



**TRANSFORMASI ORGANISASI: REVITALISASI
KOPERASI SERBA USAHA (KSU) “BUAH KETAKASI”
DESA SIDOMULYO KECAMATAN SILO
KABUPATEN JEMBER**

*Transformation the Organization: Revitalize Koperasi Serba Usaha
(KSU) “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo Kecamatan Silo
Kabupaten Jember*

SKRIPSI

Oleh

**Ridho Pratama Putra
NIM 130910202052**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**TRANSFORMASI ORGANISASI: REVITALISASI
KOPERASI SERBA USAHA (KSU) “BUAH KETAKASI”
DESA SIDOMULYO KECAMATAN SILO
KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh
Ridho Pratama Putra
NIM 130910202052

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini saya persembahkan kepada orang-orang yang selalu memberikan doa, semangat, motivasi dan dukungan selama mengerjakan skripsi.

1. Bapak dan ibu saya tercinta, bapak Muhamad Hasdi dan ibu Yulida Nurbani yang selalu memberikan doa dan kasih sayang yang tidak ternilai harganya, serta dukungan untuk memotivasi ananda agar terus semangat selama perkuliahan dan juga dalam mengerjakan skripsi;
2. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar sampai dengan perguruan tinggi;
3. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTTO

Dasar perekonomian yang sesuai dengan cita-cita tolong menolong ialah koperasi. Seluruh perekonomian rakyat harus berdasarkan koperasi.¹

Negara yang hidup meminjam pasti menjadi hamba peminjam.²



¹ Hatta. 2015. Mohamad Hatta [Politik, Kebangsaan Ekonomi (1926-1977)]. Jakarta: Kompas Gramedia.

² _____. 2015. Tan Malaka (Bapak Republik Indonesia yang Dilupakan). Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Ridho Pratama Putra

NIM : 130910202052

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Transformasi Organisasi: Revitalisasi Koperasi Serba Usaha (KSU) “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember” merupakan karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Karya ilmiah ini belum diajukan ke institusi manapun serta bukan hasil jiplakan. Saya bertanggung jawab atas kebenaran dan keabsahan isi dari karya ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran diri tanpa adanya tekanan atau paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 31 Mei 2017
yang menyatakan

Ridho Pratama Putra
130910202052

SKRIPSI

**TRANSFORMASI ORGANISASI: REVITALISASI KOPERASI
SERBA USAHA (KSU) “BUAH KETAKASI” DESA SIDOMULYO
KECAMATAN SILO KABUPATEN JEMBER”**

Oleh

**Ridho Pratama Putra
NIM 130910202052**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Sasongko, M.Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Transformasi Organisasi: Revitalisasi Koperasi Serba Usaha (KSU) “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember” karya Ridho Pratama Putra telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : 31 Mei 2017

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Tim Penguji:
Ketua,

Drs. Sutrisno M.Si
NIP 19580705 198503 1 002

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si
NIP 19590507 198903 1 002

Dr. Sasongko, M.Si
NIP 19540202 198403 1 004

Penguji Anggota I

Dra. Sri Wahyuni, M.Si
NIP 19560409 198702 2 001

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Dr. Ardiyanto, M, Si
NIP. 19580810 198702 1 002

RINGKASAN

Transformasi Organisasi: Revitalisasi Koperasi Serba Usaha (KSU) “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo Kecamatan Silo, Kabupaten Jember; Ridho Pratama Putra, 130910202052; 2017: 124 halaman Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

KSU “Buah Ketakasi” merupakan salah satu koperasi yang mampu menjalankan asas perkoperasian dengan berbagai jenis usaha. Koperasi ini memiliki berbagai unit usaha salah satu unit produksi yang memproduksi kopi ose dan kopi bubuk. Produksi kopi bubuk baru dilaksanakan setelah KSU “Buah Ketakasi” melakukan revitalisasi dengan cara mengadopsi mesin dan peralatan produksi kopi bubuk. Mesin diperoleh dari mitra koperasi baik dalam bentuk hibah atau pembelian yang diikuti dengan membangun mini pabrik di Desa Sidomulyo.

Tujuan adanya adopsi teknologi tersebut yakni sebagai upaya KSU “Buah Ketakasi” untuk meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya masyarakat yang tergabung dalam sebagai anggota koperasi. Perekonomian masyarakat Desa Sidomulyo ditopang oleh perkebunan kopi yang dimiliki. Tingginya serapan kopi rakyat oleh KSU “Buah Ketakasi” dapat menjadi salah satu indikator meningkatnya kesejahteraan masyarakat karena mampu memotong rantai pemasaran kopi rakyat sehingga harga jual kopi relatif lebih tinggi. Teknologi produksi yang telah diadopsi ternyata belum mampu memberikan kontribusi sebagai penambah pendapatan bagi anggota dan masyarakat. Hal ini terlihat pada Sisa Hasil Usaha (SHU) yang diberikan KSU “Buah Ketakasi” hasil pendapatan penjualan kopi bubuk masih tergolong rendah dan serapan kopi rayat yang belum maksimal jika dilihat dari potensi hasil panen pertahun kopi Desa Sidomulyo.

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian studi kasus instrumental tunggal dengan pendekatan kualitatif. Studi kasus menghantarkan penulis untuk mengeksplorasi kehidupan nyata secara holistik terkait revitalisasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” sehingga dapat mendeskripsikan proses transformasi

organisasi secara rinci. Informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive* berdasarkan pertimbangan dan persetujuan *gate keeper* dengan kriteria yang telah ditentukan penulis. Data dan informasi diperoleh dari pencatatan, perekaman, dan pengambilan foto sebagai data kata-kata dan tindakan, serta data dokumen resmi berupa Anggaran Dasar (AD) dan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) KSU “Buah Ketakasi”. Data digali dengan teknik observasi, wawancara mendalam, rekaman arsip, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan *Interactive Model Data Analysis* melalui kondensasi, penyajian data menggunakan matriks, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa KSU “Buah Ketakasi” telah melaksanakan transformasi organisasi. Bentuk transformasi organisasi yang telah dilakukan KSU “Buah Ketakasi” yakni berupa revitalisasi organisasi dengan cara mengadopsi teknologi sehingga tercipta bisnis baru yakni produksi kopi bubuk hasil olah basa, yang sebelumnya hanya memproduksi kopi ose dengan olah basah. Sistem pemasaran kopi bubuk olah basa Ketakasi masih statis, lambat, dan kaku karena pemasaran dilakukan dengan menunggu pasar datang, serta menjual produk hanya melalui mitra serta pasar konvensional sebagai target pasar belum memberikan kontribusi besar. Jenis produk yang diproduksi, target pasar yang dituju dan sistem pemasaran yang dilakukan KSU “Buah Ketakasi” dapat dijadikan urgensi revitalisasi organisasi, dengan meninjau pada *outcome level* yakni berupa potensi yang dimiliki. Mempersiapkan produk, sistem penjualan baru, adopsi teknologi komunikasi, dan sumber daya manusia sebagai tahap perencanaan dan persiapan revitalisasi. Rekomendasi bentuk baru KSU “Buah Ketakasi” yakni koperasi yang memiliki bisnis baru (target pasar kopi modern), pemasaran berbasis *mind, heart, dan spirit* yang pola dalam horizontalisasi pasar, serta standar operasional pemasaran yang baru.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yaitu Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “ Transformasi Organisasi Koperasi: Revitalisasi Koperasi Serba Usaha (KSU) “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember”. Skripsi ini diselesaikan sebagai persyaratan kelulusan pendidikan strata-1 (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik;
2. Dr. Edi Wahyudi, S.Sos, M.M selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi;
3. Drs. Suhartono, M.P selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis;
4. Drs. Rudy Eko Pramono, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, Dr. Sasongko, M.Si selaku dosen pembimbing anggota dan Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing saya selama penulis menjadi mahasiswa;
5. Bapak Suwarno, selaku ketua KSU “Buah Ketakasi” yang telah bersedia memberikan izin untuk penelitian dan Karyawan dan anggota KSU “Buah Ketakasi” yang juga memberikan informasi kepada penulis;
6. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 31 Mei 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<u>Halaman Judul</u>	i
<u>PERSEMBAHAN</u>	iii
<u>MOTTO</u>	iv
<u>PERNYATAAN</u>	v
<u>PENGESAHAN</u>	vii
<u>RINGKASAN</u>	viii
<u>PRAKATA</u>	x
<u>DAFTAR ISI</u>	xi
<u>DAFTAR TABEL</u>	xiv
<u>DAFTAR GAMBAR</u>	xv
<u>DAFTAR LAMPIRAN</u>	xvi
<u>BAB 1. PENDAHULUAN</u>	1
<u>1.1 Latar Belakang</u>	1
<u>1.2 Rumusan Masalah</u>	10
<u>1.3 Tujuan Penelitian</u>	11
<u>1.4 Manfaat Penelitian</u>	11
<u>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</u>	12
<u>2.1 Definisi Organisasi</u>	12
<u>2.2 Transformasi Organisasi</u>	13
2.2.1 Definisi Transformasi Organisasi	14
2.2.2 Faktor Pendorong Terjadinya Perubahan.....	15
2.2.3 Sifat Perubahan Transformational	17
2.2.4 Bentuk Transformasi Organisasi	19
2.2.5 Format Pergeseran Karakteristik Organisasi	
<u>Modern</u>	22
2.2.6 Proses Transformasi Organisasi	23
<u>2.3 Koperasi</u>	26

<u>2.3.1 Definisi Koperasi</u>	27
<u>2.3.2 Jenis Koperasi</u>	27
<u>2.3.3 Bentuk Koperasi</u>	28
<u>2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu</u>	29
<u>2.5 Kerangka Konsep Penelitian</u>	31
<u>BAB 3. METODE PENELITIAN</u>	33
<u>3.1 Tipe Penelitian</u>	33
<u>3.2 Tahap Persiapan</u>	34
<u>3.3 Tahap Pengumpulan Data</u>	40
<u>3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data</u>	44
<u>3.5 Tahap Analisis Data</u>	46
<u>BAB 4. PEMBAHASAN</u>	52
<u>4.1 Gambaran Umum</u>	52
<u>4.1.1 Sejarah KSU “Buah Ketakasi”</u>	52
<u>4.1.2 Visi dan Misi Koperasi Serba Usaha “Buah Ketakasi”</u>	55
<u>4.1.3 Keanggotaan dan Struktur Organisasi KSU “Buah Ketakasi”</u>	56
<u>4.1.4 Perkembangan Usaha KSU “Buah Ketakasi” Tahun 2013-2015</u>	60
<u>4.2 Hasil Penelitian</u>	66
<u>4.2.1 Keorganisasian KSU “Buah Ketakasi” Unit Produksi</u>	66
<u>4.2.2 Kebijakan Sistem Pemasaran Unit Produksi</u>	71
<u>4.2.3 Kondisi Pasar dan Pemasaran Produk Unit produksi</u>	77
<u>4.2.4 Hubungan Antara KSU “Buah Ketakasi” dengan Mitra</u>	84
<u>4.2.5 Urgensi Transformasi KSU “Buah Ketakasi”</u>	89
<u>4.3 Interpretasi</u>	98

<u>4.3.1 Format Transformasi: Revitalisasi KSU</u>	104
<u>“Buah Ketakasi” Unit Produksi</u>	
<u>4.3.2 Transformasi: Revitalisasi KSU “Buah Ketakasi”</u>	109
<u>4.3.3 Proses Transformasi: Revitalisasi KSU “Buah Ketakasi”</u>	113
<u>“Buah Ketakasi”</u>	120
<u>BAB 5 KESIMPULAN</u>	120
<u>5.1 Kesimpulan</u>	121
<u>5.2 Saran</u>	122
<u>DAFTAR PUSTAKA</u>	122
<u>LAMPIRAN</u>	125

DAFTAR TABEL

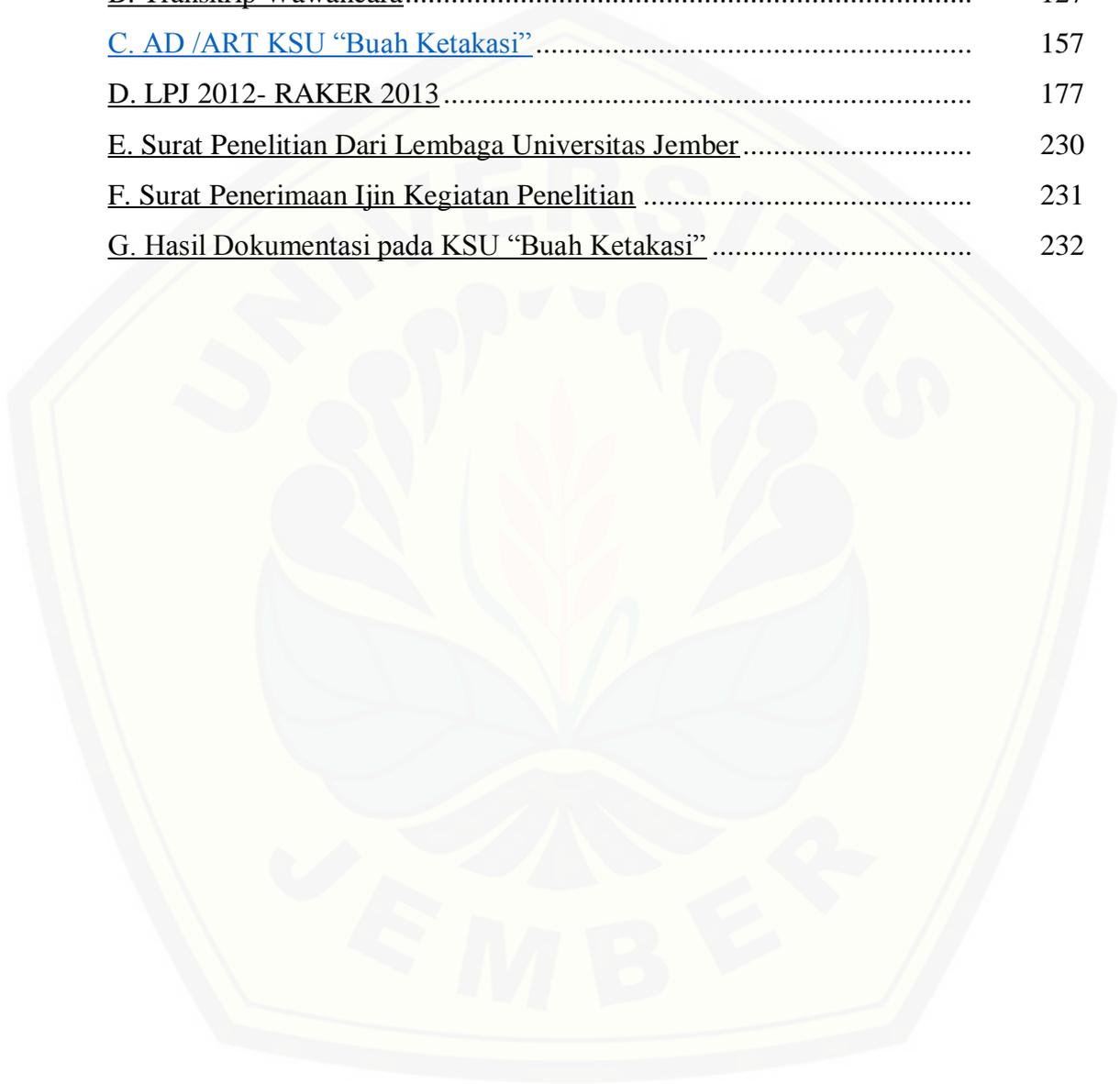
	Halaman
1.1 Koperasi di Kecamatan Silo, Jember	4
1.2 Hasil panen kopi Desa Sidomulyo dan olahan yang diolah	8
1.3 Penjualan bubuk kopi KSU “Buah Ketakasi”	9
2.1 Empat tipe perubahan organisasi	18
2.2 Model transformasi organisasi Kelly dan Guilliart	19
2.3 Pergeseran Karakteristik Organisasi Modern	22
2.4 Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang	30
3.1 Jadwal penelitian	36
3.2 Matriks Konseptual Transformasi Organisasi	48
3.3 Matriks deskriptif tertata	49
3.4 Matriks dinamika situs	50
4.2 Tenaga kerja langsung dan tidak langsung KSU “Buah Ketakasi”	59
4.3 Unit usaha yang berjalan KSU “Buah Ketakasi” pada tahun 2016	61
4.4 Pendapatan unit usaha simpan pinjam per Desember 2012 hingga Desember 2015	62
4.5 Hasil usaha unit jasa	63
4.6 Aset peralatan KSU “Buah Ketakasi”	65
4.7 Pendapatan pertahun pada setiap Unit Usaha (dalam Rupiah)	91
4.8 Format transformasi sistem revitalisasi KSU “Buah Ketakasi” pada Unit Produksi	108
Peralatan yang dimiliki KSU “Buah Ketakasi”	110

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1 Sistem Pemasaran Kopi Rakyat Di Desa Sidomulyo.....	7
2.1 Pergeseran paradigma dalam transformasi.....	13
2.2 Proses transformasi organisasi.....	25
2.3 Alur Urgensi Transformasi.....	26
2.5 Kerangka Penelitian	32
4.1 Struktur organisasi KSU “Buah Ketakasi”	57
4.2 Format Struktur Organisasi	66
4.3 Transformasi Organisasi.....	109
4.4 Transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi”	11
4.5 Transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” Unit Produksi	112
4.6 Perkembangan pola interaksi produsen dan konsumen	113
4.7 Alur terjadinya transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi”	114
4.8 Proses Transformasi Organisasi.....	116
4.9 Proses Transformasi Organisasi KSU “Buah Ketakasi”	118
4.10 Proses revitalisasi unit produksi KSU “Buah Ketakasi”	118

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
<u>A. Tabel Nama Anggota</u>	125
<u>B. Transkrip Wawancara.....</u>	127
<u>C. AD /ART KSU “Buah Ketakasi”</u>	157
<u>D. LPJ 2012- RAKER 2013</u>	177
<u>E. Surat Penelitian Dari Lembaga Universitas Jember.....</u>	230
<u>F. Surat Penerimaan Ijin Kegiatan Penelitian</u>	231
<u>G. Hasil Dokumentasi pada KSU “Buah Ketakasi”</u>	232



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan produk di era pasar bebas beriringan dengan semakin berkembangnya teknologi dan informasi membuat persaingan pasar semakin ketat. Produk sejenis dan substitusi semakin beragam membuat kompetisi antar produsen semakin meningkatkan kualitas produk menciptakan inovasi baru dan pengembangan pasar. Selain itu, ancaman posisi pelanggan, profil pelanggan dan perilaku pembeli menambah kompleksitas masalah yang dihadapi organisasi saat ini.

Perlu disadari bahwa untuk memenuhi kebutuhan pasar organisasi bisnis harus selalu terdepan dalam berkembang. Perkembangan dalam bentuk adopsi teknologi atau layanan berbasis model bisnis untuk membedakan diri dengan kompetitor. Organisasi bisnis harus cepat bereaksi terhadap perubahan karena meningkatnya tekanan kompetitif. Pada saat yang sama, pesaing akan melakukan perbaikan terus-menerus dan berinovasi. Oleh karena itu, untuk bersaing secara efektif maka organisasi bisnis harus menyadari dengan cepat dan menanggapi perubahan sehingga dapat memenuhi harapan pelanggan serta tumbuhnya organisasi.

Pertumbuhan organisasi harus disertai perbaikan dan pembaharuan berdasarkan kebutuhan serta kemampuan. Transformasi merupakan salah satu upaya untuk merespon perkembangan pasar, pada dasarnya transformasi dapat dimaknai sebagai perubahan organisasional secara revolusi yang mencakup proses dalam rangka mewujudkan efektifitas pencapaian tujuan serta peningkatan kinerja. Bentuk usaha dapat menjadi faktor pembeda diri dengan organisasi lainnya dan sebagai alat untuk memenangkan persaingan. Bentuk kelembagaan usaha dapat mempengaruhi strategi yang digunakan untuk mewujudkan efektifitas pencapaian tujuan, karena faktor kepentingan penyandang dana akan mempengaruhi tujuan usaha. Pada umumnya, bentuk usaha dapat berupa Perseroan Terbatas (PT), *Comanditer Venootschap* (CV), Firma, atau koperasi.

Bentuk usaha secara sama-sama bekerja merupakan jalan bagi masyarakat untuk maju bersama dan mencapai tujuan bersama, Ko-operasi (Hatta, 2015). Koperasi merupakan perkumpulan kerja bersama dalam mencapai suatu tujuan. Secara kelembagaan, dalam mewujudkan tujuannya koperasi memiliki berbagai perbedaan baik dari sisi pengelolaan, permodalan, sistem kerja, pembagian keuntungan serta nilai-nilai dasar yang digunakan. Nilai-nilai yang mendasari kegiatan koperasi yakni: kekeluargaan, menolong diri sendiri, bertanggung jawab, demokrasi, persamaan, berkeadilan, dan kemandirian. Sistem nilai yang dianut koperasi memperjelas tujuan dasar mengapa koperasi dibangun.

Mengutamakan kepentingan anggota (*member promotion*) merupakan wujud dari persamaan hak dan kewajiban sehingga anggota yang terhimpun dianggap sebagai manusia, bukan semata-mata sebagai pemilik modal. Menolong diri sendiri akan terwujud dengan memajukan koperasi, karena secara implisit anggota yang memajukan koperasi akan memajukan dan memberikan keuntungan bagi setiap anggota koperasi. Manfaat koperasi sangat berdampak dalam perekonomian rakyat yang tidak memiliki kekuatan modal besar, minimnya sumber daya yang dimiliki, dan keterbatasan kemampuan untuk mengelola sebuah usaha, dengan koperasi semua orang akan maju bersama dengan sistem kooperatif.

Permasalahan modal dalam membuat usaha, sumber daya manusia yang dimiliki, sistem kerja, dan tata kelola dapat diatasi dengan pembuatan usaha bersama dengan modal bersama, menjalankan operasional bersama, dengan membagikan hasil berdasarkan kinerja bukan berdasarkan besarnya modal. Perkumpulan masyarakat dalam membuat usaha bersama memang masih tergolong usaha mikro dan kecil jika ditinjau dari besarnya modal usaha dan aset. Akan tetapi, metode ini mampu memberikan kesejahteraan bersama bagi para anggota dan mitra usaha.

Kekuatan usaha bersama termasuk satu dari tiga pilar perekonomian Indonesia, yang terdiri dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Koperasi. Berdasarkan besarnya modal koperasi tergolong Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), tetapi berdasarkan kelembagannya dan sistemnya koperasi sangat berbeda dengan UMKM. Menurut

Puspayoga (dalam Deny. 2016), kontribusi koperasi terhadap PDB hanya sebesar 1,7%. Kontribusi paling besar justru berada di pihak swasta dalam hal ini UMKM. Jika dilihat dari segi pertumbuhan, pada periode 2009-2013 jumlah unit dan anggota koperasi terus meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sekitar 4,2% dan anggota sebanyak 4,1% (Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UMKM 2015).

Secara kuantitas jumlah koperasi di Indonesia sangatlah banyak, menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2015 terdapat 150.223 unit koperasi di Indonesia pada tahun 2015. Berdasarkan jenis koperasi, populasi dari koperasi konsumen mendapatkan proporsi terbesar yakni sebanyak 78,11% dari total populasi koperasi di Indonesia. Sedangkan koperasi produksi, memiliki populasi sebanyak 13,81% , sisanya koperasi simpan pinjam, pemasaran dan jasa (Renstra Kementerian Koperasi dan UMKM 2015). Hal ini menunjukkan bahwa, potensi koperasi untuk menjadi pilar perekonomian masyarakat sangat besar jika semua koperasi yang ada berbenah dan melakukan perubahan. Perubahan organisasi dengan melakukan transformasi akan menghapus banyak stigma dan penghambat kemajuan organisasi serta membuat koperasi lebih mampu untuk bersaing.

Stigma bahwa pelaksanaan pengelolaan koperasi yang masih bersifat tradisonal, belum dinamis, dan serba kaku dalam mengelolah usaha bersama membuat kecenderungan produktifitas serta kualitas produksi kurang efektif. Dampak lainnya seperti kurang mampu bersaing dan sulit untuk mengembangkan organisasi dengan mengembangkan unit bisnis baru sebagai upaya menambah nilai ataupun inovasi produk menjadi terhambat. Penilaian bahwa koperasi belum dikelola secara profesional, modal usaha masih terbatas, belum melangkah ke usaha melayani non anggota. Anggapan yang menyudutkan koperasi hingga berkembang menjadi pesimisme masyarakat terhadap kemampuan koperasi sebagai lembaga yang mampu memberikan solusi terhadap permasalahan ekonomi masyarakat. Pengelolaan secara efisien dan professional merupakan jalan terang menuju koperasi yang visioner.

Kompleksitas tantangan yang dihadapi koperasi dalam menjalankan usahanya, membuat organisasi ini harus cepat melakukan transformasi. Tidak

terkecuali, pada koperasi yang ada di kecamatan Silo Kabupaten Jember. Kecamatan Silo memiliki potensi wilayah yang tidak dimiliki oleh semua daerah di kabupaten Jember. Hasil perkebunan kopi rakyat, dan didukung aksesibilitas yang mudah menjadikan wilayah Silo khususnya desa Sidomulyo memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan wilayah lain di kabupaten Jember. Kecamatan Silo memiliki berbagai Koperasi Serba Usaha (KSU) diantaranya: KSU Garahan, KSU Harjo Mulyo, KSU Sidomulyo, KSU “Buah Ketakasi”, KSU Candra Mandiri seperti yang terdapat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Koperasi di Kecamatan Silo, Jember

Nama Koperasi	Alamat	Badan Hukum	Keterangan
KSU Garahan	Desa Garahan	518/191.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Harjo Mulyo	Desa Harjo Mulyo	518/196.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Sumber Makmur	Desa Karangharjo	518/193.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Mulyorejo	Desa Mulyorejo	518/194.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Pace	Desa Pace	518/192.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Sempolan	Desa Sempolan	518/189.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Sido Mulyo	Desa Sido Mulyo	518/195.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Silo	Desa Silo	518/188.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU Sumberjati	Desa Sumberjati	518/190.BH/436.31 5/2002	TIDAK AKTIF
KSU “Buah Ketakasi”	Jl. Gunung gending 02 Ds. Sidomulyo	518/500.BH/XVI/43 6,313/2007	AKTIF
KSU Sinar Batu Mulya	Dsn. Baban Timur Mulyorejo Silo	518/525.BH/XVI.7/ 436.313/2008	TIDAK AKTIF
KSU Candra Mandiri	Dsn Curah Wungkal Ds Pace	518/568.BH/XVI.7/ 436.313/2009	AKTIF
KSU Mitra Sejahtera	Jl. Karangharjo Dsn Sumber Pinang	518/938.BH/XVI.7/ 410/2011	AKTIF
KSU Sejahtera Tani	Dsn Darungan Ds. Karangharjo	518/939.BH/XVI.7/ 410/2011	AKTIF
KSU Amanah	Jl. Ahmad yani No.70	9002/BH/II/1996	AKTIF

Sumber: Dinas koperasi dan UMKM 2016 (data diolah)

Diantara koperasi yang ada di wilayah Kecamatan Silo, terdapat koperasi yang tidak aktif dan masih aktif. Bahkan salah satu Koperasi yang terdapat di Desa Sidomulyo telah mampu menciptakan produk hilir berdasarkan potensi yang dimiliki. KSU “Buah Ketakasi” merupakan koperasi asal Desa Sidomulyo yang telah mampu mengolah biji kopi menjadi produk berkualitas ekspor dan menghasilkan produk kopi bubuk selain menjalankan usaha untuk memenuhi kebutuhan pupuk petani, sarana pertanian, petani dan masyarakat lainnya.

Bentuk koperasi yang terdapat di Kecamatan Silo terdiri dari berbagai bentuk usaha, dan azas yang melatarbelakangi pendiriannya. Salah satunya adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) “Buah Ketakasi”, yang harus menghadapi persaingan pasar yang begitu dinamis dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi. KSU “Buah Ketakasi” merupakan salah satu koperasi yang telah mampu bertahan dan berkembang di era kapitalisasi modal dan sumber daya.

KSU “Buah Ketakasi” mengolah hasil produksi hulu pertanian menjadi produk hilir salah satunya adalah produk olahan kopi. Kopi merupakan salah satu komoditas hasil pertanian utama masyarakat di desa sidomulyo, dimana perkebunan kopi dimiliki masyarakat sendiri (Kopi Rakyat). Menurut Data Kecamatan Silo dalam Angka Tahun 2015, luas perkebunan kopi rakyat di Desa Sidomulyo yakni 391,0 Ha dengan produksi 421,5 ton. Data ini menunjukkan produktifitas buah kopi yang tinggi karena 1 hektar lahan perkebunan menghasilkan 1,06 ton kopi. Memanfaatkan potensi yang dimiliki, menjadikan KSU “Buah Ketakasi” mampu memenuhi permintaan pasar internasional dan menjadikan Kopi sebagai salah satu alat bersaing.

Potensi wilayah yang besar bukan satu-satunya faktor berkembangnya suatu organisasi. Tingginya hasil panen perkebunan kopi jika tidak mampu di dikelola dengan baik maka dapat menjadi sebuah ancaman atau hambatan untuk berkembang. Ancaman yang nyata terlihat dari serapan pasar terhadap produk yang dihasilkan. Dinamika pasar yang dinamis mengharuskan setiap organisasi harus melakukan transformasi termasuk organisasi yang berbentuk koperasi.

Koperasi yang tidak mampu menangkap perubahan akan semakin tertinggal oleh para pesaing bahkan membuat koperasi tidak aktif. Persaingan

yang dihadapi tidak hanya pada produk sejenis dan substitusi tetapi juga pada lembaga sejenis atau lembaga sejenis atau organisasi sejenis. Kondisi seperti ini mengharuskan koperasi untuk selalu bertansformasi untuk mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Transformasi menjadi mutlak bagi KSU “Buah Ketakasi” untuk menjaga eksistensinya dan agar organisasi tetap bertumbuh.

KSU “Buah Ketakasi” sejak awal berdirinya koperasi hingga mampu memproduksi produk telah melewati beberapa fase dimana organisasi semakin berkembang atau mengalami penurunan. Koperasi yang berdiri atas inisiatif kelompok tani yang tidak memiliki kuasa atas kepastian mendapatkan sarana pertanian dengan harga yang terjangkau dan mudah didapat. Pada awal berdirinya, KSU “Buah Ketakasi” didirikan dengan konsep menyediakan sarana pertanian dan permodalan bagi petani melalui koperasi. Pendirian koperasi ini sebagai antitesa dari kesulitan petani kopi rakyat atas berbagai kesulitan yang dihadapi. Produk KSU “Buah Ketakasi” pada awal terbentuk yakni berupa penyediaan sarana pertanian dan permodalan yang dijalankan dengan menggunakan uang simpanan pokok anggota.

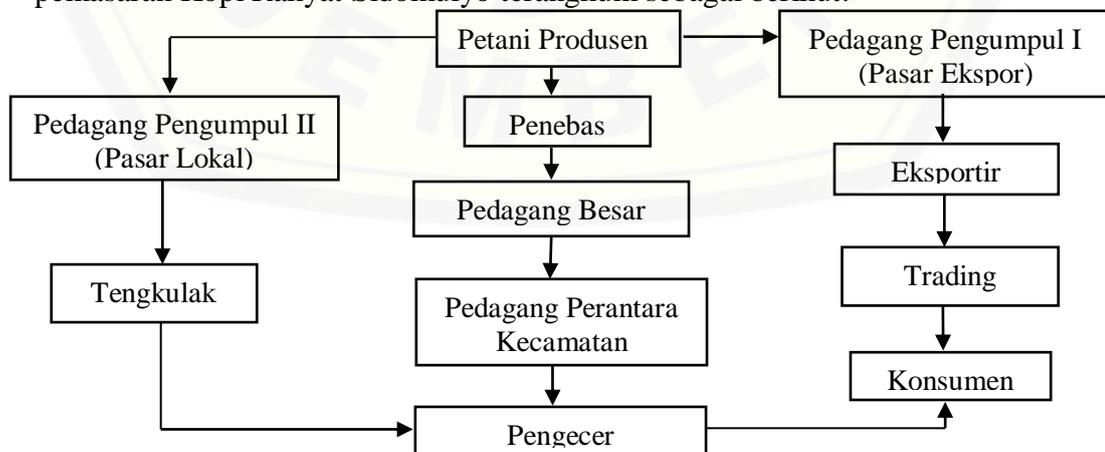
Awal terbentuknya KSU “Buah Ketakasi” yakni berangkat dari kesulitan petani untuk mendapatkan pupuk pertanian dan berbagai sarana pertanian. Urgensi yang timbul tersebut menciptakan sebuah koperasi untuk mempermudah petani dalam mendapatkan kebutuhannya. Kebutuhan pertama yang dipenuhi oleh KSU “Buah Ketakasi” yakni kebutuhan permodalan melalui Unit Simpan Pinjam, kebutuhan pembayaran rekening listrik dan foto copy melalui Unit Jasa, serta Unit Sarana Produksi untuk memenuhi kebutuhan pupuk, pestisida dan alat pertanian.

Proses pembelajaran yang berjalan secara bertahap dengan memanfaatkan jaringan yang luas membuat KSU “Buah Ketakasi” berbenah dan berkembang. Dampak dari pelatihan yang didapat dari berbagai instansi, perbaikan dalam sistem pengelolaan organisasi, peningkatan kemampuan sumber daya manusia, dan mampu mengadopsi teknologi membuat KSU “Buah Ketakasi” mampu berproduksi dengan industri kopi yang dikelolannya. Peningkatan kemampuan Sumber daya manusia dan adopsi teknologi produksi merupakan upaya konkrit

yang telah dilakukan oleh KSU “Buah Ketakasi” untuk mendorong pertumbuhan organisasi.

Sejak tahun 2010 sampai saat ini, KSU “Buah Ketakasi” bekerjasama dengan Pusat Penelitian Kopi dan Kakao mengembangkan produk dengan memproduksi kopi bubuk instan dalam kemasan (wawancara awal, 25 November 2016). Tahun 2012 KSU “Buah Ketakasi” mendapatkan mesin kemas untuk memproduksi kopi *sachet*. Terciptanya produk olahan hilir biji kopi di Desa Sidomulyo dengan mengadopsi teknologi produksi merupakan wujud dari pemanfaatan potensi desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui koperasi. Seharusnya, melalui koperasi saluran pemasaran kopi rakyat dapat dipotong dan menguntungkan para petani.

Widodo (2008) dalam Skripsinya Analisis Pendapatan dan Efisiensi Pemasaran Komoditas Kopi Rakyat (*Robusta Spp*) di Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember menjelaskan bahwa petani kopi rakyat Sidomulyo memiliki tiga jenis alternatif saluran pemasaran dalam menjual hasil panen kopinya. Semakin panjang saluran pemasaran maka semakin kecil keuntungan yang didapat petani, karena panjangnya alur pemasaran kopi akan mengurangi harga pasar kopi dari petani. Saluran pemasaran petani kopi rakyat, jika diruntutkan yakni dimulai dari penebas, pedagang pengumpul I dan pedagang pengumpul II. Setiap saluran memiliki rangkaian saluran pemasaran yang berbeda-beda, seperti yang tergambar dalam gambar 1.1. Bentuk dari sistem pemasaran Kopi Rakyat Sidomulyo terangkum sebagai berikut:



Gambar 1.1 Sistem pemasaran kopi rakyat di Desa Sidomulyo (Sumber Widodo, 2008)

Berdasarkan gambar diatas, saluran pemasaran yang terlalu panjang membuat harga kopi dikelas petani menjadi murah. Keberadaan koperasi diharapkan mampu memotong rangkaian saluran pemasaran kopi. Ketika pemangkasan saluran pemasaran terjadi, maka tugas berat koperasi untuk memberikan kepastian harga beli kopi petani, memasarkan kopi baik produk setengah jadi ataupun produk jadi dan memastikan pengelolaan kopi dengan baik.

Memproduksi kopi setengah jadi menjadi kopi bubuk (produk jadi) merupakan sebuah tantangan bagi koperasi untuk mengembangkan koperasi dan produknya. Menjadi sebuah tantangan karena, potensi hasil panen kopi yang besar dan peluang pasar lokal dan global yang besar membuat koperasi ini harus mampu menciptakan produk yang mampu bersaing dipasar. Produk substitusi dan sejenis produk kopi bubuk dipasar nasional telah banyak dan memiliki pangsa pasar sendiri. Pasar kopi bubuk telah tersegmentasi oleh berbagai jenis produk yang telah menguasai bermacam profil pelanggan. KSU “Buah Ketakasi” telah menjalani usaha pengolahan kopi bubuk, dan menurut Haryati (2014) menyebutkan bahwa terdapat beberapa penghambat ekspansi produk kopi bubuk KSU “Buah Ketakasi” diantaranya: terbatasnya SDM, perilaku konsumsi masyarakat terhadap produk kopi instan, bahan baku kopi kualitas tinggi yang diolah terbatas, adanya persaingan pasar, jangkauan pasar kurang luas, harga kopi bubuk milik agroindustri lebih mahal, atau promosi kurang.

Produksi kopi Desa Sidomulyo pada tahun 2015 mencapai 421,5 ton (Kecamatan Silo dalam Angka Tahun, 2015), seharusnya produksi kopi bubuk tidak akan terhambat karena sumber bahan baku yang melimpah. Produksi kopi yang terdata di KSU “Buah Ketakasi” terdapat pada tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2 Hasil panen kopi Desa Sidomulyo dan olahan yang diolah

Tahun	Hasil Panen Kopi (Dalam Ton)	Kemampuan Produksi		Kesenjangan Potensi Dengan Produksi (Dalam Ton)
		Olah Basah (Dalam Ton)	Olah Kering (Dalam Ton)	
2014	250	56,25	6,25	187,5
2015	300	67,5	7,5	225
2016	270	59,9	7,6	202,5

Sumber: wawancara observasi awal (Tanggal 22 Desember 2016)

Potensi kopi Sidomulyo hanya mampu di kelola sebanyak 25% menjadi kopi olahan koperasi, baik kopi olah basah (*Green Bean*) dan olah kering. Kopi

yang di ekspor sebagai kopi olah basah dan kopi yang diolah menjadi kopi bubuk telah mendapatkan sertifikat ekspor kopi dari UTZ Certified (lembaga sertifikasi kopi dari Belanda) untuk kelayakan mutu kopi yang diekspor. Sebanyak 10% dari kopi yang berstandar *UTZ Certified* dikelola menjadi kopi bubuk Ketakasi. Artinya, potensi hasil panen kopi yang besar belum mampu dikelola dengan maksimal oleh koperasi. Kopi yang dijual distributor dalam bentuk kopi ose rata-rata mencapai 75% dari hasil panen. Hal ini, menjadikan dasar asumsi peneliti bahwa terdapat kesenjangan dalam transformasi KSU “Buah Ketakasi” menjadi koperasi yang memiliki industri kopi.

Penyebab kecilnya serapan produksi hasil panen kopi rakyat menjadi kopi bubuk yakni karena sistem pemasaran kopi bubuk yang statis, lambat, dan kaku. Sistem pemasaran kopi bubuk KSU “Buah Ketakasi” menggunakan konsep kemitraan dengan berbagai lembaga negara yang memiliki fokus dalam mengembangkan usaha mikro, kecil, dan menengah. Strategi ini dinilai efektif oleh KSU “Buah Ketakasi” dengan tolak ukur produk terjual. Tolak ukur seberapa besar peran KSU “Buah Ketakasi” sebagai pemotong saluran pemasaran untuk mensejahterakan masyarakat dapat dilihat berdasarkan hasil penjualan produk kopi bubuk (lihat tabel 1.3). Kopi bubuk menjadi indikator besarnya peran KSU “Buah Ketakasi” yakni karena terdapat upaya untuk meningkatkan nilai tambah barang yang masih belum maksimal. Asumsi belum maksimalnya pengelolaan produk terlihat dari kemampuan produksi dengan implementasi produksi yang dicapai KSU “Buah Ketakasi”.

Tabel 1.3 Penjualan bubuk kopi KSU “Buah Ketakasi”

Tahun	Produksi dan Pendapatan Kopi Bubuk			
	2012	2013	2014	2015
Penjualan kopi	594 Kg	1.400 Kg	1.125 Kg	1.750 Kg
Penggunaan bahan baku	825 Kg	2.000 Kg	1.500 Kg	2.500 Kg
Total penjualan	1.419 Kg	3.400 Kg	2.625 Kg	4.250 Kg

Sumber: LPJ dan RAT 2013-2015

Fakta yang telah teruraikan pada tabel dinilai tidak efektif untuk mengangkat kinerja koperasi. Sempitnya segmentasi pasar tidak akan mampu mengelola potensi sumberdaya yang besar karena pasar yang lebih besar dengan berbagai segmentasinya harus dikejar sebagai peluang dari pada fokus pada pasar

kemitraan yang hanya sebagian kecil pasar yang dapat dimasuki. Oleh karenanya, transformasi harus dilakukan oleh KSU “Buah Ketakasi” untuk mengembangkan pasarnya sehingga keberlanjutan usaha, memaksimalkan potensi dan peluang bahkan pengembangan organisasi dapat terwujud.

Semakin terorganisir organisasi dalam melakukan proses transformasi, semakin lebih baik organisasi untuk menghadapi kompetisi. Organisasi yang menerapkan transformasi secara komprehensif dengan melibatkan anggota dengan signifikan maka akan mencapai hasil terbaik. Transformasi yang dilakukan organisasi harus mengetahui terlebih dahulu apa penyebab perubahan, apa kebutuhannya, dan apa hasil yang ingin dicapai. Organisasi harus menentukan sumber daya yang diperlukan seperti keuangan, teknologi, dan sumberdaya manusia.

Transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” dari koperasi simpan pinjam dan koperasi konsumsi menjadi koperasi produsen belum memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan kesejahteraan. Transformasi tersebut belum mampu menyerap bahan baku yang dimiliki petani dalam jumlah besar, dan belum mampu memberikan SHU yang besar atas penjualan produk kopi bubuk. Berdasarkan informasi tersebut penulis berasumsi bahwa dalam proses transformasi tersebut masih terdapat berbagai kekurangan, karena produk kopi bubuk yang diproduksi belum mampu diserap pasar luas. Berangkat dari permasalahan tersebut, maka peneliti ingin mendeskripsikan tentang proses transformasi organisasi pada Koperasi Serba Usaha (KSU) “Buah Ketakasi” dengan menggunakan penelitian studi kasus dengan paradigma kualitatif diharapkan mampu menjelaskan pelaksanaan topik penelitian yang diangkat peneliti.

1.2 Rumusan Masalah

KSU “Buah Ketakasi” telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan produksi, kualitas, dan daya saing produk. Upaya tersebut berupa penambahan unit baru dalam struktur, membuat tempat produksi, mengadopsi teknologi produksi. Namun, tetap saja koperasi menghadapi kendala ataupun

kesulitan untuk bersaing. Koperasi belum mampu bersaing dengan bentuk usaha lainnya, sehingga koperasi harus berbenah dan bertransformasi untuk menanggapi dinamika persaingan pasar bebas. Pentingnya transformasi menjadi sebuah tantangan bagi KSU “Buah Ketakasi” dalam mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi fokus rumusan masalah dalam penelitian ini yakni bagaimana proses transformasi organisasi Koperasi Serba Usaha “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses transformasi organisasi Koperasi Serba Usaha “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan diatas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, diantaranya:

a. Bagi KSU “Buah Ketakasi”

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan koperasi untuk meninjau kembali langkah transformasi yang telah dilakukan dan sebagai acuan dalam mengambil kebijakan terhadap perubahan yang akan dilakukan.

b. Bagi Akademis

Sebagai sumbangsih kajian keilmuan tentang transformasi organisasi, sehingga dapat menjadi acuan untuk melakukan penelitian dan pengembangan kajian konsep transformasi organisasi.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Organisasi

Organisasi sering di maknai sebagai wadah individu-individu atau kelompok dalam mencapai suatu tujuan. Keputusan menjadi acuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sheldon (dalam Sutarto, 2002) menyatakan bahwa “Organisasi adalah penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi”.

Tugas-tugas yang dilaksanakan dalam suatu wadah tentu memiliki peran yang berbeda karena bakat dan keahlian setiap individu yang berbeda. Griffiths (dalam Sutarto, 2002) menyatakan bahwa organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan.

Individu-individu dalam melaksanakan fungsi yang berbeda-beda tentu ada sistem yang mengatur tata laksana yang saling terkait. Robbins (dalam Poerwanto, 2006) menjelaskan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Setiap individu akan berkoordinasi dan saling mempengaruhi dalam melaksanakan tujuan.

Sutarto (2002) menyatakan bahwa organisasi adalah sistem paling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Jelas bahwa organisasi adalah sebuah kumpulan individu dengan bakat dan tugas yang berbeda, yang memiliki tujuan serta saling berhubungan secara sistematis. Hubungan yang terjalin diatur berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing individu yang tergabung dalam suatu organisasi. Pengaturan hubungan antar anggota diatur secara formal dan birokrasi yang ditetapkan organisasi. Pengaturan ini bukan bermaksud untuk membatasi tetapi untuk memperjelas status dan peran.

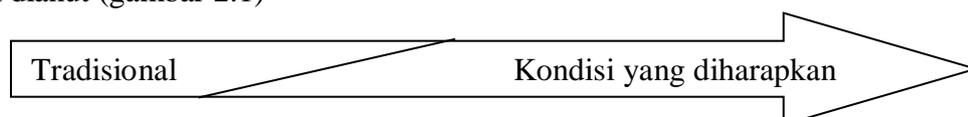
2.2 Transformasi Organisasi

Transformasi tidak hanya untuk mengatasi kondisi saat ini, tetapi suatu proses untuk mengatasi peluang yang belum diketahui, bentuk pasar baru atau pasar yang belum dikuasai, persaingan dan perubahan politik. Seperti yang dijelaskan Oden (1999) bahwa *“The change task is, therefore, not just about transformation to cope with the current situation: It is about creating processes equipped to cope with as yet unknown opportunities, markets, competition, and legislation”*. Transformasi akan mempertahankan Koperasi jika dilakukan dengan pertimbangan yang tepat, karena transformasi akan memberikan keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Pertimbangan yang tepat berupa pembahasan suatu usaha pembaharuan yang didasari dengan penyesuaian berdasarkan peluang yang dimiliki, perkembangan pasar, kompetisi, dan perubahan peraturan.

Menurut Daszko dan Sheinberg dalam Yulyana (2015), tidak semua perubahan adalah transformasi, tetapi setiap transformasi adalah perubahan. Siagian (2012) menyebutkan bahwa perubahan yang bersifat transformasional, yaitu:

- a. ia merupakan transisi skala besar yang secara fundamental mengubah cara yang digunakan oleh suatu organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, caranya menjalankan bisnis, caranya memproduksi, dan berbagai faktor strategis lainnya;
- b. sikap proaktif dalam menganggapi perubahan dilingkungan eksternal dan perubahan tersebut berlangsung dengan kecepatan tinggi;
- c. dalam kondisi kritis, tidak ada pilihan lagi selain melakukan transformasi, sebab apabila tidak dilakukan transformasi maka kelangsungan hidup organisasi dipertaruhkan.

Konsep transformasi secara sederhana merupakan pergeseran paradigma yang sebelumnya telah dianut kesuatu paradigma yang saat ini dianggap perlu untuk dianut (gambar 2.1)



Gambar 2.1 Pergeseran paradigma transformasi (Sumber Kilmann dan Covin, 1988)

Gambar tersebut memperjelas bahwa transformasi merupakan sebuah pergeseran dari suatu kondisi ke suatu kondisi yang baru. Kondisi dimana organisasi dapat bersaing dan bertahan dalam persaingan usaha.

2.2.1 Definisi Transformasi Organisasi

Menurut Kilmann, dan Covin dalam bukunya *corporate transformation* (1988), menyatakan bahwa “*Corporate transformation is a process by which organizations examine what the where, what they are, what they will need to be, and how to make the necessary changes*”. Transformasi merupakan sebuah proses suatu organisasi memeriksa apa dan dimana, apa yang akan diperlukan, dan bagaimana membuat perubahan yang diperlukan. Perubahan tersebut mempengaruhi kedua pelaksana psikologis dan strategis aspek sebuah organisasi berdasarkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Transformasi merupakan tuntutan cara baru memahami, berpikir, dan berperilaku oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuannya.

Transformasi dilakukan untuk membuat sebuah terobosan baru yang berhubungan dengan bentuk baru dari organisasi. Transformasi dilakukan secara terus menerus untuk menyesuaikan organisasi terhadap berbagai perubahan. Gouillart dan Kelly (1995) menyatakan bahwa “*Transformation is conceived in the individual human mind, but it is born in the mind of corporation as a whole. It is result of a choice, an act of will, by one, by a few, then by many, and finally by the critical mass needed to make radical change*”. Transformasi organisasi sebagai menyusun kembali konsepsi utama korporasi, untuk mencapai tujuan secara serempak sekalipun dalam implementasinya berbeda kecepatan.

Poerwanto (2013) mendefinisikan bahwa transformasi organisasional adalah proses perubahan organisasi yang mencakup struktur dan proses dalam rangka untuk meningkatkan kinerja yang sesuai dengan dinamika perkembangan lingkungan organisasi. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan melihat permasalahan setiap divisi. Produksi dan pemasaran menjadi fokus karena kinerja dapat dilihat dari kapasitas produksi yang mampu dilakukan dalam suatu periode dengan capaian produksi dalam periode yang sama. Bidang pemasaran dapat

dilihat dari jumlah produksi yang dihasilkan dibandingkan dengan serapan pasar terhadap produk yang dihasilkan.

Pembaharuan menjadi kata kunci dari dua definisi diatas, karena tujuan dilakukannya transformasi untuk memperbaiki kinerja. Pembaharuan dilakukan secara mendasar, bersamaan meskipun dalam kecepatan melaksanakan transformasi memiliki perbedaan. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan melihat permasalahan setiap divisi. Penelitian ini fokus pada transformasi KSU “Buah Ketakasi” pada unit produksi, transformasi harus melihat jumlah produksi yang dihasilkan dibandingkan dengan serapan pasar terhadap produk yang dihasilkan karena unit produksi membidangi produksi dan pemasaran produk.

2.2.2 Faktor Pendorong Terjadinya Perubahan

Menurut Robbins and Judge (2013), ada enam kekuatan pendorong perubahan, yaitu angkatan kerja, teknologi, guncangan ekonomi, persaingan, tren sosial dan politik. Menurut Undang-Undang No. 13 tahun 2003 Bab I Pasal 1 Ayat 2 disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Angkatan kerja akan mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja, ketika angkatan kerja lebih sedikit maka akan terjadi kesenjangan dan berdampak pada tingginya upah karyawan.

Teknologi merupakan salah satu sumber daya yang selalu berkembang dan menjadi salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam dinamika perubahan organisasi. Kamus besar bahasa Indonesia menjelaskan bahwa teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Sarana dalam bentuk mesin akan selalu berubah, maka transformasi didalam organisasi harus dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi yang dimiliki.

Kondisi ekonomi suatu negara sangat berpengaruh terhadap perubahan yang dilakukan. Guncangan ekonomi merupakan bentuk pengaruh eksternal dalam dinamika keorganisasian dan organisasi harus beradaptasi terhadap semua perubahan. Dinamika perekonomian global dalam era kolaborasi antar negara

akan menciptakan keterkaitan dan saling mempengaruhi stabilitas ekonomi maupun bisnis suatu negara.

Persaingan menuntut suatu organisasi untuk menjadi yang terbaik, memimpin pasar, dan menjadi yang paling berbeda. Kamus besar bahasa Indonesia menjelaskan bahwa persaingan adalah usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh perseorangan (perusahaan/negara). Jelas bahwa dalam bersaing organisasi harus memiliki nilai lebih yang membuatnya dipilih konsumen dengan beberapa keunggulan yang dimiliki.

Tren sosial menjadi salah satu indikator yang mempengaruhi keputusan pasar dalam mengkonsumsi produk. Tren adalah sesuatu yang sedang di bicarakan, dan dilakukan yang sifatnya mengikuti kondisi faktual yang di lakukan secara massif serta dalam rentang waktu yang sama. Kondisi saat ini yang mempengaruhi perilaku sosial seseorang dalam mengkonsumsi barang dan atau jasa sangat berpengaruh terhadap keputusan konsumen dalam menggunakan uangnya.

Perubahan yang di sebabkan oleh adanya pengaruh politik dapat dilihat dari adanya perubahan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian yang berubah menjadi Undang-Undang No 17 Tentang Perkoperasian Tahun 2012. Namun, pada tahun 2013 Undang-Undang No 17 Tahun 2012 telah dicabut dengan Putusan MK Nomor 28/PUU-XI/2013. Batalnya Undang-Undang No 17 tahun 2012 dikarenakan secara filosofis bertentangan dengan Pasal 33 ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945. Akhirnya, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dinyatakan berlaku untuk sementara waktu sampai dengan terbentuknya Undang-Undang yang baru. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh politik didalam mengarahkan perkembangan koperasi.

Kekuatan pendorong perubahan terdiri dari angkatan kerja, teknologi, guncangan ekonomi, persaingan, tren sosial dan politik merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi perubahan organisasi. Faktor yang dapat mendorong adanya transformasi pada organisasi berbentuk koperasi yakni

angkatan kerja yang menjadi anggota, teknologi, persaingan, dan politik. Fokus penelitian ini akan mengkaji faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja koperasi, dimana faktor eksternal tersebut yakni adanya tekanan persaingan dan perubahan tren sosial yang mengharuskan koperasi melakukan transformasi organisasi.

2.2.3 Sifat Perubahan Transformasional

Jenis perubahan organisasi dikategorikan dalam dua kelompok yakni berdasarkan ruang lingkup, dan berdasarkan waktu perubahan atau siklus perubahan. Berdasarkan ruang lingkup perubahan terdiri dari *incremental* dan *radical*, dimana *incremental* merupakan perubahan yang dilakukan secara bertahap dengan melibatkan sub sistem organisasi yang dilakukan langkah demi langkah secara berkelanjutan, sedangkan radikal merupakan perubahan yang tidak dilakukan secara terus menerus tetapi dilakukan secara tiba-tiba dan mendasar akibat pergeseran lingkungan eksternal. Jenis perubahan berdasarkan waktu perubahan terdiri dari *proactive* dan *reactive*, dimana *proactive* adalah setiap perubahan sistematis yang direncanakan untuk mendapatkan keuntungan dari situasi yang diharapkan, sedangkan perubahan *reactive* adalah perubahan yang dilakukan untuk menanggapi tekanan, atau peristiwa yang tak terduga pada umumnya, situasi ini terjadi atas strategi inisiatif pesaing yang menciptakan kondisi kurang baik pada perusahaan (Oden, 1999).

Oden (1999) mengkombinasikan empat dimensi perubahan yang telah dijelaskan diatas dalam sebuah matriks, yang tergambar dalam tabel 2.1. Tuning merupakan perubahan yang paling umum, *intense*, dan paling berisiko, tetapi efektif dalam mengantisipasi dan menghindari masalah bukan pasif serta menunggu masalah terjadi untuk mengambil tindakan. Adaptasi merupakan perubahan bertahap akibat gangguan eksternal sehingga organisasi bereaksi atas yang dihadapinya. *Conversational* tergolong perubahan proaktif dan *incremental* perubahan tipe ini digunakan untuk mengembangkan produk baru, dan pasar baru. Reklamasi merupakan tekanan kompetitif yang paling intens dan tergolong

perubahan berisiko dimana secara harfiah organisasi di hadapkan untuk menghadapi kematian.

Tabel 2.1 Empat tipe perubahan organisasi

	<i>Incremental</i>	<i>Radical</i>
<i>Proactive</i>	<i>Tuning</i>	<i>Conversation</i>
<i>Reactive</i>	<i>Adaptation</i>	<i>Reclamation</i>

Sumber: Oden (1999)

Berdasarkan penjelasan diatas, transformasi ditandai dengan berbagai karakteristik yang berbeda, pertama melibatkan perubahan radikal dan perubahan bentuk, struktur, serta sifat organisasi; kedua perubahan disebabkan oleh kekuatan eksternal; dan ketiga perubahan yang mempengaruhi semua bagian organisasi dan melibatkan berbagai tingkatan seperti desentralisasi, perampingan, dan relokasi geografis. Transformasi menciptakan perubahan yang signifikan atau kondisi hampir baru dari segi nilai, norma dan tindakan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di KSU “Buah Ketakasi” peneliti menggunakan konsep reklamasi dalam melihat transformasi yang terjadi di KSU “Buah Ketakasi”. Konsep reklamasi merupakan penggabungan konsep ruang lingkup dan waktu perubahan dimana perubahan tidak dilakukan secara terus menerus tetapi dilakukan secara tiba-tiba dan mendasar akibat pergeseran lingkungan eksternal serta perubahan yang dilakukan untuk menghadapi tekanan, situasi yang kurang baik bagi organisasi, maupun inisiatif dari organisasi. Reklamasi tergolong perubahan berisiko dimana secara harfiah organisasi dihadapkan dengan kondisi tidak menguntungkan (kalah bersaing). Hal ini sesuai dengan konsep yang di jelaskan oleh Kilmann yang menyatakan bahwa lingkup transformasi organisasi yakni:

- a. *transforming is a response to environmental and technological change by different types of organizations;*
- b. *transformation is a new model of the organization for the future;*
- c. *transformation is based on dissatisfaction with the old and belief in the new;*
- d. *transformation is a qualitatively different way of perceiving, thinking, and behaving;*
- e. *transformation is expected to spread throughout the organization at different rates of absorption;*

- f. *transformation is driven by line management;*
- g. *transformation is ongoing, endless, and forever;;*
- h. *transformation is orchestrated by inside and outside experts;*
- i. *transformation represent the leading edge of knowledge about organizational change;*
- j. *transformation generates more open communication ad feedback throughout the organization.*

Transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi: didasari atas respon terhadap perubahan teknologi dan lingkungan yang berkembang karena jika tidak melakukan perubahan maka organisasi akan semakin tertinggal. Produk KSU “Buah Ketakasi” akan semakin sulit dikenal, dipasarkan, dan distribusikan ketika organisasi tidak mampu menangkap perubahan, merespon perubahan, atau beradaptasi dengan lingkungan yang baru.

2.2.4 Bentuk Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi model Gouliart dan Kelly (1995) mencakup empat kategori yang disebut dengan *Four Re* (4RE), yaitu, *reframe*, *restructure* (restrukturasasi), *revitalize* (revitalisasi), *renew* (pembaharuan). Tabel 2.2 berikut menjelaskan model transformasi dan fokus dimensi.

Tabel 2.2 Model transformasi organisasi Kelly dan Gouilliant

Variabel	Fokus	Dimensi-dimensi
<i>Reframe</i>	Pola Pikir	1. Mencapai mobilisasi 2. Menciptakan visi 3. Membangun sistem terukur
Restrukturasasi	Kompetensi organisasi	4. Membangun model ekonomi 5. Teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik 6. Mendesain kembali tata kelola pekerjaan
Revitalisasi	Keorganisasian dan Pertumbuhan	7. Fokus kepada kehendak pasar 8. Menemukan bisnis baru 9. Merubah aturan berdasarkan teknologi informasi sebagai dasar menghadapi persaingan
Pembaharuan	<i>Spirit</i>	10. Menciptakan struktur 11. Membangun individu pembelajar 12. Pengembangan organisasi

Sumber: Gouilart dan Kelly (1995)

Sistem *reframe* merupakan konsepsi tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya. Dinamika perkembangan organisasi, konsepsi akan mengikuti kebutuhan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya, serta untuk mengembangkan diri. Kendala mendasar melakukan *Reframe* yakni pola pikir tertentu sehingga suatu organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Dimensi *Reframe* terdiri dari mencapai mobilisasi (*achieve mobilization*), menciptakan visi (*create vision*) dan membangun sistem terukur (*build a measure system*). Mobilisasi didapat dengan mengembangkan program partisipasi karyawan dan proses *work-out*, dengan mobilisasi dapat menciptakan segala potensi serta menanggapi aspirasi seluruh individu yang diluruskan dengan visi. Menciptakan visi akan mempersiapkan arah organisasi dan akan memotivasi individu untuk berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Langkah selanjutnya yakni menciptakan sistem pengukur, tujuannya untuk menerjemahkan pencapaian, mendefinisikan tindakan berdasarkan target yang telah ditetapkan.

Sistem restrukturisasi berkaitan dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi yang dapat dicapai organisasi. Bentuk organisasi yang ramping, datar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang utama dalam melakukan restrukturisasi. Pendekatan restrukturisasi terkandung 3 unsur yang meliputi, (1) membangun model ekonomi (*construct an economic model*), model ekonomi dapat memberikan pandangan bagi organisasi tentang dimana dan bagaimana suatu nilai tumbuh atau hilang; (2) teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik (*align the physical infrastructure*) merupakan salah satu ukuran terhadap arah dan strategi suatu organisasi yang sifatnya relatif tetap, kaku, serta tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada; (3) mendesain kembali arsitektur pekerjaan (*redesign the work architecture*), merupakan suatu pekerjaan yang diselesaikan melalui proses jaringan kompleks.

Sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Sistem revitalisasi organisasi terdiri dari 3 komponen yaitu: strategi memfokuskan kepada pasar (*achieve market focus*), merupakan usaha menghubungkan pola pikir organisasi

dengan lingkungan; strategi menemukan bisnis baru (*invent new business*), merupakan strategi untuk membangun kemampuan perusahaan melalui berbagai pendekatan seperti: kemitraan, merger dan akuisisi; dan pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi (*change the rules through information technology*), merupakan usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar untuk mencari solusi dan menghadapi persaingan.

Strategi sistem pembaharuan berkaitan dengan sumberdaya manusia (SDM), dimana manusia menjadi unsur yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi. Selain itu, manusia mempunyai kompetensi dan kemampuan belajar yang adaptif terhadap perubahan oleh karena itu SDM menjadi salah satu inventaris organisasi sebagai alat yang terciptanya sirkulasi pengetahuan dilingkungan. Sistem pembaharuan terdiri tiga unsur meliputi, menciptakan struktur *reward* (*Create a reward structure*), sistem pemberian apresiasi tidak hanya untuk memotivasi tetapi untuk mendorong terciptanya semangat kerja, produktivitas, dan meningkatkan kinerja organisasi secara umum; membangun individu belajar (*build individual learning*) merupakan dasar terciptanya organisasi pembelajar karena organisasi mengalami perkembangan ketika komitmen untuk meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan melalui proses belajar diterapkan; dan pengembangan organisasi (*develop the organization*) berarti menciptakan *a sense of community* diantara individu dalam organisasi, sehingga interaksi antara individu sangat bergantung pada struktur organisasi.

Penelitian ini akan memfokuskan transformasi ke arah keorganisasian koperasi untuk mempercepat perkembangan koperasi, dimana koperasi akan bertransformasi sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal (pasar dan pesaing) untuk memanfaatkan potensi serta meningkatkan pemanfaatan potensi. Konsep ini mengharuskan koperasi untuk menyelaraskan visi mereka dengan lingkungan eksternal, bentuknya dapat berupa produk yang dapat diterima konsumen dalam kondisi saat ini (tren sosial). Berdasarkan konsep yang ada, model transformasi organisasi yang dilakukan KSU “Buah Ketakasi” yakni transformasi model

revitalisasi. Revitalisasi organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal terutama perkembangan pasar dan pesaing.

Idealisme koperasi harus menjadi keunggulan dalam bersaing bukan sebagai pembatas koperasi untuk tumbuh dan berkembang. Bentuk transformasi dapat dilakukan dengan membangun individu pembelajar, pengembangan organisasi, dan mendesain kembali tata kelola pekerjaan. Hal ini dilihat dari penelitian sebelumnya bahwa perkembangan organisasi ditinjau dari sumberdaya manusia yang dikelola dengan baik.

2.2.5 Format Pergeseran Karakteristik Organisasi Modern

Karakteristik organisasi saat ini telah bergeser akibat dari perubahan dalam beberapa bidang. Fungsi dan bangunan organisasi semakin berkembang mengikuti berbagai pendekatan serta usaha memenuhi tuntutan organisasi. McDermott (dalam Poerwanto, 2003) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi adalah organisasi yang berusaha untuk memenuhi tuntutan seperti: peningkatan rasa memiliki atau tanggung jawab diantara para karyawan; melakukan pemberdayaan dan pelibatan seluruh karyawan di semua tingkatan organisasi; dan kecepatan, kemampuan daya tangkap, kualitas terhadap keinginan dan kepuasan pelanggan seperti yang terdapat dalam tabel 2.3.

Tabel 2.3 Pergeseran Karakteristik Organisasi Modern

Dari	Ke arah
a. Individual;	a. Tim;
b. Statis, mapan, dan kaku;	b. Dinamis, berubah, dan fleksibel;
c. Rentang kendali sempit;	c. Rentang kendali luas;
d. Fungsional;	d. Integrasi, melibatkan setiap unit dalam kebijakan dan strategi;
e. Menekankan pada pengendalian;	e. Memberi wewenang;
f. Orientasi keuntungan finansial;	f. Orientasi kepuasan pelanggan dan keuntungan (citra, penguasaan iptek, memiliki tanggung jawab sosial);
g. Sentralisasi;	g. Desentralisasi;
h. Komunikasi dari atas kebawah.	h. Komunikasi dua arah, dan literal.

Sumber: Poerwanto (2003).

Berdasarkan tabel diatas dapat dipahami bahwa organisasi modern harus mengutamakan kerja sama dengan struktur yang cenderung lebih rata. Sistem desentralisasi digunakan oleh organisasi yang memiliki berbagai unit bisnis, arah

organisasi yang menuju ke komunikasi dua arah, memberi wewenang, integrasi, dan kerja dalam tim telah menjadi nilai dasar di koperasi sehingga peneliti tidak akan memfokuskan pada aspek tersebut. Penelitian akan melihat fokus organisasi akan bertransformasi kearah orientasi kepuasan pelanggan dan keuntungan (citra, penguasaan iptek, memiliki tanggung jawab sosial), dan organisasi yang dinamis serta fleksibel untuk memanfaatkan serta memaksimalkan potensi sebagai keunggulan bersaing. Hal ini, berkaitan dengan model transformasi organisasi yang dilakukan oleh KSU “Buah Ketakasi” dimana revitalisasi organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal organisasi. Kepuasan pelanggan dan keuntungan (citra, penguasaan iptek, memiliki tanggung jawab sosial), dan organisasi yang dinamis serta fleksibel untuk memanfaatkan serta memaksimalkan potensi merupakan orientasi transformasi dalam model revitalisasi organisasi.

2.2.6 Proses Transformasi Organisasi

Proses transformasi melalui beberapa tahap persiapan yang diawali dengan mendiagnosis esensi dari perubahan karena perubahan harus selaras dengan visi organisasi. Keberhasilan transformasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memberdayakan anggotanya untuk melaksanakan rencana. Rencana transformasi harus memastikan organisasi untuk mampu mencapai visi, mengembangkan dan memelihara kepercayaan anggota agar tidak terjadi resistensi, memastikan komunikasi serta koordinasi berjalan baik, dan mendorong kreativitas serta organisasi pembelajar.

Oden (1999) menyebutkan beberapa persiapan pemimpin dalam sebelum melakukan transformasi dan diagnosis yakni: meningkatkan komitmen untuk mengubah, mengembangkan dewan pengarah eksekutif, dan penilaian organisasi serta diagnosis. Meningkatkan komitmen mengubah dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi ketidakpuasan dengan kondisi saat ini, membuat rasa urgensi, meningkatkan komitmen untuk mengubah, peran krisis, dan mencapai komitmen untuk transformasi. Kondisi organisasi yang stabil dan tidak ada ancaman yang dapat mengganggu stabilitas organisasi membuat organisasi tidak

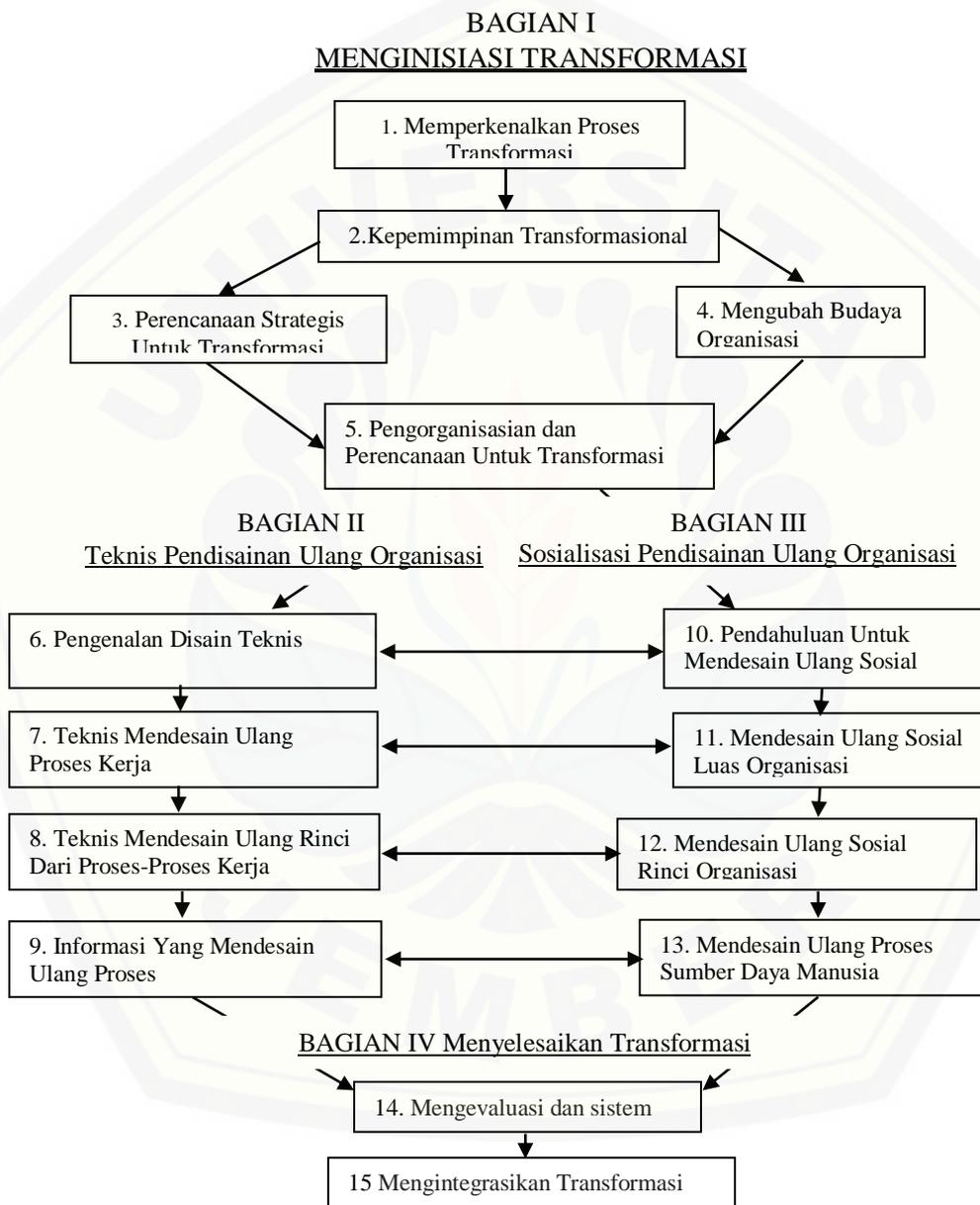
dapat bergerak menuju perubahan. Tahap ini sangat penting menyajikan informasi spesifik tentang pergeseran dalam lingkungan bisnis dimasa depan agar para pemimpin mau melaksanakan transformasi. Pentingnya hal ini karena untuk menekankan perbedaan antara persepsi masyarakat dan realitas dari kondisi saat ini, hingga timbulnya komitmen untuk berubah. Komitmen untuk berubah dapat diperkuat dengan rasa urgensi pada semua anggota organisasi bahwa transformasi adalah jalan bersama mencapai tujuan. Sebagai alat untuk mengontrol jalannya transformasi organisasi dapat membuat sebuah dewan pengarah eksekutif berjalan sebagai tim pemandu jalannya transformasi agar tidak keluar pada standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai alat untuk mengontrol jalannya transformasi organisasi dapat membuat sebuah dewan pengarah eksekutif berjalan sebagai tim pemandu jalannya transformasi agar tidak keluar pada standar dan tujuan yang telah ditetapkan.

Oden (1999) dalam bukunya *Transforming the Organization* menjelaskan terdapat dua subsistem agar transformasi organisasi dapat berjalan secara terstruktur dan terkelola yakni subsistem sosial dan sistem teknis, seperti yang tergambar dalam gambar 2.2. Konsep proses transformasi organisasi dianggap efektif untuk menghindarkan organisasi terhadap resistensi, baik saat tahap persiapan, tahap perencanaan, tahap melakukan perubahan, bahkan sampai perubahan terbentuk. Pembagian jalur ini tidak membuat jalur berjalan sendiri tetapi beriringan dan selaras dengan cara komunikasi yang konstan.

Proses transformasi terdiri dari empat tahapan yakni, memulai transformasi, mendesain ulang teknis organisasi, mendesain ulang sosial organisasi, dan menyelesaikan organisasi. Tahap pertama terdiri atas: perencanaan, strategis untuk transformasi, mengubah budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, memperkenalkan proses transformasi; tahap kedua terdiri atas: informasi yang mendesain ulang proses, teknis mendesain ulang rinci dari proses-proses kerja, teknis mendesain ulang proses kerja, dan pengenalan desain teknis;

Proses transformasi dilakukan melalui dua arah yakni dengan pendekatan teknis dan pendekatan sosial bertujuan untuk menjaga stabilitas koperasi.

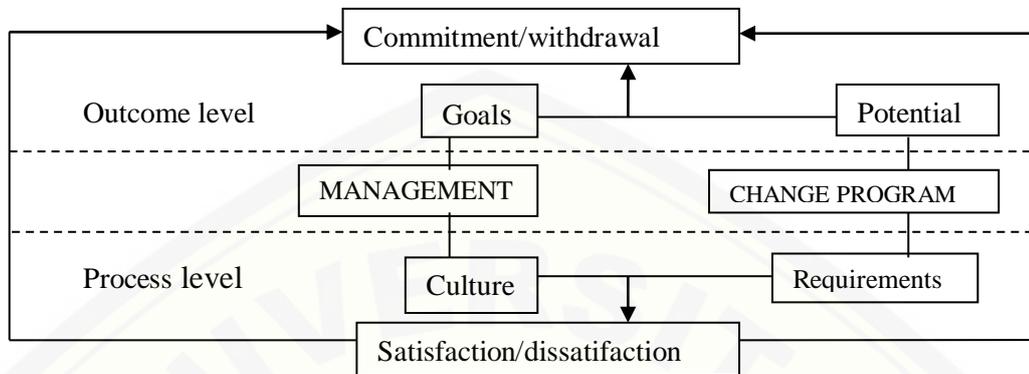
Stabilitas yang dimaksud yakni berupa keseimbangan keinginan pengurus koperasi dengan kondisi anggota koperasi. Pengurus yang memiliki tujuan untuk mengembangkan koperasi harus sesuai dengan putusan rapat anggota dan menyesuaikan dengan kemampuan sumberdaya manusia koperasi.



Gambar 2.2 Proses transformasi organisasi (Sumber: Howard, 1999)

Transformasi organisasi akan lebih konkrit ketika terdapat alur, tujuan, dan dasar sebelum terjadinya transformasi. Menaksir perbandingan diantara organisasi dan pengusulan perubahan merupakan konsep yang disampaikan oleh Kilmann,

dan Covin (1998) dalam bukunya *Corporate Transformation*. Berikut gambar *assessing the match between the organization and the proposed changed program*:



Gambar 2.3 Alur Urgensi Transformasi Sumber: (Kilmann dan Covin 1988: 201)

Gambar tersebut menjelaskan bahwa transformasi berawal dari tahap Process level dimana kebiasaan saat ini atau pola saat ini yang telah bertahan dalam waktu yang relatif lama akan dirubah karena adanya sebuah pembaharuan proses mengharuskan adanya transformasi. Urgensi tersebut karena adanya ketidakpuasan terhadap kondisi yang telah dicapai saat ini atau adanya tujuan yang tidak tercapai serta tujuan baru yang akan dicapai. Komitmen dan sistem tata kelola sebelumnya yang telah dibangun ditinjau kembali. Urgensi untuk berubah karena adanya sebuah potensi atau peluang yang lebih besar dan menjanjikan sehingga program baru akan dirancang. Program baru yang telah mencapai *outcome level* yang akan diwujudkan dan disetujui dalam bentuk komitmen baru.

2.3 Koperasi

Hatta (2015) dalam bukunya *Koperasi Membangun Membangun Koperasi* menjelaskan bahwa Koperasi bukan sebuah lembaga yang anti pasar tetapi sebagai *self-help* lapisan masyarakat bawah untuk bisa mengendalikan pasar, karena itu koperasi harus bekerja dalam sistem pasar dengan cara menerapkan efisiensi. Koperasi merupakan sebuah lembaga terbuka yang melayani permintaan dari non-anggota. Menolong diri sendiri merupakan kewajiban semua anggota koperasi yang bersepakat secara bersama-sama menggunakan jasa koperasi untuk

memenuhi kebutuhannya dan mempromosikan koperasi sehingga menjadi kuat, sehat, mandiri, dan besar.

2.3.1 Definisi Koperasi

Undang-Undang No 25 Tentang Perkoperasian Tahun 1992 pasal 1 menyatakan “koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.

Hatta (2015) mendefinisikan koperasi sebagai usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong-menolong. Usaha yang dibangun berasal dari dana suaka masyarakat untuk memenuhi kebutuhan anggota koperasi dengan dasar saling membantu.

Definisi koperasi yang dikemukakan *International Cooperative Alliance* (ICA) tampaknya selalu mengalami perubahan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Definisi terbaru dari ICA dalam (Masnur, 2016), koperasi adalah asosiasi yang bersifat otonom dengan keanggotaan bersifat terbuka dan sukarela untuk meningkatkan kebutuhan ekonomi, sosial, dan *culture* melalui usaha bersama saling membantu dan mengontrol usahanya secara demokratik. Koperasi dapat diartikan sebagai usaha bersama untuk memperbaiki kehidupan bersama dengan tata kelola otonom, demokratik dan secara suka rela. Usaha yang akan membantu ekonomi anggota sebagai perorangan bahkan anggota secara umum. Koperasi dapat dimaknai sebagai suatu badan usaha yang melandaskan aktifitas untuk kesejahteraan bersama dengan menggunakan sistem usaha bersama yang saling menguntungkan.

2.3.2 Jenis Koperasi

Jenis koperasi yang dianjurkan bung Hatta (2015) yakni koperasi konsumsi, koperasi produksi, dan koperasi kredit. Koperasi yang melayani kebutuhan anggota merupakan koperasi konsumsi, koperasi produksi merupakan wadah bagi petani dan peternak untuk menjual serta mendapatkan kepastian harga

penjualan, dan koperasi kredit untuk melayani pedagang kecil dan pengusaha kecil untuk memenuhi kebutuhan modal.

Undang-Undang No 25 Tahun 1992 Pasal 16 menyatakan bahwa “jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya”. Artinya, koperasi bebas menentukan jenis koperasi yang di bentuk dan jenis usaha yang akan dijalankan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki oleh anggota dan masyarakat sekitar. Koperasi juga dapat menggabungkan berbagai jenis usaha yang potensial untuk dikembangkan dan menyesuaikan dengan permintaan anggota. Bentuk koperasi dapat berupa Koperasi Serba Usaha (KSU), dimana usaha yang dijalankan dapat berupa gabungan koperasi produksi, konsumsi, atau koperasi jasa dan kredit.

2.3.3 Bentuk Koperasi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 60 Tahun 1959 pasal 13 dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan bentuk koperasi ialah “tingkat-tingkat koperasi yang didasarkan pada cara-cara pemusatan, penggabungan dan perindukannya. Bentuk koperasi tersusun berdasarkan anggota yang mendirikan koperasi”. Pasal 14 Peraturan Pemerintah No 60 Tahun 1959 disebutkan bahwa koperasi tersusun dalam tingkatan-tingkatan: primer, pusat, gabungan, dan induk. Koperasi primer adalah koperasi yang beranggota orang-orang dan yang mempunyai sedikit-sedikitnya 25 orang anggota; koperasi pusat adalah gabungan beberapa koperasi yang mempunyai sangkut-paut dalam usahanya serta beranggota sedikit-dikitnya 5 buah koperasi primer; gabungan koperasi adalah gabungan dari beberapa koperasi pusat; induk koperasi adalah gabungan dari beberapa gabungan koperasi. Berdasarkan pengertian diatas, KSU “Buah Ketakasi” termasuk dalam koperasi primer karena koperasi ini berdiri sendiri dengan anggaran dasar sendiri.

2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai acuan dalam menyusun hasil penelitian yang dianggap memiliki relevansi terhadap topik penelitian yang dilakukan oleh penulis yakni tentang transformasi organisasi

sehingga penulis mampu memahami kondisi aktual dilapangan berdasarkan referensi terdahulu. Tinjauan penelitian terdahulu yang digunakan peneliti ditunjukkan dalam tabel 2.4.

Penelitian yang dilakukan Buschmeyera, dkk (2016) menunjukkan dampak terbesar dalam perubahan perilaku dan perubahan yang berhasil melalui pengembangan personal serta penetapan tujuan. Artinya, harus ada perhatian khusus untuk pengembangan pedoman merancang pengembangan personal dan bentuk tujuan, sehingga ada rekomendasi konkrit untuk melakukan tindakan dalam menuju solusi berorientasi. Penyusunan program pengembangan penting untuk melinearkan visi dan memfokuskan pemecahan masalah yang ingin diselesaikan.

Sumber daya manusia dan visi menjadi dasar terjadinya transformasi. Manusia telah menjadi alat bersaing karena manusia yang menguasai pengetahuan, teknologi dan informasi. Pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan kualitas, kemampuan dan keterampilan personal. Melalui pengetahuan yang dimiliki manusia, pelibatan karyawan dalam mengambil keputusan akan semakin efektif serta membantu dan meningkatkan kesuksesan transformasi yang berorientasi atas rekomendasi konkrit. Orientasi organisasi dapat dirumuskan dalam sebuah visi yang dapat menjelaskan varian resistensi dan capaian sebagai sebuah target. Jurnal Brzezinski, dan Bak (2015) yang berjudul *Management of Employees' Commitment in the Process of organization Transformation* mengungkapkan bahwa pendekatan yang komprehensif untuk proses transformasi melalui pemahaman eksekutif tertinggi untuk memahami dan menerima kebutuhan menerapkan perubahan. Artinya, karyawan diberikan informasi tentang target, tindakan, dan harapan organisasi lalu biarkan mereka memahami kebutuhan akan perubahan dan peran mereka dalam seluruh proses transformasi. Metode ini memungkinkan mendorong karyawan untuk meningkatkan inovasi dengan menciptakan solusi baru, meningkatkan inisiatif, dan membangun komitmen.

Pelibatan karyawan dalam mengambil keputusan mampu menjelaskan keraguan dan kecemasan terhadap transformasi yang diterapkan. Informasi tentang jalannya

proses transformasi dapat meningkatkan rasa aman, meningkatkan loyalitas, kesadaran, keterlibatan, memahami dan berperan aktif dalam proses transformasi organisasi. Resistensi akan dapat dikendalikan dengan menggunakan kesepahaman karyawan atau anggota.

Tabel 2.4 Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

Keterangan	Penelitian terdahulu	Penelitian sekarang
Peneliti	Achim Buschmeyera, Günther chuha, dan Daniel entzel (2016)	Stanislaw Brzezinski, dan Agnieszka Bak (2015) Ridho Pratama Putra (2016)
Judul	<i>Organizational transformation towards Product-Service Systems – empirical evidence in managing the behavioral transformation process</i>	<i>Management of Employees' Commitment in the Process of organization Transformation</i> Transformasi Organisasi Koperasi Serba Usaha “Buah Ketakasi” Sidomulyo Kabupaten Jember
Jenis Penelitian	<i>Exploratory research</i>	<i>Study literature</i> Riset Studi Kasus
Analisis	<i>structural equation modeling and the PLS algorithm</i>	<i>Documentation and observation</i> Kualitatif
Hasil penelitian	Perilaku pada organisasi dan tingkat individu dapat dipengaruhi dan memiliki dampak fundamental pada keberhasilan transformasi	Pendekatan yang komprehensif dan efektif untuk proses transformasi yakni dengan melibatkan karyawan dalam pengaturan.

Sumber: Hasil kajian peneliti 2017

Penelitian terdahulu dengan topik yang sama meskipun tujuan penelitian yang berbeda tergolong relevan sebagai pemandu peneliti untuk memahami transformasi organisasi pada KSU “Buah Ketakasi”. Semua penelitian diatas berfokus pada cara organisasi mulai melakukan transformasi, sehingga sangat relevan untuk digunakan sebagai referensi peneliti dalam mengkaji Transformasi Organisasi pada KSU “Buah Ketakasi”. Perhatian ke anggota organisasi dalam melakukan transformasi dan pelibatan langsung anggota untuk melakukan transformasi dalam penelitian terdahulu akan mengarahkan peneliti untuk

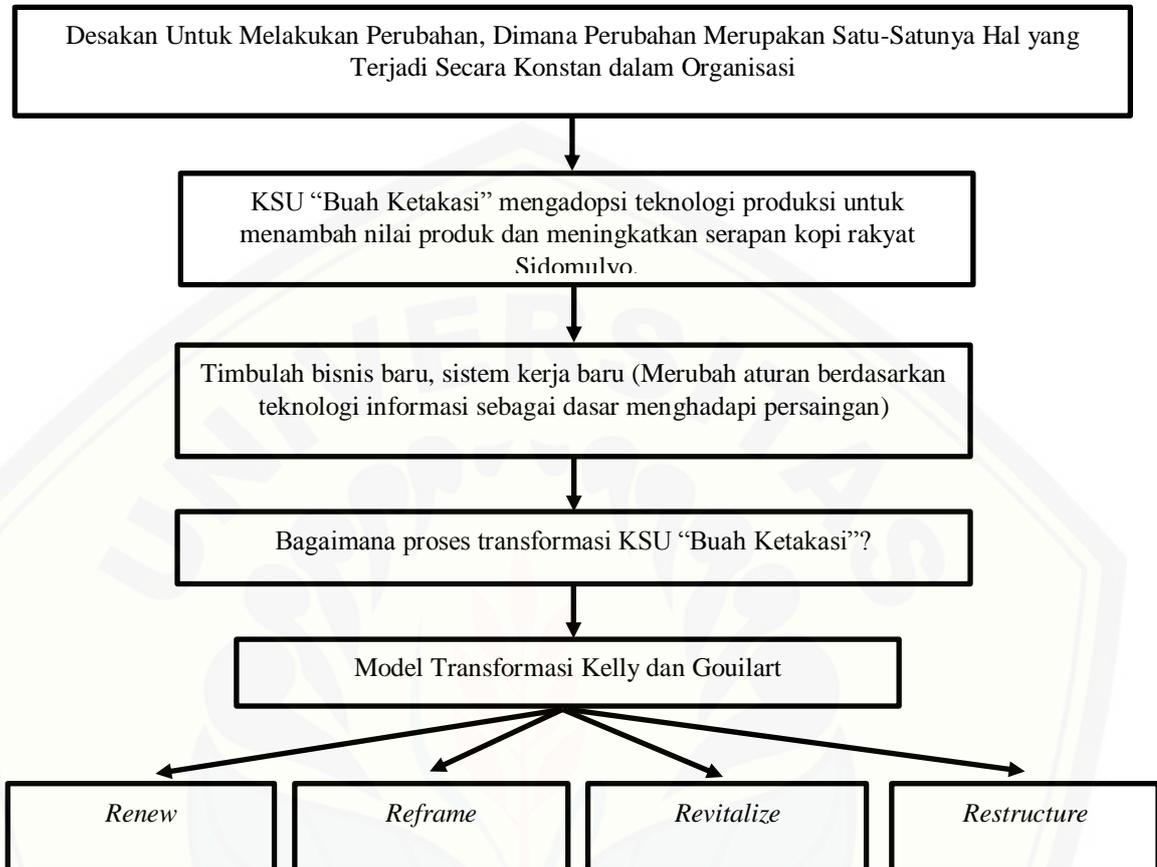
melakukan transformasi dua arah yakni secara teknis dan sosial. Perbedaan dalam penelitian ini adalah perbedaan dalam segi waktu dan lokasi penelitian. Selain itu, bentuk organisasi yang berupa Koperasi akan memberikan perbedaan dalam hal strategi organisasi untuk menghadapi perubahan.

2.5 Kerangka Penelitian

Penelitian ini bangun atas data dan kondisi pengelolaan organisasi pada KSU “Buah Ketakasi” yang terjadi sejak tahun 2012 serta rencana organisasi yang telah di buat melalui Rapat Akhir Tahun (RAT) koperasi. Penulis memfokuskan pengkajian pada metode yang digunakan KSU “Buah Ketakasi” dalam menjualkan produk hilir yang telah diproduksi. Jika dilihat dari sisi efektifitas kerja, maka penjualan produk hilir dapat dinilai efektif karena produk dapat diterima pasar tetapi jika dilihat dari sisi optimalisasi penggunaan sumberdaya dan pemanfaat peluang KSU “Buah Ketakasi” belum mampu memaksimalkan potensinya dan harus berbenah. Hal ini, mengindikasikan bahwa pengelolaan KSU “Buah Ketakasi” belum berjalan dengan baik dan diperkuat dengan prinsip koperasi yang mengutamakan kesejahteraan bersama. Konsep sejahtera bersama akan dapat terwujud jika KSU “Buah Ketakasi” dapat mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki.

Peneliti melihat bahwa, koperasi merupakan suatu organisasi yang memiliki keunikan secara sistem pengelolaan dan cara terbentuknya. Koperasi harus selalu beradaptasi dengan segala perubahan, untuk mempertahankan koperasi bahkan untuk mengembangkan koperasi. Transformasi koperasi menjadi koperasi yang mampu untuk memproduksi kopi bubuk dengan adopsi teknologi yang telah dilakukan belum cukup untuk memenangkan persaingan pasar produk kopi. Saat ini, koperasi dihadapkan dengan pasar bebas dan pasar yang horizontal. Optimalisasi pengelolaan sumber daya harus dilakukan koperasi, untuk itu KSU “Buah Ketakasi” harus bertransformasi untuk menghadapi persaingan. Konsep model transformasi organisasi Kelly dan Gouillart dan proses transformasi Oden akan menjadi pendamping peneliti dalam proses menyimpulkan transformasi organisasi koperasi, sehingga peneliti dapat menyimpulkan transformasi

organisasi yang dilakukan KSU “Buah Ketakasi”. Berikut bagan kerangka penelitian pada gambar 2.4.



Gambar: 2.4 Kerangka Penelitian

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Berdasarkan fokus kajian dan tujuan penelitian yang telah di uraikan pada latar belakang, serta rumusan masalah, tipe penelitian yang sesuai untuk digunakan peneliti yaitu tipe penelitian studi kasus instrumental tunggal dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dijelaskan berdasarkan realita yang tampak atau tidak tampak, dan realita yang disadari maupun realitas yang tidak disadari. Artinya, peneliti sebagai instrumen penelitian membangun realitas yang dipersepsikan yang telah difokuskan berdasarkan aspek-aspek tertentu. Moleong (2016) menyatakan bahwa:

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penggunaan metode penelitian tersebut diharapkan mampu membantu penulis dalam memahami serta mendeskripsikan transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” secara holistik dan mendalam berdasarkan informasi dan data.

Satuan analisis dalam studi kasus dapat berupa kasus majemuk atau kasus tunggal. Creswell (2015) menyatakan bahwa:

Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan-nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya: pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus.

Penelitian ini akan menggunakan kasus tunggal, dimana kasus akan difokuskan lingkup transformasi organisasi di KSU “Buah Ketakasi”. Studi kasus instrumental tunggal merupakan salah satu dari tiga tipe studi kasus (studi kasus instrumental tunggal, studi kasus kolektif/majemuk, dan studi kasus instrinsik).

“Studi kasus instrumental tunggal memfokuskan peneliti pada isu atau persoalan, kemudian memilih kasus terbatas untuk mengilustrasikan suatu persoalan” (Stake dalam Creswell, 2015). Penelitian ini akan difokuskan untuk mendalami kasus transformasi pada bidang fungsional dimana Unit Produksi KSU “Buah Ketakasi” akan menjadi sorotan pendalaman yang hasilnya akan dideskripsikan dalam bab pembahasan.

3.2 Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan tahap awal dari proses penelitian, dimana segala sesuatu yang kemudian diperlukan dari awal proses penelitian hingga akhir disiapkan, yang nantinya menunjang peneliti dalam menjalankan penelitian. Persiapan mendasar seperti mempersiapkan pustaka, menentukan lokasi, dan karakteristik informan. Penulis melakukan hal-hal berikut sebagai tahap persiapan penelitian ini:

a. Observasi Awal dan Studi Pustaka

Observasi lapang merupakan sarana bagi peneliti kualitatif untuk meninjau semua situasi dilapangan. Peninjauan lapangan bertujuan untuk memastikan masalah penelitian dengan mempertimbangkan kenyataan yang ada dilapangan. Peneliti akan lebih baik jika berpegang teguh pada kumpulan data yang dikembangkan, artinya penelitian kualitatif akan memberikan gambaran nyata yang akan diteliti dengan melakukan pengamatan langsung serta data yang terkumpulkan. Data yang terkumpul akan diolah oleh peneliti berdasarkan pengetahuan yang dimiliki peneliti. Penting bagi peneliti untuk mempertajam wawasannya dengan mendalami literatur yang akan di teliti.

Studi kepustakaan merupakan tahap persiapan dimana peneliti melakukan pengkajian terhadap berbagai literatur untuk mematangkan pemahaman. Studi yang dilakukan akan mempengaruhi penerjemahan hasil pengamatan lapang yang telah dilakukan. Disini terlihat, subjektifitas peneliti dalam memandang dan menilai fenoma yang terjadi. Penelusuran literatur teori tentang transformasi organisasi dan tentang perkoperasiaan, jurnal, serta hasil penelitian terdahulu

menjadi langkah awal yang dilakukan peneliti untuk memperkaya pemahaman keilmuan mengenai topik yang diteliti.

b. Penentuan Lokasi dan Waktu

1) Lokasi

Penulis memiliki konsentrasi kajian keilmuan dibidang Pengembangan dan Perubahan Organisasi. Pada penelitian ini, peneliti tertarik mendalami kajian transformasi organisasi pada organisasi yang berbentuk koperasi. Transformasi merupakan bagian dari perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan transformasi. Koperasi merupakan sebuah wadah dimana orang perseorangan atau kelompok-kelompok berkumpul dan menjalankan tujuan bersama-sama, yang dikelola untuk menolong diri sendiri. Keunikan subjek dan objek penelitian yang tergambar, mengarahkan peneliti untuk mengeksplorasi keilmuan transformasi organisasi koperasi. Koperasi memiliki sistem nilai yang unik, dan memiliki orientasi pada anggota (kesejahteraan bersama) serta dinamika dalam pengembangan organisasi yang berbeda dengan organisasi bisnis lainnya.

KSU “Buah Ketakasi” Desa Sidomulyo, Kecamatan Silo, Jember menjadi tempat melakukan eksplorasi pengetahuan Transformasi Organisasi. KSU “Buah Ketakasi” merupakan salah satu koperasi yang terdapat di wilayah Silo beralamatkan di Jl. Gunung Gending 02 Ds. Sidomulyo. Penulis melakukan penelitian di KSU “Buah Ketakasi” karena diantara diantara KSU yang ada di wilayah Sidomulyo yang memiliki kemampuan bertahan dan bersaing, prestasi, serta melakukan pengembangan produk. KSU “Buah Ketakasi” merupakan koperasi yang yang tergolong mampu memanfaatkan sumber daya alam untuk mensejahterakan masyarakat. Selain itu, adanya perubahan regulasi tentang Perkoperasian menjadikan koperasi harus melakukan transformasi sesuai dengan perkembangan peraturan. Berdasarkan berbagai fenomena yang terjadi diatas, memantapkan niat peneliti untuk mendeskripsikan transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi”.

2) Waktu

Penelitian ini akan berlangsung selama dua bulan, sejak Bulan Februari 2017 hingga bulan maret 2017. Penetapan waktu penelitian digunakan untuk

menggambarkan hasil pengamatan peneliti berdasarkan hasil pengamatan pada periode yang telah ditetapkan peneliti. Detail waktu penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.1. Penelitian ini berfokus pada kondisi KSU “Buah Ketakasi” sejak tahun 2012 hingga tahun 2016 untuk mendapatkan kondisi dimasa yang akan datang dengan sumber data kata-kata dan tindakan serta sumber data dokumen. Kondisi dimasa depan yakni sebuah kondisi dimana produk KSU “Buah Ketakasi” dapat diterima pasar dan mampu memenangkan persaingan. Data yang akan dikumpulkan dari berbagai sumber harus berkaitan dengan topik dan waktu yang telah ditetapkan peneliti.

Tabel 3.1 Jadwal penelitian

Aktivitas Penelitian	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Studi kepustakaan	■	■							
Observasi pendahuluan	■	■							
Penyusunan proposal	■								
Konsultasi proposal		■	■						
Seminar proposal				■					
Revisi proposal				■					
Pengumpulan data					■	■			
Analisis data							■		
Konsultasi hasil							■	■	
Penyempurnaan skripsi								■	■
Pembuatan jurnal								■	■
Penggandaan skripsi									■

c. Penentuan Informan

Mengidentifikasi dan menentukan fokus kajian yang hendak di pelajari dapat dilakukan dengan berbincang dan mengamati topik penelitian. Perbincangan dapat dilakukan dengan cara, peneliti masuk dalam lingkungan dimana penelitian dilaksanakan. Penunjukan *gatekeeper* atau informan penting untuk mendapatkan akses dan persetujuan menjadi kunci dari penelitian ini. *Gatekeeper* merupakan istilah dalam proses pengumpulan data dalam menunjuk individu yang harus

didatangi peneliti sebelum memasuki tempat penelitian [Hammersley dan Atkinson (dalam Creswell, 2015)].

Penelitian ini menggunakan key informan sebagai salah satu sumber informasi. Gilchrist dalam Creswell (2015) menyatakan bahwa informan penting (atau *key informants*) adalah individu yang ditemui oleh peneliti dalam proses pengumpulan data karena mereka memiliki pengetahuan yang baik, mudah diakses, dan dapat memberikan petunjuk tentang informasi lain.

Informan adalah orang yang memberikan informasi kepada peneliti. Moleong (2016) menyatakan bahwa Informan adalah seseorang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Peran informan dalam penelitian Studi Kasus yang dilakukan peneliti sangatlah penting karena bagian dari data yang dikumpulkan peneliti dalam mendeskripsikan transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi”. Faisal (dalam Sugiono, 2016) ada beberapa kriteria dalam pemilihan informan, kriteria ini akan digunakan sebagai acuan dasar peneliti untuk memilih informan, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati.
- 2) Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- 3) Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- 4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
- 5) Mereka yang pada mulanya tergolong ‘cukup asing’ dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Penelitian ini dalam menentukan informan kunci harus melalui tahap *Gatekeeper* artinya mendapatkan persetujuan dan berdasarkan kriteria yang ditetapkan peneliti.

Penentuan Informan sebagai sumber data dilakukan secara purposif. Prosedur purposif adalah satu strategi menentukan informan dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih dan

relevan dengan masalah yang diteliti, Bungin (2014:107). Kunci dasar dari prosedur purposif yakni penguasaan informasi dan secara logika informan menguasai langsung informasi yang terjadi. Purposif berarti peneliti memilih individu-individu dan tempat diteliti karena mereka dapat secara spesifik memberikan pemahaman tentang masalah riset dan fenomena dalam studi tersebut. Informan kunci dapat berperan sebagai informan dan tambahan informan dapat dilakukan jika peneliti merasa perlu menambahkan informan baru dan sesuai dengan kriteria peneliti.

Penggunaan purposif dalam penelitian ini dapat mempertegas peneliti sebagai instrumen penelitian, dimana penelitalah yang menentukan keseluruhan skenario penelitian. *Gatekeeper* dalam penelitian ini yaitu:

Nama	: Suwarno
Jabatan	: Ketua KSU “Buah Ketakasi”
Lama kerja	: 9 Tahun
Topik Wawancara	: Gambaran umum KSU “Buah Ketakasi” dan transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi”

Penunjukan Bapak Suwarno sebagai *Gatekeeper* karena didalam melaksanakan operasional Koperasi Ketua merupakan pimpinan teratas dan bertanggung jawab kepada anggota. Bapak suwarno selain berperan sebagai *Gatekeeper*, juga akan berperan sebagai informan kunci karena Bapak Suwarno merupakan salah satu tokoh perintis Koperasi, dan terlibat secara teknis dan non teknis dalam mengembangkan KSU “Buah Ketakasi”.

Informan kunci akan digunakan peneliti sebagai strategi peneliti menggali informasi yang benar-benar relevan dengan kebutuhan data dan informasi yang akan digali. Kriteria informan kunci yang diperlukan peneliti yakni anggota KSU “Buah Ketakasi” yang juga bekerja sebagai karyawan yang membidangi Unit Usaha Produksi, anggota yang telah menjadi anggota KSU”Buah Ketakasi minimal sejak tahun 2010. Alasan penetapan kedua kriteria tersebut karena KSU “Buah Ketakasi” baru memiliki unit usaha bidang produksi sejak tahun 2010, telah lama terlibat aktif di KSU “Buah Ketakasi” dan memahami kondisi terkini produk dan pemasaran unit produksi.

Berdasarkan wawancara awal, 25 November 2016 dengan *Gatekeeper* Bapak Suwarno yang mengatakan bahwa “... ya nanti kalo kamu perlu data atau

informasi bisa ke pak sun, atau mbak mila...” maka informan kunci yang dapat juga digunakan peneliti yakni:

Nama : Sunari
Jabatan : Kepala Unit Produksi KSU “Buah Ketakasi”
Lama keanggotaan : 9 Tahun
Topik Wawancara : kondisi terkini penjualan dan produksi serta pandangan anggota sebagai anggota terhadap KSU “Buah Ketakasi” dalam perkembangan unit produksi.

Bapak Sunari merupakan kepala unit produksi KSU “Buah Ketakasi” yang digunakan peneliti sebagai informan yang mengetahui, memahami, dan pelaku produksi dan pemasaran produk hilir KSU “Buah Ketakasi”. Penunjukan bapak Sunari merupakan salah satu upaya peneliti memperdalam informasi serta menjaga objektivitas peneliti dalam mendapatkan informasi. Peneliti akan mengali informasi tentang sistem produksi dan penjualan produk, pengelolaan sumberdaya manusia dalam memproses produk hingga terjual, jumlah produksi dan barang terjual, serta tata cara pengelolaan unit produksi dalam memasarkan produk.

Data dan informasi dari informan yang diterima akan diperiksa dengan menggunakan triangulasi untuk pemeriksaan keabsahan data. Tujuannya untuk menjaga validitas, kredibilitas informasi, dan mengetahui apakah sistem tata kelola unit produksi telah berjalan dengan sistematis atau masih terdapat masalah yang harus dibenahi oleh KSU”Buah Ketakasi”. Menurut Denzin’s dalam Miles dan Huberman 2014 triangulasi adalah

“Classic distinctions, we can think of triangulation by data source (which can include persons, times, places, etc.), by method (observation, interview document), by researcher (Investigator A, B, etc.), and by theory. To this, we add data type (e.g., qualitative texts, audio/video recordings, quantitative data)”.

Triangulasi meliputi orang, waktu dan tempat yang berbeda berdasarkan alasan tersebut peneliti memilih orang yang diluar struktur keorganisasian KSU “Buah Ketakasi”. Berikut informan triangulasi tersebut:

Nama : Panji
Jabatan : konsumen KSU “Buah Ketakasi” dan distributor kopi di wilayah Kabupaten Jember.
Topik Wawancara : konsep STP (*Segmentation, Targeting, dan Positioning*) dalam memasarkan produk KSU “Buah Ketakasi”,

progress report yang dialami oleh koperasi, pengalamannya bekerja sama dengan KSU “Buah Ketakasi”

Penggunaan Panji sebagai alat melakukan triangulasi berdasarkan subjektifitas peneliti yang melihat peran Panji mitra strategis KSU “Buah Ketakasi” dalam memasarkan produknya. Hal ini tergambar dalam pernyataan Bapak Sunari yang sering menyebutkan Panji dalam beberapa konten pertanyaan tentang penjualan produk.

3.3 Tahap Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dapat berupa informasi langsung dari wawancara yang dilakukan atau sumber data yang tertulis yang menjadi dokumen pendukung data yang dikumpulkan. Pada tahapan ini, penulis menggunakan jenis dan sumber data, serta cara mendapatkan data sebagai berikut:

a. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik (Moleong, 2016). Berikut jenis data dan sumber data yang digunakan peneliti:

1) Kata-Kata dan Tindakan

Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan atau diwawancarai merupakan sumber data utama yang dicatat melalui catatan tertulis, perekaman *video/audio tapes*, pengambilan foto, atau film (Moleong, 2016). Sumber data ini merupakan kombinasi dari informasi yang ditangkap melalui melihat, mendengar, dan bertanya, sehingga tindakan yang diamati dan ditangkap menjadi sebuah interpretasi dari peneliti. Jenis data kata-kata dan tindakan merupakan data berasal dari pengetahuan informan yang didapatkan melalui wawancara. Peneliti akan menggunakan pencatatan, perekaman, dan pengambilan foto sebagai sumber data kata-kata dan tindakan. Pemilihan sumber data hasil pencatatan merupakan simpulan informasi penting yang didapat peneliti dalam proses wawancara dan pengamatan, sedangkan perekaman hanya berisi data pembicaraan wawancara. Penggunaan dua data ini akan sangat penting sebagai upaya peneliti dalam bias-

bias penangkapan informasi sebagai upaya menjaga validitas dan kredibilitas data yang didapatkan peneliti.

2) Sumber Tertulis

Sumber tertulis merupakan data yang berasal dari data tertulis berupa sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi, serta dokumen resmi (Moleong, 2016). Buku dan majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi atau resmi merupakan sumber yang dapat dipergunakan untuk menjajaki keadaan subjek dan objek penelitian.

Cuba dan Lincon (dalam Moleong, 2016) menyatakan bahwa dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film. Pada umumnya, dokumen dibagi menjadi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi adalah kumpulan informasi yang tercatat atau terekam yang berisi tentang tindakan, pengalaman dan kepercayaannya tentang kejadian nyata. Dokumen resmi merupakan dokumen yang terjadi didalam dinamika berorganisasi yang berbentuk memo, pengumuman, instruksi, aturan lembaga termasuk juga majalah, bulletin, dan berita yang disiarkan media masa. Peneliti akan menggunakan dokumen resmi, arsip, serta buku sebagai data tertulis karena data tersebut akan sangat mendukung kredibilitas penelitian.

Menurut Creswell (2015) bahwa terdapat beberapa pendekatan dokumen dapat dilaksanakan, diantaranya:

- a) menulis catatan lapang selama studi riset;
- b) meminta seorang partisipan untuk memelihara jurnal atau diary selama studi riset tersebut;
- c) mengumpulkan surat pribadi dari para partisipan;
- d) menganalisis dokumen publik (misalnya, memo, notulen, rekaman, dan arsip resmi);
- e) mempelajari biografi atau autobiografi;
- f) meminta para partisipan untuk membuat foto atau video;
- g) melaksanakan audit tabel;
- h) meninjau rekam medis.

Berdasarkan beberapa pendekatan diatas penulis akan menggunakan menganalisis dokumen publik (misalnya, memo, notulen, rekaman, dan arsip resmi), meminta para partisipan untuk membuat foto atau video, dan berdasarkan catatan lapang selama riset berlangsung. Dokumen yang dikumpulkan oleh

peneliti dalam meneliti transformasi koperasi KSU “Buah Ketakasi” yaitu data Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) serta Rapat Akhir Tahun (RAT) KSU “Buah Ketakasi”. AD ART akan dijadikan penitili sebagai dasar mengembangkan koperasi dengan tujuan yang telah ditetapkan. Rapat Akhir Tahun akan digunakan peneliti sebagai alat peninjauan perkembangan usaha, dan rencana kerja setiap tahun serta implementasinya setiap tahunnya. Jenis data yang diperlukan oleh peneliti dalam mendeskripsikan transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” yakni:

- a) Gambaran umum KSU “Buah Ketakasi”
- b) Data rencana tahunan dan laporan tahunan koperasi
- c) Struktur organisasi KSU “Buah Ketakasi”
- d) Keputusan Rapat Akhir Tahun (RAT)
- e) Laporan akhir tahun
- f) Data kuantitas produksi produk
- g) Data kuantitas produk yang terjual

b. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dari jenis data kata-kata dan tindakan yakni hasil wawancara, dan hasil pengamatan diperoleh dengan berbagai teknik. Wawancara dan pengamatan serta didukung dengan data tertulis merupakan teknik yang akan digunakan peneliti dalam mendapatkan informasi tentang transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi”.

1) Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, dimana percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak yakni pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2016). Aktivitas tanya jawab dapat dilakukan secara terstruktur, semiterstruktur, atau tidak terstruktur.

Perkembangan ilmu dan media pencatatan yang semakin beragam membuat banyak perbedaan rumusan yang dibuat oleh ahli. Meskipun perbedaan tersebut tidak signifikan. Menurut Creswell (2015) bahwa terdapat beberapa pendekatan wawancara dapat dilaksanakan, diantaranya:

- a) melaksanakan wawancara tak-terstruktur, wawancara terbuka, dan membuat catatan-catatan wawancara;

- b) melaksanakan wawancara tak-terstruktur, wawancara terbuka, merekam wawancara tersebut dan mencatat wawancara tersebut;
- c) melaksanakan wawancara semi terstruktur, merekam wawancara tersebut, dan menulis wawancara;
- d) melaksanakan wawancara kelompok fokus, merekam wawancara tersebut, dan menulis wawancara tersebut;
- e) melaksanakan beragam jenis wawancara: e-mail, tatap muka, kelompok fokus, kelompok fokus online, telepon”.

Peneliti dalam mengumpulkan data kata-kata dan tindakan akan melaksanakan wawancara semi terstruktur, merekam wawancara tersebut, dan menulis wawancara. Melalui wawancara semi terstruktur, peneliti dapat membatasi lingkup pembicaraan, dan mencoba menangkap informasi se-natural mungkin dari kondisi yang tergambar dan yang dijelaskan informan. Wawancara semiterstruktur merupakan wawancara yang termasuk dalam kategori *in-dept interview* (Sugiono, 2016).

In-dept interview merupakan solusi bagi peneliti dalam mendapatkan informasi sedalam mungkin mengenai pemasaran produk dalam unit produksi. Wawancara mendalam dilakukan peneliti untuk untuk dapatkan data sedetil mungkin dengan informan yang telah di tunjuk dan disetujui oleh *Gatekeeper*. Model wawancara yang semi terstruktur akan membuka informasi sistem produksi dan pemasaran yang masih belum maksimal tanpa keluar dari bahasan inti yang ingin digali oleh peneliti.

2) pengamatan

Pengamatan merupakan salah satu teknik untuk mengumpulkan data. Moleong (2016) menyatakan bahwa, terdapat beberapa alasan penelitian kualitatif menggunakan pengamatan, diantaranya:

- a) teknik pengamatan ini didasarkan atas pengalaman secara langsung;
- b) teknik pengamatan juga memungkinkan melihat, dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya;
- c) pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan peneratahuan proposional maupun pengetahuan yang diperoleh langsung dari data;
- d) sering terjadi adanya keraguan pada peneliti, jang-jangan pada data yang di jaringnya ada yang keliru;

- e) teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit;
- f) dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan dapat menjadi alternatif ketika peneliti terhambat oleh kurang lancarnya proses komunikasi. Creswell (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa pendekatan pengamatan dapat dilaksanakan, diantaranya:

- a) mengumpulkan catatan lapangan dengan melakukan pengamatan sebagai seorang partisipan;
- b) mengumpulkan catatan lapangan dengan melakukan pengamatan sebagai seorang pengamat;
- c) mengumpulkan catatan lapangan dengan menghabiskan banyak waktu sebagai partisipan dari pada seorang pengamat;
- d) mengumpulkan catatan lapangan dengan menghabiskan banyak waktu sebagai pengamat dari pada partisipan;
- e) mengumpulkan catatan lapang pertama dengan mengamati sebagai “outsider” dan kemudian dengan masuk kedalam lingkungan dan mengamati sebagai “insider” .

Berdasarkan pendekatan-pendekatan diatas, peneliti menggunakan pendekatan mengumpulkan catatan lapangan dengan melakukan pengamatan sebagai seorang pengamat. Pendekatan ini akan digunakan peneliti untuk mendapatkan data penelitian.

3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Moleong (2016) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan keabsahan data adalah setiap keadaan yang harus memenuhi, mendemonstrasikan nilai yang benar, menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, dan memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep validitas, dan realibilitas data yang diperoleh. Pentingnya keabsahan data karena penelitian kualitatif menekankan pada data bukan pada orang. Kebergantungan penelitian ini terhadap data mengharuskan data yang digunakan harus benar dan tepat.

Memastikan keabsahan data dilakukan dengan pemeriksaan keabsahan data. Penelitian studi kasus mengharuskan peneliti untuk lebih cermat dalam memilih, mengolah dan menginterpretasikan data, karena dalam pendekatan studi kasus kontrol peneliti terhadap data hampir tidak ada. Data yang di kumpulkan peneliti telah terjadi, dan banyak sehingga pemeriksaan data melalui teknik pemeriksaan keabsahan data menjadi alat peneliti dalam memastikan data.

Strategi validasi dapat dilakukan dengan triangulasi, ulasan dan tanya jawab dengan teman sejawat, dalam kasus negative peneliti menyempurnakan hipotesis, mengklarifikasi bias peneliti, pemeriksaan anggota, deskripsi yang tebal dan kaya, dan audit eksternal (Creswell, 2015). Berdasarkan dua pendekatan yang disampaikan ahli, maka peneliti akan menggunakan triangulasi dan deskripsi yang tebal dan kaya atau uraian rinci untuk memastikan validitas serta *transferability* data.

a. Triangulasi Data

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Metode ini biasanya melibatkan bukti penguat dari beragam sumber, metode, penyelidikan, dan teori yang berbeda untuk menerangkan tema atau perspektif (Moleong, 2016).

1) Triangulasi Sumber

“Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kaulitatif” (Patton dalam Moleong, 2016). Sumber data yang didapat harus diperiksa kembali untuk meminilisir kesalahan informasi. Penerapannya dalam penelitian ini dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil data wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi yang didapat selama penelitian, serta membandingkan hasil wawancara narasumber dengan informan triangulasi untuk kroscek data dalam tahap triangulasi ini.

2) Triangulasi Teori

Lincoln dan Guba (dalam Moleong, 2016) menjelaskan bahwa “fakta tidak dapat di periksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori”. Tetapi, hal

itu dapat dilaksanakan dan dinamakan penjelasan pembandingan (Patton, dalam Moleong, 2016). Triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan konstruksi kenyataan dalam suatu konteks, untuk itu peneliti dapat melakukan peninjauan kembali hasil temuannya dan membandingkannya dengan berbagai temuan lainnya. Cara yang dapat ditempuh untuk meninjau kembali data yang didapat yakni dengan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Teknik pemeriksaan data yang digunakan peneliti akan dilaksanakan menggunakan triangulasi sumber, metode, dan teori. Penggunaan teknik pemeriksaan data tersebut didasari atas kerisauan bahwa penelitian studi kasus memiliki tingkat kebiasaan yang relatif lebih tinggi, terlalu sedikit memberikan landasan untuk generalisasi ilmiah, dan studi kasus menghasilkan dokumen yang lebih banyak yang perlu menggunakan metode yang tepat untuk memfokuskan serta penggunaan data.

b. Deskripsi yang tebal dan kaya atau uraian rinci

Deskripsi yang rinci memungkinkan pembaca untuk menilai transferabilitas suatu penelitian studi kasus, dan transfer informasi. Teknik ini menuntut peneliti agar mendeskripsikan laporannya seteliti, secermat mungkin serta sedalam mungkin berdasarkan konteks penelitian. Keabsahan data sangat dipengaruhi oleh kelengkapan data yang dikumpulkan dan data yang dideskripsikan. Deskripsi padat, penting, dan lengkap merupakan kunci dari data yang kredibel. Deskripsi yang tebal dan kaya atau uraian rinci juga linear dengan metode analisis yang akan digunakan peneliti yakni kondensasi data.

3.5 Tahap Analisis Data

Tahap analisis data merupakan langkah yang harus ditempuh setelah peneliti mendapatkan data dari berbagai sumber yang telah ditetapkan. Analisis data dapat dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan seluruh data yang didapat dari berbagai sumber, mengkondensasi data, serta menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan. Analisis data kualitatif merupakan upaya

untuk memfokuskan data yang benar-benar diperlukan peneliti untuk memutuskan apa yang dapat dideskripsikan dalam penelitiannya.

Banyak metode dalam menganalisis data penelitian kualitatif diantaranya model analisis Spradley, Huberman dan Miles, analisis model spiral milik Creswell, dan model perbandingan tetap milik Glaser dan Straub. Penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang berlangsung intensif, mendalam, komprehensif, rinci, dan tuntas. Oleh karena itu, peneliti menggunakan metode siklus interaktif untuk menunjukkan makna, deskripsi, penjernihan dan pengolahan data sesuai dengan konteksnya.

Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014) di dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur pengolahan data yang dilakukan secara interaktif. Pendekatan *Interactive Model Data Analysis* yang ditulis oleh Milles, *et al* (2014) terdiri dari kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

a. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, menyederhanakan, abstrak, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya. Penggunaan kondensasi data akan menghasilkan data yang lebih kuat dibandingkan dengan proses reduksi data, yang dapat melemahkan data karena kehilangan sesuatu informasi didalam proses pemilihan data sepanjang proses penelitian. Mengkondensasi data berarti menyatukan ide-ide atau data dan informasi yang didapatkan dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dengan menggunakan matriks.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah pengorganisasian data, penyatuan informasi untuk menggambarkan kesimpulan dan tindakan yang akan dilakukan. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi karena penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data akan mempermudah peneliti dalam memahami apa yang terjadi, dan merencanakan aktivitas proses penelitian selanjutnya.

Informasi tentang sejarah perkembangan organisasi pada KSU “Buah Ketakasi” yang menggambarkan pola dasar model transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” akan disajikan dalam matriks konseptual yang mendeskripsikan model transformasi dan tujuan dari transformasi yang telah dilakukan KSU “Buah Ketakasi” seperti pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Matriks konseptual transformasi organisasi

Model Transformasi (a)	Motif (b)	Tujuan (c)
Revitalisasi keorganisasian dan pertumbuhan	Pengembangan organisasi melalui dengan membuat unit usaha baru belum berjalan secara maksimal. Hal ini, ditunjukkan dari kemampuan produksi yang besar, dan sumber daya bahan baku yang besar hanya mampu dimenjadi produk jadi yang belum optimal.	Transformasi seharusnya mampu memberikan kontribusi pendapatan dan serapan hasil pertanian kopi rakyat yang besar bagi KSU “Buah Ketakasi”. Untuk itu, fokus kehendak pasar dan menemukan bisnis baru adalah solusi untuk meningkatkan penjualan.

Sumber: Diadaptasi dari matriks gerombol konseptual (Miles & Huberman, 1992:196)

Model transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” yakni revitalisasi keorganisasian dan pertumbuhan. Revitalisasi sebagai upaya pengembangan organisasi, harus memiliki tujuan sebagai indikator keberhasilan. Tujuan yang tercantum dalam visi misi KSU “Buah Ketakasi” yakni memberikan kesejahteraan bagi anggota koperasi dan masyarakat sidomulyo. Cara yang akan ditempuh yakni menciptakan unit bisnis baru dengan memproduksi kopi menjadi produk hilir yang siap konsumsi. Tetapi belum maksimalnya pemasaran produk menimbulkan serapan panen kopi dan pendapatan masyarakat dan anggota masih minim. Berangkat dari permasalahan tersebut transformasi harus dilakukan kembali dengan mendekati diri terhadap pasar dan pesaing.

Pasar dan pesaing merupakan faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi internal organisasi. Perubahan pasar dan pesaing akan mempengaruhi dinamika transaksi pemasaran dan penjualan produk, sehingga akan mempengaruhi strategi organisasi. Transformasi merupakan salah satu jalan yang ditempuh KSU “Buah Ketakasi” untuk menghadapi persaingan. Berdasarkan fakta tersebut peneliti ingin mengetahui proses transformasi organisasi pada KSU

“Buah Ketakasi”. Implementasi dari proses transformasi organisasi, sasaran dan luaran serta dampak sampingan akan disajikan dalam bentuk matriks deskriptif tertata dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Matriks deskriptif tertata

Dimensi Revitalisasi	Sasaran	Hasil Langsung		Pengaruh Sampingan
		Positif	Negatif	
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
- Fokus pada kehendak pasar	Aspek yang dituju dalam proses transformasi organisasi	Kondisi objektif bersifat positif dilapangan atas proses transformasi organisasi KSU	Kondisi objektif bersifat negatif dilapangan atas proses transformasi organisasi KSU	Hambatan atas implementasi transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” Sidomulyo
- Menemukan bisnis baru	melalui revitalisasi	“Buah Ketakasi” Sidomulyo	“Buah Ketakasi” Sidomulyo	
- Merubah aturan berdasarkan teknologi informasi sebagai dasar menghadapi persaingan				

Sumber: Diadaptasi dari meta matriks situs tertata versi 2 (Miles & Huberman, 1992:299)

Proses transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” harus mendekatkan diri pada kehendak pasar, karena selama ini produk yang diproduksi masih bersifat vertikal artinya produk diproduksi berdasarkan idea dari KSU “Buah Ketakasi” dan pasar harus menerimanya. Hal ini menjadi salah satu faktor rendahnya penjualan produk KSU “Buah Ketakasi” karena produk tidak dikenal masyarakat dan konsumen konvensional lebih memilih produk kopi dengan merek yang telah dikenal. Kondisi ini mengharuskan KSU “Buah Ketakasi” untuk mempertimbangkan pasar kopi modern, dimana pasar kopi modern lebih tidak memandang merek tetapi cita rasa pada kopi.

Pasar baru dalam suatu unit usaha merupakan salah satu bentuk dari menemukan bisnis baru karena bisnis baru tidak hanya produk yang baru tetapi segmen pasar dan fokus pasar yang baru merupakan bagian dari bisnis baru. Pasar baru dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang belum pernah dilakukan atau dimasuki oleh KSU “Buah Ketakasi” sebagai salah satu jalan yang ditempuh untuk mencapai tujuan. Jika KSU “Buah Ketakasi” mengalihkan strategi penjualannya untuk melayani pasar modern, maka terdapat konsekuensi yang

harus diterima yakni produk kopi bubuk asli harus disertai dengan kopi sangrai. Hambatannya yakni terdapat kemungkinan menurunkan kinerja kopi bubuk tetapi, jika dilihat secara umum unit produksi maka produksi kopi yang lebih tinggi dan serapan kopi rakyat tinggi akan memberikan kemakmuran bagi masyarakat dan anggota koperasi.

Proses transformasi akan menjadi suatu pola yang sangat dinamis ketika perubahan eksternal menjadi dasar dalam melakukan perubahan. Hambatan dan kendala-kendala dalam melakukan transformasi akan muncul seiring waktu. Faktor-faktor kendala dan resistensi dalam proses transformasi organisasi dan cara mengatasinya dapat dianalisis menggunakan matriks dinamika situs sehingga solusi dan masalah dapat dipecahkan hingga peneliti dapat menemukan konsep baru sebagai rekomendasi yang dapat dilihat pada tabel 3.4. Transformasi organisasi dalam proses pasti terdapat resistensi yang menyertai. Upaya peneliti untuk menangkap apa yang menjadi masalah, dan solusi yang digunakan KSU “Buah Ketakasi” dapat dilihat dalam matriks dinamika sturs. Matriks dinamika situs proses transformasi organisasi KSU “Buah Ketakasi” yang digunakan peneliti yakni:

Tabel 3.4 Matriks dinamika situs

Dimensi Revitalisasi	Kesulitan	Masalah yang mendasar	Solusi saat itu	Pemecahaan berkelanjutan
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
- Fokus pada kehendak pasar	Kesulitan yang terjadi dalam proses transformasi	Pencarian akar permasalahan	Cara mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi saat itu.	Cara mengatasi masalah agar tidak terjadi lagi dikemudian hari (sifatnya strategis)
- Menemukan bisnis baru	organisasi model revitalisasi			
- Merubah aturan berdasarkan teknologi informasi sebagai dasar menghadapi persaingan				

Sumber: Diadaptasi dari matriks dinamika situs (Miles & Huberman, 1992:220)

Penggunaan matriks tersebut bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam strukturnya dan menemukan pola. Sehingga, bias yang dilakukan peneliti

dapat diminimalisir dan dalam mengambil keputusan tidak terkooptasi dalam suatu asumsi yang tidak berdasar.

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*)

Terakhir, penarikan kesimpulan dimana pada tahap ini peran peneliti sebagai instrumen penelitian sangat berpengaruh, karena bobot dan kedalaman penelitian terlihat. Faktor-faktor yang mempengaruhi bobot tersebut yakni perincian rumusan masalah; melacak, mencatat, mengorganisasikan data yang relevan berdasarkan fokus penelitian; dan menyatakan apa yang dipahami peneliti (Faisal, 2005). Subjektivitas peneliti akan berpengaruh dalam penyimpulan kasus karena sejak awal penelitian peneliti telah mengartikan benda-benda mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, dan alur sebab-akibat yang muncul.

Penarikan kesimpulan merupakan langkah akhir yang dilakukan peneliti dari permasalahan dan pembahasan yang diteliti. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini berdasarkan data dari berbagai sumber data yang dikumpulkan peneliti yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Kesimpulan merupakan interpretasi yang dipahami peneliti yang didapatkan dari proses analisis data yang telah dideskripsikan di tahap penyajian data. Metode induktif akan digunakan peneliti sebagai alat untuk menarik kesimpulan, dimana hasil penelitian yang bersifat khusus akan ditarik dalam hal-hal yang bersifat umum untuk mengkonfirmasi terhadap konsep yang telah ada, dan menangkap fenomena sosial yang mengalami kesamaan peristiwa. Proses induktif ini harus didasarkan atas sistem pengetahuan yang filosofis, agar memiliki linieritas dalam menggunakan suatu konsep.

BAB 5 KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Transformasi dilakukan untuk membuat sebuah terobosan baru yang berhubungan dengan bentuk baru dari organisasi. Transformasi dilakukan secara terus menerus untuk menyesuaikan organisasi terhadap berbagai perubahan. Transformasi pada KSU “Buah Ketakasi” didasari oleh adanya tekanan persaingan dan perubahan tren sosial. Tekanan persaingan yakni produk yang dihasilkan tidak mampu menyaingi citra produk yang telah lebih dulu dikenal dan tren sosial dalam mengkonsumsi kopi telah berubah menjadi penikmat kopi yang memiliki ragam cara mengkonsumsi.

Proses transformasi meliputi tahapan persiapan, perencanaan, sosialisasi, mengintegrasikan sistem dan mengevaluasi rencana, terbentuknya wujud baru organisasi dan evaluasi kinerja. Proses ini merupakan siklus interaktif, dimana setiap tahapan dapat mempengaruhi tahapan lainnya. Garis besar dari proses transformasi dengan model revitalisasi yakni hasil evaluasi merupakan dasar terjadinya suatu revitalisasi. Evaluasi rencana dan evaluasi kinerja harus disosialisasikan agar membangun rasa urgensi untuk berubah dalam era organisasi yang semakin datar.

Proses revitalisasi KSU “Buah Ketakasi” secara singkat peneliti bagi dalam tiga tahap utama yakni proses persiapan, perencanaan dan bentuk baru (output). Proses persiapan terdiri dari mengevaluasi penjualan produk dan sistem penjualan produk serta melihat suatu peluang bisnis baru atau melakukan proyeksi. Bagian kedua yakni tahap perencanaan, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil evaluasi dan proyeksi dengan merumuskan langkah konkrit dalam menghadapi persaingan. Terakhir, yakni terciptanya suatu sistem baru, bisnis baru, dan standar operasional baru.

5.2 Saran

Berdasarkan atas penelitian yang telah dilakukan pada KSU “Buah Ketakasi”, maka peneliti memberikan saran mengenai proses transformasi dengan sistem revitalisasi yakni sebagai berikut:

- a. KSU “Buah Ketakasi” perlu mempersiapkan tenaga kerja baru atau melakukan pengembangan sumberdaya manusia agar kebutuhan dalam mengelola sistem pemasaran baru dapat tercapai.
- b. KSU “Buah Ketakasi” harus mengembangkan pengurus dan karyawan koperasi sebagai individu pembelajar sebagai alat bersaing, serta sebagai alat menghadapi ketidakpastian dalam menjalankan usaha.
- c. KSU “Buah Ketakasi” dapat merevitalisasi Organisasinya kearah digitalisasi pemasaran dengan konsep pemasaran *many to many* melalui jaringan yang dimiliki dan jejaring saling terkoneksi dalam suatu media komunikasi. *Mobile connect*, *experiential connect*, dan *social connect* merupakan tiga jenis media berjejaring untuk berinteraksi dengan konsumen serta interaksi antar konsumen. Konsep ini sangat relevan untuk diterapkan pada KSU “Buah Ketakasi” karena sumber daya manusia yang terbatas, daya jelajah produk yang sempit, dan sebagai upaya menjangkau pasar kopi modern yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. 2015. Tan Malaka (Bapak Republik Indonesia yang Dilupakan). Jakarta: Kepustakaan Popular Gramedia
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. 2016. Kecamatan Silo Dalam Angka 2016. Jember : Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember
- Brzezinski, S. dan Bak, A. 2015. Management of Employees' Commitment In The Process Of Organization Transformation. *Procedia Economics and Finance*. 27 : 109-115
- Bungin, B. 2014. *Penelitian Kualitatif*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media Group
- Buschmeyera, A. Chuha, G. dan Entzel, D. 2016. Organizational Transformation Towards Product-Service System–Empirical Evidence In Managing The Behavioral Transformation Process. *Procedia CIRP*. 47: 264 – 269
- Creswell, J. W. 2015. *Qualitative Inquiry & Research Design: Chosing Among Five Approches*. Third Edition. Sage. Terjemahan oleh L. A. Lazuardi. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desian Riset: Memilih Salah diantara Lima Pendekatan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deny, S. 2016. Peran Koperasi terhadap Ekonomi RI Makin Mengecil. <http://bisnis.liputan6.com/read/2421021/peran-koperasi-terhadap-ekonomi-ri-makin-mengecil>. [Diakses pada 18 November 2016].
- Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah. 2016. *Daftar Nama Koperasi Kabupaten Jember*. Jember: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah
- Faisal, S. 2005. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Gouliart, F, J. Kelly J, N. 1995. *Transformation the Organization*. New York: R. R. Donnelly and Sons Company
- Hammer, M. Champy, J. 1996. *Rekayasa Ulang Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Haryati, Yuli. 2014. *Pengembangan Produk Olahan Kopi Di Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember*. Jember : Universitas Jember.
- Hatta. 2015. *Membangun Koperasi dan Koperasi Membangun*. Kompas Media Utama: Jakarta.

- Hatta. 2015. Mohamad Hatta [Politik, Kebangsaan Ekonomi (1926-1977)]. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Kartajaya. Setiawan dan Kotler. 2010. *Marketing 3.0*. Jakarta: Erlangga
- Kartajaya. Ridwansyah. 2012. *Connect: surfing new wave marketing*. Jakarta: Erlangga
- Khamdan, R. 2006. Sebuah Pendekatan Transformasi Organisasi. *Jurnal Interest*, 2 (2):144-153
- Kilmannn, dan Covin. 1988. *Corporate Transformation. California: Jossey-Bass*
- Masnur, A. 2016. Local Government Action for Developing Primary Cooperatives in Indonesia. *Procedia Social And Behavioral Sciences*. 219 : 499-506
- Moleong, J. L. 2016. *Metodologi Peneltian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Oden, H. W. 1999. *Transforming the Organization*. United States of America: An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc
- Peraturan Menteri Nomor 07 Tahun 2015. *Rencana Strategis Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Dan Menengah Tahun 2015-2019*. Lembaran Negara Indonesia Tahun 2015. Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1959. *Perkembangan Gerakan Koperasi*. Lemaran Negara Indonesia Tahun 1960. Jakarta
- Poerwanto. 2006. *New Bussiness Adminitration*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Poerwanto. I, Sisbianti. dan Suhartono. 2013. Transformasi Organisasi: Basis Peningkatan Sumber Daya Manusia dalam Memperkuat Daya Saing. *Jurnal Pranata Sosial*. 2 (2): 119-132.
- Putusan Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 28. *Putusan*. 28 Mei 2014. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014. Jakarta
- Robbins & Judge. 2013. *Organizational Behavior, Fifteenth Edition*. Pearson Education, Inc.
- Siagian S. P. 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara

- Sutarto. 2002. *Dasar-dasar organisasi*. Yogyakarta: gadjah mada university press
- Sugiyono. 2016. *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah. Jember.:* Badan Penerbitan Universitas Jember
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992. *Perkoperasian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 116. Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012. *Perkoperasian*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012. Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003. Jakarta
- Widodo, Hendra Ananto. 2008. “Analisis Pendapatan Dan Efisiensi Pemasaran dan Efisiensi Pemasaran Komoditas Kopi Rakyat (*Robusta* spp) Di Desa Sidomulyo Kecamatan Silo Kabupaten Jember. *Skripsi*. Jember : Fakultas Pertanian Universitas Jember.
- Yulyana, E. 2015. Analisis Faktor-Faktor Yang Terkait Dengan Persiapan Transformasi Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmiah Solusi*, 2 (5): 95-102
- _____. 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. <http://kbbi.web.id/>. [Diakses pada November 2016].