

# Hubungan Skala Usaha dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan pada KSP Makmur Mandiri

## *The Relationship between Business Scale and Financial Management Efficiency at KSP Makmur Mandiri*

Bernad Adi Juang Eho Giawa & Enik Rahayu\*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 14 Februari 2026; Direview: 23 Maret 2026; Disetujui: 18 April 2026

\*Corresponding Email: [enikrahayu@stiepari.ac.id](mailto:enikrahayu@stiepari.ac.id)

### Abstrak

Artikel atau tulisan ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan pada KSP Makmur Mandiri, Kabupaten Semarang. Masalah difokuskan pada bagaimana pertumbuhan jumlah anggota, aset, dan volume pembiayaan memengaruhi efektivitas tata kelola dan kinerja keuangan koperasi. Guna mendekati masalah ini, dipergunakan acuan teori skala usaha, efisiensi organisasi, dan tata kelola koperasi. Data-data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengurus, manajer, dan anggota, serta dokumentasi laporan keuangan, dan dianalisis secara kualitatif dengan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) peningkatan skala usaha mendorong digitalisasi pencatatan dan penataan sistem administrasi; (2) efisiensi keuangan meningkat melalui pengendalian biaya operasional dan perputaran dana yang lebih optimal; serta (3) penguatan pengawasan internal menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas kinerja keuangan. Kajian ini menyimpulkan bahwa skala usaha berkontribusi positif terhadap efisiensi pengelolaan keuangan, namun sangat bergantung pada kesiapan manajerial dan tata kelola yang adaptif. Penelitian ini memberikan kontribusi pada penguatan perspektif kualitatif dalam kajian efisiensi koperasi di tingkat lokal.

**Kata Kunci:** Skala Usaha; Efisiensi Keuangan; Koperasi Simpan Pinjam; Tata Kelola; Manajemen Koperasi.

### Abstract

*This article aims to analyse the relationship between business scale and financial management efficiency at KSP Makmur Mandiri, Semarang Regency. The problem focuses on how the growth in membership, assets, and financing volume affects governance effectiveness and financial performance. The study employs theories of business scale, organisational efficiency, and cooperative governance. Data were collected through in-depth interviews with board members, managers, and cooperative members, along with financial document analysis, and were examined using thematic analysis. The findings reveal that: (1) business scale growth drives administrative system improvement and digitalisation of financial records; (2) financial efficiency improves through better cost control and fund circulation; and (3) strengthened internal supervision is a key factor in maintaining financial stability. This study concludes that business scale positively contributes to financial management efficiency, but the relationship depends on managerial readiness and adaptive governance. This research contributes by providing a qualitative perspective on cooperative efficiency at the local level.*

**Keywords:** Business Scale; Financial Efficiency; Savings And Loan Cooperative; Governance; Cooperative Management.

**How to Cite:** Giawa, B.A.J.E., & Rahayu, E. (2026). Hubungan Skala Usaha dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan pada KSP Makmur Mandiri. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (4): 1692-1699.



## PENDAHULUAN

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) merupakan salah satu pilar penting dalam sistem perekonomian Indonesia yang berlandaskan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Dalam perkembangan ekonomi nasional yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi, koperasi dituntut untuk tidak hanya menjalankan fungsi sosial, tetapi juga mengedepankan profesionalisme dan efisiensi manajerial.

KSP berperan sebagai lembaga intermediasi keuangan bagi anggota, terutama pelaku usaha mikro dan kecil yang memiliki keterbatasan akses terhadap perbankan formal. Keberlanjutan koperasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dana anggota secara efektif, transparan, dan akuntabel (Lestari, D., & Wahyudi, 2023); (Desain, 2022). Oleh karena itu, efisiensi pengelolaan keuangan menjadi faktor strategis yang memengaruhi daya saing, tingkat kesehatan keuangan, serta besaran sisa hasil usaha (SHU) yang diterima anggota.

Pertumbuhan skala usaha koperasi yang ditandai dengan peningkatan jumlah anggota, pertumbuhan aset, serta bertambahnya volume transaksi simpan pinjam membawa implikasi terhadap kompleksitas pengelolaan organisasi. Secara teoretis, hubungan antara skala usaha dan efisiensi dapat dijelaskan melalui konsep *economies of scale*, yaitu kondisi ketika peningkatan skala operasi memungkinkan penurunan biaya rata-rata melalui optimalisasi penggunaan sumber daya (Pindyck & Rubinfeld, 2018). Dalam konteks lembaga keuangan, ukuran organisasi yang lebih besar berpotensi meningkatkan efisiensi melalui diversifikasi portofolio kredit, penyebaran risiko, pemanfaatan teknologi informasi, serta efisiensi biaya tetap (Nugroho, 2018). Studi terbaru juga menunjukkan bahwa digitalisasi sistem keuangan dan tata kelola berbasis teknologi dapat memperkuat hubungan antara skala usaha dan efisiensi operasional (Ozili, 2018); (Bank., 2023).

Namun demikian, teori keagenan menjelaskan bahwa semakin besar organisasi, semakin kompleks hubungan antara pengurus sebagai agen dan anggota sebagai prinsipal, sehingga risiko konflik kepentingan dan moral hazard juga meningkat (Darwin Marcelino Huang, Mayla Safiyya Addiafaza, Vincent Orvin Rasendriya, Ulfa Dwi Oka, 2025). Dalam konteks koperasi modern, tata kelola yang lemah dapat mengurangi efisiensi meskipun skala usaha meningkat (Yuliamir, 2026). Penelitian terbaru dalam bidang *cooperative governance* menegaskan bahwa kapasitas manajerial, sistem pengendalian internal, serta partisipasi anggota merupakan determinan utama dalam menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan efisiensi (Ler et al., 2024); (Wang & Liang, 2020). Dengan demikian, peningkatan skala usaha tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan efisiensi, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola dan manajemen keuangan.

Dalam perspektif manajemen keuangan kontemporer, efisiensi pengelolaan keuangan mencakup efektivitas perencanaan anggaran, pengendalian biaya, manajemen likuiditas, mitigasi risiko kredit, serta transparansi pelaporan keuangan berbasis standar akuntansi (Brigham, E. F., & Houston, 2019); (Brown & Mawson, 2016). Studi terkini menunjukkan bahwa lembaga keuangan mikro yang memiliki sistem pelaporan dan pengawasan internal yang baik cenderung memiliki rasio efisiensi operasional yang lebih tinggi (Zulkarnain, 2019); (Rahayu & Waruwu, 2024). Efisiensi juga berkaitan dengan kemampuan lembaga dalam memaksimalkan output layanan keuangan dengan biaya minimal tanpa mengorbankan kualitas pelayanan kepada anggota.

Penelitian empiris mengenai hubungan ukuran lembaga keuangan dan efisiensi telah banyak dilakukan. (Meng & Berger, 2019) Menunjukkan adanya pengaruh ukuran terhadap efisiensi biaya pada sektor perbankan. Studi yang lebih mutakhir oleh Suharto (2024) menemukan bahwa ukuran bank di kawasan Asia Tenggara berkorelasi positif dengan efisiensi teknis, namun dipengaruhi oleh faktor manajerial dan regulasi. Penelitian oleh Nguyen, T. H., Simkin, L., & Canh (2021) dalam *Emerging Markets Finance and Trade* menegaskan bahwa ukuran lembaga keuangan dapat meningkatkan efisiensi hingga titik optimal sebelum menghadapi *diseconomies of scale*. Sementara itu, penelitian terbaru oleh Zygiaris & Maamari (2023) pada lembaga keuangan mikro, skala usaha, dan tata kelola yang baik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efisiensi operasional. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara ukuran lembaga



keuangan dan efisiensi, sebagian besar studi tersebut masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif, seperti analisis rasio keuangan dan Data Envelopment Analysis (DEA). Pendekatan tersebut cenderung berfokus pada pengukuran kinerja secara numerik, namun belum mampu menjelaskan secara mendalam bagaimana proses internal organisasi, persepsi aktor, serta dinamika pengelolaan keuangan terjadi dalam praktik koperasi. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji koperasi simpan pinjam berbasis anggota dengan pendekatan kualitatif masih relatif terbatas, terutama dalam konteks lokal di tingkat kabupaten.

Dalam konteks koperasi, sebagian besar penelitian di Indonesia masih menggunakan pendekatan kuantitatif melalui analisis rasio keuangan atau *Data Envelopment Analysis* (DEA) untuk mengukur efisiensi teknis. Meskipun pendekatan tersebut memberikan gambaran numerik, penelitian kualitatif yang mengeksplorasi bagaimana pertumbuhan skala usaha dimaknai oleh pengurus, manajer, dan anggota masih terbatas. Padahal, literatur terbaru menekankan pentingnya pendekatan kontekstual dan institusional dalam memahami dinamika koperasi (Hakim, 2018); (Naeshela, 2016). Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti mengungkap faktor-faktor internal seperti budaya organisasi, pola pengambilan keputusan, serta praktik pengawasan yang memengaruhi efisiensi secara lebih mendalam.

KSP Makmur Mandiri di Kabupaten Semarang merupakan koperasi yang mengalami pertumbuhan skala usaha dalam beberapa tahun terakhir, ditandai dengan peningkatan jumlah anggota, pertumbuhan aset, serta intensitas transaksi simpan pinjam. Pertumbuhan tersebut menunjukkan meningkatnya kepercayaan anggota, tetapi sekaligus menuntut penguatan sistem administrasi, pengendalian internal, dan manajemen risiko. Permasalahan penelitian ini terletak pada belum jelasnya sejauh mana peningkatan skala usaha tersebut diikuti oleh peningkatan efisiensi pengelolaan keuangan, serta faktor-faktor internal apa saja yang memengaruhi hubungan tersebut dalam praktik operasional koperasi.

Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dalam dua aspek utama. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami hubungan antara skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan, sehingga mampu mengungkap dinamika internal organisasi koperasi yang tidak terjangkau oleh pendekatan kuantitatif. Kedua, penelitian ini berfokus pada koperasi simpan pinjam di tingkat lokal, dengan menekankan perspektif pengurus, manajer, dan anggota sebagai aktor utama dalam pengelolaan keuangan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya literatur mengenai efisiensi koperasi dari sudut pandang kontekstual dan berbasis pengalaman lapangan.

Fokus penelitian ini adalah mengeksplorasi hubungan antara skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan pada KSP Makmur Mandiri Kabupaten Semarang melalui pendekatan deskriptif kualitatif dengan analisis tematik terhadap wawancara dengan pengurus, manajer, dan anggota koperasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam bagaimana pertumbuhan skala usaha memengaruhi praktik perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian keuangan koperasi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memperkuat atau menghambat terciptanya efisiensi. Penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pemahaman kontekstual mengenai relasi skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan koperasi simpan pinjam di tingkat lokal, dengan menekankan perspektif aktor internal organisasi yang selama ini belum banyak dikaji dalam literatur terkini.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *qualitative case study* (studi kasus kualitatif) untuk menganalisis secara mendalam hubungan antara skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan pada KSP Makmur Mandiri Kabupaten Semarang. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman makna, persepsi, pengalaman, serta dinamika internal organisasi koperasi dalam mengelola pertumbuhan usaha dan implikasinya terhadap efisiensi keuangan. Studi kasus memungkinkan analisis kontekstual secara intensif pada satu unit organisasi sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif (Yin, 2014); (Creswell, J. W., & Plano Clark, 2018).



Subjek penelitian terdiri atas pengurus, manajer/staf keuangan, dan anggota aktif koperasi. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dengan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan maupun pemanfaatan layanan koperasi. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan tema baru yang signifikan.

Tabel 1. Kriteria dan Karakteristik Informan

No	Kategori Informan	Kriteria	Estimasi Jumlah
1	Pengurus	Menjabat minimal 1 periode dan terlibat dalam kebijakan strategis	2 orang
2	Manajer/Staf Keuangan	Bekerja $\geq 1$ tahun dan memahami administrasi serta pelaporan keuangan	2 orang
3	Anggota Aktif	Aktif melakukan transaksi simpan pinjam $\geq 1$ tahun terakhir	4 orang

Objek penelitian difokuskan pada dua aspek utama, yaitu skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan. Skala usaha diidentifikasi melalui pertumbuhan jumlah anggota, peningkatan aset, volume transaksi simpan pinjam, serta pengembangan layanan. Efisiensi pengelolaan keuangan dianalisis melalui praktik perencanaan anggaran, pengendalian biaya operasional, pengelolaan likuiditas, manajemen risiko kredit, serta transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan.

Tabel 2. Fokus Penelitian dan Indikator Analisis

Fokus Penelitian	Aspek yang Dikaji	Indikator Kualitatif	
Skala Usaha	Pertumbuhan organisasi	Peningkatan jumlah anggota	
		Pertumbuhan aset	
		Volume transaksi simpan pinjam	
		Diversifikasi layanan	
Efisiensi Pengelolaan Keuangan	Perencanaan	Penyusunan dan evaluasi anggaran	
		Pengendalian biaya	Efektivitas biaya operasional
		Likuiditas	Ketersediaan dana dan arus kas
		Risiko kredit	Pengelolaan kredit bermasalah
		Transparansi	Pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Observasi dilakukan terhadap proses administrasi dan pelayanan simpan pinjam. Dokumentasi meliputi laporan keuangan tahunan, laporan SHU, notulen rapat anggota, serta dokumen kebijakan internal koperasi. Triangulasi sumber dan teknik digunakan untuk meningkatkan kredibilitas data (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Tabel 3. Panduan Wawancara

Informan	Fokus Pertanyaan	Tujuan Penggalan
Pengurus	Perkembangan aset, anggota, dan volume usaha	Mengidentifikasi pertumbuhan skala usaha
	Strategi pengelolaan dan pengawasan keuangan	Menganalisis tata kelola
Manajer/Staf	Proses penyusunan anggaran dan pelaporan	Menggali praktik efisiensi
	Pengendalian biaya dan manajemen risiko	Mengidentifikasi efektivitas operasional
Anggota	Persepsi terhadap biaya dan kualitas layanan	Menilai dampak efisiensi
	Transparansi dan akuntabilitas koperasi	Mengukur kepercayaan anggota

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sebagai human instrument yang berperan dalam merancang pedoman wawancara, melakukan pengumpulan data, menganalisis, serta menginterpretasikan temuan. Data hasil wawancara direkam, ditranskripsi, dan dikodekan secara sistematis.

Analisis data menggunakan analisis tematik. Tahapan analisis meliputi reduksi data, kategorisasi, identifikasi tema, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik, serta penarikan kesimpulan secara induktif.

**Tabel 4. Tahapan Analisis Data**

Tahap	Kegiatan
Reduksi Data	Transkripsi, seleksi, dan pengkodean awal
Kategorisasi	Pengelompokan kode menjadi tema utama
Penyajian Data	Penyusunan matriks tematik dan narasi
Penarikan Kesimpulan	Interpretasi hubungan skala usaha dan efisiensi

Analisis tematik dilakukan melalui tahapan open coding, axial coding, dan selective coding. Pada tahap open coding, peneliti mengidentifikasi unit makna dari data wawancara. Selanjutnya, axial coding dilakukan dengan mengelompokkan kode ke dalam kategori yang saling berkaitan. Tahap akhir adalah selective coding, yaitu penentuan tema utama yang menjelaskan hubungan antara skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, member check kepada informan, serta audit trail untuk mendokumentasikan seluruh proses penelitian. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif dan kontekstual mengenai hubungan antara skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan pada KSP Makmur Mandiri Kabupaten Semarang sesuai dengan tujuan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara skala usaha dan efisiensi pengelolaan keuangan pada KSP Makmur Mandiri, Kabupaten Semarang, berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pengurus, manajer operasional, dan anggota koperasi. Analisis dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, kategorisasi, dan penarikan makna. Berdasarkan tujuan tersebut, hasil dan pembahasan difokuskan pada dua aspek utama, yaitu: (1) dinamika dan karakteristik skala usaha KSP Makmur Mandiri, serta (2) hubungan dan implikasi skala usaha terhadap efisiensi pengelolaan keuangan.

### 1. Karakteristik dan Dinamika Skala Usaha KSP Makmur Mandiri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam lima tahun terakhir KSP Makmur Mandiri mengalami pertumbuhan yang relatif konsisten. Pertumbuhan tersebut tidak hanya terlihat dari sisi kuantitas anggota, tetapi juga dari peningkatan aset, volume simpanan, dan nilai pembiayaan yang disalurkan kepada anggota. Pengurus menyampaikan bahwa strategi ekspansi dilakukan secara bertahap melalui pendekatan komunitas dan penguatan kepercayaan anggota lama.

Secara tematik, skala usaha koperasi dapat diidentifikasi melalui empat dimensi utama, yaitu dimensi keanggotaan, dimensi aset dan permodalan, dimensi aktivitas pembiayaan, serta dimensi sistem pengelolaan.

**Tabel 6. Karakteristik Skala Usaha KSP Makmur Mandiri**

Indikator Skala Usaha	Kondisi Terkini	Implikasi Manajerial
Jumlah anggota aktif	Meningkat signifikan	Penyesuaian struktur dan pembagian tugas
Total aset koperasi	Bertumbuh stabil	Penguatan sistem pengawasan dan pelaporan
Volume pinjaman	Cenderung meningkat	Pengelolaan risiko kredit lebih sistematis
Sistem administrasi	Digitalisasi sederhana	Peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM

Sumber: Data primer diolah (2026)

Dari tabel tersebut dapat dipahami bahwa pertumbuhan skala usaha membawa konsekuensi struktural dan administratif. Pada fase awal, pengelolaan keuangan dilakukan secara manual menggunakan pencatatan buku besar sederhana. Namun, ketika jumlah transaksi meningkat, sistem manual mulai menimbulkan keterlambatan pencatatan dan potensi kesalahan administratif. Kondisi ini mendorong koperasi untuk mengadopsi aplikasi akuntansi sederhana guna meningkatkan akurasi dan transparansi laporan keuangan. Temuan ini menunjukkan bahwa pertumbuhan skala usaha tidak hanya berdampak pada peningkatan kapasitas ekonomi, tetapi juga mendorong transformasi sistem organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep *economies of scale* yang menyatakan bahwa peningkatan skala operasi memungkinkan efisiensi melalui optimalisasi sumber daya dan penyebaran biaya tetap (Pindyck & Rubinfeld, 2018). Selain itu, digitalisasi administrasi yang mulai diterapkan pada KSP Makmur Mandiri juga menguatkan temuan bahwa pemanfaatan teknologi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional lembaga keuangan (Ozili, 2018). Dengan demikian, pertumbuhan skala usaha yang diikuti dengan inovasi sistem dapat memperkuat kinerja organisasi koperasi.

Selain itu, peningkatan jumlah anggota juga mengubah pola interaksi antara pengurus dan anggota. Jika sebelumnya komunikasi berlangsung secara informal dan langsung, kini diperlukan mekanisme yang lebih terstruktur melalui rapat anggota dan laporan berkala. Hal ini menunjukkan bahwa skala usaha tidak hanya berkaitan dengan ukuran ekonomi, tetapi juga dengan transformasi tata kelola organisasi.

## 2. Hubungan Skala Usaha dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan

Efisiensi pengelolaan keuangan dalam penelitian ini dianalisis melalui beberapa indikator kualitatif, yaitu ketepatan dan ketertiban pencatatan, pengendalian biaya operasional, efektivitas penyaluran pinjaman, kelancaran perputaran dana, dan pengendalian kredit bermasalah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara skala usaha dan efisiensi bersifat dinamis. Pada tahap awal pertumbuhan, peningkatan volume usaha justru memunculkan tekanan administratif dan meningkatkan beban kerja pengurus. Namun, setelah dilakukan pembagian tugas yang lebih jelas dan penerapan sistem digitalisasi sederhana, efisiensi mengalami peningkatan yang lebih stabil.

**Tabel 6. Hubungan Skala Usaha dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan**

Tema Analisis	Temuan Lapangan	Makna Analitis
Ketepatan pencatatan	Lebih sistematis dan terdokumentasi	Transparansi dan akuntabilitas meningkat
Biaya operasional	Nominal naik, proporsional menurun	Efisiensi skala tercapai
Perputaran dana	Lebih cepat dan terjadwal	Likuiditas koperasi lebih terjaga
Kredit bermasalah	Relatif terkendali	Seleksi dan monitoring lebih efektif
Pengawasan internal	Lebih terstruktur	Tata kelola semakin profesional

Sumber: Data primer diolah (2026)

Secara analitis, temuan ini menunjukkan adanya kecenderungan *economies of scale*, di mana peningkatan skala usaha memungkinkan distribusi biaya tetap ke basis anggota yang lebih luas sehingga biaya rata-rata per transaksi menjadi lebih rendah. Pengurus menyatakan bahwa biaya administrasi per anggota menjadi lebih efisien setelah jumlah anggota meningkat, karena biaya operasional tidak bertambah secara proporsional.

Temuan mengenai efisiensi biaya dan peningkatan perputaran dana menunjukkan adanya indikasi *economies of scale*, di mana biaya operasional menjadi lebih efisien secara proporsional seiring meningkatnya volume usaha. Hasil ini sejalan dengan penelitian Zygiaris dan Maamari (2023) yang menyatakan bahwa skala usaha dan tata kelola yang baik secara simultan berpengaruh terhadap efisiensi operasional lembaga keuangan. Selain itu, penelitian Ozili (2018) juga menegaskan bahwa digitalisasi sistem keuangan mempercepat proses transaksi dan meningkatkan efisiensi layanan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan

empiris bahwa skala usaha dapat menjadi faktor pendorong efisiensi apabila didukung oleh sistem pengelolaan yang memadai.

Di sisi lain, temuan mengenai potensi ketidakefisienan pada fase awal pertumbuhan dapat dijelaskan melalui perspektif *agency theory*, di mana peningkatan skala usaha memperluas jarak antara pengurus sebagai agen dan anggota sebagai prinsipal. Kondisi ini berpotensi menimbulkan masalah koordinasi, keterlambatan informasi, serta risiko moral hazard apabila tidak diimbangi dengan sistem pengendalian internal yang kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kualitas hubungan kelembagaan dan mekanisme pengawasan dalam organisasi koperasi.

Dari sisi perputaran dana, peningkatan skala usaha memberikan dampak positif terhadap likuiditas koperasi. Dengan jumlah anggota yang lebih banyak, sumber dana simpanan menjadi lebih stabil sehingga koperasi memiliki fleksibilitas lebih besar dalam menyalurkan pinjaman. Selain itu, sistem monitoring kredit yang lebih tertata turut menjaga tingkat kredit bermasalah tetap dalam batas wajar.

Menariknya, penelitian ini juga mengungkap dimensi sosial dari efisiensi. Beberapa anggota menyampaikan bahwa pertumbuhan koperasi berpotensi mengurangi kedekatan personal antara pengurus dan anggota. Dalam konteks koperasi, efisiensi tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari kualitas hubungan partisipatif dan rasa memiliki anggota terhadap organisasi. Dengan demikian, peningkatan skala usaha harus tetap mempertahankan prinsip kekeluargaan dan partisipasi aktif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa skala usaha memiliki hubungan positif dengan efisiensi pengelolaan keuangan pada KSP Makmur Mandiri. Namun, hubungan tersebut bersifat kondisional. Skala usaha akan meningkatkan efisiensi apabila diikuti oleh: (1) penguatan tata kelola, (2) digitalisasi administrasi, (3) pembagian tugas yang jelas, dan (4) pengawasan internal yang konsisten.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan koperasi dalam mencapai efisiensi tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya aset atau jumlah anggota, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pertumbuhan secara adaptif dan berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi empiris bahwa dalam konteks koperasi simpan pinjam di tingkat daerah, pertumbuhan skala usaha dapat menjadi faktor pendorong efisiensi, selama transformasi manajerial berjalan seiring dengan ekspansi usaha.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditegaskan bahwa peningkatan skala usaha pada KSP Makmur Mandiri, Kabupaten Semarang, berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi pengelolaan keuangan, namun hubungan tersebut bersifat kondisional dan sangat bergantung pada kesiapan tata kelola serta kapasitas manajerial koperasi. Pertumbuhan jumlah anggota, aset, dan volume pembiayaan mendorong transformasi sistem administrasi dan struktur organisasi melalui digitalisasi pencatatan, pembagian tugas yang lebih jelas, serta penguatan pengawasan internal, sehingga efisiensi keuangan menjadi lebih stabil setelah melewati fase penyesuaian awal. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat konsep bahwa hubungan antara skala usaha dan efisiensi dalam koperasi tidak bersifat linier, melainkan dipengaruhi oleh kualitas tata kelola dan dinamika kelembagaan, sehingga memperkaya literatur efisiensi keuangan yang selama ini didominasi oleh pendekatan kuantitatif. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan pentingnya integrasi perspektif ekonomi dan sosial dalam analisis efisiensi koperasi. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa pengurus koperasi perlu memperkuat sistem manajemen keuangan, digitalisasi administrasi, serta mekanisme pengawasan internal untuk mengoptimalkan manfaat pertumbuhan usaha, sementara bagi pembuat kebijakan, diperlukan dukungan dalam bentuk pelatihan manajerial, penguatan regulasi tata kelola, dan fasilitasi transformasi digital koperasi. Dengan demikian, keberlanjutan efisiensi tidak hanya ditentukan oleh besarnya skala usaha, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pertumbuhan secara adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada keseimbangan antara kinerja finansial dan nilai-nilai koperasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bank, W. (2023). *Unlocking Financing for SMEs in Emerging Markets: A Path to Inclusive Growth*. World Bank Group.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning. In *Cengage Learning*.
- Brown, R., & Mawson, S. (2016). Targeted support for high growth firms: Theoretical constraints, unintended consequences and future policy challenges. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(5), 816–836. <https://doi.org/10.1177/0263774X15614680>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research (3rd ed.)*.
- Darwin Marcelino Huang, Mayla Safiyya Addiafaza, Vincent Orvin Rasendriya, Ulfa Dwi Okta, D. R. A. (2025). STUDI KASUS STRATEGI KEBIJAKAN DAN BISNIS PADA UMKM Darwin. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 13(4).
- Desain, K. P. (2022). *MANAJEMEN*.
- Hakim, L. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai. *Management Dan Bisnis*, 3(1410–4571), 49–63.
- Ler, T., Prita, M. M., Herdi, H., Eo, E., & Goo, K. (2024). PENINGKATAN PENDAPATAN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM). *Accounting UNIPA*, 3, 78–87.
- Lestari, D., & Wahyudi, T. (2023). Transparansi dan Persepsi Anggota terhadap Manajemen Risiko Koperasi. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 15(1), 67-81.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organisational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Naeshela, F. (2016). Peranan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union (Cu) Femung Pebaya Cabang Mentarang Di Kecamatan Mentarang, Kabupaten Malinau. *Jurnal Pemerintahan Integratif*, 4(2), 155–165.
- Nguyen, T. H., Simkin, L., & Canh, N. (2021). Integrating technology, organisational, and human factors in digital innovation adoption. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120-136.
- Nugroho, A. (2018). Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan Modal Ventura Syariah Pada Pembiayaan Bmt (Studi Kasus Pada PT. Permodalan BMT Ventura). 1–108. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/40360>
- Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329-340.
- Rahayu, E., & Waruwu, S. R. C. (2024). Strategi Manajemen Keuangan Dan Pengelolaan Sumber Daya Pada Salon Kanaya Di Daerah Karangajati, Kabupaten Semarang. ... *Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu ...*, 18, 145–153. <https://doi.org/10.19184/jpe.v18i1.46792>
- Suharto, T. (2024). Model Pengembangan Kompetensi Keprofesian Widyaiswara Berkelanjutan Dalam Era Digital. *E-Prosiding PITNAS Widyaiswara 2024*, 373–389. <https://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/view/266%0Ahttps://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/view/266/132>
- Wang, L., & Liang, X. (2020). The influence of leaders' positive and implicit followership theory of university scientific research teams on individual Creativity: The mediating effect of individual self-cognition and the moderating effect of proactive personality. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062507>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*.
- Yuliamir, H. (2026). Peran Koperasi Sekolah dalam Meningkatkan Keterampilan Kewirausahaan Siswa di SMK Negeri 1 Demak *The Role of School Cooperatives in Improving Students' Entrepreneurship Skills at SMK Negeri 1 Demak*. 8(3), 1181–1189. <https://doi.org/10.34007/jehss.v8i3.2975>
- Zulkarnain, A. (2019). Manajemen Risiko di Lembaga Keuangan Mikro. *Jurnal Keuangan Syariah*, 8(3), 176-190.
- Zygiaris, S., & Maamari, B. E. (2023). The journey from e-government to digital transformation: the case of Saudi Arabia. *Electronic Government*, 19(1), 95–111. <https://doi.org/10.1504/EG.2022.10041875>