

**LEMBAR HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : **Human Capital Leverage Kinerja Koperasi**
 Jumlah Penulis : 1 Orang
 Status Pengusul : Penulis Mandiri
 Identitas Buku : a. ISBN/ISSN : 978-602-99229-9
 b. Edisi : I
 c. Tahun Terbit : 2012
 d. Penerbit : Ikopin Press
 e. Jumlah Halaman : 191

Kategori Publikasi Karya Ilmiah : Buku Referensi
 (beri ✓ pada kategori yang tepat) Buku Monograf

Hasil Penilaian *Peer Review* :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi 40	Monograf	
a. Kelengkapan Unsur Isi Buku (20%)	8		7,88
b. Ruang Lingkup & Kedalaman Pembahasan (30%)	12		11,89
c. Kecukupan & Kemutakhiran Data/Informasi & Metodologi (30%)	12		11,84
d. Kelengkapan Unsur & Kualitas Terbitan/Buku (20%)	8		7,81
Total = (100%)	40		
Nilai Pengusul			39,42

CATATAN PENILAIAN ARTIKEL OLEH REVIEWER

Isi buku cukup informatif dan komunikatif

Jatinangor, 03 Juni 2020
 Reviewer 1,

Prof. Dr. R. Mohamad Ramudi Ariffin, M.Si.
 NIDK : 8805370018

Unit Kerja : Institut Manajemen Koperasi Indonesia

**LEMBAR HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : **Human Capital Leverage Kinerja Koperasi**
 Jumlah Penulis : 1 Orang
 Status Pengusul : Penulis Mandiri
 Identitas Buku : a. ISBN/ISSN : 978-602-99229-9
 b. Edisi : I
 c. Tahun Terbit : 2012
 d. Penerbit : Ikopin Press
 e. Jumlah Halaman : 191

Kategori Publikasi Karya Ilmiah : Buku Referensi
 (beri ✓ pada kategori yang tepat) Buku Monograf

Hasil Penilaian *Peer Review* :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi 40	Monograf	
e. Kelengkapan Unsur Isi Buku (20%)	8		7,98
f. Ruang Lingkup & Kedalaman Pembahasan (30%)	12		11,96
g. Kecukupan & Kemutakhiran Data/Informasi & Metodologi (30%)	12		11,94
h. Kelengkapan Unsur & Kualitas Terbitan/Buku (20%)	8		7,99
Total = (100%)	40		
Nilai Pengusul			39,87

CATATAN PENILAIAN ARTIKEL OLEH REVIEWER

- a. unsur isi buku lengkap, kebaruan cukup.
 b. Ruang lingkup sesuai bidang ilmu, kedalaman pembahasan cukup.
 c. Jumlah referensi cukup, kemutakhiran cukup.
 d. Cek Plagiarisme 97% unique.

Jatinangor, 8 Juni 2020
 Reviewer 2,

Prof. Dr. H. Burhan Arief, Ir.

NUP : 9900981502

Unit Kerja : Institut Manajemen Koperasi Indonesia

**LEMBAR HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : **Human Capital Leverage Kinerja Koperasi**
Jumlah Penulis : 1 Orang
Status Pengusul : Penulis Mandiri
Identitas Buku : a. ISBN/ISSN : 978-602-99229-9
b. Edisi : I
c. Tahun Terbit : 2012
d. Penerbit : Ikopin Press
e. Jumlah Halaman : 191

Kategori Publikasi Karya Ilmiah : Buku Referensi
(beri ✓ pada kategori yang tepat) Buku Monograf

Hasil Penilaian *Peer Review* :

Nilai Buku		
Peer Review 1	Peer Review 2	Nilai Rata-rata
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">39,42</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">39,87</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;">39,64</div>
<p><u>KESIMPULAN :</u> Nilai Karya Ilmiah Yang Diusulkan Ke LLDikti Wilayah IV adalah :</p>		

Sugiyanto

HUMAN CAPITAL LEVERAGE

Kinerja Koperasi



IKOPIN
PRESS

Browser tabs: Login Webmail, HUMAN CAPITAL LEVERAGE KI, Sugiyanto - Pengutipan Google

Address bar: repository.ikopin.ac.id/38/

Search: Cari

INSTITUTIONAL REPOSITORY
Institut Manajemen Koperasi Indonesia
eprints@ikopin.ac.id

Home About Browse

Login

HUMAN CAPITAL LEVERAGE KINERJA KOPERASI

-, Sugiyanto (2012) *HUMAN CAPITAL LEVERAGE KINERJA KOPERASI*. Ikopin Press. (Unpublished)

Text
2012 - Human Capital Leverage.pdf
[Download \(657kB\)](#)

Item Type: Book
Subjects: [BOOKS](#)
Divisions: [DOKUMEN IKOPIN](#)
Depositing User: SE Asep Hermawan
Date Deposited: 20 Dec 2019 06:13
Last Modified: 20 Dec 2019 06:13
URI: <http://repository.ikopin.ac.id/id/eprint/38>

Actions (login required)

[View Item](#)

Ikopin Repository is powered by [EPrints 3](#) which is developed by the [School of Electronics and Computer Science](#) at the University of Southampton. [More information and software credits.](#)

Windows taskbar: Type here to search, icons for File Explorer, Store, Edge, Firefox, Task Manager, Chrome, Word

System tray: 08:45, 30/12/2019

URL : <http://repository.ikopin.ac.id/38/>

URL :
https://scholar.google.co.id/citations?user=Hc1ihBYAAAAJ&hl=id&oi=ao#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Did%26user%3DHc1ihBYAAAAJ%26cstart%3D20%26pagesize%3D80%26citation_for_view%3DHc1ihBYAAAAJ%3AUebtZR9Y70C%26tzom%3D-420

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

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.

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

KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I.	
PENDAHULUAN	1
BAB II.	
OBJEK DAN METODE PENELITIAN	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
BAB III.	
KOPERASI DAN MANEJEMEN KOPERASI	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
BAB IV.	
HUMAN CAPITAL	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

BAB V.	
KINERJA KOPERASI	61
5.1. Promosi Ekonomi Anggota	61
5.2. Kinerja Keuangan	67
5.3. Perubahan Struktur Modal	70
BAB VI.	
MODEL KETERKAITAN ANTAR VARIABEL <i>HUMAN CAPITAL</i> DENGAN KINERJA KOPERASI	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
BAB VII.	
DESKRIPSI HASIL PENILAIAN VARIABEL	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

BAB VIII.	
DESKRIPSI HASIL PENILAIAN VARIABEL	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
BAB IX.	
KESIMPULAN DAN SARAN	163
9.1. Kesimpulan	163
9.2. Saran	163
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	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

BAB I.

PENDAHULUAN

Kebijakan pembangunan koperasi di Indonesia, sebagai salah satu sektor pelaku ekonomi telah mengalami berbagai perubahan, pada masa Orde Baru misalnya, peran pemerintah pusat sangat dominan, sedangkan pasca pemberlakuan Undang-Undang Otonomi Daerah peran ini kemudian dilimpahkan kepada pemerintah daerah (desentralisasi). Momentum krisis

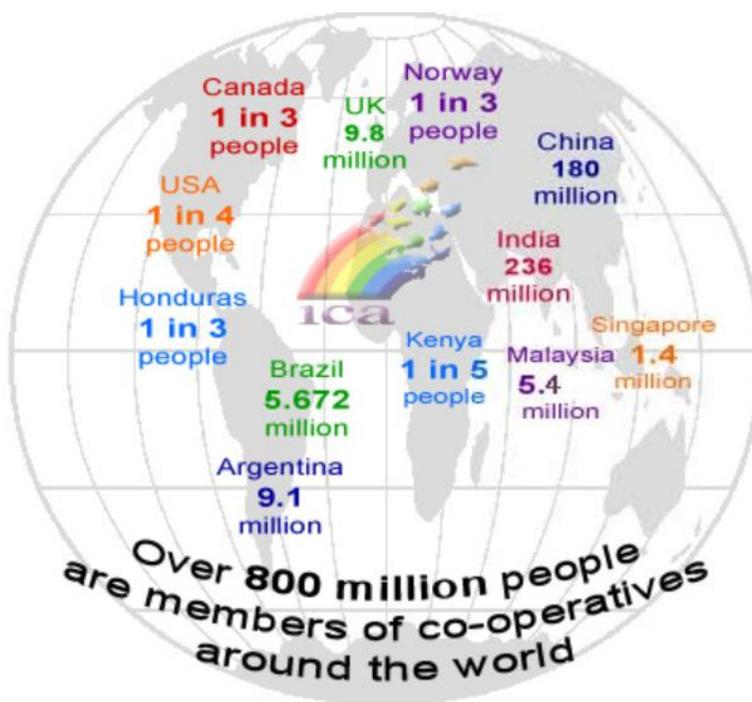
ekonomi yang melanda Indonesia juga telah berpengaruh terhadap perkembangan koperasi, kontribusi koperasi terhadap produk domestik bruto masih relatif kecil di bawah 3%, dibandingkan dengan pelaku ekonomi lainnya seperti BUMN dan BUMS, walaupun demikian keberadaan koperasi diyakini telah dan masih dirasakan peran dan manfaatnya bagi masyarakat, dengan derajat dan intensitas yang berbeda.

Sebagai lembaga usaha, sejauh ini koperasi telah mampu menjalankan fungsi dan peran yang diperlukan oleh masyarakat, sehingga menjadi alternatif bentuk lembaga usaha yang manfaat dan perannya sangat dirasakan oleh masyarakat dibandingkan dengan lembaga lain. Di sisi lain koperasi merupakan lembaga yang dimiliki oleh anggota, rasa memiliki dinilai telah menjadi faktor utama yang menyebabkan koperasi mampu bertahan pada berbagai kondisi sulit, yaitu dengan mengandalkan loyalitas anggota dan kesediaan anggota untuk bersama-sama koperasi menghadapi berbagai kesulitan (Bayu Krisnamurthi, 2002: 1). Peran serta anggota untuk berpartisipasi terhadap koperasinya baik sebagai pemilik (*owner*) dan sebagai pengguna jasa (*user*) koperasi, yang dikenal dengan prinsip *dual identity*, menjadi keunggulan koperasi yang tidak terdapat pada jenis badan usaha lainnya. Sejarah perkembangan koperasi di Indonesia didorong oleh keyakinan para Bapak Bangsa untuk mengantar perekonomian bangsa Indonesia menuju pada suatu kemakmuran dalam kebersamaan dengan semboyan "makmur dalam kebersamaan dan bersama dalam kemakmuran". (Noer Sutrisno, 2003: 1).

Koperasi merupakan suatu bentuk badan usaha yang otonom yang memiliki karakteristik tertentu yang berbeda dengan bentuk badan usaha lainnya, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan (UU No.25/1992 pasal 1 ayat 1). Hal ini sesuai dengan pandangan Hanel, A. (1985: 35), bahwa koperasi sebagai organisasi swadaya formal yang memiliki perusahaan. Sedangkan Dulfer E. (1994: 587) menyatakan bahwa, dalam organisasi koperasi terdapat dua perusahaan (*double nature*), yaitu perusahaan anggota secara individu dan perusahaan koperasi milik bersama para anggota. Hanel, A., (1985: 29) memberikan pendapat bahwa: Organisasi koperasi sebagai suatu sistem sosio-ekonomi harus memenuhi empat kriteria, yaitu adanya: (1) kelompok koperasi; (2) swadaya kelompok koperasi; (3) perusahaan koperasi; dan (4) tugas pokok atau tujuan

utamanya adalah mempromosikan para anggotanya melalui pemberian pelayanan barang-jasa yang menguntungkan.

International Cooperative Alliance (ICA) dalam kongresnya di Manchester pada tahun 1995, telah menerima pernyataan tentang jati diri koperasi, pernyataan ini meliputi definisi, nilai, dan prinsip-prinsip koperasi, koperasi adalah perkumpulan ekonomi dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya bersama melalui perusahaan yang dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis. (*ICA*, 2001: 9). Sedangkan prinsip-prinsip koperasi yang merupakan garis-garis penuntun digunakan oleh koperasi untuk melaksanakan nilai-nilai koperasi dalam praktek. Prinsip-prinsip tersebut meliputi, keanggotaan secara sukarela dan terbuka, pengendalian oleh anggota secara demokratis, partisipasi ekonomi anggota, otonomi dan kebebasan, pendidikan, pelatihan dan informasi, kerjasama dalam koperasi dan kepedulian terhadap masyarakat (*ICA*, 2001: 22).



Statistical Information on the Co-operative Movement

(Sumber: <http://www.ica.coop>)

Menurut Herman Soewardi (1986: 5), koperasi dapat dilihat dari dua aspek yaitu: aspek makro yang merupakan sistem ekonomi koperasi sebagaimana diharapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan aspek mikro, koperasi sebagai badan usaha. Pernyataan ini juga didukung oleh Ibnu Soedjono (1997: 104), yang berpendapat bahwa koperasi di Indonesia mempunyai dua fungsi, yaitu (1) sebagai alat perjuangan konstitusi untuk membangun perekonomian berdasarkan demokrasi ekonomi (dengan koperasi sebagai soko gurunya), (2) sebagai wadah dan alat anggota-anggotanya

untuk memajukan dan memenuhi kepentingan mereka dalam upaya mensejahterakan anggota. Koperasi dapat melakukan usaha-usaha sebagaimana badan usaha lain, seperti di sektor perdagangan, industri manufaktur, jasa keuangan dan jasa lainnya (IAI, 1999: 08). Bidang usaha yang dijalani oleh koperasi tergantung kepada kepentingan ekonomi para anggotanya, karena itu koperasi dapat melakukan usaha di dalam segala bidang kegiatan ekonomi sesuai dengan kepentingan ekonomi anggota.

Berdasarkan banyaknya usaha yang dijalankan, koperasi dapat dikategorikan menjadi koperasi *single purpose* (usaha tunggal) dan koperasi *multiurpose* (serba usaha). Pengklasifikasian ini didasarkan pada kepentingan anggota, apabila koperasi didirikan dan bekerja untuk melayani anggota yang memiliki kepentingan ekonomi yang *homogen*, maka koperasi tersebut dinamakan koperasi *single purpose*. Sebaliknya bagi koperasi yang melayani berbagai kelompok anggota yang memiliki kepentingan ekonomi yang berbeda maka koperasi tersebut dinamakan koperasi *multi-purpose*. Berdasarkan kepentingan anggota dan usaha utama koperasi, koperasi digolongkan kedalam: koperasi konsumen, koperasi produsen, koperasi produksi, koperasi simpan pinjam dan koperasi pemasaran. Sedangkan menurut Röpke J. (2003: 16), koperasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Jika para pemilik dan pelanggan (pembeli jasa atau pelayanan dari suatu organisasi) adalah orang yang sama, organisasi ini dapat didefinisikan sebagai suatu **koperasi pembelian**.

Koperasi pemasaran, adalah koperasi yang para anggotanya menjual produk dari usahanya sendiri. Jika produk yang dibeli dari suatu badan usaha merupakan barang konsumen akhir dan konsumen tersebut adalah orang-orang yang sama dengan pemilik badan usahanya, organisasi tersebut dapat dinamakan **koperasi konsumen**.

Koperasi produksi dapat didefinisikan sebagai suatu badan usaha yang dimiliki oleh para karyawan/pekerjanya (koperasi produsen). Dalam literatur, mungkin ditemukan tipe-tipe koperasi tambahan, tetapi secara keseluruhan dapat digolongkan pada keempat jenis koperasi yang telah diungkapkan di atas.

Koperasi jasa diorganisir untuk dapat melayani anggotanya dengan pelayanan yang lebih meningkat. Pelayanan yang dapat diusahakan meliputi: asuransi, kredit, telepon, irigasi dan pengairan (*drainage*), rumah sakit, auditing, fasilitas komputer pemrosesan data, dan lain-lain, karena para pengguna jasa badan usaha bertindak sebagai konsumen, koperasi jasa dapat dianggap sebagai sebuah *subtype* dari **koperasi pembelian**.

Jasa dari tipe-tipe berbagai koperasi dapat dikombinasikan ke dalam atau menjadi **koperasi serba usaha** (*multiurpose*), jika koperasi itu membeli produk dari anggota dan menjual produknya kepada anggota yang lain, koperasi tersebut telah melakukan kegiatan-kegiatan pemasaran dan pembelian. Atau saat koperasi menerima simpanan-simpanan dan deposito dari anggotanya serta memberikan pinjaman bagi anggota yang sama disebut **koperasi simpan pinjam**.

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) sering juga disebut sebagai Koperasi Kredit (Kopdit) merupakan lembaga keuangan yang dimiliki oleh anggota dan digunakan untuk melayani kebutuhan anggota dengan produk utamanya berupa simpanan dan pinjaman. Abat Elias (2003: 1) menyatakan bahwa:

Usaha utama koperasi kredit menyangkut jasa keuangan yang didasarkan atas kepercayaan (*trust*) terhadap pengelolaan uang milik anggota atau masyarakat yang harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan keamanan dan keselamatan dari uang anggota baik dalam bentuk simpanan modal sendiri (simpanan pokok dan wajib serta penyertaan) maupun simpanan dalam bentuk hutang/kewajiban yaitu simpanan sukarela berjangka, simpanan harian dan lain-lain,

Yuyun Wirasasmita (2002: 2), menyatakan bahwa koperasi adalah suatu lembaga yang dirancang untuk memberikan pelayanan bagi anggotanya yang sekaligus merupakan pemiliknya, struktur atau bangun koperasi dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam memenuhi kebutuhan anggota. Tugas pokok atau tujuan utama koperasi adalah mempromosikan ekonomi anggotanya melalui pemberian pelayanan barang dan jasa yang menguntungkan, disini mengandung makna yang sangat dalam, bahwa tujuan utama koperasi adalah menciptakan promosi ekonomi anggota, koperasi dinilai berhasil bila dapat menjalankan tugas tersebut dengan semaksimal mungkin. Menurut IAI, 1999 paragraf 34, menyatakan bahwa promosi ekonomi anggota adalah peningkatan pelayanan koperasi kepada anggotanya dalam bentuk manfaat ekonomi yang diperoleh sebagai anggota koperasi. Berdasarkan fungsi ini, koperasi diharapkan dapat mempromosikan ekonomi anggotanya melalui usaha tersebut, sehingga anggota akan tumbuh kesadarannya untuk selalu berpartisipasi kepada koperasinya, baik sebagai pemilik maupun sebagai pengguna jasa. Ramudi Ariffin, (2003: 53), menyatakan bahwa, di dalam kedudukannya sebagai pemilik maka anggota terikat oleh sejumlah kewajiban yang harus dipenuhi terhadap koperasi, sedangkan di dalam kedudukannya sebagai pelanggan, anggota memiliki hak untuk dipromosikan oleh koperasi melalui pelayanan-pelayanan barang/jasa yang layak diselenggarakan oleh koperasi.

Diantara peran dan manfaat koperasi di atas, ternyata lebih banyak koperasi yang tidak mendapatkan apresiasi dari masyarakat karena berbagai faktor, seperti ketidak mampuan manajemen koperasi menjalankan fungsi sebagaimana yang diharapkan, serta banyak manajemen melakukan penyimpangan atau kegiatan lain yang mengecewakan masyarakat. Kondisi ini menyebabkan citra buruk bagi koperasi secara keseluruhan khususnya yang berkaitan dengan kinerja organisasi koperasi.

Permasalahan klasik organisasi koperasi adalah berkaitan dengan permodalan, selama ini kebanyakan koperasi permodalannya masih lebih banyak ditopang dari sumber permodalan yang berasal dari pinjaman. Secara nasional sumber permodalan koperasi kurang lebih 60% masih dipenuhi dari modal pinjaman, kondisi ini tidak sesuai dengan prinsip kemandirian koperasi, koperasi didirikan dari, oleh dan untuk anggota. Koperasi sebagai badan usaha yang dimiliki oleh anggota dan pelayanannya juga untuk anggota, seharusnya kebutuhan modalnya dipenuhi oleh para

anggotanya sendiri. Banyak perdebatan dari para ahli yang menyatakan bahwa kesulitan modal dan adanya kesalahan pengelolaan sebagai faktor penghambat utama dalam upaya memajukan koperasi. Koperasi memiliki kelemahan struktural dalam permodalannya (*financing structural weakness*), kerap kali kelemahan ini ditandai oleh kurangnya dan berubah-ubahnya (*variability*) jumlah modal yang diperlukan (Munkner, dalam Sutaryo Salim, 2000: 2). Sedangkan menurut Sutaryo Salim (2000: 3), menyatakan bahwa:

Beberapa sendi dasar koperasi dan prinsip koperasi yang berpengaruh terhadap permodalan adalah; *pertama*, rapat anggota sebagai kekuasaan tertinggi, dimana anggota mempunyai hak suara yang sama yaitu satu, berapapun modal yang dimasukkannya. *Kedua*, Sisa Hasil Usaha (SHU) dibagi kepada anggota sebanding dengan jasanya, bukan sebanding dengan besarnya modal yang dimasukkannya. *Ketiga*, bunga atau kompensasi modal terbatas. Penerapan dari ketiga sendi dasar koperasi ini membatasi kekuasaan, pendapatan (SHU) dan tingkat bunga yang diperoleh anggota, sehingga kurang mendorong anggota untuk meningkatkan partisipasi kontribusi modal. *Keempat*, keanggotaan terbuka dan sukarela, yang berarti adanya kebebasan untuk masuk dan keluar dari keanggotaannya. Anggota yang keluar masuk ini membawa serta modalnya, sehingga jumlah modal anggota koperasi menjadi tidak stabil atau berubah-ubah.

Röpke J. (2002: 44) mengatakan bahwa *“the capital function in a cooperative is handicapped, because the amount of benefits available for a member is not dependent on his capital contribution but on his patronage of the cooperative”*. Dengan demikian koperasi kurang menarik bagi anggota, calon anggota dan *stakeholders* lainnya, yang ingin menjadi anggota hanya karena merasa memiliki kelebihan modal. Prinsip identitas ganda (*dual identity*) anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa, yang biasanya masih terbatas pelaksanaannya. Sebagai pemilik setoran modalnya sangat terbatas, dilakukan bertahap dan banyak yang tidak aktif, sedangkan sisa hasil usaha yang dihasilkan koperasi juga terbatas, sehingga sisa hasil usaha yang disisihkan untuk cadangan sebagai sumber modal juga terbatas. Ibnu Soedjono (1997: 110), menyatakan bahwa:

Modal, tetap merupakan salah satu kendala bagi koperasi di Indonesia, karena koperasi pada umumnya tidak dapat menyusun modalnya sendiri dalam jumlah yang besar dalam waktu pendek, antara lain sebab-sebab struktural dalam masyarakat. Dengan demikian sumber modal yang harus dihimpun oleh manajemen koperasi adalah modal bersumber dari pinjaman,

Rendahnya partisipasi anggota baik dalam bentuk kontribusi modal maupun dalam bentuk pemanfaatan pelayanan diperkuat oleh pendapat Muslimin Nasution 1990 dan Chairul Djahhari (1985) dalam Andang K. Ar. (1993: 5), bahwa partisipasi anggota merupakan kelemahan umum yang terjadi di koperasi. Anggota masih enggan untuk berpartisipasi terhadap koperasi, karena anggota belum merasakan benar manfaat yang diperoleh. Kemampuan koperasi dalam menciptakan manfaat sebagai bentuk promosi ekonomi bagi anggota melalui keunggulan kompetitif yang

dihasilkan oleh pengelola koperasi juga masih sangat terbatas, sehingga kondisi ini kurang menarik bagi anggota untuk berpartisipasi, demikian juga dengan kinerja koperasi yang dinilai tidak menarik bagi anggota dan *stakeholder* lainnya.

Kinerja perusahaan koperasi di Indonesia pada tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2003 dan 2004, dapat dilihat dari kinerja pengembalian asset yang ditanamkan dalam perusahaan koperasi atau ratio sisa hasil usaha terhadap total asset, pada tahun 2003 koperasi hanya memperoleh pengembalian atas asset yang diinvestasikan sebesar 7.68% dan pada tahun 2004 mengalami penurunan sebesar 0,19% menjadi 7.49%, demikian juga dengan ratio sisa hasil usaha terhadap jumlah pelayanan juga relatif kecil dan mengalami penurunan dari 5.91% pada tahun 2003 dan 5,76% Pada tahun 2004. Kondisi lain yang masih dihadapi oleh koperasi adalah berkaitan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang handal yang mampu mengelola koperasi secara profesional dan sesuai dengan jati diri koperasi. Hal ini dihubungkan dengan diberlakukannya Otonomi Daerah, kebijakan pembinaan koperasi dirasakan semakin berkurang, seperti pendidikan dan pelatihan, karena menjadi tanggung jawab masing-masing daerah, dan standarisasi pembinaan semakin terabaikan, kondisi ini akan berpengaruh terhadap kemampuan dan pengalaman bisnis para pengelola koperasi.

Koperasi di Indonesia tidak semuanya telah memiliki manajer, rata-rata hanya satu koperasi yang memiliki manajer dari tiga atau empat koperasi yang ada pada tahun 2003 dan tahun 2004, hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan koperasi kebanyakan dilakukan sepenuhnya oleh pengurus. Partisipasi anggota selama 2003 dan 2004 mengalami perkembangan dari partisipasi dalam bentuk kontribusi modal dan pemanfaatan pelayanan. Rata-rata partisipasi kontributif anggota mengalami kenaikan sebesar 26.17% dari sebesar Rp 345.273,81 pada tahun 2003 naik menjadi Rp 435.614,88 pada tahun 2004, dan rata-rata partisipasi insentif anggota juga mengalami peningkatan sebesar 17,79%. Hal ini menunjukkan bahwa, masyarakat masih tetap membutuhkan layanan usaha koperasi, alasan utamanya adalah dasar pemikiran ekonomi dalam konsep pendirian koperasi, seperti untuk meningkatkan kekuatan penawaran (*bargaining position*), peningkatan skala usaha bersama, pengadaan pelayanan yang selama ini tidak ada, serta pengembangan kegiatan lanjutan (pengolahan, pemasaran dan sebagainya) dari kegiatan anggota. Alasan lain, karena adanya peluang untuk mengembangkan potensi usaha tertentu (yang tidak berkaitan dengan usaha anggota) atau karena memanfaatkan fasilitas yang disediakan pihak lain (pemerintah) yang mensyaratkan kelembagaan koperasi, sebagaimana praktek pengembangan koperasi yang telah dilakukan selama ini. Alasan lain, sebenarnya juga sangat potensial sebagai sumber perkembangan koperasi, seperti untuk memperjuangkan semangat kerakyatan, demokratisasi ekonomi, ingin mempertahankan jati diri koperasi atau alasan sosial politik lain. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kementerian Koperasi dan UKM (2005, 3), bahwa keberadaan koperasi hingga saat ini terbukti masih diperlukan, utamanya dalam mendorong usaha kecil. Pada tahun 2003 dari 15.784.059 usaha kecil yang tidak berbadan hukum, sebanyak 2.454.720 unit usaha kecil memanfaatkan pinjaman dari koperasi, sedangkan pada tahun 2004 mengalami peningkatan sebesar 57,56%. Lembaga pembiayaan lainnya termasuk bank masih dinilai mahal biayanya dan sulit untuk diakses oleh usaha

kecil. Dampak dari penyediaan dana ini sangat besar manfaatnya untuk membantu kontinuitas usaha kecil.

Koperasi agar tetap berperan secara optimal dalam perekonomian, prospek dan strategi pengembangannya harus dilakukan dalam tatanan perekonomian yang telah mengglobal, banyak pihak masih berharap terhadap eksistensi koperasi, karena sektor ini dipandang memiliki arti strategis bagi pembangunan ekonomi bangsa Indonesia. Upaya-upaya untuk memperbaiki kinerja koperasi harus menjadi tugas semua unsur yang terlibat dalam kegiatan perkoperasian sehingga eksistensi koperasi dapat dipertahankan. Yuyun Wirasmita, (2002: 2) menyatakan bahwa:

Untuk memperbaiki kinerja koperasi yaitu dengan mengembalikan peran dan fungsi koperasi kepada yang seharusnya yaitu koperasi yang berlandaskan dasar-dasar *self-help* (menolong diri sendiri), *self-reliance* (percaya diri), *self-management/self-responsibility* (bertanggung jawab atas dirinya), sehingga dengan demikian kaidah-kaidah koperasi yaitu efisiensi secara keseluruhan dan khususnya dalam pelayanan anggota dapat diciptakan.

Eksistensi koperasi dapat dipertahankan bila mampu memberikan manfaat ekonomi (*economic benefit*) bagi anggotanya melalui penciptaan keunggulan kompetitif yang dapat disediakan oleh koperasi bagi anggota, dengan manfaat ekonomi inilah, anggota diharapkan tetap loyal berpartisipasi terhadap koperasinya. Peningkatan kinerja koperasi melalui penciptaan keunggulan kompetitif diperlukan peran serta manajemen koperasi yang profesional dalam mengelola usahanya, sehingga partisipasi anggota diharapkan dapat ditingkatkan. Profesionalisme manajemen dan partisipasi anggota merupakan dua variabel penentu keberhasilan perusahaan koperasi, sebagaimana dinyatakan oleh Röpke. J (1989), dalam Andang K. Ar. (1993: 4), yang mengajukan matrik hubungan antara partisipasi anggota dengan profesionalisme manajemen dalam menentukan keberhasilan koperasi untuk mencapai tujuan.

Tabel 1.1
Matrik Partisipasi Anggota, Profesionalisme dan Keberhasilan Koperasi

Profesionalisme/ Partisipasi anggota	Profesionalisme tinggi	Profesionalisme rendah
Partisipasi Anggota Tinggi	Koperasi Berkembang Baik	Koperasi Berkembang Lambat
Partisipasi Anggota Rendah	Koperasi Mati Pelan-Pelan	Koperasi Mati Dengan Segera

Sumber: Röpke J. (1988), dalam Andang K. Ar. (1993: 5)

Matrik diatas mengisyaratkan bahwa eksistensi koperasi ditentukan oleh profesionalisme manajemen dan partisipasi anggota. Manajemen yang diperlukan adalah manajemen dengan *knowledge*, *skill* dan *attitude* (kompetensi) dan komitmen yang tinggi, atau dengan kata lain koperasi harus dikelola oleh sumber daya manusia yang memiliki *intellectual capital* (*human capital*) yang memadai sesuai dengan visi, misi, tujuan dan jati diri pendirian koperasi. 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 perusahaan (Ignatius Roni Setiawan, 2002: 4). *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* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia (Schuller & Hauber 1993, dalam Sutaryo Salim 2004: 8). Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis (Schuller & Jackson, 1997). Ulrich D. (1997: 19), menawarkan empat hal pokok yang berkenaan dengan peran sumber daya manusia, yaitu menjadi mitra strategis (*strategic partner*), menjadi ahli administrasi (*administrative expert*), menjadi pelopor/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 pengelolanya 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 sektor usaha lainnya. Pengelola koperasi selain harus berhadapan dengan anggota dalam upaya untuk memberikan pelayanan yang memadai juga harus berhadapan dengan para pesaingnya. Kenyataan Kompetensi dan komitmen sumber daya manusia koperasi dalam melaksanakan jati diri koperasi masih rendah dan perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, kuantitas dan kualitas manajer masih harus ditingkatkan (Sutaryo Salim, 2004: 8).

Kondisi sosial dan ekonomi yang diwarnai oleh peran dunia usaha, maka keberadaan koperasi dalam masyarakat akan sangat ditentukan oleh perannya dalam menjalankan kegiatan usaha (bisnis). Keberhasilan kegiatan usaha koperasi menjadi penentu bagi peran pihak-pihak lain yang terkait dengan kegiatan koperasi, seperti anggota baik sebagai pemilik maupun sebagai pengguna jasa, kreditur sebagai lembaga yang menawarkan modal, dan pemerintah sebagai pembina, hal ini berhubungan dengan kepercayaan pihak-pihak terkait terhadap manajemen koperasi. Hubungan berbagai pihak ini akan memunculkan berbagai konflik kepentingan dalam koperasi baik antara manajemen dengan anggota sebagai pemilik, maupun manajemen dan pemilik dengan kreditur. Kepercayaan pihak terkait kepada manajemen sangat diperlukan, karena bisnis koperasi akan berjalan bila memperoleh dukungan anggota yang berfungsi sebagai pemilik (setoran modal) dan pengguna jasa koperasi, kreditur juga selalu menyediakan plafon kredit yang mencukupi bagi koperasi, dan sebagainya.

Uraian di atas merupakan dasar pertimbangan dilakukannya penelitian dengan tema sentral mengenai perubahan struktur modal koperasi yang dipengaruhi oleh kualitas manajemen koperasi

yang diukur dari sisi kompetensi dan komitmennya melalui penciptaan kinerja koperasi. Penelitian ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengkaji pengaruh kinerja organisasi koperasi dalam bentuk kinerja keuangan dan peningkatan kesejahteraan anggota berupa promosi ekonomi anggota, terhadap perubahan struktur modal, ketiga variabel tersebut ditentukan oleh kompetensi dan komitmen manajemen, bila kompetensi dan komitmen manajemen memadai diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota yang baik dan akhirnya akan menjadi pertimbangan bagi para pemilik modal untuk berpartisipasi terhadap pemupukan modal koperasi.

Dukungan penelitian sebelumnya dan pendapat dari para ahli, antara lain, Schuler & Jackson, 1987, Tung C. H, 2001, Wright & McMahan, 1992, Huselid, Schuler & Jackson 1997, Penings, Lee & Witteeloostuijn 1998. menyatakan bahwa kompetensi dan komitmen manajemen sebagai *intellectual capital* berpengaruh terhadap kinerja keuangan, dimana *intellectual capital* sebagai perkalian antara kompetensi dengan komitmen manajemen (Ulrich D, 1998). Salah satu ukuran kinerja keberhasilan koperasi adalah kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota, hal ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa kompetensi manajemen dan komitmen manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Sutaryo Salim, 2004, Ulrich Dave, 1998, Thompson, 1998, Mathis RL. & Jackson JH, 2001).

Kinerja perusahaan yang akan dijadikan sebagai tolak ukur pengambilan keputusan bagi para pemilik modal untuk menginvestasikan dananya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa risiko bisnis, posisi pajak, fleksibilitas keuangan dan konservatisme atau agresivitas manajemen merupakan faktor yang menentukan keputusan struktur modal (Brigham dan Houston, 2001: 6). Secara lebih umum, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keputusan struktur modal adalah: struktur aktiva, leverage operasi, tingkat pertumbuhan, profitabilitas, pajak, pengendalian, sikap manajemen, sikap pemberi pinjaman, kondisi pasar, kondisi internal perusahaan dan fleksibilitas keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Ghosh, Cai & Li (2000: 129) terhadap faktor-faktor penentu struktur modal perusahaan manufaktur di Amerika Serikat menunjukkan bahwa variabel-variabel *growth of assets*, *fixed asset ratio*, *R&D Expenditure* berpengaruh signifikan terhadap struktur modal. Kinerja perusahaan dapat diukur dari struktur aktiva, leverage operasi, tingkat pertumbuhan, profitabilitas, pajak, pengendalian, sikap manajemen, sikap pemberi pinjaman, kondisi pasar, kondisi internal perusahaan dan fleksibilitas keuangan (McCue dan Ozcan, 1992: 333). Perusahaan dengan reputasi baik dapat memperoleh utang lebih besar karena kreditur percaya bahwa reputasi tersebut akan terus dipertahankan, (Wiwattanakantang, 1996). Reputasi berkaitan dengan kinerja perusahaan yang berkaitan dengan asset, permodalan, aliran kas dan profitabilitas, struktur kepemilikan, kinerja manajemen termasuk usia perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori keagenan, yang berkaitan dengan hubungan antara *principal* (pemberi kerja) dan *agent* (penerima tugas) untuk melaksanakan pekerjaan. Jensen dan Meckling (1976: 308), Sharma Anurag (1997: 758), Wiseman RM & Mejia Gomez (1998: 133), J. Röpke (2003: 129), bagi perusahaan yang telah memisahkan pengelolaan usaha dari pemiliknya dan diserahkan kepada manajemen, keterampilan

manajerial dipasok oleh pasar tenaga kerja manajerial, kebutuhan modal dipasok oleh pemegang saham (*stakeholders*) dan pemberi pinjaman (*debt holders*) (Team LM FE UI, 2000: 5).

Penelitian untuk mengkaji kompetensi manajemen dan komitmen manajemen telah dilakukan, seperti penelitian mengenai komitmen, kepuasan kerja dan kompetensi dosen terhadap kepuasan dan loyalitas mahasiswa serta dampaknya terhadap pangsa pasar (Budi Djatmiko, 2004), pengaruh komitmen dan modal sosial pada proses transformasi kompetensi intelektual individu menjadi model intelektual organisasi (Jann Hidayat Tjakraatmaja, 1999). Penelitian yang mengkaji *human capital* atau kombinasi kompetensi dan komitmen manajemen pada organisasi koperasi belum pernah dilakukan, apalagi dihubungkan dengan kinerja keuangan dan promosi anggota serta perubahan struktur modal. Atas dasar berbagai alasan diatas, penelitian ini berkaitan dengan pengaruh *human capital* yang merupakan kombinasi dari variable kompetensi dan komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota dan struktur modal koperasi.

Berkaitan dengan topik penelitian tersebut diatas, permasalahan yang diajukan adalah sampai sejauhmana kompetensi manajemen dan komitmen manajemen koperasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota, bila kompetensi manajemen baik, komitmen manajemen baik, kinerja keuangan baik dan promosi ekonomi benar-benar dirasakan oleh anggota maka sampai sejauh mana pengaruhnya terhadap perubahan struktur modal koperasi baik yang berasal dari partisipasi anggota, peningkatan modal yang berasal dari pihak *stakeholders* melalui bantuan yang dapat meningkatkan modal sendiri dan pinjaman, yang keduanya akan berdampak pada perubahan struktur modal koperasi.



Gedung Koperasi Peternak Bandung Selatan

(Sumber: <http://www.panoramio.com>)

Analisis terhadap semua permasalahan pokok yang menjadi tema sentral penelitian seperti dijelaskan diatas, dinilai sangat relevan dengan pembangunan koperasi dewasa ini terutama dalam mengungkap dan menentukan standarisasi kinerja pengelola koperasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip, nilai-nilai dan jati diri koperasi sehingga dapat mengembalikan citra koperasi pada proporsi yang sebenarnya, yang diharapkan berdampak pada partisipasi anggota dan kontribusi pihak lain terhadap pengembangan koperasi. Hal ini sejalan dengan salah satu program pemerintah melalui Kantor Kementrian Negara Koperasi dan UKM, dalam pengembangan kewirausahaan dan sumber daya manusia pengelola koperasi dan UKM, bahwa setiap manajer dan pengurus koperasi harus memenuhi standar kompetensi tertentu, yang telah dicanangkan sebagai program lima tahun kedepan (tahun 2005 – 2009) (www.depkop.go.id, 2005). Di sisi lain telah banyak organisasi yang telah mengaplikasikan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, sebagai upaya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia sebagai salah satu asset yang paling berharga bagi suatu organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada koperasi simpan pinjam (KSP) dan koperasi kredit (Kopdit) di Provinsi Jawa Barat, dengan alasan karena provinsi ini paling banyak memiliki koperasi dan berbagai jenis koperasi ada di wilayah ini. Menurut Dinas koperasi Jawa Barat, pada tahun 2003 jumlah koperasi aktif di Provinsi Jawa Barat sebanyak 13.396 unit koperasi (14,28 %) dari keseluruhan koperasi aktif yang ada di Indonesia (93.800 unit koperasi), dengan jumlah anggota sebanyak 5.095.454 orang (18,68 %), dengan demikian wilayah Provinsi Jawa Barat dapat dianggap mewakili dari kondisi perkoperasian di Indonesia. Koperasi simpan pinjam (KSP) dan koperasi kredit (Kopdit) yang dipilih sebagai objek penelitian dengan asumsi bahwa usaha simpan pinjam merupakan usaha utama bagi sebagian besar koperasi, pada tahun 2004, 38,95% koperasi di Indonesia menyelenggarakan usaha simpan pinjam(www.depkop.go.id, 2005).Sebagian koperasi didirikan, dimulai dengan usaha simpan pinjam, dan usaha tersebut sangat dibutuhkan dan manfaatnya sangat dirasakan oleh anggota.

BAB II . OBJEK DAN METODE PENELITIAN

2.1 Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah *human capital* yang merupakan kombinasi antara kompetensi dan komitmen organisasi pengelola koperasi (pengawas, pengurus, dan manajer/ karyawan), kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota yang dihasilkan oleh koperasi, dan perubahan struktur

modal, pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di wilayah Provinsi Jawa Barat.

a) Kompetensi Manajemen

Manajemen koperasi dalam penelitian ini, dibatasi pada para pengelola yang ada di dalam perusahaan koperasi yang meliputi: 1). Pengurus, 2) Pengawas, dan 3). Manajer/Karyawan sebagai pengelola utama dalam kegiatan usaha simpan pinjam koperasi yang terpilih sebagai sampel. Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi manajemen adalah karakteristik dasar manajemen yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan berhasil. Dimensi yang dinilai meliputi (1). dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*); (2) dimensi kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*), (3) dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*), (4) dimensi kompetensi manajemen untuk berprestasi (*achievement and action*); (5) dimensi kompetensi manajemen untuk kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) dan (6) dimensi kompetensi untuk manajerial (*managerial*). Dasar pemikiran pemilihan dimensi-dimensi tersebut adalah bahwa pengelola koperasi harus memiliki kemampuan tidak hanya kemampuan manajerial untuk menjalankan bisnis perusahaan koperasi, tetapi juga diperlukan kemampuan lain yang digunakan untuk menjalankan visi, misi, tujuan sesuai dengan karakteristik dan jati diri koperasi.

b) Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen berkaitan dengan kesediaan manajemen (pengurus, pengawas, dan manajer & karyawan.) yang melaksanakan kegiatan simpan pinjam pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang terpilih sebagai sampel, yaitu; (1) kesediaan manajemen dalam menjaga nama baik lembaga/organisasi atau koperasi, (2) menerima visi, misi, tujuan dan nilai-nilai koperasi, (3) mengutamakan kepentingan organisasi, dan (4) menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh koperasi. Dasar pemikiran pemilihan dimensi-dimensi komitmen manajemen tersebut adalah pengelola koperasi harus memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan visi, misi, tujuan sesuai dengan karakteristik dan jati diri koperasi.

c) Kinerja Keuangan Koperasi

Kinerja keuangan koperasi dilihat dari berbagai dimensi yang meliputi (1) perkembangan asset, (2) permodalan, (3) kualitas aktiva produktif, (4) profitabilitas, dan (5) likuiditas. Pemilihan dimensi-dimensi kinerja keuangan tersebut mengacu pada ketentuan pemerintah tentang penilaian kesehatan usaha simpan pinjam koperasi, untuk mengukur keberhasilan koperasi sebagai suatu organisasi bisnis yang mempunyai kepentingan dan keterkaitan dengan pihak *stakeholders*.

d) Promosi Ekonomi Anggota

Promosi ekonomi anggota merupakan ukuran keberhasilan koperasi dalam bentuk pemberian pelayanan dan peningkatan kesejahteraan anggotanya dalam bentuk manfaat ekonomis, Sebagai pemilik anggota memperoleh manfaat berupa pembagian SHU dan sebagai pengguna jasa anggota memperoleh bunga dan biaya pinjaman yang lebih murah dan/atau bunga simpanan yang lebih tinggi dibandingkan dengan bila anggota bertransaksi dengan non koperasi. Dimensi promosi ekonomi anggota yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah (1) efisiensi bunga pinjaman, (2) efisiensi biaya pinjaman, (3) efektifitas bunga simpanan dan (4) SHU bagian anggota, karena dimensi-dimensi dapat dinilai secara finansial yang diterima oleh anggota, sehingga mudah dalam pengukurannya.

e) Perubahan Struktur Modal

Struktur modal merupakan perbandingan antara modal pinjaman dengan modal sendiri yang dimiliki oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, secara umum struktur modal merupakan perimbangan jumlah hutang jangka pendek yang bersifat permanen, utang jangka panjang, simpanan pokok dan simpanan wajib, simpanan lain yang setara dengan simpanan wajib, modal penyertaan, hibah dan cadangan. Perubahan struktur modal berkaitan dengan perubahan modal baik yang berasal dari modal pinjaman maupun modal sendiri pada periode tertentu dibandingkan dengan periode sebelumnya. Dimensi struktur modal yang digunakan dalam penelitian ini adalah perubahan modal pinjaman dan perubahan modal sendiri, sedangkan cadangan digabungkan dalam modal sendiri, dengan alasan karena nilai cadangan koperasi masih relatif kecil.

2.2. Desain dan Metode Penelitian

2.2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran dan informasi mengenai keberhasilan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dalam perubahan struktur modal sebagai kebijakan manajemen yang dipengaruhi oleh kompetensi dan komitmen manajemen (pengawas, pengurus, dan manajer) dalam menghasilkan kinerja perusahaan koperasi dan promosi ekonomi anggota. Berdasarkan maksud penelitian tersebut, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian diskriptif dan verifikatif, metode penelitian yang digunakan adalah metode survai dengan *participative*

research, yaitu metode yang menekankan pada perolehan data dengan pertanyaan serta menganalisis jawabannya (Emory, 1996: 287). Survei dimaksud adalah survei dengan membatasi pada sampel, informasi diperoleh dari sebagian populasi. Survei dilakukan pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat.

2.2.2. Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen (pengawas, pengurus, dan manajer), sebagai variabel *eksogen* dan variabel kinerja keuangan koperasi, variabel promosi ekonomi anggota, serta variabel perubahan struktur modal sebagai variabel *endogen*. Kelima variabel tersebut adalah variabel *laten*, yaitu variabel yang tidak dapat diamati secara langsung atau disebut *unobservable variable*, sedangkan dimensi-dimensi dari konsep tersebut merupakan fenomena yang dapat diamati atau dapat diukur secara langsung. Variabel kinerja keuangan koperasi dan variabel promosi ekonomi anggota berkedudukan sebagai variabel *intervening*. Untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan dan mengukur variabel penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, maka disampaikan batasan untuk setiap variabel, disertai dengan dimensi, indikator dan skala pengukurannya, yang disajikan pada tabel lampiran 1.

2.2.3. Metode Penarikan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di Jawa Barat dengan populasi kelembagaan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang tersebar di Jawa Barat, yang berjumlah 326 koperasi, Data variabel kompetensi dan komitmen manajemen digali melalui penilaian terhadap kompetensi dan komitmen pengurus, pengawas, dan manajer/karyawan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang terpilih sebagai sampel. Penilaian kompetensi dan komitmen manajemen dilakukan oleh atasannya masing-masing. Penilaian kompetensi dan komitmen pengawas dinilai oleh pengurus sebagai wakil anggota, kompetensi dan komitmen pengurus dinilai oleh pengawas, penilaian kompetensi dan komitmen manajer/karyawan dinilai oleh pengurus, sedangkan untuk variabel promosi ekonomi anggota, kinerja perusahaan koperasi, dan perubahan struktur modal digali dari organisasi koperasi (koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit), penelitian dilakukan pada tahun 2005. Teknik penarikan sampel digunakan metode *two stage cluster sampling*,

Tahap pertama, adalah penetapan sampel daerah tingkat dua secara acak, pada tahap ini ditetapkan terlebih dahulu wilayah kerja Koperasi Simpan Pinjam/Koperasi Kredit di Jawa Barat berdasarkan pembagian wilayah pembinaan yang ditetapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Jawa Barat, yaitu menjadi (1). Wilayah Bogor, meliputi: Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Kota Depok, Kota Bekasi, Kabupaten Sukabumi, kota Sukabumi, dan Kabupaten Cianjur (2). Wilayah Purwakarta meliputi: Kabupaten Purwakarta, Kabupaten Karawang, Kabupaten Subang, (3). Wilayah Cirebon yang meliputi: Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon Kabupaten Kuningan, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Indramayu, (4). Wilayah Priangan meliputi Kabupaten Bandung, Kota Bandung, Kota

Cimahi, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Ciamis, Kabupaten Tasikmalaya, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Garut, dan Kota Banjar.

Atas dasar informasi di atas, maka pada tahap ini ditetapkan sampel daerah tingkat dua secara acak sebagai berikut:

- 1) Wilayah Bogor, meliputi: (5 daerah tingkat dua) yaitu Kabupaten Bogor, Kota Depok; Kota Bekasi, Kabupaten Sukabumi, dan Kabupaten Cianjur
- 2) Wilayah Purwakarta meliputi (2 daerah tingkat dua): Kabupaten Purwakarta, dan Kabupaten Subang,
- 3) Wilayah Cirebon yang meliputi (5 daerah tingkat dua): Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Majalengka, dan Kabupaten Indramayu,
- 4) Wilayah Priangan meliputi (7 daerah tingkat dua): Kabupaten Bandung, Kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Tasikmalaya, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Sumedang dan Kabupaten Garut.

Tahap kedua, sampel dipilih secara acak dan proporsional dari masing-masing wilayah kerja (*cluster*) sebesar ukuran sampel yang sudah ditetapkan. Penarikan sampel dilakukan dengan pendekatan kelembagaan koperasi. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*structural equation model/SEM*), maka banyaknya sampel akan ditentukan berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam metode analisis tersebut, Hair et al dalam Augusty Ferdinand(2002: 47) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk model analisis tersebut adalah antara 100 sampai dengan 200. Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan sebanyak 150. Hal ini masih sesuai dengan ketentuan lain bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Dengan demikian bila dalam penelitian ini menggunakan 21 *estimated parameter* maka ukuran sampel minimumnya adalah 105. Alasan lain apabila ukuran sampel tidak tercapai 150, selama masih diatas 105, maka diharapkan masih dapat memenuhi syarat. Secara proporsional ukuran sampel untuk setiap wilayah dapat ditentukan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penentuan Ukuran Sampel Per Wilayah

No	Wilayah	Populasi	Ukuran Sampel (ditetapkan)	Ukuran Sampel (diperoleh)
1	Bogor	56	26	25
2	Cirebon	37	17	15
3	Priangan	193	88	82
4	Purwakarta	40	18	9
Jumlah		326	150	131

Ukuran sampel yang direncanakan semula sebanyak 150 koperasi, dengan rincian setiap wilayah seperti tertera pada tabel diatas, Wilayah Bogor dengan ukuran sampel 26 koperasi, Wilayah Purwakarta dengan ukuran sampel 18 koperasi, Wilayah Cirebon dengan ukuran sampel 17 koperasi dan Wilayah Priangan dengan ukuran sampel 88 koperasi. Mengingat tidak teridentifikasinya semua sampel yang telah ditetapkan dalam proses penelitian, maka ukuran sampel yang dapat diperoleh dalam penelitian ini hanya sebanyak 131 koperasi. Alasan tidak teridentifikasinya sampel antara lain karena, ternyata sebagian koperasi tidak tersedia data secara lengkap, koperasi tersebut sudah tidak aktif, atau alamat tidak diketahui, Di wilayah Purwakarta ada koperasi yang tidak bersedia untuk dijadikan objek penelitian. Dengan demikian ukuran sampel yang dapat diperoleh hanya sebanyak 131 koperasi yang berasal dari wilayah: Bogor dengan ukuran sampel 25 koperasi, Cirebon dengan ukuran sampel 15 koperasi, Priangan dengan ukuran sampel 82 koperasi, dan Purwakarta dengan ukuran sampel 9 koperasi.

2.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang diperlukan meliputi:

- 1) Data primer, data yang diperoleh secara langsung dari responden yaitu manajemen koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit (pengawas, pengurus, dan manajer/karyawan) yang berkaitan dengan data kompetensi dan komitmen manajemen, Promosi Ekonomi Anggota, kinerja perusahaan koperasi, dan perubahan struktur modal koperasi;
- 2) Data sekunder, data yang diperoleh dari instansi dinas dan lembaga terkait seperti Dinas Koperasi dan UKM, Kantor Statistik, Pusat Koperasi Kredit, kajian pustaka yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Data sekunder meliputi data perkembangan keragaan koperasi baik jumlah koperasi, anggota, permodalan, tabungan, deposito, penyaluran kredit dan sebagainya.

Untuk memperoleh data yang diperlukan digunakan teknik wawancara berpasangan, yaitu wawancara dilakukan terhadap responden pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang dipilih dalam penentuan sampel dan penilaian jawaban dilakukan oleh *interviewer* yang dipandu dengan kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya. Teknik wawancara ini digunakan dalam rangka memperoleh data atau informasi langsung dari responden (pengurus, manajer dan karyawan) yang dinilai dapat memberikan informasi yang akurat. Dengan teknik wawancara ini dapat diperoleh data kuantitatif maupun data kualitatif yang dibutuhkan dalam penelitian. Selain itu dalam penelitian ini juga digunakan teknik observasi untuk mengetahui keadaan sesungguhnya di lapangan terutama di koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang bersangkutan.

2.2.5. Prosedur Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang sering digunakan dalam melaksanakan penelitian-penelitian sosial yaitu melalui kuesioner. Kuesioner dibedakan menjadi kuesioner dengan pertanyaan yang sifatnya tertutup dan terbuka. Untuk pertanyaan yang sifatnya

tertutup, dengan memilih alternatif jawaban yang telah tersedia, responden tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan pendapatnya.

Pilihan jawaban dalam kuesioner bisa beragam, pada dasarnya dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok yang hanya memiliki dua kemungkinan pilihan jawaban dan kelompok yang mempunyai kemungkinan beberapa pilihan jawaban. Dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan dengan beberapa pilihan jawaban, selanjutnya pilihan jawaban tersebut diberi bobot dengan menggunakan skala Likert. Adapun data pengamatan yang diperoleh berdasarkan cara ini umumnya bersifat data ordinal. Untuk kuesioner yang sifatnya terbuka, digunakan untuk menggali data umum dan data yang sifatnya rasio, seperti data dari variabel kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota dan struktur modal.

2.2.5.1. Analisa Instrumen Penelitian

Untuk menjaga validitas instrumen agar sesuai dengan tujuan penelitian dilakukan uji validitas. Uji validitas bertujuan untuk menguji sejauh mana alat pengukur tersebut, mengukur apa yang diukur. Dengan menggunakan rumus teknik "Korelasi Produk Moment", korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dihitung, untuk mengetahui pertanyaan-pertanyaan mana yang valid dan yang tidak valid. Untuk pertanyaan yang tidak valid selanjutnya dihilangkan, dan untuk pertanyaan yang valid digunakan pada tahap selanjutnya.

Setelah dilakukan uji coba terhadap daftar pernyataan yang ada (angket) dari 30 angket pertama dengan uji validitas untuk masing-masing indikator dengan menggunakan rumus diatas. Hasil uji validitas tersebut selengkapnya disajikan pada lampiran. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa item pernyataan dinyatakan valid dan dapat dianalisis lebih lanjut adalah pernyataan yang memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , untuk pernyataan pengurus dengan nilai t_{tabel} sebesar 3.048, nilai t_{tabel} pernyataan pengawas sebesar 3.048 dan nilai t_{tabel} pernyataan manajer sebesar 4,048. Item pernyataan yang tidak valid diberi tanda bintang (*), pada lampiran uji Validasi.

2.2.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran, oleh karena itu dilakukan uji reliabilitas yang bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Jadi dengan kata lain bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan, bila alat pengukur tersebut digunakan dua kali, untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Teknik perhitungan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Teknik Belah Dua.

Selanjutnya angka reliabilitas diuji signifikansinya dengan uji t dengan langkah teknis sebagaimana uji validitas, bila r_{tot} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka menunjukkan bahwa alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih disajikan pada table lampiran 2.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas dapat disimpulkan bahwa alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan karena nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yakni sebesar 2.048.

2.2.5.3. Konversi Data

Data yang bersifat ordinal perlu ditransformasikan menjadi data interval. Proses transformasi data dari skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval sering dijumpai pada saat melakukan analisis data, terutama data penelitian sosial. Hal tersebut dilakukan melalui suatu metode yang dikenal sebagai *method of successive interval*, yang pada hakekatnya adalah suatu prosedur untuk menempatkan setiap objek ke dalam interval (Hays; 1976:39-42), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Untuk setiap pertanyaan hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban);
- 2) Berdasarkan frekuensi setiap kategori hitung proporsinya;
- 3) Dari proporsi yang diperoleh hitung proporsi kumulatif untuk setiap kategori;
- 4) Tentukan pula nilai batas Z untuk setiap kategori;
- 5) Hitung *scale value* (nilai interval rata-rata) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut:

$$Scale = \frac{\text{Kepadatan Batas Bawah} - \text{Kepadatan Batas Atas}}{\text{Daerah di Bawah Batas Atas} - \text{Daerah di Bawah Batas Bawah}}$$

- 6) Hitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut:

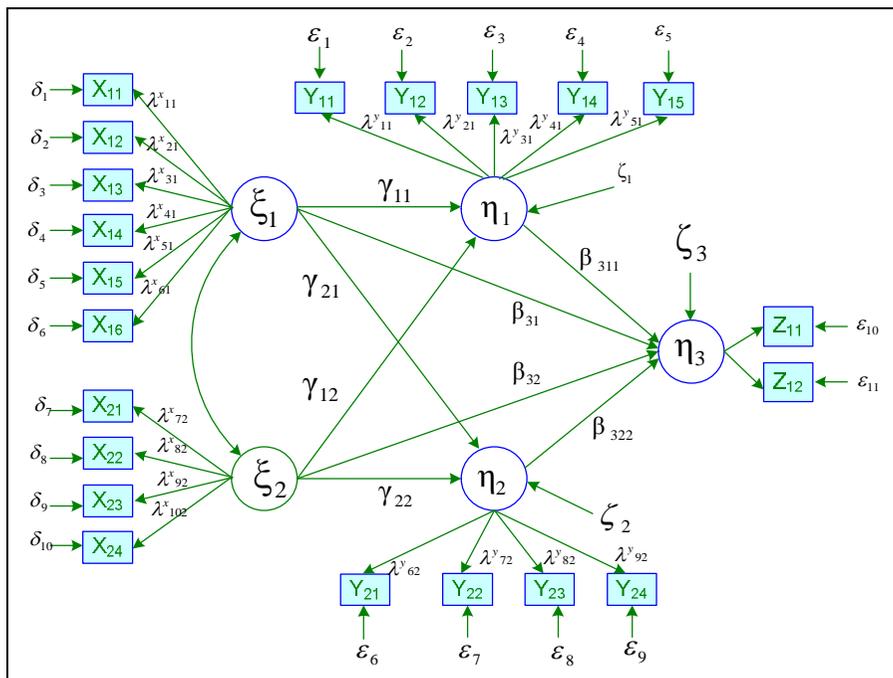
$$Score = Scale\ Value + \left| \frac{Scale\ Value_{Minimum}}{1} \right| + 1$$

Dari hasil observasi, data yang bersifat ordinal ditransformasikan ke dalam data interval dengan menggunakan rumus diatas, hasil transformasi data ordinal menjadi interval tersebut disajikan pada lampiran. Data interval inilah yang diolah lebih lanjut bersama-sama dengan data rasio lainnya.

2.2.6. Metode Analisis

Tujuan penelitian ini, untuk menghasilkan suatu kesimpulan pengaruh variabel-variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* dan variabel *endogen* terhadap variabel *endogen*. Variabel-variabel dalam penelitian ini merupakan jaringan yang mempunyai hubungan kausal antar variabel, semua variabel baik variabel *eksogen* (kompetensi manajemen dan komitmen manajemen) maupun variabel *endogen* (variabel kinerja keuangan koperasi, promosi ekonomi anggota, dan perubahan

struktur modal) merupakan variabel laten, disebut *unobservable variable*. Atas dasar struktur hubungan yang rumit yang dibangun dari beberapa variabel *dependent* dan beberapa variabel *independent*, masing-masing variabel *dependent* dan variabel *independent* berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator, berdasarkan hipotesis konseptual yang diajukan. Metode statistik yang diajukan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik *multivariate Structural Equation Model (SEM)*. Pemilihan teknik analisis ini didasarkan pada pertimbangan bahwa model persamaan struktural memiliki kemampuan untuk pengujian secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik *multivariate* lainnya (Hair, 1998: 592). Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun ditransformasikan ke dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk yang akan digunakan dan atas dasar variabel tersebut, untuk mengukur konstruk dilakukan dengan survai kuesioner. Adapun model penelitian keseluruhan dalam bentuk struktural dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1.

Path Diagram Model Persamaan struktural dari Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Perubahan Struktur Modal

Dimana:

Variabel *latent eksogen* terdiri dari:

ξ_1 = Kompetensi manajemen KSP/Koperasi Kredit

ξ_2 = Komitmen manajemen KSP/Koperasi Kredit

Variabel *latent endogen* terdiri dari:

η_1 = Kinerja keuangan koperasi

η_2 = Promosi ekonomi anggota

- η_3 = Perubahan Struktur modal
- ζ, δ = Variabel-variabel kekeliruan yang muncul dalam diagram kausal
- γ_{gi} = Koefisien jalur dari ξ_i ke η_g
- β_{gh} = Koefisien jalur dari η_h ke η_g
- Φ_{ij} = Koefisien jalur dari ξ_i ke ξ_j
- X_{11} = Kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*)
- X_{12} = Kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*)
- X_{13} = Kompetensi dalam kepemimpinan (*influence*)
- X_{14} = Kompetensi untuk berprestasi (*achievement and action*)
- X_{15} = Kompetensi efektivitas kepribadian (*personal effectiveness*)
- X_{16} = Kompetensi manajemen dalam bidang manajerial
- X_{21} = Komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga
- X_{22} = Komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi
- X_{23} = Komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan organisasi
- X_{24} = Komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi
- Y_{11} = Aspek perkembangan asset
- Y_{12} = Aspek permodalan
- Y_{13} = Aspek kualitas aktiva produktif
- Y_{14} = Aspek profitabilitas
- Y_{15} = Aspek likuiditas
- Y_{21} = Efisiensi bunga pinjaman
- Y_{22} = Efisiensi biaya pinjaman
- Y_{23} = Efektivitas bunga simpanan
- Y_{24} = SHU bagian anggota
- Z_{11} = Perubahan modal pinjaman koperasi
- Z_{12} = Perubahan modal sendiri koperasi

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel perlu dihitung koefisien β , Γ , Λ_x , dan Λ_y , semua koefisien ini dapat dijelaskan melalui paket program komputer dengan Lisrel 8.30.

Berdasarkan gambar diagram jalur persamaan struktural di atas dapat disusun persamaan struktural yang mengacu pada pendapat Joreskog & Sorbom, (1996), dalam Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing (2003:73), sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \beta_{311}\xi_1 + \beta_{322}\xi_2 + \zeta_3$$

Model rancangan pengujian hipotesis untuk besarnya pengaruh dan uji signifikan yang ditunjuk dengan koefisien-koefisien Γ , Λ_x , dan Λ_y , yang dapat diperoleh melalui program *linier structural relation* (*Lisrel*). Dengan hipotesis operasional:

$$H_0 : \Gamma < 0; \Lambda < \alpha$$

$$H_1 : \Gamma > 0; \Lambda > \alpha$$

BAB III. KOPERASI DAN MANAJEMEN KOPERASI

3.1. Koperasi

Koperasi baik sebagai gerakan ekonomi rakyat maupun sebagai badan usaha berperan aktif dalam mewujudkan masyarakat adil dan makmur dalam tata perekonomian nasional. Guna memahami koperasi sebagai soko guru perekonomian bangsa Indonesia, berikut dijelaskan

mengenai pemahaman konsepsi koperasi berdasarkan jati diri koperasi yang meliputi definisi, nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan karakteristik koperasi.

3.1.1. Pengertian, Nilai-nilai dan Prinsip Koperasi

Beberapa penafsiran mengenai pengertian koperasi. Menurut ICA(2001: 9) pemahaman jati diri koperasi mencakup: definisi koperasi, nilai-nilai koperasi dan prinsip-prinsip (sebagai penjabaran nilai-nilai koperasi). Definisi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. ICA (2001: 9-10), menyatakan bahwa:

(1) Koperasi didefinisikan sebagai perkumpulan otonomi dari orang-orang yang berhimpun secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis, (2) Koperasi bekerja berdasarkan nilai-nilai swadaya, swatanggung jawab, demokrasi, kebersamaan, kejujuran, keadilan dan kesetiakawanan.(3) dalam tradisi dari para pendirinya, anggota-anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etik dari kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial dan peduli terhadap orang lain, (4)sedangkan prinsip-prinsip koperasi sebagai penjabaran nilai-nilai, meliputi: keanggotaan sukarela dan terbuka; pengendalian oleh anggota secara demokratis; partisipasi ekonomi anggota; otonomi dan kebebasan; pendidikan, pelatihan dan informasi; kerjasama diantara koperasi; kepedulian terhadap komunitas. tiga prinsip pertama secara essential dikaitkan pada dinamika internal, bagi setiap koperasi. empat prinsip berikutnya menyangkut operasi internal maupun hubungan eksternal.

Definisi diatas menekankan bahwa koperasi memiliki karakteristik sebagai perkumpulan otonomi dari orang-orang, sejauh mungkin koperasi bebas dari pengaruh atau tekanan dari pemerintah dan perusahaan swasta, sebagai perkumpulan otonomi orang-orang, koperasi memiliki kelebihan untuk mendefinisikan orang-orang sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, misalnya anggota koperasi primer adalah individu, anggota koperasi sekunder adalah badan hukum koperasi (primer), sukarela berarti setiap orang bebas masuk keluar koperasi dalam batas tujuan-tujuan dan sumber daya koperasi. Memenuhi kebutuhan ekonomi bersama artinya koperasi diorganisasi oleh anggota untuk kemanfaatan bagi diri anggota secara bersama-sama yang dioperasionalkan secara efisien

dan hati-hati. Dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis, pengendalian koperasi dibagi diantara anggota-anggota atas dasar prinsip-prinsip demokratis.

Menurut UU No. 25 tahun 1992, tentang Perkoperasian, koperasi sebagai 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. Berdasarkan definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa koperasi merupakan badan usaha yang anggotanya dapat berstatus sebagai individu-individu untuk koperasi primer dan badan hukum koperasi untuk koperasi sekunder. Masih menurut UU yang sama, koperasi primer adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-seorang; dan Koperasi sekunder adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi. Secara bertahap menunjukkan bahwa individu dapat mendirikan koperasi yang disebut sebagai koperasi primer, dan koperasi primer yang sejenis dapat juga membentuk koperasi lainnya yang disebut sebagai koperasi sekunder.

Dilihat dari sisi usahanya, kegiatan usaha koperasi harus berlandaskan pada prinsip-prinsip koperasi yang berlaku seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Selain itu, koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang mendasarkan diri pada asas kekeluargaan, gotong royong dan saling tolong menolong diantara sesama anggota. Gerakan koperasi adalah keseluruhan organisasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju terciptanya cita-cita bersama koperasi. Gerakan koperasi di sini meliputi semua organisasi yang dibentuk dalam rangka untuk mendukung terwujudnya cita-cita bersama sehingga keterpaduan gerak diantara lembaga/organisasi koperasi dapat berjalan secara terpadu.

International Labor Organization(ILO) No.127, pasal 12 ayat (1) menyatakan, koperasi adalah suatu kumpulan orang-orang yang berkumpul secara sukarela untuk berusaha bersama mencapai suatu tujuan bersama melalui suatu organisasi yang dikontrol secara demokratis, bersama-sama berkontribusi sejumlah uang dalam membentuk modal yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama tersebut dan bersedia turut bertanggung jawab menanggung risiko dari kegiatan tersebut, turut menikmati usaha bersama tersebut sesuai dengan kontribusi permodalan yang diberikan orang-orang tersebut, kemudian orang-orang tersebut secara bersama-sama dan langsung turut memanfaatkan organisasi tadi. Menurut Bapak Koperasi Indonesia, koperasi yang benar-benar koperasi (*the ideal type of cooperative*) adalah bentuk kerjasama dengan sukarela antara mereka yang sama cita-citanya untuk membela keperluan dan kepentingan bersama. Koperasi yang sebenarnya tidak dikemudikan oleh cita-cita keuntungan (*erwerbsprinzip*), melainkan oleh cita-cita memenuhi keperluan bersama (*bedarfdeckungsprinzip*). Dari dua definisi tersebut dapat digarisbawahi bahwa anggota koperasi harus bersifat sukarela, tanpa ada paksaan oleh pihak lain, tidak membedakan ras, agama, budaya dan latar belakang lainnya. Koperasi dibentuk secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan bersama, dikelola secara demokratis, dimodali bersama dan risiko yang terjadi menjadi tanggungan bersama. Chukwu (1990: 1) mendefinisikan: *Cooperative societies are institutions with in whose framework cooperation or joint activities by people take place*

in a formalized, long-term, deliberate and, to a great extent, specific form in the social and specially economic spheres of human endeavor.

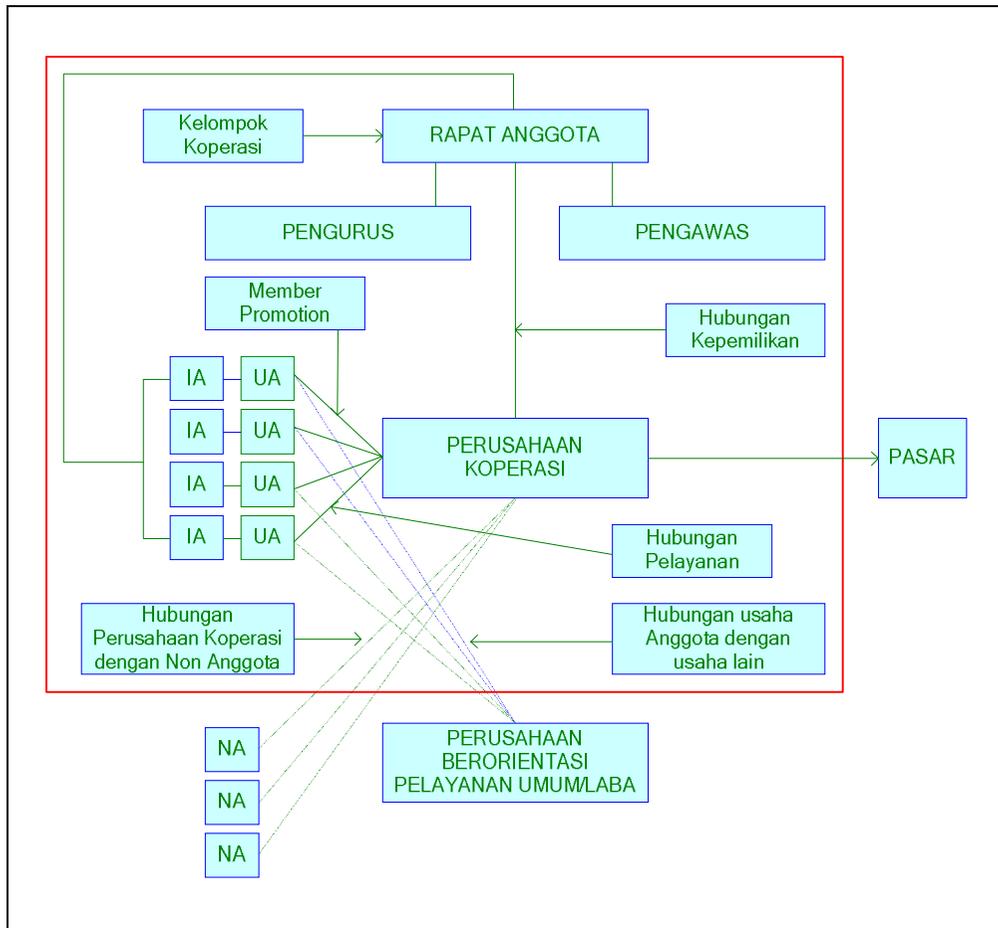
Pendapat mengenai definisi koperasi dirumuskan oleh para pendukung pendekatan *essentialist*, *institusional*, maupun *nominalis* (Hanel, A 1985: 27). Pendekatan *essentialist*, memandang koperasi atas dasar suatu prinsip-prinsip yang membedakan koperasi dengan perusahaan lain. Prinsip-prinsip ini memuat sejumlah nilai, norma, serta tujuan yang dapat dicapai oleh koperasi walaupun tidak harus sama ditemukan pada setiap koperasi. Dari pendekatan *essentialist* pengertian koperasi seperti yang disepakati dalam kongres ICA tahun 1995.

Pendekatan *institusional*, mendefinisikan koperasi dilihat dari kriteria legal. Menurut pendekatan ini semua organisasi disebut koperasi jika secara hukum dinyatakan sebagai koperasi, jika dapat diawasi secara teratur dan jika dapat mengikuti prinsip-prinsip koperasi (Munkner, 1985: 18). Berbeda dengan pendekatan institusional, pendekatan *nominalis*, merumuskan pengertian koperasi atas dasar sifat khusus dari struktur dasar tipe sosio ekonominya. Menurut pendekatan *nominalis*, koperasi sebagai suatu organisasi memiliki empat unsur utama (Hanel, A. 1985: 29), yaitu:

- a. Adanya orang yang menjalin hubungan antara sesamanya atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan ekonomi yang sama (**kelompok Koperasi**);
- b. Adanya dorongan (motivasi) untuk mengorganisasikan diri di dalam kelompok dalam memenuhi kebutuhan ekonomi (dan lain-lainnya) melalui usaha-usaha bersama atas dasar swadaya dan saling tolong menolong (**motivasi swadaya**);
- c. Adanya suatu perusahaan yang didirikan, dibiayai, dan diawasi secara bersama-sama sebagai sarana untuk mencapai sasaran bersama bagi para anggota (**perusahaan koperasi**);
- d. Adanya suatu hubungan atas pelayanan khusus antara perusahaan bersama dengan perusahaan atau rumah tangga para anggota, berupa pelaksanaan tugas khusus oleh perusahaan Koperasi guna meningkatkan dan bermanfaat bagi perusahaan atau rumah tangga para anggotanya (**promosi anggota**).

Unsur-unsur di atas dapat dijelaskan: *Pertama*, anggota bergabung dalam organisasi koperasi sekurang-kurangnya harus satu kepentingan ekonomi yang sama. Anggota (perseorangan) yang memiliki kesamaan dalam bidang usaha membentuk kelompok koperasi, mereka merasakan secara nyata adanya kebutuhan bersama. Setidaknya untuk mempertahankan usahanya, bermitra jauh lebih baik dari pada bersaing. *Kedua*, kelompok koperasi secara sadar bertekad melakukan usaha bersama dan saling membantu demi perbaikan kondisi usaha dan kehidupan sosial melalui suatu aktivitas usaha bersama. Dorongan (motivasi) untuk mengorganisasikan diri di dalam kelompok dalam memenuhi kebutuhan ekonomi dan lain-lainnya melalui usaha-usaha bersama atas dasar swadaya dan saling tolong menolong. *Ketiga*, sebagai sarana untuk kepentingan usaha maka didirikan perusahaan koperasi. Perusahaan didirikan secara permanen dimiliki dan dibina secara bersama dengan menggunakan prinsip manfaat bersama, melalui penerapan kaidah dan norma usaha yang sewajarnya, maka koperasi selain kewajibannya menjalin akses usaha dengan usaha anggota, koperasi pun memiliki kewenangan untuk membuka layanan usaha dengan pihak di luar

anggota. Usaha dengan pihak di luar anggota filosofi dan prinsipnya mengikuti dengan aturan main yang berlaku di pasar. Pelayanan pada non anggota pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kemanfaatan bagi anggota. *Keempat*, aktivitas usaha dikelola berdasarkan hubungan kepemilikan antara kelompok koperasi, yang pada dasarnya diperuntukkan bagi kelangsungan dan pengembangan usaha anggota (*members promotion*). Melalui penciptaan hubungan usaha yang saling menguntungkan antara kegiatan ekonomi anggota individu dengan perusahaan koperasi, dan pembagian sisa hasil usaha bagi anggota. Koperasi sebagai suatu sistem sosio ekonomi dapat digambarkan melalui gambar 3.1.



Gambar 3.1.
 Organisasi Koperasi Secara Sosio-Ekonomi
 Sumber : Dikembangkan dari Hanel A. oleh Andang K. Ar., 1993

Keterangan :

- IA = Individu Anggota;
- US = Usaha Anggota;
- NA = Non Anggota

Dengan melihat gambar tersebut, tugas koperasi adalah meningkatkan (promosi) ekonomi anggota melalui pengadaan pelayanan yang diselenggarakan oleh perusahaan koperasi. Ciri-ciri organisasi koperasi secara sosio-ekonomi membentuk struktur organisasi koperasi yang unik dan menggambarkan suatu sistem sosio-ekonomi yang melibatkan anggota, perusahaan koperasi, dan pasar sedemikian rupa dan membentuk *sistem koperasi*. Keunikannya terletak pada posisi anggotanya yaitu sebagai **pemilik** perusahaan koperasi dan sekaligus sebagai **pengguna/pelanggan** bagi koperasinya. Sebagai perbandingan, pemilik perusahaan kapitalistik tidak identik dengan pelanggannya. Status anggota koperasi memiliki **identitas ganda** (*dual identity*), pemilik perusahaan identik dengan pelanggan perusahaan. Apabila identitas ganda dari anggota koperasi tersebut hilang, maka hilang pula ciri perusahaannya sebagai koperasi. Karena itu dalam koperasi berlaku prinsip-prinsip: rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi dari koperasi, Satu anggota satu hak suara tanpa melihat besar kecilnya kontribusi modal masing-masing, Manajemen koperasi bersifat terbuka (tentunya terhadap anggotanya) serta dilengkapi dengan prinsip-prinsip koperasi lainnya untuk mempertegas identitas koperasi tersebut.

Nilai-nilai koperasi hasil sidang ICA (1995), juga merupakan aspek penting yang membedakan antara koperasi dan badan usaha ekonomi lainnya, karena dalam nilai koperasi terkandung moral dan etika yang tidak dimiliki oleh badan usaha lain. Adapun rumusan nilai-nilai yang dianut sebagai landasan untuk pengambilan keputusan yang terdiri atas; mendorong diri sendiri (*self-help*), memiliki tanggung jawab pribadi (*self-responsibility*), percaya pada diri sendiri (*self-reliance*), demokrasi, persamaan, keadilan, kejujuran, keterbukaan dan kepedulian terhadap orang lain. Menurut Muslimin Nasution (2002; 14), nilai-nilai yang terkandung dalam menolong diri sendiri (*self-help*) dan percaya pada diri sendiri (*self-reliance*) serta kebersamaan (*cooperation*) dalam lembaga koperasi akan melahirkan efek sinergis. Efek ini akan menjadi suatu kekuatan yang sangat ampuh bagi koperasi untuk mampu bersaing dengan lembaga ekonomi lainnya. Hal ini dapat dicapai, jika anggota secara konsisten berfungsi sebagai pemilik dan sebagai pengguna jasa dalam koperasi yang bersangkutan.

Kelompok koperasi modern yang telah dimulai pada tahun 1844, didirikan oleh 28 pekerja di *Rochdale*. Dari kelompok ini dicanangkan tujuh prinsip koperasi, yang lebih dikenal sebagai Prinsip *Rochdale*, yang telah banyak menjadi panutan bagi gerakan koperasi di dunia, prinsip tersebut antara lain:

- a. Keanggotaan terbuka (*open membership*);
- b. Satu anggota, satu suara (*one member, one vote*);
- c. Pembatasan bunga atas modal (*limited return on capital*);
- d. Pembagian SHU sebanding dengan transaksi usaha anggota (*allocation of surplus in proportion to members transactions*);
- e. Penjualan tunai (*cash trading*);
- f. Menekankan pada pendidikan anggota (*stress on educations*);
- g. Bersifat netral pada urusan agama dan politik (*religius and political neutrality*).

Prinsip-prinsip *Rochdale* dianggap sebagai hasil pemikiran modern dan rasional dan segera menyebar ke berbagai negara untuk dikaji dan diterapkan dengan penyesuaian-penyesuaian berdasarkan kondisi setempat. Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut mengandung konsekuensi bahwa keteguhan memegang prinsip-prinsip koperasi atau mendefinisikan koperasi akan memunculkan koperasi yang sama bagi setiap pihak yang terlibat dalam kegiatan usaha koperasi sehingga akan memunculkan konsep pandang yang sama terhadap organisasi koperasi, sehingga akan mempermudah pengembangan organisasi koperasi sebagai badan usaha baik secara individual maupun terpadu. Walaupun pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh para ahli berbeda pada kelompok *essentialist*, kelompok *institutional*, dan kelompok *nominalis* memiliki titik singgung yang sama yakni melihat koperasi sebagai kegiatan bersama dengan memegang prinsip-prinsip tertentu (Rully Indrawan 2004: 11).

Di Indonesia, pengertian koperasi mengacu kepada tiga pendekatan di atas. Pendekatan *institutional*, Indonesia memiliki produk hukum mengenai perkoperasian seperti dalam bentuk Undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah. Indonesia termasuk salah satu negara yang menerbitkan perundang-undangan yang khusus mengatur koperasi yaitu Undang-undang (UU) Republik Indonesia, Nomor 25 Tahun 1992, tentang Perkoperasian

Ciri yang spesifik dari koperasi Indonesia dapat dilihat pada: (1) Landasan dan asas; (2) Tujuan; dan (3) Fungsi dan peran. Berdasarkan UU No. 25 Tahun 1992 (Pasal 2), landasan koperasi adalah Pancasila dan UUD 1945, dan azasnya kekeluargaan. Di sinilah ciri mendasar koperasi Indonesia dibanding koperasi di negara lain, sistem ekonomi dengan koperasi dituangkan dalam UUD 1945 pasal 33 ayat 1, artinya koperasi sebagai bagian dari cita-cita negara dan bangsa Indonesia. Sedangkan asas kekeluargaan adalah berangkat dari nilai dasar kehidupan atau budaya khas bangsa Indonesia.

Ciri spesifik kedua adalah tujuannya yang dituangkan dalam pasal 3 (UU Perkoperasian No. 25 tahun 1992), yaitu: "Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945". Hal inilah yang sering dijadikan bahan diskusi para pakar atau akademisi termasuk gerakan koperasi sendiri karena rumusan tujuan tersebut mengandung makna multi dimensi, baik bentuk maupun objeknya. Bentuk kesejahteraan mengandung muatan lahir dan batin. Dihubungkan dengan koperasi sebagai suatu perusahaan, secara langsung sulit untuk bisa mencapai kesejahteraan batin. Sedangkan dilihat dari objeknya, tujuan koperasi diarahkan baik untuk anggota maupun masyarakat luas (non-anggota).

Ciri spesifik ketiga mengenai fungsi dan peran koperasi Indonesia, yang dituangkan dalam pasal 4 (UU Perkoperasian Nomor 25 Tahun 1992) isi lengkapnya adalah:

- 1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial;

- 2) Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat;
- 3) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya;
- 4) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi

Tugas pokok koperasi adalah menunjang kegiatan ekonomi anggota dalam upaya meningkatkan kesejahteraan anggota. Karena itu koperasi harus selalu menyampaikan laporan dan atau informasi-informasi baik formal maupun informal tentang segala hal yang telah dilakukan oleh koperasi demi kepentingan anggota. Pada umumnya koperasi hanya menyampaikan laporan kepada anggota dalam bentuk neraca dan rugi/laba saja, padahal yang paling dibutuhkan oleh anggota adalah informasi tentang usaha-usaha koperasi untuk memperjuangkan dan memperbaiki perekonomian mereka. Bisnis koperasi dengan non anggota untuk mencari laba memang diperkenankan sejauh koperasi memiliki kelebihan kapasitas pelayanannya terhadap anggota. Tetapi bisnis koperasi dengan non anggota seharusnya tetap berada di dalam kerangka untuk meningkatkan kesejahteraan anggota. Perlu untuk selalu diingat bahwa setiap anggota koperasi memiliki hak suara, hak bicara dan hak untuk keluar dari keanggotaannya di koperasi (prinsip keanggotaan sukarela), apalagi mereka merasa bahwa kepentingan ekonominya gagal dipenuhi oleh koperasi.

Koperasi didirikan, dimodali, dibiayai, diatur dan diawasi serta dimanfaatkan sendiri oleh anggotanya. Posisi anggota untuk mendirikan, memodali, membiayai dan mengawasi koperasi menunjukkan posisi anggota sebagai pemilik koperasi dan posisi anggota dalam memanfaatkan pelayanan koperasi menunjukkan posisi anggota sebagai pengguna jasa atau pelanggan koperasi. Posisi anggota sebagai pelanggan koperasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Bila koperasi menjalankan fungsi pemasaran, maka posisi anggota sebagai pelanggan identik sebagai pemasok barang/jasa;
- 2) Bila koperasi menjalankan fungsi pembelian (penyediaan barang/jasa), maka posisi anggota sebagai pelanggan identik sebagai pembeli barang/jasa;
- 3) Bila koperasi menjalankan fungsi simpan pinjam, maka posisi anggota sebagai pelanggan identik sebagai nasabah (penabung dan atau peminjam);
- 4) Bila koperasi menjalankan fungsi produksi dan anggota sebagai pekerja di dalam koperasi, maka anggota sebagai pemilik identik sebagai pekerja (koperasinya disebut sebagai koperasi produksi);

Koperasi menyelenggarakan usaha/pelayanan yang menunjang peningkatan kesejahteraan anggota. Karena itu setiap bentuk usaha/pelayanan koperasi harus mampu menghasilkan dampak yang menunjang peningkatan kesejahteraan anggota tersebut. Dampak manfaat koperasi ini dijadikan kriteria pokok di dalam menilai apakah pelayanan/usaha koperasi layak diselenggarakan atau tidak. Kelayakan usaha koperasi untuk menghasilkan dampak manfaat bagi anggota antara lain

adalah efisiensi, misalnya melalui pencapaian skala ekonomi, melalui penurunan biaya per satuan barang/jasa apabila kegiatan diperbesar/ditingkatkan.

Koperasi merupakan bentuk perusahaan yang unik (berbeda dengan bentuk perusahaan kapitalistik pada umumnya). Perbedaan itu:

- 1) Koperasi dibentuk bukan untuk mengejar keuntungan bagi perusahaan koperasi sendiri, melainkan diberi tugas melayani anggotanya, agar anggotanya meraih keuntungan yang lebih baik. Misalnya :
 - a. Koperasi Konsumen, maka konsumen (anggota) harus diuntungkan dengan adanya koperasi
 - b. Koperasi Produsen/Penjual, maka bisnis para produsen (anggota) ditingkatkan oleh koperasi.
- 2) Keberhasilan perusahaan kapitalistik diukur dari kemampuan meraih laba, perusahaan Koperasi diukur dari kemampuannya memperbaiki kondisi ekonomi rumah tangga para anggotanya.
- 3) Keunikan Koperasi dapat pula dijelaskan dari ciri-cirinya, baik yang bersifat *universal* maupun lokal. Ciri-ciri *universal* ; berlaku secara *universal*, diterima di berbagai negara. Dan ciri-ciri lokal; bergantung pada Undang-undang atau peraturan di suatu negara tertentu

3.1.2. Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

Di Indonesia dikenal berbagai jenis koperasi tergantung dari dasar pengklasifikasiannya. Koperasi simpan pinjam atau koperasi kredit adalah salah satu jenis koperasi yang diklasifikasikan berdasarkan pendekatan fungsi ekonomi yang harus dilakukan untuk kepentingan anggotanya. Menurut Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi, Bab I, pasal 1, ayat (2) menyebutkan bahwa koperasi simpan pinjam adalah koperasi yang kegiatannya hanya usaha simpan pinjam. Selain melalui koperasi simpan pinjam, usaha simpan pinjam juga dapat dilakukan oleh unit simpan pinjam sebagai unit/bagian dari usaha koperasi. Masih menurut Peraturan Pemerintah yang sama [ayat (3)], menyatakan bahwa unit simpan pinjam adalah unit koperasi yang bergerak dibidang usaha simpan pinjam sebagai bagian dari kegiatan usaha koperasi yang bersangkutan.

Selain koperasi simpan pinjam, di Indonesia juga dikenal koperasi kredit (Kopdit) atau disebut *credit union (CU)*, menurut Baker C. (1994; 187), *credit union is a cooperative financial organization owned and operated by its members on a not for profit basis according to democratic principles (conceptions, co-operative)*. Dengan tujuan untuk menghimpun tabungan anggota untuk menciptakan pinjaman yang dimanfaatkan oleh anggota lain dengan tingkat bunga yang layak. *Credit union* secara internasional dijamin oleh *International Credit Union (ICU)* mengacu pada prinsip:

- *Democratic structure*, keanggotaan kredit union adalah sukarela dan terbuka;
- *Service to members*, *credit union* didisain untuk meningkatkan ekonomi dan sosial anggotanya;

- *Social goal, credit union* mempromosikan anggota agar berlaku hemat dan menggunakan dananya secara bijaksana antara para anggota.

Koperasi simpan pinjam (KSP) dan koperasi kredit (Kopdit) merupakan suatu lembaga keuangan yang dimiliki oleh anggota dan digunakan untuk melayani kebutuhan anggota. Menurut Abat Elias (2003; 1) menyebutkan bahwa:

Usaha utama koperasi kredit menyangkut jasa keuangan yang didasarkan atas kepercayaan (*trust*) terhadap pengelolaan uang milik anggota atau masyarakat yang harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan keamanan dan keselamatan dari uang anggota baik dalam bentuk simpanan modal sendiri (simpanan pokok dan wajib serta penyertaan) maupun simpanan dalam bentuk hutang/kewajiban yaitu simpanan sukarela berjangka, simpanan harian dan lain-lain,

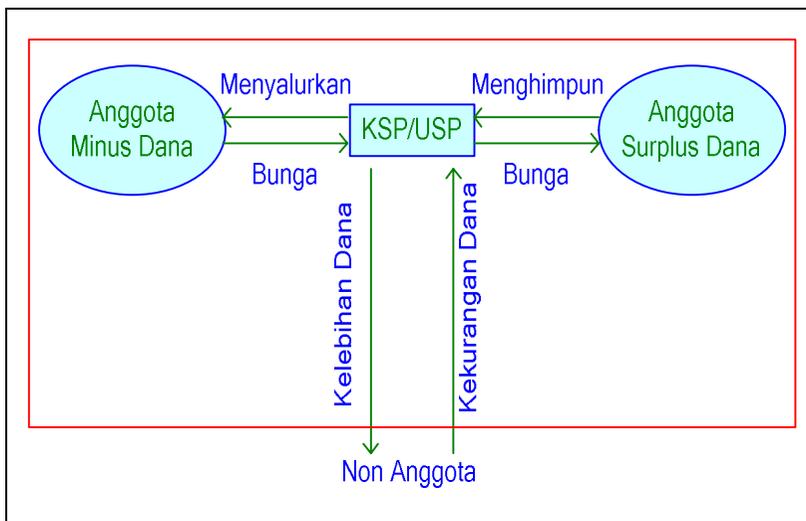
Sedangkan menurut Thoby Mutis (1996; 7) menyatakan bahwa koperasi kredit adalah koperasi yang memiliki usaha tunggal, yakni simpan pinjam sebagai usaha atau bisnis utamanya. Koperasi kredit biasanya muncul atas prakarsa dan mufakat sekelompok orang yang mempunyai kesamaan kebutuhan dan kepentingan untuk menggerakkan modal bersama, terutama yang berasal dari simpanan untuk dipinjamkan diantara sesama mereka, dengan tingkat bunga yang memadai sesuai dengan kesepakatan bersama pula. Pinjaman dapat diberikan atas keperluan darurat, produktif atau keperluan lain dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Sebagai salah satu jenis koperasi yang ada di Indonesia, Koperasi Simpan Pinjam atau unit simpan pinjam koperasi harus mengacu pada Undang-Undang no. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, sebagai dasar hukum bagi setiap jenis organisasi koperasi yang didirikan di Indonesia. Sebagai pedoman pelaksanaan dan kegiatan koperasi simpan pinjam harus mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1995, yang diperkuat lagi oleh Keputusan Menteri Koperasi dan Pengusaha Kecil dan Menengah No. 351 tahun 1998 tentang Petunjuk Pelaksanaan kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh koperasi dan Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM no. 194 tahun 1998, tentang Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam/Usaha Simpan Pinjam koperasi.

Usaha simpan pinjam adalah kegiatan usaha untuk menghimpun dan menyalurkan dana dari dan untuk anggota koperasi. Arti dari menghimpun dana adalah menarik dana tabungan dan atau dana yang belum terpakai yang ada di tangan anggota agar disimpan di koperasi. Dana simpanan yang terkumpul di koperasi merupakan modal kerja yang dapat digunakan oleh koperasi untuk disalurkan sebagai pinjaman kepada anggota yang membutuhkan. Fungsi ini memiliki arti bahwa secara tidak langsung koperasi simpan pinjam mempertemukan antara pihak yang kelebihan dana (*lenders*) dengan pihak yang membutuhkan dana (*borrowers*). Dengan demikian, kemampuan koperasi untuk memberikan pinjaman kepada anggota, dipengaruhi antara lain oleh kemampuan koperasi untuk menarik dana-dana tunai yang berada di tangan anggota agar disimpan di koperasi.

Tidak seperti bank, koperasi simpan pinjam (KSP) menyelenggarakan kegiatan usahanya berdasarkan nilai-nilai, norma dan prinsip-prinsip koperasi, sehingga menunjukkan perilaku koperasi dan bukan perilaku bank. Posisi anggota adalah sebagai pemilik koperasi dan sekaligus sebagai pengguna jasa koperasi. Koperasi simpan pinjam adalah alat dari rumah tangga anggota untuk mandiri (*self-help*) dalam mengatasi masalah kekurangan modal bagi anggota yang memiliki status sebagai pengusaha atau kekurangan likuiditas bagi anggota rumah tangga. Maju mundurnya bank sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemilik dan manajemen bank, tetapi maju mundurnya koperasi simpan pinjam menjadi tanggung jawab bersama seluruh anggota, sehingga berlaku asas *self-responsibility*, anggota bertanggung jawab sendiri terhadap koperasinya. Dengan demikian, antara anggota dengan koperasi simpan pinjam berada di dalam satu kesatuan sistem kerja yang disebut sistem kerja koperasi, diatur menurut norma-norma yang ada di dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

Lembaga keuangan berfungsi sebagai intermediasi antara rumah tangga produsen dalam upaya untuk menghimpun dana dari masyarakat (rumah tangga konsumen) yang disalurkan kembali kepada anggota masyarakat yang lain, yaitu rumah tangga produsen. Peran lembaga keuangan tersebut bila digantikan oleh koperasi simpan pinjam, sebagai perusahaan, koperasi yang mempunyai ciri-ciri khusus dimana anggota koperasi simpan pinjam berfungsi sebagai pemilik dan pengguna jasa (*dual identity*). Sebagai pemilik, anggota harus berpartisipasi dalam penyetoran modal, pengambilan keputusan, dan pengawasan. Sebagai pengguna jasa, anggota dapat berfungsi sebagai nasabah yang menyimpan (tabungan dan simpanan berjangka) dan nasabah yang meminjam. Dengan demikian koperasi simpan pinjam juga berperan sebagai lembaga intermediasi antara anggota yang surplus dana dengan anggota yang membutuhkan dana, sehingga hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



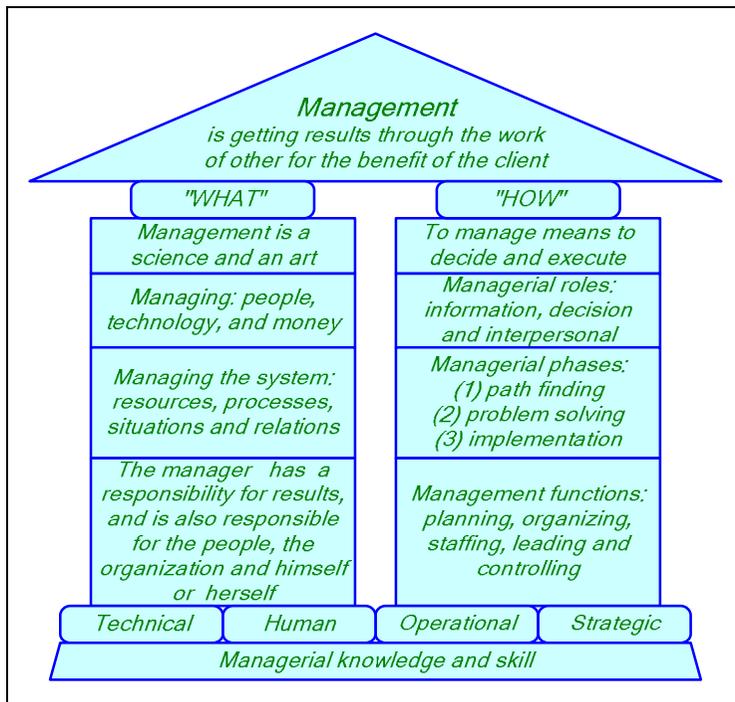
Gambar 3.2.
KSP sebagai Lembaga Intermediasi

Fungsi koperasi simpan pinjam selain menghimpun dana dari anggota yang surplus dana dan menyalurkan dalam bentuk pinjaman kepada anggota yang membutuhkan dana, dapat pula memanfaatkan kelebihan dananya untuk investasi dalam surat berharga, disimpan di bank dalam bentuk tabungan/deposito, dipinjamkan kepada koperasi lain, sebaliknya bila kekurangan dana koperasi simpan pinjam dapat juga menghimpun dana dalam bentuk pinjaman (dari bank dan pihak lainnya).

3.2. Manajemen Koperasi

Manajemen sangat penting bagi setiap organisasi, dalam upaya untuk mendayagunakan sumber-sumber daya yang terbatas yang dimiliki oleh organisasi tersebut dalam rangka untuk mencapai tujuannya dengan efisien dan efektif. Manajemen berkaitan dengan sumber daya manusia, tujuannya untuk memberdayakan manusia, agar mampu mengelola kinerja usaha bersama, memberdayakan kekuatannya secara efektif (Drucker P., 2003: 398). Belinda Gallon (1994: 7) memberikan definisi manajemen melalui pertanyaan antara lain; *what is manager?, what are the manager's responsibilities?, what knowledge does a manager need and what skill should he or she possess in order to do effective?* di sisi lain disebutkan bahwa *management is both an art and a science* (Shenar A.J. and Renier J., 1996: 25). Manajemen sebagai seni karena merupakan aktivitas personal, setiap manajer atau eksekutif melaksanakan tugasnya dengan cara masing-masing, dengan menggunakan gaya masing-masing, didasarkan pada personalitas, sikap dan nilai. Sedangkan manajemen dikatakan sebagai ilmu (*science*), didasarkan pada pengetahuan yang dikembangkan untuk melaksanakan tugas seorang manajer. Untuk memahami pengertian manajemen secara lengkap, Shenar A.J. and Renier J., (1996: 26) menggunakan istilah *the structure of management's definitions* yang dapat digambarkan pada gambar 3.3 di halaman berikut:

Dari gambar 3.3. tersebut dapat dijelaskan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan orang, teknologi dan uang (*managing people, technology and money*), pengelolaan sistem yang berkaitan dengan sumber daya, kondisi dan hubungan proses. Manajer memiliki tanggung jawab terhadap hasil dan bertanggung jawab terhadap orang lain dalam organisasi dan dirinya sendiri. Di sisi lain manajemen memiliki tugas yang harus dilaksanakan berkaitan dengan kegiatan pengelolaan, yang berarti mengambil keputusan dan menetapkan suatu tindakan. Peran manajerial berkaitan dengan penyediaan informasi, pengambilan keputusan dan hubungan interpersonal. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Mintzberg (1973 dalam Sofo F., 2003; 189), yang menyatakan bahwa peran kunci manajemen adalah: a). Peran *interpersonal* yang meliputi mengarahkan, menghubungkan dan menjadi tokoh (*figure*), b). Peran *informational*: meliputi pemantauan, desiminasi dan menjadi seorang pembicara dan c). Peran *decisional*: mengalokasikan sumber daya, melakukan perundangan. Tahapan kegiatan manajerial meliputi *path finding*, pemecahan masalah dan implementasi, dan secara fungsi manajemen berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan dan pengawasan, dengan memanfaatkan teknologi, sumber daya manusia, operasional dan strategi yang didukung oleh pengetahuan dan pengalaman manajerial.



Gambar 3.3.
The Structure of Management's Definitions
 (Sumber: Shenar A.J. and Renier J., 1996: 26))

Manajemen memerlukan koordinasi sumber-sumber daya manusia maupun material ke arah tercapainya tujuan suatu organisasi. Empat unsur dasar yang dapat diidentifikasi adalah (1) ke arah tujuan, (2) melalui orang-orang, (3) via teknik dan (4) dalam organisasi (Kast F.E. & Rosenzweig J., 2002; 6). Dari penulis yang sama juga memberikan definisi manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan kegiatan-kegiatan pengawasan.

Koperasi sebagai suatu lembaga atau organisasi dengan sistem ekonomi yang sarat dengan nilai, prinsip-prinsip atau karakteristik serta menganut motif pelayanan sebagai tujuan utamanya memerlukan pengelolaan untuk dapat mewujudkan semua itu, dengan cara menggabungkan keterampilan manajemen dan pengetahuan bisnis dengan kreativitas dan inovasi. Manajemen harus tetap terikat pada asas, prinsip-prinsip dan motif yang harus diterjemahkan secara konsisten dan operasional, untuk mengoptimalkan kombinasi tersebut diperlukan manajemen yang profesional. Manajemen adalah proses optimalisasi peran manusia, material dan keuangan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Ibnoe Soedjono, 1997:163). Proses merupakan rentetan kegiatan yang sistematis yang dilakukan oleh para manajer. Manajer dengan gaya dan caranya masing-masing akan melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dalam perusahaan koperasi, optimalisasi menghendaki manajemen untuk mencapai hasil yang terbaik yang dimungkinkan tidak hanya dalam jangka pendek tetapi yang lebih penting adalah jangka panjang.

Koperasi sebagai sistem sosial merupakan gerakan yang tumbuh berdasarkan kepentingan bersama. Ini mengandung makna dinamika koperasi harus selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Semangat kolegal perlu dipelihara melalui penerapan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks itu, koperasi merupakan organisasi swadaya (*self-help organization*), akan tetapi tidak seperti organisasi swadaya lainnya, koperasi memiliki karakteristik yang berbeda (Hanel, A. 1985: 36). Mengkaji koperasi sebagai badan usaha dan organisasi swadaya dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang posisi manusia dalam konstelasi sistem koperasi. Koperasi menempatkan faktor “manusia” sebagai elemen penting sistem keorganisasian. Manusia anggota merupakan sentral pengembangan yang berposisi penting dalam proses peningkatan kesejahteraan. Dengan demikian tugas manajemen koperasi adalah menghimpun, mengkoordinasi dan mengembangkan potensi yang ada pada anggota sehingga potensi tersebut menjadi kekuatan untuk meningkatkan taraf hidup anggota sendiri melalui proses “nilai tambah” (Rully Indrawan, 1998: 93). Hal itu dapat dilakukan bila sumber daya yang ada dapat dikelola secara efisien dan penuh kreasi (*inovatif*) serta diimbangi oleh kemampuan kepemimpinan yang tangguh.

Manajemen koperasi memiliki tugas membangkitkan potensi dan motif yang tersedia yaitu dengan cara memahami kondisi objektif dari anggota sebagaimana layaknya manusia lainnya. Pihak manajemen dituntut untuk selalu berpikir selangkah lebih maju didalam memberi manfaat dibanding pesaing, hanya dengan itu anggota atau calon anggota tergerak untuk memilih koperasi sebagai alternatif yang lebih rasional dalam melakukan transaksi ekonominya.

Rumusan manfaat bagi setiap orang akan berbeda, hal itu akan tergantung pada pandangan hidup terhadap nilai manfaat itu sendiri. Motif berkoperasi bagi sebagian orang adalah untuk memperoleh nilai tambah ekonomis seperti meningkatnya penghasilan atau menambah kekayaan (*asset*) usaha. Untuk menjaga momentum pertumbuhan usaha maupun perkembangan koperasi pada umumnya pihak manajemen perlu mengupayakan agar koperasi tetap menjadi alternatif yang menguntungkan, dengan kata lain manajemen koperasi harus mampu mempertahankan manfaat (*benefit*) koperasi agar lebih besar dari manfaat yang disediakan non-koperasi. Koperasi harus selalu mengembangkan keunggulan kompetitif dalam sistem manajemen yang dikembangkannya. Dengan demikian koperasi akan menarik bagi anggota atau calon anggota untuk bertransaksi dengan koperasinya, baik sebagai pengguna jasa maupun sebagai pemilik.

Wagner H, (1994: 579) menyebutkan, *The term of management refers to the institution and to the function*. Manajemen sebagai institusi (lembaga) menggambarkan orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas organisasi, sedangkan manajemen sebagai fungsi berarti keseluruhan tugas/fungsi yang harus dijalankan dalam rangka menjamin keberhasilan organisasi dan pencapaian tujuan dalam jangka panjang.

Menurut UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 21 menyatakan bahwa perangkat organisasi Koperasi terdiri dari (a) rapat anggota, (b) pengurus dan pengawas, (c) manajer. Menurut

Caska (2003: 51), manajemen koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus dan manajer. Terdapat hubungan timbal balik antara ketiga unsur tersebut, artinya bahwa tidak ada satu unsur pun bisa bekerja secara efektif tanpa dibantu atau didukung oleh unsur-unsur yang lain. Sedangkan menurut Roy (1981: 425) menyebutkan, *management of cooperatives concern four entities: (1) the members, (2) the board of directors, (3) the operating manager and (4) the employees*. Para pengelola organisasi koperasi memiliki tugas mengembangkan kerjasama yang membentuk suatu pengelolaan, untuk menuju ke arah itu diperlukan komitmen unsur-unsur tersebut terhadap sistem kerja yang telah disepakati (Rully Indrawan, 2004: 67)

Rapat anggota merupakan kolektibilitas suara anggota sebagai pemilik organisasi dan juga merupakan pemegang kekuasaan tertinggi (Rully Indrawan 2004:68). Dalam pasal 23 Undang-Undang No 25 Tahun 1992, Tentang Perkoperasian disebutkan bahwa:

Rapat Anggota menetapkan: a). Anggaran dasar, b). kebijakan umum dibidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi, c). pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian pengurus dan pengawas, d). rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan, e). Pengesahan pertanggung jawaban pengurus dan pelaksanaan tugasnya, f).pembagian sisa hasil usaha dan g).penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran koperasi.

Anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus sebagai pengguna jasa, identitas ganda dari anggota koperasi, merupakan ciri universal dari badan usaha koperasi, bila pemilik badan usaha dan pengguna jasa tidak identik, maka badan usaha tersebut bukanlah koperasi. Identitas anggota koperasi yang unik inilah yang membangun kekuatan pokok dari koperasi, jadi yang disatukan ke dalam koperasi sebenarnya adalah kepentingan atau tujuan ekonomi yang sama dari sekelompok individu. Karena itu lebih tepat apabila koperasi disebut sebagai kumpulan dari kepentingan ekonomi yang sama dari sekelompok orang-orang atau sekelompok badan hukum koperasi, untuk kepentingan ekonomi anggota yang sama itulah maka koperasi didirikan dan bekerja.

Kepentingan ekonomi yang sama dari anggota koperasi membangun kekuatan sinergistik agar setiap anggota mampu menolong dirinya sendiri melalui kekuatan kelompok, disebut prinsip *self-help*. Di dalam kelompok berlaku asas kesamaan dan manfaat serta risikonya dibagi secara adil. Setiap keputusan yang berimplikasi terhadap hak dan kewajiban anggota harus diputuskan bersama di dalam Rapat Anggota. Dominasi modal tidak diakui, setiap anggota hanya memiliki satu suara di dalam setiap pengambilan keputusan. Demokrasi adalah landasan kerja koperasi, karena itu, kesetiakawanan, keadilan, persamaan dan demokrasi menjadi landasan kerja setiap koperasi.

Dalam kedudukannya sebagai pemilik, maka anggota koperasi berkewajiban, (Rully Indrawan,2004: 57):

- 1) Mengambil keputusan-keputusan tentang segala hal yang harus dikerjakan oleh koperasi;
- 2) Memodali/membiayai koperasi agar keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dapat dijalankan oleh koperasi;

- 3) Mengawasi dan mengendalikan koperasi agar tetap berada pada jalur kepentingan ekonomi anggota dan atau keputusan-keputusan rapat anggota;
- 4) Ikut serta menanggung risiko kerugian koperasi.

Dalam kedudukan sebagai pengguna jasa koperasi, anggota wajib memanfaatkan pelayanan-pelayanan yang memang diselenggarakan oleh koperasi untuk mereka. (Hanel A. 1985: 70).

Pengurus merupakan wakil dari anggota yang dipilih dalam rapat anggota yang dipilih dari dan oleh anggota untuk menjalankan/mewakili anggota dalam menjalankan perusahaan koperasi. Pengurus bertanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada rapat anggota (Sony Sumarsono, 2003: 38). Sebagai pihak yang dipercaya oleh rapat anggota untuk menjalankan tugas dan wewenang dalam menjalankan roda organisasi dan bisnis, maka pengurus wajib melaksanakan harapan dan amanah yang diterima dari anggota dalam rapat anggota. Pengurus harus mampu menjabarkan kehendak anggota dalam program kerja yang lebih teknis.

Pengurus memperoleh wewenang dan kekuasaan dari rapat anggota dan melaksanakan seluruh keputusan rapat anggota tersebut guna memberikan manfaat kepada anggota koperasi. Atas dasar itulah pengurus merumuskan berbagai kebijaksanaan yang harus dilakukan pengelola dan menjalankan tugas-tugasnya seperti diungkapkan pada pasal 30 Undang-undang Nomor 25 tahun 1992, Tentang Perkoperasian sebagai berikut: a). Mengelola koperasi dan usahanya; b). Mengajukan rancangan program kerja serta rencana pendapatan dan belanja koperasi (RAPBK); c). Menyelenggarakan rapat anggota; d) Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung-jawaban pelaksanaan tugas; e). menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib; f). memelihara daftar buku anggota. Selain itu pengurus juga memiliki tugas lain dalam memberikan pelayanan kepada anggota koperasi dan masyarakat; mendelegasikan tugas kepada manajer; meningkatkan pengetahuan perangkat pelaksana dan anggota; meningkatkan penyuluhan dan pendidikan kepada anggota; mencatat mulai dari sampai dengan berakhirnya masa kepengurusan pengawas dan pengurus; dan mencatat masuk dan keluarnya anggota.

Seperti halnya pengurus, maka pengawas sebagai salah satu perangkat organisasi koperasi diangkat dari dan oleh anggota dalam Rapat Anggota. Tugas utamanya adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi. Berdasarkan ketentuan pasal 39 UU No. 25 tahun 1992, tentang Perkoperasian, fungsi pengawas dapat dilihat dari tugas dan wewenangnya, antara lain: mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan Pengurus dan pengelolaan koperasi; membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya; meneliti catatan yang ada pada koperasi; mendapatkan segala keterangan yang diperlukan; merahasiakan hasil pengawasannya kepada pihak ketiga; memeriksa sewaktu-waktu tentang keuangan dengan membuat berita acara pemeriksaannya; memberikan saran dan pendapat serta usul kepada pengurus atau rapat anggota mengenai hal yang menyangkut kehidupan koperasi; memperoleh biaya-biaya dalam rangka menjalankan tugas sesuai dengan keputusan rapat anggota; mempertanggungjawabkan hasil pemeriksaannya pada Rapat Anggota Tahunan.

Pengurus dapat menunjuk seorang manajer untuk menjalankan aktivitas sehari-hari perusahaan koperasi dalam rangka melayani kepada para anggotanya. Fungsi utama manajer adalah melaksanakan tugas sehari-hari di bidang usaha dan bertanggung jawab atas administrasinya, mengembangkan dan mengelola usaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kewajiban manajer antara lain: melaksanakan kebijakan operasional yang telah ditetapkan pengurus; memimpin dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan-kegiatan di unit-unit usaha; membimbing dan mengarahkan tugas-tugas karyawan dan mengawasi kedisiplinan karyawan seefisien mungkin menuju karyawan yang berkualitas; mengusulkan kepada pengurus tentang pengangkatan dan atau pemberhentian karyawan dalam lingkungan tugasnya; menyusun program kerja dan RAPBK tahunan untuk disampaikan pada pengurus sebelum dimulainya anggaran baru; membuat laporan pertanggungjawaban kerja secara tertulis setiap akhir bulan dan tahun; melaksanakan pelayanan kepada anggota/calon anggota; memelihara dokumen-dokumen usaha atau organisasi koperasi.

Adanya manajer dalam organisasi koperasi, diharapkan dapat mengembangkan koperasi lebih baik, karena untuk mengelola usaha koperasi diperlukan keahlian dibidang usaha, sedangkan pengurus umumnya dipilih berdasarkan atas kepercayaan, pengurus dipilih untuk jangka waktu tertentu, sedangkan pengelolaan usaha koperasi diperlukan adanya suatu kesinambungan, pengurus umumnya tidak dapat mencurahkan tenaganya atau pikirannya secara penuh dalam koperasi, karena biasanya mereka memiliki tugas pokok lain.

Hubungan kerja antara pengurus dan manajer harus ada kesatuan pandangan dan kesatuan gerak untuk tercapainya tujuan koperasi, untuk menjaga keseimbangan dan keselarasan tersebut harus disiapkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, antara lain: pertanggungjawaban teknis operasional diserahkan kepada manajer sekalipun pertanggungjawaban terakhir kepada anggota dilakukan pengurus. Pengurus terutama hanya memutuskan hal-hal yang sifatnya kebijaksanaan, sedangkan manajer dalam bidang operasionalnya, pengurus mempunyai wewenang mengadakan pengawasan tentang apa yang dilakukan manajer, pengurus tidak perlu mengerjakan hal-hal yang sifatnya operasional sehari-hari.

Hubungan fungsional antara anggota, manajemen koperasi dan rapat anggota sebagai cerminan berlakunya nilai, norma dan prinsip koperasi-prinsip koperasi dapat dijelaskan pada tabel 3.1. di berikut (Ramudi Ariffin, 2003: 87).

Tujuan koperasi dirumuskan secara jelas, rasional, dapat dikelola dan terukur agar dapat dicapai lebih tepat sasaran. Sehingga manajemen koperasi dapat menterjemahkan kedalam konsep rencana yang jelas, rasional dan terukur. Anggota sebagai pemilik harus terlibat dalam menyusun rumusan tujuan tersebut, agar program kegiatan yang ditetapkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan anggota.

Program kerja merupakan acuan operasional bagi manajemen yang menggambarkan langkah-langkah untuk mencapai tujuan koperasi yang harus diajukan, dibahas dan disetujui oleh rapat

anggota. Dengan demikian anggota terlibat langsung dalam menetapkan program-program kerja yang akan dilaksanakan oleh manajemen koperasi. Tugas-tugas operasional harus dijalankan dengan terarah dan terinci agar pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik kepada anggota. Dengan demikian anggota mampu membiayai (modal) agar program kerja dan tugas-tugas manajemen koperasi dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan keinginan anggota.

Tabel 3.1

Hubungan Fungsional antara Anggota, Manajemen Koperasi dan Rapat Anggota sebagai Cerminan Berlakunya Nilai, Norma, dan Prinsip-prinsip Koperasi

Manajemen Koperasi	Rapat Anggota	Anggota
Tujuan koperasi dirumuskan secara jelas, rasional, <i>manageable</i> dan terukur agar dapat dicapai dengan tepat	→ 1 ←	Ikut serta merumuskan dan menetapkan tujuan koperasi atau nilai kesesuaian dengan tujuannya sendiri
↓	↓	↓
Program kerja merupakan acuan operasional yang menggambarkan langkah-langkah untuk mencapai tujuan koperasi	→ 2 ←	Ikut serta menetapkan program kerja agar semua yang akan dilakukan oleh koperasi adalah sesuai dengan keinginan anggota serta selalu berpedoman ada nilai, norma, dan prinsip-prinsip koperasi
↓	↓	↓
Tugas-tugas operasional yang terarah dan terinci agar pelaksanaan pertanggung-jawaban dapat dibuat secara tepat	→ 3 ←	Mampu dan siap memodali/membiayai koperasi agar program kerja dan tugas-tugas manajemen koperasi dapat dijalankan sesuai dengan rapat anggota
↓	↓	↓
Kegiatan pelayanan/usaha koperasi sebagai tindakan nyata untuk mempromosikan anggota	→ 4 ←	Mengawasi jalannya pengelolaan koperasi agar tetap berada pada koridor nilai, norma, prinsip-prinsip, keputusan-keputusan rapat anggota dan selalu mendahulukan kepentingan anggota
↓	↓	↓
Menghasilkan manfaat-manfaat ekonomis yang dapat dirasakan secara langsung sehingga keadaan ekonomi anggota dapat diperbaiki	→ 5 ←	Memanfaatkan pelayanan-pelayanan koperasi sebagai konsekuensi dari keputusan-keputusannya sendiri serta meraih manfaat ekonomis dari pelayanan-pelayanan yang merupakan haknya

Sumber: Ramudi Ariffin (2003: 87)

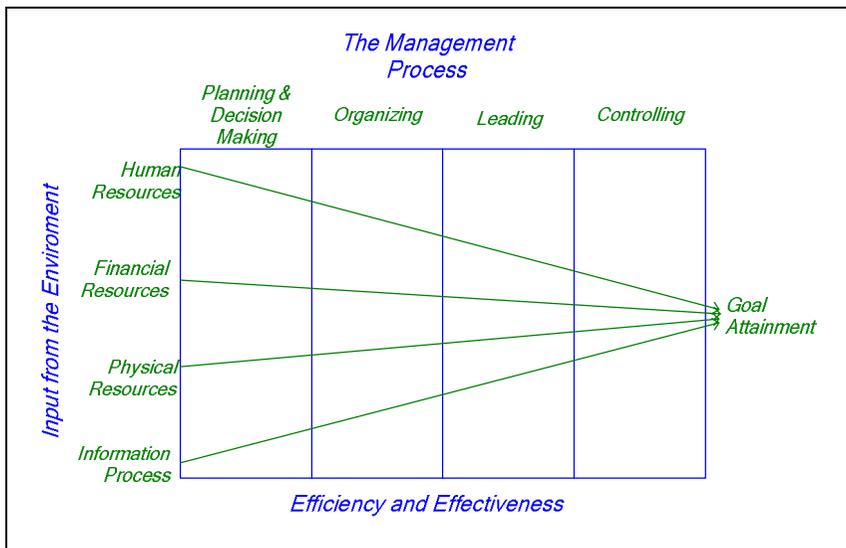
Kegiatan pelayanan usaha koperasi merupakan wujud nyata dari tindakan manajemen koperasi untuk mempromosikan ekonomi anggotanya. Di sisi lain anggota harus mampu mengawasi jalannya pengelolaan koperasi agar tetap pada koridor nilai, norma, prinsip, keputusan rapat anggota dan selalu mendapatkan kepentingan anggota. Kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh manajemen koperasi harus dapat dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh anggota sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pemberian manfaat ekonomi. Pada kondisi ini anggota harus memanfaatkan pelayanan koperasi sebagai konsekuensi dari keputusannya sendiri untuk memperoleh manfaat ekonomi dari pelayanan koperasi yang merupakan haknya.

Dari tabel dan penjelasan di atas terlihat fungsi dari manajemen koperasi sebagai agen harus dapat menjalankan amanat yang diberikan oleh anggota dan di sisi lain anggota sebagai principal harus berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pembiayaan (modal) koperasi dan memanfaatkan jasa pelayanan koperasi, dengan kata lain fungsi anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa (*owner & user*) harus dapat berjalan beriringan.

Manajemen Koperasi melalui pendekatan fungsional (*process*) dapat dimaknakan sebagai upaya untuk menjalankan fungsi-fungsi dari perangkat organisasi koperasi (rapat anggota, pengurus dan pengawas), secara bertahap dan kronologis harus dilakukan berdasarkan fungsi manajemen. Manajemen koperasi harus mengimplementasikan fungsi-fungsinya secara fungsional. Banyak pakar berpendapat bahwa fungsi manajemen sangat bervariasi. Misalnya menurut Griffin W. R. (1990: 8) menyebutkan bahwa fungsi manajemen meliputi *planning and decision making, organizing, leading, controlling*, sehingga manajemen dapat didefinisikan sebagai berikut:

Management a set of activities, including planning and decision making, organizing, teaching, controlling, directed at an organization's human, financial, physical, and information resources with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner(Griffin 1990: 6).

Untuk memperjelas definisi tersebut, digambarkan pemahaman manajemen melalui pendekatan proses sebagai berikut:



Gambar 3.4.

Skema Diagram Manajemen dengan Pendekatan Proses

Sumber: Griffin W. R. (1990: 7)

Masing-masing perangkat organisasi koperasi memiliki fungsi dan tugas yang berbeda, tetapi semuanya membentuk sinergi dalam bisnis untuk mencapai tujuan yang diharapkan, strategi antara fungsi dan tugas anggota, pengurus dan pengawas dapat dilihat pada perincian masing-masing

unsur tim manajemen berdasarkan fungsi manajemen (Rully Indrawan, 2004: 77), yang dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2.
Pelaksanaan Fungsi Manajemen oleh Pelaku Organisasi Koperasi

	Anggota	Pengurus	Pengawas
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyusunan akta pendirian koperasi ▪ Penyusunan AD/ART ▪ Pengesahan APBK ▪ Pengesahan aturan pokok lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyusunan studi kelayakan usaha ▪ Menyusun detail APBK ▪ Membuat strategi pelayanan anggota ▪ Membuat perencanaan strategis lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyimpan instrumen pengawasan ▪ Membuat jadwal dan teknik pengawasan
Pengorganisasian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengangkat pengurus dan pengawas ▪ Menghimpun potensi usaha dan organisasi baik, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengembangkan organisasi ▪ Membuat job deskripsi ▪ Menentukan rentang kendali organisasi ▪ Mengangkat dan memberhentikan karyawan ▪ Menginventarisir potensi internal dan eksternal ▪ Menghimpun sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan bagian tugas pengawasan ▪ Menetapkan mitra kerja pengawasan (eksternal audit)
Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan transaksi usaha ▪ Menghimpun modal ▪ Melaksanakan pengawasan umum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menjalankan pelayanan usaha pada anggota ▪ Menjalankan dan mengembangkan roda organisasi dan usaha ▪ Melaksanakan kerjasama dengan pihak ketiga ▪ Mencari sumber dana ▪ Melakukan pembinaan kepada anggota dan karyawan ▪ Mewakili koperasi di luar dan di dalam peradilan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melaksanakan pengawasan periodik atas keuangan, organisasi dan usaha koperasi ▪ Membuka komunikasi dengan anggota sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan
Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melaksanakan pengawasan periodik atas keuangan, organisasi dan usaha koperasi ▪ Membuka komunikasi dengan anggota sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengawasi dan melakukan penilaian atas kinerja karyawan ▪ Memberi hukuman dan pemberian penghargaan bagi karyawan ▪ Melaksanakan survei kepuasan anggota ▪ Menganalisis laporan keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menilai sejauhmana efektivitas teknik pengawasan yang dilakukan ▪ Merekomendasikan tindakan perbaikan bagi pengurus.

Sumber: Rully Indrawan, (2004: 77)

Fungsi perencanaan berisi pernyataan tentang penetapan tujuan, sasaran dan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan penentuan tujuan-tujuan perusahaan (*organization goal's*) dan penetapan langkah-langkah terbaik untuk mencapai tujuan

(Griffin W.R, 1990: 8).Perencanaan biasanya dilengkapi dengan tahapan pengambilan keputusan yang bermakna sebagai bagian dari proses perencanaan yang termasuk dalam upaya untuk menyeleksi/memilih suatu tindakan dari berbagai alternatif yang ada, dengan perencanaan yang baik memungkinkan koperasi untuk; (a) memiliki tujuan dan sasaran yang jelas, (b) menyelenggarakan berbagai tindakan secara konsisten dan berkesinambungan, (c) dapat menghitung sumber daya yang dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan, (d) bahan untuk mengevaluasi keberhasilan pekerjaan (Rully Indrawan, 2004: 77). Selain itu perencanaan juga berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan untuk memilih alternatif sumber daya yang tersedia. Dengan perencanaan yang baik dan akurat perangkat organisasi koperasi dapat mengorganisasi orang-orang dari sumber daya yang dimiliki organisasi untuk digunakan secara efisien dan efektif.

Pengorganisasian berkaitan dengan pengkoordinasian kegiatan dan sumber daya (*coordinating activities and resources*), berarti manajemen harus mampu mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Pengorganisasian adalah proses penghimpunan sumber daya organisasi ke dalam sebuah mekanisme tugas sehingga terbaginya beban tugas serta tanggung jawab kepada unit-unit kecil dalam struktur Keorganisasian (Rully Indrawan, 2004: 78). Alat utama sebagai sarana pengorganisasian adalah terbentuknya struktur organisasi dan pembagian tugas (*job description*). Unit-unit kerja perlu dibentuk secara jelas dan sistematis hubungan antara pengurus dengan manajer, manajer dan karyawan perlu ditetapkan sehingga pengorganisasian koperasi akan berjalan dengan dasar standar operasional manajemen dan standar operasional prosedur yang jelas. Dengan demikian akan melahirkan organisasi koperasi yang efisien dan efektif dalam penggunaan sumber daya, mudah mempertanggungjawabkannya (akuntabilitas) dari penggunaan sumber daya dan transparan dalam setiap pengambilan keputusan

Pelaksanaan adalah perwujudan dalam tindakan dari rencana yang telah digariskan guna mencapai tujuan atau target organisasi yang telah digariskan (Kusnadi, 1999: 247). Sebaik apapun rencana, tetapi jika tidak diimplementasikan maka tidak akan ada gunanya. Fungsi pelaksanaan pada perusahaan koperasi berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan, pelaksanaan roda organisasi koperasi, kerjasama, pencarian sumber dana, pendidikan anggota dan sebagainya, yang semuanya harus mengacu pada jati diri dan karakteristik organisasi koperasi.

Fungsi pengawasan berkaitan dengan kegiatan untuk menjaga agar pelaksanaan bisnis koperasi tetap berjalan dalam batasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan adalah kegiatan memantau atau memonitor pelaksanaan rencana apakah telah dikerjakan dengan benar atau tidak atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana (Kusnadi, 1999: 265). Pengawasan tidak akan dapat dilakukan jika tidak ada rencana, dan rencana tidak akan menjadi kenyataan bila tidak ditindak lanjuti dengan pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk menjaga agar pelaksanaan pekerjaan tidak menyimpang baik dalam proses maupun hasil pekerjaannya (Rully Indrawan, 2004: 78).

Fungsi manajemen selanjutnya adalah fungsi kepemimpinan yang berarti aktivitas untuk memotivasi dan mengelola tenaga kerja (*motivating and managing employee*). Griffin W.R, (1990: 10) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu perangkat proses yang digunakan mempengaruhi anggota dalam organisasi untuk bekerjasama dengan harapan untuk mencapai keinginan organisasi.



Rapat Anggota Koperasi
(Sumber: <http://www.bappenas.go.id>)

BAB IV. *HUMAN CAPITAL*

4.1. *Human Capital* atau *Intellectual Capital*

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung pada faktor sumber daya manusia (SDM). Keunggulan bersaing suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia, oleh karenanya, penanganan

sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat *strategic, integrated, interrelated, dan unity* (Sofjan Assauri, 2000). Efektif tidaknya program sumber daya manusia dapat dilihat dari tingkatan dukungan sumber daya manusia pada tujuan-tujuan bisnis secara keseluruhan (Ulrich dalam Hagan, 1996). Sumber daya manusia sebagai aktor utama organisasi tidak saja diharapkan mampu membawa organisasi agar tetap berkembang, tetapi juga bertahan lama (Schuler & Jackson, 1997), terlebih lagi di era berkompetsi yang semakin *turbulent, chaotic*, dan menantang (D'Aveni & Gunther, 1994).

Persaingan merupakan inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Porter M., 1994: 1), persaingan memerlukan ketepatan aktivitas dari suatu perusahaan termasuk koperasi seperti inovasi, budaya kerja yang baik, semua aktivitas diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan termasuk koperasi simpan pinjam sebagai penghimpun dan penyalur dana yang juga berhadapan dengan banyak pesaing. Salah satu pendorong peningkatan kinerja perusahaan adalah modal yang dimiliki perusahaan dalam bentuk *knowledge* atau yang sering disebut sebagai *intellectual capital* (Clalarge Totanan, 2004: 27). Dalam persaingan yang semakin ketat, kekuatan suatu organisasi bisnis tidak hanya terletak pada modal yang bersifat fisik (*tangible asset*) tetapi harus ada pengakuan jenis asset lain yang sangat berharga dan sangat menentukan kinerja perusahaan, yaitu *intangibile asset*. Keberhasilan menciptakan nilai dari suatu produk bukan terletak pada pabrik dan bangunan tetapi terletak pada pikiran manusia yang berada di belakang penciptaan nilai dari suatu produk tersebut. Inovasi berdasarkan pengetahuan adalah "bintang utama" dari kewiraswastaan (Drucker P., 1994: 119).

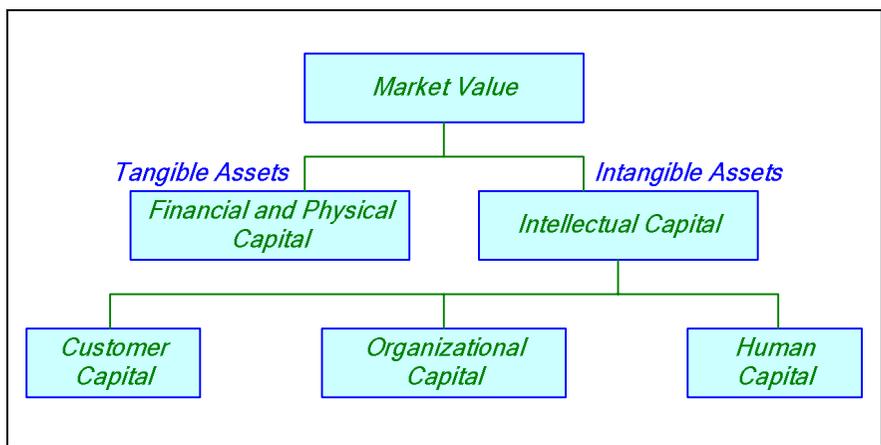
Intellectual capital selalu berhubungan dengan sumber daya manusia dan merupakan asset tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan yang sering disebut *human capital*. *Human capital* diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individu dan komitmen, pengetahuan dan pengalaman pribadi (Clelarc Totanan, 2004:27). Konsep *intellectual capital* didefinisikan oleh Stewart TA (1997: 1- 2) yang menyatakan sebagai *intellectual capital is the sum of everything everybody in a company knows that gives it a competitive edge ...*, sedangkan Ulrich D,(1998: 1) memberikan makna *intellectual capital as skilled employees who are committed to business goals are company's most important assets*. Dengan memformulasikan pengukuran *intellectual capital* sebagai perkalian antara *kompetensi* dan

komitmen dari sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan. (Ulrich D,1998:1) memformulasikan *intellectual capital* sebagai berikut:

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Kompetensi} \times \text{Komitmen}$$

Formula diatas menunjukkan bahwa demikian pentingnya kombinasi kompetensi dan komitmen sumber daya manusia (lihat kombinasi tersebut merupakan perkalian) dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasinya, peran sumber daya manusia tidak hanya tergantung dari kemampuan/kompetensi yang dimilikinya saja tetapi juga sangat tergantung kepada komitmen organisasi dari sumber daya manusia tersebut. Sumber daya manusia yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi tidak banyak memberikan makna bagi penciptaan nilai tambah tanpa didukung dengan komitmen yang tinggi pula.

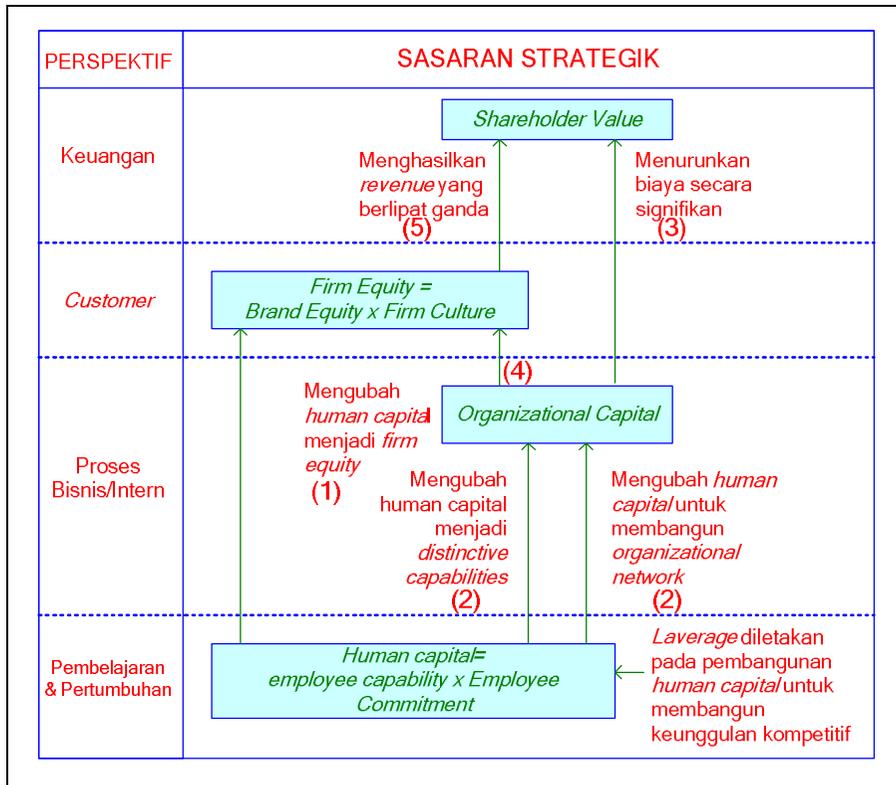
Intellectual Capital, the relationships between human, customer and organization capital, which maximizes the organization's potensial to create value (Bukowitz& William 1999: 670). *Intellectual Capital* dapat dibagi menjadi tiga bagian: (Mayo A, 2001: 32) dalam konsepnya *market value* yaitu:



Gambar 4.1.
Unsur-Unsur *Market Value*
Sumber Mayo A (2001: 32)

Customer capital, mencakup aktiva yang memungkinkan dan/atau menstimulasi orang-orang di luar organisasi untuk bekerja dengan perusahaan, dan dalam organisasi komersial, membeli dari perusahaan, (Amin Widjaja, 2002: 3). *Customer capital* mencakup kontrak pelanggan, hubungan, loyalitas, kepuasan, pangsa pasar, citra, reputasi, merk, jaringan kerja distribusi, dan saluran distribusi. *Customer capital is the strength of customer relationship; superior customer-perceived value; increasing customization of solution.* (Bukowitz, 2000,dalam Amin Widjaja, 2002: 3). *Organizational capital*, mencakup semua yang berkaitan dengan operasi internal dan efisiensi

perusahaan. Penulis yang sama juga menjelaskan mengenai pengertian *organizational capital* yang mencakup strategi, sistem, metodologi dan proses operasional. Semua pengetahuan yang tercatat, dimiliki perusahaan masuk ke dalam *organizational capital* seperti *patent, know-how, data bases,* dan teknologi, serta kultur/budaya organisasi, *organizational capital* mencakup semua yang berkaitan dengan operasi internal dan efisiensi perusahaan (Amin Widjaja, 2002: 4).



Gambar 4.2.
 Peletakan Leverage Sumber Daya Manusia dan Pembangunan Keunggulan Kompetitif Perusahaan
 (Sumber: Mulyadi, 2001: 294)

Banyak definisi yang disampaikan oleh para ahli, mengenai *Human capital* antara lain: *Human capital what is people take home with them* (Mayo A, 2001: 31), *Human capital is the combined knowledge, skill, innovativeness, and ability of the company's individual employees to meet the task at hand..... Human capital cannot be owned by the company* (Malone M.S, 1997: 11) sedangkan Bukowitz, (2000, dalam Amin Widjaja, 2002: 4) memberikan definisi *human capital* sebagai *competencies, mind-sets, and the ability of individuals and the teams to apply solutions to customer's needs. Human capital* adalah manusia itu sendiri, yang meminjamkan “modal Manusia” personal kepada organisasi, kapabilitas individu dan komitmen, pengetahuan dan pengalaman pribadi, namun demikian *human capital* bukan semata-mata individual, tetapi mencakup cara-cara karyawan bekerja bersama, dan hubungan yang dimiliki baik di dalam maupun di luar organisasi.

Human capital terdiri dari dua komponen yaitu kapabilitas personil dan komitmen personil (Mulyadi, 2001: 288), untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif, diperlukan personal perusahaan yang memiliki kapabilitas unggulan (*distinctive capabilities*). Masih menurut Mulyadi, (2001) kapabilitas unggulan dibagi menjadi (1) keterampilan fungsional, (2) keterampilan pemasaran dan (3) *embedded resources*. Proses pelipatgandaan organisasi diciptakan melalui pembangunan keunggulan kompetitif dengan cara meletakkan *leverage* sumber daya manusia melalui peningkatan peran *human capital* ($Employee\ capability \times Employee\ commitment$) (Mulyadi, 2001: 294). Gambar berikut menjelaskan peletakan *leverage* sumber daya manusia sebagai pelipatgandaan kinerja perusahaan.

Kapabilitas dan komitmen personil sebagai fungsi dari *human capital* yang diletakkan sebagai *leverage* untuk membangun keunggulan kompetitif, untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif, diperlukan personal perusahaan yang memiliki kapabilitas unggulan (*distinctive capabilities*) dan komitmen. *Human capital* diubah untuk membangun jaringan organisasi dan untuk membangun *firm equity* yang didukung dengan *organizational capital* yang kuat. *Firm equity* akan menghasilkan pendapatan yang berlipat ganda dan *organizational capital* yang kuat akan menghasilkan efisiensi biaya yang signifikan, sehingga akan dapat meningkatkan kemakmuran bagi para pemiliknya dalam bentuk *shareholder value*.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetensi tinggi, tetapi komitmennya rendah tidak akan berhasil (Imam Sugeng, 2002: 252). Kompetensi manajemen yang tinggi harus didukung oleh komitmen manajemen yang tinggi pula, agar dapat menghasilkan kinerja koperasi yang tinggi dan pada gilirannya akan memberikan manfaat bagi anggota, sehingga kepercayaan anggota dan pihak lain (kreditur, pemerintah, supplier, dan sebagainya) akan meningkat, dengan demikian partisipasi kontributif dan insentif anggota akan meningkat serta kepercayaan pihak ketiga dalam pemberian pinjaman dan pemupukan modal pinjaman. Sutaryo Salim (2004: 8), menyebutkan bahwa kompetensi dan komitmen sumber daya manusia koperasi dalam melaksanakan jati diri koperasi (identitas ganda, karakteristik koperasi, prinsip koperasi dan ekonomi, serta partisipasi) akan menentukan tingkat keberhasilan koperasi (anggota, perusahaan koperasi dan pembangunan). Dengan komitmen manajemen (pengurus, Manajer dan Karyawan) yang tinggi, koperasi akan memperoleh keunggulan-keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, seperti kesediaan menjaga nama baik koperasi, dan menerima tujuan serta nilai-nilai koperasi. Manajemen akan memprioritaskan kepentingan organisasi koperasi di atas kepentingannya sendiri sehingga secara umum produktivitas akan meningkat. Manajemen juga bersedia bergabung dengan koperasi dalam jangka panjang, serta menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diterapkan perusahaan. Manfaat-manfaat inilah yang akan menjadi daya saing koperasi yang tidak mudah diikuti oleh pesaingnya. Kompetensi dan komitmen dapat dikaji pada tingkat perusahaan, unit atau tingkat individual, penetapan indeks *intellectual capital* dari tingkat rata-rata keterampilan karyawan (kompetensi) dikali dengan retensi rata-rata karyawan yang sama (komitmen). *Human capital* dalam tulisan ini mengacu pada pendapat beberapa ahli diatas yang member makna sebagai kombinasi atau perkalian antara kompetensi dan komitmen organisasi.

4.2. Kompetensi Sumber Daya Manusia

4.2.1. Kompetensi Individu

Sumber daya manusia koperasi perlu dikelola dengan seksama agar sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai, proses pengelolaan ini meliputi beberapa tindakan, antara lain dengan mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia koperasi. Pengelolaan kompetensi Sumber daya manusia perlu mengacu pada visi, misi, strategi dan sasaran perusahaan (Andreas Budiharjo, 2004: 28). Kompetensi memiliki daya prediksi pada kinerja (Clelland Mc, 1976: 1), maka perbaikan atau peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan dengan intervensi yaitu melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang ditujukan kepada perbaikan kinerja karena kurangnya kemampuan atau kompetensi yang rendah (Moerad Baso, 2003: 35).

Beragam definisi kompetensi ditemukan dalam literatur-literatur manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan oleh para ahli, penggagas, dan organisasi-organisasi pengguna kompetensi cenderung lebih menyukai definisi yang diciptakan sendiri. Kendati demikian, sejumlah pakar setidaknya telah menjelaskan kepada para pengguna mengenai dua tema utama definisi dan konsep kompetensi dari bermacam jenis yang sebenarnya memang berasal dari sumber yang berbeda. *Competence* dan *competency*, secara umum, dalam kamus bahasa, kedua istilah dapat saling dipertukarkan dan bermakna sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu atau tugas, atau kompeten sebagai kemampuan melakukan sesuatu dengan baik, kompeten memerlukan kemampuan, otoritas, pengalaman, pengetahuan dan seterusnya. Dengan demikian kompetensi dapat diartikan sebagai seseorang yang "mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan atau secara lebih spesifik, mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target". Di sini kompetensi merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah pekerjaan atau bagian dari sebuah pekerjaan secara kompeten. Dalam arti kedua, istilah "kompetensi" merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten. Tiap kompetensi merupakan dimensi perilaku yang *discrete*, dimensi perilaku itulah yang relevan dengan kinerja dalam pekerjaan tersebut, dengan demikian, ada dua penggunaan istilah *competence(y)*, (Syaiful F. Prihadi, 2004: 84) yakni:

- 1) Digunakan untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten (*training design, competency model development, manajemen proyek, manajemen keuangan, dan sebagainya*).
- 2) Digunakan untuk merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (*efficiency orientation, result driven, dan sebagainya*).

Makna ini tumbuh dan berkembang di kalangan peneliti dan konsultan yang berkecimpung dan mengambil spesialisasi pada upaya-upaya meningkatkan efektivitas manajerial, tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap, dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan *output* yang efektif, *outstanding*, atau

superior. Secara singkat perbedaan antara *competence* dan *competency* dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.1.
Perbandingan antara *Competence* dan *Competency*

	<i>Competence</i>	<i>Competency</i>
Orientasi	<i>Output</i> pekerjaan	<i>Input/proses</i>
<i>Target</i>	Jabatan	Orang
<i>Content</i>	Deskripsi tugas-tugas/ <i>output</i> jabatan	Deskripsi perilaku
Tujuan	Uji kompeten-Tidak kompeten	Taraf keefektifan perilaku
Hasil	Lulus-gagal	Identifikasi kebutuhan pengembangan

Sumber: Syaiful F. Prihadi, (2004: 84)

Dalam prakteknya, banyak organisasi menyertakan tugas-tugas, *output*, dan perilaku dalam deskripsi kompetensi dan sering mencampuradukannya, kendati demikian, lazimnya model kompetensi menggunakan deskripsi berdasarkan perilaku daripada tugas-tugas atau *output* semata. *Skill* dan motivasi sumber daya manusia merupakan perangkat strategis dan penting dalam merealisasikan tujuan-tujuan organisasi, untuk mendapatkan keuntungan maksimum dari *core competence* organisasi, tidak hanya diperlukan pengenalan terhadap pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia, tetapi juga harus ada perhatian terhadap motivasi dan kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri. Faktor-faktor yang mendasari motivasi sumber daya manusia dikenal sebagai "kompetensi individual", kompetensi individual berhubungan dengan karakteristik kepribadian pokok, yang tidak bisa dipisahkan dari tindakan seseorang dalam hubungannya dengan bermacam-macam tugas dan situasi. Kompetensi biasanya dihubungkan dengan hal-hal seperti *value*, standar, pandangan hidup seseorang atau orang lain (Sri Suharso, 2004: 3). Hal tersebut merupakan dasar aspek-aspek kepribadian dalam mengerjakan tugas yang penting dan bertanggung jawab

Spencer dan Spencer (1993: 9) mendefinisikan kompetensi sebagai: *a competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related effective and/or superior performance in a job or situation*. Definisi ini menunjukkan suatu sifat dasar dari seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif dan berhasil. Berdasarkan definisi di atas bahwa kata *underlying characteristic*, mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kata *causally related* bermakna bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksikan perilaku dan kinerja. Sedangkan kata *criterion-referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksikan siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Pendekatan ini biasa dikenal dengan pendekatan *US approach* atau didefinisikan sebagai *behavioral competence* (Sparrow, dalam Civelli, 1997:227). Menurut perspektif *French approach*, kompetensi merupakan *resultant* dari beberapa

elemen psikologi seseorang dan dengan menggunakan "self-image" sebagai landasannya. Menurut Levy-Leboyer (dalam Civelli, 1997: 228) kompetensi berhubungan dengan "attitudes, personality traits, and acquired knowledge", perspektif lainnya, pendekatan UK approach, kompetensi lebih banyak diwujudkan dalam bentuk sertifikasi dan akreditasi. Pendekatan occupational competence seperti ini mendefinisikan kompetensi sebagai "ability to perform activities within an occupation to the standards expected in employment Elemen kompetensi diidentifikasi sebagai fungsi-fungsi yang diperlukan individu yang kompeten agar mampu untuk menyelesaikan sesuatu (Civelli, 1997:229).

Kompetensi juga didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil (Mitrani Alain, 1995: 21). Ketidaksamaan dalam kompetensi membedakan seorang pelaku unggul dengan pelaku yang berprestasi rata-rata. Sejalan dengan definisi-definisi tersebut terdapat beberapa komponen yang membentuk kompetensi dari seseorang (Ahmad S. Ruky, 2003: 104): antara lain:

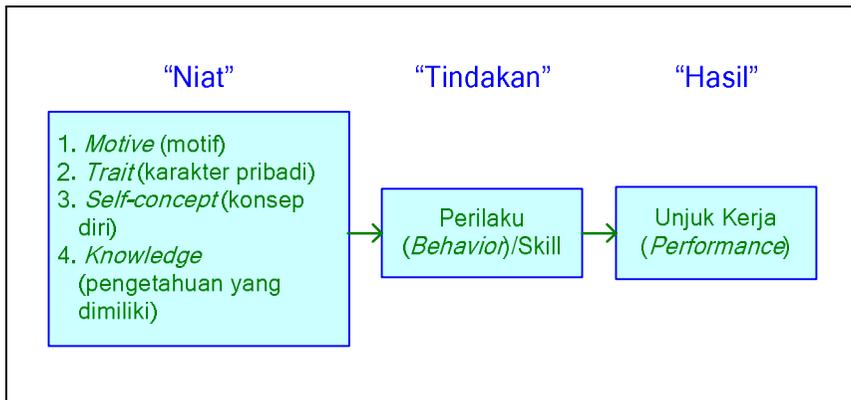
1. Motif (*motives*), adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.
2. Karakteristik pribadi (*traits*), adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self-concept*), adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
5. Keterampilan (*skill*), merupakan kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

Menurut Watson Wyatt dalam Ahmad S. Ruky (2003: 106-107), mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Dua definisi yang cukup jelas perbedaannya sebagaimana dikemukakan di atas, Sedangkan definisi dari konferensi para pakar SDM di Johannesburg: (Syaiful F. Prihadi, 2004: 84), mendefinisikan kompetensi sebagai:

A cluster of related knowledge, skills, and attitudes that affects a major part of one's job (role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well - accepted standards, and that can be improved via training and development.

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja perusahaan (Moerad Baso, 2003:35). Komponen kompetensi yang berupa motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai unjuk kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau

karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.3.
 Komponen Kompetensi dalam Membentuk Unjuk Kerja
 (Sumber: Ahmad S Ruky 2003: 105),

Sharma VK (2002: 37) mendefinisikan kompetensi dengan formula sebagai berikut:

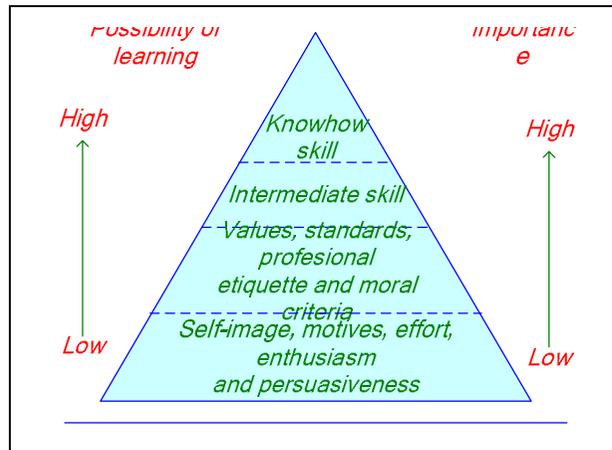
$$\text{Competence} = \text{knowledge} + \text{skills} + \text{attitudes} + \text{talents}$$

Kompetensi merupakan hasil dari penjumlahan pengetahuan, keahlian, perilaku, dan bakat/pembawaan. Pengetahuan dan keahlian merupakan kompetensi yang mudah diukur, sedangkan perilaku dan bakat/pembawaan adalah elemen kompetensi yang sulit diukur. Sedangkan definisi-definisi lain yang hampir bermakna sama dan dapat lebih memperjelas pemahaman dari pengertian kompetensi, antara lain dari Mirabile (1997: 75), yang mendefinisikan kompetensi sebagai: *Competency is knowledge, skill, ability, or characteristic associated with high performance on a job, such as problem solving, analytical thinking, or leadership. Some definitions of a competency include motives, beliefs as values,* sedangkan pendapat dari Parry S.B(1996: 50), mendefinisikan kompetensi sebagai: *A competency is: a cluster of related knowledge, skill and attitudes that affects a major part of one's job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development.*

Dengan demikian sumber daya manusia yang kompeten adalah individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku sesuai dengan syarat pekerjaan sehingga dapat berpartisipasi secara aktif di tempat kerjanya masing-masing. Secara detail ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh individu tersebut, yaitu: (1) *task skills*: keterampilan untuk

melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja. (2) *task management skills*: keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan, (3) *contingency management skills*: keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan, (4) *job role environment skills*: keterampilan untuk bekerjasama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja, (5) *transfer skills*: keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Secara struktural, kompetensi manusia dapat diibaratkan sebagai gunung es (lihat Gambar 4.4.).



Gambar 4.4.

Gunung Es Kompetensi Manusia

Sumber: Bergenhenegouen, et. al., 1997.dalam Sri Suharso (2004: 4)

Tingkat pertama yaitu puncak gunung es dari struktur kompetensi berhubungan dengan "*observable (instrumental) knowledge and skills*". Kompetensi ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan atau pemilikan suatu posisi. Jenis kompetensi ini diperlukan seseorang untuk memungkinkan menduduki jabatan, pekerjaan, atau tugas agar dapat dilakukan dengan baik. Kompetensi ini dipelajari melalui kursus pelatihan *profesional* dan *vokasional*. Hasil pelatihan tersebut biasanya didokumentasikan dalam bentuk sertifikat atau diploma.

Tingkat kedua, kompetensi manusia berhubungan dengan *intermediate skills* yang dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi (*vokasional*). Kompetensi ini direferensikan sebagai "*widely applicable vocational skills*" atau "*starting qualifications*". Isinya adalah: keterampilan sosial dan komunikasi, *general technical and vocational insights*, kualitas organisasional, serta pendekatan dasar terhadap pekerjaan dan situasi, jenis keterampilan ini diperlukan untuk fleksibilitas dan *deployabilitas* karyawan, sayangnya, keterampilan ini sulit dipelajari. Keterampilan ini memerlukan supervisi dan umpan balik secara individual. *Intermediate skills* bersifat padat karya dan oleh karena itu relatif mahal. Kompetensi level satu dan dua secara bersama-sama dapat dipertimbangkan sebagai kompetensi profesional dan vokasional (Sri Suharso, 2004: 4)

Tingkat ketiga dari struktur kompetensi manusia berisi *value*, standar, etik dan moral seseorang, seperti halnya etik organisasi dan kelompok, yang dimiliki atau dilaporkan. *Value* dan standar tersebut diinternalisasi oleh seseorang berdasarkan pengertian mendalam yang dimiliki oleh individu tersebut, pengalaman, dan juga pendidikan. *Value* dan standar diekspresikan melalui hal-hal seperti: mentalitas khusus, pandangan tertentu terhadap dunia/orang lain, opini khusus tentang kebudayaan, kebajikan, dan tradisi. Tingkat ketiga ini terdiri dari *frame of reference*, baik bersifat personal maupun profesional, seperti: *value*, orientasi, standar dan kriteria yang diberi suatu tempat khusus dan dimana kepribadian mencadangkan identitasnya. Mengadopsi tipe-tipe *value* dan standar secara ekstrim bersifat individual membutuhkan proses sosialisasi yang panjang yang dapat dibandingkan dengan pertumbuhan untuk menjadi sebuah kelompok vokasional profesional. Tiga tingkatan yang terakhir dari struktur kompetensi manusia ini dikenal sebagai kecakapan profesional orang tersebut.

Tingkat terbawah dari struktur kompetensi manusia terdiri dari karakteristik personal yang lebih dalam, seperti citra diri, motif aktual dan sumber-sumber antusiasme serta usaha-usaha untuk menjadi seorang profesional. Boyatzis (1982: 21), mengidentifikasi dua puluh satu karakteristik mendasar dari manajer yang disebutnya sebagai kompetensi. Karakteristik mendasar tersebut memberikan kontribusi terhadap kinerja yang efektif dan superior. Kedua puluh satu karakteristik dikelompokkan ke dalam enam gugus, sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Gugus-gugus dan Kompetensi dari Model Terintegrasi

Enam Gugus Manajemen	Dua Puluh Satu kompetensi Manajemen
Manajemen Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penggunaan kekuasaan yang tersosialisasi ▪ Penghargaan positif ▪ Mengatur proses-proses kelompok ▪ Penilaian pribadi yang akurat
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percaya diri ▪ Penggunaan atau presentasi oral ▪ Konseptualisasi ▪ Pemikiran logis
Manajemen tujuan dan aksi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi keefisienan ▪ Produktivitas ▪ Peduli dengan dampak ▪ Penggunaan diagnostik dari konsep-konsep
Mengarahkan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menggunakan kekuasaan unilateral ▪ Spontanitas ▪ Mengembangkan orang lain
Fokus pada orang lain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objektivitas perceptual ▪ Pengendalian diri ▪ Stamina dan kemampuan Adaptasi ▪ Peduli dengan hubungan akrab
Pengetahuan yang terspesialisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memori ▪ Pengetahuan terspesialisasi

Sumber: Boyatzis (1982, dalam Sofo F, 2003:194)

Kompetensi dapat diukur selain dari indikator-indikator diatas, baik berupa pengetahuan, keahlian, perilaku dan bakat, tetapi untuk keperluan pengukuran dalam penelitian ini, dimensi kompetensi dikelompokkan dalam enam kelompok dimensi yang berbeda (Spencer dan Spencer 1993: 9), (1)Kelompok kompetensi untuk pemikiran (*cognitive*); (2) Kelompok kompetensi untuk pelayanan (*helping and human service*), (3) Kelompok kompetensi untuk kepemimpinan (*influence*), (4) Kelompok kompetensi untuk berprestasi (*achievement and action*); (5) Kelompok kompetensi untuk kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) dan (6) Kelompok kompetensi untuk manajerial (*managerial*). Sedangkan menurut Lyle M and Spencer SM (Imas Soemaryani, 2003: 90), Kompetensi sumber daya manusia dikelompokkan menjadi: (1) kompetensi untuk berprestasi (*Achievement and action*); (2) kompetensi untuk pelayanan (*helping and human service*), (3) kompetensi untuk kepemimpinan (*influence*), (4) Kelompok kompetensi untuk manajerial (*managerial*); (5) kompetensi untuk pemikiran (*cognitive*); dan (6) kompetensi untuk kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*). Banyak definisi dan dimensi-dimensi dari variabel kompetensi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, namun dalam penelitian ini dimensi-dimensi kompetensi manajemen yang akan digunakan mengacu pada kompetensi generik sesuai dengan pendapat dari Spencer and Spencer (1993: 9), yang banyak digunakan sebagai dasar penilaian kompetensi individu sumber daya manusia, dan penelitian ini dilakukan terhadap manajemen koperasi yang terdiri dari pengurus, pengawas, dan manajer yang memiliki tugas tidak hanya menjalankan fungsi manajemen dan usaha koperasi tetapi juga harus mampu menjalankan visi, misi, dan jati diri koperasi secara konsisten khususnya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi anggota sebagai bentuk ukuran keberhasilan koperasi. Selain itu pengelola koperasi juga harus memiliki kemampuan untuk melakukan hubungan interpersonal terhadap anggota dan pihak lainnya, pemikiran positif, keinginan untuk berprestasi, selain kemampuan kepemimpinan dan manajerial. Kompetensi generik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Kelompok kompetensi untuk pemikiran (*cognitive*); mempunyai fungsi untuk kerja individu berdasarkan pemahaman situasi, aktivitas, masalah, peluang dan dalam kerangka pengetahuan dan keahlian. Pada dasarnya dua pendapat tersebut adalah sama karena mengambil sumber yang sama.

Kelompok kompetensi untuk pelayanan (*helping and human service*), berkaitan dengan dimensi *interpersonal understanding*, yaitu mencakup kemampuan untuk mendengar dan mengerti ekspresi, pemikiran, perasaan yang tidak terucapkan oleh orang lain, dan dimensi *customer service orientation*, yaitu mencakup kemampuan untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengerjakan sesuatu untuk menolong dan membantu orang lain.

Kelompok kompetensi untuk kepemimpinan (*influence*), mencakup dimensi *impact and influence*, yang merupakan kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau membuat orang lain berkesan dengan tujuan mendapatkan dukungan orang lain. Dimensi *organizational awareness*, merupakan kemampuan individu untuk mengidentifikasi pengambil keputusan yang sebenarnya dan

yang dapat mempengaruhi orang lain. Dan dimensi *relationship building*, yang digambarkan sebagai menjaga hubungan atau hubungan jaringan dengan orang lain.

Kelompok kompetensi untuk berprestasi (*achievement and action*); kompetensi seseorang akan didasarkan pada *achievement orientation*, yaitu penilaian yang menekankan pada hasil pekerjaan yang lebih baik, *concern for order, quality and accuracy*, dimensi ini merupakan pemicu utama yang dapat mereduksi ketidakpastian lingkungan dan *initiative*, merupakan preferensi untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melakukan lebih dari yang diperlukan atau diharapkan dalam pekerjaan.

Kelompok kompetensi untuk kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*), kompetensi ini berkaitan dengan dimensi *self-control*, yang merupakan kemampuan untuk menjaga emosi dan mencegah tindakan negatif ketika terdesak atau berhadapan dengan situasi dan kondisi yang tidak diinginkan. Dimensi *self-confidence* menunjukkan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan dimensi *flexibility*, yang merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif, dengan variasi situasi, individu atau kelompok.

Kelompok kompetensi untuk manajerial (*managerial*), kompetensi ini menunjukkan keinginan untuk mendapatkan kekuatan yang berpengaruh secara positif untuk hal-hal yang spesifik. Keinginan yang spesifik ini ditunjukkan melalui keinginan untuk mengembangkan pihak lain, memimpin yang lain dan memperbaiki *teamwork* dan kerjasama.

4.2.2. Core Competence

Sebagai sebuah *entity*, organisasi merupakan sistem yang terbuka, organisasi tidak boleh mengasingkan diri dari lingkungannya, oleh karena itu kompetensi yang dikembangkan dalam organisasi juga tidak boleh mengabaikan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Kompetensi individu maupun *core competence* organisasi merupakan bagian dari nilai-nilai sosial. Prahalad dan Hamel (1990) berpendapat bahwa organisasi akan sukses bila organisasi tersebut melandasi kegiatannya dengan kreativitas, inovasi, *knowledge*, dan keahlian. Potensi sesungguhnya dari sebuah organisasi diekspresikan dalam "*core competences*". Selain *core competence*, Prahalad dan Hamel (1989) sebelumnya telah memperkenalkan *strategic intent*, bagi mereka, *core competence* dan *strategic intent* merupakan gambaran dari tantangan baru bagi organisasi agar tetap bertahan dalam perang kompetisi. *Core competence* organisasi merupakan kombinasi unik dari spesialisasi bisnis dan *human skills* yang memberikan ekspresi pada karakter tertentu dari organisasi. *Core competence* merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari sumber daya seperti motivasi, usaha-usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dan manajemen.

Bekerja secara sistematis dan struktural dengan *core competence* memberikan organisasi kekuatan strategis yang pantas dipertimbangkan, *core competence* sulit ditiru oleh pesaing karena bersifat

"*distinctive and specific*" untuk setiap individu organisasi. Mengkonsentrasikan diri pada *core competences* membuat organisasi menjadi sangat efektif, dan selanjutnya akan menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). *Core competence* banyak diadopsi oleh organisasi, menjadi *trendsetter*, karena mampu menghasilkan organisasi yang berdaya saing tinggi, tetapi sulit ditiru oleh pesaing (*barriers to imitation*). Bagi Prahalad dan Hamel (1990), bisnis yang dijalankan dengan cara meniru atau mereplikasi pemimpin pasar atau pesaing bukanlah keunggulan kompetitif yang sesungguhnya. Cara tersebut sudah usang, dan harus ditinggalkan.

Core competence merupakan hasil dari gabungan proses pembelajaran dalam organisasi. *Core competence* dibentuk oleh kompetensi individual, kebijakan strategis organisasi, dan struktur pasar/kompetisi lingkungan. Sinergi dari tiga *antecedent* tersebut menyebabkan *core competence* mampu menghasilkan produk (barang/jasa) yang unggul di pasar karena konsep ini melibatkan semua bagian yang ada dalam organisasi. Penulis yang sama juga berpendapat bahwa proses tersebut menyebabkan organisasi selaras dengan lingkungan dan secara khusus selaras dengan pelanggan. Organisasi akan selalu berusaha memberi nilai tambah (*added value*) bagi pelanggannya. Hal tersebut dapat terjadi sebab organisasi selalu berinovasi, kreatif, berusaha mengenali pelanggan, dan meningkatkan kualitas. Pertarungan dengan pesaing tidak lagi didasarkan pada kebijakan kompetisi yang reaktif, tetapi didasarkan pada kekuatan yang ada di dalam organisasi itu sendiri (*inner strengths*). Jadi, peningkatan sukses organisasi didasarkan pada perbaikan dan kekuatan dari "*core business*" organisasi itu sendiri. Ini bukan sekedar "satu langkah mendahului pesaing" tetapi lebih sebagai "selalu selangkah lebih maju dari pesaing", dengan memobilisasi kekuatan individu (karyawan), *knowledge*, dan keahlian dalam organisasi. Singkatnya, daya saing organisasi didapat dari utilisasi potensi yang ada dalam organisasi itu sendiri. Dengan sistem ini maka organisasi merupakan kumpulan dari kompetensi penting yang kompetitif yang dapat digunakan diberbagai produk dan pasar yang berbeda.

Secara umum, *core competence* dapat dibagi menjadi dua yaitu: kompetensi operasional dan sistem. Kompetensi operasional merupakan kompetensi yang bersifat teknis yang relevan dengan operasi di pasar tertentu. Kompetensi sistem secara rinci mencakup rentang dari aktivitas inti yang dilakukan oleh perusahaan. Kompetensi ini mungkin merupakan sumber keunggulan kompetitif terbesar, mencakup aspek efektivitas dan efisiensi organisasi.

4.3. Komitmen Organisasi

Sebagaimana halnya dengan pengertian kompetensi, berbeda penulis berbeda pula pendekatan yang digunakan untuk memberikan pengertian komitmen manajemen, oleh beberapa penulis komitmen sumber daya manusia diartikan sebagai komitmen organisasi. Grusky (1996: 448) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah hakikat dari hubungan anggota organisasi dengan sistem sebagai satu kesatuan. Mowday, Steers dan Porter(1979: 224), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah tanggapan efektif yang berasal dari hasil evaluasi karyawan terhadap situasi kerja yang meningkatkan mereka dengan sebuah organisasi. Komitmen organisasi diartikan

sebagai suatu keterkaitan efektif karyawan dengan sebuah organisasi dan merupakan suatu keinginan dari karyawan untuk berusaha atas nama organisasi tersebut (Nouri, H. dan Parker, 1998, 467). Kemudian Mowday et al, (1979: 224), mengemukakan bahwa komitmen organisasi bercirikan (a) kuatnya keyakinan dan penerimaan seseorang akan tujuan dan nilai-nilai dari sebuah organisasi, (b) kerasnya keinginan untuk berusaha atas nama sebuah organisasi, dan (c) kuatnya keinginan untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sebuah konsep multidimensional, yang terdiri dari tiga faktor, yaitu *moral commitment*, *calculative commitment* dan *alternative commitment* (Penley and Gould, 1988). Allen and Meyer, 1990, juga berpendapat bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. yang didefinisikan sebagai berikut:

Affective commitment adalah seberapa jauh seseorang secara emosional terikat, mengenal dan terlibat dalam sebuah organisasi. *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasari oleh penilaian terhadap biaya jika ia meninggalkan organisasi, sedangkan *normative commitment*, merupakan tingkat seberapa jauh seseorang secara *psychological* merasakan adanya kewajiban untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi tertentu. (Allen and Meyer, 1990)

Dengan demikian, masih menurut penulis yang sama, komitmen dapat diartikan sebagai keterikatan seseorang terhadap organisasinya, namun keterikatan disebabkan oleh alasan yang berbeda-beda, yaitu karena harus tetap bekerja pada organisasinya (*affective commitment*), karena harus tetap tinggal pada organisasinya (*continuance commitment*) dan karena seharusnya harus tetap bekerja pada organisasinya (*normative commitment*).

Komitmen sebagai lingkup identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996, dalam Sri Haryani, 2001: 152). Komitmen adalah bentuk loyalitas yang konkrit yang dapat dilihat dari sejauhmana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan (Syafarudin Alwi, 2001: 50). Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa komitmen adalah kesediaan personel untuk menginvestasikan perhatian dan pengetahuannya kepada pekerjaannya (Mulyadi, 2001: 208). Faktor komitmen dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dalam menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam organisasi.

Jika sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi berkomitmen terhadap organisasinya, mereka mungkin lebih produktif. Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut (Mathis R.L. & Jackson J.H., 2001: 99), sedangkan menurut pendapat Aranya et. Al 1981 dalam Poznanski P.J. and Blinc D.M. (1997: 155), sebagai berikut:

commitment can be defined as (1) a belief in and acceptance of the goals and values of the organization and/or profession; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization and/or profession; and (3) a desire to maintain membership in the organization and/or profession.

Komitmen disini diartikan sebagai komitmen individu baik sebagai *organizational commitment* maupun *professional commitment*. Blau and Boal, (1987: 290) mendefinisikan *organizational commitment is a degree to which an employee identifies with a particular organization and its goal and wishes to maintain membership in the organization*, sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kuatnya pengenalan dan keterlibatan dari seseorang dalam sebuah organisasi (Mutiara S. Panggabean, 2001: 1), sedangkan *professional commitment* mengacu pada kekuatan identifikasi individual dengan profesi. Individual dengan komitmen profesional yang tinggi dikarakterkan memiliki kepercayaan dan penerimaan yang tinggi dalam tujuan profesi, keinginan untuk berusaha sekuatnya atas nama profesi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam profesi (Mowday, 1979: 224).



Kopectel Mart Yogyakarta
(Sumber: <http://www.kopectel-jogja.com>)

Hampir semua pakar manajemen sumber daya manusia mengandalkan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia sebagai kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan membentuk kompetensi dan komitmen manajemen (pengurus, manajer dan karyawan) koperasi baik secara individu maupun kelompok guna memenuhi kebutuhan organisasi dan mengintegrasikan kompetensi dan komitmen manajemen dalam proses bisnis koperasi dan sistem manajemen yang dijalankan oleh koperasi. Konsekuensinya, manajemen harus memiliki kemampuan yang mandiri, yaitu sebagai *Human Resources Champion*, sumber daya manusia yang dapat diandalkan sebagai

modal intelektual yang menjadi aset yang bernilai bagi perusahaan dan menjadi bagian penting dalam peningkatan profitabilitas perusahaan (Syafaruddin Alwi 2001: 42). Dalam penelitian ini akan dikaji komitmen manajemen koperasi yang memiliki tugas selain tugas manajerial dalam menjalankan fungsi manajemen dan fungsi usaha juga harus memiliki keinginan kuat untuk memberikan pelayanan kepada anggota sesuai dengan visi, misi dan jati diri koperasi, maka dimensi-dimensi komitmen manajemen yang digunakan komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan organisasi dan komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi.

BAB V. KINERJA KOPERASI

Perusahaan koperasi berfungsi sebagai alat dari organisasinya untuk melaksanakan berbagai keputusan ekonomi. Manajemen koperasi mengemban dua tugas sekaligus yaitu: (1). meningkatkan kondisi ekonomi rumah tangga anggota melalui pelayanan-pelayanan yang diberikan kepada mereka, sekaligus (2). mengembangkan perusahaan koperasi

melalui kekuatan partisipasi anggota (Ramudi Ariffin, 2003: 94), sehingga keberhasilan organisasi koperasi harus dinilai berdasarkan ke dua tugas tersebut, yaitu harus menghasilkan manfaat bagi anggota sekaligus terdapat peningkatan kinerja perusahaan koperasi. Keberhasilan usaha koperasi apabila hanya diukur dari sisi kinerja keuangan saja, tidak cukup, dan tidak sesuai dengan konsep *double or dual of cooperative nature* (Dulfer, 1994: 587), memberikan makna bahwa koperasi sebagai suatu institusi ekonomi sekaligus sebagai institusi sosial, sedangkan sebagai organisasi di dalamnya terdapat *double enterprise* yaitu perusahaan koperasi dan perusahaan/usaha anggota.

Keberhasilan usaha koperasi harus dibedakan antara keberhasilan sebagai perusahaan dan keberhasilan koperasi sebagai perusahaan individu anggota (*member economy*), hal ini sejalan dengan pendapat dari Dulfer (1994: 591) yang menyatakan bahwa;

A further problem concerns content and measurement of the success of co-operation in the co-operative organization (assessment of success)a distinction must be made between the success of the co-operative enterprise and co-operative success of the single member enterprise or member economy.

Dari sudut koperasi sebagai perusahaan, keberhasilan koperasi diukur dari aspek finansial seperti asset, hutang, ekuitas, omset/pelayanan, sisa hasil usaha dan lain-lain. Ukuran ini tentu saja belum dapat mendeteksi keberhasilan koperasi sebagai lembaga yang mempunyai tugas utama untuk memberikan pelayanan kepada anggota dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Penilaian keberhasilan koperasi harus dilihat dari koperasi sebagai perusahaan yang melaksanakan kegiatan ekonomi dan koperasi dalam melayani anggotanya.

5.1. Promosi Ekonomi Anggota

Perbedaan pendapat dari para ahli koperasi masih terlihat mengenai ukuran efektivitas koperasi yang tepat sesuai dengan jati diri dan karakteristik koperasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Blumle (dalam Dulfer dan Hamm, 1985):

“Finally let us see what co-operative science has to say, for it has been widely debating the problem of success. In current discussion about the promotional task this problem is linked up with the co-operative system of objective and member participation. But there will be

disappointment in the results of this research for anybody who approaches with hopes and analysis of the diverse attempts to make the promotional maxims operational, and to measurement co-operative success”

Sampai saat ini mengukur efektivitas koperasi tidaklah sederhana seperti mengukur efektivitas organisasi atau badan usaha lain. Efektivitas organisasi koperasi tidak saja berkenaan dengan aspek ekonomi melainkan juga akan berkenaan dengan aspek sosialnya, dalam makna pelayanan dan pendidikan, akan tetapi sebagai konsekuensi logis dari kondisi koperasi yang selalu dalam keadaan bersaing dengan organisasi lain untuk mendapatkan sumber daya, maka merumuskan keberhasilan sebagai perusahaan merupakan hal yang penting.

Keunggulan merupakan syarat utama dalam menghadapi persaingan, keunggulan yang harus dimiliki memuat dimensi koperasi sebagai unit usaha maupun gerakan swadaya. Ketangguhan dalam dimensi gerakan swadaya sangat ditentukan oleh tingkat kepedulian anggota dalam fungsinya sebagai pemilik untuk turut dalam proses pengembangan koperasi. Sementara dilihat dari fungsi badan usaha, ketangguhan koperasi diukur dari kemampuannya dalam mengembangkan dan menguasai pasar. Hal ini sangat ditentukan oleh kemampuan koperasi dalam meraih pasar yang lebih besar dari pada potensi yang dimiliki para pesaing. Koperasi harus mampu memberi alternatif rasional bagi pelanggannya (anggota) melalui berbagai kebijakan insentif usaha maupun perbaikan dalam teknis pelayanan kepada pelanggan. Rumusan sederhana mengenai penjelasan di atas adalah “Koperasi berhasil bila mampu mengembangkan usaha yang dapat memberi manfaat sebesar-besarnya bagi anggota, dengan mengoptimalkan keterlibatan potensi anggota di dalam proses dan hasil usaha”. Sehubungan dengan itu, Röpke. J. (1989) berpendapat perlunya uji partisipasi (*participation-test*) dan uji pasar (*market-test*) untuk mengukur keberhasilan Koperasi. Kedua indikator keberhasilan bermuara pada semakin baiknya tingkat kesejahteraan relatif anggota koperasi. Hal itu juga dikemukakan oleh Hanel A. (1985: 76) yakni, “*Advantage of cooperation and thus, produce sufficient promotional potential for the benefit of the members”*

Menurut Chukwu (1990: 2), *A special promotional relationship between the members private business enterprises or household and the cooperative enterprise which is charge with the promotion of the members’ welfare*. Masih menurut penulis yang sama menyatakan bahwa “*The member joints the co-operative because it promises to be the most effective instrument towards gaining this income”* (Chukwu, 1990: 10). Motivasi anggota bergabung dengan koperasinya dalam meningkatkan pendapatan dalam bentuk:

- (a) Pengurangan biaya pada bisnis anggota/rumah tangga (*supply activity*);
- (b) Peningkatan pengembalian atau pendapatan (*marketing activity*).
- (c) Gabungan kedua bentuk aktivitas tersebut dan hasilnya.

Cooperatives are associations formed by their members in order to promote their economic interest (promotion mandate) In their macroeconomic function, co-operative are regarded as a cooperation that primarily aims at the satisfaction of its members’ goals (promotion task) (Wagner,

Helmut, 1994:579). Kepuasan anggota dalam menerima pelayanan menjadi ukuran tersendiri bagi keberhasilan koperasi. *The co-operative effect can generally be said to be that degree of extra satisfaction with a member derives as a result of participating in the co-operative as compared to working alone* (Chukwu, 1990: 24)

Bentuk keberhasilan koperasi biasanya relatif sulit untuk diukur secara finansial, biasanya penghematan harga dan biaya yang menjadi ukuran keberhasilan koperasi, *Any surplus arising out of the operation of a credit union belong to the members, is distributed among them or directed to improve services* (Baker C., 1994: 186) Koperasi kredit mengelola kesempatan untuk menabung dengan menawarkan tingkat bunga yang wajar. Hanel A.(1985: 76) menyatakan bahwa, keberhasilan organisasi koperasi dibagi menjadi tiga kriteria yang disebut sebagai *tripartite*, yaitu: (1) Efisiensi dalam mempromosikan ekonomi anggota, (2) Efisiensi dalam menjalankan perusahaan koperasi, dan (3) Efisiensi dalam memberikan sumbangan terhadap pembangunan sosial ekonomi masyarakat. Kinerja organisasi koperasi harus diukur dari tujuan perusahaan koperasi dengan memperhatikan jati dirinya yang meliputi prinsip-prinsip, ciri-ciri dan nilai-nilai koperasi yang harus dianutnya, sehingga merupakan pembeda antara perusahaan koperasi dengan non koperasi. Hanel A.(1985:76) berpendapat bahwa *The primary task of the cooperative enterprise is a promotion of the members economic thought the provision of such goods and services, which are needed by the members*. Dulfer (1994: 587) memberikan pendekatan bahwa *the promotion of the members is the dominant objective of the co-operative*.

Perusahaan koperasi memiliki tugas untuk mendorong kegiatan usaha/rumah tangga anggotanya melalui penyediaan barang dan jasa yang dapat memberikan manfaat bagi anggota sehingga anggota akan merasa puas oleh pelayanan koperasi, dengan demikian promosi ekonomi anggota merupakan ukuran keberhasilan organisasi koperasi.

Koperasi adalah lembaga ekonomi yang berorientasi pada pemberian pelayanan kepada anggota (*service oriented Firm*), karena itu agar anggota selalu termotivasi untuk memanfaatkan pelayanan koperasi maka setiap bentuk layanan yang diberikan hendaknya memberi manfaat yang optimal. Boediono (Ramudi Ariffin, 2001), menyatakan bahwa apabila sekelompok produsen kecil dan menengah melakukan kerjasama melalui koperasi maka akan dapat diperoleh manfaat kolektif dalam :

- 1) Harga jual produk yang lebih tinggi, dalam hal ini merupakan hal yang paling penting dari adanya kerjasama antar usaha kecil dan menengah. Kenaikan harga jual dapat diperoleh produsen karena koperasi bertindak sebagai *front* di pasar. Tindakan bersama akan meningkatkan kekuatan di pasar sehingga masing-masing produsen dapat bermain di pasar secara lebih baik.
- 2) *Members' economies of scale* yaitu bertindak secara bersama-sama dapat menghemat biaya tertentu atau meningkatkan efisiensi dari suatu proses kerja tertentu.
- 3) Memperoleh *external economies* yaitu meningkatnya produktivitas karena produsen mendekati kepada informasi pasar dan teknologi yang berkembang.

- 4) Memperoleh manfaat-manfaat non-ekonomi karena adanya penyatuan individu ke dalam kelompok.

Berkoperasi berarti menyelenggarakan kegiatan-kegiatan ekonomi kolektif (*joint actions*) antara lain untuk meningkatkan efisiensi. Peluang-peluang untuk meningkatkan efisiensi melalui koperasi dapat diciptakan secara bersama-sama untuk membangun skala ekonomi, penetapan strategi bisnis, perbaikan manajemen, keuangan dan posisi tawar.

Perbaikan kondisi ekonomi anggota itu dapat bersifat kuantitatif, maupun kualitatif yang merupakan dampak pelayanan koperasi terhadap rumah tangga anggota. Dampak kuantitatif misalnya efisiensi biaya, peningkatan volume penjualan atau harga jual, berkurangnya risiko-risiko usaha dan lain-lain. Dampak kualitatif misalnya dalam hal kontinuitas layanan, mutu layanan, terbentuknya *brand image* atau *brand preference* dan sebagainya. Dari sekian banyak kemungkinan dampak koperasi tersebut, manfaat harga merupakan dampak yang paling umum dijumpai di dalam praktek koperasi sehari-hari. Pengertian manfaat harga dapat diterapkan secara luas, tidak terbatas hanya kepada harga barang dan jasa di dalam pembelian dan penjualan saja, melainkan juga dapat diberlakukan pada harga uang di pasar uang yaitu tingkat bunga (pada kasus koperasi simpan pinjam), pada koperasi simpan pinjam, manfaat harga beli diterjemahkan ke dalam manfaat bunga pinjaman.

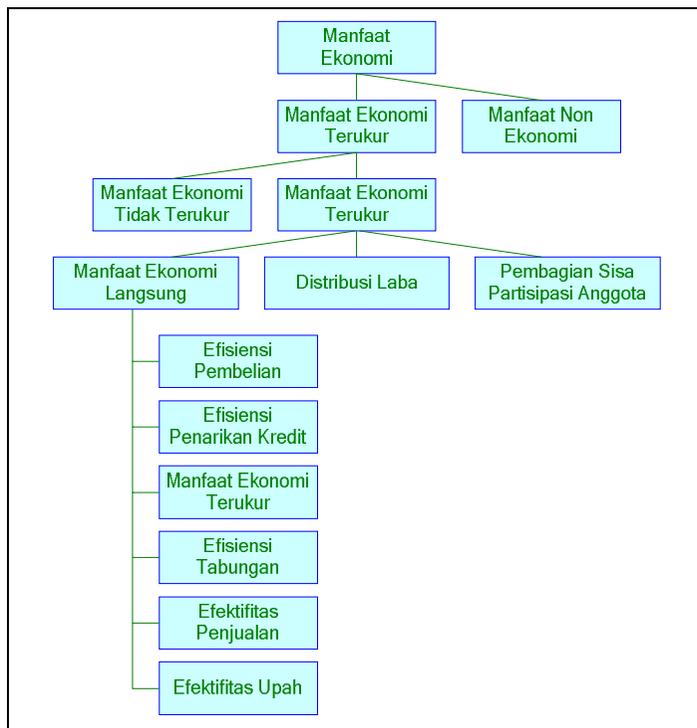
Sebagai pemilik, anggota harus berpartisipasi dalam penyeteroran modal, pengawasan, dan pengambilan keputusan, dengan harapan akan memperoleh pembagian SHU yang memadai, tetapi kenyataannya sangat sulit untuk mencapai tujuan tersebut. Harapan satu-satunya adalah berpartisipasi dalam memanfaatkan pelayanan koperasi, dari fungsi ini anggota berharap dapat memperoleh nilai tambah berupa manfaat ekonomi yang disebut sebagai promosi ekonomi anggota. Oleh karena itu mengukur keberhasilan koperasi jangan hanya dilihat dari sisi kemampuan koperasi dalam menghasilkan SHU, tetapi yang utama harus dilihat dari kemampuan dalam mempromosikan ekonomi anggotanya.

Keberhasilan usaha koperasi, harus disesuaikan dengan tujuan koperasi, menurut UU No. 25 Tahun 1992, tentang perkoperasian, Pasal 3, salah satu tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggotanya. Kata kesejahteraan mengandung arti luas, bersifat relatif, dan lebih mencerminkan makna makro. Sedangkan yang diperlukan adalah operasionalisasi tujuan makro tersebut ke dalam tujuan mikro koperasi. Sejalan dengan pengertian bahwa koperasi adalah badan usaha atau perusahaan, maka pengertian kesejahteraan yang menjadi tujuan koperasi lebih menjurus kepada pengertian ekonomi. Ramudi Arifin (2002) menyatakan bahwa dalam batasan ekonomi, kesejahteraan seseorang/masyarakat dapat diukur dari pendapatan yang diperolehnya, dengan demikian tujuan koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dapat dioperasionalkan menjadi meningkatkan pendapatan anggota. Pendapatan yang diterima oleh seorang anggota koperasi dapat berupa pendapatan nominal (uang) dan pendapatan riil dalam bentuk barang atau jasa yang mampu dibeli oleh anggota. Sebagai contoh dalam koperasi produsen, yang berarti anggota sebagai produsen produk tertentu, yang menjalankan usaha/bisnisnya membutuhkan

pelayanan dari koperasi dalam bentuk penyediaan input produksi, penyediaan kredit, dan atau pemasaran output yang dihasilkan. Tujuan koperasi produsen adalah memajukan bisnis anggotanya dengan meningkatkan laba yang akan diperoleh. Dengan kata lain meningkatkan pendapatan nominal anggotanya, yang disebut sebagai Promosi Ekonomi Anggota.

Promosi Ekonomi Anggota (PEA) merupakan istilah yang digunakan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Koperasi (PSAK) nomor 27 tahun 1999 yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). Dalam pernyataan tersebut, disebutkan bahwa promosi ekonomi anggota adalah peningkatan pelayanan koperasi kepada anggotanya dalam bentuk manfaat ekonomi yang diperoleh sebagai anggota koperasi (PSAK No. 27 tahun 1999 paragraf 34). Manfaat ekonomi dalam bentuk insentif yang berupa pelayanan barang-jasa oleh perusahaan secara efisien, atau adanya pengurangan biaya dan/atau diperolehnya harga yang menguntungkan serta penerimaan bagian dari keuntungan koperasi baik secara tunai maupun dalam bentuk barang-jasa (Undang K. Ar., 1993: 17)

Bentuk-bentuk manfaat ekonomi harus didasarkan pada masing-masing jenis koperasi berdasarkan pada kepentingan anggotanya, yaitu koperasi konsumen, koperasi produsen, dan koperasi simpan pinjam.



Gambar 5.1.

Bentuk-Bentuk Manfaat Ekonomi

(Sumber : Tim Ikopin, 1999)

Manfaat yang dapat dihasilkan oleh koperasi dapat berupa manfaat ekonomi langsung dan manfaat ekonomi tidak langsung. Manfaat ekonomi langsung dalam koperasi simpan pinjam dapat berupa selisih biaya yang lebih murah bagi anggota dan selisih lebih bunga simpanan, manfaat ekonomi tidak langsung berupa pembagian sisa hasil usaha bagian anggota yang berasal dari pembagian sisa partisipasi anggota dan distribusi laba hasil transaksi dengan non anggota. Kedua manfaat tersebut sebagai manfaat yang dapat diukur secara finansial. Sedangkan manfaat lain yang dapat diperoleh anggota bila bertransaksi dengan koperasi, anggota dapat memperoleh pelayanan yang cepat, dengan syarat dan prosedur yang mudah, tanpa jaminan, anggota memperoleh pendidikan dan manfaat sosial lainnya. Di dalam PSAK No. 27 tahun 1999 paragraf 80, secara tegas disebutkan bahwa manfaat ekonomi langsung bagi anggota berupa manfaat harga, yaitu harga barang dan jasa (dalam pembelian dan penjualan) dan harga uang (bunga dalam simpan pinjam). Di dalam pembelian (Koperasi Konsumen), manfaat harga berupa selisih antara harga di koperasi dengan harga di luar koperasi. Seharusnya harga di koperasi lebih murah dari pada harga di luar koperasi yang disebut manfaat efisiensi pembelian. Di dalam pemasaran/penjualan (koperasi produsen atau koperasi pemasaran), manfaat harga berupa selisih harga antara harga yang dibayar oleh non koperasi kepada anggota. Seharusnya harga koperasi lebih tinggi dari harga non koperasi, disebut manfaat efektivitas penjualan. Penelitian ini dilakukan pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit maka variabel promosi ekonomi anggota akan diukur dari dimensi selisih bunga/biaya pinjaman yang lebih murah, bunga simpanan yang lebih menguntungkan anggota dan sisa hasil usaha bagian anggota, Promosi ekonomi anggota pada koperasi simpan pinjam berupa:

- 1) Bunga pinjaman/kredit yang dibayarkan anggota kepada koperasi lebih rendah dari bunga kredit di luar koperasi, disebut manfaat efisiensi bunga pinjaman;
- 2) Manfaat dalam bentuk biaya transaksi kredit yang lebih murah, dan lain-lain.
- 3) Bunga tabungan yang diterima anggota lebih besar dari bunga tabungan di luar koperasi, disebut manfaat efektivitas tabungan;
- 4) Sisa hasil usaha bagian anggota

Manfaat ekonomi yang dihasilkan koperasi simpan pinjam tersebut dapat diformulasikan sebagai berikut:

Bunga pinjaman

Bila, $b_{pk} < b_{pnk}$, maka akan terjadi efisiensi bunga pinjaman bagi anggota

$$Eb_p = (b_{pnk} - b_{pk}) P$$

Biaya simpanan

Bila, $b_{pk} < b_{ipnk}$, maka akan terjadi efisiensi bunga pinjaman bagi anggota

$$Ebi_p = (b_{ipnk} - b_{ipk}) P$$

Simpanan

Bila, $b_{sk} > b_{snk}$, maka akan terjadi efektivitas bunga simpanan bagi anggota

$$Efb_s = (B_{sk} - b_{snk}) S$$

Efisiensi dan efektivitas harga/bunga ditambah dengan pembagian SHU anggota itulah yang merupakan manfaat ekonomi yang diterima oleh anggota yang disebut Promosi Ekonomi Anggota (PEA). Jadi :

$$PEA = Eb_p + Eb_{pk} + Efb_s + SHU_A$$

Dimana:

Eb_p	: Efisiensi bunga pinjaman
b_{pk}	: Bunga pinjaman koperasi
b_{pnk}	: Bunga pinjaman non koperasi
Eb_{ip}	: Efisiensi biaya pinjaman
b_{ipk}	: Biaya pinjaman koperasi
b_{ipnk}	: Biaya pinjaman non koperasi
Efb_s	: Efektivitas bunga pinjaman
b_{sk}	: Bunga simpanan koperasi
b_{snk}	: Bunga simpanan non koperasi
P	: Pinjaman anggota
s	: Simpanan anggota
SHU_A	: Sisa hasil usaha bagian anggota
PEA	: Promosi ekonomi anggota

5.2. Kinerja Keuangan

Kinerja (*performance*) perusahaan merupakan cerminan keberhasilan dalam usaha bisnisnya. Anderson and Clancy (1991: 1008) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *"feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions the plans; it also identifies where managers may need to make correction or adjustments in future planning and controlling activities."* Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, and Young (1997: 54) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *"the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain"*. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan, digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Anthony, Banker, Kaplan, and Young (1997: 54) Anderson and Clancy (1991: 1008, dalam Sony Yuwono, 2003: 23). Ada beberapa tolok ukur untuk menilai kinerja usaha, pada dasarnya digolongkan menjadi dua jenis: yaitu obyektif and subyektif. Ukuran obyektif biasanya berkaitan dengan profitabilitas dari hasil penjualan produknya, indikator subyektif, profitabilitas ditentukan oleh persepsi manajer terhadap profitabilitas kegiatan usahanya (Zeller, Stanko and Cleverly, 1997)

Analisis rasio keuangan digunakan untuk menilai sehat dan tidaknya suatu perusahaan, biasanya dinyatakan dalam rasio keuangan yang dibagi dalam empat kategori utama. (a) rasio keuntungan, yakni ditunjukkan untuk menilai tingkat laba suatu perusahaan; (b) rasio aktivitas, yakni mencoba mengukur efisiensi dari kegiatan operasional perusahaan (c) rasio *leverage*, ditunjukkan untuk mengukur struktur permodalan suatu perusahaan; dan (d) rasio likuiditas, mengukur seberapa likuid

perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek (Chang dan Flores, 1989). Rasio keuangan menggambarkan hubungan antara laporan neraca dan rugi laba yang digunakan untuk menganalisa keberhasilan dari perusahaan pada suatu periode tertentu, Rasio likuiditas digunakan sebagai indikator kemampuan untuk menunaikan kewajiban-kewajiban jangka pendek perusahaan (biasanya satu tahun). Rasio keuangan dalam organisasi dimaksudkan sebagai ukuran kinerja dari 'hasil efisiensi' dari kerja manajemen dalam mengoperasionalkan organisasi.

Rasio likuiditas ini meliputi *current ratio* dan *quick ratio*. *Current ratio* bertujuan untuk membandingkan antara posisi aktiva lancar yang dimiliki dengan kewajiban lancar yang harus segera dilunasi dalam jangka pendek, biasanya kurang dari satu tahun. *Current ratio* merupakan perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar. Rasio aktivitas atau rasio efisiensi terdiri dari rata-rata waktu pengumpulan piutang (*average collection period*), yang mengukur berapa hari rata-rata dana terikat dalam piutang sebelum ditagih. Rasio perputaran total harta (*total asset turn over*) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa harta yang dimiliki perusahaan dapat menghasilkan pendapatan, atau dengan kata lain, mengukur berapa besar penghasilan yang didapat perusahaan dengan harta yang dimiliki. Secara riil seharusnya rasio tersebut harus lebih besar dari tingkat bunga bank. Namun semakin besar rasio ini, suatu organisasi akan semakin baik karena semua harta yang dimiliki betul-betul digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan. *Total asset turn over* merupakan perbandingan antara pendapatan usaha dengan total aktiva. Disamping itu juga dapat menggunakan rasio perputaran harta tetap (*fixed asset turn over*), yang merupakan perbandingan antara pendapatan usaha dengan aktiva tetapnya.

Rasio profitabilitas, digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan koperasi dengan asumsi bahwa profitabilitas yang diukur dengan besaran sisa hasil usaha (surplus) yang diartikan sebagai "hasil efisiensi" manajemen dalam menjalankan roda kegiatan organisasi koperasi. Rasio profitabilitas diukur menggunakan rasio *return on total asset* yang digunakan untuk mengukur besarnya SHU yang dihasilkan dari penggunaan asset/harta yang dimiliki koperasi.

Rasio *leverage* meliputi hutang dibanding dengan total harta (*debt to total assets*) dan rasio total kewajiban dibanding total modal (*debt equity ratio*). *Debt to total assets* digunakan kreditur dan investor untuk melihat besarnya risiko yang dihadapi mereka sehubungan dengan keikutsertaan dananya di perusahaan. Semakin besar rasio ini akan semakin besar pula kemungkinan perusahaan tidak mampu membayar kewajibannya. Rasio ini merupakan perbandingan antara total kewajiban dan total harta. *Debt equity ratio* merupakan rasio yang dipakai kreditur untuk melihat struktur modal atau pendanaan perusahaan. Rasio ini merupakan perbandingan antara total kewajiban dengan total modal sendiri.

Untuk mengukur kinerja keuangan dari koperasi yang bergerak dalam kegiatan usaha simpan pinjam, mengacu pada ukuran kinerja kesehatan usaha simpan pinjam. Ukuran kinerja keuangan usaha simpan pinjam juga dapat mengacu pada ukuran kinerja lembaga perbankan, yang biasanya menggunakan ukuran *CAMEL*. Model penilaian kesehatan usaha simpan pinjam ini mengacu pada

Keputusan Menteri Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, Nomor: 194/Kep/M/IX/1998, tentang Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam.

Hal ini sejalan dengan penetapan *CAMEL* sebagai indikator kesehatan bank, yang tertuang dalam surat keputusan Direksi Bank Indonesia No. 26/23/KEP/DIR, tanggal 29 Mei 1993, tentang tata cara penilaian kesehatan bank, Surat Edaran Gubernur Bank Indonesia nomor 26/5/BPPP tanggal 29 Mei 1993, tentang tata cara Penilaian Kesehatan Bank Umum. Ketentuan tersebut diperbaharui dengan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia nomor 20/11/KEP/DIR, tanggal 30 April 1997 dan surat Edaran Bank Indonesia Nomor 39/2/UPPB tanggal 30 April 1997 tentang Tata Cara Penilaian Kesehatan Bank Umum.

Dalam petunjuk pelaksanaan diatas, yang dimaksud dengan kesehatan koperasi simpan pinjam adalah kondisi atau keadaan koperasi yang dinyatakan sehat, cukup sehat, kurang sehat dan tidak sehat. Dalam penelitian ini, penilaian kesehatan koperasi simpan pinjam, penilaian dilakukan terhadap aspek finansial saja tanpa memperhatikan aspek manajemen. Penilaian terhadap aspek keuangan meliputi:

1. Aspek permodalan, kinerja koperasi dinilai menggunakan rasio antara modal sendiri terhadap total aset atau rasio modal sendiri terhadap pinjaman diberikan yang berisiko,
2. Aspek kualitas aktiva produktif, penilaian didasarkan pada 3 rasio, yaitu rasio antara volume pinjaman kepada anggota terhadap total volume pinjaman diberikan, rasio antara rasio pinjaman bermasalah dengan pinjaman yang diberikan, dan rasio antara cadangan dengan pinjaman bermasalah. Kriteria pinjaman bermasalah, kurang lancar, diragukan dan macet,
3. Aspek profitabilitas, penilaian didasarkan pada rasio SHU terhadap total asset.
4. Aspek likuiditas, penilaian didasarkan pada rasio antara pinjaman yang diberikan terhadap dana yang diterima yang terdiri dari modal sendiri; modal pinjaman; modal penyertaan; dan simpanan anggota (tabungan koperasi dan simpanan berjangka).

Mengacu pada kesehatan bank, yaitu ketentuan Bank Indonesia, dan beberapa penulis, juga mengajukan model penilaian kesehatan bank dengan menggunakan *CAMEL*, seperti Teguh Pudjo M. (1999:78) menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam *CAMEL* ini terdiri dari: *Capital*/permodalan yang dimiliki suatu bank, *Assets*/Kualitas assets yang ada, Manajemen suatu bank yang dinilai atas dasar pertanyaan tertentu, *Earning*/profitabilitas yang diperoleh suatu bank dan *liquidity*/tingkat likuiditas bank. Untuk keperluan analisis dalam penelitian ini tidak semua unsur *CAMEL* digunakan, yaitu penilaian aspek manajemen dengan alasan bahwa kinerja manajemen telah dinilai berdasarkan tingkat kompetensi dan komitmennya, yang digunakan sebagai variabel bebas. Demikian juga dengan rasio keuangan yang digunakan juga akan dibatasi, dengan menggunakan ratio keuangan tertentu yang dianggap mewakili:

1. Aspek perkembangan asset, dengan cara membandingkan asset tahun tertentu dengan asset tahun sebelumnya
2. Permodalan, dari aspek permodalan kinerja koperasi dinilai menggunakan rasio modal sendiri terhadap total asset,
3. Kualitas aktiva produktif, penilaian terhadap kualitas aktiva produktif didasarkan pada perkembangan total volume pinjaman diberikan,
4. Penilaian profitabilitas, penilaian kuantitatif terhadap profitabilitas hanya didasarkan pada Rasio SHU terhadap total aset tersebut,.
5. Penilaian likuiditas, penilaian kuantitatif terhadap likuiditas didasarkan pada rasio antara pinjaman yang diberikan terhadap dana yang diterima yang terdiri dari modal sendiri; modal pinjaman; modal penyertaan; dan simpanan anggota (tabungan koperasi dan simpanan berjangka)

5.3. Perubahan Struktur Modal

Struktur modal adalah perimbangan jumlah utang jangka pendek permanen, utang jangka panjang, saham preferen dan saham biasa (Agus Sartono, 1997: 295), struktur modal merupakan perimbangan jumlah utang jangka pendek permanen, utang jangka panjang, dengan modal sendiri (Brigham E. F., 1999: 364). Struktur modal menunjukkan sumber diperolehnya modal perusahaan atau kontribusi modal dari pemilik dan kreditur, Hanel, A (1989: 60) mengartikan kontribusi keuangan dari anggota sebagai penyertaan modal atau saham, pembentukan cadangan dan simpanan lainnya, dengan demikian sumber pembiayaan koperasi sebagaimana halnya dengan badan usaha lainnya dapat diperoleh dari sumber modal sendiri (*equity*) maupun sumber modal pinjaman (*debt*). Rully Indrawan (2004: 132), menyebutkan bahwa sumber permodalan koperasi berasal dari dalam dan luar.

Perubahan struktur modal terjadi sejalan dengan tambahan modal yang diperlukan oleh perusahaan termasuk koperasi baik yang berasal dari hutang (*debt*) maupun dari modal sendiri (*equity*), modal yang berasal dari hutang memiliki dua keuntungan, pertama bunga yang dibayarkan dapat dipotong untuk tujuan pajak, sehingga menurunkan biaya efektif dari hutang. Kedua, kreditur akan memperoleh pendapatan tetap, sehingga kreditur tidak perlu mengambil bagian laba ketika perusahaan dalam kondisi prima. Di sisi lain hutang memiliki kelemahan, semakin tinggi hutang semakin tinggi risiko, dan bunga lebih tinggi, bagi perusahaan yang kesulitan keuangan dan laba operasi tidak mencukupi untuk membayar bunga maka pemilik harus menutupi kekurangan itu.

Perbedaan pendapat mengenai teori struktur modal masih berlanjut hingga saat ini. Modigliani dan Miller (1958) berargumentasi bahwa *leverage* (struktur modal) bersifat *independent* terhadap nilai perusahaan, dan dikenal dengan *irrelevance theory*. Selanjutnya, seperti dikutip oleh Brigham E. F., (1999: 407). Modigliani dan Miller menyimpulkan bahwa *leverage* akan meningkatkan nilai perusahaan karena bunga utang mengurangi penghasilan yang terkena pajak.

Ekuitas koperasi terdiri dari modal anggota berbentuk simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan lain yang memiliki karakteristik yang sama dengan simpanan wajib, modal penyertaan, modal sumbangan, cadangan dan sisa hasil usaha belum dibagi (IAI, 2004). Modal sendiri koperasi sebagai mana halnya dengan perusahaan lain, mempunyai empat kriteria umum yaitu:

- 1) Berasal dari pemilik yang menentukan kepemilikan dan atau dari dalam perusahaan yakni dalam bentuk cadangan atau laba ditahan,
- 2) Modal yang menanggung risiko dan berpendapatan tidak tetap, artinya bila perusahaan mendapatkan keuntungan maka pemilik modal atau ekuitas menerima bagian keuntungan dari perusahaan, sebaliknya bila perusahaan menderita kerugian maka pemilik modal tidak menerima keuntungan,
- 3) Merupakan klaim pemilik pada saat perusahaan dilikuidasi atau dibubarkan,
- 4) Tertanam di dalam perusahaan dalam jangka panjang tidak terbatas, atau disebut juga sebagai modal permanen.

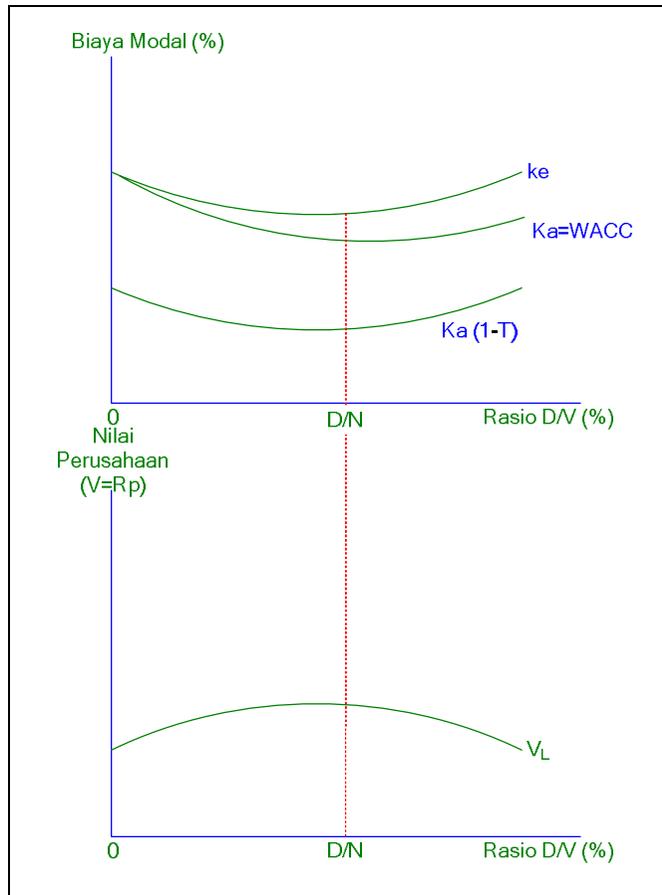
Dengan demikian modal pinjaman memiliki karakteristik sebaliknya dari karakteristik ekuitas. Sumber modal dengan hutang atau *leverage* keuangan memiliki tiga implikasi penting (Brigham E. F., 2001: 84) yaitu:

- 1) Memperoleh dana melalui hutang membuat pemegang saham dapat mempertahankan pengendalian atas perusahaan dengan investasi terbatas.
- 2) Kreditur melihat ekuitas atau dana yang disetor pemilik untuk memberikan margin pengaman, sehingga jika pemegang saham hanya memberikan sebagian kecil dari total pembiayaan, maka risiko perusahaan sebagian kecil berada pada kreditur.
- 3) Jika perusahaan memperoleh pengembalian lebih besar atas investasi yang dibiayai dengan dana pinjaman dibanding dengan pembayaran bunga maka pengembalian atas modal pemilik akan lebih besar, atau *leveraged*

Dalam upaya untuk menentukan struktur modal yang optimal digunakan tiga pendekatan teori struktur modal yang sering dijadikan acuan antara lain:

- 1) Pendekatan laba bersih (*Net Income Approach*), mengasumsikan bahwa investor mengkapitalisasi atau menilai laba perusahaan dengan tingkat kapitalisasi (k_e) yang konstan dan perusahaan dapat meningkatkan jumlah utangnya dengan tingkat biaya utang (k_d) yang konstan pula. Karena k_e dan k_d konstan maka semakin besar jumlah utang yang digunakan perusahaan, biaya modal rata-rata tertimbang (k_o) akan semakin kecil,
- 2) Pendekatan laba operasi bersih (*net operating income approach*), dengan asumsi bahwa investor memiliki reaksi yang berbeda terhadap penggunaan utang oleh perusahaan. Pendekatan ini melihat bahwa biaya modal rata-rata tertimbang konstan berapapun tingkat utang digunakan oleh perusahaan,
- 3) Pendekatan tradisional (*traditional approach*), pendekatan ini mengasumsikan bahwa hingga satu *leverage* tertentu, risiko perusahaan tidak mengalami perubahan, sehingga k_e maupun k_d relatif konstan. Namun demikian setelah *leverage* atau rasio utang tertentu, biaya utang dan biaya modal sendiri akan meningkat.

Pendekatan ketiga banyak digunakan oleh praktisi dan akademisi untuk menentukan struktur modal yang optimal. Struktur modal optimal tersebut terjadi pada saat nilai perusahaan maksimum atau struktur modal yang mengakibatkan biaya modal rata-rata minimum (Brigham E. F., 2001: 386), Untuk mempermudah pemahaman pendekatan ketiga, disajikan dengan grafik sebagai berikut:



Gambar 5.2.

Pengaruh Biaya Leverage terhadap Biaya Modal (Agus Sartono, 2001: 254)

Dari gambar tersebut terlihat bahwa struktur modal optimal akan tercapai pada saat biaya modal rata tertimbang minimum yaitu terjadi pada titik D/N , pada saat itu pula nilai perusahaan optimal (V_L).

Perusahaan termasuk koperasi sering dihadapkan pada keputusan pemilihan sumber modal, apakah dari modal sendiri atau modal yang bersumber dari pinjaman. Penggunaan hutang bisa dibenarkan sejauh diharapkan bisa memberikan tambahan laba operasi ($EBIT$) yang lebih besar dari bunga yang dibayar. Penggunaan hutang tersebut diharapkan akan meningkatkan profitabilitas modal sendiri (*return on equity*). (Suad Husnan 1996: 318), Sedangkan menurut Agus Sartono (2001: 223) menyebutkan bahwa, kesimpulan sementara dalam teori struktur modal adalah:

Pertama, terdapat struktur modal yang optimal atau paling tidak terletak dalam satu rentang tertentu untuk setiap perusahaan. Kedua, meskipun hingga saat ini masih sulit untuk menentukan secara pasti satu struktur modal yang optimal. Ketiga, pemahaman konsep struktur modal membantu manajer keuangan untuk mengidentifikasi faktor utama yang mempengaruhi struktur modal yang optimal.

Teori struktur modal lain yang telah banyak dikembangkan antara lain: *Agency theory*, *Signaling theory*, *Asymmetric Information Theory*, dan *Pecking Order Theory*. *Agency theory*, dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976: 308) Horne dan Wachowicz, (1998: 482), manajemen merupakan *agent* dari pemegang saham, sebagai pemilik perusahaan. Para pemegang saham berharap *agent* akan bertindak atas kepentingan mereka sehingga mendelegasikan wewenang kepada agent, untuk dapat melakukan fungsi dengan baik, manajemen harus diberikan insentif dan pengawasan yang memadai. Pengawasan dapat dilakukan melalui cara-cara seperti pengikatan *agent*, pemeriksaan laporan keuangan, dan pembatasan terhadap keputusan yang dapat diambil manajemen. Kegiatan pengawasan tentu saja membutuhkan biaya yang disebut dengan biaya keagenan. Biaya keagenan menurut Horne dan Wachowicz, (1998: 482), adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan pengawasan manajemen untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak konsisten sesuai dengan perjanjian kontraktual perusahaan dengan kreditur dan pemegang saham.

Signaling theory, merupakan isyarat atau *signal*, adalah suatu tindakan yang diambil manajemen perusahaan yang memberi petunjuk bagi investor tentang bagaimana manajemen memandang prospek perusahaan, Brigham dan Houston (2001: 36), perusahaan dengan prospek yang menguntungkan akan mencoba menghindari penjualan saham dan mengusahakan setiap modal baru yang diperlukan dengan cara-cara lain, termasuk penggunaan hutang yang melebihi target struktur modal yang normal. Perusahaan dengan prospek yang kurang menguntungkan akan cenderung untuk menambah modal sendiri yang berasal dari luar perusahaan.

Asymmetric Information Theory, atau ketidaksamaan informasi menurut Brigham dan Houston (1999: 35), adalah situasi dimana manajer memiliki informasi yang berbeda (yang lebih baik) mengenai prospek perusahaan dari pada yang dimiliki investor, informasi asimetri ini terjadi karena pihak manajemen mempunyai informasi yang lebih banyak dari pemodal (Suad Husnan, 1996: 325). Manajer mengetahui informasi lebih banyak tentang prospek perusahaan dibandingkan investor luar (Myers dan Majluf, 1984: 187), sehingga investor luar berusaha menangkap signal aktivitas manajer untuk menduga prospek perusahaan. Teori ini mengkritik asumsi Modigliani dan Miller yang berargumentasi bahwa terdapat informasi simetris; dalam kenyataannya, informasi simetris sangat sulit dijumpai, karena manajer cenderung lebih banyak mendapatkan informasi dari pada investor.

Pecking Order Theory, teori ini menyatakan bahwa: (1) perusahaan menyukai *internal financing* (pendanaan dari hasil operasi perusahaan berupa laba ditahan), (2) apabila pendanaan dari luar (*external financing*) diperlukan, maka perusahaan akan menerbitkan sekuritas yang paling aman terlebih dahulu, yaitu dimulai dengan penerbitan obligasi, kemudian diikuti oleh sekuritas yang berkarakteristik opsi (seperti obligasi konversi), (3) baru akhirnya apabila masih belum mencukupi,

saham baru diterbitkan. Sesuai dengan teori ini tidak ada suatu target *debt to equity ratio*, karena ada dua jenis modal sendiri, yaitu internal dan eksternal. Modal sendiri yang berasal dari dalam perusahaan lebih disukai dari pada modal sendiri yang berasal dari luar perusahaan. Menurut Myers (1996), perusahaan lebih menyukai penggunaan pendanaan dari modal internal, yakni dana yang berasal dari aliran kas, laba ditahan dan depresiasi. Urutan penggunaan sumber pendanaan dengan mengacu pada *pecking order theory* adalah: *internal fund*(dana internal), *debt*(hutang), dan *equity* (modal sendiri)

Dana internal lebih disukai dari dana eksternal karena dana internal memungkinkan perusahaan untuk tidak perlu "membuka diri lagi" dari sorotan pemodal luar, kalau bisa memperoleh sumber dana yang diperlukan tanpa memperoleh sorotan dan publisitas publik, sebagai akibat penerbitan saham baru. Dana eksternal lebih disukai dalam bentuk hutang dari pada modal sendiri karena dua alasan, pertama pertimbangan biaya emisi, dan kedua biaya emisi obligasi lebih murah dari pada biaya emisi saham baru (Suad Husnan 1996: 325), hal ini disebabkan karena penerbitan saham baru akan menurunkan harga saham lama. Kedua, manajer khawatir kalau penerbitan saham baru akan ditafsirkan sebagai kabar buruk oleh para pemodal, dan membuat harga saham akan turun. Hal ini disebabkan antar lain oleh kemungkinan adanya informasi asimetrik antara pihak manajemen dengan pihak pemodal.

Myers (1996) mengutip studi professor G. Donaldson yang menyimpulkan bahwa perusahaan menyukai menggunakan pendanaan dari modal internal, yakni dari aliran kas laba dan depresiasi. Myers memperjelas *pecking order theory* atau urutan sumber pendanaan dimulai dari *internal fund*, *debt*, dan *equity*. Prediksi *pecking order theory* dalam menjelaskan *signal* yang diberikan oleh manajer terhadap investor luar menurut (Brigham E.F., 1999:378) sebagai berikut:

- 1). Perusahaan yang memiliki prospek bagus akan lebih memilih menggunakan utang daripada menjual saham atau menerbitkan saham baru. Oleh karena itu penggunaan utang dipandang sebagai *signal* positif bagi investor luar;
- 2). Sebaliknya, perusahaan yang mempunyai prospek buruk akan lebih memilih menjual saham atau menerbitkan saham baru daripada menggunakan utang, sehingga penerbitan saham baru merupakan *signal* negatif bagi investor luar.

Pada sisi lain, para ahli mempelajari peran struktur modal dalam mengurangi *agency cost* (Jensen dan Meckling, 1976: 355) yang dikenal dengan *agency theory*. Teori ini berargumentasi bahwa penggunaan utang dapat mengurangi *agency cost of equity*. Studi lain berusaha menjelaskan struktur modal melalui keseimbangan antara biaya dan manfaat dari penggunaan utang, sehingga disebut pula sebagai *trade-off theory* (Brigham et al. 1999: 376) atau *balancing theory* (Bayless dan Diltz, 1994: 77).

Dalam praktek, manajer memiliki informasi lebih baik dari pada investor luar, sehingga terjadi *asymmetric information* yang berdampak penting terhadap struktur modal. Aktivitas manajer dalam memilih atau menentukan sumber modal dipandang sebagai *signal* informasi tentang aspek

perusahaan (Brigham, 1999: 377). *Asymmetric information* memunculkan beberapa teori berbasis *relevance proposition* seperti *signaling theory* dan *pecking order theory* diantaranya adalah Baskin (1989) serta Bayless dan Diltz (1994) yang membutuhkan keberadaan *asymmetric information*. Berdasarkan beberapa bukti empiris yang menunjukkan fenomena (gejala) *asymmetric information* dalam pasar modal, penelitian ini difokuskan untuk menelaah *pecking order theory* secara empiris guna memprediksi tingkat struktur modal tinggi dan struktur modal rendah, dengan melihat perubahan struktur modal baik dari perubahan sumber modal sendiri maupun perubahan modal pinjaman.



Milk Treatment Unit KPBS Pangalengan
(Sumber: <http://www.intafta.wordpress.com>)

BAB VI . MODEL KETERKAITAN ANTAR VARIABEL *HUMAN CAPITAL* DENGAN KINERJA KOPERASI

6.1. Penelitian Manajemen Koperasi Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dengan obyek perusahaan koperasi dengan kajian pada variabel sumber daya manusia (manajemen) koperasi, kinerja perusahaan koperasi, dan promosi ekonomi anggota telah dilakukan. Sedangkan untuk sementara belum ditemukan penelitian

yang membahas mengenai pengaruh variable bebas tersebut terhadap struktur modal pada organisasi koperasi. Hal ini diperlukan dalam upaya untuk mempertegas benang merah penelitian ini dengan cara membandingkan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang berkaitan dengan variabel manajemen koperasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya antara lain:

Rully Indrawan (1998), menganalisis tentang faktor-faktor pembentuk kinerja anggota pengurus dan karyawan terhadap efektivitas organisasi Koperasi di Jawa Barat. Hasil penelitian yang diperoleh adalah: a) Efektivitas organisasi Koperasi menurut dimensi tujuan dan dimensi proses internal, b) Kehadiran pengurus adalah faktor yang penting, besar pengaruhnya terhadap mutu layanan, c) Kinerja merupakan perilaku nyata yang memiliki karakteristik efisiensi, efektivitas dan produktivitas, d) Terdapat efek sinergi dari faktor internal dan eksternal terhadap pembentukan kinerja *front line staff*, e) Perlunya kaji ulang terhadap sistem imbal kerja dan modifikasi konsep kepemimpinan dalam Koperasi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2001), menganalisis tentang pola perilaku kepemimpinan orientasi prestasi dalam hubungannya dengan motivasi berprestasi dan penerapan budaya organisasi pada koperasi (KUD dan Koppontren di Jawa Barat). Hasil penelitian yang diperoleh: a). Ada hubungan positif antara pola perilaku kepemimpinan orientasi prestasi dan penerapan budaya organisasi pada koperasi (KUD dan Koppontren), b) Ada hubungan positif antara pola perilaku kepemimpinan orientasi prestasi dengan motivasi berprestasi personal Koperasi, c) Ada hubungan positif antara motivasi berprestasi personal koperasi dengan penerapan budaya organisasi pada koperasi (KUD dan Koppontren), d) Ada perbedaan signifikan pola perilaku kepemimpinan orientasi (Ketua dan Manajer) pada KUD dan Koppontren pada tiga strata ekosistem wilayah di Jawa Barat, e) Ada perbedaan yang signifikan tingkat motivasi berprestasi berkoperasi pada KUD dan Koppontren pada tiga strata ekosistem di Jawa Barat.

M. Chabachib (2001), menganalisis tentang pengaruh kualitas manajemen, partisipasi anggota serta lingkungan usaha terhadap pelaksanaan manajemen dan kinerja keuangan KUD di Jawa Tengah. Hasil penelitian yang diperoleh adalah; a) Kualitas manajemen (pengurus dan manajer) dan partisipasi anggota secara simultan mempengaruhi pelaksanaan manajemen. b) Pelaksanaan

manajemen yang baik didukung oleh kualitas manajemen yang baik pula, yaitu dilihat tingkat pendidikan, pengalaman, motivasi yang tinggi, tingkat persepsi yang baik, dan jiwa wirausaha yang tinggi. c) Kinerja keuangan yang dicapai oleh KUD dipengaruhi oleh sinergi dari kualitas manajemen, partisipasi anggota dan lingkungan usaha serta pelaksanaan manajemen yang ada di KUD.

Chaska (2003), menganalisis tentang pengaruh manajemen keanggotaan terhadap manajemen Koperasi (Kopti Jawa Barat dan Banten). Hasil penelitian meliputi: a) Manajemen keanggotaan (identitas ganda) mempunyai pengaruh yang relatif besar terhadap manfaat Koperasi melalui partisipasi kontributif, partisipasi intensif, akumulasi modal, volume transaksi dan biaya operasional. b) Manajemen keanggotaan mempunyai pengaruh tidak langsung relatif besar terhadap manfaat Koperasi melalui partisipasi kontributif, partisipasi insentif, akumulasi modal, volume transaksi, dan biaya operasional. c) Manfaat Koperasi mempunyai pengaruh relatif besar terhadap partisipasi kontributif dan partisipasi insentif.

6.2. Landasan Teori yang Digunakan

Dari penelitian-penelitian diatas dibahas mengenai variabel manajemen koperasi namun tidak membahas variabel kompetensi dan komitmen manajemen koperasi, padahal kinerja manajemen koperasi dapat dinilai dari tingkat kompetensi dan komitmen manajemen koperasi.

Sedangkan untuk variabel kinerja koperasi dapat dilihat dari kinerja koperasi sebagai suatu perusahaan dan manfaat ekonomi bagi anggota yang dapat dihasilkan oleh koperasi sebagai karakteristik khusus sesuai dengan visi, misi, tujuan dan jati diri koperasi, selain peneliti-peneliti diatas juga ada beberapa peneliti lain yang mengkaji mengenai kinerja perusahaan koperasi dari berbagai sudut pandang yang berbeda, seperti:

Muslimin Nasution (1990), berpendapat bahwa keberhasilan usaha KUD berkaitan dengan realisasi dari skala ekonomi, perbaikan posisi pasar/pangsa pasar dan kemungkinan-kemungkinan yang lebih besar dari komunikasi, informasi dan inovasi. Selanjutnya dikaitkan pula bahwa pada umumnya keberhasilan usaha koperasi dinilai dari besarnya volume usaha dan sisa hasil usaha (SHU), meskipun sebenarnya ukuran keberhasilan usaha ini kurang tepat karena tujuan utama KUD adalah untuk memperbaiki kegiatan usaha ekonomi anggota.

Rachmad (1993), membahas mengenai pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap keberhasilan pengembangan KUD di wilayah transmigrasi Provinsi Jambi. Hasil penelitian yang diperoleh adalah: a) Dari faktor internal, partisipasi anggota merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan pengembangan KUD disamping faktor internal lainnya. Sedangkan dari faktor eksternal, BUMN, BUMS yang memberi peluang usaha kepada KUD merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan pengembangan KUD disamping faktor eksternal lainnya. b) Keberhasilan pengembangan KUD berhubungan positif dengan pendapatan anggota, SHU dan

volume usaha yang terkait dengan usaha anggota, dan pendapatan anggota. c) Keberhasilan pengembangan KUD pada pola PIR (karet dan kelapa sawit) berbeda dibandingkan dengan pola pangan (padi dan palawija).

Abdul Hamid (1994), menganalisis tentang 14 faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha non-program KUD di Jawa Barat. keberhasilan usaha non-program dimaksud adalah bertambah dan berkembangnya usaha non-program serta meningkatkan kemampuan pengurus dalam mengelola usaha KUD. Indikator-indikator yang diukurnya antara lain adalah tidak ada usaha yang merugi, dalam arti semua unit usaha mampu memberikan kontribusi keuntungan kepada KUD serta meningkatnya modal sendiri.

Ramudi Ariffin (2001), membahas mengenai pengaruh skala ekonomi dan biaya organisasi terhadap dampak Koperasi pada KUD pangan di Pantura Jawa Barat. Hasil penelitian yang diperoleh adalah: a) Anggota menerima dampak koperasi melalui pemanfaatan pelayanan yang ditawarkan oleh Koperasi dan skala ekonomi identik dengan volume pemanfaatan pelayanan Koperasi oleh anggota. melalui faktor skala ekonomi, Koperasi menghasilkan dampak dalam bentuk *real economies*. b) Baik skala ekonomi maupun biaya organisasi keduanya termasuk di dalam biaya Koperasi, dengan koefisien elastisitas dapat dijelaskan pengaruh skala ekonomi dan biaya organisasi terhadap dampak Koperasi. c) Dampak Koperasi dalam harga merupakan kesatuan dari dampak *real economies* dan *pecuniary economies*.

Dari penelitian-penelitian diatas dibahas mengenai variabel kinerja keberhasilan koperasi, namun demikian tidak melihat kinerja keberhasilan perusahaan koperasi dari dimensi aspek permodalan. Aspek kualitas aktiva produktif, aspek profitabilitas dan aspek likuiditas, dan dari variabel manfaat ekonomi bagi anggota (promosi ekonomi anggota) tidak diukur dari dimensi efisiensi bunga pinjaman, efisiensi biaya administrasi, efektifitas bunga simpanan dan sisa hasil usaha bagian anggota.

Berdasarkan pada masalah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini untuk mengkaji pengetahuan faktual berupa eksplorasi (teruji secara empirik) tentang pengaruh kompetensi dan komitmen manajemen (pengawas, pengurus, manajer/karyawan) terhadap perubahan struktur modal koperasi dengan menggunakan variabel kinerja keuangan koperasi dan promosi ekonomi anggota sebagai variabel *intervening*, studi pada koperasi simpan pinjam (KSP) dan koperasi kredit (Kopdit) di Jawa Barat.

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori manajemen keuangan yang berkaitan dengan Teori Keagenan (*Agency Theory*) yang banyak dikemukakan oleh tokoh manajemen keuangan, seperti: Jensen dan Meckling (1976: 308), Sharma A (1997: 758), Wiseman RM & Mejia Gomez (1998: 133), Röpke J. (2003: 129). Teori manajemen sumber daya manusia (Athur, 1994; Becker dan Huselid, 1996 dalam Armstrong M, 2003, 178), Dowling & Schuler, 1990, Schuler & Jackson 1987, (dalam Tung, C. H. 2001. 132). Teori struktur modal (Brigham E. F.

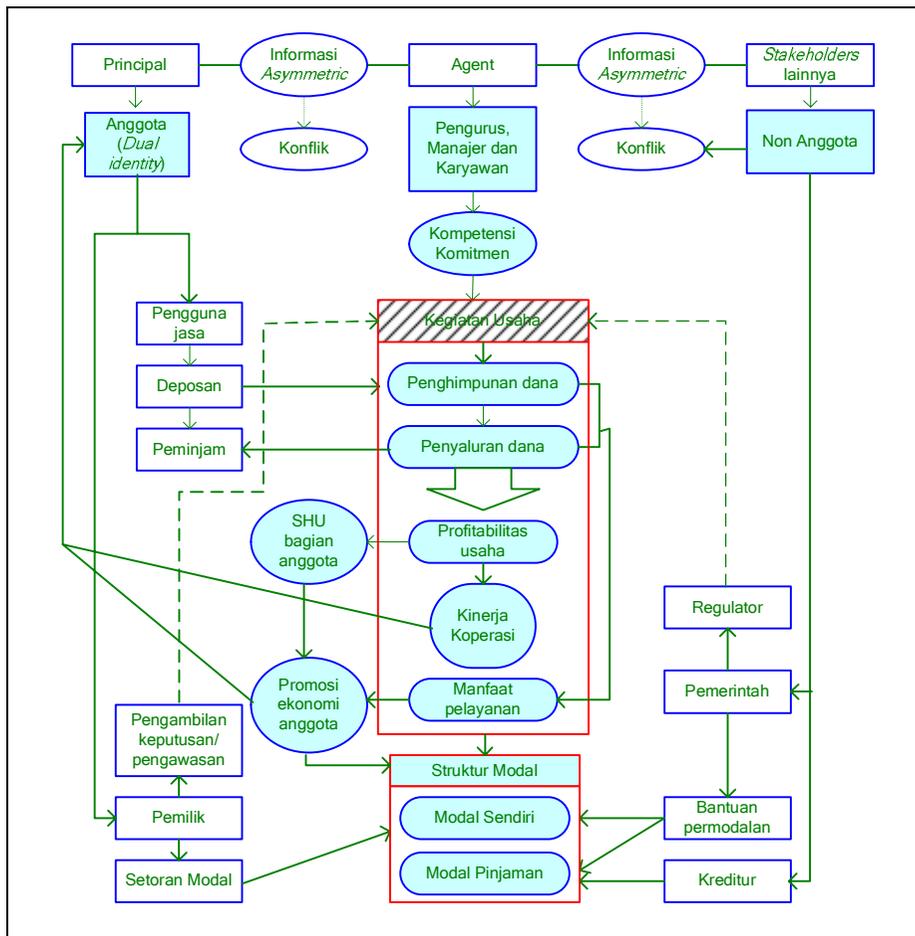
1999:364), Brigham dan Houston (2001: 6), Ghosh et al (2000: 129), Moh'd. M.(1998: 85), Baskin, (1989:26); Crutchley, (1989: 36); Chang dan Rhee, (1990: 21).

Hubungan keagenan antara *principal* dengan *agent*, sebagai: *A contract under which one or more persons (the principal/s) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involve* (Jensen dan Meckling,1976: 308). Masalah keagenan berkaitan dengan hubungan antara *principal* (pemberi kerja) dan *agent* (penerima tugas) untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam manajemen keuangan hubungan keagenan muncul antara pemegang saham dengan manajemen, antara pemegang saham dengan kreditur, dan manajemen dengan kreditur. Pada perusahaan koperasi anggota bertindak sebagai *principal* dan *agent*-nya adalah pengelola (manajemen) koperasi yang terdiri dari pengawas, pengurus, manajer/karyawan. Bagi perusahaan yang telah memisahkan pengelolaan usaha dari pemiliknya dan diserahkan kepada manajemen, keterampilan manajerial dipasok oleh pasar tenaga kerja manajerial, kebutuhan modal dipasok oleh pemegang saham (*stakeholders*) dan pemberi pinjaman (*debt holders*) (Tim LM FE UI, 2000: 5). Dalam hal ini perusahaan dilihat sebagai satu rangkaian kontrak antara pihak-pihak berkaitan (Mamduh Hanafi 2004: 9, Alchian & Demsetz, 1972: 77, Jensen & Mekling, 1976: 135) menyatakan bahwa: *The firm is viewed as a set of contracts among factors of production*. Sumber daya manusia menandatangani kontrak untuk bekerja di perusahaan, atau manajer dikontrak oleh pemilik untuk mengelola perusahaan agar perusahaan tersebut menghasilkan aliran kas yang bisa meningkatkan nilai perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kemakmuran pemilik perusahaan.

Masalah keagenan (*moral hazard*) yang mungkin timbul dalam penggunaan pelayanan koperasi, berbeda dari organisasi lain bahwa pengguna jasa dan pemilik adalah sama orangnya. Hal ini menunjukkan bahwa anggota koperasi memiliki peran ganda (*dual identity*), anggota harus berpartisipasi dalam posisi sebagai pemilik dan di sisi lain juga berpartisipasi sebagai pengguna jasa. Partisipasi anggota memiliki posisi yang sangat menentukan dalam manajemen koperasi, karena partisipasi anggota akan mempengaruhi pelaksanaan manajemen dan kinerja keuangan (M. Chabacib, 2001: 228), akan tetapi pada tahap pelaksanaannya sering timbul berbagai permasalahan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi bobot dari partisipasi anggota (Rully Indrawan, 2004: 62).Röpke J, (2003: 132) membedakan masalah tersebut menjadi *conflict of interest* dan *cost of participation*. Asset perusahaan bersifat lentur/lancar sehingga sulit untuk mengawasi penggunaan *agent*/klien/pelanggan, maka koperasi dapat menjadi solusi yang memadai bagi masalah *moral hazard*. Kelenturan asset biasanya dikombinasikan dengan biaya pengawasan yang tinggi, kondisi inilah yang menimbulkan peluang terjadinya *moral hazard* (Alchian/Woodward, 1988, dalam RöpkeJ., 2003: 124).

Masalah keagenan dalam koperasi simpan pinjam juga muncul, yaitu antara manajemen koperasi simpan pinjam dengan anggota, anggota selain sebagai pemilik juga sebagai nasabah (peminjam dan/atau penabung). Hal ini juga akan menimbulkan masalah keagenan, sepanjang ada beberapa kemungkinan bagi kegagalan (pengembalian dari peminjam) atau kemungkinan gagal dalam mentaati kontrak tabungan (pengambilan uang oleh penabung) baik karena kekurangan uang tunai

maupun ada penyelewengan uang nasabah (Röpke J, 2003: 132). Masih menurut penulis yang sama, masalah meningkat karena uang merupakan asset yang sangat lentur/lancar dan dapat dipakai untuk hal-hal yang tidak direncanakan. Dalam usaha simpan pinjam masalah keagenan juga terjadi antara manajemen dengan kreditur sebagai pemberi pinjaman, dan pemerintah baik sebagai regulator, pembina maupun sebagai penyedia dana (Hibah dan pinjaman dana bergulir). Untuk lebih memperjelas masalah keagenan antara anggota, manajemen, dan *stakeholders* koperasi simpan pinjam/ koperasi kredit dapat dijelaskan pada gambar 6.1.



Gambar 6.1.
Agency Relationship antara Anggota (*Principal*) dengan Manajemen (*Agent*) dan *Stakeholders*

Hubungan *agency* antara *principal* dengan *agent* yang memunculkan konflik kepentingan diantara mereka, dalam organisasi koperasi masalah keagenan (*moral hazard*) dapat diselesaikan dengan menjadikan para *agent* sebagai partisipan dalam menikmati hasil/manfaat perusahaan (pembagian laba bagi para pekerja dan manajer), Röpke J., (1989:131). Sedangkan menurut Jensen & Meckling (1976: 308), berpendapat bahwa masalah keagenan dapat dikurangi dengan kepemilikan orang

dalam (manajemen) dengan asumsi bahwa manajemen akan merasakan langsung akibat dari keputusan yang diambilnya sehingga tidak mungkin manajemen bertindak *opportunistic*. Hal ini sesuai dengan kondisi koperasi selama ini bahwa pengurus dan pengawas dipilih dan diangkat oleh anggota dan mereka berasal dari para anggota itu sendiri, sedangkan manajer/karyawan dapat diangkat dari luar anggota, tetapi setelah menjadi manajer/karyawan biasanya yang bersangkutan juga menjadi anggota.

Pengawas, Pengurus dan manajer/karyawan sebagai *agent* mempunyai kewajiban untuk menjalankan mandat yang telah disepakati dengan anggota untuk memberikan pelayanan yang optimal yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan anggota, demikian juga dengan kreditur dan *stakeholder* lainnya, pengelola koperasi juga mempunyai kewajiban-kewajiban tertentu sesuai dengan yang telah disepakati sebelumnya. Keberhasilan pengelola koperasi dapat diukur dalam bentuk kinerja keuangan perusahaan koperasi dan promosi ekonomi anggota, dengan kinerja koperasi yang baik sebagai hasil dari kompetensi dan komitmen manajemen, maka diharapkan pemilik, kreditur dan *stakeholder* lainnya akan menaruh kepercayaan kepada koperasi, yang diwujudkan dalam bentuk partisipasi anggota, khususnya dalam menyeter modal dan simpanan lainnya, keinginan yang kuat dari kreditur untuk memberikan pinjaman kepada koperasi dan juga pemerintah semakin intensif dalam melaksanakan pembinaan melalui pemberian hibah atau pinjaman dalam bentuk dana bergulir yang kesemuanya dapat memperkuat struktur modal koperasi. Dengan demikian kepercayaan anggota sebagai pemilik dan *stakeholder* lainnya sangat tergantung dari kinerja manajemen dalam melaksanakan mandat yang telah diterima. Sebagai mana banyak disampaikan oleh para ahli melalui penelitiannya, yang menyatakan bahwa faktor-faktor risiko bisnis, posisi pajak, fleksibilitas keuangan dan konservatisme atau agresivitas manajemen merupakan faktor yang menentukan keputusan struktur modal, khususnya pada struktur modal yang ditargetkan (*target capital structure*). (Brigham dan Houston, 2001: 6), Perusahaan dengan reputasi baik bisa memperoleh utang lebih besar karena kreditur percaya bahwa reputasi tersebut akan terus dipertahankan, ada hubungan positif antara reputasi dengan utang. (Wiwattanakantang, 1996)

Konflik keagenan antara *principal* dengan *agent* pada koperasi dapat dikurangi apabila anggota dapat berpartisipasi aktif terhadap koperasinya baik sebagai pemilik maupun sebagai pengguna jasa, Wagner (1995, 395) menyatakan bahwa: *Participation is the mental and emotional involvement of the people in group situation that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them*. Dari definisi tersebut terdapat tiga ide penting yaitu, bahwa partisipasi meliputi keterlibatan, kontribusi dan pertanggungjawaban terhadap kelompok atau organisasi. Sebagai pemilik, anggota selain harus menyeter modal, juga harus secara aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengawasan terhadap jalannya kegiatan koperasinya. Pengambilan keputusan dapat dilaksanakan oleh pengurus sebagai wakil anggota dan fungsi pengawasan dapat Diwakili oleh pengawas yang ditunjuk oleh anggota. Partisipasi anggota diharapkan dapat memecahkan masalah keagenan, sebagaimana pendapat Röpke J. (2003: 124) yang menyatakan bahwa alat utama untuk memecahkan masalah *principal-agent* ini adalah

partisipasi anggota, yang dikendalikan oleh alat partisipasi (*vote, voice, exit*) yang demokratis. Masalah konflik kepentingan antara manajemen dengan pemilik dapat diminimumkan dengan suatu mekanisme pengawasan yang dapat mensejajarkan kepentingan (Wahidahwati, 2002:16). Namun mekanisme pengawasan akan menimbulkan biaya yang disebut sebagai biaya keagenan (*agency cost*) (Jensen & Meckling, 1976: 312).

Hutang dapat mengendalikan penggunaan *free cash flow* secara berlebihan oleh manajemen dan dengan demikian akan mengurangi investasi yang sia-sia. Hal ini bermakna bahwa pengawasan dapat dilakukan oleh pihak eksternal (Kreditur) bagi setiap perusahaan yang memiliki hutang. Distribusi kepemilikan saham diantara para pemegang saham dari luar (*outside shareholders*) seperti *investor institusional* dan *shareholder dispersion* dapat mengurangi *agency cost* (Moh'd M.et al, 1998: 85). Hal ini juga terjadi pada perusahaan koperasi dengan jumlah pemilik yang sangat banyak (*shareholder dispersion*) dengan prinsip *one man one vote*. yang berarti bahwa setiap anggota memiliki kekuasaan yang sama, tidak didasarkan pada banyaknya modal yang disetor. Perusahaan koperasi juga dapat memperoleh pinjaman dari *investor institusional* (Bank, koperasi lainnya, Pusat Koperasi/koperasi Sekunder, Pemerintah, BUMN, dan seterusnya). Karena kepemilikan merupakan sumber kekuasaan yang dapat digunakan untuk mendukung atau sebaliknya menentang keberadaan manajemen, maka konsentrasi atau penyebaran *power* menjadi suatu yang relevan (Masdupi, 2005: 59).

Pendekatan *labor market controls, capital controls* dan ancaman *take over* digunakan untuk mengurangi konflik keagenan (Faisal, 2000). Dalam *labor market controls* pemberian kompensasi kepada *insider* dikaitkan dengan kinerja dan nilai perusahaan, manajemen yang memiliki kinerja yang baik akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik dan lebih mudah mendapatkan pekerjaan lain jika keluar, sebaliknya manajemen dengan kinerja buruk akan kesulitan mendapatkan pekerjaan bila perusahaan tersebut diambil alih oleh pihak lain. Armstrong M. dan Murlis (1998: 53) menyatakan bahwa organisasi berkinerja tinggi memerlukan orang yang berkompentensi tinggi dan perlu memberikan imbalan yang tinggi pula kepada mereka sesuai dengan tingkat kompetensinya dan kontribusinya pada keberhasilan bisnis. Selain itu penulis yang sama juga menyatakan bahwa memberikan imbalan sesuai dengan tingkat kompetensinya, berarti menyampaikan pesan bahwa kompetensi itu penting.

Pendekatan *capital market controls* melalui Rapat Umum Pemegang Saham juga dapat digunakan untuk mengurangi masalah keagenan (Masdupi, 2005: 60), dalam perusahaan koperasi pengawasan ini dilakukan melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT). Pengawasan melalui ancaman *take over* akan mendisiplinkan manajemen sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemilik (*investor*) dan pihak-pihak lain yang memiliki masalah keagenan dengan manajemen, konsekuensinya manajemen dengan kinerja jelek akan tersingkir jika terjadi *take over*.

Selain cara-cara di atas, Crutchely, (1999: 178) menyatakan bahwa perusahaan yang membayar deviden tinggi akan mengurangi masalah keagenan. Hal ini juga didukung dengan pendapat

Easterbrook F (1984: 650). Jensen, Solberg, and Zorn 1992 (dalam Crutchely 1999: 178) telah melakukan pengujian secara simultan terhadap tiga keputusan manajerial dalam keuangan, yaitu *leverage*, *dividend*, dan *insider ownership*, ditemukan bahwa *leverage* dan *dividend* secara simultan mengurangi biaya keagenan. Hal ini sebagai petunjuk bahwa salah satu tujuan pemilik perusahaan melakukan investasi dalam perusahaannya adalah untuk meningkatkan kemakmurannya, maka tugas manajemen adalah mengambil keputusan investasi, pendanaan dan likuiditas dengan tujuan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham (Mamduh M. Hanafi, 2004: 3). Perwujudan kemakmuran ini dapat diterima oleh pemegang saham dalam bentuk deviden. Pada perusahaan koperasi peningkatan kemakmuran anggota yang utama diperoleh dalam bentuk manfaat ekonomi (promosi ekonomi anggota) dan dividen berupa pembagian sisa hasil usaha.

Manajemen mempunyai tugas yang sangat berat untuk menyeimbangkan permasalahan ini dalam upaya untuk melayani kepentingan semua pihak, hal ini merupakan tugas yang harus dilaksanakan oleh manajemen sesuai dengan kontrak yang telah disepakati antara pihak pemilik dengan manajemen atau antara manajemen dengan kreditur. Pada perusahaan koperasi, manajemen harus menjalankan mandat dari para anggota yang berfungsi sebagai pemilik dan pengguna jasa. Untuk menjalankan mandat tersebut diperlukan upaya-upaya yang strategis dengan meningkatkan kapabilitas dan komitmennya agar perusahaan koperasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif sesuai dengan harapan para anggota.

Upaya-upaya untuk mengurangi permasalahan (konflik kepentingan) antara manajemen dengan anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa (nasabah), dengan kreditur atau pemerintah sebagai pihak ketiga, diperlukan manajemen koperasi yang memiliki kualitas yang handal dan profesionalisme yang memadai. Manajemen yang handal akan memberi keyakinan bagi anggota sehingga mereka tidak ragu-ragu untuk terlibat secara partisipatif dalam kegiatan koperasi (Rully Indrawan, 2004: 61). Röpke J. (2002: 28) menyatakan:

Human capital in the form of entrepreneurial competencies is the critical component required for structural change in general, and cooperative development in particular. It is the factor responsible for generating new cooperative opportunities (by radical innovations generating new markets, locating new cheaper sources of input etc.)

Banyak penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa manajemen sebagai kumpulan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi, merupakan salah satu input yang sangat menentukan terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Schuler and Jackson, (1987: 207), Huselid, Schuler and Jackson (1997: 171) Wright and McMahan, (1992: 295), Nilai tambah diciptakan oleh manusia (Armstrong, M. 2003: 179). Manusia pada berbagai level dalam organisasi yang menciptakan visi, menetapkan nilai dan misi, menetapkan tujuan, mengembangkan rencana strategik dan mengimplementasikan rencana tersebut dalam kesesuaian dengan nilai yang mendasarinya.

Perusahaan melalui *human capital* yang dimilikinya diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan, strategi manajemen sumber daya manusia memfasilitasi pengembangan pekerjaan yang diperlukan dalam strategi persaingan bisnis sehingga tujuan organisasi dan misinya akan tercapai (Collin, 1998, dalam Tung C. H. 2001: 132). Secara bertahap dijelaskan keterkaitan antar variabel yang dikaji dalam penelitian ini, berdasarkan pada teori atau hasil penelitian yang telah dilakukan para peneliti sebelumnya.

6.3. Keterkaitan Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen dengan Kinerja Keuangan Koperasi

Secara internal, salah satu ukuran keberhasilan organisasi bisnis seperti halnya koperasi dapat dinilai dari aspek kinerja keuangannya, baik dari unsur asset, kewajiban, dan modal sendiri yang dimiliki, maupun pendapatan yang diterima dan beban usaha yang harus ditanggung. Kinerja keuangan yang baik menunjukkan keberhasilan yang dapat dicapai oleh pengelola organisasi secara keseluruhan, untuk memperoleh kinerja keuangan yang memadai diperlukan modal intelektual yang tinggi dari para pengelola. Kinerja (*performance*) adalah suatu ukuran tertentu yang mengindikasikan keberhasilan capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Pihak atau pelaku yang dimaksudkan bisa organisasi (*organizational performance*) maupun individual (*individual performance*), tergantung tingkatan analisis yang dilakukan.

Hasil pengamatan Walton 1985 (Armstrong M 2003: 259) menunjukkan bahwa peningkatan kinerja akan terjadi jika organisasi dari pendekatan berorientasi kontrol tradisional terhadap manajemen tenaga kerja, yang terletak pada perintah yang telah ada, melaksanakan kontrol dan mencapai efisiensi dalam penerapan tenaga kerja. Banyak pakar manajemen sumber daya manusia mengandalkan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia sebagai kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi, dengan membentuk kompetensi dan komitmen manajemen baik secara individu maupun kelompok guna memenuhi kebutuhan organisasi dan mengintegrasikan kompetensi dan komitmen manajemen dalam proses bisnis koperasi dan sistem manajemen yang dijalankan oleh koperasi. Konsekuensinya manajemen harus memiliki kemampuan yang mandiri, yaitu sebagai *Human Resources Champion*, sumber daya manusia yang dapat diandalkan sebagai modal intelektual yang menjadi asset yang bernilai bagi perusahaan dan menjadi bagian penting dalam peningkatan profitabilitas perusahaan. Ulrich D, (1997: 20) menyatakan bahwa untuk menghadapi tantangan bisnis yang ada, perusahaan harus membentuk kemampuan organisasi yang baru yang dapat dihasilkan dari pendefinisian dan pengembangan ulang pelaksanaan sumber daya manusia.

Strategi manajemen sumber daya manusia memfasilitasi pengembangan strategi persaingan bisnis sehingga tujuan organisasi dan misinya akan tercapai (Guest, 1987 dalam Tung C. H., 2001: 132); Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, dengan memanfaatkan perilaku tenaga kerja untuk mendorong kesuksesan strategi kompetitif perusahaan (Dowling & Schuler, 1990, dalam Tung C. H., 2001: 132). Pendekatan strategi manajemen sumber daya manusia yang konsisten akan membentuk *human capital* (*knowledge*, *skill* dan *ability*) secara kolektif dari sumber daya manusia,

yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan bisnis, juga berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan (Schuler and Jackson, 1987: 207), (Tung C. H, 2001: 134; Wright and McMahan, 1992: 29; Huselid, Schuler and Jackson 1997:185). Hal ini sejalan dengan pendapat Beer 2001 (dalam Ratno Purnomo, 2003: 261), bahwa kapabilitas organisasi seperti koordinasi dan *team work*, komitmen dan saling percaya, kompetensi (teknis dan kepemimpinan), komunikasi yang terbuka, kreatifitas dan kapasitas untuk konflik yang konstruktif serta pembelajaran merupakan sumber untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Human capital dan *social capital* perusahaan mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja perusahaan (Penings, Lee & Witteloostuijn 1998: 437). Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Wright and McMahan, 1992: 295) yang menyatakan bahwa *human capital* perusahaan mempunyai pengaruh penting terhadap keberhasilan perusahaan. Röpke J, (2002: 28) juga berpendapat bahwa *human capital* dalam bentuk kompetensi *entrepreneurship* merupakan komponen penting yang diperlukan dalam perubahan organisasi pada umumnya dan pengembangan koperasi pada khususnya, ini merupakan faktor untuk memanfaatkan setiap kesempatan melalui inovasi, pasar baru dan memberikan harga input. Sumber Daya Manusia yang dapat diandalkan sebagai modal intelektual (*Human Capital*) yang menjadi asset yang bernilai bagi perusahaan dan menjadi bagian penting dalam peningkatan profitabilitas perusahaan (Laing & Weir, 1999: 30). Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Armstrong M, 2003, 178).

Sejak dikenalkan oleh Mowday et al(1978,dalam Luthans 1998). Komitmen organisasi sudah banyak diteliti, baik kedudukannya sebagai variabel *antecedent*, mediator maupun konsekuensi. Beberapa penelitian telah menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel *antecedent* dari faktor tahapan masa kerja (Gregersen 1993: 31), tahapan karir (Allen & Meyer 1993: 49), suasana pekerjaan (Somers & Birnbaum 1998: 621). Komitmen organisasional sebagai konsekuensi dari keadilan organisasional, faktor-faktor yang berkaitan dengan biografis dan pekerjaan karyawan (Meyer SC 1999: 15).

Komitmen adalah bentuk loyalitas yang konkrit yang dapat dilihat dari sejauhmana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan (Syafarudin Alwi, 2001: 50). Jika sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi berkomitmen terhadap organisasinya, diharapkan akan lebih produktif, komitmen organisasional menunjukkan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Luthans (1998,) menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja, serta pengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja. Gregersen (1993: 31) menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasional (*organizational civic behavior-OCB*), yang merupakan manifestasi dari kinerja ekstra peran

organisasional dari karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa setelah melewati masa kerja tertentu, terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja ekstra peran, sementara Somers & Birnbaum (1998: 621) juga membuktikan bahwa pengaruh berbagai konstruk pekerjaan yang berkaitan dengan komitmen terhadap kinerja

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dalam pembinaan dan pengembangan koperasi akan menghasilkan koperasi-koperasi yang mampu bersaing (Fatimah, 2003); Kinerja keuangan yang dicapai oleh KUD dipengaruhi oleh sinergi dari kualitas manajemen, partisipasi anggota dan lingkungan usaha serta pelaksanaan manajemen yang ada di KUD (M. Chabachib 2001). Sumber Daya Manusia yang dapat diandalkan sebagai modal intelektual/Human Capital yang menjadi aset yang bernilai bagi perusahaan dan menjadi bagian penting dalam peningkatan profitabilitas perusahaan (Mulyadi, 2001: 288, Laing & Weir, 1999: 30, Ulrich D, 1997:14, 1998: 1).

6.4. Keterkaitan Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen dengan Promosi Ekonomi Anggota Koperasi

Tugas manajemen adalah mengambil keputusan investasi, pendanaan dan likuiditas dengan tujuan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham (Mamduh M. Hanafi, 2004: 3), perwujudan kemakmuran ini dapat diterima oleh pemegang saham dalam bentuk dividen dan *capital gain*, sedangkan pada perusahaan koperasi peningkatan kemakmuran anggota sebagai pengguna jasa dan pemilik dapat diwujudkan dalam bentuk manfaat ekonomi (promosi ekonomi anggota) yang langsung diterima pada saat transaksi dan dividen berupa pembagian sisa hasil usaha.

Keterlibatan dan kontribusi manajemen dalam implementasi strategi koperasi dari sudut manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang penting sehingga sumber daya manusia diletakkan sebagai *strategic partner* (Ulrich D, 1998). Secara tradisional perusahaan termasuk koperasi memiliki kecenderungan menilai keberhasilan dari organisasinya (kinerja perusahaan) hanya dilihat dari pengembalian yang diterima atau *financial performance*, yang hanya memperhitungkan kontribusi modal dalam bentuk asset dan modal kerja untuk menghasilkan laba, pendekatan ini dirasakan kurang adil jika tidak mempertimbangkan aspek lain sesuai dengan jati diri, visi, misi, dan tujuan organisasi koperasi.

Perusahaan koperasi berfungsi sebagai alat dari organisasi koperasi untuk melaksanakan berbagai keputusan bisnis yang telah ditetapkan dalam program kerja. Menurut Ramudi Ariffin (2003: 94), manajemen perusahaan koperasi mengemban dua tugas sekaligus, yaitu: (1) Meningkatkan kondisi ekonomi rumah tangga anggota melalui pelayanan yang diberikan kepada mereka dan sekaligus, (2) Mengembangkan perusahaan koperasi melalui kekuatan partisipasi anggota, sehingga keberhasilan organisasi koperasi harus dinilai berdasarkan ke dua tugas tersebut, yaitu harus menghasilkan manfaat bagi anggota sekaligus terdapat peningkatan kinerja perusahaan koperasi. Perbaikan kondisi ekonomi anggota dapat bersifat kuantitatif, maupun kualitatif yang merupakan dampak pelayanan koperasi terhadap rumah tangga anggota. Dampak kuantitatif misalnya efisiensi biaya,

peningkatan volume penjualan atau harga jual, berkurangnya atau hilangnya risiko-risiko usaha dan lain-lain. Dampak kualitatif misalnya dalam hal kontinuitas layanan, mutu layanan, terbentuknya *brand image* atau *brand preference* dan sebagainya.

Koperasi adalah lembaga ekonomi yang berorientasi pada pemberian pelayanan kepada anggota (*service oriented firm*), karena itu agar anggota selalu termotivasi untuk memanfaatkan pelayanan koperasi maka setiap bentuk layanan yang diberikan hendaknya memberi manfaat yang optimal sehingga anggota akan memiliki kepuasan tersendiri sebagai anggota koperasi. Fungsi anggota sebagai pelanggan selalu menuntut memperoleh kepuasan dalam bentuk pelayanan yaitu pelayanan yang dapat memberikan manfaat lebih (keunggulan kompetitif) dibandingkan dengan bila anggota bertransaksi dengan pihak non koperasi.

Penelitian yang dilakukan pada Koperasi Unit Desa dan Koppontren menunjukkan bahwa, perkembangan kinerja organisasi koperasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan ketua pengurus dan manajer dalam pengelolaan kegiatan organisasi, pengendalian terhadap kebijakan organisasi koperasi (A.A. Anwar Prabu M, 2001: 135). Kinerja yang dicapai oleh KUD dipengaruhi oleh sinergi dari kualitas manajemen, partisipasi anggota dan lingkungan usaha serta pelaksanaan manajemen yang ada di KUD. M. Chabachib (2001).

Sutaryo Salim (2004: 8), menyatakan bahwa kompetensi dan komitmen sumber daya manusia koperasi dalam melaksanakan jati diri koperasi (identitas ganda, karakteristik koperasi, prinsip koperasi dan ekonomi, serta partisipasi) menentukan tingkat keberhasilan koperasi (anggota, perusahaan koperasi dan pembangunan). Manajer yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan dan strategi korporat, serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan (Lako A., 2004: 130, Ulrich D, 1998 : 1, Beer, 2001, dalam Ratno Purnomo, 2003: 261; Tompson J. L., 1998: 219). Wirausaha koperasi harus memiliki kompetensi sebagai strategi dalam memanfaatkan setiap kesempatan yang berhubungan dengan arsitektur koperasi dan inovasi dalam hubungannya dengan promosi anggota (Ropke J, 2002: 6). Dalam upaya untuk memenuhi tugas manajemen dan keberhasilan manajer koperasi diperlukan sejumlah kemampuan yang spesifik (Wagner, H, 1994: 580). *Human capital* dalam bentuk kompetensi *entrepreneurship* merupakan komponen penting yang diperlukan perubahan organisasi pada umumnya dan pengembangan koperasi pada khususnya, ini merupakan faktor untuk memanfaatkan setiap kesempatan melalui inovasi, pasar baru dan memberikan harga input.

Beberapa pendapat dari pakar lain menyatakan bahwa, komitmen karyawan kepada nilai-nilai organisasi menunjukkan kemauan untuk bekerja secara sungguh-sungguh guna mencapai tujuan organisasi (Iverson, 1996: 36). Komitmen adalah bentuk loyalitas yang konkrit yang dapat dilihat dari sejauhmana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan organisasi. Tanpa komitmen yang kuat dari para pegawai maka upaya organisasi untuk menghadirkan pelayanan yang berkualitas akan mengalami kegagalan, (Thornhill A, 1996: 14). Salah satu asset perusahaan yang mampu menjadi sarana atau media untuk

meningkatkan kinerja perusahaan adalah pegawai-pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada bidang tugas yang menjadi jawabnya (Worsfold, 1999: 340). Dedikasi dan kemampuan pengurus, manager, pengawas dan pengadaan modal intern, serta pembinaan oleh pemerintah berpengaruh terhadap kemampuan pelayanan koperasi baik pada Koperasi Pegawai Negeri maupun Koperasi Karyawan. (Fatimah, 2003).

6.5. Keterkaitan Kompetensi dan Komitmen Manajemen Dengan Perubahan Struktur Modal

Struktur modal berkaitan dengan kombinasi sumber modal yang dimiliki oleh suatu perusahaan baik modal sendiri maupun modal pinjaman. Struktur modal merupakan bagian yang dapat mengoptimalkan kontrak antara manajemen dengan pemilik, struktur modal berperan terhadap pengurangan masalah keagenan antara sumber daya manusia (manajemen) dengan dan penyandang dana (investor) (Chang C. 1992: 1141). Struktur modal berkaitan dengan kemampuan manajemen dalam memberikan kepuasan dan kepercayaan yang tinggi kepada pihak investor (pemilik), kreditur dan pihak lainnya sehingga mereka berkeinginan untuk menginvestasikan atau meminjamkan dananya kepada koperasi. Struktur modal suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor konservatisme atau agresivitas manajemen (Brigham dan Houston, 2001: 6); Di sisi lain, *stakeholder* akan menaruh kepercayaan kepada koperasi untuk menanamkan dananya bila memperoleh kepuasan terhadap aktivitas yang telah dilakukan, kepuasan *stakeholder* adalah keadaan emosional yang menyenangkan. Dari hasil penelitian tentang kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa di dalam pelayanan jasa, kepuasan seorang pelanggan berhubungan langsung dengan: (1) Suasana hati/perasaan pelanggan terhadap penyedia jasa; (2) harapan terhadap kinerja kompetensi perusahaan di masa depan; (3) Sikap serta hasrat untuk mau meneruskan hubungan dengan penyedia jasa (Bernd S, 1997: 238).

Kepercayaan yang tinggi dideskripsikan sebagai partisipasi organisasi pada berbagai ragam tujuan dan nilai, saling mendukung terhadap kewajiban jangka panjang yang beragam, saling menawarkan dukungan spontan tanpa secara sempit memperhitungkan biaya atau mengantisipasi transaksi jangka pendek apapun. Mengkomunikasikan secara jujur dan bebas siap untuk meletakkan kesejahteraan ke dalam setiap tangan orang lain dan saling memberikan keuntungan dari ketidakpastian apapun yang mungkin timbul dengan menghargai niat baik dan motivasi. (Fox, 1973, Armstrong M., 2003: 266).

Masalah keagenan berkaitan dengan hubungan antara *principal* (pemberi kerja) dan *agent* (penerima tugas) untuk melaksanakan pekerjaan. Jensen dan Meckling (1976: 308), Anurag Sharma (1997: 758), Wiseman RM & Mejia Gomez (1998: 133), Röpke J. (2003: 129). Dalam manajemen keuangan hubungan keagenan muncul antara pemegang saham dengan manajemen, antara pemegang saham dengan kreditur, dan manajemen dengan kreditur. Pada perusahaan koperasi anggota bertindak sebagai *principal* dan *agent*-nya adalah pengelola (manajemen) koperasi yang terdiri dari pengawas, pengurus, manajer/karyawan), bagi perusahaan yang telah memisahkan

pengelolaan usaha dari pemiliknya dan diserahkan kepada manajemen. Keterampilan manajerial dipasok oleh pasar tenaga kerja manajerial, kebutuhan modal dipasok oleh pemegang saham (*stockholders*) dan pemberi pinjaman (*debt holders*) (Tim LM FE UI, 2000: 5). Dalam hal ini perusahaan dilihat sebagai satu rangkaian kontrak antara pihak-pihak berkaitan. Karyawan menandatangani kontrak untuk bekerja di perusahaan, atau manajer dikontrak oleh pemegang saham untuk mengelola perusahaan agar perusahaan tersebut menghasilkan aliran kas yang bisa meningkatkan nilai perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kemakmuran pemilik perusahaan. Masalah keagenan dalam koperasi simpan pinjam juga muncul, yaitu antara manajemen dengan anggota, anggota selain sebagai pemilik juga sebagai nasabah (peminjam dan/atau penabung). Hal ini juga akan menimbulkan masalah *moral hazard*, sepanjang ada beberapa kemungkinan bagi kegagalan (pengembalian dari peminjam) atau kemungkinan gagal dalam menaati kontrak tabungan (pengambilan uang oleh penabung) baik karena kekurangan uang tunai maupun ada penyelewengan uang nasabah (Ropke J., 2003:132).

Manajemen Koperasi berkaitan dengan pengelolaan organisasi dan kegiatan, anggota dan program kerja (Ramudi Ariffin, 2003: 83). Hal ini juga disampaikan oleh David Korten, dalam Röpke J. (2003: 52) yang menyampaikan model kesesuaian partisipasi (*fit model*) yang menyatakan bahwa partisipasi anggota tergantung pada tiga unsur yaitu, program, manajemen koperasi, dan keinginan anggota, adanya kesesuaian dari ketiga unsur tersebut maka partisipasi anggota akan efektif. Komponen-komponen tersebut berinteraksi sebagai pencerminan dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, program kerja berisi sejumlah rencana tindakan yang harus dijalankan manajemen, program kerja disetujui dan disahkan oleh rapat anggota, maka hal ini merupakan mandat dari anggota yang harus dijalankan oleh pengelola organisasi (manajemen) dalam bentuk kegiatan usaha. *Cooperative effect* dihasilkan dari beberapa kebijakan manajemen koperasi dan interaksi atau sinergi dari anggota, pengurus, pengelola, dan karyawan (Hanel A., 1988: 61, Yuyun W. 1997). Koperasi sebagai badan usaha mempunyai tugas meningkatkan kesejahteraan anggota, peningkatan kesejahteraan anggota merupakan modal usaha yang modal pertamanya berasal dari anggota, dengan pengembangan selanjutnya berasal dari SHU dan besarnya cadangan (Yuyun Wirasmita 1995, dalam Sutaryo Salim, 2000).

Kapasitas *intellectual capital* dapat dilihat dari sisi komitmen yang dimiliki manajemen dalam mengaktualisasikan dan mengintegrasikan ke dalam proses manajemen serta komitmen dalam menjalankan visi, misi dan tujuan koperasi, maka komitmen manajemen diharapkan akan berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan asset fisik secara signifikan untuk menghasilkan manfaat bagi anggota koperasi. Ropke J. (2002: 20) menyebutkan bahwa "*the main function of cooperative entrepreneurs consist in discovering and implementing opportunities for creating value for its members (as users of the output and owners of the cooperative enterprise)*).

Distribusi kepemilikan saham diantara para pemegang saham dari luar (*outside shareholders*) seperti *investor institutional* dan *shareholder dispersion* dapat mengurangi *agency cost* (Moh'd et al,

1998: 85). Kepemilikan merupakan sumber kekuasaan yang dapat digunakan untuk mendukung atau sebaliknya menentang keberadaan manajemen, maka konsentrasi atau penyebaran *power* menjadi suatu yang relevan, (Masdupi, 2005: 59).

Pengurangan konflik keagenan juga dapat dilakukan melalui pendekatan *labor market controls*, *capital controls* dan ancaman *take over* (Faisal, 2000). Dalam *labor market controls* pemberian kompensasi kepada *insider* dikaitkan dengan kinerja dan nilai perusahaan, Manajer yang memiliki kinerja yang baik akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik dan lebih mudah mendapatkan pekerjaan lain jika keluar, sebaliknya manajer dengan kinerja buruk akan kesulitan mendapatkan pekerjaan bila perusahaan tersebut diambil alih oleh pihak lain. Pendekatan *capital market controls* melalui Rapat Umum Pemegang Saham juga dapat digunakan untuk mengurangi masalah keagenan (Masdupi, 2005: 60). Dalam perusahaan koperasi pengawasan ini dilakukan melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT). Pengawasan melalui ancaman *take over* akan mendisiplinkan manajemen sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemilik (*investor*) dan pihak-pihak lain yang memiliki masalah keagenan dengan manajemen, konsekuensinya manajemen dengan kinerja jelek akan tersingkir jika terjadi *take over*.

Upaya-upaya untuk mengurangi permasalahan (konflik kepentingan) antara manajemen dengan anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa (nasabah), dan dengan kreditur atau pemerintah sebagai pihak ketiga, diperlukan manajemen koperasi yang memiliki kualitas yang handal dan profesionalisme yang memadai. Manajemen yang handal akan memberi keyakinan bagi anggota sehingga mereka tidak ragu-ragu untuk terlibat secara partisipatif (Rully Indrawan, 2004: 61). Seluruh manajemen koperasi simpan pinjam/usaha simpan pinjam harus memandang bahwa usaha simpan pinjam adalah merupakan bisnis “kepercayaan”, dengan sendirinya “*membangun kepercayaan anggota dan masyarakat*” adalah modal utama yang harus dilakukan oleh manajemen koperasi simpan pinjam (Dawam Rahardjo, 1997: 452)

Kompetensi manajemen yang didukung dengan komitmen manajemen yang tinggi, dapat memberikan manfaat bagi anggota dan menghasilkan kinerja koperasi yang tinggi, sehingga kepercayaan anggota dan pihak lain (kreditur, pemerintah, dan sebagainya) akan meningkat, dengan demikian partisipasi kontributif dan insentif anggota akan meningkat, demikian juga dengan kepercayaan pihak ketiga dalam pemberian pinjaman dan pemupukan modal asing. Penelitian dalam bidang bisnis jasa yang dilakukan oleh Young (1995: 389), diketahui bahwa komitmen dapat berkembang dan tumbuh dengan subur manakala kepercayaan, kepuasan, ikatan sosial, dan hubungan dengan pihak investor mampu terjalin dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah keyakinan kepada pihak yang kita andalkan akan memenuhi harapan kita mengenai mereka (Shaw, 1997 dalam Armstrong M. 2003: 266)

Partisipasi anggota akan efektif, bila program sesuai dengan keinginan anggota dan kebutuhan anggota. Demikian pula bila manajemen yang dikembangkan mampu mengimbangi *penetrasi* program, faktor penyebab anggota bersedia berpartisipasi adalah keadaan manajemen M. Amin (1985) dalam Rully Indrawan (2003: 58). Keputusan anggota bergabung dengan koperasi akan

tergantung kepada penilaian terhadap perangsang ekonomi yang dapat diberikan oleh manajemen koperasi kepada mereka (Röpke J, 1985: 9; Hanel A, 1989: 61; Chukwu 1990: 10; Ramudi Arifin 2003: 31). Peningkatan partisipasi kontribusi dan insentif adalah dengan sungguh-sungguh manajemen koperasi mengutamakan promosi kepentingan anggota dengan menjalankan efisiensi operasional dan adanya penyesuaian antara kebutuhan anggota dengan program usaha yang mencerminkan penyesuaian antara kebutuhan anggota dengan kemampuan manajemen (Sutaryo Salim 2000: 5). Kepuasan *stakeholder* dalam hal ini pihak-pihak terkait seperti pemilik, investor, kreditur, pemerintah, pelanggan dan lainnya adalah kepuasan yang akan diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan/organisasi (Flippo, 1996, Harris, 2000, Dessler, 1999). Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kepuasan *stakeholder* dapat dicapai dengan imbalan dan pemeliharaan yang baik, karena unsur *stakeholder* berkaitan satu sama lainnya antara karyawan, manajemen, konsumen, pemasok dan pemerintah (Cassio, 1992, Siagian, 2000).

Mekanisme penggunaan hutang di dalam struktur modal merupakan salah satu upaya pihak pemilik untuk mengatasi masalah keagenan yang timbul. Penggunaan hutang akan mencegah manajer untuk menggunakan *free cash flow* secara berlebihan bagi kepentingan pribadinya (Jensen dan Meckling, 1976, dalam Chyntia A. Utama 2002: 17). Hal ini terjadi karena; a). perusahaan harus menyediakan arus kas bagi pembayaran bunga pinjaman secara reguler dan tetap jumlahnya dan b). kekurangan arus kas menimbulkan risiko gagal bayar (*default*) sehingga kreditur akan menyita asset perusahaan dan manajer akan kehilangan pekerjaan. Dengan demikian struktur modal tertentu akan menuntut kinerja manajemen dalam mengelola koperasi agar ancaman tersebut tidak terjadi dan akan menimpa manajemen. Hutang dapat meningkatkan kinerja manajer akibat kekhawatiran kehilangan pekerjaan dan jika kinerjanya meningkat, pemilik akan bersedia membayar simpanan, kreditur akan memberikan tambahan dana walaupun dengan bunga yang relatif rendah dan tidak menuntut persyaratan tambahan.

6.6. Keterkaitan Kinerja Keuangan dan Promosi Ekonomi Anggota dengan Perubahan Struktur Modal Koperasi

Kinerja keuangan koperasi dan promosi ekonomi anggota, keduanya merupakan ukuran keberhasilan organisasi koperasi dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan koperasi berfungsi sebagai alat dari organisasi koperasi untuk melaksanakan berbagai keputusan bisnis yang telah ditetapkan dalam program kerja. Menurut Ramudi Arifin (2003: 94), manajemen perusahaan koperasi mengemban dua tugas sekaligus, yaitu: (1) meningkatkan kondisi ekonomi rumah tangga anggota melalui pelayanan yang diberikan kepada mereka dan sekaligus, (2) mengembangkan perusahaan koperasi melalui kekuatan partisipasi anggota, sehingga keberhasilan organisasi koperasi harus dinilai berdasarkan ke dua tugas tersebut, yaitu harus menghasilkan manfaat bagi anggota sekaligus terdapat peningkatan kinerja perusahaan koperasi. Sedangkan Hanel A, (1985: 76) menyatakan bahwa, keberhasilan organisasi koperasi dibagi menjadi tiga kriteria yang disebut sebagai *tripartite*, yaitu: (1) Efisiensi di dalam mempromosikan ekonomi anggota, (2) Efisiensi didalam menjalankan perusahaan koperasi, dan (3) Efisiensi dalam memberikan sumbangan

terhadap pembangunan sosial ekonomi masyarakat. Kinerja organisasi koperasi harus diukur dari tujuan perusahaan koperasi dengan memperhatikan jati dirinya yang meliputi definisi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi yang harus dianutnya, sehingga merupakan pembeda antara perusahaan koperasi dengan non koperasi.

Keanggotaan koperasi berlaku prinsip sukarela. Artinya, anggota koperasi sebagai unit ekonomi memiliki kebebasan untuk memilih menjadi anggota koperasi atau tidak. Keputusan anggota akan tergantung kepada penilaian terhadap perangsang ekonomi yang dapat diberikan oleh koperasi kepada mereka (Röpke J., 1985: 9; Hanel A., 1988: 61; Chukwu 1990: 10; Ramudi Ariffin 2003: 31). Anggota akan berpartisipasi terhadap koperasi apabila perusahaan koperasinya menawarkan pelayanan barang dan jasa yang relatif lebih baik dibanding perusahaan lain (Hanel A., 1985: 32, Yuyun W., 1997, Röpke J., 2002); Untuk meningkatkan partisipasi kontribusi dan insentif adalah dengan sungguh-sungguh koperasi mengutamakan promosi kepentingan anggota dengan menjalankan efisiensi operasional dan adanya penyesuaian antara kebutuhan anggota dengan program usaha yang mencerminkan penyesuaian antara kebutuhan anggota dengan kemampuan manajemen (Sutaryo Salim, 2000: 5);

Kepuasan anggota dalam menerima pelayanan menjadi ukuran tersendiri bagi keberhasilan koperasi. *The co-operative effect can generally be said to be that degree of extra satisfaction with a member derives as a result of participating in the co-operative as compared to working alone* (Chukwu, 1990: 24). Bentuk keberhasilan koperasi biasanya relatif sulit untuk diukur secara finansial, biasanya penghematan harga dan biaya yang menjadi ukuran keberhasilan koperasi, *any surplus arising out of the operation of a credit union belong to the members, is distributed among them or directed to improve services* (Baker C., 1994: 186)

Meningkatkan partisipasi anggota atau loyalitas anggota, koperasi perlu meningkatkan mutu pelayanan terhadap anggota (Rachmad, 1993: 45, Storbache, 1994: 26, Bernd, S. 1997: 247). Setiap anggota (calon anggota) akan menilai keputusannya untuk memasuki dan mempertahankan/memelihara secara aktif hubungannya dengan organisasi koperasi, jika seluruh insentif (perangsang) yang diperoleh lebih besar (atau sekurang-kurangnya sama besar) dengan kontribusi (sumbangan) yang harus diberikan (Hanel A, 1988: 60). Anggota berpartisipasi bila sumbangan yang diberikan akan memperoleh insentif yang lebih baik. Manfaat Koperasi mempunyai pengaruh relatif besar terhadap partisipasi kontributif dan partisipasi insentif. (Chaska, 2003).

Stakeholders juga akan memberikan kontribusi terhadap koperasi, terutama kreditur dan pemerintah bila merasa yakin terhadap keberhasilan kinerja perusahaan koperasi, manfaat yang dihasilkan bagi anggota dan kinerja para pengelolanya, hal ini sejalan dengan Dahlan Siamat (1999: 85) menyatakan bahwa: kepercayaan masyarakat pada suatu bank jelas akan mempengaruhi kemampuan dalam menghimpun dana dari berbagai sumber terutama dari masyarakat dan institusi, tingkat kepercayaan tersebut dipengaruhi oleh kinerja bank yang bersangkutan, posisi keuangan, kapabilitas, integritas serta kredibilitas manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat yang

menyatakan bahwa kepuasan *stakeholder* dapat dicapai dengan imbalan dan pemeliharaan yang baik, karena unsur *stakeholder* berkaitan satu dengan lainnya, karyawan, pemilik, konsumen, manajemen, pemasok, distributor, kreditur dan pemerintah (Cascio; 1992, Harris; 2000).

Bagi koperasi simpan pinjam yang memiliki kinerja kesehatan yang memenuhi syarat minimal akan mudah memperoleh peluang menghimpun dana dari berbagai sumber terutama dari anggota, masyarakat dan institusi lainnya termasuk untuk memperoleh kredit lebih besar. Khususnya mengenai kinerja likuiditas sering kali menjadi bahan pertimbangan lembaga keuangan dalam menyalurkan kreditnya. Seluruh manajemen koperasi simpan pinjam/usaha simpan pinjam harus memandang bahwa usaha simpan pinjam adalah merupakan bisnis "kepercayaan" (Dawam Rahardjo 1997: 452). Dengan demikian kinerja bisnis termasuk kinerja kesehatan koperasi simpan pinjam akan sangat menentukan kesediaan *shareholder* dan *stakeholder* baik anggota maupun non anggota untuk menyimpan dananya pada usaha tersebut.

Partisipasi kontribusi dan insentif dari anggota diharapkan dapat memperkuat modal sendiri koperasi, dari partisipasi kontribusi anggota diharapkan akan aktif membayar simpanan wajib dan simpanan lainnya dalam rangka memupuk modal sendiri koperasi, dan dari partisipasi insentif dalam pemanfaatan pelayanan koperasi diharapkan dapat menghasilkan surplus yang sebagian dapat disisihkan untuk memupuk modal sendiri berupa cadangan, selain itu anggota juga diharapkan dapat aktif menyimpan dananya pada koperasi, atau anggota juga dapat memberikan pinjaman kepada koperasi. Non anggota (kreditur) yang menaruh kepercayaan kepada koperasi dapat meningkatkan besarnya modal pinjaman koperasi, dari pemerintah sebagai regulator diharapkan secara nyata dan kontinyu untuk memberikan bantuan pemupukan modal baik dalam bentuk hibah maupun pinjaman. Ini semua dapat terlaksana bila koperasi memiliki kinerja yang baik yang didukung oleh manajemen yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi.

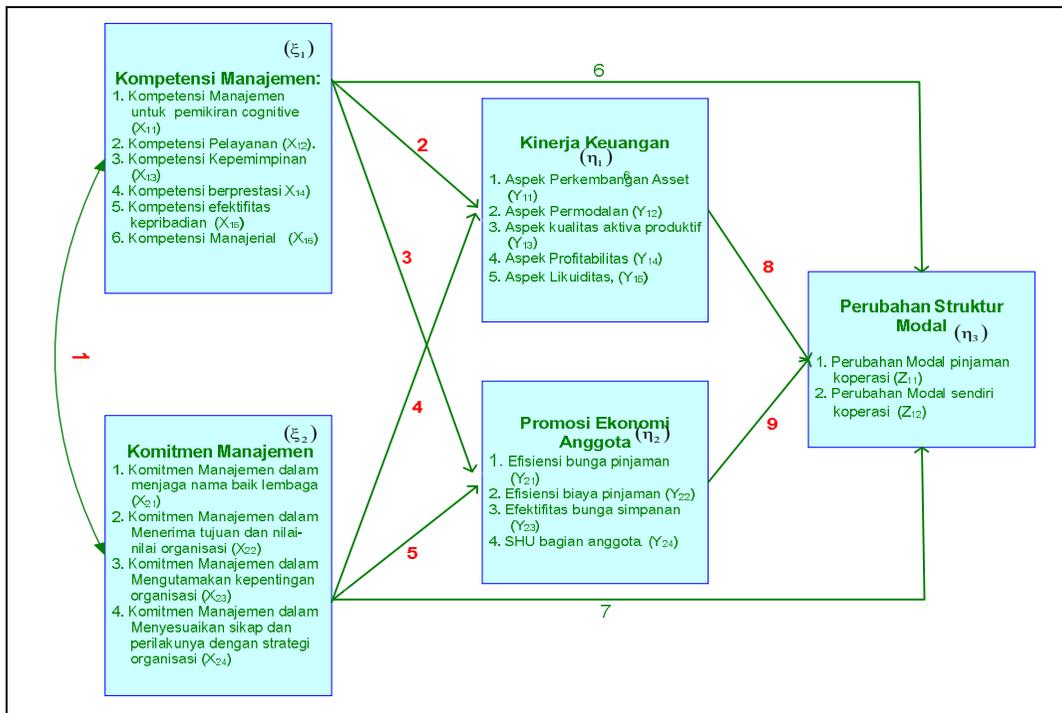
Kemampuan menghimpun dana harus diimbangi dengan peningkatan kualitas dan profesionalisme manajemen. Hal ini untuk menjaga kontinuitas usaha dan kepercayaan *shareholder* dan *stakeholder* terhadap pengelola koperasi. Banyak faktor yang mempengaruhi keputusan manajer dalam menentukan struktur modal perusahaan. Menurut Brigham dan Houston (2001: 6), faktor-faktor risiko bisnis, posisi pajak, fleksibilitas keuangan dan konservatisme atau agresivitas manajemen merupakan faktor yang menentukan keputusan struktur modal; khususnya pada struktur modal yang ditargetkan (*Target capital structure*). Secara lebih umum, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keputusan struktur modal adalah: struktur aktiva, leverage operasi, tingkat pertumbuhan, profitabilitas, pajak, pengendalian, sikap manajemen, sikap pemberi pinjaman, kondisi pasar, kondisi internal perusahaan dan fleksibilitas keuangan (Brigham dan Houston (2001: 39). Struktur modal dipengaruhi oleh struktur aktiva (*asset structure*), pertumbuhan aktiva (*asset growth*), kemampuan (*profitability*), risiko (*risk*), ukuran perusahaan (*size*), pajak (*tax shields*), struktur kepemilikan perusahaan (*ownership/system affiliation*), sistem pembayaran dari konsumen (*payment system*), dan kondisi pasar (*market conditions*).

Penelitian yang dilakukan oleh Ghosh et al. (2000: 129) terhadap faktor-faktor penentu struktur modal perusahaan manufaktur di Amerika Serikat menunjukkan bahwa variabel-variabel *growth of assets*, *fixed asset ratio*, *R&D Expenditure* berpengaruh signifikan terhadap struktur modal. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Moh'd et. al. (1998: 85), ternyata *agency cost and ownership structure* berpengaruh signifikan terhadap struktur modal.

Dengan demikian struktur modal suatu perusahaan pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor risiko bisnis, posisi pajak, konservatisme atau agresivitas manajemen, kepemilikan orang dalam, ukuran perusahaan, sistem pembayaran, kondisi pasar dan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat meliputi: struktur aktiva (*asset structure*), pertumbuhan aktiva (*asset growth*), kemampuan (*profitability*), stabilitas penjualan, kondisi internal perusahaan dan fleksibilitas keuangan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah diuji secara empiris, bahwa variabel-variabel determinan struktur modal adalah: *Return on assets (ROA)* atau profitabilitas ekonomi (Baskin 1989); Crutchley dan Hansen, 1989; serta Chang dan Rhee (1990); Pertumbuhan, yang diukur dari dua proksi yaitu (1) pertumbuhan penjualan dan (2) pertumbuhan total aktiva (Baskin, 1989; Chang dan Rhee, 1990). Perusahaan dengan reputasi baik bisa memperoleh utang lebih besar karena kreditur percaya bahwa reputasi tersebut akan terus dipertahankan, ada hubungan positif antara reputasi dengan utang. (Wiwattanakantang, 1996).

Berdasarkan penjelasan mengenai keterkaitan antar variabel-variabel diatas menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen manajemen yang memadai untuk melaksanakan mandat yang telah diberikan oleh *principal*, berarti merupakan salah satu sarana untuk mengurangi konflik antara *principal* dengan *agent*. Konflik keagenan perlu diselesaikan dengan: pertama membagi risiko kontrak antara *principal* dengan *agent*, kedua, penegakkan *corporate governance* (Ihwan Susila, 2003: 35). Pembagian risiko kontrak, misalnya berkaitan dengan perjanjian kompensasi untuk manajemen, apabila manajemen memiliki kinerja yang baik maka berhak memperoleh kompensasi dari *shareholder*, bila kinerjanya buruk manajemen bersedia untuk diberhentikan, sedangkan paradigma penegakkan *corporate governance* dalam praktek bisnis, berkembang menjadi *good corporate governance* (GCG), yang berkaitan dengan seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, manajemen, dan *stakeholder* lainnya sehubungan dengan hak dan kewajiban (Sidabutar, 2001 dalam Ihwan Susila, 2003: 33).

Empat unsur penting dalam pelaksanaan *good corporate governance*, pertama, *Fairness*, adanya jaminan perlindungan hak dan kewajiban pemilik, manajemen, dan *stakeholder* lainnya; kedua, *Transparency*, yang mewajibkan adanya keterbukaan dalam kebijakan yang dimiliki; ketiga, *Accountability*, yaitu adanya sumber daya manusia dan lembaga yang berkompeten terhadap pelaksanaan tugas operasional organisasi; keempat, *responsibility*, yaitu memastikan bahwa semua aturan dan nilai-nilai sosial telah dipatuhi. Berdasarkan kerangka pemikiran seperti yang telah diuraikan diatas, maka dapat digambarkan model paradigma penelitian pengaruh kompetensi dan komitmen manajemen (pengurus, manajer dan karyawan) terhadap kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota dan perubahan struktur modal koperasi, sebagai berikut:



Gambar 6.2.

Model Paradigma Penelitian Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan, Promosi Ekonomi Anggota dan Perubahan Struktur Modal

Keterangan:

- 2 & 4 : (Dowling & Schuler, 1990, Gredy, Schuler,1997, Collin,1998, dalam Tung C. H, 2001: 132), (Fatimah, 2003); (Penings, Lee & Witteloostuijn 1998: 437). (Huselid, Schuler and Jackson, 1997: 171), (Wright and McMahan, (1992: 295), (Laing & Weir, 1999: 30),(Ulrich Dave1998: 1 dan 1997:14). (Ropke J,2002: 28);
- 3 & 5 : (Sutaryo Salim 2004), (Ulrich Dave, 1998:1); (Beer, 2001, dalam Ratno Purnomo, 2003: 261); (Tompson, 1998: 219), (Mathis RL. & Jackson JH, ,2001: 99),(Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996, dalam Sri Haryani, 2001: 152). (Ramudi Arifin, 2003: 94), (Duffer, 1994:591), (Chukwu, 1990:10).
- 6 & 7 : (Chang C. 1992: 1141), (Brigham dan Houston, 2001: 6), (Meckling, 1976: 308), (Anurag Sharma, 1997: 758), (Wiseman RM & Mejia Gomez 1998: 133), (Röpke J. 2003: 129),(Rully Indrawan, 2003: 58, 61), (M. Amin 1985, dalam Rully Indrawan2003: 58). (Ropke, J. 1985:9); (Chukwu, 1990: 10); (Ramudi Arifin, 2003: 31), (Yuyun W.1997), (Sutaryo Salim, 2000; 5)
- 8 & 9 : (Brigham dan Houston 2001: 39), (Ghosh et al, 2000:129),(Easterbrook F, 1984:650), Crutchely, (1989: 178). (Jensen, Solberg, and Zorn 1992, dalam Crutchely, 1999: 178) (Wiwattanakatang, Y, 1999)

6.7. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1:

Kompetensi manajemen dan komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan koperasi, dengan sub hipotesis:

- Kompetensi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan koperasi.
- Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan koperasi.

Hipotesis 2

Kompetensi dan komitmen manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap promosi ekonomi anggota, dengan sub hipotesis sebagai berikut:

- Kompetensi manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap promosi ekonomi anggota
- Komitmen manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap promosi ekonomi anggota

Hipotesis 3

Kompetensi manajemen, komitmen manajemen, Kinerja keuangan koperasi dan promosi ekonomi anggota koperasi berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi, dengan sub hipotesis sebagai berikut:

- Kompetensi manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi
- Komitmen manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi
- Kinerja keuangan koperasi berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi
- Promosi ekonomi anggota koperasi berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi



Peternak Sapi Perah Anggota KPBS Pangalengan
(Sumber: <http://www.trobos.com>)

BAB VII . DESKRIPSI HASIL PENILAIAN VARIABEL

Deskripsi terhadap variabel penelitian dibedakan kepada variabel dengan data berskala ordinal dan berskala ratio. Deskripsi data yang berskala ordinal hasil dari persepsi/tanggapan responden akan diukur dengan menggunakan *semantic differential scale*, yaitu skala kontinyu yang menyatakan secara verbal dua kutub (*bipolar*) penilaian yang ekstrim, yaitu dari sangat negatif sampai sangat positif, seperti dari sangat kurang baik

sampai sangat baik, jenis penilaian seperti ini adalah interval, bukan ordinal sehingga tidak diperlukan transformasi peningkatan skala melalui *method of successive interval*. Untuk kepentingan penilaian maka *semantic differential scale* dari skala 1 sampai 5 dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu tidak baik, kurang baik, cukup, baik, dan sangat baik seperti terlihat dalam tabel berikut yang menunjukkan tingkat pencapaian dari setiap dimensi, khususnya untuk data yang berskala ordinal, yaitu untuk variabel kompetensi dan komitmen manajemen.

Tabel 7.1.
Skala Interval dan Kategori Penilaian

Skala interval	Simbol	Kategori
0% - 20%	1	Tidak baik
>20% - 40%	2	Kurang baik
>40% - 60%	3	Cukup baik
>60% - 80%	4	Baik
>80% - 100%	5	Sangat baik

7.1. Deskripsi Variabel Kompetensi Manajemen

Kompetensi manajemen (pengawas, pengurus dan manajer atau pengelola usaha simpan pinjam) dapat diukur dari dimensi-dimensi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), perilaku dan bakat (*attitude*), tetapi untuk keperluan pengukuran dalam penelitian ini, kompetensi dikelompokkan dalam enam kelompok dimensi yang berbeda mengacu pada pendapat dari Spencer & Spencer (1993, 9), yaitu: (1). dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*); (2) dimensi kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*), (3) dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*), (4) dimensi kompetensi manajemen untuk berprestasi (*Achievement and action*); (5) dimensi kompetensi manajemen untuk kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) dan (6)dimensi kompetensi untuk manajerial (*managerial*). Pengukuran kompetensi dilakukan terhadap manajemen koperasi, yaitu manajemen yang ada hubungannya dengan pengelolaan usaha, baik perencanaan, pengambilan keputusan, pelaksanaan operasional usaha, dan pengawasan, yang dimaksud sebagai manajemen koperasi dengan kriteria seperti itu adalah pengurus, pengawas dan manajer atau pengelola usaha simpan pinjam lainnya. Penilaian kompetensi dari masing-masing pengelola, baik pengurus, pengawas maupun manajer berdasarkan

hasil penelitian di lapangan dengan menggunakan daftar pernyataan tertutup (angket) yang telah disiapkan dan telah diuji coba serta telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya.

Hasil penilaian terhadap kompetensi manajemen dari masing-masing dimensi seperti disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 7.2.
Penilaian Responden terhadap Kompetensi Manajemen Koperasi

No	Kelompok Kompetensi	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	21.753	71,00	baik
2	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	15.174	72,21	baik
3	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	16.017	71,91	baik
4	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	9.349	67,50	baik
5	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	13.487	68,41	baik
6	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	46.504	69,64	baik
JUMLAH		122,284	70,17	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Berdasarkan data pada tabel 7.2, dapat dijelaskan bahwa hasil penilaian terhadap kompetensi manajemen dari masing-masing dimensi, dengan penilaian sangat baik (skor 5) sebanyak 6,25 %, penilaian baik (skor 4) sebanyak 47,20 %, penilaian cukup (skor 3) sebanyak 38,22%, penilaian kurang (skor 2) sebanyak 7,84%, dan penilaian tidak baik (skor 1) sebanyak 0,51%. Berdasarkan pencapaian skor penilaian menunjukkan bahwa, penilaian responden terhadap kompetensi manajemen koperasi adalah dengan penilaian baik, yaitu secara keseluruhan pencapaian skor penilaian kompetensi manajemen koperasi dengan nilai sebesar 70,17. Nilai ini akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur skor penilaian kompetensi manajemen dari setiap dimensi dan pelaku manajemen, selain menggunakan skala interval diatas (tabel 7.1).

Penilaian terhadap masing-masing dimensi kompetensi manajemen adalah sebagai berikut: (1). Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) dengan penilaian baik (71.00), namun lebih rendah dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17. (2). Dimensi kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*) dengan penilaian baik (72,21), lebih besar dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17. (3). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) dengan penilaian baik (71.91), lebih besar dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17. (4). Dimensi kompetensi manajemen dalam berprestasi (*achievement and action*) dengan penilaian baik (67,75) tetapi lebih rendah dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17. (5). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) dengan penilaian baik (68,41), tetapi dengan nilai lebih rendah dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17 dan (6) dimensi kompetensi untuk

manajerial (*managerial*) dengan penilaian baik (69,64), tetapi lebih rendah dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17.

Kelompok kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*) dengan penilaian terbesar (72,21) dan diikuti oleh kelompok kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) dengan penilaian sebesar 71,9, keduanya dengan skor penilaian lebih besar dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17. Kelompok kompetensi manajemen yang lain, yaitu kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) dengan penilaian baik (71,00), kompetensi manajemen dalam berprestasi (*Achievement and action*) dengan penilaian terkecil (67,75), kompetensi manajemen dalam kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) dengan skor penilaian (68,41), dan kompetensi untuk manajerial (*managerial*) dengan skor penilaian (69,64), lebih rendah dari skor penilaian kompetensi manajemen secara keseluruhan sebesar 70,17.

Penilaian responden terhadap kompetensi masing-masing pelaku manajemen koperasi, baik pengurus, pengawas dan manajer dari setiap dimensi kompetensi dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 7.3.
Penilaian Responden terhadap Kompetensi Pengurus

No	Kelompok Kompetensi	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	10.422	69,85	baik
2	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	5.013	72,60	baik
3	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	6.484	72,04	baik
4	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	4.048	67,13	baik
5	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	5.465	68,31	baik
6	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	24.478	69,26	baik
JUMLAH		55.910	69,72	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Data pada tabel 7.3 di atas, menunjukkan bahwa responden menilai kompetensi pengurus koperasi dengan penilaian sangat baik (skor 5), sebanyak 4,49%, penilaian baik dengan skor 4 sebanyak 48,34%, penilaian cukup dengan skor 3 sebanyak 37,61%, penilaian kurang dengan skor 2 sebanyak 8,56%, dan penilaian tidak baik dengan skor 1 sebanyak 0,54%. Penilaian responden terhadap keseluruhan dimensi kompetensi pengurus koperasi yang didasarkan pada pencapaian skor penilaian sebesar 69,72, menunjukkan bahwa semua dimensi dinilai baik, walaupun skor penilaiannya di bawah skor penilaian keseluruhan kompetensi manajemen sebesar 70,17 (tabel 7.1.). Penilaian terhadap masing-masing dimensi kompetensi manajemen adalah sebagai berikut: (1). Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) dengan penilaian baik (69,85), (2). Dimensi kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*) dengan penilaian

baik (72,60), (3). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) dengan penilaian baik (72,04), (4). Dimensi kompetensi manajemen dalam berprestasi (*Achievement and action*) dengan penilaian baik (67,13); (5) Dimensi kompetensi manajemen dalam kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) dengan penilaian baik (68,31) dan (6) dimensi kompetensi untuk manajerial (*managerial*) dengan penilaian baik (69,26).

Dimensi kompetensi untuk pelayanan (*helping and human service*) dan Dimensi kompetensi untuk kepemimpinan (*influence*), masing-masing dengan skor penilaian lebih besar skor penilaian secara keseluruhan kompetensi manajemen sebesar 70,17 (tabel 7.2). sedangkan dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*), dimensi kompetensi manajemen dalam berprestasi (*Achievement and action*), Dimensi kompetensi manajemen dalam kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*), dimensi kompetensi untuk manajerial (*managerial*), masing-masing dengan skor penilaian di bawah skor penilaian secara keseluruhan sebesar 70,17 (tabel 7.2.).

Tabel 7.4.
Penilaian Responden terhadap Kompetensi Pengawas

No	Kelompok Kompetensi	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	4,115	69,80	baik
2	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	4.436	70,98	baik
3	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	4.571	70,59	baik
4	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	2.099	64,58	baik
5	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	3.490	67,57	baik
6	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	6.565	66,82	baik
JUMLAH		25.276	68,57	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Tabel 7.4.diatas menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap pengawas koperasi dengan penilaian sangat baik (skor 5) sebanyak 6,17%, penilaian baik dengan skor 4 sebanyak 42,61%, penilaian cukup dengan skor 3 sebanyak 40,11%, penilaian kurang dengan skor 2 sebanyak 10,13%, dan penilaian tidak baik dengan skor 1 sebanyak 0,98%. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kompetensi pengawas koperasi baik karena pencapaian skor penilaian dari keseluruhan dimensi mencapai 68,57 (baik), tetapi skor penilaian ini masih lebih kecil dari keseluruhan skor penilaian kompetensi manajemen 70,17 (tabel 7.2). Pencapaian skor penilaian dari masing-masing dimensi kompetensi pengawas dapat dijelaskan sebagai berikut: (1). Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) dengan penilaian baik (69,80), (2). Dimensi kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*) dengan penilaian baik (70,98), (3). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) dengan penilaian baik (70,59), (4). Dimensi kompetensi manajemen dalam berprestasi (*Achievement and action*) dengan penilaian baik (64,58); (5). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepribadian yang efektif

(*personal effectiveness*) dengan penilaian baik (67,57), dan (6). Dimensi kompetensi untuk manajerial (*managerial*) dengan penilaian baik (66,82).

Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*), dimensi kompetensi manajemen untuk berprestasi, dimensi kompetensi manajemen dalam kepribadian yang efektif dan dimensi kompetensi manajerial, masing-masing dengan skor penilaian di bawah skor penilaian secara keseluruhan sebesar 70,17 (tabel 7.2). Sedangkan Dimensi kompetensi untuk pelayanan (*helping and human service*) dan dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*), masing-masing dengan skor penilaian lebih besar skor penilaian secara keseluruhan sebesar 70,17 (tabel 7.2).

Tabel 7.5.
Penilaian Responden terhadap Kompetensi Manajer

No	Kelompok Kompetensi	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	7.216	73,45	baik
2	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	5.725	72,84	baik
3	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	4.962	72,97	baik
4	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	3.202	70,07	baik
5	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	4.532	69,19	baik
6	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	15.461	71,53	baik
JUMLAH		41.098	71,82	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Data pada tabel 7.5. tersebut, menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap kompetensi manajer koperasi dengan penilaian sangat baik (skor 5) sebanyak 8,12%, penilaian baik dengan skor 4 sebanyak 48,54%, penilaian cukup dengan skor 3 sebanyak 37,85%, penilaian kurang dengan skor 2 sebanyak 5,34%, dan penilaian tidak baik dengan skor 1 sebanyak 0,16%. Berdasarkan hasil penilaian responden terhadap skor nilai pencapaian, menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap kompetensi manajer baik, dengan capaian skor penilaian sebesar 71.82, pencapaian skor penilaian ini diatas keseluruhan skor penilaian kompetensi manajemen sebesar 70,17 (tabel 7.2). Pencapaian skor penilaian dari masing-masing dimensi kompetensi manajer dapat dijelaskan sebagai berikut: (1). Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) dengan penilaian baik (73,45), (2). Dimensi kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*) dengan penilaian baik (72,84), (3) dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) dengan penilaian baik (72,97), (4). Dimensi kompetensi manajemen dalam berprestasi (*Achievement and action*) dengan penilaian baik (70,07); (5). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) dengan penilaian baik (69,19) dan (6) dimensi kompetensi manajerial (*managerial*) dengan penilaian baik (71,53).

Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*), dimensi kompetensi pelayanan (*helping and human service*), dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*), dimensi kompetensi manajerial (*managerial*), masing-masing dengan skor penilaian lebih besar dari skor penilaian secara keseluruhan kompetensi manajemen sebesar 70,17 (tabel 7.2). Sedangkan dimensi kompetensi untuk berprestasi (*Achievement and action*) dan dimensi kompetensi manajemen dalam efektivitas kepribadian (*personal effectiveness*), masing-masing dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian secara keseluruhan sebesar 70,17 (tabel 7.2).

Berdasarkan tiga tabel di atas (tabel 7.3, 7.4, dan 7.5), capaian skor penilaian kompetensi tertinggi, dicapai oleh kompetensi manajer yang memiliki skor capaian sebesar 71,82, skor penilaian ini lebih besar dari skor penilaian secara keseluruhan kompetensi manajemen sebesar 70,17 (tabel 7.2). Kemudian diikuti oleh kompetensi pengurus sebesar 69,72 dan terkecil kompetensi pengawas dengan skor nilai capaian sebesar 68,57, keduanya dengan skor penilaian ini lebih kecil dari skor penilaian secara keseluruhan kompetensi manajemen sebesar 70,17 (tabel 7.2).

7.2. Deskripsi Variabel Komitmen Manajemen

Penilaian komitmen manajemen dilakukan terhadap komitmen dari pengurus, pengawas dan manajer koperasi dalam hal keinginan menjaga nama baik lembaga, mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi, mengutamakan kepentingan lembaga, dan sikap dan perilaku menjalankan strategi lembaga. Penilaian dilaksanakan dengan menggunakan daftar pernyataan tertutup yang telah disiapkan sebelumnya dan telah diuji coba, serta telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penilaian komitmen manajemen disajikan pada tabel-tabel berikut:

Tabel 7.6.
Rekapitulasi Penilaian Komitmen Manajemen Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

NO	Komitmen	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Menjaga nama baik lembaga	7.979	70,33	baik
2	Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi	7.638	74,85	baik
3	Mengutamakan kepentingan lembaga	5,009	66,43	baik
4	Sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga	6.662	68,47	baik
JUMLAH		27.288	70,29	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Berdasarkan data pada tabel 7.6. tersebut, dapat dijelaskan bahwa hasil penilaian responden terhadap komitmen manajemen baik pengurus, pengawas dan manajer koperasi dengan penilaian sangat baik (skor 5), sebanyak 8,77%, penilaian baik (skor 4) sebanyak 46,38%, penilaian cukup (skor 3) sebanyak 33,87%, penilaian kurang (skor 2) sebanyak 9,49%, dan penilaian tidak baik (skor 1) sebanyak 1,48%. Berdasarkan pencapaian skor penilaian menunjukkan bahwa penilaian

responden terhadap komitmen manajemen koperasi dengan penilaian baik (70,29). Penilaian terhadap masing-masing dimensi komitmen manajemen adalah sebagai berikut: penilaian komitmen terhadap keinginan menjaga nama baik lembaga sebesar 70,33, kategori baik, komitmen menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan penilaian sebesar 74,85 kategori baik, keduanya dengan skor penilaian lebih besar dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6). Sedangkan komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan lembaga dengan penilaian sebesar 66,43 kategori baik dan komitmen sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga dengan penilaian sebesar 68,47 kategori baik, tetapi keduanya dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6). Kelompok komitmen tertinggi adalah komitmen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan penilaian sebesar 74,85, kategori baik dan terendah adalah komitmen dalam mengutamakan kepentingan lembaga dengan penilaian sebesar 66,43, kategori baik.

Sedangkan penilaian responden terhadap komitmen masing-masing pelaku manajemen koperasi, baik pengurus, pengawas dan manajer dari setiap kelompok komitmen manajemen dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 7.7.
Penilaian Komitmen Pengurus Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

N0	Komitmen	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Menjaga nama baik lembaga	2.891	73,56	baik
2	Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi	3.029	77,67	baik
3	Mengutamakan kepentingan lembaga	1.802	69,31	baik
4	Sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga	2.333	71,78	baik
JUMLAH		10.055	73,50	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Data pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap komitmen pengurus koperasi dengan penilaian sangat baik (skor 5), sebanyak 14,84%, penilaian baik dengan skor 4 sebanyak 47,30%, penilaian cukup dengan skor 3 sebanyak 29,53%, penilaian kurang dengan skor 2 sebanyak 7,20%, dan penilaian tidak baik dengan skor 1 sebanyak 1,13%. Skor penilaian terhadap komitmen pengurus koperasi sebesar 73,50, hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap komitmen pengurus koperasi adalah baik. Penilaian responden terhadap masing-masing dimensi komitmen pengurus koperasi yang didasarkan pada pencapaian skor penilaian menunjukkan bahwa semua dimensi dengan penilaian baik. Penilaian terhadap masing-masing dimensi komitmen pengurus adalah sebagai berikut: dimensi komitmen pengurus terhadap keinginan menjaga nama baik lembaga dengan penilaian sebesar 73,56 (baik), komitmen menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan penilaian sebesar 77,67 (baik), komitmen

mengutamakan kepentingan lembaga dengan penilaian sebesar 69,31 (baik) dan komitmen sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga dengan penilaian sebesar 71,78 (baik). Tiga dimensi, yaitu dimensi komitmen pengurus terhadap keinginan menjaga nama baik lembaga, komitmen menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan komitmen sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga dengan skor penilaian lebih besar dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6). Sedangkan komitmen mengutamakan kepentingan lembaga dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6)

Tabel 7.8.
Penilaian Komitmen Pengawas Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

NO	Komitmen	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Menjaga nama baik lembaga	2.715	69,26	baik
2	Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi	2.424	74,58	baik
3	Mengutamakan kepentingan lembaga	1.699	65,35	baik
4	Sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga	2.174	66,89	baik
JUMLAH		9.012	69,22	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Data pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap komitmen pengawas koperasi dengan penilaian sangat baik (skor 5) sebanyak 9,83%, penilaian baik dengan skor 4 sebanyak 41,05%, penilaian cukup dengan skor 3 sebanyak 36,21%, penilaian kurang dengan skor 2 sebanyak 11,18 %, dan penilaian tidak baik dengan skor 1 sebanyak 1,73%. Penilaian responden terhadap dimensi komitmen pengawas koperasi yang didasarkan pada pencapaian skor penilaian menunjukkan bahwa semua dimensi dengan penilaian baik, walaupun dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6).

Penilaian terhadap masing-masing dimensi komitmen pengawas adalah sebagai berikut: dimensi komitmen terhadap keinginan menjaga nama baik lembaga dengan penilaian sebesar 69,26, kategori baik, komitmen menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan penilaian sebesar 74,58 kategori tinggi, komitmen mengutamakan kepentingan lembaga dengan penilaian sebesar 65,35 kategori baik dan komitmen sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga dengan penilaian sebesar 66,89 kategori baik. Tiga dimensi, yaitu dimensi komitmen pengurus terhadap keinginan menjaga nama baik lembaga, komitmen mengutamakan kepentingan lembaga dan komitmen dalam sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6). Sedangkan komitmen menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan skor penilaian lebih besar dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6).

Tabel 7.9.
Penilaian Komitmen Manajer Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

NO	Komitmen	Skor		Kategori
		Capaian	%	
1	Menjaga nama baik lembaga	2.373	67,90	baik
2	Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi	2.185	71,52	baik
3	Mengutamakan kepentingan lembaga	1.508	64,44	baik
4	Sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga	2.155	66,72	baik
JUMLAH		8.221	67,83	baik

Sumber: Data Lapangan Diolah

Data pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap komitmen manajer koperasi dengan penilaian sangat baik (skor 5), sebanyak 14,84%, penilaian baik dengan skor 4 sebanyak 47,30%, penilaian cukup dengan skor 3 sebanyak 29,53%, penilaian kurang dengan skor 2 sebanyak 7,20%, dan penilaian tidak baik dengan skor 1 sebanyak 1,13%. Penilaian responden terhadap dimensi komitmen manajer koperasi yang didasarkan pada pencapaian skor penilaian menunjukkan bahwa semua dimensi dengan penilaian baik (67,83), tetapi skor penilaian tersebut lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6).

Penilaian terhadap masing-masing dimensi komitmen manajer adalah sebagai berikut: dimensi komitmen terhadap keinginan menjaga nama baik lembaga dengan penilaian sebesar 67,90, kategori tinggi, komitmen menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan penilaian sebesar 71,52 kategori tinggi, komitmen mengutamakan kepentingan lembaga dengan penilaian sebesar 64,44 kategori tinggi dan komitmen sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga dengan penilaian sebesar 66,72 kategori tinggi. Tiga dimensi, yaitu dimensi komitmen pengurus terhadap keinginan menjaga nama baik lembaga, komitmen mengutamakan kepentingan lembaga dan komitmen dalam sikap dan perilaku sesuai dengan strategi lembaga dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6). Sedangkan komitmen menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan skor penilaian lebih besar dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6)

Berdasarkan tiga tabel diatas (tabel 4.23, 4.24 dan 4.25),capaian skor penilaian komitmen tertinggi, dicapai komitmen pengurus sebesar 73,50, lebih besar dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6), kemudian diikuti oleh komitmen pengawas dengan skor nilai capaian sebesar 69,22, dan komitmen manajer yang memiliki skor capaian terkecil sebesar 67,83, keduanya dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen sebesar 70,29 (tabel 7.6),

Skor penilaian responden terhadap kompetensi dan komitmen manajemen koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, adalah baik, hal ini bertolak belakang dengan penilaian kinerja sumber daya

manusia koperasi secara keseluruhan seperti yang diuraikan dalam latar belakang, Selama ini kinerja sumber daya manusia khususnya para pengelola koperasi dinilai belum memenuhi standar minimal yang diperlukan sebagai pengelola koperasi untuk dapat menjalankan visi, misi, tujuan dan jati diri koperasi sekaligus mampu bersaing dengan badan usaha lainnya. Perbedaan ini dapat dijelaskan bahwa kondisi sumber daya manusia khususnya para pengelola koperasi yang dinilai belum memenuhi standar minimal yang diperlukan adalah untuk keseluruhan sumber daya manusia pengelola koperasi di seluruh Indonesia baik koperasi simpan pinjam, koperasi kredit maupun koperasi lainnya, sedangkan penilaian dalam penelitian ini hanya dilakukan pada sumber daya manusia khususnya para pengelola koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sampel di Jawa Barat. Selain itu perbedaan penilaian dimungkinkan karena penilaian kompetensi manajemen dilakukan oleh rekan kerja atau atasan langsung, seperti kompetensi pengawas dinilai oleh pengurus sebagai wakil dari anggota, kompetensi pengurus dinilai oleh pengawas dan kompetensi manajer dinilai oleh pengurus, dalam penilaian dikhawatirkan ada unsur subjektivitas dari para penilai, untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dapat dilakukan dengan metode pengamatan langsung di lapangan, dengan konsekuensi membutuhkan waktu yang relatif lama dan biaya yang mahal.

7.3. Deskripsi Variabel Kinerja Keuangan Koperasi

Penilaian kinerja keuangan dari perusahaan koperasi, terutama koperasi yang bergerak dalam kegiatan usaha simpan pinjam, dapat mengacu pada ukuran kinerja kesehatan usaha simpan pinjam (Peraturan Pemerintah No 9, Tahun 1995), Model penilaian kesehatan usaha simpan pinjam dijelaskan secara rinci pada Keputusan Menteri Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, Nomor: 194/Kep/M/IX/1998, Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam. Ukuran kinerja keuangan usaha simpan pinjam juga dapat mengacu pada ukuran kinerja lembaga perbankan, yang biasanya menggunakan ukuran *Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity*(CAMEL), dalam petunjuk pelaksanaan tersebut yang dimaksud dengan Kesehatan KSP dan USP adalah kondisi atau keadaan koperasi yang dinyatakan sehat, cukup sehat, kurang sehat dan tidak sehat. Penilaian kesehatan KSP/USP dari sisi keuangan, yang meliputi: (1). aspek permodalan, dari aspek permodalan kinerja koperasi simpan pinjam dinilai menggunakan rasio antara modal sendiri terhadap total aset atau rasio modal sendiri terhadap pinjaman diberikan yang berisiko, (2). Aspek kualitas aktiva produktif, penilaian terhadap kualitas aktiva produktif dapat didasarkan pada 3 rasio, yaitu rasio antara volume pinjaman kepada anggota terhadap total volume pinjaman diberikan, rasio antara rasio pinjaman bermasalah dengan pinjaman yang diberikan, dan rasio antara cadangan dengan pinjaman bermasalah. Kriteria pinjaman bermasalah meliputi pinjaman kurang lancar, diragukan dan macet, (3). penilaian profitabilitas, penilaian kuantitatif terhadap profitabilitas dapat didasarkan pada 3 rasio, yaitu rasio SHU sebelum pajak terhadap pendapatan operasional, Rasio SHU sebelum dikenakan pajak terhadap total aset tersebut, dan rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional. (4). Penilaian likuiditas, penilaian kuantitatif terhadap likuiditas didasarkan pada rasio antara pinjaman yang diberikan terhadap dana yang diterima yang terdiri dari modal sendiri; modal pinjaman; modal

penyertaan; dan simpanan anggota (tabungan koperasi dan simpanan berjangka), (5). Aspek manajemen. Apabila mengacu pada kesehatan bank, sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, dan beberapa penulis juga mengajukan model penilaian kesehatan bank dengan menggunakan CAMEL, unsur-unsur yang dinilai dalam CAMEL ini terdiri dari: (1). *Capital*/permodalan yang dimiliki suatu bank, (2). *Assets*/Kualitas assets yang ada, (3). Manajemen suatu bank yang dinilai atas dasar pertanyaan tertentu, (4). *Earning*/profitabilitas yang diperoleh suatu bank dan (5). *Liquidity*/tingkat likuiditas bank.

Tidak semua unsur CAMEL digunakan dalam penelitian ini, yaitu penilaian aspek manajemen dengan alasan bahwa kinerja manajemen telah dinilai berdasarkan tingkat kompetensi dan komitmennya, yang digunakan sebagai variabel bebas. Demikian juga dengan rasio keuangan yang digunakan juga akan dibatasi, masing-masing aspek hanya akan dipilih salah satu ratio yang dianggap mewakili, aspek penilaian kinerja keuangan yang digunakan meliputi: (1) Permodalan, dari aspek permodalan dinilai dari perkembangan asset. (2) Rasio modal sendiri terhadap total asset, (3) Kualitas aktiva produktif, penilaian terhadap kualitas aktiva produktif didasarkan pada perkembangan volume pinjaman yang diberikan kepada anggota, (4) Profitabilitas, penilaian terhadap aspek profitabilitas didasarkan pada Rasio SHU sebelum pajak terhadap total asset, (5) Likuiditas, penilaian terhadap aspek likuiditas didasarkan pada rasio antara pinjaman yang diberikan terhadap dana yang diterima yang terdiri dari modal sendiri; modal pinjaman; modal penyertaan; dan simpanan anggota (tabungan koperasi dan simpanan berjangka)

Berikut disajikan hasil penelitian terhadap 131 koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat, dari penilaian terhadap indikator kinerja keuangan.

7.3.1. Perkembangan Asset

Perkembangan asset koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat yang digunakan sebagai sampel, menunjukkan peningkatan yang cukup besar mencapai 32,88% selama tahun 2004 dibandingkan tahun 2003. Perkembangan asset tersebut secara lengkap dapat dilihat pada tabel 7.9 di halaman berikut.

Perkembangan asset koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat selama tahun 2004 mengalami peningkatan yang sangat tinggi, rata-rata mencapai 32,88% bila dibandingkan dengan tahun 2003. Perkembangan asset ini menunjukkan kemampuan manajemen dalam menghimpun dana baik modal sendiri internal dan eksternal maupun modal pinjaman yang kemudian digunakan untuk membelanjai asset koperasinya. Perkembangan asset rata-rata pada tahun 2004 sebesar 32,88%, berarti manajemen koperasi mampu meningkatkan asset koperasi sebesar 32,88% dibandingkan tahun sebelumnya. Perkembangan asset tertinggi dialami oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di wilayah Cirebon yaitu sebesar 35,41%, kemudian diikuti oleh koperasi di wilayah Bogor sebesar 34,75%, koperasi di wilayah Priangan sebesar 33,46% dan koperasi di wilayah Purwakarta sebesar 18,45%.

Tabel 7.10.

Perkembangan Asset Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Sampel Tahun 2003 dan 2004

No	Wilayah	Asset (Rp)		Perkembangan	
		2003	2004	(Rp)	%
1	Bogor (jumlah)	21.168.725.279	28.523.963.488	7.355.238.209	34,75
	Rata-rata	846.749.011	1.140.958.539	294.209.528	34,75
2	Cirebon(jumlah)	7.660.020.127	10.372.425.676	2.712.405.549	35,41
	Rata-rata	957.502.515	1.296.553.209	339.050.693	35,41
3	Priangan(jumlah)	80.441.926.494	107.358.188.030	26.916.261.536	33,46
	Rata-rata	980.999.103	1.309.246.195	328.247.091	33,46
4	Purwakarta(jumlah)	7.275.521.271	8.617.720.445	1.342.199.174	18,45
	Rata-rata	808.391.252	957.524.493	149.133.241	18,45
Jumlah		116.546.193.171	154.872.297.639	38.326.104.468	32,88
Rata-rata		889.665.596	1.182.231.279	292.565.682	32,88

Sumber: Data lapangan Diolah

Kinerja koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dari sisi asset juga harus dilihat dari perkembangan aktiva lancar, asset inilah yang sering dikatakan sebagai asset produktif untuk koperasi yang usahanya dalam bidang jasa keuangan, dari asset inilah pendapatan koperasi dapat diperoleh. Perkembangan aktiva lancar koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sampel dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 7.11.

Perkembangan Aktiva Lancar Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Sampel Tahun 2003 dan 2004

No	Wilayah	Aktiva Lancar (Rp)		Perkembangan	
		2003	2004	(Rp)	%
1	Bogor(jumlah)	17.827.708.303	24.876.486.667	7.048.778.364	39,54
	Rata-rata	713.108.332	995.059.466	281.951.134	39,54
2	Cirebon(jumlah)	6.498.198.170	9.198.775.233	2.700.577.063	41,56
	Rata-rata	812.274.771	1.149.846.904	337.572.132	41,56
3	Priangan(jumlah)	74.849.114.702	98.434.676.513	23.585.561.811	31,51
	Rata-rata	912.794.081	1.200.422.884	287.628.802	31,51
4	Purwakarta(jumlah)	6.316.224.289	7.546.452.054	1.230.227.765	19,48
	Rata-rata	701.802.698	838.494.672	136.691.973	19,48
Jumlah		105.491.245.464	40.056.390.467	34.565.145.003	32,77
Rata-rata		805.276.682	1.069.132.751	263.856.068	32,77

Sumber: Data lapangan Diolah

Aktiva lancar dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sampel mengalami perkembangan rata-rata sebesar Rp 263.856.068 atau 32,77% pada tahun 2004 dibandingkan pada tahun 2003. Perkembangan terbesar dialami koperasi di wilayah Cirebon sebesar 41,56%, kemudian diikuti oleh koperasi di wilayah Bogor sebesar 39,54%, koperasi di wilayah Priangan 31,51% dan koperasi di wilayah Purwakarta sebesar 19,48%.

Selain dari kedua indikator tersebut kinerja asset koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, juga dapat dinilai dari rasio struktur asset yang dimiliki, hal ini menunjukkan sampai sejauhmana perbandingan antara aktiva lancar dengan total asset yang dimiliki, semakin besar ratio ini menunjukkan bahwa koperasi memiliki asset produktif relatif lebih baik. Ratio struktur asset dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 7.12.

Struktur Asset Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Sampel Tahun 2003 dan 2004

No	Wilayah	Struktur Asset (%)		Perkembangan (%)
		2003	2004	
1	Bogor	84,22	87,21	3,00
2	Cirebon	84,83	88,68	3,85
3	Priangan	93,05	91,69	-1,36
4	Purwakarta	86,81	87,57	0,75
Rata-rata		90,51	90,43	(0,08)

Sumber: Data Lapangan Diolah

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa struktur asset koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sampel pada tahun 2003 dan 2004 tidak banyak mengalami perubahan, pada tahun 2003 sebesar 90,51% hanya berubah menjadi 90,43%, ini berarti sebagian besar asset koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, kurang lebih 90,00% berbentuk aktiva lancar, yang menunjukkan bahwa komposisi asset koperasi terbesar sebagai aktiva produktif yang dioperasionalkan untuk menghasilkan pendapatan, memiliki proporsi terbesar dari total asset koperasi atau kurang lebih 90%. Pada tahun 2004 koperasi di wilayah Priangan memiliki struktur modal terbesar yaitu 91,69% kemudian diikuti oleh koperasi di wilayah Cirebon sebesar 88,68%, koperasi sampel di wilayah Purwakarta 87,57% dan kemudian koperasi di wilayah Bogor sebesar 87,21%.

7.3.2. Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset

Kinerja keuangan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dilihat dari ratio modal sendiri terhadap total asset yang dimiliki oleh koperasi, rata-rata sebesar 41,86%, ini berarti bahwa 41,86% asset koperasi dibelanjai oleh modal sendiri dan sisanya sebesar 58,14% (100% – 41,86%) dibelanjai dengan hutang. Kinerja keuangan koperasi dari ratio modal sendiri terhadap total asset secara lengkap untuk tahun 2004 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7.13.

Kinerja Keuangan dari Aspek Permodalan, Ratio Modal Sendiri terhadap Total Asset

No	Koperasi Responden	Modal Sendiri (Rp)	Total Asset (Rp)	Ratio MS/TA(%)
1	Jumlah Wilayah Bogor	9.852.126.634	28.518.274.540	34,55
2	Jumlah Wilayah Cirebon	5.037.469.127	10.252.425.676	49,13
3	Jumlah Wilayah Priangan	44.280.662.775	106.963.191.112	41,40
4	Jumlah Wilayah Purwakarta	5.885.714.485	9.668.637.339	60,87
	Jumlah	65.055.973.021	155.402.528.667	41,86
	Rata-rata	496.610.481	1.186.278.845	41,86

Sumber: Data Lapangan Diolah

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa ratio modal sendiri terhadap total asset terbesar dimiliki oleh wilayah Purwakarta, yaitu 60,87% total asset yang dimiliki dibelanjai dengan modal sendiri, berarti koperasi di wilayah Purwakarta 60,87% kebutuhan modalnya dipenuhi dengan modal sendiri dan sisanya sebesar 39,13% dipenuhi dengan hutang, kemudian diikuti oleh wilayah Cirebon sebesar 49,13%, kebutuhan modalnya dipenuhi dengan modal sendiri, wilayah Priangan sebesar 41,40% kebutuhan modalnya dipenuhi dengan modal sendiri dan wilayah Bogor sebesar 34,55%, kebutuhan modalnya dipenuhi dengan modal sendiri. Tiga wilayah terakhir sebagian besar kebutuhan modalnya dipenuhi dari hutang. Semakin besar ratio ini berarti semakin tinggi kemampuan koperasi untuk memenuhi kebutuhan modalnya dari modal sendiri, sebaliknya bila ratio ini semakin kecil maka ketergantungan koperasi terhadap modal pinjaman semakin tinggi.

7.3.3. Kualitas Aktiva Produktif

Salah satu fungsi pelayanan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit kepada anggotanya adalah memberi pelayanan dalam bentuk pemberian pinjaman, baik bentuk pinjaman jangka pendek maupun jangka panjang. Dilihat dari penggunaannya, pinjaman dapat digunakan untuk pinjaman konsumtif maupun pinjaman produktif, pinjaman produktif dapat berbentuk modal kerja dan atau modal investasi bagi pengembangan usaha para anggotanya. Perkembangan pemberian pinjaman kepada anggota disajikan pada tabel 7.13 di halaman berikut.

Perkembangan volume pemberian pinjaman koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit kepada anggotanya pada tahun 2004 mengalami kenaikan rata-rata sebesar 26,03% dibandingkan tahun 2003. Wilayah Cirebon mengalami perkembangan terbesar, yaitu sebesar 40,21% kemudian diikuti oleh wilayah Bogor rata-rata mengalami perkembangan sebesar 32,28%, Wilayah Purwakarta sebesar 28,88% dan Wilayah Priangan sebesar 23,18% dibandingkan tahun 2003. Hal ini sejalan dengan pertumbuhan asset yang dimiliki oleh koperasi yang juga mengalami kenaikan rata-rata sebesar 32,88%, pertumbuhan asset tersebut dimanfaatkan untuk meningkatkan pelayanan kepada

para anggotanya dalam bentuk pinjaman, namun demikian yang perlu diwaspadai oleh manajemen adalah bahwa persentase kenaikan pelayanan masih lebih kecil dibandingkan dengan persentase kenaikan asset.

Tabel 7.14.

Perkembangan Volume Pemberian Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	Volume Pinjaman (Rp)		Perkembangan	
		2003	2004	(Rp)	%
1	Bogor	17.390.078.388	23.004.192.989	5.614.114.601	32,28
	Rata-rata	695.603.135	920.167.719	224.564.584	32,28
2	Cirebon	6.208.466.119	8.704.954.872	2.496.488.753	40,21
	Rata-rata	776.058.264	1.088.119.359	312.061.094	40,21
3	Priangan	73.203.282.227	90.174.511.185	16.971.228.958	23,18
	Rata-rata	892.722.953	1.099.689.160	206.966.206	23,18
4	Purwakarta	3.949.868.081	5.090.430.218	1.140.562.137	28,88
	Rata-rata	438.874.231	565.603.357	126.729.126	28,88
Jumlah		100.751.694.815	126.974.089.264	26.222.394.449	26,03
Rata-rata		769.096.906	969.267.856	200.170.949	26,03

Sumber: Data Lapangan Diolah

7.3.4. Profitabilitas

Aspek profitabilitas merupakan salah satu bentuk indikator keberhasilan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang dapat diukur dengan membandingkan antara sisa hasil usaha (SHU) yang diperoleh koperasi selama satu periode dengan total asset koperasi. Perolehan sisa hasil usaha dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit selama tahun 2003 dan 2004 dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 7.15.

Perkembangan Perolehan SHU Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	SHU 2003 (Rp)	SHU 2004 (Rp)	Perubahan (Rp)	Perubahan (%)
1	Bogor	854.545.413	1.108.982.829	254.437.416	29,77
	Rata-rata	34.181.816	44.359.313	10.177.496	29,77
2	Cirebon	297.404.487	355.234.515	57.830.028	19,44
	Rata-rata	19.826.965	23.682.301	3.855.335	19,44
3	Priangan	3.923.577.286	4.935.848.787	1.012.271.501	25,80
	Rata-rata	47.848.503	60.193.277	12.344.774	25,80
4	Purwakarta	270.220.740	323.326.650	53.105.910	19,65
	Rata-rata	30.024.526	35.925.183	5.900.656	19,65
Jumlah		5.345.747.926	6.723.392.781	1.377.644.855	25,77
Rata-rata		40.807.236	51.323.609	10.516.372	25,77

Sumber: Data Lapangan Diolah

Rata-rata perkembangan perolehan sisa hasil usaha koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sampel sebesar 25,77% untuk tahun 2004 dibandingkan dengan perolehan sisa hasil usaha pada tahun 2003, setiap koperasi memperoleh sisa hasil usaha rata-rata sebesar Rp. 40.807.236,08,- pada tahun 2003, berkembang menjadi Rp. 51.323.609,02,- pada tahun 2004 atau naik sebesar Rp. 10.516.372,94,- atau 25,77%. Sedangkan perkembangan terbesar diperoleh oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di wilayah Bogor, yaitu meningkat sebesar 29,77%, diikuti oleh wilayah Priangan yang mengalami kenaikan sebesar 25,80%, wilayah Purwakarta naik sebesar 19,65%. dan wilayah Cirebon naik sebesar 19,44%

Profitabilitas koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dapat diukur dengan cara membandingkan antara sisa hasil usaha dengan total modal atau total asset yang dimiliki oleh koperasi, besarnya sisa hasil usaha seperti dijelaskan diatas pada tabel 7.15, dan total asset seperti dijelaskan pada tabel 7.10 dengan demikian profitabilitas koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dapat dihitung seperti pada tabel berikut:

Tabel 7.16.
Kinerja Keuangan dari Aspek Profitabilitas

No	Wilayah	Profitabilitas (%)		
		2003	2004	Perkembangan
1	Bogor	5,61	4,90	-0,71
2	Cirebon	3,63	3,69	0,06
3	Priangan	7,22	6,76	-0,46
4	Purwakarta	4,90	4,40	-0,50
Jumlah		6,34	5,89	-0,45

Sumber: Data lapangan Diolah

Rata-rata profitabilitas seluruh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sebesar 4,50%, berarti menunjukkan bahwa kemampuan koperasi dalam memperoleh sisa hasil usaha dengan menggunakan seluruh modal yang dimiliki dalam hal ini keseluruhan asset koperasi, dapat menghasilkan Sisa hasil usaha sebesar 4,50% per tahun. Dari tabel dapat dijelaskan pula bahwa, kemampuan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dalam memperoleh sisa hasil usaha dengan menggunakan asset yang dimiliki, pada tahun 2004 secara rata-rata mengalami penurunan sebesar 0,45% dibandingkan dengan tahun 2003. Pada tahun 2004 profitabilitas terbesar diperoleh wilayah Priangan sebesar 6,67% wilayah Bogor sebesar 4,90%, wilayah Purwakarta sebesar 4,40 %, dan wilayah Cirebon sebesar 3,69. Penurunan profitabilitas ini disebabkan oleh rata-rata persentase kenaikan sisa hasil usaha sebesar 25,77%, lebih rendah dari rata-rata persentase kenaikan asset sebesar 32,88%. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi penggunaan asset koperasi semakin menurun, karena penambahan asset sebesar 32,88% hanya diimbangi dengan rata-rata persentase kenaikan sisa hasil usaha sebesar 25,77%.

7.3.5. Likuiditas

Ratio likuiditas merupakan salah satu ratio yang sering digunakan untuk mengukur kinerja keuangan, terutama untuk usaha sektor jasa keuangan, rasio ini akan memberikan gambaran kinerja keuangan yang berkaitan dengan kemampuan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dalam memberikan pinjaman dibandingkan dengan dana yang diterima dari pihak ketiga.

Fungsi dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah menghimpun dana dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka dari para anggotanya, di sisi lain terdapat anggota yang memerlukan jasa pelayanan koperasi dalam bentuk jasa simpanan. Perkembangan dana yang diterima oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7.17.
Perkembangan Dana yang Diterima Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	Dana yang Diterima(Rp)		Perkembangan	
		2003	2004	(Rp)	%
1	Bogor (Jumlah)	21.659.015.617	24.768.795.263	3.109.779.645	14,36
	Rata-rata	866.360.624	990.751.810	124.391.185	14,36
2	Cirebon(Jumlah)	6.566.828.857	9.628.903.513	3.062.074.655	46,63
	Rata-rata	820.853.607	1.203.612,939	382.759.332	46,63
3	Priangan(Jumlah)	67.600.689.426	85.256.378,565	17.655.689.138	26,12
	Rata-rata	824.398.651	1.039.711.933	215.313.282	26,12
4	Purwakarta(Jumlah)	4,558.662.195	5,367.294.095	845.707.522	18,55
	Rata-rata	506.518.021	596.366.010	93.967.502	18,55
Jumlah		100.385.196.096	125.021.371.437	24.673.250.962	24,58
Rata-rata		766.299.206	954.361.614	188.345.427	24,58

Sumber: Data Lapangan Diolah

Total dana yang diterima dari pihak ketiga selama periode 2004 sebesar Rp. 125.021.371.437 dan pada tahun 2003 sebesar Rp. 100.385.196.096, berarti pada tahun 2004 mengalami kenaikan sebesar 24,58% dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan dana yang diterima dari pihak ketiga terbesar dialami oleh wilayah Cirebon, dengan pertumbuhan sebesar 46,63%, kemudian diikuti oleh, wilayah Priangan dengan pertumbuhan 26,12%, wilayah Purwakarta dengan pertumbuhan sebesar 18,55% dan Bogor mengalami pertumbuhan sebesar 14,36%.

Perkembangan volume pinjaman dapat dilihat pada tabel 7.14 diatas, sedangkan perkembangan ratio likuiditas koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, adalah sebagai berikut:

Tabel 7.18.
Aspek Likuiditas Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	Pinjaman (Rp)	Dana Yang Diterima (Rp)	Likuiditas (%)
1	Bogor	22.554.192,239	24.768.795.263	91,06
2	Cirebon	8.394.954.872	9.628.903.513	87,18
3	Priangan	78.514.511.185	84.897.078.565	92,48
4	Purwakarta	4.890.430.218	5.367.294.096	91,12
Jumlah		114.354.088.514	125.021.371.437	91,73
Rata-rata		872.931.973	951.618.866	91,73

Sumber: Data Lapangan Diolah

Standar ratio likuiditas yang disyaratkan untuk usaha simpan pinjam kurang lebih berkisar antara 85% sampai dengan 95% atau kurang lebih 90%. Rata-rata ratio likuiditas koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa barat juga berkisar antara 85% sampai dengan 95% atau kurang lebih 90%. Ratio likuiditas sebesar 90%, berarti dana yang disalurkan oleh koperasi dalam bentuk pinjaman sebesar 90% dari keseluruhan dana yang dihimpun dari pihak ketiga. Tiga wilayah yaitu Bogor, Priangan dan Purwakarta memiliki ratio likuiditas diatas 90% sedangkan wilayah Cirebon memiliki rasio likuiditas di bawah 90%.

Tabel 7.19.
Kinerja Keuangan Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	Perkembangan Asset (%)	Rasio Modal Sendiri/TA(%)	Kualitas Aktiva Produktif(%)	Profitabilitas (%)	Likuiditas (%)
1	Bogor	9,44	8,42	7,00	0,98	18,56
2	Cirebon	9,78	16,46	8,27	1,38	34,41
3	Priangan	10,87	19,48	9,68	2,67	37,22
4	Purwakarta	4,06	11,26	5,69	0,88	19,25
Rata-rata		6,12	18,68	10,40	2,33	36,88

Sumber: Data Lapangan Diolah

Secara keseluruhan kinerja keuangan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dari aspek perkembangan asset rata-rata sebesar 6,12%, ratio modal sendiri dengan total asset sebesar 18,68%, kualitas aktiva produktif 10,40%, profitabilitas 2,33% dan likuiditas sebesar 36,88.

7.4. Deskripsi Variabel Promosi Ekonomi Anggota

Promosi ekonomi anggota merupakan salah satu ukuran keberhasilan organisasi koperasi dalam menjalankan fungsinya selain kinerja keuangan koperasi, koperasi berfungsi sebagai alat dari organisasi untuk melaksanakan berbagai keputusan bisnis yang telah ditetapkan dalam program

kerja. Menurut Ramudi Ariffin (2003, 94), manajemen perusahaan koperasi mengemban dua tugas sekaligus, yaitu: (1) meningkatkan kondisi ekonomi rumah tangga anggota melalui pelayanan yang diberikan kepada mereka dan sekaligus, (2) mengembangkan perusahaan koperasi melalui kekuatan partisipasi anggota, sehingga keberhasilan organisasi koperasi harus dinilai berdasarkan ke dua tugas tersebut, yaitu harus menghasilkan manfaat bagi anggota sekaligus terdapat peningkatan kinerja perusahaan koperasi. Dulfer (1994: 587) memberikan pendekatan sebagai *double nature of the cooperative*. Hannel (1985: 76) berpendapat bahwa *The primary task of the cooperative enterprise is a promotion of the members economic through the provision of such goods and services, which are needed by the members*. Perusahaan koperasi memiliki tugas untuk mendorong kegiatan usaha/rumah tangga anggotanya melalui penyediaan barang dan jasa yang dapat memberikan manfaat bagi anggota sehingga anggota akan merasa puas oleh pelayanan koperasi. Perbaikan kondisi ekonomi anggota dapat bersifat kuantitatif, maupun kualitatif yang merupakan dampak pelayanan koperasi terhadap rumah tangga anggota, dampak kuantitatif pada jenis koperasi simpan pinjam dapat berbentuk efisiensi biaya bunga dan biaya pinjaman, efektifitas bunga simpanan dan sisa hasil usaha bagian anggota, dan berkurangnya atau hilangnya risiko-risiko usaha dan lain-lain. Dampak kualitatif misalnya dalam hal kontinuitas layanan, mutu layanan, terbentuknya *brand image* atau *brand preference* dan sebagainya. Dengan demikian promosi ekonomi anggota dalam bentuk manfaat ekonomi merupakan manfaat yang langsung diterima oleh anggota pada saat melakukan transaksi dan sisa hasil usaha bagian anggota pada setiap tutup buku. Hal ini sesuai dengan tujuan koperasi sebagai lembaga ekonomi yang berorientasi pada pemberian pelayanan kepada anggota (*service oriented firm*). Penilaian promosi ekonomi anggota pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sampel dapat dijelaskan sebagai berikut;

7.4.1. Efisiensi Bunga Pinjaman

Salah satu ukuran untuk menentukan besarnya promosi ekonomi anggota pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah dengan menghitung efisiensi bunga pinjaman, yang dihitung dengan cara membandingkan antara bunga pinjaman koperasi dengan bunga pinjaman di luar koperasi, seperti bank perkreditan rakyat, dan lembaga keuangan lainnya, bila koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dapat memberikan bunga pinjaman yang lebih murah kepada anggotanya dibandingkan dengan bunga non koperasi, maka koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dapat memberikan manfaat bagi anggota yang langsung diterima pada saat anggota melakukan transaksi. Efisiensi bunga pinjaman koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, berdasarkan hasil penelitian di lapangan, dapat dijelaskan berdasarkan data pada tabel 7.20 menunjukkan bahwa rata-rata manfaat ekonomi yang langsung diterima oleh anggota bila anggota meminjam ke koperasi sebesar 0,58% per bulan (2,69% - 2,11%) atau 6,99% per tahun ($0,58\% \times 12$ bulan). Hal ini disebabkan karena bunga pinjaman di koperasi secara rata-rata lebih murah dibandingkan dengan bunga pinjaman yang ditetapkan oleh pesaing koperasi, ini menunjukkan bahwa anggota akan memperoleh manfaat ekonomi berupa efisiensi bunga pinjaman atau bunga pinjaman lebih murah dibandingkan dengan bila anggota meminjam kepada pihak non koperasi. Pesaing koperasi adalah lembaga keuangan yang memiliki bisnis yang sama dengan koperasi simpan pinjam dan sasaran

pelayanannya juga anggota koperasi, seperti bank perkreditan rakyat, pemberi pinjaman di pasar-pasar, bank keliling, penggolong dana (rentenir). Bank besar bukan pesaing koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, karena kebanyakan anggota koperasi masih kesulitan untuk dapat memperoleh pelayanan dari bank besar, terutama dalam memenuhi persyaratan dan prosedur yang ditetapkan bank. Rata-rata efisiensi bunga pinjaman terbesar dicapai oleh wilayah Priangan, yaitu sebesar 7,25%, kemudian berturut turut diikuti oleh wilayah Cirebon rata-rata sebesar 7,20%, wilayah Purwakarta rata-rata sebesar 6.67% dan wilayah Bogor rata-rata sebesar 6,14%.

Tabel 7.20.
Efisiensi Bunga Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit(%)

No	Wilayah	Bunga Pinjaman Koperasi per bulan	Bunga Pinjaman non Koperasi per bulan	Efisiensi Bunga Pinjaman per bulan	Efisiensi Bunga Pinjaman per tahun
1	Bogor	2,09	2,61	0,51	6,14
2	Cirebon	2,22	2,82	0,60	7,20
3	Priangan	2,08	2,69	0,60	7,25
4	Purwakarta	2,22	2,78	0,56	6,67
Rata-rata		2,11	2,69	0,58	6,99

Sumber: Data Lapangan Diolah

7.4.2. Efisiensi Biaya Pinjaman

Ukuran promosi ekonomi lain yang dapat dihasilkan oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah dalam bentuk efisiensi biaya pinjaman, yang dapat membentuk penghematan atas biaya pinjaman seperti biaya administrasi, provisi dan asuransi, efisiensi dihitung dari selisih antara biaya pinjaman koperasi dengan biaya pinjaman bila anggota meminjam kepada pihak pesaing koperasi, bila biaya pinjaman koperasi lebih murah dari biaya pinjaman kepada pesaing koperasi maka koperasi dapat memberikan manfaat kepada anggota berupa efisiensi biaya pinjaman. Biaya asuransi baru diberlakukan pada koperasi kredit, yaitu sebagai asuransi atas gagal bayar dari anggota dengan alasan tertentu, biaya asuransi ditetapkan sebesar 0,65% dari total pinjaman dan ditanggung oleh koperasi, hal ini berarti sebagai manfaat ekonomi yang langsung diterima anggota pada saat anggota melakukan transaksi. Besarnya efisiensi biaya pinjaman dari masing-masing wilayah dapat digambarkan pada tabel 7.21 di halaman berikut.

Efisiensi biaya pinjaman koperasi yang diperoleh dari selisih biaya pinjaman dan asuransi dana pertanggungan pinjaman (daperma) rata-rata dari seluruh koperasi sampel sebesar 4,91%, yang diperoleh dari rata-rata efisiensi biaya pinjaman sebesar 4,77% dan rata-rata dana pertanggungan pinjaman setiap bulan sebesar 0,14%. Efisiensi biaya pinjaman dan dana pertanggungan pinjaman sebagai bentuk manfaat ekonomi yang berupa penghematan biaya pinjaman yang harus

ditanggung oleh anggota pada saat melakukan pinjaman dibandingkan dengan bila anggota harus meminjam kepada pihak non koperasi. Efisiensi biaya pinjaman koperasi yang diperoleh dari masing-masing wilayah, terbesar diperoleh oleh wilayah Bogor yaitu rata-rata sebesar 5,43%, kemudian wilayah Priangan rata-rata sebesar 4,89%, wilayah Cirebon rata-rata sebesar 4,77% dan wilayah Purwakarta rata-rata sebesar 4,01%.

Tabel 7.21.
Efisiensi Biaya Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit (%)

No	Wilayah	Biaya Pinjaman Koperasi	Biaya Pinjaman Non Koperasi	Efisiensi Biaya Pinjaman	Daperma Koperasi Kredit	Efisiensi Biaya Pinjaman + Daperma
1	Bogor	1,68	6,88	5,20	0,23	5,43
2	Cirebon	1,37	6,13	4,77	-	4,77
3	Priangan	1,54	6,27	4,74	0,15	4,89
4	Purwakarta	1,50	5,44	3,94	0,07	4,01
Rata-rata		1,54	6,32	4,77	0,14	4,91

Sumber: Data Lapangan Diolah

7.4.3. Efektifitas Bunga simpanan

Kegiatan usaha koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, selain memberikan pinjaman (menyalurkan dana) juga menghimpun dana dalam bentuk simpanan berjangka dan tabungan. Anggota juga dapat berpartisipasi kepada koperasinya dalam bentuk simpanan berjangka dan tabungan, dengan harapan akan memperoleh bunga simpanan berjangka dan tabungan yang lebih besar dibandingkan dengan bila anggota menyimpan dananya pada lembaga non koperasi, dengan demikian efektifitas bunga simpanan merupakan selisih antara bunga simpanan di koperasi dengan bunga simpanan di non koperasi. Efektifitas bunga simpanan dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sampel dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 7.22.
Efektifitas Bunga Simpanan Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit(%)

No	Wilayah	Bunga Simpanan Koperasi	Bunga Simpanan Non Koperasi	Efektifitas Bunga Simpanan/Bulan	Efektifitas Bunga Simpanan/Tahun
1	Bogor	0,89	0,53	0,35	4,25
2	Cirebon	0,86	0,53	0,32	3,88
3	Priangan	0,88	0,51	0,37	4,44
4	Purwakarta	0,71	0,58	0,12	1,47
Rata-rata		0,86	0,52	0,34	4,14

Sumber: Data Lapangan Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata efektifitas bunga simpanan yang diterima anggota pada saat anggota melakukan transaksi simpanan sebesar 4,14% per tahun. Efektifitas bunga simpanan sebesar 4,14% per tahun, menunjukkan bahwa, bila anggota menyimpan dananya di koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit akan menerima kelebihan bunga simpanan sebesar 4,14% per tahun, yang merupakan selisih antara bunga simpanan di koperasi dengan bunga simpanan di non koperasi. Efektifitas bunga simpanan merupakan manfaat yang akan diterima pada saat anggota melakukan transaksi simpanan di koperasinya. Efektifitas bunga simpanan terbesar diperoleh wilayah Priangan sebesar 4,44% kemudian diikuti oleh wilayah Bogor sebesar 4,25%, wilayah Cirebon sebesar 3,88% dan terkecil diperoleh oleh wilayah Purwakarta sebesar 1,47%.

7.4.4. Sisa Hasil Usaha Bagian Anggota

Manfaat ekonomi lain yang dapat diterima oleh anggota sebagai pemilik adalah sisa hasil usaha bagian anggota yang akan diterima pada saat tutup buku. Sebagian dari sisa hasil usaha yang diperoleh oleh koperasi dibagikan kepada anggota, dari sisa hasil usaha yang diperoleh oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit rata-rata sebesar 45% dibagikan kepada anggota, rasio sisa hasil usaha yang dibagikan kepada anggota dibagi dengan volume pinjaman merupakan manfaat ekonomi tidak langsung yang diterima anggota pada saat tutup buku, dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 7.23.
Sisa Hasil Usaha Bagian Anggota Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	Volume pinjaman	SHU	% SHU Bagian Anggota	SHU Bagian Anggota (Rp)	SHU/ Volume Pinjaman	PEA dari SHU
1	Bogor	23.004.192.989	1.108.982.829	47	504.617.324	4,82	2,19
2	Cirebon	8.704.954.872	355.234.515	46	160.344.702	4,08	1,84
3	Priangan	90.174.511.185	4.935.848.787	44	2.245.924.107	5,47	2,49
4	Purwakarta	5.090.430.218	323.326.650	41	116.097.451	6,35	2,28
Jumlah		126.974.089.264	6.723.392.781	45	3.026.983.583	5,30	2,38
Rata-rata		969.267.857	51.323.609	45	23.106.745	5,30	2,38

Sumber: Data Lapangan Diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa manfaat ekonomi yang berasal dari sisa hasil usaha bagian anggota yang dapat diperoleh oleh keseluruhan koperasi sampel rata-rata sebesar 2,38% dengan rincian wilayah Priangan dengan perolehan sisa hasil usaha bagian anggota rata-rata sebesar 2,49%, wilayah Purwakarta rata-rata sebesar 2,28%, wilayah Bogor rata-rata sebesar 2,19% dan wilayah Cirebon rata-rata sebesar 1,84%.

Secara keseluruhan besarnya promosi ekonomi anggota yang terdiri dari efisiensi bunga pinjaman, efisiensi biaya pinjaman, efektifitas bunga simpanan dan sisa hasil usaha bagian anggota dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 7.24
Promosi Ekonomi Anggota Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit (%)

No	Wilayah	Efisiensi Bunga Pinjaman	Efisiensi Biaya Pinjaman	Efektifitas Bunga Simpanan	SHU Bagian Anggota	Promosi Ekonomi Anggota
1	Bogor	6,14	5,43	0,35	2,19	14,81
2	Cirebon	6,67	4,02	0,12	1,84	12,85
3	Priangan	7,25	4,89	0,37	2,49	16,19
4	Purwakarta	6,67	4,02	0,12	2,28	12,85
Rata-rata		6,99	4,92	0,34	2,38	15,50

Sumber: Data Lapangan Diolah

Promosi ekonomi anggota terbesar diperoleh dari efisiensi bunga pinjaman, rata-rata sebesar 6,99%, kemudian diikuti oleh efisiensi biaya pinjaman rata-rata sebesar 4,92%, sisa hasil usaha bagian anggota rata-rata sebesar 3,38% dan efektifitas bunga simpanan rata-rata sebesar 0,34%. Berdasarkan wilayah, promosi ekonomi anggota terbesar diperoleh oleh wilayah Priangan, sebesar 16,19% di atas rata-rata sebesar 15,50%, kemudian diikuti oleh wilayah Bogor sebesar 14,81%, wilayah Cirebon dan Purwakarta masing-masing sebesar 12,85%.

7.5. Deskripsi Variabel Perubahan Struktur Modal Koperasi

Struktur modal koperasi sebagai perbandingan jumlah utang dengan modal sendiri yang terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib, cadangan, dan modal penyertaan. Dengan demikian sumber pembiayaan koperasi sebagaimana halnya dengan badan usaha lainnya dapat diperoleh dari sumber modal sendiri (*equity*) maupun sumber modal pinjaman (*debt*).

Koperasi sebagai badan usaha yang sedang tumbuh banyak memerlukan tambahan modal baik yang berasal dari modal eksternal maupun internal, modal eksternal berasal dari hutang (*debt*) maupun dari modal sendiri (*equity*) yang berasal dari setoran anggota berupa simpanan pokok, dan simpanan wajib, modal yang berasal dari hibah dan modal penyertaan, modal cadangan merupakan sumber modal internal bagi koperasi yang merupakan akumulasi dari sisa hasil usaha yang tidak dibagikan kepada anggota dan akumulasi depresiasi dan lain-lain, sebagai bentuk pemupukan modal yang berasal dari internal koperasi merupakan salah satu indikasi kemampuan koperasi dalam memupuk modal sendiri. Modal yang berasal dari hutang memiliki dua keuntungan, pertama bunga yang dibayarkan dapat dipotong untuk tujuan pajak, sehingga menurunkan biaya efektif dari hutang. Kedua, kreditur akan memperoleh pendapatan tetap, sehingga kreditur tidak perlu mengambil bagian sisa hasil usaha ketika koperasi dalam kondisi prima. Di sisi lain hutang memiliki kelemahan, semakin tinggi hutang semakin tinggi risiko, dan bunga lebih tinggi, bagi koperasi yang kesulitan keuangan dan laba operasi tidak mencukupi untuk membayar bunga maka pemilik harus menutupi kekurangan itu, perubahan struktur modal koperasi dapat dinilai dari perubahan modal cadangan modal pinjaman, dan modal sendiri.

7.5.1. Perubahan Modal Cadangan

Perubahan modal cadangan dari 131 koperasi sampel menunjukkan perubahan rata-rata mencapai 21,18% pada tahun 2004 dibandingkan dengan tahun 2003. Secara lengkap disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7.25.
Perubahan Modal Cadangan Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	Modal Cadangan (Rp)		Perubahan	
		2003	2004	(Rp)	%
1	Wilayah Bogor	950.034.243	1.297.914.247	347.880.004	36,62
	Rata-rata	38.001.370	51.916.570	13.915.200	36,62
2	Wilayah Cirebon	463.487.351	551.813.529	88.326.178	19,06
	Rata-rata	30.899.157	36.787.569	5.888.412	19,06
3	Wilayah Priangan	4.817.644,137	5.751.307.085	933.662.948	19,38
	Rata-rata	58.751.758	70.137.891	11.386.134	19,38
4	Wilayah Purwakarta	842.282.200	970.459.341	128.177.141	15,22
	Rata-rata	93,586,911	107.828.816	14.241.905	15,22
Jumlah		7.073.447.931	8.571.494.202	1.498,046.271	21,18
Rata-rata		53,995,786	65,431,253	11.435.468	21,18

Sumber: Data Lapangan Diolah

Perubahan modal cadangan terbesar dicapai oleh koperasi-koperasi yang berada di wilayah Bogor yang mengalami peningkatan sebesar 36,62%, kemudian diikuti wilayah Priangan dengan peningkatan sebesar 19,38%, wilayah Cirebon sebesar 19,06%, dan wilayah Purwakarta sebesar 15,22% pada tahun 2004 dibandingkan tahun 2003. Satu wilayah yaitu wilayah Bogor, memiliki peningkatan diatas rata-rata mencapai 36,62%, sedangkan rata-rata perubahan modal cadangan sebesar 21,18%. Tiga wilayah lainnya yaitu wilayah Priangan, Cirebon dan Purwakarta mengalami peningkatan di bawah rata-rata (21,18%).

7.5.2. Perubahan Modal Pinjaman Koperasi

Salah satu sumber modal koperasi adalah berasal dari modal pinjaman, baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang, perubahan modal pinjaman koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat selama tahun 2004 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2003, peningkatan modal pinjaman tersebut, disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7.26.
Perubahan Modal Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam dan koperasi Kredit

No	Wilayah	Modal Pinjaman (Rp)		Perubahan	
		2003	2004	(Rp)	%
1	Wilayah Bogor	14.634.436.583	19.713.629.524	5.079.192.941	34,71
	Rata-rata	585.377.463	788.545.181	203.167.718	34,71
2	Wilayah Cirebon	3.237.951.603	5.239.084.699	2.001.133.096	61,80
	Rata-rata	215.863.440	349.272.313	133.408.873	61,80
3	Wilayah Priangan	44.584.666.690	63.817.322.332	9.232.655.642	43,14
	Rata-rata	543.715.447	778.260.028	234.544.581	43,14
4	Wilayah Purwakarta	2.839.217.377	3.361.364.891	522.147.514	18,39
	Rata-rata	315.468.597	373.484.988	58.016.390	18,39
Jumlah		65.296.272.253	92.131.401.446	6.835.129.193	41,10
Rata-rata		498.444.826	703.293.141	204.848.314	41,10

Sumber: Data Lapangan Diolah

Perubahan modal pinjaman selama tahun 2004 dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat mengalami peningkatan yang sangat tinggi, rata-rata mencapai 41,10% bila dibandingkan dengan tahun 2003, Peningkatan modal pinjaman tertinggi dialami oleh koperasi di wilayah Cirebon yaitu sebesar 61,80% (di atas rata-rata sebesar 41,50%), kemudian diikuti oleh wilayah Priangan sebesar 43,14%, wilayah Bogor sebesar 34,71% dan wilayah Purwakarta sebesar 18,39%, Peningkatan modal pinjaman dari tiga wilayah tersebut berada di bawah rata-rata yaitu 41,10%. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan kreditur terhadap koperasi semakin kuat, terutama dalam memberikan pinjaman. Perkembangan hutang sebesar 41,10%, sebagai suatu perkembangan yang luar biasa, hal ini berbeda dengan perkembangan modal sendiri yang hanya mencapai 22,42% (tabel 7.13).

7.5.3. Perubahan Modal Sendiri Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

Perubahan modal sendiri dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat untuk periode 2003 dan 2004 dari 131 koperasi sampel dapat dijelaskan melalui tabel 7.26. di halaman berikut.

Perubahan modal sendiri koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat selama tahun 2004 mengalami peningkatan cukup tinggi, rata-rata mencapai 22,42% bila dibandingkan dengan tahun 2003. Peningkatan modal sendiri tertinggi dialami oleh koperasi di wilayah Bogor yaitu sebesar 34,83%, kemudian diikuti oleh wilayah Priangan sebesar 21,43%, wilayah Purwakarta sebesar 18,49% dan wilayah Cirebon sebesar 16,08%. Sumber modal sendiri berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan lain yang setara dengan simpanan wajib, modal penyertaan, dan

cadangan. Peningkatan modal sendiri sebesar 22,42% lebih kecil dibandingkan dengan perkembangan modal pinjaman sebesar 41,10%, hal ini menunjukkan bahwa sumber modal terbesar dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit berasal dari modal pinjaman.

Tabel. 7.27.
Perubahan Modal Sendiri Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit

No	Wilayah	Modal Sendiri (Rp)		Perubahan	
		2003	2004	(Rp)	%
1	Wilayah Bogor	6,534,288.696	8.810.333.964	2.276.045.268	34,83
	Rata-rata	261.371.548	352.413.359	91.041.811	34,83
2	Wilayah Cirebon	4.422.068.524	5,133.340.977	711.272.453	16,08
	Rata-rata	294.804.568	342.222.732	47.418.164	16,08
3	Wilayah Priangan	35.857.259.804	43.540.865.698	7.683.605.894	21,43
	Rata-rata	437.283.656	530,986,167	93.702.511	21,43
4	Wilayah Purwakarta	4.436.303.894	5.256.355.554	820.051.660	18,49
	Rata-rata	492.922.655	584.039.506	91.116.851	18,49
Jumlah		51.249.920.918	62.740.896.193	11.490.975.275	22,42
Rata-rata		391.220.770	478.938.139	87.717.369	22,42

Sumber: Data Lapangan Diolah

Perubahan sumber modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit terbesar diperoleh dari modal pinjaman sebesar 41.10%, kemudian diikuti oleh peningkatan modal sendiri sebesar 22.42% dan peningkatan cadangan sebesar 21,18%. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit terbesar dipenuhi dari sumber modal pinjaman, kemudian modal sendiri dan cadangan.

7.5.4. Struktur Modal Koperasi

Penjelasan mengenai perbandingan sumber modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman dapat dijelaskan melalui tabel 7.28 pada halaman berikut. Berdasarkan pada tabel 7.28 di bawah dapat dijelaskan bahwa sumber modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit di Jawa Barat yang digunakan untuk membelanjai asset koperasi berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman, rata-rata sumber modal terbesar koperasi berasal dari modal pinjaman, yaitu sebesar 68,42% dan sisanya sebesar 31,58% berasal dari modal sendiri baik cadangan maupun modal sendiri lainnya. Masing-masing wilayah, dengan komposisi sumber modalnya bervariasi, pembelanjaan koperasi wilayah Cirebon 76,18% bertumpu pada modal pinjaman dan sisanya sebesar 23,82% berasal dari modal sendiri, Sumber modal koperasi di Wilayah Priangan 69,05% berasal dari modal pinjaman dan 30,95% berasal dari modal sendiri. Sumber modal koperasi wilayah Bogor 66,58% berasal dari sumber modal pinjaman dan sisanya

33,42% berasal dari modal sendiri, dan Sumber modal koperasi wilayah Purwakarta 56,27% berasal dari sumber modal pinjaman dan sisanya berasal dari modal sendiri. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber utama modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit berasal dari modal pinjaman, rata-rata sebesar 68,42% dan sisanya sebesar 31,58% berasal dari modal sendiri.

Tabel 7.28.
Struktur Modal Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Tahun 2004

No	Wilayah	Asset (Rp)	Sumber Modal			%
			Modal Sendiri (Rp)	%	Modal Pinjaman Rp)	
1.	Bogor	7.356.166.815	2.458.106.408	33,42	4.898.060.407	66,58
2.	Cirebon	2.592.405.549	617.400.603	23,82	1.975.004.946	76,18
3.	Priangan	26.818.041.137	8.299.490.024	30,95	18.518.551.113	69,05
4.	Purwakarta	1.942.216.788	849.298.036	43,73	1.092.918.752	56,27
	Jumlah	38.708.830.289	12.224.295.071	31,58	26.484.535.218	68,42
	Rata-rata per koperasi	295.487.254	93.315.230	31,58	202.172.025	68,42

Sumber: Data Lapangan Diolah

Kondisi struktur modal dibandingkan total asset koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit tahun 2004 untuk masing-masing wilayah dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 7.29.
Kondisi Struktur Modal Terhadap Total Asset Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit Tahun 2004

No	Wilayah	Pinjaman/Total Asset	Modal Sendiri/TA	Cadangan/ Total Asset	Jumlah
1	Bogor	57,91%	34,40%	7,70 %	100%
2	Cirebon	56,12%	34,96%	8,92 %	100%
3	Priangan	50,36%	41,05%	8,60 %	100%
4	Purwakarta	47,56%	42,52%	9,92 %	100%
	Rata-rata	52,22%	39,21%	8,57 %	100%

Sumber: Data Lapangan Diolah

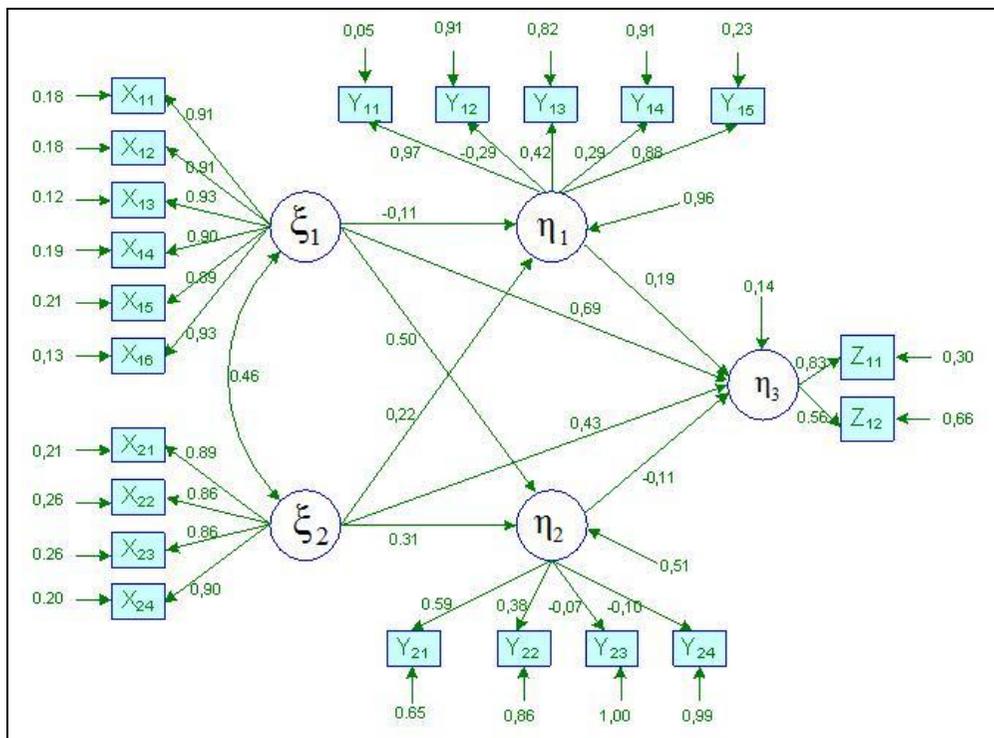
Berdasarkan data kondisi struktur modal tahun 2004 pada tabel 7.29 menunjukkan bahwa ratio struktur modal terhadap jumlah asset koperasi dimiliki oleh modal pinjaman yaitu sebesar 52,22%, kemudian diikuti oleh modal sendiri memberikan kontribusi terhadap total modal sebesar 39,21% dan 8,57% bersumber dari cadangan.

BAB VIII . DESKRIPSI HASIL PENILAIAN VARIABEL

8.1. Dimensi yang Menggambarkan Variabel Penelitian

Masing-masing variabel sebagai variabel *latent* digambarkan oleh dimensi-dimensi yang telah ditetapkan sebelumnya, gambaran masing-masing dimensi terhadap variabel *latent* dapat dijelaskan berdasarkan hasil analisis statistik *structural equation model (SEM)*, menggunakan metode *LISREL (Linier Structural Relationship)* sebagai berikut:

gunakan metode *LISREL (Linier Structural Relationship)* sebagai berikut:



Gambar8.1.

Path Diagram Model Persamaan Struktural dari Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan, Promosi Ekonomi Anggota, dan Perubahan Struktur Modal
(Penjelasan simbol statistik lihat halaman 20 -21)

Signifikansi masing-masing dimensi dalam menggambarkan masing-masing variabelnya menggunakan uji t_{hitung} hasil dari analisis *structural equation model (SEM)* dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , bila nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , maka dimensi tersebut signifikan menggambarkan variabelnya, untuk dimensi pertama ditetapkan (*fix*) dan signifikan, hal ini sesuai dengan cara perhitungan statistika dengan *structural equation model (SEM)*. Nilai t_{hitung} masing-masing dimensi dibahas pada sub bab berikut:

8.1.1. Dimensi yang Menggambarkan Kompetensi Manajemen

Dimensi-dimensi yang menggambarkan variabel kompetensi manajemen antara lain meliputi: (1) Kelompok kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) (X_{11}); (2) Kelompok kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*) (X_{12}); (3) Kelompok kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) (X_{13}); (4) Kelompok kompetensi manajemen untuk berprestasi (*achievement and action*) (X_{14}); (5) Kelompok kompetensi manajemen untuk kepribadian yang efektif (*personal effectiveness*) (X_{15}); dan (6) Kelompok kompetensi untuk manajerial (*managerial*) (X_{16}). Variabel kompetensi manajemen dapat digambarkan oleh masing-masing dimensi, dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 8.1.
Hasil Estimasi LISREL untuk Dimensi Kompetensi Manajemen

Simbol	Dimensi kompetensi manajemen dalam:	Estimasi Parameter	Nilai t_{hitung}
X_{11}	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	0,91	<i>fix</i>
X_{12}	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	0,91	16,93
X_{13}	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	0,93	18,41
X_{14}	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	0,90	16,52
X_{15}	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	0,89	16,04
X_{16}	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	0.93	18,53

Sumber: Output Lisrel

Berdasarkan tabel 8.1, hasil estimasi *Lisrel* untuk dimensi-dimensi kompetensi manajemen dapat diuraikan sebagai berikut: (1). Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) (X_{11}), dengan estimasi parameter sebesar 0,91, dan nilai t_{hitung} ditentukan (*fix*), (2). Dimensi kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*) (X_{12}), dengan estimasi parameter sebesar 0,91, dan nilai t_{hitung} 16,93, (3). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) (X_{13}), dengan estimasi parameter sebesar 0,93 dan nilai t_{hitung} 18,41, (4). Dimensi kompetensi manajemen dalam berprestasi (*Achievement and action*) dengan estimasi parameter sebesar 0,90, dan nilai t_{hitung} 16,15, (5). Dimensi kompetensi manajemen dalam efektivitas kepribadian (*personal effectiveness*) (X_{15}), dengan estimasi parameter sebesar 0,89 dan nilai t_{hitung} 16,04, dan (6). Dimensi kompetensi manajerial dari manajemen (X_{16}), dengan estimasi parameter sebesar 0.93, dan nilai t_{hitung} 18,53.

Hasil uji seperti diuraikan di atas menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajemen digambarkan oleh semua dimensi kompetensi manajemen tersebut, karena semua dimensi-dimensi diatas signifikan dalam menggambarkan variabel kompetensi manajemen, hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi parameter dari masing-masing dimensi yang merupakan nilai *loading factor* diatas 0,30. Untuk ukuran sampel diatas 50, nilai *loading factor* diatas 0,30 menunjukkan bahwa dimensi yang bersangkutan dinyatakan bermakna (signifikan) dalam menggambarkan variabel yang hendak diukur

(Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing, 2002, 48), dalam hal ini variabel kompetensi manajemen koperasi. Sebagai contoh, dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) (X_{11}), memiliki estimasi parameter sebesar 0,91 yang merupakan nilai *loading factor* diatas 0,30 hal ini menunjukkan bahwa dimensi tersebut signifikan menggambarkan variabel kompetensi manajemen.

Nilai t_{hitung} dari masing-masing dimensi kompetensi manajemen juga lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978, berarti semua dimensi signifikan dalam menggambarkan variabel kompetensi manajemen koperasi, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Dimensi kompetensi manajemen dalam pemikiran (*cognitive*) (X_{11}), dengan nilai t_{hitung} *fix*, signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajemen koperasi secara signifikan digambarkan oleh dimensi kompetensi untuk pemikiran (*cognitive*), yang mempunyai fungsi agar kerja individu didasarkan pada pemahaman situasi, aktivitas, masalah, peluang dan dalam kerangka pengetahuan dan keahliannya.
- 2) Dimensi kompetensi manajemen pelayanan (*helping and human service*) (X_{12}), dengan nilai t_{hitung} 16,93, lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajemen koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi kompetensi untuk pelayanan (*helping and human service*), yang berkaitan dengan indikator *interpersonal understanding*, yaitu mencakup kemampuan untuk mendengar dan mengerti ekspresi, pemikiran, perasaan yang tidak terucapkan oleh orang lain, dan *customer service orientation*, yaitu mencakup kemampuan untuk memahami keperluan orang lain dan kemudian mengerjakan sesuatu untuk menolong dan membantu orang lain.
- 3) Dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*) (X_{13}), dengan nilai t_{hitung} 18,41, lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajemen koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi kompetensi untuk kepemimpinan (*influence*), yang mencakup indikator *impact and influence*, yang merupakan kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau membuat orang lain berkesan dengan tujuan mendapatkan dukungan orang lain. Indikator *organizational awareness*, merupakan kemampuan individu untuk mengidentifikasi pengambil keputusan yang sebenarnya dan yang dapat mempengaruhi orang lain. Dan dimensi *relationship building*, yang digambarkan sebagai menjaga hubungan atau hubungan jaringan dengan orang lain
- 4) Dimensi berprestasi (*achievement and action*) (X_{14}), dengan nilai t_{hitung} 16,52, lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajemen koperasi secara signifikan digambarkan oleh dimensi kompetensi untuk berprestasi (*achievement and action*); kompetensi manajemen didasarkan pada *achievement orientation*, yaitu penilaian yang menekankan pada hasil pekerjaan yang lebih baik, *concern for order, quality and accuracy*, dimensi ini merupakan pemicu utama yang dapat mereduksi ketidakpastian lingkungan dan *initiative*, merupakan preferensi untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melakukan lebih dari yang diperlukan atau diharapkan dalam pekerjaan.
- 5) Dimensi kompetensi manajemen untuk efektivitas kepribadian (*personal effectiveness*) (X_{15}), dengan nilai t_{hitung} 16,04, lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa

secara signifikan kompetensi manajemen koperasi digambarkan oleh dimensi efektivitas kepribadian manajemen (*personal effectiveness*), terutama berkaitan dengan indikator *self-control*, yang merupakan kemampuan untuk menjaga emosi dan mencegah tindakan negatif ketika terdesak atau berhadapan dengan situasi dan kondisi yang tidak diinginkan. Indikator *self-confidence*, menunjukkan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan dimensi *flexibility*, yang merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif, dengan variasi situasi, individu atau kelompok.

- 6) Dimensi kompetensi manajerial dari manajemen (X_{16}), dengan nilai t_{hitung} 18,53 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa secara signifikan kompetensi manajemen koperasi digambarkan oleh dimensi kompetensi manajerial (*managerial*), kompetensi ini menunjukkan keinginan untuk mendapatkan kekuatan yang berpengaruh secara positif terhadap hal-hal yang spesifik. Keinginan yang spesifik ini ditunjukkan melalui keinginan untuk mengembangkan pihak lain, memimpin yang lain dan memperbaiki *teamwork* serta kerjasama.

8.1.2. Dimensi yang Menggambarkan Komitmen Manajemen

Dimensi-dimensi yang mempengaruhi variabel komitmen manajemen antara lain meliputi: komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga (X_{21}), komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi (X_{22}), komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan organisasi (X_{23}) dan komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi (X_{24}). Estimasi parameter dari masing-masing dimensi yang menggambarkan variabel komitmen manajemen dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 8.2.
Hasil Estimasi LISREL Untuk Dimensi Komitmen Manajemen

Simbol	Dimensi	Estimasi Parameter	Nilai t_{hitung}
X_{21}	Komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga	0,89	<i>Fix</i>
X_{22}	Komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi	0,86	13,56
X_{23}	Komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan organisasi	0,86	13,69
X_{24}	Komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi	0,90	14,81

Sumber: Output Lisrel

Berdasarkan tabel 8.2. di atas, menunjukkan hasil estimasi *Lisrel* dengan nilai estimasi parameter dan nilai t_{hitung} dari dimensi-dimensi komitmen manajemen koperasi, hasil estimasi *Lisrel* untuk dimensi-dimensi komitmen manajemen dapat diuraikan sebagai berikut: (1) dimensi komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga (X_{21}), dengan estimasi parameter sebesar 0,89, dan nilai t_{hitung} ditentukan (*Fix*), (2) dimensi komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-

nilai organisasi (X_{22}), dengan estimasi parameter sebesar 0,86, dan nilai t_{hitung} 13,55, (3) dimensi komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan organisasi (X_{23}), dengan estimasi parameter sebesar 0,86, dan nilai t_{hitung} 13,69, dan (4) dimensi komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi (X_{24}), dengan estimasi parameter sebesar 0,89, dan nilai t_{hitung} 14,81.

Hasil uji-t pada koefisien estimasi parameter, semua dimensi dinyatakan signifikan dalam menggambarkan variabel komitmen manajemen koperasi, karena memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 1,978. Dimensi-dimensi komitmen manajemen koperasi, merupakan *loading factor*, untuk ukuran sampel diatas 50 dengan *loading factor* diatas 0,30, menunjukkan bahwa indikator yang bersangkutan dinyatakan signifikan dalam memberikan gambaran terhadap variabel yang hendak diukur (Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing, 2002, 48). Dari tabel diatas terlihat bahwa dimensi-dimensi komitmen manajemen koperasi memiliki koefisien diatas 0,30, berarti semua dimensi dapat menggambarkan komitmen manajemen koperasi secara signifikan. Sebagai contoh, dimensi komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga (X_{21}) signifikan dalam menggambarkan variabel yang hendak diukur, dalam hal ini komitmen manajemen koperasi, dengan demikian:

- 1) Dimensi komitmen manajemen koperasi dalam menjaga nama baik lembaga (X_{21}), dengan nilai t_{hitung} *fix*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen manajemen secara signifikan digambarkan oleh dimensi keinginan manajemen koperasi dalam menjaga nama baik koperasi,
- 2) Dimensi komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi (X_{22}), dengan nilai t_{hitung} 13,55, lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen manajemen koperasi secara signifikan digambarkan oleh dimensi keinginan manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi,
- 3) Dimensi komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan organisasi (X_{23}), dengan nilai t_{hitung} 13,69, lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen manajemen koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi komitmen dari manajemen koperasi dalam mengutamakan kepentingan organisasi,
- 4) Dimensi komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi (X_{24}), dengan nilai t_{hitung} 14,81, lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen manajemen koperasi digambarkan secara signifikan oleh komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi.

8.1.3. Dimensi yang Menggambarkan Kinerja Keuangan Koperasi

Variabel kinerja keuangan koperasi yang digambarkan oleh dimensi-dimensi: perkembangan asset (Y_{11}), permodalan (Y_{12}), kualitas aktiva produktif (Y_{13}), profitabilitas (Y_{14}), dan likuiditas, (Y_{15}). Gambaran masing-masing dimensi terhadap variabel kinerja keuangan koperasi dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 8.3.
Hasil Estimasi LISREL untuk Dimensi Kinerja Keuangan

Simbol	Dimensi	Estimasi Parameter	Nilai $t_{\text{-hitung}}$
Y_{11}	Aspek perkembangan asset	0,97	<i>Fix</i>
Y_{12}	Aspek permodalan	-0,29	-3,41
Y_{13}	Aspek kualitas aktiva produktif	0,42	5,18
Y_{14}	Aspek Profitabilitas	0,29	3,41
Y_{15}	Aspek likuiditas	0,88	18,88

Sumber: Output Lisrel

Berdasarkan tabel 8.3.diatas, menunjukkan nilai estimasi parameter dan nilai $t_{\text{-hitung}}$, dari masing-masing dimensi kinerja keuangan koperasi, hasil estimasi Lisrel untuk masing-masing dimensi kinerja keuangan koperasi dapat diuraikan sebagai berikut: (1) dimensi perkembangan asset (Y_{11}), dengan estimasi parameter sebesar 1,00, nilai $t_{\text{-hitung}}$ ditetapkan(*fix*), (2) dimensi permodalan (Y_{12}), dengan estimasi parameter sebesar -0,29, dan nilai $t_{\text{-hitung}}$ -3,41, (3) dimensi kualitas aktiva produktif (Y_{13}), dengan estimasi parameter sebesar 0,42, dan nilai $t_{\text{-hitung}}$ 5,18, (4)dimensi profitabilitas (Y_{14}), dengan estimasi parameter sebesar 0,29, dan nilai $t_{\text{-hitung}}$ 3,41, dan (5)dimensi likuiditas (Y_{15}), dengan estimasi parameter sebesar 0,88, dan nilai $t_{\text{-hitung}}$ 18,88.

Dari hasil uji-t pada koefisien estimasi parameter, semua dimensi signifikan dalam menggambarkan variabel kinerja keuangan koperasi, karena semua dimensi kinerja keuangan memiliki nilai $t_{\text{-hitung}}$ lebih besar dari $t_{\text{-tabel}}$ yaitu sebesar 1,978, hal ini dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi perkembangan asset (Y_{11}), dengan nilai $t_{\text{-hitung}}$ ditetapkan (*fix*), hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh perkembangan asset koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang merupakan perkembangan asset tahun tertentu dibandingkan dengan asset tahun sebelumnya.
- 2) Variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi permodalan (Y_{12}), dengan nilai $t_{\text{-hitung}}$ sebesar -3,41, lebih besar dari nilai $t_{\text{-tabel}}$ sebesar 1,978. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh aspek permodalan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang merupakan ratio antara modal sendiri dengan total asset koperasi, namun nilai estimasi parameter negatif, atau kinerja keuangan koperasi digambarkan oleh aspek permodalan dari ratio antara modal sendiri dengan total asset koperasi secara negatif, artinya bila ratio ini semakin meningkat maka kinerja keuangan koperasi akan menurun. Hal ini terjadi, karena aspek permodalan diukur dengan ratio antara modal sendiri dengan total asset koperasi, berarti bila rasio ini semakin besar maka koperasi tersebut lebih banyak mengandalkan sumber modal yang berasal dari modal sendiri atau bila rasio semakin besar maka akan berakibat terhadap penurunan kinerja keuangan koperasi. Semakin tinggi rasio ini akan berakibat negatif terhadap kinerja keuangan koperasi.

- 3) Variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi kualitas aktiva produktif (Y_{13}), dengan nilai t_{hitung} 5,18 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi kualitas aktiva produktif koperasi yang merupakan perkembangan volume pemberian pinjaman tahun tertentu dibandingkan dengan volume pemberian pinjaman tahun sebelumnya.
- 4) Variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi profitabilitas (Y_{14}), dengan nilai t_{hitung} 3,41 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978, hal ini menunjukkan bahwa profitabilitas koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang merupakan rasio antara sisa hasil usaha sebelum pajak dengan total asset, dapat menggambarkan secara signifikan terhadap variabel kinerja keuangan koperasi.
- 5) Variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi likuiditas (Y_{15}), dengan nilai t_{hitung} 18,88 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi likuiditas koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit yang merupakan rasio antara pinjaman yang diberikan terhadap dana yang diterima yang terdiri dari Modal sendiri; Modal pinjaman; Modal penyertaan; dan Simpanan anggota (Tabungan Koperasi dan Simpanan Berjangka).

Dimensi-dimensi kinerja keuangan koperasi, merupakan *loading factor*, untuk ukuran sampel diatas 50 dengan loading factor diatas 0,30, menunjukkan bahwa dimensi yang bersangkutan dinyatakan signifikan dalam memberikan kontribusi terhadap variabel yang hendak diukur (Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing, 2002, 48), dalam hal ini kinerja keuangan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, dari tabel diatas terlihat bahwa dimensi kinerja keuangan koperasi yang memiliki koefisien diatas 0,30, hanya tiga indikator yang memiliki nilai estimasi parameter lebih besar loading factor 0,30 yaitu dimensi perkembangan asset, kualitas aktiva produktif, dan aspek likuiditas sedangkan dimensi lainnya memiliki *loading factor* di bawah 0,30. berarti dua dimensi lainnya tidak dapat menggambarkan kinerja keuangan koperasi atau tidak signifikan, yaitu indikator dari aspek permodalan dan aspek profitabilitas.

8.1.4. Dimensi yang Menggambarkan Promosi Ekonomi Anggota

Dimensi yang menggambarkan variabel promosi ekonomi anggota dalam penelitian ini antara lain: Efisiensi bunga pinjaman (Y_{21}), Efisiensi biaya pinjaman (Y_{22}), Efektifitas bunga simpanan (Y_{23}), SHU bagian anggota. (Y_{24}), Gambaran masing-masing dimensi terhadap variabel promosi ekonomi anggota dapat dijelaskan dalam tabel di halaman berikut:

Berdasarkan tabel 8.4. di bawah, menunjukkan nilai estimasi parameter dan nilai t_{hitung} , dari dimensi-dimensi variabel promosi ekonomi anggota koperasi, hasil estimasi *Lisrel* untuk dimensi-dimensi promosi ekonomi anggota dapat diuraikan sebagai berikut: (1). dimensi efisiensi bunga pinjaman (Y_{21}), dengan estimasi parameter sebesar 0,59 dan nilai t_{hitung} ditetapkan (*fix*) (2). dimensi efisiensi biaya pinjaman (Y_{22}), dengan estimasi parameter sebesar 0,38 dan nilai t_{hitung} 2,84, (3). dimensi efektifitas bunga simpanan (Y_{23}), dengan estimasi parameter sebesar -0,07 dan nilai t_{hitung}

-0,62, (4). dimensi SHU bagian anggota (Y_{24}), dengan estimasi parameter sebesar -0,10 dan nilai t_{hitung} 0,90,

Tabel 8.4.
Hasil Estimasi LISREL untuk Indikator-indikator Promosi Ekonomi Anggota

Simbol	Indikator	Estimasi Parameter	Nilai t_{hitung}
Y_{21}	Efisiensi bunga pinjaman	0,59	<i>fix</i>
Y_{22}	Efisiensi biaya pinjaman	0,38	2,84
Y_{23}	Efektifitas bunga simpanan	-0,07	-0,62
Y_{24}	SHU bagian anggota	-0,10	0,90

Sumber: Output Lisrel

Berdasarkan hasil uji-t pada tabel 8.4, hanya dua dimensi yang dinyatakan signifikan dalam menggambarkan variabel promosi ekonomi anggota koperasi, karena memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978, dua dimensi lainnya dengan nilai t_{hitung} lebih kecil dari nilai t_{tabel} sebesar 1,978. Dimensi-dimensi promosi ekonomi anggota, merupakan *loading factor*, untuk ukuran sampel diatas 50 dengan *loading factor* diatas 0,30, menunjukkan bahwa dimensi yang bersangkutan dinyatakan signifikan dalam memberikan kontribusi terhadap variabel yang hendak diukur (Achmad Bachrudin dan Harapan L. Tobing, 2002, 48), dalam hal ini promosi ekonomi anggota koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, dari tabel diatas terlihat bahwa dimensi-dimensi promosi ekonomi anggota yang memiliki koefisien di atas 0,30, hanya dimensi efisiensi bunga pinjaman dan efisiensi biaya pinjaman, sedangkan dimensi lainnya memiliki *loading factor* di bawah 0,30. berarti dua dimensi lainnya tidak dapat menggambarkan promosi ekonomi anggota atau tidak signifikan.

Kedua dimensi yang signifikan menggambarkan variabel promosi ekonomi anggota adalah dimensi efisiensi bunga pinjaman (Y_{21}), dan dimensi efisiensi biaya pinjaman (Y_{22}). Dua dimensi lainnya tidak signifikan dalam menggambarkan variabel promosi anggota, yaitu dimensi efektifitas bunga simpanan (Y_{23}), dan dimensi SHU bagian anggota (Y_{24}), dengan demikian variabel promosi ekonomi anggota sebagai salah satu ukuran keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya hanya digambarkan oleh dimensi efisiensi bunga pinjaman dan efisiensi biaya pinjaman, sedangkan dua dimensi lainnya tidak memberikan gambaran terhadap promosi ekonomi anggota pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, hal ini disebabkan oleh variasi dan kecilnya nilai dari kedua dimensi tersebut, partisipasi anggota dalam tabungan dan simpanan berjangka masih relatif kecil dibanding dengan besarnya pinjaman dan kebanyakan koperasi belum mensosialisasikan ukuran promosi ekonomi anggota khususnya dalam bentuk efektifitas bunga simpanan sebagai ukuran keberhasilan koperasi. Simpanan anggota dalam bentuk tabungan dan simpanan berjangka masih relatif, beberapa anggota yang melakukan simpanan sering diberi makna sebagai simpanan sukarela yang sifatnya sementara (jangka pendek), sehingga tidak

mempertimbangkan pendapatan bunga dari simpanan tersebut. Sedangkan sisa hasil usaha bagian anggota jumlahnya relatif masih sangat kecil dibandingkan dengan asset yang dimiliki oleh koperasi.

8.1.5. Dimensi yang Menggambarkan Perubahan Struktur Modal Koperasi

Variabel perubahan struktur modal digambarkan oleh dimensi-dimensi perubahan modal pinjaman koperasi (Z_{21}), dan perubahan modal sendiri koperasi (Z_{22}), untuk keperluan analisis dalam penelitian ini dimensi perubahan modal cadangan digabungkan dengan dimensi perubahan modal sendiri, dengan alasan bahwa proporsi dari modal cadangan pada koperasi masih relatif kecil, dan kebijakan pemupukan modal cadangan sangat tergantung pada kebijakan koperasi pada saat rapat anggota tahunan, karena cadangan hanya merupakan penyisihan dari sisa hasil usaha yang nilainya juga relatif kecil, serta kebijakan pada setiap koperasi tidak sama, sangat tergantung pada keinginan anggotanya masing-masing. Gambaran masing-masing dimensi terhadap variabel perubahan struktur modal dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 8.5.
Hasil Estimasi LISREL untuk Indikator-Indikator Perubahan Struktur Modal

Simbol	Indikator	Estimasi Parameter	Nilai $t_{\text{-hitung}}$
Z_{11}	Perubahan Modal pinjaman koperasi	0,83	<i>fix</i>
Z_{12}	Perubahan Modal sendiri koperasi	0,58	6,90

Sumber: Output Lisrel

Tabel 8.5. diatas, sebagai hasil estimasi *Lisrel* untuk dimensi-dimensi perubahan struktur modal dapat dijelaskan bahwa: (1) dimensi perubahan modal pinjaman koperasi (Z_{11}), dengan estimasi parameter sebesar 0,83, dan nilai $t_{\text{-hitung}}$ ditentukan (*fix*), dan (2) dimensi perubahan modal sendiri koperasi (Z_{12}), dengan estimasi parameter sebesar 0,58, dan nilai $t_{\text{-hitung}}$ 6,90.

Dimensi-dimensi dari perubahan variabel struktur modal koperasi yang terdiri dari perubahan modal pinjaman koperasi (Z_{11}), dan perubahan modal sendiri (Z_{12}) sebagai *loading factor* diatas 0,30, berarti menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang bersangkutan dinyatakan signifikan dalam memberikan gambaran terhadap variabel yang hendak diukur, dalam hal ini perubahan struktur modal koperasi.

Hasil uji-t pada koefisien estimasi parameter, kedua dimensi dinyatakan signifikan dalam menggambarkan variabel perubahan struktur modal koperasi, karena memiliki $t_{\text{-hitung}}$ lebih besar dari $t_{\text{-tabel}}$ 1,978, hasil dari estimasi *Lisrel* di atas menunjukkan bahwa variabel perubahan struktur modal digambarkan oleh perubahan modal pinjaman dan perubahan modal sendiri, perubahan struktur modal sebagai *signal* dari akibat kebijakan manajemen dalam melakukan pendanaan terhadap koperasinya.

8.2. Pembahasan

Hasil analisis statistik dengan menggunakan *Struktural Equation Modeling (SEM)* dengan metode *Lisrel 8.30*, dapat diketahui kebenaran hipotesis pengaruh antar variabel yang menjadi objek dalam penelitian ini. Hipotesis yang diajukan meliputi pengaruh variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap variabel kinerja keuangan koperasi, pengaruh variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap variabel promosi ekonomi anggota, dan pengaruh variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen, kinerja keuangan koperasi dan promosi ekonomi anggota terhadap variabel perubahan struktur modal koperasi. Hasil dari analisis statistik tersebut yang digunakan sebagai dasar pembahasan sub bab selanjutnya adalah sebagai berikut:

Tabel 8.6.
Signifikansi Hubungan dan Pengaruh Antarvariabel

No	Hubungan/Pengaruh	Estimasi Parameter	<i>p-value</i>	Nilai α	Signifikansi
1	Hubungan antara variabel kompetensi manajemen dengan komitmen manajemen	0,46	0,000	0,05	Signifikan
2	Pengaruh variabel kompetensi manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi	-0,11	0,287	0,05	Non signifikan
3	Pengaruh variabel komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi	0,22	0,034	0,05	Signifikan
4	Pengaruh variabel kompetensi manajemen terhadap promosi ekonomi anggota	0,50	0,001	0,05	Signifikan
5	Pengaruh variabel komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota	0,31	0,033	0,05	Signifikan
6	Pengaruh variabel kompetensi manajemen terhadap struktur modal koperasi	0,69	0,000	0,05	Signifikan
7	Pengaruh variabel komitmen manajemen terhadap struktur modal koperasi	0,43	0,000	0,05	Signifikan
8	Pengaruh variabel kinerja keuangan terhadap struktur modal koperasi	0,19	0,006	0,05	Signifikan
9	Pengaruh variabel promosi ekonomi anggota terhadap struktur modal koperasi	-0,11	0,550	0,05	Non signifikan

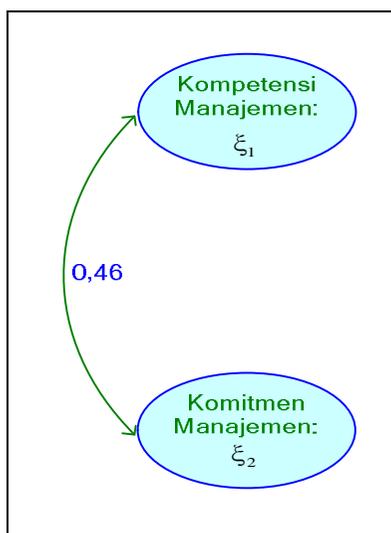
Sumber: Output Lisrel

Pengujian signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel independen (*eksogen*) terhadap variabel dependen (*endogen*) dan dari variabel dependen (*endogen*) terhadap variabel dependen (*endogen*) lainnya dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur dengan menggunakan *p-value*, bila *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka ditolak H_0 , berarti terdapat pengaruh positif dari masing-masing variabel independen (*eksogen*) terhadap variabel dependen (*endogen*). Sebaliknya bila *p-value* lebih besar dari 0,05, maka diterima H_0 , berarti tidak terdapat pengaruh positif dari masing-masing variabel independen (*eksogen*) terhadap variabel dependen (*endogen*).

Hasil perhitungan p -value dari pengaruh masing-masing variabel independen (*eksogen*) terhadap variabel dependen (*endogen*) dan dari variabel dependen (*endogen*) terhadap variabel dependen (*endogen*) lainnya, ternyata tidak semuanya menunjukkan nilai estimasi yang signifikan, hasil pengujian tersebut terdapat dua nilai estimasi parameter yang memiliki nilai tidak signifikan, karena p -value lebih besar dari nilai 0,05, yaitu pengaruh variabel kompetensi manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi dan pengaruh variabel promosi ekonomi anggota terhadap perubahan struktur modal koperasi masing-masing dengan p -values sebesar 0,287 dan 0,550 lebih besar dari nilai 0,05, sedangkan lainnya menunjukkan hubungan dan pengaruh yang signifikan.

8.2.1. Hubungan Antara Kompetensi Manajemen dengan Komitmen Manajemen

Hubungan antara kompetensi manajemen dengan komitmen manajemen koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit pada diagram jalur (model struktural) pada gambar 8.1, merupakan hubungan korelatif, sehingga derajat keeratan hubungan antara kedua variabel tersebut dapat diukur dengan koefisien korelasi. Diagram jalur hubungan antara kompetensi manajemen dengan komitmen manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8.2.

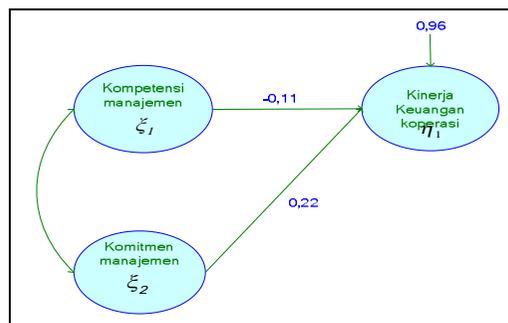
Diagram Jalur Hubungan Kompetensi Manajemen dengan Komitmen Manajemen

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel kompetensi manajemen dengan variabel komitmen manajemen koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, dengan koefisien korelasi sebesar 0,46, dengan p -value sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05, dengan demikian kompetensi manajemen berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen manajemen koperasi, namun dalam penelitian ini tidak dihipotesiskan hubungan antara variabel kompetensi manajemen dengan variabel komitmen manajemen koperasi, karena tidak ditemukan premis-premis yang mendukung hubungan tersebut.

Korelasi antar variabel tersebut dalam analisis statistik menggunakan *Struktural Equation Modeling (SEM)* dengan metode *Lisrel 8.30*, dapat langsung dihitung, hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa bila kompetensi manajemen koperasi tinggi, maka komitmen manajemen koperasi juga tinggi, demikian juga sebaliknya, bila kompetensi manajemen koperasi rendah, maka komitmen manajemen koperasi juga rendah. Semakin tinggi kompetensi manajemen koperasi akan diimbangi dengan kenaikan komitmen manajemen koperasi, bila semakin tinggi komitmen manajemen koperasi akan diimbangi pula dengan peningkatan kompetensi manajemen koperasi, demikian juga sebaliknya. Nilai korelasi dari hubungan antara kompetensi manajemen koperasi dengan komitmen manajemen koperasi sebesar 0,46 (berhubungan positif), dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajemen koperasi yang tinggi digambarkan oleh dimensi: (1). kompetensi manajemen untuk pemikiran (*cognitive*), (2). Kompetensi manajemen untuk pelayanan (*helping and human service*), (3). kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*), (4). kompetensi manajemen untuk berprestasi (*achievement and action*), (5). kompetensi manajemen untuk efektivitas kepribadian (*personal effectiveness*), (6). kompetensi manajerial dari manajemen, baik dari pengurus, pengawas, dan manajer atau karyawan utama yang mengelola usaha simpan pinjam, maka komitmen manajemen koperasi juga tinggi yang digambarkan dengan dimensi (1). komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga, (2). komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, (3). komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan organisasi, dan (4). komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi. Demikian juga sebaliknya bila kompetensi manajemen koperasi rendah yang terdiri dari dimensi-dimensi tersebut diatas, maka komitmen manajemen koperasi juga rendah.

8.2.2. Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan Koperasi

Hasil dari analisis statistik dengan program *Struktural Equation Modeling (SEM) Lisrel*, seperti terlihat pada gambar 8.1 dan tabel 8.6 dapat diketahui pengaruh kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi, estimasi parameter pada jalur pengaruh kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi dapat digambarkan pada diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 8.3.

Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan Koperasi

Besarnya estimasi parameter pengaruh kompetensi manajemen koperasi terhadap kinerja keuangan koperasi sebesar -0,11, sedangkan besarnya estimasi parameter pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi sebesar 0,22. Besarnya koefisien determinan pengaruh kompetensi manajemen koperasi terhadap kinerja keuangan koperasi sebesar $(0,11)^2 \times 100\% = 1,21\%$, sedangkan besarnya pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit sebesar $(0,22)^2 \times 100\% = 4,84\%$. Dengan mempertimbangkan signifikansi pengaruh langsung dari variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi, dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 8.7.
Pengaruh Langsung Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan Koperasi

No	Pengaruh Langsung Terhadap Promosi ekonomi anggota	Perhitungan	Besarnya Pengaruh
1	Kompetensi manajemen koperasi	Tidak signifikan	0,00%.
2	Komitmen Manajemen koperasi	$(0,22)^2 \times 100\%$	4,84%.

Sumber: Output Lisrel

Hasil uji hipotesis 1 berkaitan dengan pengaruh kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi, secara partial estimasi parameter untuk pengaruh kompetensi manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi sebesar -0,11 dengan *p-value* sebesar 0,287 lebih besar dari α sebesar 0,05, maka H_0 diterima, sehingga tidak terdapat pengaruh positif dengan taraf kepercayaan 5 %, sehingga hipotesis yang diajukan ditolak, berarti bahwa kompetensi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi. Dengan demikian sub hipotesis 1.1. yang diajukan ditolak, yaitu: kompetensi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi.

Pengaruh langsung dari variabel komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi dengan estimasi parameter sebesar 0,22 dengan koefisien determinan sebesar 0,0484 atau 4,84% dengan *p-value* sebesar 0,034 lebih kecil dari α sebesar 0,05, maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi. Dengan demikian sub hipotesis 1.2. yang diajukan dapat diterima, yaitu: komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan koperasi.

Variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan koperasi adalah variabel komitmen manajemen koperasi, sedangkan variabel kompetensi manajemen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan koperasi. Besarnya pengaruh variabel komitmen manajemen koperasi terhadap variabel kinerja keuangan koperasi adalah sebesar 4,84%. Secara simultan kedua variabel tersebut menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,04 atau 4% ($1 - 0,96$) (lihat output Lisrel gambar 8.3.), ini berarti bila variabel kompetensi manajemen bersama-sama dengan komitmen manajemen memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 4%

terhadap kinerja keuangan koperasi, sedangkan sisanya sebesar 96% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Variabel lain yang tidak diteliti dan diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi antara lain: proses internal koperasi, tingkat kepuasan anggota, faktor ekonomi secara makro, kebijakan pemerintah dalam pengembangan koperasi, gaji manajemen, peran ganda manajemen dan lain-lain.

Perubahan dimensi kompetensi manajemen dan komitmen manajemen secara simultan mempengaruhi perubahan dimensi kinerja keuangan. Variabel kompetensi manajemen yang digambarkan oleh: (1). Dimensi kompetensi manajemen untuk pemikiran (*cognitive*), (2). Dimensi kompetensi manajemen untuk pelayanan (*helping and human service*), (3). Dimensi kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*), (4). Dimensi kompetensi manajemen untuk berprestasi (*Achievement and action*), (5). Dimensi kompetensi manajemen untuk efektivitas kepribadian (*personal effectiveness*) dan (6) Dimensi kompetensi manajerial dari manajemen, dan variabel komitmen manajemen yang digambarkan oleh (1) dimensi komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga, (2). dimensi komitmen manajemen dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, (3) dimensi komitmen manajemen dalam mengutamakan kepentingan, dan (4). dimensi komitmen manajemen dalam menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi. Kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja keuangan koperasi digambarkan oleh dimensi (1) perkembangan asset, (2) permodalan, (3).kualitas aktiva produktif, (4).profitabilitas dan (5) likuiditas.

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa, secara partial, pengaruh kompetensi manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi tidak signifikan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya, sedangkan komitmen manajemen terdapat pengaruh positif sebesar 4,84% terhadap kinerja keuangan koperasi. Secara simultan kompetensi manajemen dan komitmen manajemen berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi hanya sebesar 4%. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pembinaan dan pengembangan koperasi akan menghasilkan koperasi-koperasi yang mampu bersaing (Fatimah, 2003). Pendekatan strategi manajemen sumber daya manusia yang konsisten akan membentuk *human capital* (*knowledge, skill dan ability* secara kolektif dari sumber daya manusia), yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan bisnis juga berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan (Schuler and Jackson, 1987: 207, Tung C. H, 2001: 134; Wright and McMahan, 1992: 295 ; Huselid, Schuler and Jackson 1997: 185).

Human Capital dan *Social Capital* perusahaan mempunyai pengaruh penting terhadap kinerja perusahaan (Penings, Lee & Witteloostuijn 1998: 437, Huselid, Schuler and Jackson 1997: 171). Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Wright and McMahan, 1992: 295, Röpke (2002: 28) juga berpendapat bahwa *human capital* dalam bentuk kompetensi *entrepreneurship* merupakan komponen penting yang diperlukan dalam perubahan organisasi pada umumnya dan pengembangan koperasi pada khususnya. Sumber daya manusia yang dapat diandalkan sebagai modal intelektual/*Human Capital* yang menjadi aset yang bernilai bagi perusahaan dan menjadi bagian penting dalam peningkatan profitabilitas perusahaan (Laing & Weir, 1999: 30) Ulrich Dave

(1998:1, 1997:14). Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Armstrong M, 2003: 178)

Secara partial pengaruh kompetensi manajemen terhadap kinerja koperasi tidak signifikan, pengaruh komitmen manajemen terhadap kinerja koperasi hanya 4,84% dan secara simultan kompetensi dan komitmen manajemen memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi yang relatif kecil, hanya sebesar 4%, disebabkan oleh:

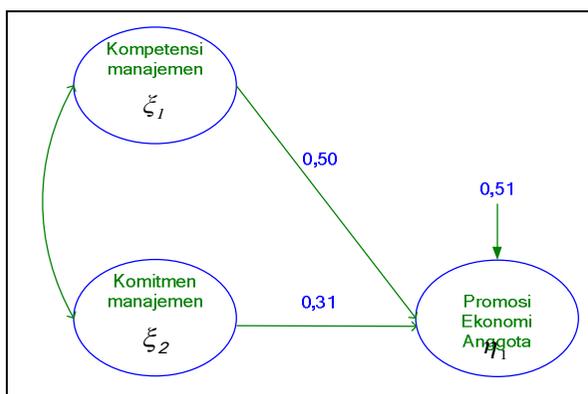
1. Gaji yang diterima oleh manajemen koperasi relatif masih kecil, ukurannya adalah upah minimum regional di wilayah masing-masing (lihat tabel 4.15), 76 pengurus (58,02%) menyatakan memperoleh gaji di bawah upah minimum regional, 98 pengawas (74,81%) menyatakan memperoleh gaji di bawah upah minimum regional, sedangkan manajer atau karyawan utama pengelola usaha simpan pinjam, 49 orang atau 37,40% menyatakan memperoleh gaji di bawah upah minimum regional. Kondisi ini diperkirakan sebagai penyebab terhadap rendahnya kompetensi manajemen dalam mengelola usaha simpan pinjam, hal ini memaksa mereka untuk memiliki peran ganda dengan bekerja di tempat lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong M. dan Murlis (1998: 53) yang menyatakan bahwa organisasi berkinerja tinggi memerlukan orang dengan kompetensi tinggi dan perlu memberikan imbalan yang tinggi pula kepada mereka sesuai dengan tingkat kompetensinya dan kontribusinya pada keberhasilan bisnis. Selain itu penulis yang sama juga menyatakan bahwa memberikan imbalan sesuai dengan tingkat kompetensinya, berarti menyampaikan pesan bahwa kompetensi itu penting.
2. Peran ganda dari manajemen koperasi, kebanyakan pengurus dan pengawas memiliki peran ganda, selain sebagai pengurus dan atau pengawas pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit biasanya juga memiliki pekerjaan lain, bahkan pekerjaan lain ini sebagai pekerjaan utama, 83 pengurus (63,36 %) dari 131 koperasi, menjadi pengurus koperasi hanya sebagai pekerjaan sampingan, hanya 48 (36,64%) pengurus menyatakan bahwa tugasnya di koperasi sebagai pekerjaan utama. Pengawas yang menyatakan bahwa tugasnya di koperasi sebagai pekerjaan utama hanya sebanyak 20 orang pengawas (15,27%), sedangkan lainnya 111 pengawas (84,73%) menyatakan bahwa tugasnya di koperasi sebagai pekerjaan sampingan. Sedangkan manajer yang menyatakan bahwa tugasnya di koperasi sebagai pekerjaan utama sebanyak 86 orang manajer (65,65%), sedangkan lainnya 45 manajer (34,35%) menyatakan bahwa tugasnya di koperasi sebagai pekerjaan sampingan.
3. Dukungan *information capital* (sistem informasi, data base, dan jaringan) yang belum memadai dan *organization capital* (budaya organisasi dan kerja sama) yang belum kondusif sebagai lembaga bisnis yang memiliki karakteristik spesifik yang digambarkan dalam visi, misi, dan tujuan dan jati diri koperasi. Kondisi *information capital* dan *organization capital* tersebut akan berdampak terhadap belum optimalnya pemanfaatan kompetensi manajemen dan komitmen manajemen sebagai *human capital* yang akan berpengaruh terhadap peningkatan perspektif internal koperasi dan akhirnya kinerja keuangan koperasi. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Kaplan & Norton (2004, 51), yang menyatakan bahwa akan untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan pembelajaran *human capital* diperlukan dukungan intangible capital lainnya dalam bentuk *information capital* dan *organization capital*.

4. Sistem rekrutasi manajemen koperasi khususnya pengurus dan pengawas dilakukan dengan prinsip demokratis, hal ini sesuai dengan prinsip kedua koperasi yang menyatakan bahwa koperasi adalah perkumpulan demokratis dikendalikan oleh para anggota yang secara aktif berpartisipasi dalam penetapan kebijakan-kebijakan perkumpulan dan pengambilan keputusan (ICA, 2001, 31). Pemilihan pengurus sebagai perwakilan anggota yang dipilih secara demokratis, yang merupakan hak anggota untuk memilih wakilnya untuk mengelola koperasi, dalam proses pemilihan tersebut biasanya didasarkan pada ketokohan, kedekatan, dan hubungan seseorang dengan calon yang akan dipilih sebagai pengurus dan pengawas koperasi. Dalam lingkungan organisasi koperasi pemilihannya pengurus dan pengawas kadang-kadang bukan didasarkan pada kemampuan dan keahlian dalam mengelola suatu usaha atau memiliki kompetensi dan kemampuan manajerial bisnis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi koperasi. Manajer dan atau karyawan utama pengelola koperasi direkrut oleh pengurus untuk mengelola usaha simpan pinjam, biasanya diangkat karena hubungan kedekatan, bukan didasarkan pada kompetensi yang dibutuhkan oleh koperasi untuk mengelola usaha. Di daerah-daerah biasanya tidak banyak tersedia calon pengelola yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan koperasi. Dengan demikian pengelola koperasi yang tersedia masih perlu ditingkatkan kompetensinya secara bertahap.
5. Kebanyakan usaha simpan pinjam, khususnya koperasi simpan pinjam masih tergantung pada program bantuan pemerintah dalam menjalankan usahanya. Banyak bantuan kredit lunak yang disalurkan oleh pemerintah baik berupa bantuan dana bergulir subsidi bahan bakar minyak (BBM), dana bergulir untuk koperasi simpan pinjam pola syariah, program agribisnis, program sektoral dan lain-lain yang kredit lunak, dengan jumlah mulai dari Rp 50.000.000,- sampai dengan Rp. 1 Milyar. Program tersebut biasanya disertai dengan target sasaran tertentu, perangkat dan pedoman administrasi pengelolaan usaha atau standar operasional prosedur tertentu, sehingga membuat para pengelola usaha simpan pinjam menjadi tidak memiliki kreatifitas, karena hanya mengikuti ketentuan yang berlaku yang dikeluarkan pemerintah sesuai dengan jenis programnya masing-masing. Koperasi kredit kegiatan usahanya selalu mengacu pada pedoman yang telah disusun oleh koperasi sekondernya, yang berlaku secara umum untuk koperasi primer. Ini semua membuat para pengelola koperasi kredit dalam menjalankan usahanya hanya mengikuti acuan yang telah ditetapkan, membuat pengelola kurang terbiasa melakukan kreatifitas dan inovasi tertentu dalam pengembangan usahanya.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa gaji manajemen yang masih relatif rendah, manajemen memiliki peran ganda sehingga hanya sebagian waktunya yang digunakan untuk menjalankan tugas di koperasinya, rekrutasi manajemen dengan prinsip demokratis sesuai dengan prinsip organisasi koperasi, dan banyak usaha simpan pinjam yang masih mengandalkan usaha program yang dilaksanakan oleh pemerintah. Hal ini akan mempengaruhi perilaku dan kinerja dari manajemen sebagai sumber daya manusia koperasi, sehingga perkembangan kinerja keuangan usaha simpan pinjam tidak dipengaruhi oleh kompetensi para pengelolanya dan dari sisi lain komitmen manajemen hanya memiliki pengaruh relatif kecil terhadap kinerja keuangan koperasi.

8.2.3. Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Promosi Ekonomi Anggota

Pengaruh kompetensi manajemen koperasi dan komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota koperasi signifikan positif pada taraf kepercayaan $\alpha = 5\%$. Hal ini dapat dilihat bahwa *p-value* dari pengaruh kedua variabel tersebut terhadap promosi ekonomi anggota yang lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05. Jalur pengaruh variabel kompetensi manajemen terhadap promosi ekonomi anggota dengan *p-value* sebesar 0,001 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05, berarti terdapat pengaruh positif. Jalur pengaruh komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota, dengan *p-value* sebesar 0,033 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05, berarti terdapat pengaruh positif. Diagram jalur pengaruh kompetensi dan komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8.4

Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen Terhadap Promosi Ekonomi Anggota

Besarnya pengaruh kompetensi manajemen koperasi terhadap promosi ekonomi anggota koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah sebesar $(0,50)^2 \times 100\% = 25\%$, sedangkan pengaruh komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah sebesar $(0,31)^2 \times 100\% = 9,61\%$. Besarnya pengaruh langsung dari kedua variabel tersebut terhadap variabel promosi ekonomi anggota dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 8.8.

Pengaruh Langsung Kompetensi Manajemen dan Komitmen Manajemen terhadap Promosi Ekonomi Anggota

No	Pengaruh Langsung Terhadap Promosi ekonomi anggota	Perhitungan	Besarnya Pengaruh
1	Kompetensi manajemen koperasi	$(0,50)^2 \times 100\%$	25,00 %
2	Komitmen Manajemen koperasi	$(0,31)^2 \times 100\%$	9,61 %

Sumber: Output Lisrel

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap promosi ekonomi anggota adalah variabel kompetensi manajemen, kemudian diikuti oleh variabel komitmen manajemen. Secara simultan kedua variabel tersebut menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,49 (1,00 – 0,51) atau 49% (lihat gambar 8.4.), ini berarti kedua variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen tersebut secara bersama-sama memberikan pengaruh positif, baik langsung maupun tidak langsung sebesar 49% terhadap promosi ekonomi anggota koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, sedangkan sisanya sebesar 51% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil uji hipotesis kedua, yaitu pengaruh kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi manajemen dan komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota, estimasi parameter untuk pengaruh langsung dari variabel kompetensi manajemen koperasi terhadap promosi ekonomi anggota sebesar 0,50 dengan p -value sebesar 0,001 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 dengan taraf kepercayaan 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh positif, dengan demikian sub hipotesis 2.1. yang diajukan diterima, yaitu kompetensi manajemen berpengaruh positif terhadap promosi ekonomi anggota.

Pengaruh langsung dari variabel komitmen manajemen koperasi terhadap promosi ekonomi anggota dengan estimasi parameter sebesar 0,31 dengan p -value sebesar 0,033 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 dengan taraf kepercayaan 5%, sehingga H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh positif, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif, sehingga sub hipotesis 2.2. yang diajukan diterima, yaitu komitmen manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap promosi ekonomi anggota.

Secara simultan pengaruh variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen koperasi terhadap promosi ekonomi anggota ditunjukkan dengan koefisien determinan (R^2) sebesar 0,49 atau 49%, hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama kedua variabel tersebut memberikan pengaruh terhadap promosi ekonomi anggota sebesar 49%, dan sisanya 51% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel lain yang diperkirakan dapat mempengaruhi variabel promosi ekonomi anggota seperti partisipasi anggota dalam pemanfaatan pelayanan, partisipasi anggota sebagai pemilik, syarat dan prosedur pinjaman, risiko pinjaman, kebijakan pemerintah, kebijakan bunga bank, kondisi ekonomi secara makro dan lain-lain.

Selanjutnya bila memperhatikan dimensi-dimensi yang dapat menggambarkan variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen koperasi seperti telah dijelaskan pada sub bab 7.1. dan 7.2. Variabel promosi ekonomi anggota koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit digambarkan oleh indikator: (1). dimensi efisiensi bunga pinjaman, (2). dimensi efisiensi biaya pinjaman, (3). dimensi efektifitas bunga simpanan, dan (4). dimensi SHU bagian anggota. Hasil uji-t pada koefisien estimasi parameter, hanya dua dimensi yang dinyatakan signifikan dalam menggambarkan variabel promosi ekonomi anggota koperasi, yaitu indikator efisiensi bunga pinjaman dan indikator efisiensi biaya

pinjaman, dengan demikian promosi ekonomi anggota sebagai salah satu ukuran keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya yang digambarkan oleh dimensi efisiensi bunga pinjaman dan efisiensi biaya pinjaman, dipengaruhi oleh variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen koperasi. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya nilai promosi ekonomi anggota pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit dipengaruhi oleh variabel kompetensi manajemen dan komitmen manajemen koperasi.

Dua dimensi lain yang tidak memberikan gambaran pada besarnya nilai promosi ekonomi anggota pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, dapat ditunjukkan oleh rata-rata nilai dari masing-masing dimensi yang menggambarkan promosi ekonomi anggota seperti disajikan pada tabel 8.4, menunjukkan bahwa efisiensi bunga pinjaman sebagai salah satu dimensi yang menggambarkan variabel promosi ekonomi anggota dengan nilai rata-rata sebesar 6.99% untuk seluruh koperasi sampel, kemudian diikuti oleh dimensi efisiensi biaya pinjaman dengan nilai rata-rata sebesar 4.92%, sedangkan nilai rata-rata dari dimensi sisa hasil usaha bagian anggota hanya sebesar 2,38% dan dimensi efektifitas bunga simpanan sebesar 0,34%.

Koperasi di wilayah Priangan memiliki rata-rata nilai efisiensi bunga pinjaman terbesar, sebesar 7,25%, kemudian diikuti oleh koperasi di wilayah Purwakarta dan Cirebon merupakan wilayah yang masing-masing memiliki rata-rata nilai efisiensi bunga pinjaman sebesar 6,67%, kemudian diikuti oleh koperasi di wilayah Bogor sebesar 6,14%. Koperasi di wilayah Bogor memiliki nilai rata-rata efisiensi biaya pinjaman sebesar 5,43%, kemudian diikuti oleh koperasi di wilayah Priangan sebesar 4.89%, koperasi di dua wilayah lainnya memiliki nilai rata-rata rata efisiensi bunga pinjaman masing-masing sebesar 4,02%. Setiap wilayah harus memanfaatkan dua indikator ini, sebagai bentuk promosi yang efektif untuk memberikan keyakinan kepada anggotanya, bahwa dengan berkoperasi anggota akan memperoleh manfaat ekonomi yang disediakan oleh koperasi.

Dua dimensi yang tidak signifikan menggambarkan variabel promosi ekonomi anggota, yaitu efektifitas bunga simpanan terbesar dimiliki oleh koperasi di wilayah Priangan sebesar 0,37%, kemudian diikuti oleh koperasi yang berada di wilayah Bogor dengan nilai rata-rata sebesar 0,35%, koperasi di wilayah Purwakarta dan Cirebon masing-masing memiliki rata-rata nilai efisiensi bunga pinjaman sebesar 0,12%. Sedangkan sisa hasil usaha bagian anggota terbesar dimiliki oleh koperasi di wilayah Priangan sebesar 2,49%, kemudian diikuti oleh koperasi yang berada di wilayah Purwakarta dengan nilai rata-rata sebesar 2,28 %, koperasi di wilayah Bogor sebesar 2,19% dan wilayah Cirebon menghasilkan sisa hasil usaha bagian anggota rata-rata sebesar 1,84%. Dua indikator ini harus dapat dipacu untuk ditingkatkan sehingga dapat memberikan tambahan kontribusi terhadap manfaat ekonomi bagi anggota.

Secara keseluruhan rata-rata promosi ekonomi yang dihasilkan oleh koperasi di masing-masing wilayah sebesar 15,50%, koperasi-koperasi yang berada di wilayah Priangan menghasilkan promosi ekonomi anggota terbesar yaitu 16.19%, kemudian diikuti oleh koperasi yang berada di wilayah Bogor dengan promosi ekonomi rata-rata sebesar 14,81%, koperasi di wilayah Cirebon dan Purwakarta masing-masing sebesar 12,85%.

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa, secara partial, kompetensi manajemen dan komitmen manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap promosi ekonomi anggota, hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, Secara simultan kompetensi dan komitmen manajemen berpengaruh terhadap promosi ekonomi anggota koperasi sebesar 49%. Hasil penelitian yang dilakukan pada Koperasi Unit Desa dan Koppontren menunjukkan bahwa, perkembangan kinerja organisasi koperasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan ketua pengurus dan Manajer dalam pengelolaan kegiatan organisasi,dan pengendalian terhadap kebijakan organisasi koperasi (A.A Anwar Prabu M (2002: 135). Pendekatan strategi manajemen sumber daya manusia yang konsisten akan membentuk *human capital* (*knowledge*, *skill* dan *ability* secara kolektif dari sumber daya manusia), yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan bisnis juga berhubungan secara positif dengan kinerja perusahaan (Schuler and Jackson, 1987: 207-219), (Tung C. H, 2001: 134; Wright and McMahan, 1992: 295; Huselid, Schuler and Jackson 1997: 185).

Demikian juga menurut beberapa pakar manajemen koperasi menyatakan bahwa tugas-tugas manajemen koperasi mampu dilaksanakan oleh pengurus apabila pengurus memiliki kapasitas kerja yang sebanding dengan tuntutan tugasnya (Ramudi Ariffin 2003: 83). Semakin kompleks materi tugas dan tanggung jawab itu, semakin tinggi pula tuntutan terhadap tingkat profesionalisme manajemen koperasi, terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas khusus agar tetap mempertahankan jati diri koperasi. Kinerja keberhasilan koperasi tidak hanya diukur dari kinerja keuangan koperasi tetapi juga harus diukur dari kemampuan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi bagi anggota yang sering disebut dengan promosi ekonomi anggota, hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa tujuan utama dari koperasi adalah mempromosikan ekonomi anggotanya, karena itu promosi anggota harus menjadi kriteria pokok untuk mengukur kinerja koperasi (Ramudi Ariffin 2003: 7). Tugas pokok perusahaan koperasi adalah menyelenggarakan pelayanan-pelayanan barang dan jasa yang dapat menunjang perbaikan perekonomian rumah tangga anggota atau unit ekonomi/usaha yang kemudian disebut sebagai tugas pokok yakni mempromosikan ekonomi anggota (*members promotion*) (Hanel 1988: 30). Dengan kata lain koperasi harus mampu memberikan (paling tidak) keunggulan yang sama dibandingkan dengan alternatif perusahaan non koperasi, koperasi harus berhasil dalam persaingan dan koperasi melalui para pengelolanya harus memiliki kemampuan untuk memberikan keunggulan (manfaat) bagi anggotanya yang sering disebut dengan *cooperative effect*. *Cooperative effect* dihasilkan dari beberapa kebijakan manajemen koperasi dan interaksi atau sinergi dari anggota, pengurus, pengelola, dan karyawan (Hanel, 1988: 61, Röpke, 1992, Yuyun W. 1997). Untuk merealisasikan tujuan-tujuan di atas melalui penciptaan keunggulan kompetitif, koperasi tidak dapat hanya mengandalkan terhadap asset fisik dan finansial yang dimiliki tetapi juga akan sangat tergantung dari asset non fisik (*intangible asset*) yaitu berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) dan komitmen dari sumber daya manusia pengelola organisasi koperasi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa tanpa komitmen yang kuat dari para pegawai maka upaya organisasi untuk menghadirkan pelayanan yang berkualitas akan mengalami kegagalan, (Thornhill, 1996:14). Salah satu asset perusahaan yang mampu menjadi sarana atau media untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah pegawai-pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada bidang tugas yang menjadi jawabnya (Worsford, 1999: 340).

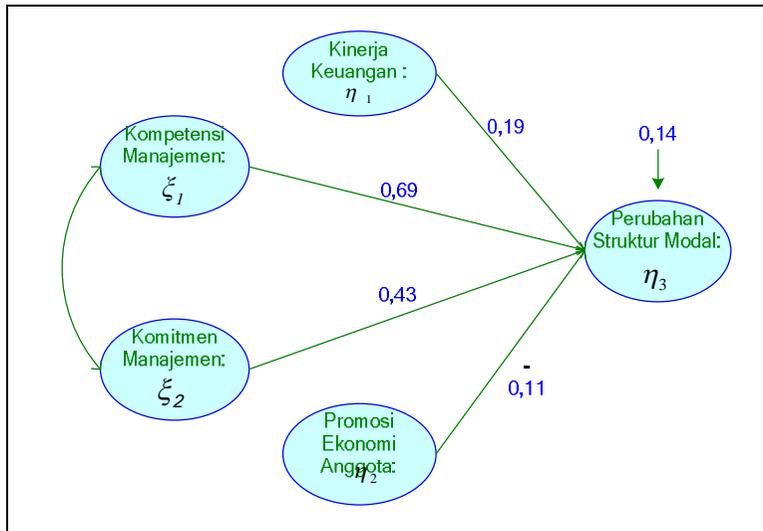
Dedikasi dan kemampuan pengurus, manager, pengawas dan pengadaan modal intern, serta pembinaan oleh pemerintah berpengaruh terhadap kemampuan pelayanan koperasi baik pada Koperasi Pegawai Negeri maupun Koperasi Karyawan. (Fatimah, 2003); Kompetensi dan komitmen sumber daya manusia koperasi dalam melaksanakan jati diri koperasi (identitas ganda, karakteristik koperasi, prinsip koperasi dan ekonomi, serta partisipasi) akan menentukan tingkat keberhasilan koperasi (anggota, perusahaan koperasi dan pembangunan (Sutaryo Salim 2004). Manajer yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan strategi korporat, serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan (Ulrich D, 1998: 1; Beer, 2001 dalam Ratno Purnomo, 2003: 261); (Tompson, 1998: 219).

Dalam penelitian ini, terdapat perbedaan hasil uji dari hasil uji pengaruh kompetensi manajemen terhadap kinerja keuangan dengan hasil uji pengaruh kompetensi manajemen terhadap promosi ekonomi anggota. Padahal, kinerja keuangan koperasi dan promosi ekonomi anggota, keduanya merupakan ukuran keberhasilan organisasi koperasi dalam menjalankan usahanya, sebagai perusahaan koperasi harus menghasilkan kinerja keuangan yang tinggi, di sisi lain koperasi memiliki visi, misi dan tujuan yang berbeda dengan badan hukum perusahaan lain, yaitu tidak semata-mata mencari keuntungan yang optimal, tetapi memberikan pelayanan kepada anggotanya dalam membantu meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya melalui pemberian manfaat yang biasanya berupa selisih harga yang lebih murah dibanding dengan pesaing koperasi atau perusahaan non koperasi. Sejalan dengan hasil analisis dalam penelitian ini, manfaat yang dapat diberikan koperasi berupa penghematan bunga pinjaman dan biaya pinjaman, penghematan ini diberikan koperasi kepada anggotanya, berarti sebagai tindakan pengurangan terhadap pendapatan yang akan diterima oleh koperasi, dengan demikian akan terjadi kontradiksi pada saat akan meningkatkan kinerja finansial koperasi terutama yang ada kaitannya dengan perolehan profitabilitas dengan manfaat yang dapat diberikan kepada anggota. Penetapan bunga pinjaman dan biaya pinjaman yang rendah merupakan manfaat bagi anggota, tetapi akan berdampak sebaliknya terhadap kinerja keuangan koperasi, sebaliknya bila penetapan bunga pinjaman dan biaya pinjaman tinggi akan berdampak terhadap pengurangan manfaat langsung yang diterima anggota.

8.2.4. Pengaruh Kompetensi Manajemen, Komitmen Manajemen, Kinerja Keuangan dan Promosi Ekonomi Anggota terhadap Perubahan Struktur Modal

Pengaruh variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen, kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota terhadap perubahan struktur modal pada koperasi, dapat dijelaskan bahwa ketiga variabel independen pertama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan struktur modal koperasi, karena untuk jalur pengaruh variabel kompetensi manajemen koperasi terhadap perubahan struktur modal koperasi dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05, untuk jalur pengaruh variabel komitmen manajemen koperasi terhadap perubahan struktur modal koperasi dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05, untuk jalur pengaruh variabel kinerja keuangan koperasi terhadap perubahan struktur modal koperasi dengan *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05, ketiga variabel tersebut memiliki *p-value*

lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05, sedangkan variabel promosi ekonomi anggota tidak signifikan berpengaruh terhadap perubahan struktur modal koperasi, karena pada jalur pengaruh promosi ekonomi anggota terhadap perubahan struktur modal dengan p -value sebesar 0,550 lebih besar dari nilai α sebesar 0,05. Diagram jalur pengaruh variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen, kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota terhadap perubahan struktur modal dapat dijelaskan melalui gambar diagram jalur (gambar 8.5) berikut:



Gambar 8.5.

Diagram Jalur Pengaruh Kompetensi Manajemen, Komitmen Manajemen, Kinerja Keuangan dan Promosi Ekonomi Anggota Terhadap Perubahan Struktur Modal Koperasi

Besarnya pengaruh langsung variabel kompetensi manajemen koperasi terhadap variabel perubahan struktur modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah sebesar $(0,69)^2 \times 100\% = 47,61\%$, pengaruh langsung variabel komitmen manajemen koperasi terhadap variabel perubahan struktur modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah sebesar $(0,43)^2 \times 100\% = 18,49\%$, dan pengaruh variabel kinerja keuangan koperasi terhadap variabel perubahan struktur modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah sebesar $(0,19)^2 \times 100\% = 3,61\%$, sedangkan variabel promosi ekonomi anggota tidak signifikan berpengaruh terhadap variabel perubahan struktur modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit. Pengaruh langsung dari masing-masing variabel dapat diilustrasikan pada tabel 8.9. di halaman berikut.

Berdasarkan pada tabel 8.9. tersebut menunjukkan bahwa, dari keempat variabel independen tersebut yang memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap perubahan struktur modal adalah variabel kompetensi manajemen koperasi, kemudian diikuti oleh variabel komitmen manajemen koperasi dan kinerja keuangan koperasi, sedangkan variabel promosi ekonomi anggota tidak signifikan mempengaruhi perubahan struktur modal.

Tabel 8.9.

Pengaruh Langsung Kompetensi Manajemen, Komitmen Manajemen, Kinerja Keuangan dan Promosi Ekonomi Anggota terhadap Perubahan Struktur Modal

No	Pengaruh Langsung Terhadap Perubahan Struktur modal	Perhitungan	Besarnya Pengaruh
1	Kompetensi manajemen koperasi	$(0,69)^2 \times 100\%$	47,61%
2	Komitmen Manajemen koperasi	$(0,43)^2 \times 100\%$	18,49%
3	Kinerja keuangan koperasi	$(0,19)^2 \times 100\%$	3,61%
4	Promosi ekonomi anggota	Tidak signifikan	0

Sumber: Output Lisrel

Secara simultan dari keempat variabel tersebut menghasilkan R^2 sebesar 0,86 (1,00 – 0,14) atau 86%, (lihat gambar 8.5, output Lisrel), hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen, kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota, secara bersama-sama memberikan pengaruh positif baik langsung maupun tidak langsung sebesar 86% terhadap perubahan struktur modal koperasi, sedangkan sisanya sebesar 14% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Hasil uji hipotesis ketiga, berkaitan dengan pengaruh kompetensi manajemen, komitmen manajemen, kinerja keuangan koperasi dan promosi ekonomi anggota terhadap perubahan struktur modal, dengan estimasi parameter untuk pengaruh langsung dari variabel kompetensi manajemen terhadap struktur modal sebesar 0,69, dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 pada taraf kepercayaan 5%, dengan demikian H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh positif, dengan demikian sub hipotesis 3.1. yang diajukan diterima, yaitu: kompetensi manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi.

Estimasi parameter untuk pengaruh langsung dari pengaruh variabel komitmen manajemen terhadap perubahan struktur modal sebesar 0,43, dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 dengan taraf kepercayaan 5%, maka H_0 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif, sehingga sub hipotesis 3.2. yang diajukan diterima, yaitu: komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi.

Estimasi parameter untuk pengaruh langsung dari pengaruh variabel kinerja keuangan koperasi terhadap perubahan struktur modal sebesar 0,19, dengan *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 dengan taraf kepercayaan 5%, maka H_0 ditolak, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif, sehingga sub hipotesis 3.3. yang diajukan diterima, yaitu: kinerja keuangan koperasi berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi.

Estimasi parameter untuk pengaruh langsung dari variabel promosi ekonomi anggota terhadap perubahan struktur modal sebesar -0,11, dengan *p-value* sebesar 0,550 lebih besar dari nilai α sebesar 0,05 dengan taraf kepercayaan 5%, maka H_0 diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara signifikan, sehingga sub hipotesis 3.4. yang diajukan ditolak,

sehingga, promosi ekonomi anggota berpengaruh positif terhadap perubahan struktur modal koperasi, ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajemen koperasi berpengaruh terhadap perubahan struktur modal dengan R^2 sebesar 47,61%, kompetensi manajemen dalam penelitian ini digambarkan oleh dimensi seperti yang telah dijelaskan pada sub bab 7.1, dengan demikian para pemilik modal sangat memperhatikan dimensi-dimensi kompetensi manajemen sebagai dasar penilaian terhadap kompetensi manajemen koperasi baik pengawas, pengurus, maupun manajer/kepala unit dalam menginvestasikan atau meminjamkan modalnya pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit.

Sedangkan variabel komitmen manajemen juga berpengaruh terhadap perubahan struktur modal koperasi simpan pinjam dengan R^2 sebesar 18,49%, indikator yang menggambarkan komitmen manajemen dalam penelitian ini seperti yang telah dijelaskan pada sub bab 7.2, hal ini menunjukkan bahwa para pemilik modal sangat memperhatikan dimensi-dimensi komitmen manajemen sebagai dasar penilaian terhadap penempatan dananya pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit.

Variabel kinerja keuangan koperasi juga berpengaruh terhadap perubahan struktur modal koperasi dengan R^2 sebesar 3,61%, dalam penelitian ini dimensi yang menggambarkan kinerja keuangan koperasi secara signifikan adalah dimensi perkembangan asset, permodalan, kualitas aktiva produktif, profitabilitas dan likuiditas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi tersebut menjadi pertimbangan utama dalam penilaian kinerja keuangan koperasi dari para pemilik modal.

Variable promosi ekonomi anggota tidak signifikan pengaruhnya terhadap perubahan struktur modal koperasi, hal ini menunjukkan bahwa selama ini pemilik modal, khususnya penyedia modal pinjaman (kreditur) tidak memperhatikan variabel promosi ekonomi anggota dalam mengambil keputusan untuk memberikan pinjaman modal kepada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit. Promosi ekonomi anggota merupakan kinerja yang berupa manfaat yang langsung diterima oleh anggota pada saat melakukan transaksi dan sisa hasil usaha bagian anggota pada saat tutup buku. Hasil dari penelitian ini, dimensi variabel promosi ekonomi anggota yang signifikan dalam menggambarkan variabel tersebut adalah efisiensi bunga pinjaman dan biaya pinjaman. Dua dimensi lainnya tidak signifikan dalam memberikan gambaran terhadap variabel promosi ekonomi anggota, yaitu dimensi efektifitas bunga simpanan dan dimensi SHU bagian anggota.

Secara simultan dari keempat variabel tersebut diatas menghasilkan R^2 sebesar 0,86, hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajemen koperasi, komitmen manajemen koperasi, kinerja keuangan koperasi dan promosi ekonomi anggota, keempat variabel tersebut secara bersama-sama memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 86% terhadap perubahan struktur modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, sedangkan sisanya sebesar 14% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Seperti partisipasi anggota

sebagai pemilik, partisipasi anggota sebagai pengguna jasa, motivasi anggota sebagai anggota, risiko bisnis, posisi pajak, fleksibilitas keuangan, sikap pemberi pinjaman, kondisi internal koperasi, struktur kepemilikan koperasi (*ownership/system affiliation*), sistem pembayaran dari anggota (*payment system*), dan kondisi pasar (*market conditions*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen dan kinerja keuangan koperasi terhadap perubahan struktur modal, hal ini sejalan dengan pendapat para ahli dan pengalaman selama ini bahwa para pemilik modal baik investor maupun kreditur akan sangat mempertimbangkan karakter, kapabilitas, kapital, kolateral yang dimiliki oleh perusahaan yang akan menerima dana investasi atau pinjaman dan kondisi ekonomi, kelima indikator penentu tersebut sering disebut dengan istilah 5 Cs. Dengan demikian kemampuan suatu perusahaan termasuk koperasi dalam menghimpun dana sangat tergantung pada kualitas dan profesionalisme manajemen, komitmen manajemen, kinerja usaha yang memadai dan kecukupan jaminan. Hal ini untuk menjaga kontinuitas usaha dan kepercayaan *shareholder* dan *stakeholder* lainnya terhadap pengelola dan kegiatan usaha koperasi. Banyak faktor yang mempengaruhi keputusan manajer dalam menentukan struktur modal perusahaan. Menurut Brigham dan Houston (2001: 6), faktor-faktor risiko bisnis, posisi pajak, fleksibilitas keuangan dan konservatisme atau agresivitas manajemen merupakan faktor yang menentukan keputusan struktur modal; khususnya pada struktur modal yang ditargetkan (*target capital structure*). Secara lebih umum, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keputusan struktur modal adalah: struktur aktiva, leverage operasi, tingkat pertumbuhan, profitabilitas, pajak, pengendalian, sikap manajemen, sikap pemberi pinjaman, kondisi pasar, kondisi internal perusahaan dan fleksibilitas keuangan (Brigham dan Houston 2001: 39). Menurut McCue dan Ozcan (1992: 333), struktur modal dipengaruhi oleh struktur aktiva (*asset structure*), pertumbuhan aktiva (*asset growth*), kemampulabaan (*profitability*), risiko (*risk*), ukuran perusahaan (*size*), pajak (*tax shields*), struktur kepemilikan perusahaan (*ownership/system affiliation*), sistem pembayaran dari konsumen (*payment system*), dan kondisi pasar (*market conditions*).

Penelitian yang dilakukan oleh Ghosh et al (2000: 129) terhadap faktor-faktor penentu perubahan struktur modal perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa variabel-variabel *growth of assets*, *fixed asset ratio*, *R&D Expenditure* berpengaruh signifikan terhadap struktur modal. Perusahaan dengan reputasi baik dapat memperoleh utang lebih besar karena kreditur percaya bahwa reputasi tersebut akan terus dipertahankan (Wiwattanakantang, 1999, 401), reputasi dalam pengujian empiris ini meliputi antara lain kinerja perusahaan yang berkaitan dengan asset, permodalan, aliran kas dan profitabilitas, struktur kepemilikan, kinerja manajemen termasuk usia perusahaan. Di sisi lain koperasi sebagai badan usaha mempunyai tugas meningkatkan kesejahteraan anggota, peningkatan kesejahteraan anggota merupakan modal usaha yang modal pertamanya berasal dari anggota, dengan pengembangan selanjutnya berasal dari SHU dan besarnya cadangan (Yuyun Wirasasmita, 1995, Sutaryo Salim, 1990);

Hasil dari penelitian ini juga sesuai dengan teori keagenan yang berkaitan dengan hubungan antara *principal* (pemberi kerja) dan *agent* (penerima tugas) untuk melaksanakan pekerjaan. Jensen dan Meckling (1976: 308), Sharma Anurag (1997: 758), Wiseman RM & Mejia Gomez (1998: 133), J. Röpke (2003: 129), bagi perusahaan yang telah memisahkan pengelolaan usaha dari pemiliknya dan diserahkan kepada manajemen, keterampilan manajerial dipasok oleh pasar tenaga kerja manajerial, kebutuhan modal dipasok oleh pemegang saham (*stakeholders*) dan pemberi pinjaman (*debt holders*) (Team LM FE UI, 2000: 5).

Karyawan menandatangani kontrak untuk bekerja di perusahaan, atau manajemen dikontrak untuk mengelola perusahaan agar perusahaan tersebut menghasilkan aliran kas yang bisa meningkatkan nilai perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kemakmuran pemilik perusahaan. Perusahaan (*firm*) oleh para ahli dinyatakan sebagai satu rangkaian kontrak antara pihak-pihak berkaitan (Mamduh Hanafi, 2004: 9), Alchian & Demsetz (1972). Jensen & Mekling dalam Fama E. F. (1980: 135). Mengacu pada teori keagenan, manajemen merupakan *agent* dari pemegang saham, *principal* berharap *agent* akan bertindak atas kepentingan mereka sehingga mendelegasikan wewenang kepada *agent*. Kreditur atau pihak ketiga sebagai pemberi pinjaman juga berkepentingan terhadap kinerja manajemen, karena keamanan dana yang ditanamkan pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit akan sangat tergantung dari kompetensi dan komitmen manajemen, misalnya berkaitan dengan kemampuan manajerial manajemen dalam menjalankan usahanya dan reputasi manajemen dalam menjaga nama baik dan kelangsungan hidup organisasi. Struktur modal koperasi yang digambarkan oleh perkembangan modal pinjaman dan modal sendiri akan dipengaruhi oleh *human capital* (kompetensi dan komitmen manajemen) yang dimiliki oleh koperasi dan kinerja keuangan yang dihasilkan. Dalam perusahaan koperasi anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pengguna jasa menyerahkan perusahaannya kepada pengelola (Pengawas, Pengurus, Manajer/Karyawan) dengan harapan bahwa dana yang ditanamkan akan aman dan dapat menghasilkan manfaat melalui pelayanan yang bermanfaat bagi anggotanya, demikian juga bagi kreditur, sangat berharap terhadap keamanan dananya. Dengan demikian dimensi-dimensi kompetensi dan komitmen manajemen koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit menjadi pertimbangan bagi penyedia modal sendiri maupun modal pinjaman, terutama dimensi kompetensi manajemen karena berdasarkan penelitian ini pengaruh kompetensi manajemen memiliki pengaruh terbesar terhadap struktur modal sebesar 47,61%, komitmen manajemen sebesar 18,49%, kinerja keuangan koperasi hanya sebesar 3,61%, sedangkan promosi ekonomi anggota tidak signifikan berpengaruh terhadap struktur modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit.

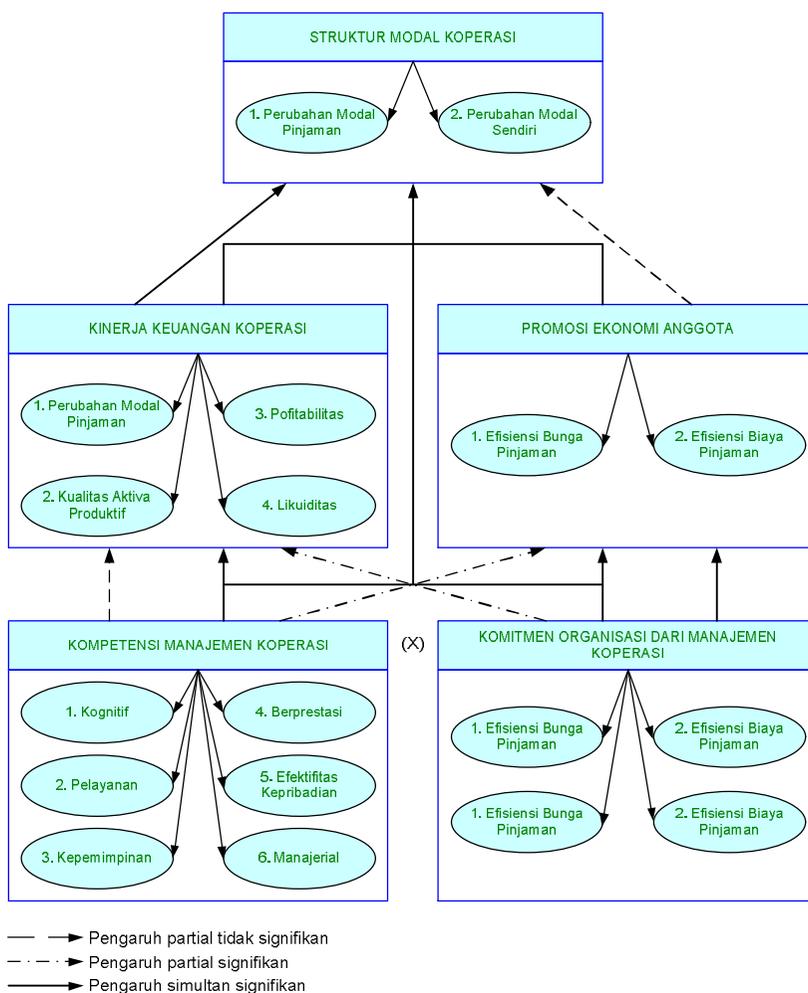
Promosi ekonomi anggota tidak signifikan berpengaruh terhadap perubahan struktur modal koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, hal ini dapat dipahami karena selama ini, laporan promosi ekonomi anggota pada organisasi koperasi belum umum digunakan secara formal sebagai ukuran keberhasilan koperasi dan pihak penyedia dana juga belum mempertimbangkan keberhasilan koperasi dengan ukuran tersebut. Promosi ekonomi anggota sebagai ukuran keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya dalam meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pemberian manfaat langsung pada saat transaksi, dalam bentuk selisih harga, dalam penelitian ini selisih bunga dan

biaya pinjaman, belum digunakan sebagai sarana promosi yang menarik bagi koperasi kepada anggota, calon anggota dan *stakeholder* lainnya. Anggota sebagai pengguna jasa koperasi belum merasakan benar manfaat yang langsung diterima pada saat transaksi yaitu manfaat dalam bentuk bunga dan biaya pinjaman yang lebih murah, yang diperhatikan oleh anggota adalah manfaat yang bersifat kualitatif seperti prosedur dan syarat pinjaman yang cepat dan mudah, pada saat dibutuhkan tersedia pinjaman dan sebagainya. Anggota mengabaikan manfaat ini, karena koperasinya selama ini belum menyusun dan menyampaikan laporan promosi ekonomi kepada anggota sebagai bagian informasi yang menarik, di sisi lain penyusunan laporan ini masih dianggap menjadi beban dalam menyusun laporan keuangan. Pihak kreditur dan investor lain merasa tidak berkepentingan terhadap kinerja ini, karena mereka merasa tidak akan memperoleh manfaat tertentu bahkan bila dicermati kinerja ini dianggap sebagai ukuran kinerja yang dapat membahayakan posisi para kreditur dan investor lainnya, karena manajemen dapat lebih mementingkan kepentingan anggota dari pada para pemilik modal lainnya. Sosialisasi lebih lanjut mengenai penggunaan kriteria kinerja ini sangat diperlukan, sehingga upaya-upaya untuk mempertahankan jati diri koperasi dapat dioptimalkan. Faktor lain yang menghambat terhadap penerapan laporan promosi ekonomi anggota pada koperasi-koperasi, karena pihak pembina dalam hal ini pemerintah melalui Dinas Koperasi setempat belum mewajibkan penyajian laporan ini sebagai bagian dari keseluruhan laporan keuangan. Akuntan publik sebagai pemeriksa keuangan koperasi juga masih mengabaikan terhadap laporan keuangan ini, walaupun sejak tahun 1999, pihak IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) telah menerbitkan ketentuan ini dalam bentuk Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) khusus untuk koperasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajemen koperasi, komitmen manajemen koperasi dan kinerja keuangan koperasi berpengaruh positif terhadap struktur modal koperasi, yang berarti bahwa para pemilik modal dan terutama kreditur akan mempertimbangkan ketiga variabel tersebut sebelum memutuskan untuk menyetorkan modal atau memberi pinjaman kepada koperasi. Struktur modal koperasi bersumber dari modal pinjaman, kemudian diikuti oleh sumber modal sendiri eksternal dan internal (cadangan), hal ini dapat dilihat pada tabel 4.58, yang menunjukkan bahwa struktur modal terbesar dari koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah berasal dari modal pinjaman sebesar 68,42% dan modal sendiri termasuk cadangan sebesar 31,58%. Peran terbesar dalam menyediakan permodalan untuk koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah pihak ketiga, demikian juga bila dilihat dari analisis *SEM*, bahwa struktur modal koperasi terbesar digambarkan oleh perubahan modal pinjaman koperasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peran terbesar dalam menyediakan permodalan untuk koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit adalah pihak ketiga dalam bentuk pinjaman, kemudian diikuti oleh modal sendiri. Hal ini tidak konsisten dengan *Pecking Order Theory*, teori tersebut menyatakan bahwa, perusahaan lebih menyukai modal sendiri yang berasal dari dalam perusahaan (cadangan), kemudian dari modal pinjaman dan pilihan terakhir dari modal sendiri yang berasal dari luar perusahaan (Myers 1996). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit komposisi sumber modal terbesar berasal dari modal pinjaman, kemudian diikuti modal yang berasal dari modal sendiri, dengan demikian koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit lebih banyak

memperoleh sumber modal yang berasal dari hutang (debt), dan kemudian dari modal sendiri. Sumber modal internal (cadangan), bukan berarti tidak disukai oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit, yang disebabkan oleh kemampuan koperasi dalam menghimpun modal internal masih sangat terbatas, karena sisa hasil usaha yang diperoleh relatif masih terbatas pula, sehingga sisa hasil usaha yang disisihkan untuk cadangan juga masih terbatas, hal ini dapat dilihat dari sisa hasil usaha yang diperoleh oleh koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit rata-rata hanya sebesar 5.89% dibandingkan dengan total asset yang dimiliki (Lihat tabel 7.16) dari jumlah itu hanya sebesar 30% yang dicadangkan untuk memupuk modal koperasi.

Berdasarkan pembahasan di atas, pengaruh antarvariabel dapat disajikan dalam bentuk diagram sebagai berikut:



Gambar 8.6.

Pengaruh Antarvariabel Penelitian: Kompetensi dan Komitmen Organisasi dari Pengelola sebagai Leverage Kinerja Koperasi

8.3. Temuan Hasil Penelitian dan Implikasi

8.3.1. Temuan Hasil Penelitian

Temuan hasil penelitian dalam disertasi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi manajemen baik pengurus, pengawas dan manajer secara signifikan digambarkan oleh dimensi-dimensi kompetensi manajemen untuk pemikiran (*cognitive*), kompetensi manajemen dalam pelayanan (*helping and human service*), kompetensi manajemen dalam kepemimpinan (*influence*), kompetensi manajemen untuk berprestasi (*achievement and action*); kompetensi manajemen untuk kepribadian efektif (*personal effectiveness*) dan kompetensi manajerial (*managerial*). Skor penilaian kompetensi tertinggi, dicapai oleh kompetensi manajer yang memiliki skor penilaian lebih besar dari skor penilaian secara keseluruhan kompetensi manajemen. Kemudian diikuti oleh kompetensi pengurus dan terkecil kompetensi pengawas, keduanya dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian secara keseluruhan kompetensi manajemen.
2. Komitmen manajemen koperasi baik pengurus, pengawas dan manajer secara signifikan digambarkan oleh dimensi-dimensi komitmen dalam hal keinginan menjaga nama baik lembaga, komitmen mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi, komitmen mengutamakan kepentingan lembaga, dan sikap dan perilaku menjalankan strategi lembaga. Skor penilaian komitmen tertinggi, dicapai oleh pengurus, dengan nilai lebih besar dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen, kemudian diikuti oleh komitmen pengawas, dan komitmen manajer, keduanya dengan skor penilaian lebih kecil dari skor penilaian keseluruhan komitmen manajemen.
3. Kinerja keberhasilan organisasi koperasi yang dinilai dari kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota, kinerja keuangan koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi-dimensi perkembangan asset, permodalan, kualitas aktiva produktif, profitabilitas, dan likuiditas, kinerja keuangan koperasi terbesar digambarkan oleh indikator aspek perkembangan asset.
4. Promosi ekonomi anggota digambarkan secara signifikan oleh dimensi-dimensi efisiensi bunga pinjaman dan efisiensi biaya pinjaman, sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi efektifitas bunga simpanan dan sisa hasil usaha bagian anggota tidak signifikan menggambarkan promosi ekonomi anggota.
5. Perubahan Struktur modal koperasi digambarkan secara signifikan oleh dimensi perubahan modal pinjaman dan perubahan modal sendiri. Sumber modal terbesar koperasi berasal dari modal pinjaman, dan sisanya berasal dari modal sendiri baik berasal dari simpanan anggota, hibah, cadangan maupun modal sendiri lainnya.
6. Hasil temuan empiris dari penelitian ini, beberapa diantaranya menunjukkan hasil yang mendukung (konsisten) dengan penelitian sebelumnya, seperti:
 - a. Temuan pengaruh positif dan signifikan komitmen manajemen koperasi secara partial terhadap kinerja keuangan koperasi, konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, secara simultan kompetensi manajemen dan komitmen manajemen koperasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi, hal ini sejalan dengan hasil penelitian dan pendapat dari Schuler and Jackson (1987), Tung C. H (2001), Wright and Mc Mahan (1992), Huselid,

Schuler and Jackson (1997), Penings, Lee & Witteloostuijn (1998). bahwa kompetensi dan komitmen manajemen sebagai *intellectual capital* berpengaruh terhadap kinerja keuangan, dimana *intellectual capital* sebagai perkalian antara kompetensi dengan komitmen manajemen (Ulrich D, 1998).

- b. Temuan pengaruh kompetensi manajemen koperasi secara partial terhadap kinerja keuangan koperasi yang tidak signifikan, hal ini tidak sesuai dengan teori-teori yang sudah berlaku sampai saat ini, hal ini terjadi karena disebabkan oleh beberapa alasan antara lain: gaji pengelola koperasi yang masih relatif rendah sehingga bagi pengelola koperasi yang semakin memiliki pengalaman akan mencari alternatif lain yang menawarkan pendapatan yang lebih baik, banyak pengelola memiliki peran ganda sehingga hanya sebagian waktunya yang digunakan untuk menjalankan tugas di koperasinya, rekrutasi pengurus dan pengawas dengan prinsip demokratis sesuai dengan prinsip organisasi koperasi yang sering tidak mempertimbangkan unsur kompetensi, biasanya hanya didasarkan peran ketokohnya dalam masyarakat bahkan hanya didasarkan suka atau tidak suka, dan banyak usaha simpan pinjam yang masih mengandalkan usaha program yang dilaksanakan oleh pemerintah. Hal ini akan mempengaruhi perilaku dan kinerja dari manajemen sebagai sumber daya manusia koperasi, sehingga perkembangan kinerja keuangan usaha simpan pinjam tidak dipengaruhi oleh kompetensi para pengelolanya.
- c. Temuan kompetensi manajemen dan komitmen manajemen koperasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi, ini menunjukkan bahwa kompetensi manajemen akan memiliki makna berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi bila dikombinasikan secara simultan dengan variable komitmen manajemen. Hal ini membuktikan bahwa kinerja sumber daya manusia koperasi tidak dapat dinilai hanya dengan kompetensinya saja tetapi yang lebih penting adalah komitmen manajemen terhadap organisasi koperasi. Atas dasar hasil analisis ini menunjukkan lebih jauh bahwa pembinaan terhadap pengelola koperasi seperti pendidikan dan pelatihan misalnya, tidak cukup hanya dijejali dengan materi-materi teknis yang berkaitan dengan pengelolaan usaha, sehingga kompetensinya meningkat, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana meningkatkan komitmennya terhadap organisasi koperasi.
- d. Temuan pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajemen koperasi dan komitmen manajemen koperasi secara bersama-sama terhadap promosi ekonomi anggota sebagai salah satu ukuran kinerja keberhasilan koperasi baik secara partial maupun secara simultan, hal ini konsisten dengan pendapat dan atau hasil penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa kompetensi manajemen dan komitmen manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Sutaryo Salim, 2004, Ulrich Dave, 1998, Tompson, 1998, Mathis RL. & Jackson JH, 2001. Thornhill, 1996:14, Worsford, 1999: 340, Fatimah, 2003);
- e. Temuan pengaruh positif dan signifikan kompetensi manajemen koperasi, dan komitmen manajemen koperasi terhadap perubahan struktur modal, konsisten dengan pernyataan dan atau hasil penelitian sebelumnya, seperti Brigham dan Houston (2001), Wiwattanakantang, Y. (1999), Pengaruh Kinerja keuangan terhadap perubahan struktur modal, konsisten dengan pernyataan dan atau hasil penelitian Chang C. (1992), Brigham

dan Houston(2001), Meckling, (1976), Anurag Sharma (1997), Wiseman RM & Mejia Gomez (1998). Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompetensi manajemen koperasi, komitmen manajemen koperasi, Kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota berpengaruh terhadap perubahan struktur modal, hasil ini konsisten dengan pernyataan dan atau hasil penelitian Ghosh et al, (2000), Easterbrook F (1984), Crutchely, (1999), dan Wiwattanakantang, Y., (1999).

7. Disamping hasil temuan empiris yang mendukung hasil penelitian sebelumnya, beberapa diantaranya menunjukkan hasil yang berlawanan(tidak konsisten) dengan penelitian sebelumnya, seperti:
 - a. Temuan pengaruh tidak signifikan antara kompetensi manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi, tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya, hal ini menunjukkan bahwa banyak faktor yang menyebabkan kompetensi manajemen tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi, seperti rendahnya gaji bagi pengelola, peran ganda pengelola, sistem perekrutan sumber daya manusia pengelola koperasi khususnya bagi pengurus dan pengawas, perputaran pengelola koperasi yang dibatasi oleh ketentuan bahwa pengurus dan pengawas koperasi hanya memiliki masa jabatan tertentu, tergantung pada pemilihan pada saat rapat anggota. Selain itu banyak koperasi menggantungkan usaha program yang disediakan pemerintah dengan kelengkapan perangkat peraturan dan administrasi yang telah disiapkan, sehingga pengelola tinggal mengikuti ketentuan yang sudah ada. Selain itu organisasi koperasi kebanyakan belum didukung dengan *information capital* dan *organizational capital* yang memadai, sehingga peran *human capital* tidak optimal. Atas dasar hasil analisis secara partial yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi tetapi komitmen manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan koperasi, hal ini dapat dimaknakan bahwa:
 - 1) Pengembangan organisasi koperasi melalui pembinaan terhadap pengelola koperasi seperti pendidikan dan pelatihan misalnya, tidak cukup hanya dijejali dengan materi-materi teknis yang berkaitan dengan pengelolaan usaha, sehingga kompetensinya meningkat, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana meningkatkan komitmennya terhadap organisasi koperasi. Dengan demikian diharapkan bahwa pengelola koperasi akan memahami dan menjalankan tugasnya sesuai dengan visi, misi dan tujuan didirikannya koperasi, adanya kemauan dari pengelola untuk menggunakan sebagian besar waktunya hanya untuk mengembangkan koperasi, munculnya rasa bangga dan memiliki terhadap organisasi koperasinya. Pembinaan dalam bentuk pengembangan kapasitas pengelola yang berkaitan dengan pemahaman prinsip-prinsip, nilai-nilai, dan tujuan organisasi koperasi, kerja sama dalam kelompok, meningkatkan motivasi dalam mengembangkan ekonomi anggota, kewirakoperasian dan sebagainya menjadi lebih penting.
 - 2) Fenomena baru dalam pemberdayaan peran sumber daya manusia koperasi perlu dikembangkan, peran baru tersebut sebagai peran strategis sumber daya manusia koperasi karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis organisasi.

Adapun kategorisasi peran strategis sumber daya manusia koperasi sebagai berikut :Menjadi partner dalam pelaksanaan strategi. Artinya sumber daya manusia koperasi mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan. Menjadi eksekutif administratif yang ahli, artinya sumber daya manusia koperasi bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar. Menjadi eksekutif yang juara, artinya sumber daya manusia koperasi mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dan anggota dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain atau anggota mengalami kesulitan. Menjadi agen perubahan, artinya sumber daya manusia koperasi menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dan anggotanya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.

- 3) *Repositioning* Kompetensi sumber daya manusia koperasi: Peran strategi sumber daya manusia koperasi juga menyangkut masalah kompetensi baik dalam kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusiawi. Upaya *Repositioning* kompetensi sumber daya manusia koperasi dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia koperasi yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* dapat didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competency is only business people*). Artinya lebih banyak yang terlibat adalah eksekutif bisnis dan eksekutif sumber daya manusia koperasi tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil. Sebagai implikasinya kompetensi sumber daya manusia koperasi cenderung kurang diakui. Setelah terjadinya paradigma manajemen sumber daya manusia, maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included Human Resources Management People or Executives)*. *People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti : *People, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off, guaranteed for treatment, survey or feedback or action, promote for work, profit sharing and open door policy*. Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi koperasi terutama sumber daya manusia koperasi. Dengan adanya kecenderungan tersebut maka peran sumber daya manusia koperasi akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia koperasi untuk pengelolaan bisnis dan pelayanan kepada anggotanya. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia koperasi diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi efektifitas kegiatan bisnis.
- 4) Metode yang digunakan untuk menghimpun data khususnya yang berkaitan dengan sistem penilaian kompetensi dan komitmen manajemen, kemungkinan terdapat

kelemahan-kelemahan, sehingga terdapat ketidaktepatan dalam penilaian. Penilaian kompetensi dan komitmen manajemen dari pengawas dilakukan oleh pengurus sebagai wakil dari anggota, penilaian kompetensi dan komitmen manajemen dari pengurus dilakukan oleh pengawas, dan Penilaian kompetensi dan komitmen manajemen dari manajer dilakukan oleh pengurus sebagai atasannya. Untuk penelitian selanjutnya dapat dicoba dengan menggunakan metode lain, seperti pengamatan langsung di lapangan.

- b. Temuan pengaruh tidak signifikan promosi ekonomi anggota terhadap struktur modal, hal ini menunjukkan bahwa para pemilik modal tidak memperhatikan dan mempertimbangkan kinerja koperasi dalam bentuk promosi ekonomi anggota sebagai dasar pengambilan keputusan untuk menanamkan modalnya pada koperasi simpan pinjam dan koperasi kredit. Promosi ekonomi anggota dalam bentuk efisiensi bunga pinjaman dan efisiensi biaya pinjaman, yang merupakan selisih bunga pinjaman dan biaya pinjaman yang lebih murah bagi anggota dibandingkan bila anggota meminjam pada perusahaan non koperasi, berarti koperasi harus menetapkan bunga dan biaya pinjaman lebih murah dibandingkan dengan para pesaingnya, agar selisihnya dapat dinikmati oleh anggota koperasi pada saat anggota melakukan transaksi, sebagai bentuk promosi ekonomi anggota. Kinerja ini mengakibatkan pendapatan koperasi akan menjadi lebih kecil, kinerja keuangan koperasi khususnya kinerja profitabilitas akan menjadi lebih kecil pula dibandingkan dengan kinerja para pesaingnya, sehingga promosi ekonomi anggota yang dihasilkan oleh koperasi tidak menarik bagi para pemilik modal khususnya para kreditur yang merupakan penyedia sumber modal terbesar bagi koperasi. Kreditur akan merasa khawatir terhadap keselamatan modal yang ditanamkan pada koperasi, karena koperasi akan lebih mengutamakan kepentingan anggota dengan cara memberikan bunga dan biaya pinjaman kepada anggota yang lebih murah.

8.3.2. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian sebagaimana dijelaskan diatas, selanjutnya dapat memunculkan implikasi pokok bagi pihak yang berkepentingan terhadap perkembangan koperasi, implikasi tersebut diantaranya adalah:

1. Hasil penelitian ini memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori-teori yang ada dalam bidang ilmu ekonomi khususnya manajemen sumber daya manusia dan manajemen keuangan, hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh dari variabel kompetensi manajemen, dan komitmen manajemen yang digali dari teori-teori manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota dan struktur modal yang digali dari teori-teori manajemen keuangan. Dengan demikian teori yang ada dalam manajemen keuangan akan lebih bermakna jika dikombinasikan dengan teori manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kinerja para pengelola organisasi.
2. Bagi manajemen koperasi (pengurus, pengawas dan manajer)

- a. Secara simultan kompetensi manajemen koperasi dan komitmen manajemen koperasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi, artinya kinerja keuangan dipengaruhi secara bersama-sama oleh kedua variabel independent tersebut, maka untuk memperoleh kinerja keuangan koperasi yang tinggi diperlukan peningkatan kompetensi dan komitmen secara bersama-sama.
 - b. Untuk menghasilkan manfaat yang lebih tinggi agar anggota dapat dipromosikan ekonominya, maka diperlukan peningkatan kompetensi manajemen dan komitmen manajemen baik secara partial maupun secara bersama-sama.
 - c. Masalah permodalan koperasi yang selama ini selalu menjadi keluhan para pengelola koperasi dapat dikurangi, apabila koperasi mampu mengimbangi dengan meningkatkan kompetensi manajemen, komitmen manajemen, dan kinerja keuangan koperasi, ketiga variabel tersebut menjadi pertimbangan bagi para pemilik modal pada saat akan mengambil keputusan untuk menyerahkan dananya kepada koperasi. Promosi ekonomi anggota sebagai salah satu ukuran kinerja organisasi koperasi bersama-sama dengan variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen, dan kinerja keuangan koperasi juga akan menjadi pertimbangan bagi para pemilik modal khususnya para anggota yang berperan sebagai pemilik dan pengguna jasa.
3. Bagi pemilik modal (kreditur anggota, dan investor lainnya)
- a. Kreditur, anggota dan investor lainnya dalam berpartisipasi terhadap pemupukan modal koperasi, harus memperhatikan kompetensi manajemen dan komitmen manajemen baik dari pengawas, pengurus maupun manajer atau karyawan koperasi, kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota. Jika koperasi benar-benar dikelola oleh pengelola yang memiliki kompetensi dan komitmen manajemen yang tinggi, diharapkan akan dapat menghasilkan kinerja keuangan yang memadai dan promosi ekonomi anggota yang benar-benar dapat dirasakan oleh anggota.
 - b. Sebaiknya para kreditur, investor lainnya, dan khususnya anggota dalam mengambil keputusan untuk kontribusi modal pada koperasi, harus mempertimbangkan kinerja koperasi dalam bentuk promosi ekonomi anggota, sebagai upaya untuk mendorong pengelola agar koperasi dikelola berdasarkan visi, misi, tujuan dan jati diri koperasi yang berlaku.
 - c. Bagi pemilik dalam hal ini anggota, sumber modal pinjaman yang diperoleh koperasi selama ini harus dipandang sebagai alternatif yang dapat membantunya untuk mengawasi kinerja manajemen dalam menjalankan operasional koperasi, khususnya dalam mengatur aliran kas koperasi.
4. Bagi pemerintah, pembina dan praktisi lainnya:
- a. Bagi pemerintah, pembina dan praktisi lainnya, penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan dimensi kompetensi manajemen dan dimensi komitmen manajemen yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota dan perubahan struktur modal koperasi, dengan demikian diharapkan keberadaan koperasi dapat ditingkatkan.

- b. Pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah atau pembina lainnya harus diawali dengan pembinaan dalam bentuk pembelajaran dan pertumbuhan manajemen koperasi melalui peningkatan kompetensi dan komitmen manajemen, oleh karena itu pemerintah sebagai pembina perlu menyusun regulasi dalam bentuk standarisasi kompetensi dan komitmen manajemen koperasi yang dipakai sebagai pedoman minimal yang harus dimiliki oleh para pengelola koperasi, karena kinerja keuangan koperasi akan lebih baik bila didukung dengan kompetensi dan komitmen manajemen koperasi secara bersama-sama, promosi ekonomi anggota benar-benar dapat dirasakan oleh anggota bila didukung dengan kompetensi dan/atau komitmen manajemen koperasi baik secara partial maupun bersama-sama. Variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen dan kinerja keuangan koperasi akan menjadi pertimbangan utama bagi para pemilik modal dalam mengambil keputusan untuk berkontribusi terhadap permodalan koperasi.
- c. Segala macam bentuk pembinaan koperasi, seperti pendidikan, pelatihan bagi pengelola koperasi dan pembinaan dalam bentuk bantuan dana bergulir bagi koperasi, harus didasarkan pada kompetensi manajemen dan komitmen manajemen dalam menjalankan bisnisnya dan jati diri koperasi, kinerja keuangan koperasi, dan juga harus didasarkan pada peningkatan ekonomi anggota dalam bentuk promosi ekonomi anggota,
- d. Pemerintah, pembina dan praktisi lainnya harus segera mensosialisasikan ukuran kinerja keberhasilan koperasi dalam bentuk promosi ekonomi anggota sebagai bagian laporan lain yang harus disajikan oleh koperasi pada saat koperasi mempertanggungjawabkan kegiatannya kepada anggota dalam rapat anggota tahunan.

BAB IX . KESIMPULAN

9.1. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang telah disusun serta hasil analisis statistik yang telah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya, kesimpulan yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

- 1) Perubahan dimensi komitmen manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan koperasi. Perubahan dimensi kompetensi manajemen bersama-sama komitmen manajemen berpengaruh terhadap kinerja keuangan koperasi, sedangkan secara partial perubahan dimensi-dimensi kompetensi manajemen koperasi tidak signifikan mempengaruhi perubahan kinerja keuangan koperasi.
- 2) Perubahan dimensi kompetensi manajemen dan komitmen manajemen memberikan pengaruh baik secara partial maupun bersama-sama terhadap promosi ekonomi anggota koperasi.
- 3) Secara simultan perubahan dimensi kompetensi manajemen, komitmen manajemen, kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota berpengaruh terhadap perubahan struktur modal, tetapi secara parsial hanya tiga variabel pertama yang berpengaruh terhadap perubahan struktur modal yaitu perubahan dimensi variabel kompetensi manajemen, komitmen manajemen dan kinerja keuangan, sedangkan perubahan dimensi promosi ekonomi anggota tidak signifikan mempengaruhi perubahan struktur modal.

9.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian diatas, dalam upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota yang berdampak pada peningkatan struktur modal koperasi, disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi manajemen koperasi (pengurus, pengawas dan manajer),
 - a. Peningkatan kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota diperlukan dukungan secara bersama-sama dari peningkatan dimensi-dimensi variabel kompetensi dan komitmen manajemen.
 - b. Masalah permodalan koperasi yang selama menjadi keluhan para pengelola koperasi dapat dikurangi, apabila koperasi mampu mengimbangi dengan peningkatan dimensi kompetensi manajemen, komitmen manajemen, dan kinerja keuangan koperasi, karena ketiga variabel tersebut menjadi pertimbangan bagi para pemilik modal pada saat mengambil keputusan, khususnya kreditur
 - c. Promosi ekonomi anggota sebagai salah satu ukuran kinerja khusus pada organisasi koperasi harus disosialisasikan khususnya bagi para anggota yang berperan sebagai pemilik dan pengguna jasa.

- d. Prinsip koperasi yang berkaitan dengan pendidikan harus dijalankan secara konsisten, terutama pendidikan dan pelatihan bagi semua unsur manajemen baik pengawas, pengurus dan manajer, dalam rangka meningkatkan kompetensi dan komitmen manajemen koperasi.
 - e. Peningkatan dimensi-dimensi variabel kompetensi dan komitmen manajemen agar dapat lebih berperan dalam meningkatkan kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota perlu diimbangi dengan peningkatan sistem informasi, data base, jaringan (*information capital*) dan budaya organisasi, kepemimpinan dan kerja sama (*organizational capital*)
 - f. Membentuk jaringan usaha dengan koperasi sejenis, seperti yang telah dilakukan oleh koperasi kredit, dalam naungan koperasi sekunder. Peran koperasi sekunder untuk menyediakan pelayanan yang tidak dapat dipenuhi oleh masing-masing koperasi karena dinilai terlalu mahal bila dilakukan oleh masing-masing koperasi.
2. Bagi pemilik modal dalam mengambil keputusan untuk kontribusi modal terhadap koperasi harus memperhatikan dimensi-dimensi kompetensi manajemen, komitmen manajemen, dan kinerja keuangan. Sebaiknya juga harus mempertimbangkan kinerja khusus organisasi koperasi dalam bentuk promosi ekonomi anggota, untuk mendorong pengelola agar koperasi dikelola berdasarkan visi, misi, tujuan dan jati diri koperasi. Anggota harus memandang kreditur sebagai pihak yang dapat membantu mengawasi kinerja manajemen.
 3. Bagi pemerintah, dan pihak terkait lainnya,
 - a. Penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran dalam merumuskan kebijakan pembinaan. berkaitan dengan dimensi-dimensi kompetensi manajemen dan komitmen manajemen yang mempengaruhi kinerja keuangan, dan promosi ekonomi anggota.
 - b. Variabel promosi ekonomi anggota sebagai ciri khusus pada organisasi koperasi yang dibentuk oleh indikator efisiensi bunga pinjaman dan efisiensi biaya pinjaman, harus disosialisasikan kepada semua pihak yang terkait dengan kegiatan koperasi, khususnya para pemilik modal, baik kreditur, anggota, dan investor lainnya, serta pemerintah sebagai pembina.
 - c. Pembinaan koperasi khususnya dalam penyaluran dana untuk koperasi harus memperhatikan kinerja manajemen dan usaha koperasi.
 - d. Pemerintah sebagai pembina koperasi perlu menyusun suatu kebijakan dalam bentuk regulasi yang memihak kepada koperasi, khususnya berkaitan dengan masalah penjaminan simpanan dan pinjaman anggota, lingkup pelayanan koperasi dan standar kompetensi dan komitmen pengelola
 4. Bagi peneliti selanjutnya disarankan dapat melengkapi penelitian ini, melalui pengembangan variabel atau indikator dari variabel penelitian yang telah digunakan, pengembangan variabel *endogen* maupun variabel *eksogen*, misalnya:
 - a. Penambahan variabel yang mempengaruhi kinerja keuangan seperti: partisipasi anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa, proses internal koperasi, tingkat kepuasan anggota, kebijakan pemerintah dalam pengembangan koperasi, faktor ekonomi secara makro lainnya.

- b. Penambahan variabel yang mempengaruhi promosi ekonomi anggota seperti: partisipasi anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa, syarat dan prosedur pinjaman, risiko pinjaman, kebijakan pemerintah, kebijakan bunga bank, kondisi ekonomi secara makro dan lain-lain.
- c. Penambahan variabel yang mempengaruhi perubahan struktur modal seperti: partisipasi anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa, motivasi anggota, risiko bisnis, posisi pajak, fleksibilitas keuangan, sikap pemberi pinjaman, kondisi internal koperasi, struktur kepemilikan koperasi (*ownership/system affiliation*), sistem pembayaran dari anggota (*payment system*), dan kondisi pasar (*market conditions*).
- d. Dengan model yang sama perlu dikaji ulang pada objek penelitian yang lain, seperti jenis koperasi lain atau sektor industri lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Pola Perilaku Kepemimpinan Orientasi Prestasi dalam Hubungannya dengan Motivasi Berprestasi dan Penerapan Budaya Organisasi pada Koperasi*. Disertasi Unpad, Bandung
- Abat Elias, 2003, *Standar Operasional Manajemen yang Ideal Bagi Koperasi Simpan Pinjam/Koperasi Kredit*. Makalah.
- Abdul Hamid, 1994, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Diversifikasi Usaha Program ke Usaha Non Program Pada KUD Mandiri di Provinsi Jawa Barat*, Disertasi Unpad, Bandung.
- Achmad Bachrudin & Harapan L. Tobing, 2003, *Analisis Data untuk Penelitian Survey*, Lisrel8, FMIFA-UNPAD, Bandung.
- Agus Sartono, 2001. *Manajemen Keuangan*, Edisi 3. Universitas Gajah Mada-Yogyakarta.
- Ahmad S. Ruky, 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama-Jakarta.
- Alchian, A. & Demsetz, H., 1972, Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic review*, 62, p 777 -795
- Allen, Natalie J, and Meyer, 1990, The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1 -8.
- Amin Widjaja, 2002, *Memahami Konsep Intellectual Capital dan Knowledge Management*, Harvarindo, Jakarta
- Andang K. Ar., 1993, *Pengaruh Kemanfaatan Ekonomis Pelayanan Koperasi Unit Desa terhadap Partisipasi Anggota*. Tesis Unpad, Bandung.
- Anderson Lane K. & Donald K. Clancy, Boston: Richard D. Irwin, 1991, hlm.1008
- Andreas Budihardjo, 2004, Hubungan Antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM Dalam upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan, dalam *Majalah "Usahawan" No. 03 Th XXXIII Maret 2004, Hal. 46 -52*
- Antony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, & S. Mark Young, 1997. *Management Accounting*. Edisi Kedua, New Jersey, Prentice Hall, Inc.,
- Armstrong M. & Murlis H., 2003, *Reward Management, A handbook of Remuneration Strategy and Practice*, PT Gramedia, Jakarta

- Armstrong M., 2003, *Strategic Human Resources Management, A Guide To action*, PT Gramedia, Jakarta
- Armstrong, M., dan Bown, D., 1998, *Relating Competencies to Pay: UK Experience "Compensation and Benefits Review*, May/June.
- Arthur, J. B., 1994, Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Review*, 37 (4) p 670-687
- Augusty Ferdinand, 2002, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*, Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung.
- Backer C., 1994, *Credit Union, World Council of*, International Handbook of Cooperative Organization p.186 - 189.
- Baskin, J., 1989, " An Empirical Investigation Of Pecking Order Hypothesis" *Financial Management*, Spring, pp 26 -35
- Bayless, E., M., and Diltz, 1994, Securities offerings and capital structure theory; *Journal of Business Finance and Accounting* 21, p 77 - 91
- Bayu Krisnamurthi, 2002. *Membangun Koperasi Berbasis Anggota dalam Rangka Pengembangan Ekonomi Rakyat*, Artikel Th. I. No. 4,
- Bergenhengouen, G. J., 1997, Competence Development- A Challenger for Human Resource Professionals; Core Competences of Organizations as Guidelines for The Development of Employees, *Industrial and Commercial Training*, Vol.29, N0.2, p.55-62.
- Bernd Staurs, Patricia Neuhaus, 1997, The Quantitative Satisfaction Model, *International Journal of Service Management* Vol. 8, No. 3
- Blau, G. J., and Boal K. R., 1987, Conceptualizing How Job Involvement Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management review*, April, p. 29
- Boyatzis, R., 1992, *The Competence Manager, a model for effective Performance*, Wiley, New York.
- Brigham .E F., Gapenski L., Daves P., 1999. *Intermediate Financial Management*, Sixth Edition, , The Dryden Press-Tokyo.
- Brigham E F, & Houston, 2001, *Manajemen Keuangan*, Edisi 8, Erlangga, Jakarta
- Budi Djatmiko, 2004, *Pengaruh Komitmen, Kepuasan Kerja dan Kompetensi Dosen Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Mahasiswa serta dampaknya terhadap Pangsa Pasar*, Disertai Unpad.

- Bukowitz, W. R. & Williams, R. 1999, *The Knowledge Management Field Book*. Pearson Education Limited Britain.
- Cascio, Wayne. F., 1992 *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work Life, Profit*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Caska, 2003, *Pengaruh Manajemen Keanggotaan terhadap Manfaat Koperasi*, Disertasi UNPAD, Bandung.
- Chalarge Totanan, 2004, Peranan Intellectual Capital Dalam Penciptaan Nilai untuk Keunggulan Bersaing, dalam *Majalah "Usahawan" no. 01 TH XXXIII, Hal 27 – 31*
- Chang C., 1992, Capital Structure as an Optimal Contract Between Employees and Investor, *Journal of Finance*.
- Chang, Y. ,N. & Flores, 1989, *Business Policy and strategy: Taxes and cases*, Goodyear Publishing Company, Inc. Santa Monica, California.
- Chang, Rosita P., and Rhee, 1990, The Impact of Personal Taxes on Corporate Dividend Policy and Capital Structure Decisions" *Financial Management, Summer*, pp 21 - 31
- Chukwu Samuel C., 1990. *Economics of The Co-operative Business Enterprise*, Marburg Consult, Germany.
- Chyntia A. Utama, 2003 Tiga Bentuk Masalah Keagenan (*Agency Problem*) dan Alternatif Pemecahannya, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.01, Th.XXXII Januari 2003, hlm. 18-24.
- Civelli, F. F., 1997, New Competence, New Organization in a Developing World, *Industrial and commercial Training, Vol 29, no 7*, p 226 - 229
- McClelland, 1976, Testing for Competence Rather Than For Intelligence, *American Psychologist*, 28
1 - 14
- Cooper D & Schindler Pamela S, 2001, *Business Research Methods*, 7ed, McGraw-Hill, Irwin
- Crutcheley, Claire E. dan Robert S. Hansen, 1989. A Test of the Agency Theory of the Managerial Ownership, Corporate Leverage, and Corporate Dividends, *Financial Management Winter*, 36-46.
- Dahlan Siamat, 1999. *Manajemen Lembaga Keuangan, Edisi Kedua*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia-Jakarta.
- D'aveni R. A., and Gunther R., 1994, *Hyper competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, the Free Press

- Davis, Peter, 1999. *Managing The Cooperative Difference, A Survey of The Application of Modern Management Practices in The Cooperative Context*, Cooperative Branch, International Labor Office-Geneva.
- Dawan Rahardjo, 1997, *Koperasi Indonesia, Menghadapi Abad ke-21*, Dekopin, Jakarta.
- Dessler, Garry, 1999, How to Earn Your Employees Commitment, *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.2, p.58-67.
- Drucker P., 2003, *Manajemen dan Bisnis Global, Hand Book of Organization, Kajian dan Teori Organisasi*, Usmara, 379-400
- _____, 1989, *Mengelola untuk Mencapai Hasil*, Erlangga, Jakarta.
- _____, 1994, *Investasi dan Kewirausahaan, Praktek dan Dasar-dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Dulfer E. & Hamm W., 1985, *Cooperatives, In The Clash Between Member Participation, Organizational Development and Bureaucratic Tendencies*, Quiller Press London
- Dulfer E., 1994, *Managerial of Economics of Cooperative*, International Handbook of Cooperative Organization p.587-592.
- Easterbrook, F. 1984, Two Agency Cost Explanation of Dividends, *American Economy Review*, 74 : p. 650 -659
- Emory E. C. and Cooper D. R, 1996, *Metode Penelitian Bisnis*, Terjemahan Erlangga, Jakarta.
- Faisal, 2000, *Pengaruh struktur kepemilikan terhadap kebijakan Hutang Perusahaan pada Industri Manufaktur di Bursa Efek Jakarta*, Thesis Program Pasca Sarjana Magister Sains, Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada Yogyakarta
- Fama, E. F. 1980, Agency Problem and The Theory of The Firm, *Journal of Political Economy*, 88:288-307.
- Fatimah, 2003, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Pelayanan Koperasi Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Pelanggan Anggota*, Disertasi, UNPAD Bandung
- Fitz-enz. Jac, 2000. *The ROI of Human Capital, Measuring The Economic Value of Employee Performance*, United States of America.
- Flippo, B. Edwin, 1996 *Personal Management*, McGraw-Hill, Inc.
- Fox A, 1973, *Beyond Contract*, Faber and Faber, London.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid 1*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Lyndon Saputra, Binarupa Aksara-Jakarta

- Griffin. W. R, 1990. *Management*, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company.
- Ghosh, Arvin, F. Cai & Li, 2000, The Determinants of Capital Structure, *American Business Review*, 18, 2 p. 129
- Gregerson H., B., 1993, Multiple Commitments at Work and Extra Role Behaviour During Three Stages of Organizational Tenure, *Journal of Business Research*, 265, p. 31 – 47
- Grusky, Oscar, (1996), Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, p 488 – 503.
- Hagan, Christine M.,1996, The Core Competence Organization: Implication for HumanResource Practices, *Human Resource Management Review*, Vo. 6, No. 2, pp. 147-164.
- Hair, Anderson & Tathan, Black, 1998, *Multivariate Data Analysis*, International Edition.
- Hanel Alfred, 1985. *Basic Aspects of Cooperative Organization, Policies for Their Promotion in Developing Countries*, Fakultas Ekonomi-Unpad.
- _____, 1988. *Organisasi Koperasi, Pokok-pokok Pikiran mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangan di Negara-negara Berkembang*, Universitas Padjadjaran-Bandung.
- Harris. M., 2000, *Human Resources Management*,. Second Edition. The Ryden Press, USA.
- Herman Soewardi, 1986, *Filsafat Koperasi atau Cooperativism*, UPT Penerbitan Ikopin
- Horne, J. V. dan Wachowics Jr, 1998, *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta
- Huselid, M.A., Jackson Susan E. and Schuler, Randall S., 1997, Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as a Determinants Of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, vol 40, p 171 – 188.
- Ibnoe Soedjono, 1997. *Koperasi dan Pembangunan Nasional*, PIP-DEKOPIN-Jakarta.
- ICA, 2001, *Jatidiri Koperasi (Prinsip-prinsip Koperasi untuk Abad ke-21)*, LSP2I, Jakarta.
- Ignatius Roni Setyawan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis: Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM strategis*, Dalam A, Usmara (editor) Paradigma Baru, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal.3 - 24, Penerbit Amara Books.
- Ihwan Susila, 2003, Konflik Keagenan dalam Privatisasi BUMN, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume 2 No.1*, April 2003 hal. 25-36.

- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), 1999, *Standar Akuntansi Keuangan Pedoman PSAK No.27*, Penerbit Salemba Empat.
- Imam Sugeng, 2002 *Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital*, A Usmara (editor) Paradigma Baru, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal. 1999-214, Penerbit Amara Books.
- Imas Sumaryani, 2003, Manajemen SDM Berbasis kompetensi, suatu acuan untuk mengelola Performansi, *Bisnis manajemen, Vol. II, No.2*, September 2003
- Iverson, Roderick D., 1996, The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships, *Marketing Intelligence and Planning*, 14/3, p.36-44.
- Jann Hidayat Tjakraatmaja, 1999, *Pengaruh Komitment dan Model Sosial pada Proses Transformasi Kompetensi Intelektual Individu Menjadi Model Intelektual Organisasi*, Dep. Teknik Manajemen Industri, Disertasi ITB.
- Jensen & Meckling, 1976, Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economic* 3, 305-316
- Kaplan. Robert S & Norton David P. *Strategy Map, Converting Intangible assets Into Tangible Outcomes*, HBS Press, 2004
- Kast F. E. & Rosenzweig J. E., 2002, *Organisasi dan Manajemen*, (Penerjemah: A Hasyimi Ali), Edisi IV, Bumi Aksara – Jakarta.
- Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2001. *Keputusan Menteri Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah RI. No.194/KEP/M/XI/1998 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam*.
- _____, 2001. *Undang-undang Republik Indonesia No.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian..*
- _____, 2004, *Sekilas Informasi Koperasi 2004*.
- _____, 2005, *Statistik Koperasi*.
- Kevin Davis, 2001, Credit Union Governance and Survival of The Cooperative Form, *Journal of Financial Services Research*, 19:2/3, 197-210, Department of Finance, University of Melbourne, Australia.
- Kusnadi, 2002. *Ekonomi Koperasi*, Edisi Revisi 2002, FE-UI-Jakarta.
- Laing D. and Weir C., 1999, Corporate Performance and the Influenced of Human Capital Characteristics on executive Compensation in the UK, *Personal Review*, p 28 - 40
- Luthan, Fred. 1998, *Organizational Behaviour*, 3 rd Edition. Richard D. Irwin, Homewood. Illinois.

- Malone Michael S. & Edvinsson Leif, *Intellectual Capital, Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Happer Business, 1997.
- Mamduh M. Hanafi, 2005, *Manajemen Keuangan*, BPFE UGM Yogyakarta
- Masdupi E., 2005, Analisis Dampak Struktur Kepemilikan pada Kebijakan Hutang dalam Mengontrol Konflik Keagenan, *Journal of Indonesian Economy & Business*, Vol, 20, No. 1, p 57 -69
- Mathis Robert L., & Jackson J. H., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mayo Andrew, 2000, The Role Of employee Development in the Growth of Intellectual Capital, *Personal Review*, vol 29,
- _____, 2001, *The Human Value of The Enterprise, Valuing People as Assets, Monitoring*, Nicholas Brealey Publishing,
- Mirabile R. J. (1997), Everything You Wanted to Know About Competency-Modeling, *Training and Development*, August, 73-77.
- Mitrani, Alain, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Alih Bahasa Dedi Pakar, Pustaka Utama Grafiti-Jakarta.
- M. Chabachib, 2001, *Pengaruh Kualitas Manajemen, Partisipasi Anggota serta Lingkungan Usaha terhadap Pelaksanaan Manajemen dan Kinerja Keuangan KUD di Jawa Barat*, Disertasi UNPAD, Bandung.
- Modigliani, F. & Miller, M. (1958), The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, *American Economic Review* 48, 267 -197.
- Moerad Baso, 2003, Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi, Suatu Pendekatan Strategik Dalam Upaya Peningkatan kualitas SDM Dalam Konteks Globalisasi dan Otonomi Daerah, dalam *Majalah "Usahawan"* No. 02 TH XXXII Pebruari 2003, hal. 35 – 41
- Moh' d, Mahmoud A., Perry, Larry G, and Rimbey, James N., 1998, The Impact of Ownership Structure on Corporate Debt Policy: a Time Series Cross-Sectional Analysis, *The Financial Review*, 33, p. 85 – 98.
- Mondy, Wayne, Noe Robert, 1990. *Human Resource Management*, Fourth Edition, United States of America.
- Mowday, R., T., Steers, R.,M., and Porter, L,W. 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 14, p. 224 - 247

- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat-Jakarta
- Mukner, Hans-H, 1985. *Masa Depan Koperasi, Cetakan Pertama*, Alih Bahasa Djabarudin Djohan, Dewan Koperasi Indonesia-Jakarta.
- Muslimin Nasution, 1990, *Keragaan Koperasi Unit Desa sebagai Organisasi Ekonomi Pedesaan* Disertasi , IPB, Bogor.
- _____, 2002. *Evaluasi Kinerja Koperasi, Metode Sistem Diagnosa, Cetakan Pertama*, Bank Bukopin dan TPP-KUKM-Jakarta.
- Mutiara S. Panggabean, 2001, Perbedaan komitmen organisasional berdasarkan karakteristik individu, *Media riset bisnis dan Manajemen*, vol.1 no. 2. p. 12- 23
- Myers, S. C. 1999, *The Search for Optimal Capital Structure, The New Corporate Finance Theory*, 2nd Edition, 29 – 34.
- Myers, S. C., 1996, "The Capital Structure Puzzle" *Journal of Finance*, 39: 575 -592
- Myers, S. C. and Majluf ,1984, "Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that investor Do Not Have" *Journal of Financial Economics*, 39, 1984, pp 187 - 221
- Noer Soetrisno, 2003. *Koperasi Indonesia: Potret dan Tantangan*, *Jurnal Ekonomi Rakyat* Th. I - No. 5.
- _____, 2003. *Koperasi Mewujudkan Kebersamaan dan Kesejahteraan: Menjawab Tantangan Global dan Regionalisme Baru*, *Jurnal Ekonomi Rakyat*, Th. II-No. 5.
- Nouri, P. and Parker, J. 1998. "The Relationship between Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Communication. " *Accounting Organization and Society*, 23 (5-6): 467-483.
- Parry, S. B. (1996). *The Quota for Competences: Competency Studies Can Help You Make H.R. Decision*, But The Result, are Only as Good The Study, *Training*, 33, 48-56
- Penning J., Lee Kyungmook, and Witteloostuijn, A., 1998, Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, p 425 -440
- Penley, L. E. and Gould, S., 1988, Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behaviour*, 9, p. 43 - 59
- Porter. E. Michael, 1994 *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Alih Bahasa Tim Penerjemah Binarupa Aksara-Jakarta.

- Poznanski P.J. X Blinc DM 1997, Using Structural Equation Modeling to Investigate The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accounting Behavioral *Research in Accounting* Vol. 9, p155-171
- Prahalad, C., dan Hamel, G., 1990, Core Competence of The Organization, *Harvard Business Review*, May-June, Hal.79-91
- _____, 1989, *Strategic Intent*, Harvard Business Review, Vol. 67, No. 3, May-June.
- _____, 1994, *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rachmad, 1993, *Pengaruh Faktor-Faktor Internal dan Eksternal terhadap Keberhasilan Pengembangan KUD di Wilayah Transmigrasi Provinsi Jambi*, Disertasi UNPAS Bandung
- Ramudi Ariffin, 2001, *Pengaruh Skala Ekonomi dan Biaya Organisasi terhadap Dampak Koperasi*, Disertasi UNPAD, Bandung.
- _____, 2002. *Manfaat Harga Koperasi, Landasan Teoritis Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah*, Laboratorium Manajemen Koperasi, IKOPIN, Bandung.
- _____, 2003, *Ekonomi Koperasi*, Ikopin, Bandung.
- Ratno Purnomo, 2003, Pencapaian Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan Melalui Fungsi dan Peran Sumber Daya Manusia, *Focus Ekonomi* Vol. 3, No. 2 hal. 258 - 267
- Ropke, Jochen, 1989. *The Economics Theory of Cooperatives*, Buku I, University of Marburg-Germany.
- _____, 1989. *The Economics Theory of Cooperatives*, Buku II, University of Marburg-Germany.
- _____, 2002. *Entrepreneurship Training for Cooperative Leader and Official*, Training Material, Jatinangor-Bandung.
- _____, 2003. *Ekonomi, Koperasi Teori dan Manajemen*, Alih Bahasa Sri Djatnika, Salemba Empat-Jakarta.
- Roy, 1981, *Cooperative, Development, Principle and Management*, Fourth Edition, The Interstate Printers & Publisher Inc.
- Rozeff, M., S. (1982), Growth, Beta and Agency Cost as Determinants of Dividend Payout Ratios, *Journal of Financial Research* 5, 249 – 259.
- Rully Indrawan, 1998. *Pengaruh Faktor-Faktor Pembentuk Kinerja Anggota Pengurus dan Karyawan Terhadap Efektifitas Organisasi Koperasi*, Disertasi Unpad Bandung

- _____, 2004. *Ekonomi Koperasi, Ideologi, Teori, dan Praktek Berkoperasi*, Lemlit Unpas-Bandung.
- Saiful. F. Prihadi, 2004, *Assessment Center: Identifikasi Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*, Gramedia Pustaka utama, Jakarta.
- Schuler, R. (1987) *Human Resource Management Practices Choices. Human Resource Planning, Marc, Vol.10.pp.1-19*
- Schuler, R. S. and Jackson, S.E. (1987.a) "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices." *Academy of Management Executive, Vol. 1.pp.207-19*
- Schuler, Randall and Jackson Susan E., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21. Edisi Keenam Jilid I*, Penerbit Erlangga. Alih Bahasa Nurudin Sobari dan Dwi Kartini Yahya.
- Sekaran Uma, 2000, *Research Methods For Business, A skill Building Approach*, John Wiley & Sons. Inc.
- Sharma Anurag, 1997, *Professional As Agent: Knowledge Asymmetry In Agency Exchange*, *Academy of Manajemen Review*, Vol.22. No. 3 758 -798
- Sharma. V.K., 2002. *Human Resource Management, Evolution and The Challenges Ahead*, Viva Books Private Limited-New Delhi.
- Shenhar J.A.& Renier J. (1996), *How to Define Management: A Modular Approach*, *Management Development Review*, Vol.9 November 1-pp 25-31
- Siagian, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sofo Francesco, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Perspektif, Peran dan Pilihan Praktis*, Alih Bahasa Jusuf Irianto, Erlangga University Press-Surabaya.
- Sofjan Assauri, 2000, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*, *Usahawan*, Vol. 26, 10, Oktober, h. 53-55.
- Sommers M., J., & Birnboun, 1998, *Work related commitment and Job performance: It's also the nature of performance that counts*, *Journal of Organizational Behaviour*, 19, p. 621 - 634
- Sonny Sumarsono, 2003, *Manajemen Koperasi, Teori dan Praktek*, Graha Ilmu, Surabaya
- Sony Yowono, Edy Sukarno dan M. Ichsan, 2003, *Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Spencer, L.M. & Spencer, Sm, (1993), *Competence at Work, Model for Superior Performance*, New York (etc), John Wiley.

- Sri Haryani, 2001, Komitmen Karyawan sebagai Keunggulan Bersaing, *Jurnal Telaah Bisnis, AMP YPKN, Vol.2 No.2, hal.151-161.*
- Sri Suharso, 2004, Competence-Based Organization, Penyelenggaraan antara Kompetensi Individu dan Core Competency Organisasi, *Majalah Usahawan Indonesia, No. 05/ThXXX/VI/p 3-10*
- Stewart Thomas A, 1997, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealy Publishing, London
- Storbache, Kaj. Tore Strandvish and Christian Gronroos, 1994, Managing Customer Relationship Quality, *International Journal Of Service Management. Vol 5, No 5*
- Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti, 1996. *Manajemen Keuangan*, Cetakan Kedua, UPP-AMP YKPN-Yogyakarta.
- Surya Dharma, 2002, *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi "Dalam A, Usmara (editor) Paradigma Baru, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hal.105 - 120, Penerbit Amara Books.*
- Sutaryo Salim, 2000. *Permodalan Koperasi: Masalah, Tantangan dan Peluang Menghadapi Era Persaingan Global*, pada Lokakarya Penguatan Koperasi melalui Pembaruan UU Koperasi dan Kebijakan Pelatihan Perkoperasian, Jatinangor-Bandung.
- _____, 2004. Reinventing Jatidiri Koperasi, *Jurnal Ekonomi Kewirausahaan. Vo. III, No.2, Juli 2004, hal.1-8.*
- Syafarudin Alwi, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia , Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE-Yogyakarta.
- Teguh Pudjo M, 1999, *Analisis Laporan Keuangan Untuk Perbankan*, Edisi Revisi IV, Djambatan-Jakarta.
- Thoby Muthis, 1996, *Peran Koperasi Kredit di Indonesia*, Suluh Koperasi, Dekopin, Jakarta
- Thompson, JL, 1998, Competency and Measured Performance Outcomes, *Journal of Work Place Learning*, Vol 10, p 219 -231
- Thornhill, Adrian, 1996, *The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education*, Quality Assurance in Education, Vol.4, No.1, p.12-20.
- Tim LMFEUI, 2000, *Good Cooperative Governance dan Konsep Penegakannya di BUMN & Lingkungan Usahanya.*
- Tim Ikopin, 1999, Pedoman Umum Implementasi Pedoman Standar Akuntansi Keuangan No 27, LPPM Ikopin

- Tung, Chung Huang, 2001, The Effects of Linkage Between Business and Human Resources Management Strategies, *Personal Review*, p 132 -151
- Ulrich Dave, 1997. *Human Resource Champion, The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*, Harvard Business School Press-Boston, Massachusetts.
- _____, 1998, *Delivering Result, A New Mandate for Human Resource Professionals*; Harvard Business School Press, Boston.
- _____, 1998. Intellectual Capital = Competence x Commitment, *Sloan Management Review*.
- Wagner Helmut 1994, *Management in Cooperatives*, International Handbook of Cooperative Organization, p 579-584.
- Wagner, John A. 1995, Participation Effect on Performance and Satisfaction; A Reconsideration of Research Evidence. *Journal of Management* Vo.21, No.3 p 395-421.
- Wahidahwati, 2002, Pengaruh Kepemilikan Manajerial dan Kepemilikan Institusional pada Kebijakan Hutang Perusahaan, Sebuah Perspektif Teori Agency, *Jurnal Riset akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 1, Januari 1 – 16.
- Wright, P. and Mc Mahan, 1992, 'Theoretical Perspectives for SHRM' *Journal of Management*, 18 (2) pp 293 – 320
- Wiseman M. Robert, Gomez-Mejia, A 1998, Behavioral Agency Model of Managerial Risk, *Academy of Manajemen Review*, Vol.23. No. 1 133 -153
- Wiwattanakantang, Y., 1999, An Empirical Study on the Determinants of the Capital Structure of the Thai Firms, *Pacific Basin Finance Journal*, 7, 371 – 403.
- Woodruffe, C., 1991, Competence by Any on Their Name, *Personnel Management*, September, hal. 30-33.
- Worsfold, Philip, 1999, HRM, Performance, Commitment and Service Quality and The Hotel Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, p.340-348.
- www.depkop.go.id, 2005, *Statistik Perkoperasian, Koperasi Indonesia Periode 2003 - 2004*
- Young, Louise, 1995, Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationship, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vo.10, No.5, p.389-394.
- Yuyun Wirasmita, 1997, *Kiat-Kiat Untuk Mengembangkan Kewirausahaan*, dalam: Suwandi (editor) Bunga Rampai Dinamika Membina Usaha Kecil, Seri Usaha Kecil, Pusat PUKM-LPPM Ikopin

_____, 2002, *Penemuan Kembali dan Revitalisasi Kaidah-kaidah Koperasi dan Usaha Mencapai Keunggulan Kompetitif*, Pada Seminar Sehari Satu Abad Bung Hatta, UNPAD Bandung

Zeller, T.,L., Stanko, & O' Cleverly 1997, Perspective an Hospital Financial Ratio Analysis, *Health Care Management*, Nov, 62 – 66.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel.	Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Kompetensi Manajemen (ξ_1)	Kemampuan individu manajemen yang merupakan karakteristik dasar yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan berhasil, yang meliputi kompetensi dalam pemikiran (<i>cognitive</i>), Kompetensi Pelayanan (<i>helping and human service</i>), Kompetensi kepemimpinan (<i>influence</i>), Kompetensi untuk berprestasi (<i>achievement and action</i>), Kompetensi Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>), dan Kompetensi Manajerial (Spencer & Spencer, 1993:9)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi untuk pemikiran (<i>cognitive</i>) (X_{11}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi untuk pemikiran Pengawas ▪ Kompetensi untuk pemikiran Pengurus ▪ Kompetensi untuk pemikiran manajer/ karyawan 	Ordinal
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Pelayanan (<i>helping and human service</i>) (X_{12}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Pelayanan Pengawas ▪ Kompetensi Pelayanan Pengurus ▪ Kompetensi Pelayanan Manajer 	Ordinal
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi kepemimpinan (<i>influence</i>) (X_{13}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Kepemimpinan Pengawas ▪ Kompetensi Kepemimpinan Pengurus ▪ Kompetensi Kepemimpinan Manajer 	Ordinal
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi untuk berprestasi (<i>achievement and action</i>) (X_{14}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi untuk berprestasi Pengawas ▪ Kompetensi untuk berprestasi Pengurus ▪ Kompetensi untuk berprestasi Manajer 	Ordinal
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>) (X_{15}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Efektivitas kepribadian Pengawas ▪ Kompetensi Efektivitas kepribadian Pengurus ▪ Kompetensi Efektivitas kepribadian manajer 	Ordinal
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Manajerial (X_{16}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensi Manajerial Pengawas ▪ Kompetensi Manajerial Pengurus ▪ Kompetensi Manajerial manajer 	Ordinal
2	Komitmen Manajemen (ξ_2)	Tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut, yang meliputi komitmen manajemen dalam menjaga nama baik lembaga, menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi, menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komitmen Manajemen dalam menjaga nama baik lembaga (X_{21}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komitmen Pengawas dalam menjaga nama baik lembaga ▪ Komitmen Pengurus dalam menjaga nama baik lembaga ▪ Komitmen Manajer dalam menjaga nama baik lembaga 	Ordinal
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komitmen Manajemen dalam Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi (X_{22}) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komitmen Pengawas dalam Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi ▪ Komitmen Pengurus dalam Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi 	

No	Variabel.	Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
		(Mathis RL. & Jackson JH, 2001:99), Aranya et. Al 1981 dalam Poznanski PJ and Blinc DM (1997:155), <i>Blau and Boal, (1987:290)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komitmen Manajemen dalam Mengutamakan kepentingan organisasi (X₂₃) ▪ Komitmen Manajemen dalam Menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi (X₂₄) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komitmen Manajer dalam Menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi ▪ Komitmen Pengawas dalam Mengutamakan kepentingan organisasi ▪ Komitmen Pengurus dalam Mengutamakan kepentingan organisasi Mengutamakan kepentingan organisasi ▪ Komitmen Manajer dalam Mengutamakan kepentingan organisasi ▪ Komitmen Pengawas dalam Menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi ▪ Komitmen Pengurus dalam Menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi ▪ Komitmen Manajer dalam Menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan strategi yang diharapkan oleh organisasi 	Ordinal
3.	Kinerja Keuangan (η ₁)	Ukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan, digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Sony Yuwono, 2003:23) Anthony, Banker, Kaplan, and Young (1997:54) Anderson and Clancy (1991:1008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspek Perkembangan Asset (Y₁₁) ▪ Aspek Permodalan (Y₁₂) ▪ Aspek kualitas aktiva produktif (Y₁₃) ▪ Aspek Profitabilitas (Y₁₄) ▪ Aspek Likuiditas, (Y₁₅) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asset tahun tertentu ▪ Asset tahun sebelumnya ▪ Perkembangan asset ▪ modal sendiri ▪ total aktiva ▪ Ratio modal sendiri terhadap total aktiva, ▪ Volume pinjaman tahun tertentu ▪ Volume pinjaman tahun sebelumnya ▪ Perkembangan volume pinjaman ▪ Sisa Hasil Usaha sebelum pajak ▪ Total asset ▪ Ratio SHU sebelum pajak terhadap total asset, ▪ Pinjaman yang diberikan ▪ Dana yang diterima ▪ Ratio pinjaman yang diberikan terhadap dana yang diterima 	Ratio
4.	Promosi Ekonomi Anggota	Besarnya manfaat ekonomi dalam bentuk insentif yang berupa pelayanan barang-jasa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efisiensi bunga pinjaman (Y₂₁) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bunga pinjaman koperasi simpan pinjam/kredit ▪ Bunga pinjaman non koperasi 	Ratio

No	Variabel.	Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
	(η_2)	oleh perusahaan secara efisien, atau adanya pengurangan biaya dan/atau diperolehnya harga yang menguntungkan serta penerimaan bagian dari keuntungan koperasi baik secara tunai maupun dalam bentuk barang-jasa (Röpke J., 1985, Andang K. Ar., 1993:17)	▪ Efisiensi biaya pinjaman (Y_{22})	▪ Biaya administrasi pinjaman koperasi simpan pinjam/kredit ▪ Biaya administrasi pinjaman non koperasi simpan pinjam/kredit	Ratio
			▪ Efektifitas bunga simpanan (Y_{23})	▪ Bunga simpanan di koperasi simpan pinjam ▪ Bunga simpanan non koperasi simpan pinjam	Ratio
			▪ SHU bagian anggota. (Y_{24})	▪ SHU koperasi Simpan pinjam/kredit ▪ Distribusi SHU koperasi Simpan pinjam/kredit	Ratio
5.	Perubahan Struktur modal Koperasi (η_3)	Perubahan perimbangan jumlah utang jangka pendek permanen, utang jangka panjang, modal sendiri.(Agus Sartono 1997:295), (Brigham E.F., 1999:364),	▪ Perubahan modal pinjaman koperasi (Z_{11})	▪ Hutang jangka pendek ▪ Hutang Jangka panjang	Ratio
			▪ Perubahan modal sendiri koperasi (Z_{12})	▪ Simpanan pokok anggota ▪ Simpanan wajib yang disetor oleh anggota; ▪ Modal penyertaan; ▪ Hibah ▪ Cadangan	Ratio

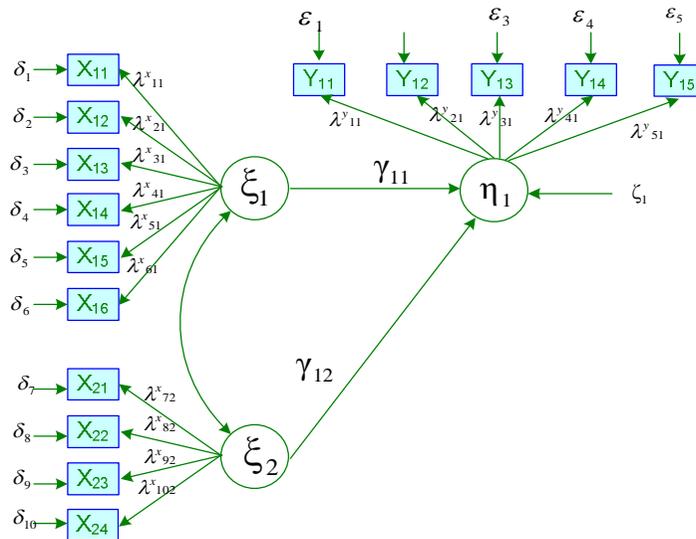
Lampiran 2. Uji Reliabilitas Data Ordinal Kompetensi dan Komitmen Manajemen

Hasil Uji	Kompetensi			Komitmen		
	Pengurus	Pengawas	Manajer	Pengurus	Pengawas	Manajer
r	0.969	0.95	0.997	0.939	0.93	0.994
t-hitung	20.612	15.396	65.672	14.412	13.714	48.194
t-tabel	2.048	2.048	2.048	2.048	2.048	2.048
Kesimpulan	valid	valid	valid	valid	valid	valid

Sumber: Data Lapangan, diolah

Lampiran 3. Hipotesis

Hipotesis 1, untuk menguji pengaruh variabel kompetensi (ξ_1) dan komitmen manajemen (ξ_2) terhadap kinerja keuangan koperasi (η_2) dapat digambarkan secara struktural melalui paradigma diagrammatik sebagai berikut:



Gambar
Struktur Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen terhadap Kinerja Keuangan Koperasi

Struktur ini diuji melalui hipotesis operasional sebagai berikut:

Sub Hipotesis 1.1, pengaruh variabel kompetensi (ξ_1) terhadap kinerja keuangan koperasi (η_1)

$$H_0 : \gamma_{11} \leq 0$$

$$H_1 : \gamma_{11} > 0$$

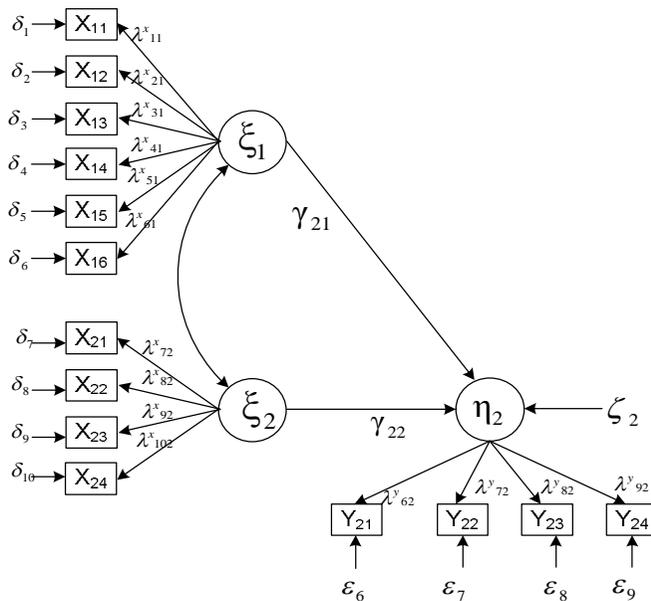
Sub hipotesis 1.2, Pengaruh variabel komitmen manajemen (ξ_2) terhadap kinerja keuangan koperasi (η_1)

$$H_0 : \gamma_{12} \leq 0$$

$$H_1 : \gamma_{12} > 0$$

Untuk menguji hipotesis-hipotesis di atas digunakan *p-value*, pada taraf kepercayaan $\alpha = 5\%$, maka ditolak H_0 apabila *p-value* kurang dari ($< 0,05$), berarti terdapat pengaruh positif dari variabel kompetensi dan komitmen manajemen terhadap kinerja keuangan koperasi.

Hipotesis 2, untuk menguji pengaruh variabel kompetensi manajemen koperasi (ξ_1), dan komitmen manajemen koperasi (ξ_2) terhadap promosi ekonomi anggota (η_2) dapat digambarkan secara struktural melalui paradigma diagrammatik sebagai berikut:



Gambar
Struktur Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen Koperasi Terhadap Promosi Ekonomi Anggota.

Struktur ini diuji melalui hipotesis operasional sebagai berikut:

Sub Hipotesis 2.1: pengaruh variabel kompetensi manajemen (ξ_1) terhadap promosi ekonomi anggota (η_2)

$$H_0 : \gamma_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \gamma_{21} > 0$$

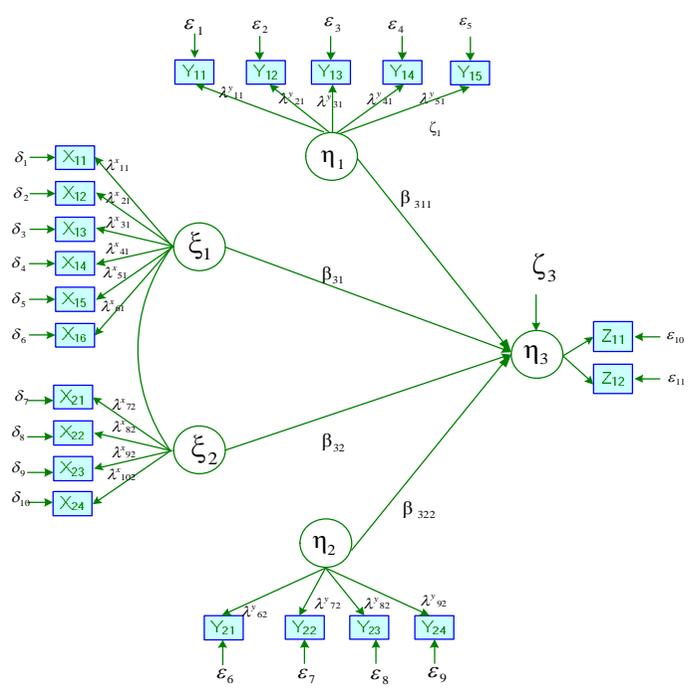
Sub Hipotesis 2.2: pengaruh variabel komitmen manajemen (ξ_2) terhadap promosi ekonomi anggota (η_2)

$$H_0 : \gamma_{22} \leq 0$$

$$H_1 : \gamma_{22} > 0$$

Untuk menguji hipotesis-hipotesis di atas digunakan *p-value*, pada taraf $\alpha = 5\%$, maka ditolak H_0 apabila *p-value* kurang dari ($< 0,05$), berarti terdapat pengaruh positif dari variabel kompetensi dan komitmen manajemen terhadap promosi ekonomi anggota.

Hipotesis 3, untuk menguji pengaruh variabel kompetensi manajemen (ξ_1), komitmen manajemen (ξ_2) kinerja keuangan koperasi (η_1) dan Promosi Ekonomi Anggota (η_2) terhadap perubahan struktur modal koperasi (η_3) dapat digambarkan secara struktural melalui paradigma diagrammatik sebagai berikut:



Gambar

Struktur Pengaruh Kompetensi Manajemen, Komitmen Manajemen, Kinerja Keuangan dan Promosi Ekonomi Anggota terhadap Perubahan Struktur Modal

Hipotesis operasional untuk menguji struktur ini sebagai berikut:

Sub hipotesis 3.1: pengaruh variabel kompetensi manajemen (ξ_1), terhadap perubahan struktur modal koperasi (η_3)

$H_0 : \beta_{31} \leq 0$
 $H_1 : \beta_{31} > 0$

Sub hipotesis 3.2: pengaruh komitmen manajemen (ξ_2) terhadap perubahan struktur modal koperasi (η_3)

$H_0 : \beta_{32} \leq 0$
 $H_1 : \beta_{32} > 0$

Sub hipotesis 3.3: pengaruh variabel) kinerja keuangan koperasi (η_1) terhadap perubahan struktur modal koperasi (η_3)

$$H_0 : \beta_{311} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{311} > 0$$

Sub hipotesis 34: pengaruh variabel Promosi Ekonomi Anggota (η_2) terhadap perubahan struktur modal koperasi (η_3)

$$H_0 : \beta_{322} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{322} > 0$$

Untuk menguji hipotesis-hipotesis di atas digunakan *p-value*, pada taraf kepercayaan $\alpha = 5\%$ maka ditolak H_0 apabila *p-value* kurang dari ($< 0,05$), berarti terdapat pengaruh positif dari variabel kompetensi, komitmen manajemen, kinerja keuangan dan promosi ekonomi anggota terhadap perubahan struktur modal.

Lampiran 4. Penilaian Responden terhadap Kompetensi Manajemen Koperasi

No	Kelompok Kompetensi	Frekuensi					Skor		Kategori
		5	4	3	2	1	Capaian	%	
1	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	502	2.859	2.302	436	29	21.753	71,00	baik
2	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	417	2.095	1.347	324	20	15.174	72,21	baik
3	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	272	2.458	1.387	326	12	16.017	71,91	baik
4	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	131	1.067	1.284	286	2	9.349	67,50	baik
5	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	155	1.618	1.905	260	5	13.487	68,41	baik
6	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	700	6.353	5.095	1.099	109	46.504	69,64	baik
JUMLAH		2.177	16.450	13.320	2.731	177	122,284	70,17	baik
PERSENTASE		6,25	47,20	38,22	7,84	0,51			

Sumber: Data Lapangan Diolah

Lampiran 5. Penilaian Responden terhadap Kompetensi Pengurus

No	Kelompok Kompetensi	Frekuensi					Skor		Kategori
		5	4	3	2	1	Capaian	%	
1	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	166	1.419	1,143	231	25	10.422	69,85	baik
2	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	134	718	421	100	8	5.013	72,60	baik
3	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	94	1.027	552	123	4	6.484	72,04	baik
4	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	45	480	541	140	-	4.048	67,13	baik
5	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	49	699	724	124	4	5.465	68,31	baik
6	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	305	3.411	2,651	655	46	24.478	69,26	baik
JUMLAH		93	7.754	6,032	1,373	87	55.910	69,72	baik
PERSENTASE		4,94	48,34	37,61	8,56	0,54			

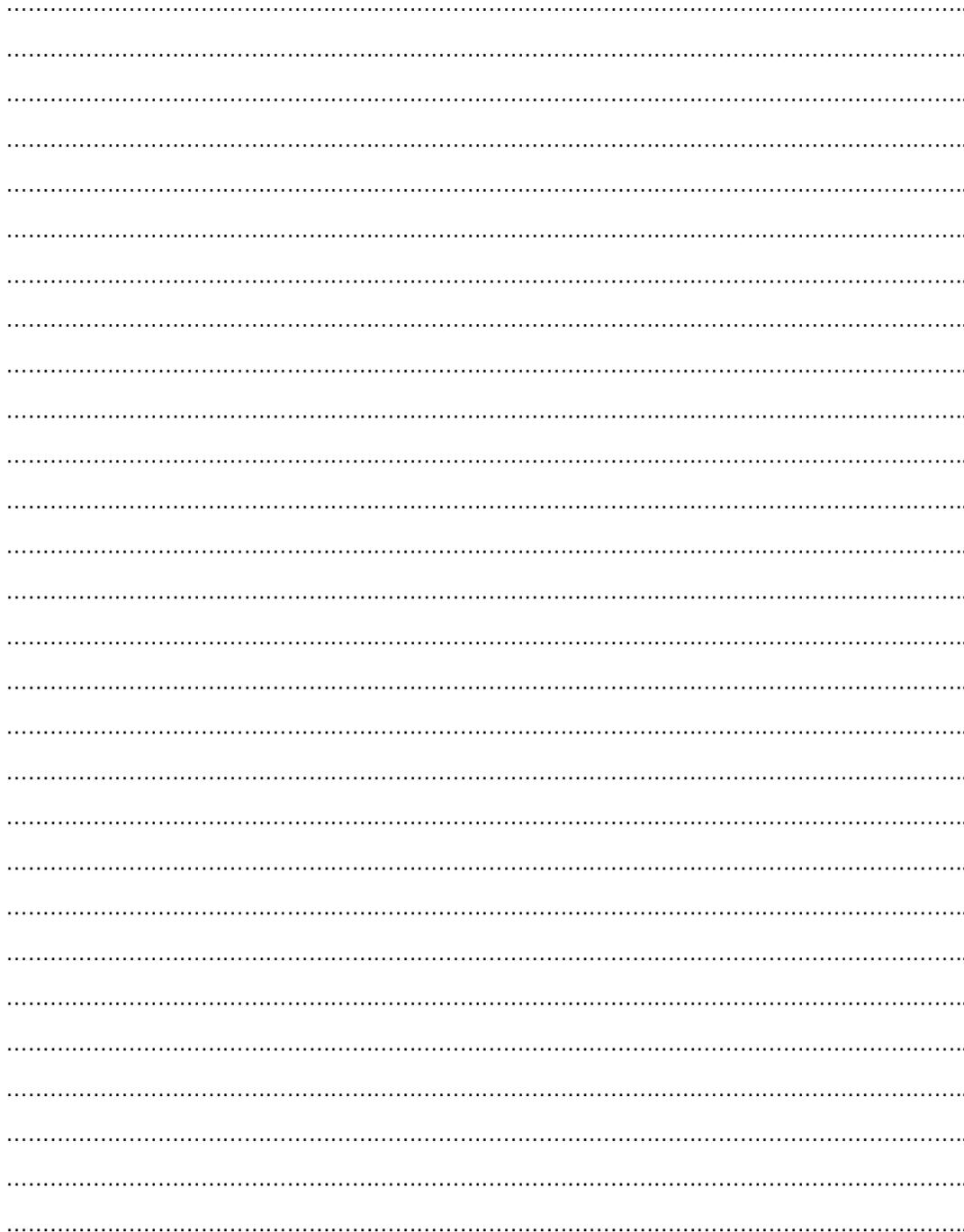
Sumber: Data Lapangan Diolah

Lampiran 6. Penilaian Responden terhadap Kompetensi Pengawas

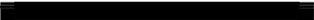
No	Kelompok Kompetensi	Frekuensi					Skor		Kategori
		5	4	3	2	1	Capaian	%	
1	Pemikiran (<i>cognitive</i>)	77	531	465	105	1	4,115	69,80	baik
2	Pelayanan (<i>helping and human service</i>)	116	592	413	120	9	4.436	70,98	baik
3	Kepemimpinan (<i>influence</i>)	72	650	470	98	5	4.571	70,59	baik
4	Berprestasi (<i>Achievement and action</i>)	19	210	324	95	2	2.099	64,58	baik
5	Efektivitas kepribadian (<i>personal effectiveness</i>)	45	390	510	87	1	3.490	67,57	baik
6	Kemampuan manajerial (<i>Managerial</i>)	126	768	775	242	54	6.565	66,82	baik
JUMLAH		455	3.41	2.957	747	72	25.276	68,57	baik
PERSENTASE		6,17	42,61	40,11	10,13	0,98			

Sumber: Data Lapangan Diolah

CATATAN



CATATAN



A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.