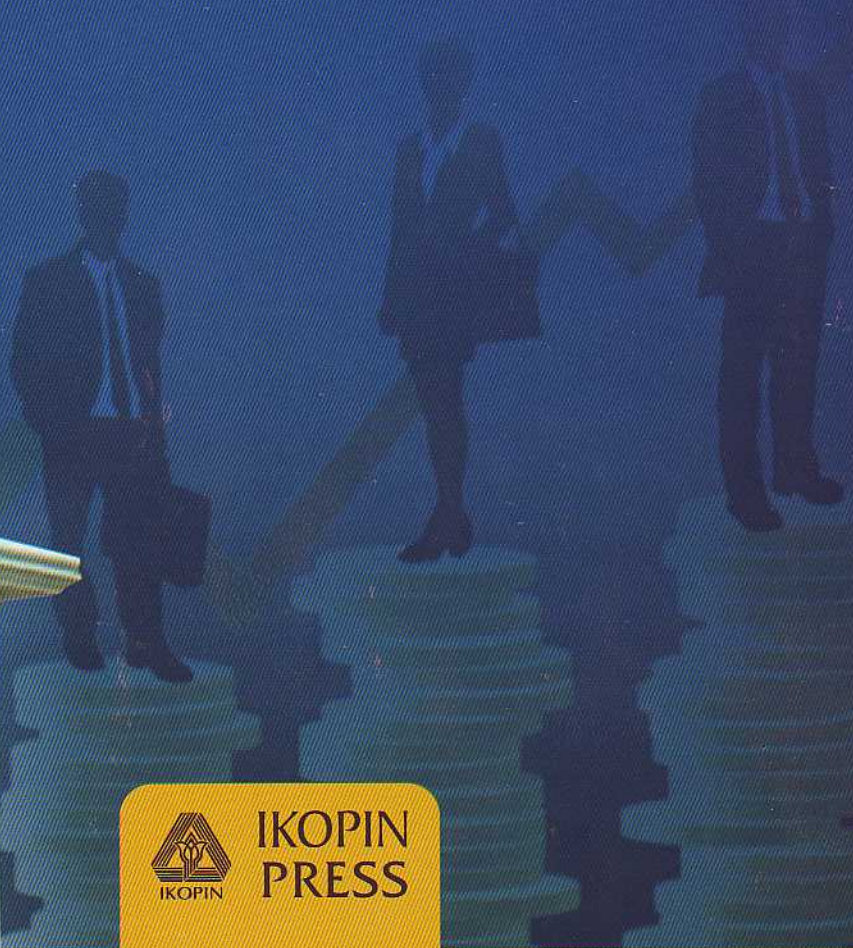


Sugiyanto

# HUMAN CAPITAL LEVERAGE

## Kinerja Koperasi



IKOPIN  
PRESS

*HUMAN CAPITAL*  
*LEVERAGE*  
KINERJA KOPERASI



***HUMAN CAPITAL LEVERAGE***  
**KINERJA KOPERASI**

**Sugiyanto**



**IKOPIN**

**IKOPIN PRESS JATINANGOR**

# *HUMAN CAPITAL LEVERAGE* KINERJA KOPERASI

Sugiyanto

Diterbitkan pertama kali oleh

Ikopin Press

Jl. Raya Bandung – Sumedang KM 20,5 Jatinagor

Tel. 022-7798289 Fax. 022-7795033

[www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)

Penulis : Sugiyanto

Desain Cover : Dindin Najamudin

Penata Letak : Dindin Najamudin

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.

Cetakan pertama, 2012

*The real question isn't how well you're doing today against your own history, but you're doing against your competitor (Donald Kress)*

Jer Basuki Mawa Bea

Meneh ono teken marang wong kang wuta  
Meneh ono mangan marang wong kang luwe  
Meneh ono busana marang wong kang wuda  
Meneh ono ngiyup marang wong kang kodanan

Buku ini dipersembahkan Untuk:

1. Memperingati Tiga Dasa Warsa Institut Koperasi Indonesia (Ikopin)
2. Memperingati Hari Koperasi 12 Juli 2012

Buku ini untuk yang tercinta:

Istriku, Tina Robiyati dan anak-anak, Ayu Pradani S. Putri dan Mohamad Arsyad Arradya S. Putra



# PENGANTAR

Berpijak Pada Undang-Undang Dasar 1945 maka koperasi di Indonesia tidak pernah luput dari berbagai upaya pengembangannya selama berpuluh tahun. Tetapi hasilnya belum secara signifikan memberikan kontribusi terhadap pengembangan sistem ekonomi kerakyatan sebagaimana diharapkan. Persepsi masyarakat terhadap arti berkoperasi dirasakan masih beragam. Koperasi dijalankan di dalam praktek secara rancu karena konsep koperasi belum dipahami secara utuh oleh para pelakunya. Karena itu, pendidikan yang juga merupakan prinsip dasar di dalam kehidupan koperasi, perlu dilakukan secara intensif, berkesinambungan serta berdasarkan pendekatan rasional dan berpijak pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasarnya.

Salah satu unsur penunjang pendidikan yang sangat strategis adalah tersedianya bahan-bahan ajar dari tingkat yang sederhana sampai dengan yang berbobot akademik tinggi, baik untuk bahan ajar sekolah-sekolah maupun di perguruan tinggi atau sebagai sumber bacaan bagi masyarakat pada umumnya. Di Indonesia, sumber-sumber bacaan tentang koperasi masih sangat terbatas dan karena itu upaya pengadaannya perlu didorong secara serius. Sehubungan dengan hal ini, patut diapresiasi adanya upaya dari Dr. Sugiyanto yang telah melakukan penelitian dalam bentuk disertasi dengan mengambil koperasi sebagai objek kajian dan kemudian diterbitkan sebagai bahan bacaan yang bersifat ilmiah. Aspek pengembangan sumber daya manusia koperasi memang menjadi kunci bagi pembangunan koperasi di masa depan.

Koperasi berasal dari kata **ko-operasi** merupakan upaya pemusatan **operasi** ke dalam organisasi yang disebut koperasi, menempatkan variabel sumber daya manusia sebagai variabel kunci untuk membangun **sistem koperasi** yang sarat dengan nilai, norma dan prinsip-prinsip yang mengikatnya.

Karena itu sistem ekonomi koperasi perlu dipahami secara utuh oleh seluruh unsure sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya agar arah gerak koperasi mengarah pada system ekonomi kerakyatan sebagai mana diharapkan. Kajian Dr. Sugiyanto di dalam aspek ini cukup memadai untuk membangun *mindset* sumber daya manusia koperasi sesuai dengan yang diharapkan.

**Ramudi Arifin**  
Guru Besar Ekonomi Koperasi Ikopin





# KATA PENGANTAR

Koperasi sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia masih banyak dikritisi karena kurangnya dukungan dari sumber daya manusia yang dimiliki, baik dari pengurus, pengawas, manajer karyawan dan anggota. Sumber daya manusia koperasi masih dinilai kurang profesional dalam menjalankan fungsinya masing-masing. Koperasi harus dikelola oleh sumber daya manusia yang bermakna sebagai *human capital* yang memadai sesuai dengan misi, visi, tujuan dan jati diri pendirian koperasi, sumber daya manusia yang diperlukan adalah yang memiliki *knowledge, skill* dan *attitude* (kompetensi) dan komitmen organisasi yang tinggi. Perubahan global yang terjadi juga harus dihadapi oleh pengelola koperasi, termasuk persaingan usaha yang semakin ketat, untuk menghadapi perubahan tersebut suatu organisasi termasuk koperasi, perlu melakukan *repositioning* baik dalam hal perilaku dan kompetensi sumber daya manusia sebagai bagian dari *repositioning* peran sumber daya manusia untuk meningkatkan keunggulan kompetitif koperasi dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya.

*Repositioning* peran sumber daya manusia dilakukan dengan mengubah pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula dengan konsep *people issues* menjadi *people related business issues*. *People related business issues* sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensinya untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis bagi setiap organisasi bisnis. Empat hal pokok yang berkenaan dalam peran sumber daya manusia, yaitu menjadi mitra strategis (*strategic partner*), menjadi ahli administrasi (*administrative expert*), menjadi pelopor atau pejuang (*employee champion*), dan menjadi agen perubahan (*agent of change*).

Sampai saat ini masih banyak dipertanyakan mengenai kinerja sumber daya manusia koperasi, dari sisi kompetensi dan komitmen pengelolaannya belum seperti yang diharapkan. Kompetensi dan komitmen pengelola diperlukan untuk menjalankan visi, misi, tujuan dan jati diri koperasi, menghasilkan keunggulan kompetitif yang bermanfaat bagi anggotanya, serta harus mampu bersaing dengan sector usaha lainnya. Pengelola koperasi selain harus berhadapan dengan anggota dalam upaya untuk memberikan pelayanan yang memadai juga harus berhadapan dengan para pesaingnya. Kenyataan lain kompetensi dan komitmen sumber daya manusia koperasi dalam melaksanakan jati diri koperasi masih rendah dan perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan dengan kata lain kuantitas dan kualitas manajer masih harus ditingkatkan.

Atas dasar uraian diatas penulis memberanikan diri untuk menyajikan tulisan ini sebagai hasil dari penelitian yang dilakukan beberapa waktu yang lalu dan dinilai masih sangat relevan dengan kondisi sumber daya manusia koperasi saat ini. Penelitian ini sebagai upaya untuk mencari solusi permasalahan yang dihadapi koperasi dalam bidang sumber daya manusia, dan dicoba dikaitkan dengan kinerja organisasi koperasi. Sumber daya manusia sebagai leverage bagi keberhasilan organisasinya, dan dalam tulisan ini kinerja sumber daya manusia koperasi dinilai dari sisi *human capital*-nya yang bermakna sebagai kombinasi kompetensi dan komitmen organisasi dari sumber daya pengelola koperasi. Studi kasus dilakukan pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat.

Mudah-mudahan tulisan ini menjadi bagian dan dapat memperkaya referensi manajemen sumber daya manusia yang sudah ada dan khususnya untuk pengembangan sumber daya manusia koperasi di Indonesia. Harapan lebih lanjut kritik dan saran dari para pembaca atas tulisan ini sangat diharapkan, penulis menyadari benar bahwa buku ini tidak luput dari kesalahan maupun kekurangan. Penulis membuka kesempatan untuk mendiskusikan isi buku ini, baik secara langsung maupun melalui e-mail: [giyant2000@yahoo.com](mailto:giyant2000@yahoo.com).

Ucapan terimakasih disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung terbitnya buku ini. Secara khusus ucapan terima kasih disampaikan kepada Prof. Dr. H. R.M. Ramudi Ariffin M.Si., yang telah berkenan memberikan masukan dan koreksi serta memberikan kata pengantar pada buku ini, Drs. Suryana Yusuf dan Dindin Najamudin, S.E. yang selalu membantu dalam penulisan buku ini, Drs. Maman Rahman, Enjang Rukanda, S.Sos., Kadarochim, S.Sos., Dindin Najamudin, S.E. dan Adang Cahya, S.E. yang telah membantu dalam penelitian dan pengelolaan data. Semoga buku ini bermanfaat.

Jatinangor, Juli 2012  
**Sugiyanto**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	ix
<b>DAFTAR ISI</b>	xi
<b>DAFTAR TABEL</b>	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xvi
<b>BAB I.</b>	
<b>PENDAHULUAN</b>	1
<b>BAB II.</b>	
<b>OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	13
2.1. Objek Penelitian	13
2.2. Desain dan Metode Penelitian	14
2.2.1. Desain Penelitian	14
2.2.2. Operasionalisasi Variabel	15
2.2.3. Metode Penarikan Sampel	15
2.2.4. Prosedur Pengumpulan Data	17
2.2.5. Prosedur Pengujian Instrumen	17
2.2.5.1. Analisa Instrumen Penelitian	18
2.2.5.2. Uji Reliabilitas	18
2.2.5.3. Konversi Data	19
2.2.6. Metode Analisis	19
<b>BAB III.</b>	
<b>KOPERASI DAN MANEJEMEN KOPERASI</b>	23
3.1. Koperasi	23
3.1.1. Pengertian, Nilai-Nilai, dan Prinsip Koperasi	23
3.1.2. Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	30
3.2. Manajemen Koperasi	33
<b>BAB IV.</b>	
<b>HUMAN CAPITAL</b>	23
4.1. <i>Human Capital</i> atau <i>Intellectual Capital</i>	45
4.2. Kompetensi Sumber Daya Manusia	49
4.2.1. Kompetensi Individu	49
4.2.2. <i>Core Competence</i>	56
4.3. Komitmen Organisasi	57

<b>BAB V.</b>	
<b>KINERJA KOPERASI</b>	61
5.1. Promosi Ekonomi Anggota	61
5.2. Kinerja Keuangan	67
5.3. Perubahan Struktur Modal	70
<b>BAB VI.</b>	
<b>MODEL KETERKAITAN ANTAR VARIABEL <i>HUMAN CAPITAL</i> DENGAN KINERJA KOPERASI</b>	77
6.1. Penelitian Manajemen Koperasi Sebelumnya	77
6.2. Landasan Teori yang Digunakan	78
6.3. Keterkaitan Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen dengan Kinerja Keuangan Koperasi	85
6.4. Keterkaitan Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen dengan Promosi Ekonomi Anggota Koperasi	87
6.5. Keterkaitan Kompetensi dan Komitmen Manajemen dengan Perubahan Struktur Modal	89
6.6. Keterkaitan Kinerja Keuangan dan Promosi Ekonomi Anggota dengan Perubahan Struktur Modal Koperasi	92
<b>BAB VII.</b>	
<b>DESKRIPSI HASIL PENILAIAN VARIABEL</b>	99
7.1. Deskripsi Variabel Kompetensi Manajemen	99
7.2. Deskripsi Variabel Komitmen Manajemen	104
7.3. Deskripsi Variabel Kinerja Keuangan Koperasi	108
7.3.1. Perkembangan Aset	109
7.3.2. Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset	111
7.3.3. Kualitas Aktiva Produktif	112
7.3.4. Rentabilitas	113
7.3.5. Likuiditas	115
7.4. Deskripsi Variabel Promosi Ekonomi Anggota	116
7.4.1. Efisiensi Bunga Pinjaman	117
7.4.2. Efisiensi Biaya Pinjaman	118
7.4.3. Efektifitas Bunga Simpanan	119
7.4.4. Sisa Hasil Usaha Bagian Anggota	120
7.5. Deskripsi Variabel Perubahan Struktural Modal Koperasi	121
7.5.1. Perubahan Model Cadangan	122
7.5.2. Perubahan Modal Pinjaman Koperasi	122
7.5.3. Perubahan Modal Sendiri Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	132
7.5.4. Struktur Modal Koperasi	124

<b>BAB VIII.</b>	
<b>DESKRIPSI HASIL PENILAIAN VARIABEL</b>	127
8.1. Dimensi yang Menggambarkan Variabel Penelitian	127
8.1.1. Dimensi yang Menggambarkan Kompetensi Manajemen	128
8.1.2. Dimensi yang Menggambarkan Komitmen Manajemen	130
8.1.3. Dimensi yang Menggambarkan Kinerja Keuangan Koperasi	131
8.1.4. Dimensi yang Menggambarkan Promosi Ekonomi Anggota	133
8.1.5. Dimensi yang Menggambarkan Perubahan Struktur Modal Koperasi	135
8.2. Pembahasan	136
8.2.1. Hubungan Antara Kompetensi Manajemen dengan Komitmen Manajemen	137
8.2.2. Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan Koperasi	138
8.2.3. Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Promosi Ekonomi Anggota	143
8.2.4. Pengaruh Kompetensi Manajemen, Komitmen Manajemen, Kinerja Keuangan dan Promosi Ekonomi Anggota Terhadap Perubahan Struktur Modal	147
8.3. Temukan Hasil Penelitian dan Implikasi	155
8.3.1. Temukan Hasil Penelitian	155
8.3.2. Implikasi Penelitian	159
<b>BAB IX.</b>	
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	163
9.1. Kesimpulan	163
9.2. Saran	163
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	167
<b>LAMPIRAN</b>	181

# DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
1.1.	Matrik Partisipasi Anggota, Profesionalisme, dan Keberhasilan Koperasi	7
2.1.	Penentuan Ukuran Sampel Per Wilayah	16
3.1.	Hubungan Fungsional antara Anggota, Manajemen Koperasi, dan Rapat Anggota sebagai Cerminan Berlakunya Nilai, norma dan Prinsip Koperasi	39
3.2.	Pelaksanaan Fungsi Manajemen oleh Pelaku Organisasi Koperasi	41
4.1.	Perbandingan antara <i>Competence</i> dan <i>Competency</i>	50
4.2.	Gugus-gugus dan Kompetensi dari Model Terintegrasi	54
7.1.	Skala Interval dan Kategori Penilaian	99
7.2.	Penilaian Responden terhadap Kompetensi Manajemen Koperasi	100
7.3.	Penilaian Responden terhadap Kompetensi Pengurus	101
7.4.	Penilaian Responden terhadap Kompetensi Pengawas	102
7.5.	Penilaian Responden terhadap Kompetensi Manajer	103
7.6.	Rekapitulasi Penilaian Manajemen Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	104
7.7.	Penilaian Komitmen Pengurus Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	105
7.8.	Penilaian Komitmen Pengawas Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	106
7.9.	Penilaian Komitmen Manajer Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	107
7.10.	Perkembangan Asset Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Sampel Tahun 2003 dan 2004	110
7.11.	Perkembangan Aktiva Lancar Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Sampel Tahun 2003 dan 2004	110
7.12.	Struktur Asset Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Sampel Tahun 2003 dan 2004	111
7.13.	Kinerja Keuangan dari Aspek Permodalan, Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset	112
7.14.	Perkembangan Volume Pemberian Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	113
7.15.	Perkembangan Perolehan SHU Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	113
7.16.	Kinerja Keuangan Dari Aspek Rentabilitas	114
7.17.	Perkembangan Dana yang Diterima Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	115
7.18.	Aspek Likuiditas Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	116
7.19.	Kinerja Keuangan dari Aspek Rentabilitas	114
7.20.	Efisiensi Bunga Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit (%)	115
7.21.	Efisiensi Biaya Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit (%)	119
7.22.	Efektifitas Bunga Simpanan Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit (%)	119
7.23.	Sisa Hasil Usaha Bagian Anggota Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	120
7.24.	Promosi Ekonomi Anggota Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit (%)	121
7.25.	Perubahan Modal Cadangan Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	122



7.26.	Perubahan Modal Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	123
7.27.	Perubahan Modal Sendiri Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit	124
7.28.	Struktur Modal Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Tahun 2004	125
7.29.	Kondisi Struktural Modal Terhadap Total Asset Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Tahun 2004	125
8.1.	Hasil Estimasi LISREL untuk Dimensi Kompetensi Manajemen	128
8.2.	Hasil Estimasi LISREL untuk Dimensi Komitmen Manajemen	130
8.3.	Hasil Estimasi LISREL untuk Dimensi Kinerja Keuangan	132
8.4.	Hasil Estimasi LISREL untuk Indikator-Indikator Promosi Ekonomi Anggota	134
8.5.	Hasil Estimasi LISREL untuk Indikator-Indikator Perubahan Struktur Modal	135
8.6.	Signifikan Hubungan dan Pengaruh Antarvariabel	136
8.7.	Pengaruh Langsung Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan Koperasi	139
8.8.	Pengaruh Langsung Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Promosi Ekonomi Anggota	143
8.9.	Pengaruh Langsung Kompetensi Manajemen, Komitmen Manajemen, Kinerja Keuangan, dan Promosi Ekonomi Anggota Terhadap Perubahan Struktur Modal	149

# DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
2.1.	<i>Path Diagram Model</i> Pemasaran Struktural dari Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Perubahan Struktur Modal	20
3.1.	Organisasi Koperasi Secara Sosio-Ekonomi	26
3.2.	KSP sebagai Lembaga Intermediasi	32
3.3.	<i>The Structure of Management's Definition</i>	34
3.4.	Skema Diagram Manajemen dengan Pendekatan Proses	40
4.1.	Unsur-unsur <i>Market Value</i>	46
4.2.	Peletakan <i>Leverage</i> Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Keunggulan Kompetitif Perusahaan	47
4.3.	Komponen Kompetensi dalam Membentuk Unjuk Kerja	52
4.4.	Gunung Es Kompetensi Manusia	53
5.1.	Bentuk-bentuk Manfaat Ekonomi	65
5.2.	Pengaruh Biaya <i>Leverage</i> terhadap Biaya Modal	72
6.1.	<i>Agency Relationship</i> antara Anggota ( <i>Principal</i> ) dengan Manajemen ( <i>agent</i> ) dan <i>Stakeholders</i>	81
6.2.	Model Paradigms Penelitian Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Uang, Promosi Ekonomi Anggota, dan Perubahan Struktur Modal	96
8.1.	<i>Path Diagram Model</i> Persamaan Struktural dan Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan, Promosi Ekonomi Anggota, dan Perubahan Struktural Modal	127
8.2.	Diagram Jalur Hubungan Kompetensi Manajemen dengan Komitmen Manajemen	137
8.3.	Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan Koperasi	138
8.4.	Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen Terhadap	143
8.5.	Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi Manajemen, Komitmen Manajemen, Kinerja Keuangan, dan Promosi Ekonomi Anggota terhadap Perubahan Struktur Modal Koperasi	148
8.6.	Pengaruh Antarvariabel Penelitian	154