

## Implementasi Administrasi Publik dan Perilaku Organisasi dalam Penguatan Tata Kelola Koperasi Kelurahan Merah Putih (KKMP) Gedog

\*Ulva Roifatul Lailin<sup>1)</sup>, Fatika Damayanti<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Balitar;  
[doramexminorii@gmail.com](mailto:doramexminorii@gmail.com)

### Abstrak

Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih melalui kebijakan pemerintah belum selalu diikuti kapasitas operasional yang memadai. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses administratif, perilaku organisasi, implikasinya terhadap tata kelola, serta strategi penguatan KKMP Gedog. Studi kasus deskriptif kualitatif dilakukan di Kelurahan Gedog, Kota Blitar, pada Mei-Juli 2026. Empat informan dipilih secara purposif, yaitu ketua, sekretaris, bendahara, dan lurah. Data wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis melalui kondensasi, penyajian, serta verifikasi kesimpulan; keabsahannya diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil menunjukkan bahwa legalitas, struktur organisasi, RAT, kepemimpinan partisipatif, komitmen, dan komunikasi informal telah membentuk kapasitas awal serta mempercepat koordinasi. Namun, formalisasi tersebut belum diikuti konsistensi data anggota, kelengkapan notulen, keteraturan pencatatan transaksi, rekonsiliasi keuangan, dan pengawasan terdokumentasi. Kegiatan usaha masih terbatas, pendapatan belum menutup beban, dan klasifikasi keuangan belum sepenuhnya konsisten. Temuan ini mengungkap kesenjangan antara kepatuhan formal dan kapasitas operasional. Perilaku kolaboratif tidak otomatis menghasilkan tata kelola yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan efektif apabila keputusan, data, dan transaksi belum diformalkan menjadi informasi yang dapat diverifikasi. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan KKMP Gedog memerlukan standardisasi data dan dokumen, pelatihan berbasis tugas, rekonsiliasi berkala, pengawasan tindak lanjut, evaluasi kelayakan unit usaha, serta pendampingan pemerintah berbasis kebutuhan operasional.

**Kata Kunci:** kapasitas administratif; perilaku organisasi; tata kelola koperasi; Koperasi Merah Putih; keberlanjutan

### Abstract

The establishment of Red-and-White Village/Urban Village Cooperatives through government policy has not always been accompanied by adequate operational capacity. This study examines administrative processes, organizational behavior, their governance implications, and strategies for strengthening KKMP Gedog. A qualitative descriptive case study was conducted in Gedog Urban Village, Blitar City, from May to July 2026. Four informants the chairperson, secretary, treasurer, and urban village head were purposively selected. Interview, observation, and documentary data were analyzed through data condensation, display, and conclusion drawing and verification; source and method triangulation ensured credibility. Findings indicate that legal status, organizational structure, the annual members' meeting, participatory leadership, commitment, and informal communication established initial capacity and facilitated coordination. However, institutional formalization was not matched by consistent membership data, complete minutes, systematic transaction records, financial reconciliation, or documented oversight. Business activity remained limited, income did not cover expenses, and financial classifications were inconsistent. These findings reveal a gap between formal compliance and operational capacity. Collaborative behavior did not automatically generate transparent, accountable, participatory, and effective governance unless decisions, data, and transactions were formalized into verifiable information. Strengthening KKMP Gedog therefore

*requires standardized data and documentation, task-based training, periodic reconciliation, follow-up oversight, business-unit feasibility assessment, and needs-based government assistance.*

**Keywords:** *administrative capacity; organizational behavior; cooperative governance; Red-and-White Cooperative; sustainability*

## PENDAHULUAN

Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih merupakan agenda pemerintah untuk memperkuat ekonomi masyarakat melalui kelembagaan usaha yang dimiliki dan dikelola secara kolektif. Kebijakan ini memperoleh landasan formal melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih. Instruksi tersebut mengarahkan kementerian, lembaga, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan terkait untuk mendukung pembentukan, pembiayaan, pengembangan usaha, dan pendampingan koperasi di tingkat desa dan kelurahan (Republik Indonesia, 2025). Namun, legalitas dan kelengkapan struktur organisasi tidak dengan sendirinya menjamin bahwa koperasi mampu beroperasi secara efektif. Organisasi tetap memerlukan kapasitas untuk mengelola sumber daya, melaksanakan kegiatan, dan mempertanggungjawabkan hasilnya kepada para pemangku kepentingan (Christensen & Gazley, 2008).

Koperasi Kelurahan Merah Putih Gedog, selanjutnya disebut KKMP Gedog, menunjukkan persoalan tersebut secara konkret. Koperasi ini memperoleh pengesahan badan hukum pada 4 Juni 2025 dan, pada saat penelitian berlangsung pada 2026, memiliki sembilan pengurus dan tiga pengawas. Meskipun dokumen pendirian mencantumkan ruang lingkup usaha yang luas, Laporan Tahun Buku 2025 hanya mencatat pendapatan dari penjualan sembako sebesar Rp950.000 dan jasa penyelenggaraan kegiatan sebesar Rp1.600.000. Total pendapatan sebesar Rp2.550.000 masih lebih rendah daripada beban sebesar Rp5.119.500 sehingga menghasilkan sisa hasil usaha negatif sebesar Rp2.569.500. Karena laporan belum memisahkan secara jelas biaya pembentukan, operasional, dan investasi awal,

kondisi tersebut tidak dapat langsung disimpulkan sebagai kegagalan usaha. Meskipun demikian, angka tersebut mengindikasikan perlunya penguatan perencanaan usaha, pengendalian biaya, dan pencatatan keuangan.

Persoalan yang lebih mendasar ditemukan dalam administrasi keanggotaan dan dokumentasi organisasi. Laporan pengurus menyatakan bahwa sampai akhir 2025 belum terdapat anggota, sedangkan laporan pengawas mencatat 45 anggota aktif dan lima calon anggota. Ketidaksesuaian ini menunjukkan lemahnya verifikasi dan konsolidasi data yang berkaitan dengan hak suara, kewajiban simpanan, dan legitimasi keputusan koperasi. Rapat Anggota Tahunan dihadiri oleh perwakilan dinas koperasi, camat, lurah, pengurus, pengawas, dan anggota. Akan tetapi, kehadiran para pemangku kepentingan tersebut belum sepenuhnya didukung oleh tertib dokumentasi karena notulen, daftar hadir pada beberapa pertemuan, pencatatan transaksi, dan pengarsipan belum dikelola secara konsisten. Kondisi ini memperlihatkan jarak antara formalisasi kelembagaan, partisipasi aktual, dan kemampuan organisasi menghasilkan bukti pertanggungjawaban yang dapat ditelusuri.

Dari perspektif administrasi publik, KKMP Gedog berada pada persimpangan antara badan usaha milik anggota dan instrumen kebijakan pemberdayaan ekonomi lokal. Perspektif *New Public Service* menempatkan kepentingan publik, partisipasi warga, dan akuntabilitas demokratis sebagai orientasi penyelenggaraan administrasi (Denhardt & Denhardt, 2000). Pada saat yang sama, karakter koperasi menempatkan anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan yang memiliki hak untuk memperoleh informasi dan mengendalikan organisasi secara demokratis (International Cooperative Alliance, 2015). Karena itu, kualitas tata kelola koperasi tidak cukup diukur

dari hasil usaha, tetapi juga dari keteraturan administrasi, kejelasan pembagian tugas, transparansi informasi, partisipasi anggota, dan efektivitas pengawasan.

Kajian mengenai Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih mulai berkembang, tetapi masih didominasi oleh tinjauan strategi pengembangan, pembahasan peran ekonomi, dan identifikasi tantangan umum. Arief & Haeruddin (2025) menekankan penguatan kelembagaan, sumber daya manusia, digitalisasi, partisipasi, dan dukungan pemangku kepentingan, sedangkan Muhdor & Riofita (2026) membahas potensi koperasi dalam mendorong ekonomi masyarakat melalui tinjauan literatur. Pada konteks koperasi yang lebih luas, Rahmi et al. (2024) menunjukkan pentingnya struktur organisasi bagi efektivitas manajemen. Jamaluddin et al. (2023) menemukan bahwa penelitian tata kelola koperasi cenderung memisahkan karakteristik pengurus, kepatuhan, kepemimpinan, strategi, serta modal sosial dan manusia, sementara hubungan antara tata kelola dan kinerja masih menunjukkan hasil yang beragam. Cornforth (2004) juga mengidentifikasi ketegangan antara kontrol demokratis anggota, profesionalisasi pengelolaan, dan efektivitas organisasi. Literatur tersebut belum memberikan penjelasan empiris yang memadai mengenai bagaimana koperasi kelurahan yang baru dibentuk menerjemahkan legalitas, struktur formal, kepemimpinan, dan koordinasi informal menjadi administrasi serta pengawasan yang transparan dan dapat diverifikasi.

Penelitian ini mengisi celah tersebut melalui studi kasus KKMP Gedog dengan menganalisis keterkaitan proses administratif, perilaku organisasi, dan kualitas tata kelola pada tahap awal perkembangan koperasi. Kontribusi yang ditawarkan adalah penjelasan mengenai mekanisme yang diperlukan untuk mengubah kepemimpinan partisipatif, komunikasi, komitmen, dan koordinasi menjadi pembagian tugas yang jelas, dokumentasi formal, verifikasi data, pencatatan keuangan, dan pengawasan yang dapat ditelusuri. Penelitian ini

bertujuan menganalisis pelaksanaan proses administratif dan perilaku organisasi pada KKMP Gedog, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat tata kelola, serta merumuskan strategi penguatan berdasarkan temuan empiris.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Administrasi Publik dan Kapasitas Administratif

Administrasi publik dalam penelitian ini dipahami sebagai proses membangun kemampuan organisasi untuk melaksanakan mandat publik secara bertanggung jawab. Kapasitas tersebut mencakup sumber daya manusia, struktur, sistem, dan praktik pengelolaan yang memungkinkan organisasi merencanakan, mengimplementasikan, mengevaluasi, dan menyesuaikan program (Christensen & Gazley, 2008). Pada KKMP, perspektif administrasi publik tidak mengubah koperasi menjadi instansi pemerintah; perspektif ini digunakan untuk menilai bagaimana kebijakan pembentukan koperasi diterjemahkan menjadi kapasitas organisasi dan pertanggungjawaban kepada anggota serta pemangku kepentingan.

### Fungsi Manajemen sebagai Kategori Operasional

Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan ditempatkan sebagai fungsi manajemen, bukan sebagai keseluruhan teori administrasi publik. Empat fungsi tersebut diadaptasi dari klasifikasi umum manajemen mengenai *planning, organizing, leading/implementing*, dan *controlling* (Robbins & Coulter, 2018). Dalam penelitian ini, perencanaan dinilai dari prioritas, target, sumber daya, dan indikator; pengorganisasian dari kejelasan peran dan kompetensi; pelaksanaan dari bukti realisasi program dan transaksi; sedangkan pengawasan dari frekuensi, dokumentasi, verifikasi, serta tindak lanjut.

### Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi menjelaskan bagaimana karakteristik individu, proses kelompok, dan sistem organisasi memengaruhi tindakan kolektif. Robbins & Judge (2019) menempatkan motivasi, kerja tim, komunikasi, kepemimpinan, dan struktur

organisasi sebagai tema analitis utama. Dalam konteks koperasi, partisipasi anggota dipengaruhi oleh motivasi kolektif, ketersediaan sumber daya, dan mekanisme mobilisasi yang membuka ruang keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Birchall & Simmons, 2004). Karena anggota tidak diwawancarai, penelitian ini tidak menarik kesimpulan tentang motivasi subjektif anggota. Analisis difokuskan pada kepemimpinan partisipatif, komunikasi, komitmen pengurus, dan kerja sama yang dapat ditelusuri melalui keterangan informan, observasi, dan dokumen.

### Tata Kelola Koperasi

Tata kelola koperasi merupakan struktur dan proses yang mengatur hubungan, kewenangan, pengambilan keputusan, pengawasan, dan pertanggungjawaban antara anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola (Jamaluddin et al., 2023). Sebagai organisasi yang memadukan tujuan ekonomi dan kepentingan sosial anggota, koperasi memerlukan tata kelola yang mampu menjaga keseimbangan kedua orientasi tersebut (Camargo Benavides & Ehrenhard, 2021). Dalam kerangka hukum Indonesia, Rapat Anggota menempati kedudukan tertinggi dan menjadi forum pertanggungjawaban pengurus serta pengawas (Republik Indonesia, 1992). Berbeda dari perusahaan berbasis modal, koperasi didasarkan pada keanggotaan sukarela, kendali demokratis anggota, partisipasi ekonomi anggota, otonomi, pendidikan, kerja sama, dan kepedulian pada komunitas (International Cooperative Alliance, 2015). Berdasarkan konsep tersebut, kualitas tata kelola dalam penelitian ini dinilai melalui: keterbukaan dan konsistensi informasi; keterlacakan keputusan dan pertanggungjawaban; bukti partisipasi; kepatuhan terhadap tanggung jawab organisasi; efektivitas perbandingan rencana dengan realisasi; serta keberlanjutan kapasitas dan usaha.

### Penelitian Terdahulu

Rahmi et al. (2024) menemukan bahwa struktur yang jelas, akuntansi profesional, dan

pelaporan berkala mendukung efektivitas koperasi yang telah berkembang. Bijman et al. (2014) menunjukkan bahwa pembaruan tata kelola internal melalui penataan fungsi pengurus dan pengawas, profesionalisasi manajemen, serta representasi anggota berimplikasi pada kontrol anggota dan akuntabilitas pengelola. Jamaluddin et al. (2023), sebaliknya, menunjukkan bahwa hubungan berbagai mekanisme tata kelola dengan kinerja masih beragam dan membutuhkan penjelasan kontekstual. Cornforth (2004) menekankan adanya paradoks dalam tata kelola koperasi, terutama antara partisipasi demokratis, fungsi pengawasan, dan kebutuhan keahlian. Penelitian ini menggunakan ketiga temuan tersebut sebagai pembanding, kemudian menelaah bagaimana struktur formal dan perilaku kolaboratif bekerja pada koperasi baru dengan kapasitas administratif terbatas. Secara logis, kapasitas administratif dan perilaku organisasi diperlakukan sebagai dua perspektif analisis yang bertemu pada mekanisme konversi, sedangkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keberlanjutan menjadi keluaran tata kelola yang dinilai.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi kasus deskriptif kualitatif untuk memahami pengelolaan KKMP Gedog pada konteks kelembagaan awal (Creswell & Poth, 2018). Penelitian dilaksanakan di Kelurahan Gedog, Kecamatan Sananwetan, Kota Blitar, selama Mei-Juli 2026. Wawancara terhadap empat informan, observasi kegiatan organisasi, dan pengumpulan dokumen dilakukan sepanjang periode tersebut; observasi serta pemeriksaan dokumen dilakukan berulang untuk membandingkan keterangan dengan bukti tertulis.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung, penguasaan informasi, dan relevansi perannya dalam pengelolaan KKMP Gedog. Ketua, Sekretaris I, dan Bendahara II ditetapkan sebagai informan utama karena masing-masing terlibat dalam pengambilan keputusan, administrasi organisasi, dan pengelolaan keuangan koperasi. Lurah Gedog menjadi informan

pendukung untuk mengonfirmasi konteks pembentukan koperasi, fasilitasi kelurahan, dan dukungan kelembagaan eksternal. Dengan demikian, penelitian ini melibatkan empat informan. Data wawancara diperoleh dari keterangan para informan, sedangkan data observasi bersumber dari pengamatan langsung peneliti terhadap kegiatan dan kondisi pengelolaan koperasi selama periode penelitian. Adapun informasi mengenai kehadiran pengurus, pengawas, anggota, dan pemangku kepentingan dalam RAT Tahun Buku 2025 diperoleh melalui notulen, laporan RAT, dan dokumen kehadiran yang dikategorikan sebagai data dokumentasi.

Analisis mengikuti tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2020). Data dikodekan ke dalam kapasitas administratif, perilaku organisasi, faktor pendukung/penghambat, dan keluaran tata kelola. Angka aktual 2025 dipisahkan dari target 2026. Perbedaan jumlah anggota, kehadiran RAT, dan klasifikasi keuangan tidak disatukan secara paksa, tetapi dianalisis sebagai kasus negatif yang menunjukkan kualitas administrasi. Kredibilitas dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, perbandingan klaim dengan dokumen, serta pembatasan kesimpulan pada bukti yang tersedia. Kutipan informan diambil dari catatan verbatim wawancara dan disajikan dengan kode.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

| Kode | Kategori/Jabatan | Alasan Pemilihan Informan                                                                                                                                                        |
|------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I-01 | Ketua KKMP Gedog | Memiliki kewenangan dan pengetahuan menyeluruh mengenai arah organisasi, proses pengambilan keputusan, penyusunan program, koordinasi pengurus, dan pertanggungjawaban koperasi. |
| I-02 | Sekretaris I     | Terlibat langsung dalam administrasi organisasi, koordinasi internal, dokumentasi rapat, pengelolaan surat, dan penyampaian informasi antarorganisasi koperasi.                  |
| I-03 | Bendahara II     | Memiliki keterlibatan dalam administrasi keuangan dan memahami proses pencatatan transaksi serta penyusunan informasi keuangan koperasi.                                         |
| I-04 | Lurah Gedog      | Memiliki pengetahuan mengenai pembentukan dan fasilitasi KKMP Gedog serta hubungan kelembagaan antara koperasi, kelurahan, dan pemerintah daerah.                                |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

#### Formalisasi Kelembagaan dan Konsistensi Data

Hasil penelitian menunjukkan bahwa KKMP Gedog telah mencapai kemajuan dalam formalisasi kelembagaan. Koperasi memperoleh pengesahan badan hukum pada 4 Juni 2025, kemudian melakukan perubahan anggaran dasar dan kepengurusan pada Desember 2025. Pada 2026, struktur organisasi telah terbentuk dan terdiri atas sembilan pengurus serta tiga pengawas. Forum pertanggungjawaban juga telah diselenggarakan melalui Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2025 pada 9 Februari 2026 di Aula Kelurahan Gedog. RAT tersebut dihadiri oleh unsur dinas yang membidangi koperasi, camat, lurah, pengurus, pengawas, dan anggota. Berkas RAT selanjutnya

diterima dan diverifikasi secara administratif oleh dinas terkait di Kota Blitar pada 28 Mei 2026. Rangkaian tersebut menunjukkan bahwa perangkat legal, struktur organisasi, dan forum pertanggungjawaban formal telah tersedia. Namun, penerimaan berkas dan kehadiran pemangku kepentingan hanya membuktikan terpenuhinya proses administratif, bukan menjamin ketepatan data, kualitas pengelolaan harian, ataupun kewajaran laporan keuangan.

Keterbatasan tersebut terlihat pada data keanggotaan yang belum konsisten. Laporan pengurus mencantumkan bahwa hingga akhir 2025 belum terdapat anggota maupun calon anggota. Notulen RAT juga mencatat tidak adanya anggota terdaftar dan peserta yang hadir, tetapi pada saat yang sama menyatakan bahwa rapat telah

memenuhi kuorum. Sebaliknya, laporan pengawas mencatat 45 anggota aktif dan lima calon anggota per 20 Februari 2026, serta kehadiran 24 dari 45 anggota atau 53,33%. Persoalan konsistensi semakin kuat karena laporan pengawas bertanggal 31 Desember 2025, tetapi memuat informasi mengenai peristiwa pada Februari 2026. Perbedaan isi dan periode pencatatan tersebut menunjukkan bahwa data keanggotaan belum disusun berdasarkan satu sumber yang terverifikasi. Karena buku daftar anggota dan daftar hadir bertanda tangan belum tersedia dalam bahan penelitian, penelitian ini tidak menetapkan salah satu angka sebagai jumlah anggota final.

Kesenjangan antara dokumen formal dan kondisi operasional juga ditemukan dalam pelaksanaan usaha. Akta pendirian dan Nomor Induk Berusaha mencantumkan ruang lingkup usaha yang luas, sedangkan laporan keuangan 2025 hanya mencatat pendapatan dari penjualan sembako dan jasa penyelenggaraan kegiatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar usaha yang tercantum dalam dokumen legal masih berada pada tahap perencanaan atau belum berjalan secara produktif. Total pendapatan juga masih lebih rendah daripada beban sehingga menghasilkan SHU tahun berjalan yang negatif. Temuan ini tidak serta-merta menunjukkan kegagalan koperasi karena organisasi masih berada pada tahap awal pembentukan. Namun, kondisi tersebut menegaskan perlunya pengendalian biaya, penilaian kelayakan usaha, dan pemusatan sumber daya pada unit yang telah menghasilkan transaksi sebelum koperasi melakukan ekspansi.

Ketidakkonsistenan juga ditemukan dalam penyajian posisi keuangan. Laporan mencatat aset sebesar Rp6.415.500, liabilitas Rp2.200.000, dan ekuitas Rp4.215.500. Akan tetapi, uraian pengawas menyebut nilai aset tersebut sebagai modal sendiri, padahal laporan posisi keuangan mengklasifikasikannya sebagai total aset. Perbedaan klasifikasi ini dapat menimbulkan kesalahan dalam memahami sumber dan kondisi keuangan koperasi sehingga memerlukan rekonsiliasi akuntansi.

Sementara itu, RAPB 2026 yang memproyeksikan pendapatan, beban, dan SHU positif harus dipahami sebagai target kinerja, bukan sebagai hasil yang telah direalisasikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kecepatan formalisasi kelembagaan KKMP Gedog belum sepenuhnya diikuti oleh konsistensi administrasi dan keuangan. Legalitas, struktur organisasi, serta pelaksanaan RAT telah membentuk fondasi kelembagaan, tetapi kualitas tata kelola masih dibatasi oleh perbedaan data anggota, ketidakteraturan periode dokumen, keterbatasan bukti kehadiran, sempitnya realisasi usaha, dan ketidaktepatan klasifikasi keuangan. Dengan demikian, persoalan utama bukan terletak pada ketiadaan struktur formal, melainkan pada belum terbentuknya sistem verifikasi, dokumentasi, dan rekonsiliasi yang mampu menghasilkan informasi organisasi secara akurat, konsisten, dan dapat ditelusuri.

### Penerapan Fungsi Manajemen

Penerapan fungsi manajemen di KKMP Gedog dapat dilihat melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan koperasi. Gambaran mengenai proses tersebut diperoleh dari wawancara dengan pengurus yang terlibat langsung dalam pengelolaan koperasi dan diperkuat melalui pemeriksaan dokumen organisasi. Kedua sumber data tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajemen telah dijalankan, tetapi pelaksanaannya belum sepenuhnya didukung oleh administrasi yang tertib dan mekanisme kerja yang terukur.

Pada fungsi perencanaan, program kerja disusun melalui musyawarah yang melibatkan pengurus, pengawas, dan anggota. I-01 menyatakan:

"Dalam penyusunan program kerja, kami melibatkan pengurus, pengawas, dan anggota. Jadi, program yang akan dijalankan dibicarakan melalui musyawarah terlebih dahulu." (I-01)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan di KKMP Gedog telah menggunakan

pendekatan partisipatif. Musyawarah membuka ruang bagi unsur koperasi untuk menyampaikan pendapat dan menyepakati program yang akan dilaksanakan. Dokumen *company profile* juga memuat sejumlah rencana, meliputi digitalisasi administrasi, pendidikan perkoperasian, penguatan modal, pengembangan usaha, penyediaan sarana dan prasarana, serta pembangunan kemitraan. Namun, sebagian rencana tersebut belum dilengkapi dengan indikator keberhasilan, sumber pembiayaan, jadwal pelaksanaan, penanggung jawab, dan bukti realisasi. Dengan demikian, perencanaan telah dilakukan secara partisipatif, tetapi masih perlu diterjemahkan menjadi rencana kerja yang lebih rinci dan terukur.

Pada fungsi pengorganisasian, pembagian kerja telah mengacu pada struktur kepengurusan yang tersedia. I-02 menjelaskan:

"Masing-masing pengurus sudah mempunyai tugas dan tanggung jawab. Dalam pelaksanaannya kami menyesuaikan dengan bidang masing-masing dan saling membantu ketika ada kegiatan." (I-02)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa pengurus telah memahami adanya pembagian tugas sekaligus menerapkan kerja sama dalam menjalankan kegiatan. Struktur organisasi juga telah menetapkan jabatan dan posisi pengurus maupun pengawas, termasuk Bendahara II dan anggota pengawas. Meskipun demikian, KKMP Gedog belum memiliki karyawan sehingga sebagian pekerjaan administratif dan teknis masih ditangani langsung oleh pengurus. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur formal telah tersedia, tetapi efektivitas pengorganisasian masih dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia dan belum meratanya beban kerja.

Fungsi pelaksanaan terlihat dari upaya pengurus menjalankan kegiatan usaha dan menjaga koperasi tetap aktif. Selama tahun 2025, kegiatan yang telah menghasilkan transaksi berasal dari penjualan sembako dan jasa penyelenggaraan kegiatan. Sementara itu, unit usaha lain yang tercantum dalam dokumen legal masih berada pada tahap awal atau perencanaan. Temuan ini

menunjukkan adanya kesenjangan antara luasnya bidang usaha yang direncanakan dan kemampuan koperasi dalam merealisasikannya. Oleh karena itu, pengembangan usaha perlu dilakukan secara bertahap dengan mendahulukan kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, kemampuan pengurus, ketersediaan modal, dan peluang pasar.

Pada fungsi pengawasan, laporan pengawas mencatat pelaksanaan 12 rapat pengurus dan empat rapat bersama antara pengurus dan pengawas. Intensitas pertemuan tersebut menunjukkan adanya upaya koordinasi dan pengendalian organisasi. Namun, tidak seluruh rapat dilengkapi dengan notulen dan daftar hadir yang memadai. Koperasi juga telah memiliki buku kas, buku bank, buku piutang, dan buku inventaris, tetapi pencatatan transaksi belum dilakukan secara konsisten. Laporan keuangan masih disusun setiap dua bulan, sedangkan arsip surat belum dikelompokkan berdasarkan jenis dan periode. Kondisi tersebut dikonfirmasi oleh I-03:

"Administrasi dan pencatatan masih perlu dibenahi. Sebagian pencatatan masih dilakukan secara manual sehingga ketika membutuhkan data atau laporan harus mencari dan menyiapkannya kembali." (I-03)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa kendala utama pengawasan bukan terletak pada ketiadaan perangkat administrasi, melainkan pada konsistensi penggunaan dan pengelolaannya. Pencatatan manual yang belum tertata membuat data sulit ditemukan kembali serta menghambat penyusunan laporan dan proses pemeriksaan. Secara keseluruhan, KKMP Gedog telah menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam bentuk awal. Namun, fungsi-fungsi tersebut perlu diperkuat melalui penyusunan rencana kerja yang terukur, pembagian tugas yang lebih operasional, pemilihan usaha berdasarkan kelayakan, serta pencatatan dan pengarsipan yang dilakukan secara rutin.

## Perilaku Organisasi dan Partisipasi

Kepemimpinan cenderung partisipatif. I-01 menyatakan bahwa keputusan program dibicarakan bersama agar pengurus dan anggota dapat memberikan masukan. Komunikasi langsung dan media digital memudahkan koordinasi; I-02 menjelaskan:

“Koordinasi antar pengurus cukup mudah karena komunikasi dilakukan secara langsung maupun melalui media komunikasi. Kalau ada kegiatan biasanya kami koordinasikan bersama.” (I-02)

Bukti tersebut menunjukkan kerja sama antarpengurus, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan motivasi atau pengalaman anggota. Anggota bukan informan, sedangkan angka kehadiran RAT belum dapat diverifikasi dengan daftar hadir. Karena itu, hasil mengenai partisipasi dibatasi pada keberadaan unsur anggota dalam RAT, dokumen organisasi, observasi, dan keterangan pengurus.

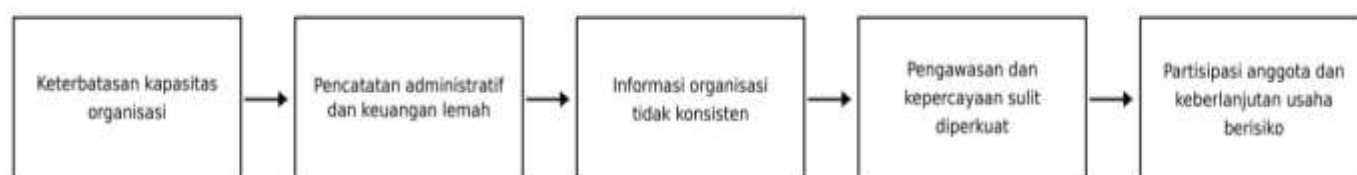
## Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung terdiri atas legalitas, struktur, komitmen pengurus, komunikasi yang cepat, serta fasilitasi kelembagaan. I-04 digunakan untuk mengonfirmasi konteks peran kelurahan, sedangkan kehadiran Dinas Koperasi dan Camat hanya dicatat sebagai fakta RAT karena keduanya tidak diwawancarai. Dukungan tersebut membuka akses koordinasi, tetapi dampaknya bergantung pada kemampuan internal menindaklanjuti pendampingan.

Temuan juga memperlihatkan sisi positif berupa keaktifan organisasi dan dukungan kelembagaan. I-04 menegaskan kesiapan Kelurahan

Gedog untuk mendukung pengembangan KKMP Gedog. Meskipun administrasinya masih memerlukan pembenahan karena koperasi berada pada tahap awal perkembangan, pengurus dinilai cukup aktif dan terus berupaya menjaga keberlangsungan organisasi melalui berbagai kegiatan. Keaktifan tersebut juga telah memperoleh apresiasi dari Pemerintah Kota Blitar dalam bentuk sertifikat atau penghargaan yang diberikan oleh Wali Kota Blitar. Penghargaan tersebut tidak semata membuktikan bahwa seluruh dimensi tata kelola telah terpenuhi, tetapi menunjukkan adanya komitmen pengurus, mobilisasi kegiatan, dan pengakuan eksternal terhadap keberadaan koperasi. Modal positif ini dapat menjadi dasar bagi pembenahan administrasi, pengembangan kegiatan, dan peningkatan kinerja koperasi secara bertahap. Dukungan kelurahan karena itu perlu diarahkan tidak hanya pada fasilitasi kegiatan, tetapi juga pada pendampingan dokumentasi, pencatatan, dan evaluasi agar keaktifan organisasi berkembang menjadi tata kelola yang tertib dan berkelanjutan.

Hambatan paling menentukan ialah kualitas administrasi, karena inkonsistensi pencatatan memengaruhi transparansi keanggotaan, pertanggungjawaban keuangan, pengawasan, dan evaluasi usaha secara bersamaan. Keterbatasan kompetensi dan belum adanya karyawan memperbesar beban pengurus, lalu mempertahankan pencatatan manual dan tidak seragam. Pada sisi usaha, beban yang melebihi dua kali pendapatan membatasi kemampuan membiayai perbaikan internal. Hubungannya membentuk rantai:



Gambar 1. Rantai Dampak Keterbatasan Kapasitas Organisasi terhadap Keberlanjutan KKMP Gedog

## PEMBAHASAN

### Kesenjangan antara Formalisasi dan Kapasitas Operasional

Temuan mengoreksi anggapan bahwa legalitas dan struktur otomatis menghasilkan tata kelola efektif. Christensen & Gazley (2008) menegaskan bahwa kapasitas mencakup sumber daya, sistem, dan praktik untuk menjalankan tugas; pada KKMP Gedog, aspek formal telah terbentuk, tetapi sistem pencatatan, kompetensi, dan hasil usaha belum matang. Kontras dengan Rahmi et al. (2024), yang menemukan efektivitas ditopang struktur jelas, akuntansi profesional, dan pelaporan berkala, kasus Gedog menunjukkan bahwa struktur tanpa mekanisme operasional menghasilkan kesenjangan formalisasi-praktik.

### Paradoks Koordinasi Informal

Kepemimpinan partisipatif dan komunikasi merupakan proses kelompok yang dapat memperkuat koordinasi (Robbins & Judge, 2019). Namun, data Gedog memperlihatkan batasnya: komunikasi langsung dan digital mempercepat tindakan, sementara keputusan, transaksi, dan tindak lanjut tidak selalu terdokumentasi. Temuan ini sejalan dengan perspektif paradoks Cornforth (2004), yaitu mekanisme yang bermanfaat pada satu sisi dapat menimbulkan ketegangan tata kelola pada sisi lain. Kontribusi studi ini bukan menyatakan komunikasi informal buruk, melainkan menunjukkan bahwa manfaat koordinasinya baru menjadi akuntabilitas apabila diformalkan dalam notulen, penanggung jawab, tenggat, arsip, dan laporan.

### Mekanisme Faktor dan Implikasinya terhadap Tata Kelola

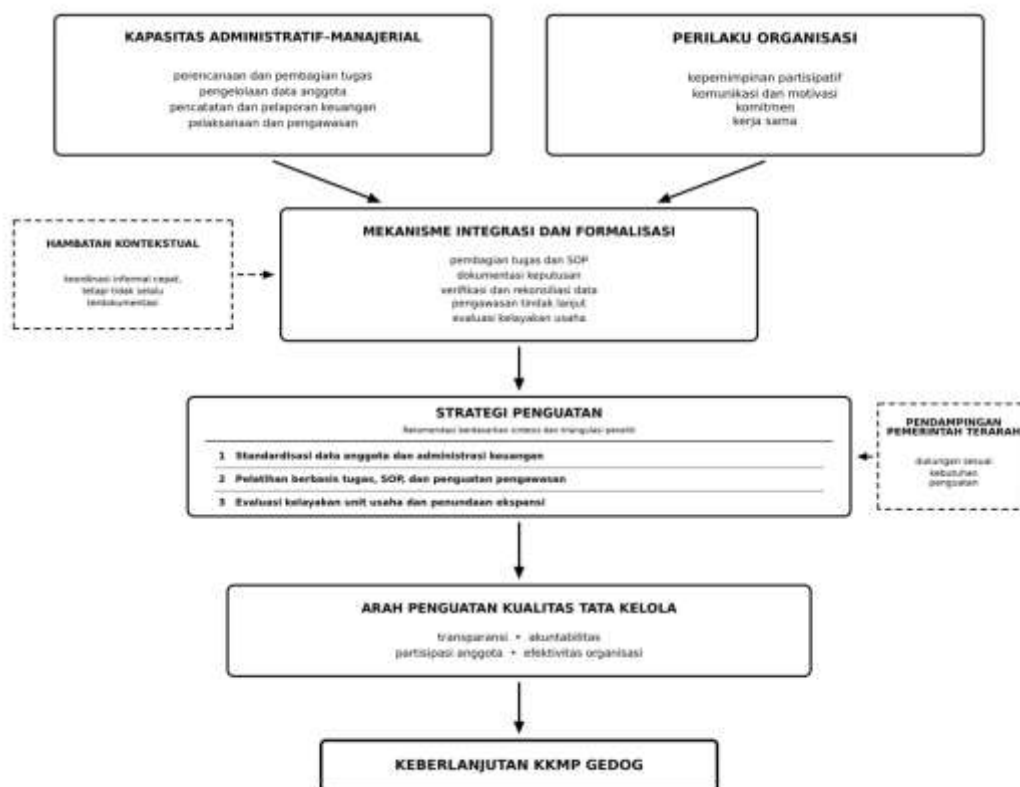
Prinsip koperasi menuntut kendali demokratis, partisipasi ekonomi, pendidikan, otonomi, dan pertanggungjawaban anggota (International Cooperative Alliance, 2015). Inkonsistensi data anggota dan laporan keuangan

melemahkan dasar transparansi serta partisipasi karena pengurus belum memiliki satu sumber data yang disepakati. Hasil ini memperjelas temuan Jamaluddin et al. (2023) bahwa hubungan tata kelola dan kinerja bersifat campuran: struktur, kepemimpinan, dan modal sosial tidak bekerja secara mandiri. Pada kasus Gedog, kompetensi, dokumentasi, verifikasi, dan fokus usaha berfungsi sebagai mekanisme yang menentukan apakah kapasitas formal serta perilaku kolaboratif menghasilkan tata kelola yang lebih baik.

### Strategi dan Model Analitis Berbasis Temuan

Strategi disusun sebagai rekomendasi peneliti berdasarkan triangulasi, bukan sebagai kutipan aspirasi seluruh informan. Prioritas pertama ialah menetapkan satu basis data anggota, daftar hadir, bagan akun, buku kas, dan rekonsiliasi bulanan; langkah ini menjawab sumber hambatan yang paling banyak memengaruhi dimensi tata kelola. Prioritas kedua ialah pelatihan berbasis tugas bagi sekretariat, bendahara, pengawas, dan pengelola unit, disertai SOP dan pemeriksaan tindak lanjut. Prioritas ketiga ialah mengevaluasi setiap unit berdasarkan transaksi, pendapatan, biaya, kebutuhan modal, serta manfaat anggota. Unit baru ditunda sampai dua usaha yang telah menghasilkan pendapatan menunjukkan kelayakan. Pendampingan pemerintah diarahkan pada tiga kebutuhan tersebut, bukan pelatihan generik.

Gambar 2 menunjukkan bahwa kapasitas administratif dan perilaku organisasi merupakan dua masukan yang sejajar. Keduanya tidak langsung menghasilkan tata kelola, tetapi melalui mekanisme konversi berupa kompetensi, pencatatan formal, verifikasi data, dan fokus kelayakan usaha. Paradoks koordinasi informal ditempatkan sebagai kondisi yang dapat mempercepat tindakan sekaligus mengurangi keterlacakan apabila tidak diformalkan.



Gambar 2. Model Analitis Penguatan Tata Kelola KKMP Gedog

## PENUTUP

Penelitian ini menjawab tujuan dan pertanyaan riset dengan menunjukkan bahwa tata kelola KKMP Gedog ditentukan oleh keterkaitan kapasitas administratif dan perilaku organisasi. Legalitas, struktur pengurus dan pengawas, pelaksanaan RAT, kepemimpinan partisipatif, komitmen, serta kerja sama telah membentuk kapasitas awal organisasi. Namun, pengelolaan data anggota, dokumentasi rapat, pencatatan transaksi, pelaporan keuangan, dan pengawasan belum dilakukan secara konsisten. Komunikasi informal mampu mempercepat koordinasi, tetapi belum selalu diterjemahkan menjadi keputusan dan pertanggungjawaban yang dapat ditelusuri. Kondisi ini menyebabkan struktur formal dan hubungan kerja yang baik belum sepenuhnya menghasilkan tata kelola yang transparan, akuntabel, partisipatif, efektif, dan berkelanjutan. Temuan utama penelitian menegaskan bahwa perilaku organisasi yang positif hanya memperkuat tata kelola apabila dikonversi melalui sistem administrasi yang tertib,

terdokumentasi, dan dapat diverifikasi. Keaktifan kegiatan, dukungan Kelurahan Gedog, dan apresiasi yang telah diterima dari Pemerintah Kota Blitar merupakan modal organisasi yang perlu dipertahankan. Modal tersebut perlu dikonversi menjadi penguatan kelembagaan melalui pembenahan administrasi, pengembangan kegiatan yang terukur, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, KKMP Gedog disarankan menetapkan satu basis data anggota, menstandarisasi notulen dan daftar hadir, serta melakukan rekonsiliasi keuangan secara berkala. Pembagian tugas perlu dipertegas melalui SOP dan pelatihan berbasis tanggung jawab bagi pengurus, pengawas, dan pengelola unit. Pengembangan usaha sebaiknya difokuskan pada unit yang telah berjalan dan dievaluasi berdasarkan transaksi, biaya, pendapatan, kebutuhan modal, serta manfaat bagi anggota sebelum ekspansi. Pemerintah daerah perlu memberikan pendampingan terarah dan

evaluasi berkala untuk memperkuat keberlanjutan koperasi.

## REFERENSI

- Arief, S., & Haeruddin, H. (2025). Strategi pengembangan Koperasi Desa Merah Putih: Tinjauan literatur atas praktik terbaik dan tantangan global. *Al-Buhuts*, 21(1), 284–299. <https://doi.org/https://doi.org/10.30603/ab.v21i1.6469>
- Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004). What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3), 465–495. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00259.x>
- Camargo Benavides, A. F., & Ehrenhard, M. (2021). Rediscovering the Cooperative Enterprise: A Systematic Review of Current Topics and Avenues for Future Research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 964–978. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00328-8>
- Christensen, R. K., & Gazley, B. (2008). Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement. *Public Administration and Development*, 28(4), 265–279. <https://doi.org/10.1002/pad.500>
- Cornforth, C. (2004). The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- International Cooperative Alliance. (2015). *Guidance notes to the co-operative principles*. <https://Ica.Coop/En/Media/Library/Research-and-Reviews/Guidance-Notes-Cooperative-Principles>
- Jamaluddin, F., Saleh, N. M., Abdullah, A., Hassan, M. S., Hamzah, N., Jaffar, R., Abdul Ghani Aziz, S. A., & Embong, Z. (2023). Cooperative Governance and Cooperative Performance: A Systematic Literature Review. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Muhdor, MHD. A., & Riofita, H. (2026). Koperasi Merah Putih Sebagai Badan Usaha Dalam Mendorong Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Pendidikan Vokasi Raflesia*, 6(1), 1–7. <https://doi.org/10.53494/jpv.v6i1.1355>
- Rahmi, Y., Latifannisa, N., Wardiman, J., Yulhendri, Y., Cerya, E., & Nofriansyah, N. (2024). Struktur Organisasi dan Efektivitas Manajemen Koperasi Pembangunan Usaha Sumatera Barat. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 13(03). <https://doi.org/10.34308/eqien.v13i03.1832>
- Republik Indonesia. (1992). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. <https://Peraturan.Bpk.Go.Id/Details/46650/Uu-No-25-Tahun-1992>
- Republik Indonesia. (2025). *Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa/Kelurahan Merah Putih*. <https://Peraturan.Bpk.Go.Id/Details/316750/Inpres-No-9-Tahun-2025>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.