

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KOPERASI PONDOK PESANTREN

Gunawan Aji

STAIN Pekalongan

e-mail: gunawanaji@yahoo.co.id

Abstract

Some problems are still coming up in developing boarding school cooperative. Quality of human resources, participation and performance of cooperative boarding school are some among so many problems are actually there. Strategy to improve the performance of cooperative boarding school is very urgent through participation, commitment and ability to keep innovative among members.

Beberapa persoalan masih tampak dalam pengembangan koperasi sekolah. Kualitas sumber daya manusia, partisipasi dan KINERJA koperasi pesantren merupakan beberapa di antara sekian banyak masalah yang ada. Strategi untuk memperbaiki kinerja koperasi di pesantren sangat penting, yaitu melalui partisipasi, komitmen, dan kemampuan untuk mempertahankan agar anggota tetap inovatif.

Keywords: kemampuan berinovasi, partisipasi, komitmen, kinerja, koperasi pondok pesantren

A. Pendahuluan

Kehadiran pondok pesantren di tanah air, tidak dapat dipisahkan dari sejarah masuknya Islam ke Indonesia. Pondok pesantren sampai saat ini masih menjadi kebanggaan tersendiri bagi umat Islam dalam memperjuangkan tegaknya nilai-nilai religius serta berjihad mentransformasikannya ke dalam proses pertumbuhan dan perkembangan masyarakat, agar kehidupan masyarakat berada dalam kondisi berimbang (*balanced*) antara aspek dunia dan *ukhrawi*. Berdasarkan pendekatan sistemik dan religi tersebut, peranan pondok pesantren dapat mengembangkan idividu-individu santri untuk membangun kelompok (*sosial*) yang memiliki potensi kuat dalam meningkatkan kesejahteraan umat.

Dengan menjamurnya pondok pesantren yang penyuguhkan spesialisasi kajian baik tradisional ataupun modern saat ini, membawa dampak positif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan. Di Jawa Tengah perkembangan jumlah pondok pesantren, kiai, ustadz dan santri dapat dijelaskan pada tabel 1.

Tabel 1.
Jumlah Pondok Pesantren, Kiai, Ustadz dan Santri di Jawa Tengah

Tahun	Pondok Pesantren	Kiai	Ustadz	Santri
2007	1.970	9.372	21.572	418.297
2006	2.574	3.143	18.269	566.434
2005	1.946	3.024	13.826	432.751
2004	1.946	3.024	14.158	432.751
2003	1.532	1.532	6.659	417.719
2002	1.532	1.532	6.659	417.737

Sumber: Jawa Tengah dalam Angka, 2007

Seiring dengan perkembangan masyarakat, pondok pesantren dituntut untuk mengadakan perubahan-perubahan secara perlahan tanpa menanggalkan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan agama. Perubahan-perubahan yang dilakukan pesantren salah satunya adalah pesantren dikembangkan tidak hanya mengajarkan tentang agama atau kitab kuning saja, tetapi juga pesantren dapat dikembangkan menjadi basis ekonomi kerakyatan dan pusat pengembangan ekonomi umat di daerah-daerah, baik dalam bentuk lembaga keuangan syariah maupun koperasi pondok pesantren (kopontren). Adapun perkembangan koperasi pondok pesantren dan jumlah anggota koperasi pondok pesantren di Kota Semarang dapat dijelaskan pada tabel 2 dan 3.

Tabel 2.
Jenis Koperasi di Kota Semarang

Jenis Koperasi	Jumlah	Prosentase
KPRI	127	12,31813
KSU	66	6,40155
KUD	6	0,58195
KOP-AD	29	2,81280
Koperasi Pondok Pesantren	19	1,84287
Koperasi Pasar	28	2,71580
Koperasi Mahasiswa	14	1,35790
Koperasi Karyawan	226	21,92046
Koperasi Lainnya	497	49,20562
Total	1031	100,00000

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang, 2010

Tabel 3.
Jumlah Anggota dan Status Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang

No	Kopersai Pondok Pesantren	Jumlah Anggota		Status
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Jati Diri	35	22	Aktif
2	Walisongo	1002	649	Aktif
3	Al-Mustaghfirin	80	20	Aktif
4	Al-Asror	20	12	Aktif
5	Al-Fitrah	22	18	Tidak Aktif
6	Al-Uswah	18	16	Aktif
7	Syukrillah	50	25	Aktif
8	Baitus Salam	20	15	Aktif
9	Al-Muna	25	12	Tidak Aktif
10	Al-Madinah	26	11	Tidak Aktif
11	Al-Ibris	16	15	Tidak Aktif
12	As-Salam	27	17	Tidak Aktif
13	Az -Zahro	334	26	Aktif
14	Thohiriyah	15	12	Tidak Aktif
15	As-Sakinah	24	15	Tidak Aktif
16	Al-Barokah	28	15	Aktif

17	Soko Tunggal	92	14	Aktif
18	Nurrusunah Amanah	27	16	Aktif
19	Al-Furqon	30	24	Tidak Aktif
Jumlah		1889	956	

Sumber: Dinas UKM dan Koperasi Kota Semarang, 2010

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa jumlah koperasi pondok pesantren berjumlah 19 buah atau 1,84287% dari keseluruhan koperasi yang ada di Kota Semarang, sedangkan 11 koperasi pondok pesantren atau 57,90% berstatus aktif sedangkan 8 atau 42,10% koperasi pondok pesantren berstatus tidak aktif (lihat tabel 3). Besarnya koperasi pondok pesantren dalam status tidak aktif mengindikasikan masih rendahnya tingkat partisipasi anggota dan kinerja koperasi pondok pesantren.

Dalam penelitian Hasyim menunjukkan bahwa: (1) baru sekitar 1 % dari pondok pesantren yang telah mendirikan koperasi; (2) masih sebagian kecil warga pesantren yang menjadi anggota koperasi pondok pesantren; (3) partisipasi aktif para anggota belum optimal (sedang); (4) masih sebagian kecil kopontren yang diteliti relatif sukses kemajuan usahanya, dan (5) masih rendahnya motivasi berkoperasi warga kopontren yang berorientasi pada kultur pondok pesantren sehingga berdampak pada pengembangan koperasi pondok pesantren.¹ Fenomena tersebut dihadapi oleh sebagian besar koperasi pondok pesantren di Indonesia, oleh karena itu diperlukan suatu penelitian yang berkaitan dengan berbagai variabel yang memiliki kontribusi terhadap keberhasilan usaha koperasi, salah satunya dengan partisipasi aktif anggota.

Dalam penelitian Hasyim menunjukkan bahwa peran aktif santri dalam hal aktif melakukan pengawasan, aktif member kritik dan saran, aktif menggunakan jasa layanan koperasi pondok pesantren dan kehadiran aktif dalam RAT berdampak pada peningkatan kinerja koperasi pondok pesantren. Selain partisipasi, variable komitmen berpengaruh terhadap kinerja koperasi pondok pesantren. Menurut Mowdey *et.al* dalam kontek berorganisasi, komitmen sejati tidak hanya tampak dalam perilaku nyata, namun hendaknya benar-benar muncul dari kedalaman hati.² Kemudian penelitian Johamis W. Kiuk

¹ Hasyim, "Analisis Peranan Partisipasi Santri terhadap Perkembangan Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang" *Jurnal Economica* Vol. 1, No. 1, Mei 2010, h. 133-146.

² Mowdey, RT, Steers, RM and Porter, LW, "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14., 1979, pp. 224-247.

menyimpulkan bahwa ada hubungan antara komitmen dengan kinerja perusahaan.³

Sedang variabel lain yang mempengaruhi kinerja koperasi pondok pesantren adalah kemampuan berinovasi. Menurut Kanter, *et.al* inovasi adalah perubahan yang merupakan sumber inovasi yang dilihat sebagai peluang daripada ancaman,⁴ oleh karena itu diperlukan adanya proses perencanaan strategis untuk memberikan tanggapan terhadap perubahan atau inovasi masa depan dan menginterpretasikan tanda-tanda kelemahan yang ada. Dalam penelitian Sulistiyani menyimpulkan bahwa ada pengaruh kemampuan berinovasi terhadap kinerja UKM di Jawa Tengah.⁵ Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Hasyim, Sulistiyani serta Johanis W. Kiuk, sehingga hasil penelitian diharapkan memberi model pengembangan bagi koperasi pondok pesantren dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat pondok pesantren. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui partisipasi, komitmen, kemampuan berinovasi dan kinerja koperasi pondok pesantren; (2) untuk mengetahui pengaruh partisipasi, komitmen dan kemampuan berinovasi terhadap kinerja koperasi pondok pesantren.

Penelitian menggunakan *pendekatan kuantitatif* dengan tingkat eksplanatif yaitu menjelaskan hubungan sebab akibat dari sejumlah variabel penelitian. Objek penelitian adalah partisipasi, komitmen, kemampuan berinovasi dan kinerja koperasi pondok pesantren. Sedangkan subjek penelitian adalah anggota koperasi pondok pesantren sebagai unit analisis.

Populasi penelitian adalah seluruh anggota koperasi pondok pesantren dari kalangan santri, kiai atau masyarakat sekitar yang menjadi anggota koperasi pondok pesantren. Penelitian dilakukan terhadap anggota koperasi pondok pesantren di 19 koperasi pondok pesantren kota Semarang yang berjumlah 2.845. Sedangkan sampel penelitian yang digunakan dengan menggunakan persamaan Slovin sebagaimana dikutip Umar⁶ sebagai berikut:

³ Kiuk, Johanis, "Kinerja Pemasaran: Antesedens dan Konsekuensi Sebuah Model Teoritik Dasar," *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 5, No. 1, 2007, h. 1-40.

⁴ Kanfer R. and Ackerman. P.L., "Motivation and Cognitive Abilities: An integrative1 Aptitude-treatment Interaction Approach to Skill Acquisition," *Journal of Applied Psychology Monograph*, 74, 1989, pp. 657-690.

⁵ Sulistiyani, "Analisis Kemampuan Manajerial, Kreativitas Program Pemasaran dan Kemampuan Berinovasi serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah/ UKM di Kota Semarang," *Jurnal Economica* Vol. 1, No. 1, April, 2009, h. 45-58.

⁶ Husein Umar, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000.

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

n = Jumlah sampel N = populasi

d = gelagat pendugaan ($\alpha = 10\%$)

Jadi:

$$n = \frac{2845}{1 + 2845(0,1)^2}$$

n = 73,99 === dibulatkan ==>> 74

Jadi minimal sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 74 orang, karena model penelitian menggunakan analisis SEM maka sampel penelitian adalah 100 orang dengan menggunakan teknik *proposional random sampling*. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil penyebaran kuesioner dari persiapan, tabulasi, dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Selanjutnya tabulasi hasil kuesioner dengan memberikan skor sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan yaitu menggunakan skala 1-5.

Untuk mengetahui tingkat partisipasi, komitmen dan kemampuan berinovasi anggota koperasi pondok pesantren diukur dengan skala dan kategori dapat dijelaskan pada tabel 4.

Tabel 4.
Penilaian Partisipasi, Komitmen dan Kemampuan Berinovasi
Koperasi Pondok Pesantren

Skala	Kategori	Keterangan
1,00 – 1,80	E	Tidak baik
1,80 – 2,60	D	Kurang baik
2,60 – 3,40	C	Cukup baik
3,40 – 4,20	B	Baik
4,20 – 5,00	A	Sangat baik

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian.

Sedangkan untuk mengetahui pengeruh partisipasi santri, komitmen dan kemampuan berinovasi menggunakan analisis model SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*).

B. Kolektivitas Koperasi Pondok Pesantren

Tujuan koperasi yang utama adalah memenuhi kebutuhan hidup anggota-anggotanya, dengan jalan menyelenggarakan aktivitas ekonomi secara bersama-sama. Kolektivitas adalah kekuatan koperasi. Maju mundurnya sebuah koperasi ditentukan oleh seberapa mampu para anggotanya mempertahankan kolektivitas itu. Kolektivitas (jamaah) adalah anjuran syariah. Betapa pentingnya kolektivitas itu sehingga dalam ibadah ritual pun seperti shalat lima waktu, umat Muslim diperintahkan untuk mengerjakannya secara bersama-sama. Kolektivitas adalah modal sosial yang amat diperlukan untuk mencapai kemajuan, prinsip kolektivitas dalam koperasi. *Pertama*, keterbukaan, bahwa siapapun bisa menjadi anggota koperasi tanpa memandang agama, etnis, afiliasi politik, dan perbedaan lainnya. Prinsip ini adalah perwujudan dari perintah syariah agar perbuatan manusia menjadi rahmat bagi seluruh alam. *Kedua*, keadilan, bahwa distribusi manfaat ekonomi di kalangan anggota harus sesuai dengan kekerapan si anggota menggunakan jasa koperasi, bukan berdasarkan proporsi modal anggota dalam koperasi. *Ketiga*, penghormatan terhadap kemanusiaan. Dalam syariah, manusia adalah makhluk paling mulia. Karena itu, 'kerja' sebagai wujud kemanusiaan, harus lebih dihargai dibandingkan 'modal' sebagai wujud harta. Dalam koperasi, prinsip ini diberlakukan dengan cara membatasi keuntungan dari saham yang ditanamkan anggota di koperasi. Dengan prinsip ini, pengaruh harta dibatasi, tetapi tidak, dengan pengaruh kerja. Anggota memperoleh manfaat dari koperasi sebanding dengan kerjanya, bukan dengan modal yang disimpannya di koperasi. *Keempat*, otonomi, yaitu anggota mengendalikan sepenuhnya ke arah mana dan bagaimana usaha koperasi diselenggarakan. Otonomi adalah bentuk lain dari kemerdekaan atau kebebasan. Syariah memandang kemerdekaan atau kebebasan sebagai bagian asasi dalam kehidupan manusia. Ini tidak terdapat dalam perusahaan kapitalistik, dimana pada umumnya kebebasan hanya dimiliki majikan, sementara buruh terikat oleh berbagai peraturan yang wajib dipenuhi, yang tak jarang peraturan itu merendahkan derajat kemanusiaan mereka. *Kelima*, kebebasan mengemukakan pendapat atau keinginan. Dalam koperasi prinsip ini disebut satu orang satu suara. Prinsip ini tidak berarti segala keputusan diambil dengan jalan voting. Justru kecenderungan dalam koperasi, prinsip satu orang satu suara ini diterapkan melalui musyawarah mufakat yang melibatkan seluruh anggotanya. Keadaan

ini hanya bisa berlaku jika ada kesetaraan. *Keenam*, pendidikan anggota, yaitu pendidikan untuk menanamkan karakter positif seperti sifat tekun, pantang menyerah, aktif melakukan inovasi, solider terhadap sesama, serta karakter lain yang diperlukan untuk kemajuan, sekaligus pendidikan untuk mengasah wawasan dan keahlian anggota dalam mengelola koperasinya. *Ketujuh*, kerja sama aktif antarsesama koperasi. Ikhtiar untuk mencapai perbaikan ekonomi pasti menghadapi banyak tantangan. Semakin berat tantangannya akan semakin sulit dihadapi sendirian. Karena itu satu koperasi harus merapatkan barisan dan mengembangkan kerja sama yang solid dengan koperasi lainnya. Merapatkan barisan, atau bersatu dengan pengorganisasian yang baik, adalah prinsip syariah yang utama dalam kehidupan sosial. Syariah sama sekali tidak menganjurkan prinsip yang sebaliknya, yaitu berpecah-belah, apalagi persaingan untuk saling menjatuhkan.

Tujuh prinsip koperasi tersebut nyata-nyata merupakan perwujudan dari syariah Islam. Undang-Undang tentang Koperasi No. 25 Tahun 1990 dibangun dari UUD 45. Konstitusi tersebut memuat akidah Ketuhanan yang Maha Esa yang merupakan landasan dari Tauhid. Selain itu juga banyak bukti telah menunjukkan bahwa kemanfaatan koperasi telah dirasakan masyarakat di berbagai belahan dunia. Kolektivitas menjadi prinsip dasar yang memberi banyak keuntungan bagi para anggota koperasi. Prinsip kolektivitas ini, pada dasarnya juga merupakan prinsip yang dianjurkan syariah. Secara tegas, keberadaan prinsip tersebut membuat koperasi menjadi sama sekali berbeda dari lembaga ekonomi berbasis kapitalis. Dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja koperasi pondok pesantren dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Partisipasi

Partisipasi anggota merupakan kata kunci untuk menuju kesuksesan koperasi.⁷ Untuk itu pengembangan usaha koperasi diarahkan untuk pengembangan peran anggota. Menurut Hanel partisipasi anggota mempengaruhi keberhasilan koperasi.⁸ Sedangkan Keberhasilan kopersai dapat di-

⁷ Choirul Djahhari, *Ke Arah Pemahaman Bangun Perusahaan Koperasi (Antologi Esai)*, (Jakarta: Balitbang Koperasi, Departemen Koperasi, 1985), h. 12.

⁸ Hanel, Alfres, *Basic Aspect of Cooperative Organization and Polices for their Promotion in Developing Countries*, (Bandung: Marburg, 1985), p. 243.

ukur dengan: pertumbuhan anggota, meningkatnya SHU dan meningkatnya permodalan koperasi.⁹ Untuk menilai keberhasilan pengembangan organisasi koperasi yang dapat dijadikan tolak ukur: (1) efisien dalam pengelolaan; (2) efisien dalam pembangunan dan (3) efisien yang berorientasi pada anggota.

Koperasi pondok pesantren sebagai badan usaha ekonomi dituntut untuk dapat mewujudkan suatu kesejahteraan ekonomi bagi pelaku-pelakunya, artinya pengurus dan badan pengawas harus mempunyai minat untuk mempergunakan kinerja pemikirannya dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada pada koperasi untuk memperkenalkan aktualisasi dan dinamisasi koperasi kepada anggota. Peran partisipasi aktif anggota tercermin dari keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan serta berjalannya fungsi kontrol anggota terhadap roda kepengurusan organisasi.

Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa faktor penentu terlaksananya partisipasi anggota koperasi tergantung pada kemampuan atau potensi sosial dan ekonominya. Dalam penelitian Hermanto faktor sosial yang mempengaruhi partisipasi anggota adalah: (1) kepercayaan anggota terhadap pengurus; (2) adanya rasa memiliki dari anggota; (3) kesesuaian pelayanan; (4) jumlah keluarga dan (5) tingkat pendidikan. Dalam penelitian Muhammad menyebutkan faktor sosial mempengaruhi partisipasi anggota (santri) adalah (1) keterbukaan menerima ide koperasi; (2) komitmen sosial; (3) persepsi mengenai koperasi; (4) kredibilitas pengurus; (5) gaya kepemimpinan pengurus, dan (6) sistem penghargaan.¹⁰ Sedangkan Faktor ekonomi juga mempunyai hubungan dengan partisipasi anggota, selain faktor sosial. Potensi ekonomi yang dimiliki anggota merupakan faktor yang sangat menentukan berpartisipasi aktif. Sebagai pemilik koperasi, anggota koperasi diminta untuk berpartisipasi dalam rangka memperkokoh permodalan melalui kegiatan penyertaan modal yang berupa pembentukan simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela dan pembentukan cadangan. Kemampuan finansial anggota tergantung pada kondisi ekonomi berupa pendapatan anggota.¹¹

⁹ Amin Azis, "Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi," dalam Sri Edi Swasono (ed.), *Koperasi didalam Ekonomi Indonesia*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 1985), h. 320.

¹⁰ Hermanto, Bambang, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggota dan Hubungannya dengan Keberhasilan Koperasi di Minahasa," *Disertasi*, tidak dipublikasikan, (Bandung: Universitas Padjajaran, 1991), h. 11.

¹¹ *Ibid.*

2. Komitmen

Dalam konteks berorganisasi, komitmen menurut Mowdey *et al* didefinisikan sebagai kekuatan relatif individu dalam melibatkan dirinya dengan organisasi).¹² Lebih lanjut Mowdey mengungkapkan bahwa komitmen dapat dikarakteristikan dalam tiga dimensi, yaitu: (1) keyakinan yang kuat akan misi dan tujuan organisasi; (2) kemauan untuk berkorban demi tujuan organisasi dan (3) Memiliki keinginan untuk membina hubungan jangka panjang dengan organisasi. Ketiga dimensi tersebut tidak hanya tampak dalam bentuk perilaku yang nyata namun juga perlu tertanam dalam perasaan. Kaitan antara efektivitas komunikasi dan komitmen terungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Patterson yang menunjukkan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu efektivitas komunikasi, kualitas fungsional, kualitas teknik, dan kepercayaan.¹³

3. Kemampuan Berinovasi

Menurut Drucker menyatakan bahwa inovasi dihasilkan dari pencarian kesempatan inovasi yang disengaja dan terfokus pada suatu objek tertentu serta bersifat sederhana.¹⁴ Kemudian menurut Pinchot, inovasi dimulai dari hal yang kecil dan spesifik, yang berarti melibatkan dana dan orang dalam jumlah yang kecil dan terbatas, serta ditunjukkan untuk mencapai pasar yang kecil dan terbatas.¹⁵ Zaltman, *et al* menyatakan bahwa inovasi adalah sebagai ide, latihan atau materi yang dirasakan, sebagai unit yang relevan untuk diambil, yang dapat ditemukan dalam pelajaran organisasi.¹⁶

Selanjutnya menurut Slater menjelaskan adanya ide-ide, gagasan, pendapat dari kegiatan inovasi yang sukses yaitu timbulnya kreativitas yang di-

¹² Mowdey, RT., Steers, RM and Porter, LW., "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14., 1979, p. 224-247.

¹³ Sharma, N. and Patterson, P.G., "The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services," *Journal of Services Marketing*, Vol. 13/2, 1999, p. 151-170.

¹⁴ Drucker, P.F., *Innovation and Entrepreneurship*, (New York: Harper & Row Publisher, 1985), alih bahasa oleh Naib, R., *Inovasi dan Kewiraswastaan*, (Jakarta: Erlangga, 1991), h. 67-68.

¹⁵ Pinchot III, G., *Intrapreneuring*, (New York: Harper & Row Publisher, 1985), p. 53

¹⁶ Zaltman, Gerald, Robert D., and Jonny H., *Innovation and Organizations*, (New York: Wiley, 1973), p. 79

bangun dari pasar, yang berorientasi pada budaya perusahaan.¹⁷ Inovasi yang dilakukan oleh organisasi akan memunculkan tingkah laku-tingkah laku baru, oleh karena itu sikap atau tingkah laku yang baru menunjukkan adanya kreativitas atau pengembangan yang lebih baik. Ada 4 budaya variabel yang diajukan kedalam kegiatan berinovasi menurut Never and Slater adalah: (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan; (2) dukungan (*support*); (3) pengembangan diri dan (4) pembagian tugas.¹⁸

4. Kinerja

Menurut Helfert, kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.¹⁹ Kinerja menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁰ Jadi kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu .

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakan perilaku yang

¹⁷ Slater, S.F. and Narver, J.C., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 55, 1990, p. 20-55.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Helfert, Erick A., *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan I*, (Jakarta: Salemba Empat, 1996), h. 46.

²⁰ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta: BP STIE YKPN, 1997), h. 68.

semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.²¹

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, *et.al.* menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer’s perspective; (2) evaluate each activity using customer validated measure of performance; (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feed-back to help organization members identify problems and opportunities for improvement.”²²

Pernyataan Atkinson, mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan; (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesankan pelanggan; (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Honggren *et al.* menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain: berkaitan dengan tujuan organisasi; seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan karyawan; mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa;

²¹ Mulyadi, *Sistem Akuntansi*, (Yogyakarta: BP STIE YKPN, 2001), h. 58.

²² Anthony, Atkinson, *et.al.*, *Management Accounting*, (New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc, 1995), p. 46.

rasional, objektif dan dapat diukur; serta dipergunakan secara konsisten dan teratur.²³

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Honggren *et.al* (1996: 7) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu: (1) memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan; (2) peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi; (3) peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Menurut Honggren dan Datar pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi.²⁴

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Alat ukur pada *financial performance measures*, yaitu: *contribution margin*, *income before tax*, *percentage of profit to sales*, *direct business unit profit*, *ROI*, *residual income*, dan *net income*.

Sedangkan pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya

²³ Honggren, Charles T., Gary L Sunden and William O Stratton, *Introduction to Management Accounting*, (New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc, 1996), p. 300.

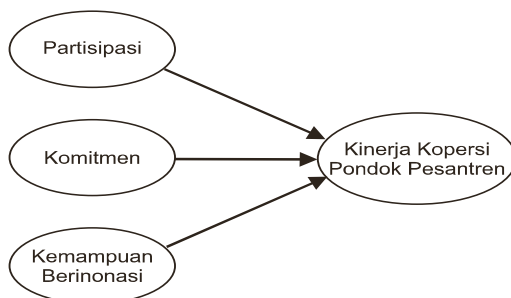
²⁴ Honggren, Charles T and Datar M. Srikan, *Cost Accounting A Managerial Emphases*, (New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc, 1994), p. 890.

berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *non financial performance measures*, yaitu: *price, quality, lead time, productivity, customer complain, customer satisfaction*, dan *customer respon time*.

Dalam penelitian terdahulu, penilaian kinerja suatu perusahaan banyak peneliti menggunakan rasio keuangan yang dikategorikan seperti likwiditas, solvabilitas, profitabilitas dan efisiensi. Untuk mengukur kinerja koperasi pondok pesantren dalam penelitian ini menggunakan indikator yang digunakan dalam penelitian Hasyim yaitu: (1) pertumbuhan anggota; (2) pertumbuhan serta; (3) pertumbuhan sisa hasil usaha (SHU).²⁵

C. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu maka model konseptual penelitian dapat dijelaskan pada gambar 16.



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

Sumber: Hasyim (2008), Sulistiyani (2009), dan Johanis W. Kiuk (2006)

Dari model kerangka di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Semakin baik partisipasi, maka semakin baik kinerja koperasi pondok pesantren.

²⁵ Hasyim, "Analisis Peranan Partisipasi Santri terhadap Perkembangan Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang."

- Hipotesis 2 : Semakin baik komitmen, maka semakin baik kinerja koperasi pondok pesantren.
- Hipotesis 3 : semakin baik kemampuan berinovasi, maka semakin baik kinerja pondok pesantren.

D. Pembahasan

1. Partisipasi

Partisipasi anggota koperasi pondok pesantren, dijelaskan oleh tanggapan responden terhadap partisipasi santri dengan menggunakan 8 instrumen dapat dijelaskan pada tabel 5.

Tabel 5.
Tanggapan Responden terhadap Partisipasi
Anggota Koperasi Pondok Pesantren

No.	Indikator	Nilai Rata-rata	Tingkat Partisipasi
1	Kehadiran dalam rapat anggota	2,42	Kurang baik
2	Keaktifan dalam rapat rapat anggota	2,39	Kurang baik
3	Keterlibatan dalam rapat anggota	2,27	Kurang baik
4	Keterlibatan pengawasan koperasi pondok pesantren	2,22	Kurang baik
5	Keterlibatan pengelolaan koperasi pondok pesantren	2,12	Kurang baik
6	Keaktifan membayar iuran wajib	2,33	Kurang baik
7	Keaktifan membayar iuran sukarela	2,48	Kurang baik
8	Berkenan menambah modal koperasi pondok pesantren	2,87	Cukup baik
Rata-rata		2,38	Kurang baik

Sumber: Data primer diolah.

Tabel 5 menunjukkan bahwa tingkat partisipasi anggota koperasi pondok pesantren rata-rata 2,38 kategori D, atau dapat disimpulkan bahwa tingkat partisipasi dalam koperasi pondok pesantren adalah *rendah*. Sebagian koperasi pondok pesantren dikelola oleh pengasuh pondok pesantren (kiai dan keluarga). Sehingga pengelolaan dan pengawasan serta semua keputusan

tentang arah pengembangan koperasi pondok pesantren ditentukan oleh keluarga kiai atau pengasuh pondok pesantren. Hal ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tingkat partisipasi anggota dalam pengelolaan koperasi pondok pesantren masih rendah.

2. Komitmen

Untuk mengetahui komitmen anggota dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren, dijelaskan melalui tanggapan responden terhadap komitmen anggota dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren menggunakan 3 instrumen dapat dijelaskan pada tabel 6.

Tabel 6.
Tanggapan Responden terhadap Komitmen
Anggota Koperasi Pondok Pesantren

No.	Indikator	Nilai Rata-rata	Komitmen Koperasi Pondok Pesantren
1	Koperasi pondok pesantren berusaha memberi waktu yang cepat dalam menyampaikan informasi pada anggota	3,01	Cukup baik
2	Koperasi pondok pesantren berusaha memberi informasi yang cukup pada anggota	2,98	Cukup baik
3	Koperasi pondok pesantren berusaha mencari keakuratan informasi yang didapatkan dari anggota	3,03	Cukup baik
Rata-rata		3,00	Cukup baik

Sumber: Data primer diolah

Tabel 6 menunjukkan bahwa tingkat komitmen anggota koperasi pondok pesantren mempunyai rata-rata 3,00 kategori C atau dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen anggota dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren *cukup baik*. Dalam penelitian Hasyim (2008) dari 130 responden menyatakan bahwa faktor rendahnya komitmen pengurus dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren adalah rendahnya motivasi pengurus 23,1%, kurang adanya koordinasi antar peng-

urus dan anggota rendahnya pengawasan 13,8%, rendahnya tingkat disiplin pengurus 12,3% dan terbatasnya kualitas SDM 10,0%.

3. Kemampuan Berinovasi

Untuk mengetahui kemampuan berinovasi koperasi pondok pesantren dalam upaya meningkatkan kinerja, dapat dijelaskan melalui tanggapan responden (anggota/santri) terhadap kemampuan berinovasi koperasi pondok pesantren dalam upaya meningkatkan kinerja menggunakan 13 instrumen dapat dijelaskan pada tabel 7.

Tabel 7.
Tanggapan terhadap Kemampuan Berinovasi
Koperasi Pondok Pesantren

No.	Indikator	Nilai Rata-rata	Kemampuan Berinovasi
1	Keputusan koperasi pondok pesantren diambil secara terbuka	2,33	Kurang baik
2	Koperasi pondok pesantren melibatkan pengurus dan anggota dalam pengambilan keputusan	2,32	Kurang baik
3	Koppentren memberi kebebasan dalam mengembangkan potensi diri	2,49	Kurang baik
4	Koperasi pondok pesantren memberi kesempatan pada anggota dan pengurus dalam menumbuhkan ide untuk mencapai prestasi	2,75	Cukup baik
5	Koperasi pondok pesantren memberikan kesempatan kepada anggota dan pengurus untuk ikut pendidikan dan pelatihan	2,45	Kurang baik
6	Koperasi pondok pesantren berusaha meningkatkan pengetahuan anggota dan pengurus melalui kursus dan pelatihan	2,28	Kurang baik
7	Manager koperasi pondok pesantren memberi dorongan pada anggota dan pengurus untuk mengembangkan ide dan gagasan	2,98	Cukup baik

8	Koperasi pondok pesantren memberi keterbukaan dalam menampung ide dan gagasan	2,69	Cukup baik
9	Koperasi pondok pesantren tanggap dan sungguh-sungguh terhadap pengembangan ide dan gagasan dari anggota atau pengurus	2,77	Cukup baik
10	Adanya kerjasama antar anggota dan pengurus dalam koperasi pondok pesantren	2,67	Cukup baik
11	Koperasi pondok pesantren membentuk team kerja	2,56	Kurang baik
12	Terdapat pembagian tugas atau kerja antar pengurus dan anggota dalam koperasi pondok pesantren	2,44	Kurang baik
13	Koperasi pondok pesantren menetapkan aturan atau mekanisme kerja pada pengurus dan anggota	2,22	Kurang baik
Rata-rata		2,53	Kurang baik

Sumber: Data primer diolah.

Tabel 7 menunjukkan bahwa tingkat kemampuan berinovasi koperasi pondok pesantren mempunyai rata-rata 2,53 kategori D, atau dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan berinovasi koperasi pondok pesantren dalam upaya meningkatkan kinerja *masih rendah*. Dalam penelitian Hasyim (2008) faktor menurut 130 responden menyatakan bahwa yang menyebabkan kemampuan inovasi koperasi pondok pesantren masih terbatas disebabkan oleh kualitas SDM belum siap 25,6%, sistem pengelolaan masih sederhana dan tradisional 15,3%, usaha koperasi pondok pesantren belum mengacu pada orientasi pasar 10,7%, koperasi pondok pesantren hanya menyediakan kebutuhan santri saja, 10,2% serta tidak berkembangnya koperasi pondok pesantren 10,0%.

4. Kinerja Koperasi Pondok Pesantren

Untuk mengetahui kinerja koperasi pondok pesantren menggunakan indicator perkembangan usaha, perkembangan jumlah anggota dan perkembangan sisa hasil usaha 19 koperasi pondok pesantren di Kota Semarang dapat dijelaskan pada tabel 8, 9 dan 10.

a. Perkembangan Usaha

Tabel 8.
Perkembangan Usaha Koperasi Pondok Pesantren
Tahun 2007 s.d. 2009

Total Unit Usaha	Tahun (dalam Jutaan Rupiah)			Rata-rata Pertumbuhan (%)
	2007	2008	2009	
Jumlah	1.505	1.502	1.496	-0,29

Sumber: Data penelitian diolah.

Pada tabel 8 menunjukkan bahwa selama tahun 2007 s.d. 2009 terjadi penurunan yang cukup signifikan terhadap usaha koperasi pondok pesantren yang mencapai rata-rata -0,29% per tahun atau dapat disimpulkan bahwa kinerja koperasi pondok pesantren masih *kurang baik* dalam perspektif usaha koperasi. Usaha untuk meningkatkan usaha koperasi pondok pesantren yang perlu dilakukan adalah mengembangkan orientasi pasar, memperkuat permodalan terutama modal sendiri, meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan komitmen anggota dan pengurus, mengembangkan jenis usaha, kerjasama dengan lembaga lain, melakukan inovasi usaha serta meningkatkan partisipasi anggota (santri) menggunakan layanan pada koperasi pondok pesantren.

b. Perkembangan Jumlah Anggota

Tabel 9.
Perkembangan Jumlah Anggota Tahun 2007 s.d. 2009

Anggota Koperasi Pondok Pesantren	Tahun			Rata-rata Pertumbuhan (%)
	2007	2008	2009	
Jumlah	2.714	2.781	2.845	2,41

Sumber: Data Penelitian diolah.

Pada tabel 9 menunjukkan bahwa selama tahun 2007 s.d. 2009 terjadi kenaikan jumlah anggota koperasi pondok pesantren yang mencapai rata-rata 2,41% per tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja koperasi pondok pesantren *cukup baik* dari perspektif perkembangan jumlah anggota. Oleh karena itu meningkatkan jumlah anggota koperasi pondok pesantren yang perlu terus dilakukan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan anggo-

ta. Disamping itu perlu dilakukan upaya meningkatkan kepercayaan anggota atau calon anggota, melakukan sosialisasi pentingnya berkoperasi, melakukan perubahan manajemen dalam pengelolaan dan pengawasan, laporan keuangan dan SHU yang transparan, melakukan pembinaan secara terus-menerus pada anggota maupun calon anggota, meningkatkan pelayanan pada anggota serta meningkatkan partisipasi anggota.

c. Perkembangan Jumlah Sisa Hasil Usaha

Pada tabel 10 berikut ini, menunjukkan bahwa selama tahun 2007 s.d. 2009 terjadi penurunan yang cukup signifikan terhadap sisa hasil usaha (SHU) koperasi pondok pesantren yang mencapai rata-rata -1,20% per tahun sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja koperasi pondok pesantren adalah **rendah** dalam perspektif SHU. Salah satu faktor adalah koperasi pondok pesantren dalam status tidak aktif (tidak melaporkan kegiatan atau dan ke Dinas Koperasi Kota Semarang) dan bahkan ada yang tutup yaitu sekitar 5 koperasi pondok pesantren atau 26% dari total koperasi pondok pesantren yang ada. Hal ini menyebabkan penurunan unit usaha dan SHU. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren dengan dengan cara meningkatkan permodalan terutama modal sendiri (dari simpanan wajib dn sukarela anggota), meningkatkan partisipasi anggota dalam menggunakan layanan atau jasa koperasi pondok pesantren, mengembangkan jenis usaha baru yang berorientasi pasar, meningkatkan jumlah anggota baru, selalu mengikuti informasi perkembangan perkoperasian, meningkatkan profesionalitas SDM dalam mengelola unit-unit usaha, melakukan kerjasama dengan lembaga donor (bank atau pemerintah daerah) serta meningkatkan pemasaran pada unit-unit usaha terutama pada anggota dan calon anggota koperasi pondok pesantren.

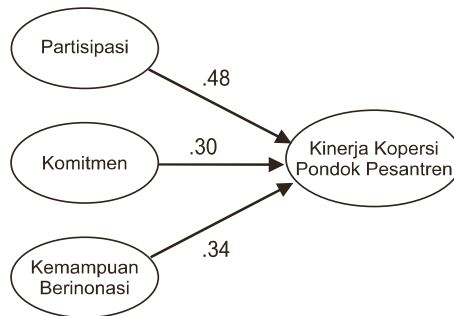
Tabel 10.
Perkembangan Sisa Hasil Usaha tahun 2007 s.d. 2009

Sisa Hasil Usaha	Tahun (dalam Ribuan Rupiah)			Rata-rata Pertumbuhan (%)
	2007	2008	2009	
Jumlah	125,491	123,249	124,713	-1,20

Sumber: Data penelitian diolah.

5. Pengaruh Partisipasi, Komitmen dan Kemampuan berinovasi terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren

Untuk mengetahui pengaruh partisipasi santri, komitmen dan kemampuan berinovasi terhadap kinerja koperasi pondok pesantren digunakan analisis SEM. Berdasarkan hasil komputasi data, measurement model penelitian secara keseluruhan (*full model structural equation model*) dapat dianalisis melalui program Amos dapat dijelaskan pada gambar 2:



Gambar 2.
Hasil Uji *Goodness of Fit Measure*

Pada gambar 17 menunjukkan bahwa hasil uji *goodness of fit measure* untuk keseluruhan model (*full model*) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 11.
Goodness of Fit Measure untuk Model Penelitian

Fit Measure	Default model	Keterangan
Chi square	73,129 (df=59)	Marjinal
Prob.	0,102	Diterima
Discrepancy / df	1,239	Diterima
GFI	0,909	Diterima
Adjusted GFI	0,860	Ditolak
Tucker-Lewis index	0,973	Diterima
FMIN	0,938	Diterima
RMSEA	0,043	Diterima

Sumber: Data penelitian diolah.

Untuk mengetahui pengaruh partisipasi, komitmen dan kemampuan berinovasi terhadap kinerja koperasi pondok pesantren dapat dilihat pada hasil uji *regression weight* untuk keseluruhan model (*full model*) yang dijelaskan pada tabel 12 berikut:

Tabel 12.
Hasil Uji Regression Weights

Hubungan antar Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	Keterangan
Kinerja Koperasi pondok pesantren	<-- Partisiapsi	,668	,127	5,268	Signifikan
Kinerja Koperasi pondok pesantren	<-- Komitmen	,509	,146	3,489	Signifikan
Kinerja Koperasi pondok pesantren	<-- Kemampuan Berinovasi	,454	,117	3,892	Signifikan

Sumber: Data penelitian diolah.

Pada tabel 12 tersebut dapat diketahui bahwa nilai CR sudah memenuhi kriteria, yaitu di atas 2 pada taraf signifikan 1% dan nilai di atas 1,96 pada taraf signifikan 5% (0,05), oleh secara *regression weight* oleh karena itu hipotesa penelitian dapat diterima. Sedangkan partisipasi merupakan variable yang dominan mempengaruhi kinerja koperasi pondok pesantren.

6. Pembahasan Hasil Penelitian

Koperasi pondok pesantren adalah pondok pesantren yang memiliki badan usaha yang berbentuk koperasi dan anggota-anggotanya adalah masyarakat pesantren baik yang berada didalam pondok maupun di luar pondok. Secara organisasi koperasi pondok pesantren tidak hanya merupakan organisasi yang menggunakan sistem ekonomi sosial tetapi juga mempunyai dimensi *religi* yang terintegalistik dengan kegiatan-kegiatan individu (anggota) yang bertekad untuk memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka, melalui usaha-usaha bersama saling membantu dan amanah yang berdasarkan akidah-akidah agama untuk diharapkan menjadi pusat perekonomian umat.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja koperasi pondok pesantren secara finansial maupun dan non finansial sangat terbatas. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: koperasi pondok pesantren

belum siap melakukan inovasi, kemampuan manajemen dalam mengelola koperasi pondok pesantren kurang profesional, masyarakat kurang adaptif terhadap tuntutan perubahan, struktur manajemen dan permodalan terbatas, sumber daya manusia pengurus dan anggota terbatas, komitmen pengurus dan anggota terhadap pengembangan usaha koperasi pondok pesantren masih terbatas, pengembangan unit-unit usaha belum mengacu pada orientasi pasar, kemampuan serta rendahnya tingkat partisipasi santri terhadap pengembangan koperasi pondok pesantren. Fenomena tersebut merupakan realita yang dihadapi oleh hampir seluruh koperasi pondok pesantren yang ada di Indonesia.

Berdasarkan *goodness of fit index* dan *regression weight* model penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh partisipasi, komitmen dan kemampuan berinovasi terhadap kinerja koperasi pondok pesantren. Berdasarkan *regression weight* faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja koperasi pondok pesantren adalah partisipasi, hal ini berarti bahwa kinerja koperasi pondok pesantren yang rendah disebabkan oleh tinggkat partisipasi santri yang rendah. Oleh karena itu faktor utama untuk meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren dengan meningkatkan peranan dan partisipasi aktif anggota dalam pengelolaan koperasi pondok pesantren.

Partisipasi aktif para anggota koperasi pondok pesantren yang sebagian besar santri dalam berbagai aspeknya dipandang sangat penting bukan saja dari sisi kehidupan koperasi saja, tapi juga dari sisi peranan para santri nantinya setelah terjun kemasyarakat. Sebagai santri mereka diharapkan dapat berperan sebagai motivator atau organisator koperasi dalam masyarakat yang menjadi anggota koperasi pondok pesantren. Upaya pembinaan kualitas anggota yang telah dikembangkan oleh koperasi pondok pesantren tampaknya belum dapat memacu terwujudnya partisipasi aktif dalam mengelola koperasi seperti yang diharapkan. Taraf partisipasi anggota dapat meningkat jika terdapat keterbukaan ide, persepsinya dan komitmen yang kuat dari segenap anggota dan pengurus. Oleh karena itu program-program pelatihan perkoperasian merupakan salah satu tumpuan harapan untuk mencapai peningkatan kualitas SDM dalam rangka meningkatkan peran aktif anggota koperasi pondok pesantren. Kurangnya pelatihan-pelatihan ini merupakan salah satu menyebabkan kemampuan berinovasi anggota dalam menjalankan usaha koperasi pondok pesantren masih rendah. Dalam penelitian Sulistiyani menunjukkan kemampuan berinovasi dapat meningkat-

kan kinerja UKM. Oleh karena itu melalui pelatihan-pelatihan baik pelatihan tentang pemasaran, pembukuan dan akuntansi berdasarkan Standar Akuntansi dirasakan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan inovasi anggota.

Dalam perspektif usaha, fakta empirik menunjukkan bahwa: (1) kopontren kebanyakan bergerak dalam jenis-jenis usaha dengan skala kecil dan (2) produk kopontren, terutama SHU-nya lebih banyak untuk kepentingan lembaga ketimbang untuk meningkatkan taraf hidup para anggotanya. Sehingga koperasi pondok pesantren dijuluki sebagai "*small is beautiful*". Untuk merubah usaha koperasi pondok pesantren menjadi usaha-usaha yang berskala besar tetap terbuka, asal tidak meninggalkan tujuan umum dari pendidikan pondok pesantren. Untuk itu sudah tentu dibutuhkan program pengembangan secara mikro dan makro dalam aspek fisik dan nonfisik kopontren. Harus ada program pembinaan sumber daya manusia dan modal yang cukup besar. Untuk program seperti itu, koperasi pondok pesantren mesti melakukan kerjasama antar sesamanya atau dibantu oleh lembaga donor lain yang kuat misalnya pemerintah, swasta dan lembaga keuangan. Secara modal, koperasi pondok pesantren memiliki keterbatasan sehingga koperasi pondok pesantren sulit mengembangkan usaha. Oleh karena diperlukan bantuan dari lembaga donor untuk memperkuat struktur permodalan dan pengembangan usaha.

Dalam perspektif SHU, fakta empirik menunjukkan bahwa perkembangan SHU masih belum optimal, karena sebagian besar koperasi pondok pesantren dijalankan dengan apa adanya atau "mengalir saja", dan belum menerapkan manajemen modern. Menurut penelitian Ratno (2009) menunjukkan bahwa koperasi pondok pesantren memiliki kelemahan-kelemahan terutama di bidang: kelembagaan, usaha, kemitraan dan keuangan. Hal ini yang mengakibatkan rendahnya SHU yang diterima oleh anggota, dan bahkan anggota tidak merasakan SHU karena alasan untuk mengembangkan koperasi pondok pesantren dan memperkuat permodalan koperasi pondok pesantren.

Namun demikian koperasi pondok pesantren masih memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang, hal ini dikarenakan: (1) terdapat 1.970 pondok pesantren dengan 418.297 santri (BPS Kota Semarang, 2010); (2) pondok pesantren bersentuhan langsung dengan kehidupan sosial keagamaan masyarakat di sekitar pesantren (3) pesantren hidup selama 24 jam

sehari semalam; (4) pesantren mengakar pada masyarakat; (5) pesantren dipercaya oleh masyarakat, dan (6) pesantren merupakan lembaga pengembangan watak yang populis dan egaliter. Sehingga keberadaan koperasi pondok pesantren mempunyai nilai strategis untuk berkembang menjadi soko guru berekonomi secara santun, amanah, dan mampu memelihara ekonomi yang berdasarkan akidah-akidah ekonomi normatif dengan mengembangkan dimensi-dimensi: religi, sosial dan ekonomi. Oleh itu perlu upaya meningkatkan peranan dan partisipasi santri, karena santri merupakan aset berharga yang sangat potensial dalam usaha mengembangkan koperasi pondok pesantren.

Berdasarkan perpektif ekonomi, partisipasi santri dapat meningkatkan dan memperkuat struktur permodalan koperasi pondok pesantren. Jika diasumsikan bahwa setiap santri yang berjumlah 418.297 merupakan anggota koperasi yang membayar iuran wajib setiap bulannya sebesar Rp. 10.000,- tiap bulan maka dalam satu tahun akan terkumpul dana (modal sendiri) mencapai Rp. 50.195.640.000,- yang digunakan untuk memperkuat struktur permodalan koperasi pondok pesantren yang berdampak pada peningkatan laba atau SHU. Misalkan selama satu tahun koperasi pondok pesantren dapat menghasilkan 10% dari modal, maka SHU yang diterima koperasi pondok pesantren adalah Rp. 5.019.564.000,- hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan santri yang berakibat langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan pondok pesantren, sehingga hal ini dapat menjadikan pondok pesantren menjadi pusat perekonomian umat yang santun dan amanah yang berlandaskan akidah Islam.

Demikian juga jika 2.574 pondok pesantren yang tersebar di 36 kabupaten dan kota di Jawa Tengah memiliki koperasi pondok pesantren yang sehat akan berdampak pada peningkatan kesejahteraan pada masyarakat pondok dan di sekitar pondok pesantren. Sehingga akan terbentuk sentra-sentra ekonomi baru yang berpusat di pondok pesantren yang dapat menggerakkan roda perekonomian masyarakat sekitar pondok serta dapat meningkatkan perekonomian daerah maupun nasional. Hal ini merupakan satu sumbangsih pondok pesantren ikut serta berperan dalam menggerakkan perekonomian dan pembangunan bangsa.

Taraf partisipasi berkoperasi para santri meningkat berkaitan erat dengan taraf keterbukaan ide, persepsinya dan komitmen sosial yang mendorongnya. Partisipasi aktif santri dalam berbagai aspeknya dipandang

sangat penting bukan saja dari sisi kehidupan koperasi saja, tapi juga dari sisi peranan para santri nantinya setelah terjun kemasyarakat. Sebagai tokoh nonformal, mereka diharapkan dapat berperan sebagai motivator atau organisator koperasi dalam masyarakat yang menjadi pengikutnya. Upaya pembinaan kualitas pengurus dan anggota koperasi pondok pesantren yang telah dikembangkan tampaknya belum dapat memacu terwujudnya partisipasi santri dalam berkoperasi seperti yang diharapkan. Oleh karena itu peningkatan kualitas santri melalui program-program pendidikan dan pelatihan perkoperasian merupakan salah satu tumpuan untuk meningkatkan kualitas santri dalam mengembangkan koperasi pondok pesantren.

Selain partisipasi santri, komitmen dan kemampuan berinovasi merupakan faktor penentu kinerja koperasi pondok pesantren. Dalam penelitian Mowday mengatakan bahwa komitmen tidak hanya tampak dalam pribadi. Menurut Geertz etos itu ada pada kaum santri memiliki etos kerja tinggi, hal ini merupakan modal dasar santri sebagai anggota koperasi pondok pesantren memiliki komitmen yang tinggi dalam mengembangkan koperasi pondok pesantren Berdasarkan penelitian Hasyim²⁶ komitmen berpengaruh pada kinerja koperasi pondok pesantren. Sedangkan penelitian Zaltman, *et.al*²⁷ menyebutkan bahwa kemampuan inovasi berkaitan dengan keterbukaan ide dan kemampuan menemukan cara atau metode-metode baru. Kemampuan inovasi ditunjukkan dengan jiwa *entrepreneurship* santri dipengaruhi oleh etos kerja Islam yang hidup di lingkungan pesantren dengan bercirikan jiwa kesetiakawanan, semangat kerjasama, kejujuran serta dilandasi ketaqwaan merupakan modal dasar dalam mengembangkan usaha bersama koperasi pondok pesantren. Dalam penelitian Hasyim²⁸ menyimpulkan bahwa semakin tinggi berinovasi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi pondok pesantren. jadi dapat disimpulkan bahwa melalui peningkatan partisipasi santri, peningkatan komitmen dan peningkatan kemampuan berinovasi dapat berpengaruh terhadap kinerja koperasi pondok pesantren.

²⁶ Hasyim, "Analisis Peranan Partisipasi Santri terhadap Perkembangan Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang."

²⁷ Zaltman, *et.al*, *Innovation and Organizations*.

²⁸ Hasyim, "Analisis Peranan Partisipasi Santri terhadap Perkembangan Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang."

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh melalui kajian telaah pustaka dan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat partisipasi komitmen kemampuan berinovasi koperasi pondok pesantren masih rendah demikian juga kinerja koperasi pondok pesantren masih rendah, hal ini ditunjukkan oleh penurunan usaha, dan sisa hasil usaha koperasi pondok pesantren per tahunnya. Secara *goodness of fit index* dan *regression weight* model penelitian dapat diterima artinya bahwa partisipasi, komitmen dan kemampuan berinovasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi pondok pesantren. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja koperasi yang rendah dipengaruhi oleh kurangnya partisipasi, komitmen dan kemampuan berinovasi dari anggota dalam mengelola koperasi pondok pesantren.

Namun demikian, berdasarkan kelemahan-kelamahan yang dimiliki, koperasi pondok pesantren masih memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang, hal ini dikarenakan: (1) terdapat 2.574 pondok pesantren dengan 418.297 santri (BPS Kota Semarang, 2010); (2) pondok pesantren bersentuhan langsung dengan kehidupan sosial keagamaan masyarakat di sekitar pesantren (3) pesantren hidup selama 24 jam sehari semalam; (4) pesantren mengakar pada masyarakat; (5) pesantren dipercaya oleh masyarakat, dan (6) pesantren merupakan lembaga pengembangan watak yang populis dan egaliter. Sehingga keberadaan koperasi pondok pesantren masih mempunyai nilai strategis menjadi pusat pengembangan perekonomian umat oleh karena itu diperlukan strategi pengembangan koperasi pondok pesantren melalui pemberdayaan dan peningkatan peran serta dan partisipasi anggota, meningkatkan komitmen serta meningkatkan kemampuan inovasi anggota dalam mengelola koperasi pondok pesantren.

Berdasarkan *regression weight* faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja koperasi pondok pesantren adalah partisipasi, hal ini berarti bahwa kinerja koperasi pondok pesantren yang rendah disebabkan oleh tingkat partisipasi anggota yang rendah. oleh karena itu faktor utama untuk meningkatkan kinerja koperasi pondok pesantren dengan meningkatkan peranan dan partisipasi aktif anggota dalam pengelolaan koperasi pondok pesantren. Peningkatan partisipasi dilakukan dengan meningkatkan keaktifan anggota dalam mengawasi jalannya koperasi pondok pesantren,

aktif member kritik dan saran yang membangun dalam rangka mengembangkan koperasi pondok pesantren, Partisipasi anggota aktif memanfaatkan pelayanan koperasi, aktif hadir dalam kegiatan rapat-rapat koordinasi dan RAT serta Kepatuhan anggota membayar simpanan dalam rangka memperkuat permodalan koperasi pondok pesantren serta tepat waktu dalam membayar kewajiban-kewajiban (simpan-pinjam) agar usaha koperasi pondok pesantren dapat berkembang.

Selain partisipasi aktif anggota, komitmen dan kemampuan inovasi anggota dan pengurus perlu ditingkatkan antara lain: (1) memberi kesempatan pendidikan dan pelatihan yang merata kepada anggota; (2) keterbukaan ide; (3) Semua anggota memperoleh kesempatan yang sama dalam akses informasi; (4) meningkatkan kesejahteraan anggota; (5) meningkatkan pelayanan pada anggota; (6) anggota selalu dilibatkan dalam berbagai kebijakan strategis; (7) serta menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga lain dalam rangka memperkuat dan menjalin *network* koperasi pondok pesantren.[w]

BIBLIOGRAFI

- Azis, Amin, "Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi," dalam Sri Edi Swasono (ed.), *Koperasi di dalam Ekonomi Indonesia*, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 1985.
- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S Kaplan, and S Mark Young, *Accounting Management*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1997.
- Boyle, Brett A., F. Robert Dwyer, "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels," *Journal of Business Research*, Vol. 32, 1995, p. 189-200.
- Djamhari, Choirul *Ke Arah Pemahaman Bangun Perusahaan Koperasi (Antologi Esai)*, Jakarta: Balibang Koperasi, Departemen Koperasi, 1985.
- Drucker, PF, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row, 1986. (Original work published 1985).
- Hanel, Alfres, *Basic Aspect of Cooperative Organization and Policies for their Promotion in Developing Countries*, Bandung: Marburg, 1985.
- Hasyim, "Analisis Peranan Partisipasi Santri terhadap Perkembangan Koperasi Pondok Pesantren di Kota Semarang," Semarang: Pusat Penelitian IAIN Walisongo, Semarang, 2008.
- Helfert, Erich A., *Teknik Analisis Keuangan*, Jakarta: Erlangga, 1996.
- Hermanto, Bambang, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggota dan Hubungannya dengan Keberhasilan Koperasi di Minahasa," Bandung: Universitas Padjajaran, 1991.
- Honggren, Charles T., Gary L Sunden and William O Stratton, *Introduction to Management Accounting*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc., 1996.
- Honggren, Charles T. and Datar M. Srikan, *Cost Accounting A Managerial Emphases*, New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc., 1994.
- Husein Umar, *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Hurley, R.F and G.T.M. Hult, "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an Integration with Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, 1998, pp. 43-64.

- Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, London, Uhwin Hyman Ltd., 1985.
- Kiuk, Johanis Willem, "Kinerja Pemasaran: Antecedens dan Konsekuensi Sebuah Model Teoretikal Dasar," *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol 5 No. 1, 2006, h. 1-40.
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt, "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, July, 1994, p. 20-38.
- Mowdey, R., R. Steers dan L. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14, 1979, p. 224-247.
- Muhammad, Jacob, "Partisipasi Anggota dan Hubungannya dengan Pendidikan Perkoperasian, Penampilan Pengurus, Serta Sistem Penghargaan: Suatu Studi Mengenai Karakteristik dan Masalah Pembinaan Koperasi di Lingkungan Pondok Pesantren," Bandung: UPI, 1986.
- Mulyadi, "Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard," *Usahawan* No. 03 Tahun XXVII Maret, 1997, Jakarta.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Narver, J.C. and Slater, S.F, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 55, 1990, p. 20-55.
- Pinchot, G III, *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave The Organization to Become an Entrepreneur*, New York: Harper & Row, 1985.
- Ratno, Agriyanto, dkk, *Strategi Pemberdayaan Lembaga Perekonomian Umat*, Jakarta: Pendis Kemenag, 2010.
- Sulistiyani, "Pengaruh Kemampuan Manajerial Kreativitas Program Pemasaran dan Kemampuan Berinovasi terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah di Kota Semarang" *Jurnal Economica*, Esidi I Volume I Mei 2009, h. 45-58.
- Sharma, N. & Patterson, GP, "The Impact Of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services," *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13 (2), 1999, p.151-170.
- Thom, Norbet, "Innovation in Small and Medium Sized Firms," *Management Internasional Review*, Vol. 30, No. 2, 1990.
- Zaltman, Gerald, Robert D., and Jonny H., *Innovation and Organizations*, New York: Wiley, 1973.