat efektif apabila dipengaruhi oleh Kemitraan dan partisipasi anggotanya. Begitu juga penelitian ini mendukung Teori Robbins (2001:187) yang mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Secara fisiologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*job knowledge dan skill*). Begitu juga teori Kaplan dan Norton, 2000 yang mengemukakan bahwa tujuan dari setiap sistem pengukuran ialah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Dalam Penelitian ini Koperasi harusnya sudah dapat menterjemahkan strategi kedalam system pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkonsumsikan tujuan dan sasarannya. Artinya Partisipasi anggota harus lebih didorong karena akan memberikan banyak pengaruh terhadap kinerja manajerial dan kinerja koperasi, sedangkan Kemitraan bisa digunakan untuk strategi sebagai pendukung kemajuan kinerja manajerial dan kinerja Koperasi. Kemitraan Koperasi di Banjarmasin merupakan salah satu strategi tidak bisa berjalan sendiri tanpa adanya faktor lain seperti Partisipasi Anggota ini sehingga Kemitraan koperasi memang harus selalu di evaluasi agar Koperasi dan Mitra Koperasi baik UKM dan

usaha besar sama-sama dapat mendukung kesejahteraan Ekonomi di Kota Banjarmasin terutama pada peningkatan Kinerja Koperasinya.

3. Temuan Penelitian

Dari hasil pengolahan dan analisis data yang dilakukan, ada beberapa temuan yang berhasil diungkapkan baik temuan empirik maupun temuan teoritik yaitu :

1) Temuan Empirik

Objek penelitian dilakukan pada subjek keragaan Koperasi di Kota Banjarmasin, ini merupakan bahwa Kemitraan yang merupakan salah satu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua belah pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan Bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan Bersama dengan Partisipasi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial dan Kinerja Koperasi dengan suatu persyaratan asumsi; kontribusi dalam sumberdaya, partisipasi anggota dalam mengambil keputusan, partisipasi anggota dalam menikmati manfaat, harus dijadikan acuan dalam Partisipasi anggota yang harus di ikut sertakan, jika asumsi ini tidak terpenuhi, maka terdapat kecenderungan Kemitraan tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Koperasi dan sangat kecil pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial.

2) Temuan Teoritik

Hasil Penelitian ini dapat dianggap sebagai dukungan prinsip pengembangan teori Strategi Manajemen Koperasi khususnya dalam manajerial dimana pembahasan teori ekonomi dan analisis pengambilan keputusan untuk menganalisis apakah bisnis/ koperasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan adanya Kemitraan dan Partisipasi Anggota melalui perspekti Kinerja Manajerial, dengan indicator-indikator serta asumsi-asumsi yang mempengaruhinya dan pada akhirnya mampu meningkatkan Kinerja Koperasi di kota Banjarmasin.

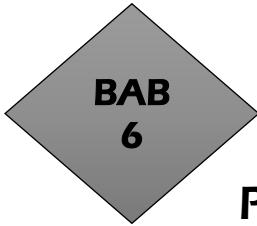
4. Kontribusi terhadap Pengembangan Ilmu Ekonomi Koperasi

Ambivalensi terhadap kemampuan koperasi terhadap GNP yang dinilai masih relatif kecil dibandingkan dengan kontribusi BUMN dan terlebih lagi dibandingkan dengan BUMN, tentunya dapat teratasi dengan adanya beberapa strategi yang ada dalam penelitian ini yaitu diperlukannya Partisipasi anggota yang lebih baik lagi. Beragam faktor seperti system administrasi yang tergolong buruk, SDM yang kurang mumpuni dalam pengelolaan, serta modal, ini merupakan faktor internal saja, secara eksternal pun kemampuan koperasi di Banjarmasin masih tergolong rendah dalam memanfaatkan peluang, namun, meski demikian ada beberapa koperasi yang sudah mulai memenuhi target untuk menjadi koperasi skala besar yang dijadikan model untuk pengembangan kinerja koperasi ini.

5. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini setelah dilakukan analisis ialah sebagai berikut :

- 1) Disadari bahwa penelitian ini belum mampu menampilkan semua variable yang mungkin terkait dalam variable Kemitraan, Partisipasi Anggota melalui Kinerja Manajerial dan Kinerja Koperasi.
- 2) Terbatasnya studi penelitian dilapangan karena pada saat penelitian dalam suasana Pandemi Covid-19 sehingga peneliti agak kesulitan dalam hal pengumpulan data.
- 3) Disadari pula bahwa penelitian ini terbatas hanya pada Koperasi Primer yang Bersertifikat atau telah melakukan RAT minimal selama tiga tahun terakhir, yang menyebabkan belum tajamnya nalisis konstruk harapan berkembang, terutama belum mendalam dalam perspektif keragaman Koperasi.



**BAB
6**

Penutup

Dalam bab penutup ini disusun kesimpulan dan saran yang didasarkan pada hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan di Bab V adalah sebagai berikut :

A. Simpulan

1. Kemitraan secara parsial memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial Koperasi di kota Banjarmasin.
2. Kemitraan secara Parsial tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja koperasi di Kota Banjarmasin.
3. Partisipasi Anggota secara parsial memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial Koperasi di kota Banjarmasin.
4. Partisipasi Anggota secara Parsial memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja koperasi di Kota Banjarmasin.
5. Kemitraan dan Partisipasi Anggota secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Koperasi melalui Kinerja Manajerial Koperasi di Kota Banjarmasin.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Persaingan yang semakin kompetitif, dalam keberadaan dan keragaan koperasi di Kota Banjarmasin menjadi suatu alasan utama dalam pengembangan koperasi sehingga perlu strategi yang tepat untuk menyelesaikan hal ini, hal ini karena Koperasi merupakan Lembaga yang dianggap cukup representative dalam memberdayakan ekonomi masyarakat. Kemitraan Usaha merupakan strategi untuk dapat mengembangkan Usaha Koperasi dan secara moril Kemitraan harus disertai dengan

adanya dukungan/ partisipasi yang maksimal dari para anggotanya sehingga akan menimbulkan kemanfaatan secara Bersama, sehingga memang para pengurus koperasi harus lebih giat lagi meningkatkan partisipasi anggota berupa partisipasi dalam mengambil keputusan, partisipasi kontributif, dan partisipasi insentif sehingga mendorong Kembali peningkatan Kinerja Koperasi dari prespektif bisnis internal, juga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di samping peningkatan perspektif keuangan dan perspektif pelanggan

2. Dinas Koperasi dan UKM Kota Banjarmasin perlu juga mengembangkan strategi kemitraan dan partisipasi anggota terhadap kinerja koperasi melalui kinerja manajerial misalnya dengan membuat program pertemuan antara perusahaan Mitra seperti UKM dan Koperasi, sehingga partisipasi dari semua unsur yang terkait dengan perkembangan koperasi ini dapat terlaksana dengan baik, selain itu juga diperlukan campur tangan pemerintah dalam hal kemitraan ini, sehingga regulasi yang menjadi pijakan untuk sama-sama meninginkan keuntungan dapat dirasakan secara adil dan merata, baik bagi Koperasi maupun Mitra Koperasi, karena Tujuan akhir dari Pengembangan Koperasi/ Kinerja Koperasi adalah kesejahteraan Masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2001), Manajemen sumber daya manusia perusahaan, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Alfani, Muhammad dan Sulastini. 2015, Pengaruh Citra Koperasi, Kemitraan, dan Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koperasi Primer di Kota Banjarmasin, Al Ulum Volume 64. No.2, Banjarmasin
- Alfar, R. 2006 Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budgetary Slack sebagai variabel intervening. Tesis Sekolah pascasarjana USU. Medan.
- Alfred Hanel. 1985. Pokok-pokok Pikiran Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangan di Negara-negara Berkembang. UNPAD, Bandung.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Amin, Widjaja Tunggal., & Imam, Sjahputra Tunggal. (2002). Memahami Konsep Corporate Governance. Havarindo: Jakarta
- Anantya Roestanto, "Peran Komunikasi Pemasaran dan Hubungan Kemitraan dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran dan Membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan" Tesis, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005)
- Anoraga, Panji dan Widiyanti, Ninik. 1992. Dinamika Koperasi. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2003, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi VI, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bungin, M., Burhan, 2009, Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kencana Prenada media Group, Surabaya.
- Djatnika, Sri., S. Ariffin, 2000, Ekonomi Koperasi, Teori dan Manajemen, Salemba Empat, Jakarta.
- Drucker, Peter F. 2008, Pengantar Manajemen, Pustaka Binaman Pressindo, Effendi Jakarta

- Fatkurahman, 2018 Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Kemitraan terhadap Kebijakan Bisnis dan Kinerja Pengelola serta dampaknya pada Keunggulan Bersaing Industri Kecil Makanan di Propinsi Riau, Institutional Repositories & Scientific Journals, Universitas Pasundan, Sumedang Jawa Barat
- Gibson, 2005, Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan, Edisi Ke Sepuluh, Jakarta; PT. Indeks
- Hafsah, Muhammad Jafar, 2000, Kemitraan Usaha, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Hendar dan Kusnadi. (2002). Ekonomi Koperasi. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Hendrojogi. 2004. Koperasi: Asas-asas, Teori, dan Praktik Edisi Empat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaplan Robert S. dan David P. Norton, 2000, Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), “Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi”, Erlangga, Jakarta
- KBBI, 2018. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Online Available at: <http://kbbi.web.id/pusat>, (diakses 8 Juni 2020).
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Narasi Statistik Koperasi. [Http://www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id) diakses pada tanggal 8 Juni 2020
- Korten, D.C. dan Sjahrir. 1993. Pembangunan Berdimensi Kerakyatan. Yayasan Obor Indonesia dan Pustaka Sinar Harapan; Jakarta
- Kuncoro, mudrajat, (2003), Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi, Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis, Elangga, Jakarta
- Kurnianingsih, R. 2000. “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia.” Makalah disampaikan pada SNA III di Jakarta tanggal 5 September 2000

- Kusnadi, Hendar. 2002. *Ekonomi Koperasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Linton, Ian. 1997. *Kemitraan Meraih Keuntungan Bersama*, Hailarang, Jakarta
- Mathis. L. Robert dan Jackson. H. John. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Buku kedua.
- Mink. (1993). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia (Kinerja/ Performance)*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Pemerintah Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 07/Per/M.KUKM/VII/2015 Tentang Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2015 - 2019.
- Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2013 Pasal 11 tentang Pelaksanaan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
- Peraturan Pemerintah No.18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- Rachbini, Didik J., (2009), *Materi Kuliah Ekonomi Kelembagaan*, MPKP UI, Jakarta, 2009.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta
- Ropke, J. 1995. *Kewirausahaan Koperasi*. Terjemahan Yuyun Wirasmita. JatinangorSumedang: Ikopin.
- Sagimun, M. D. 1985. *Koperasi Indonesia*. Inti Indayu Press. Jakarta. 324 hlm
- Sitio, Arifin dan Halomoan Tamba. 2001. *Koperasi Teori dan Praktek*. Jakarta: Erlangga.
- Solimun, 2010, *Multivariate Analysis, Structural, Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos, Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran, dan Agrokompleks*, UNM, Malang.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 2005, *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuna Ilmu Populer.

- Sudjatmoko, Agung. (2009) Cara Cerdas Menjadi Pengusaha Hebat. Jakarta: Visimedia
- Sukesi, 2011, Analisis Perilaku Masyarakat Petambak Garam Terhadap Hasil Usaha di Kota Pasuruan, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol.2, No. 2, Oktober 2011, 225-244 ISSN 2087-1090 Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo Surabaya
- Swasono, Sri Edi, 2003 Globalisme dan kompetensi Sarjana Ekonomi, Pusat Studi Ekonomi Pancasila Universitas Gadjah Mada
- Syarbani, H. (2012). Analisis Pengaruh Partisipasi Santri Komitmen Dan Kemampuan Berinovasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 2(2), 27. <https://doi.org/10.21580/economica.2012.2.2.848>
- Tito Noviana, raisa. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggota Terhadap Kinerja koperasi dengan Motivasi dan gaya Kepemimpinan sebagai variabel Moderasi: Studi empiris Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota semarang. Skripsi Fakultas ekonomi Bisnis Universitas Katholik Soegijapranata Semarang.
- Undang-undang dasar 1945 Pasal 33 ayat (1) dan ayat (4)
- Undang-Undang No 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian
- Whelen, Thomas L dan David J. Hunger. 2006. Strategi Management and Business Policy. 8th edition. Singapore: Prentice Hall International.
- Wibowo, 2009. Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Widiyanti, Ninik, 2004. Manajemen Koperasi, Cetakan kedelapan, Rineka Cipta, Jakarta.