

DISERTASI

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA SERTA STRATEGI KOMPETITIF DAN PARTISIPASI EKONOMI ANGGOTA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KOPERASI DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR



DJOKO SETYADI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA SERTA
STRATEGI KOMPETITIF DAN PARTISIPASI EKONOMI ANGGOTA
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KOPERASI
DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

DISERTASI

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka**

**Pada Hari : Selasa
Tanggal : 1 Juni 2005
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**DJOKO SETYADI
NIM : 090014196-D**

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

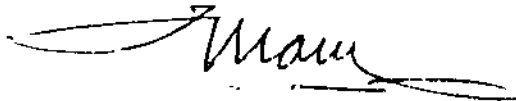
PADA TANGGAL, 2 MEI 2005

**Oleh
Promotor**



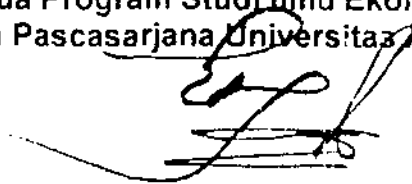
**Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA
NIP. 130 531 862**

Ko-Promotor



**Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE.
NIP. 130 675 531**

**Mengetahui
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi
Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



**Prof. Dr. H. Effendie, SE.
NIP. 130 531 816**

Telah diuji pada Ujian Tahap I

Tanggal 12 Mei 2005

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof. Dr. H. Umar Nimran, M.A.
Anggota : Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.E.
Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, S.E.
Prof. Budiman Chr., Drs.Ec., M.A., PhD.
Prof. Dr. H. Effendie, S.E.
Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, S.E., S.U.
Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak.
Dr. Ir. Solimun, M.S.

Ditetapkan Dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor : 3687/J03/PP/2005
Tanggal : 20 Mei 2005

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya memanjatkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, Pengasih lagi Penyayang atas rahmat dan karuniaNya sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang se tinggi-tingginya saya ucapkan kepada yang terhormat Profesor Dr. H. Umar Nimran, M.A., Guru Besar Universitas Brawijaya Malang selaku Promotor, dan Prof. Dr. H. Imam Syakir, S.E., selaku Ko-Promotor yang telah memberikan perhatian dan bimbingan dorongan secara intensif hingga selesainya disertasi ini.

Prof. Dr. H. Effendie, S.E., selaku ketua program studi yang senantiasa memberikan arahan, koreksi yang teliti serta saran-saran yang konstruktif serta dorongan untuk menyelesaikan disertasi ini.

Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, S.E., sebagai guru besar ilmu ekonomi dan mantan Ketua Program Studi program doktor ilmu ekonomi yang telah memprakarsai dan memberikan kesempatan yang berharga dalam program yang saya ikuti, dan yang tidak dapat saya lupakan adalah selama proses bimbingan beliau senantiasa memperhatikan serta memberikan arahan dan koreksi yang konstruktif dalam penyusunan disertasi ini hingga selesai.

Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Med. Puruhito, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program doktor.

Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr., beserta staf dan karyawan atas kesempatan bantuannya untuk menjadi mahasiswa program doktor pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Prof. Budiman Chr., Drs.Ec., M.A., PhD. Selaku penasehat akademik yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam proses pendidikan program doktor.

Prof. Dr. H. Sri Edi Swasono, S.E., Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak., Prof. Dr. H.M. Syafiie Idrus, S.E., M.Ec., Prof. Dr. Sri Maimunah Suharto, S.E., Prof. Dr. H. Amiruddin, S.E., M.S., Prof. Dr. H. Sarmanu, drh., M.S., Dr. Kuntoro, M.S., Dr. H. Tjiptohadi, S.E., Ak., M.Com., Dr. Sri Gunawan, S.E. M.A., Dr. M. Syafii, M.A., (Alm). Pengajar pada program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Rektor Universitas Mulawarman Prof. Ir. H. Rahmad Hemadi, M.Sc. yang telah memberikan ijin dan rekomendasi untuk mengikuti program studi ini.

Gubernur Provinsi Kalimantan Timur, dan Walikota Samarinda Drs. H. Achmad Amins, M.M., yang telah memberikan persetujuan bantuan dana pendidikan hingga penyelesaian disertasi ini.

Mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman Prof. H.A. Waris, S.E., yang telah memberikan ijin untuk mengikuti program pendidikan doktor di Universitas Airlangga.

Kepala Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Provinsi Kalimantan Timur beserta staf dan karyawan yang telah membantu dalam penelitian.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Tak lupa saya ucapkan terima kasih kepada kakanda Prof. Dr. Ir. Soeyitno Soedirman, M.Agr. yang telah memberikan dorongan semangat baik secara moril maupun materiil untuk mengikuti pendidikan sejak dari tingkat sarjana hingga program doktor ini.

Secara khusus saya ucapkan terima kasih kepada Sri Hadi Nurayni, S.E., istriku yang dengan penuh kesabaran dan pengertian yang tinggi telah mendampingi dan memotivasi untuk menyelesaikan pendidikan yang selama ini saya tuntut. Anakku tercinta Hario Jati Setyadi dan Titis Hadiyanti Setyadi yang telah memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan pendidikan ini.

Kepada Ayahanda tercinta H.M. Soewito Sidik (alm) dan ibunda tercinta Soelastri, Ayah mertua H.M.S. Hadiwijoto serta Ibu mertua Hj. Soepadmi yang tak henti-hentinya mendorong dan senantiasa memanjatkan doa kepada Tuhan Y.M.E. agar pendidikan yang saya tempuh dapat terselesaikan.

Semua pihak yang tidak sempat saya sebutkan dalam kesempatan ini dan telah membantu maupun memberikan dorongan semangat baik secara langsung maupun tidak langsung, saya ucapkan terima kasih.

Semoga Tuhan Yang Maha Pemurah memberikan limpahan kasih sayangNya dan karuniaNya serta imbalan berkah kepada yang saya sebutkan dan yang tidak sempat saya sebutkan dalam kesempatan ini.

RINGKASAN

Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Serta Strategi Kompetitif Dan Partisipasi Ekonomi Anggota Terhadap Motivasi Kerja Koperasi Di Provinsi Kalimantan Timur

Djoko Setyadi

Koperasi sebagai lembaga ekonomi harus menerapkan asas-asas bisnis dan manajemen yang baik dalam pengelolaannya. Tanpa menerapkan asas tersebut, koperasi akan sulit bersaing dengan organisasi ekonomi yang lainnya dan tidak memiliki keunggulan apapun. Lebih jauh lagi, koperasi tidak akan mampu memberikan kontribusi berarti bagi pembangunan perekonomian secara agregat. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi koperasi dalam kegiatan manajemen bisnisnya, yaitu : 1). Perlu adanya reformasi manajemen sumber daya manusia pengelola koperasi dalam hal ini pengurus inti manajer dan karyawan, 2). Perlu adanya komitmen organisasi kepada pengelola koperasi yang konsekkuen agar dapat memberikan motivasi kerja pengelola yang lebih besar dalam upaya meningkatkan kinerja yang lebih baik, 3) Perlu diciptakan budaya kerja yang kuat agar dapat memotivasi kerja pengelola koperasi, 4). Menyusun Strategi usaha yang kompetitif, 4). Perlu membentuk team kerja dalam upaya mengaktifkan partisipasi ekonomi anggota dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan koperasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja koperasi yang lebih tinggi.

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian secara umum adalah untuk menguji dan menemukan bukti empiris pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, strategi kompetitif, dan partisipasi ekonomi anggota terhadap kinerja usaha koperasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja pada koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.

Dari hasil analisis dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*), telah membuktikan bahwa ternyata variabel komitmen organisasi baik secara langsung terhadap variabel kinerja koperasi, maupun secara tidak langsung melalui variabel antara motivasi kerja berpengaruh akan tetapi tidak signifikan. Artinya bahwa, komitmen organisasi kepada pengelola koperasi, yaitu pengurus dan manajer serta karyawannya masih rendah, sehingga tidak memberikan motivasi kerja kepada pengelola dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Untuk variabel lainnya yang diteliti, yaitu variabel budaya kerja, variabel strategi kompetitif dan variabel partisipasi ekonomi anggota berpengaruh signifikan, baik secara tidak langsung melalui variabel motivasi maupun secara langsung terhadap kinerja koperasi di Kalimantan Timur. Dengan demikian ternyata manajemen koperasi dalam komitmennya kepada pengelola usaha

koperasi rendah, oleh karena itu, dalam upaya pembinaan koperasi di di Provinsi Kalimantan timur perlu adanya penekanan terhadap masalah komitmen organisasi kepada pengelola, terutama dalam hal perhatian terhadap pemberian kesejahteraan dan tunjangan yang layak kepada manajer dan karyawan koperasi, sehingga diharapkan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur dapat memberikan kontribusi dalam ekonomi daerah yang lebih besar melalui peningkatan kinerja usahanya di waktu mendatang.

**The Influences Of Organizational Commitment, Work Culture,
Competitive Strategy, And Economically Members Participation To
Work Motivation And Cooperative Performance
In East Kalimantan Province**

Djoko Setyadi

As an economic institution, cooperative organization has to apply good business and management principles in its management. Without implementing the principles, cooperative will find it difficult to complete with other economic organizations and has no special qualities. Moreover, cooperative will not be able to give meaningful contribution to the economic development aggregately. There are several things a cooperative organization has to consider in its business management activities : 1). Management reformation of human resources who run the cooperative is needed. In this case, the core managers and employees, 2). Consequent organization commitment to cooperative managers in order to give greater work motivation in improving better performance, 3). Strong work culture needs to be created to motivate the managers' work performance, 4). Arranging competitive business strategy, 5). Forming to activate the members economic participation in order to increase better finance performance of the cooperative in East Kalimantan Province.

According to the statement of the problems, the general purpose of the research is to find and examine empirical evidence of the influence of organizational commitment to managers and employees', organization culture, competitive strategy, and economically members participation toward cooperatives performance directly or indirectly through work motivation in East Kalimantan Province.

Based on the results of analysis using Structural Equation Modelling (SEM), it is proven that the influence of organizational commitment variable is insignificant influences towards work motivation and cooperative performance. Other variables show significant influence towards work motivation and cooperative performance variable. Therefore,

cooperative management gives low commitment to its managers and employees'. Thus, in managing cooperatives in East Kalimantan Province, organizational commitment needs to be highlighted for cooperative managers so that the managers' work motivation can be improved to achieve higher performance in the future.

ABSTRACT

ABSTRACT

The Influences of Organizational Commitment, Work Culture, Competitive Strategy, and Economically Members Participation to Work Motivation and Cooperative Performance in East Kalimantan Province

Djoko Setyadi

The objective of the research is to examine and explain in influences of organizational commitment, economically members participation to work motivation and cooperative performance.

The research is carried out at cooperatives organization in East Kalimantan Province involving 110 managers as the respondents. This research employs Structural Equation Model (SEM) technique that is processed by AMOS 4.01 program to test several hypotheses. The results of the study show that :

1. Organizational Commitment Variable has insignificant influence to Work Motivation and Cooperatives Performance variables.
2. Work Culture variable has significant influence to Work Motivation and Cooperatives Performance variables.
3. Competitive Strategy variable has significant influence to Work Motivation and Cooperatives Performance variables.
4. Economically Members Participation variable has significant influence to Work Motivation and Cooperatives Performance variables.
5. Work Motivation variable significant influence to Cooperatives Performance.

Based on the results of analysis can be concluded that the cooperatives organization has gives low commitment to its managers. Thus, in managing cooperatives in East Kalimantan Province needs to be highlighted for cooperative managers so that the managers' work motivation to improve the cooperative performance in the future.

Keywords : Organizational Commitment, Work Culture, Competitive Strategy, Work Motivation, Economically Members participation, Work Motivation, and Cooperatives Performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar Doktor.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Penetapan Panitia Penguji	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	viii
Summary	x
Abstract	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
 B A B 1 PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	21
1.3. Tujuan Studi	23
1.4. Manfaat Studi	24
 B A B 2 TINJAUAN PUSTAKA	 26
2.1. Pengertian Koperasi	26
2.1.1. Kelompok Esensialis.....	27
2.1.2. Kelompok Institusional	32
2.1.3. Kelompok Nominalis	33
2.2. Organisasi Koperasi	39
2.2.1. Unsur-unsur Organisasi Koperasi	41
2.2.2. Struktur Organisasi Koperasi	42
2.3. Manajemen Koperasi	47
2.4. Peran Sumber Daya Manusia Koperasi	51
2.5. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan	58
2.6. Budaya Organisasi (Organizational Culture).....	63
2.7. Manajemen Strategi	68
2.7.1. Strategi Kompetitif Generik	71
2.7.2. Strategi <i>Product Inovation Differentiation</i>	74
2.7.3. Strategi <i>Marketing Differentiation</i>	76
2.8. Partisipasi Anggota	78
2.8.1. Pengertian Partisipasi Anggota	78
2.8.2. Ukuran Partisipasi Anggota Koperasi	82
2.9. Motivasi	84
2.9.1. Faktor-faktor Motivasi Kerja	88

2.9.1.1. Karakteristik Individu	89
2.9.1.2. Karakteristik Pekerjaan	95
2.9.1.3. Karakteristik Organisasi	99
2.10. Kinerja Sumber Daya Manusia	102
2.10.1. Penilaian Prestasi Kerja	103
2.10.2. Tujuan Penilaian Prestasi kerja	105
2.10.3. Faktor-faktor Pengukuran Prestasi kerja	106
2.11. Kinerja Organisasi Bisnis	108
2.12. Kinerja Organisasi Koperasi	108
2.12.1. Kinerja Sumber Daya Manusia Koperasi	108
2.12.2. Keberhasilan Organisasi Koperasi	111
2.13. Landasan Teori	113
2.13.1. Konsep Organisasi Dan manajemen Koperasi	113
2.13.2. Konsep Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (<i>Organizational Commitment to Employee,s</i>).....	118
2.13.3. Konsep Budaya Organisasi	122
2.13.4. Teori Strategi	122
2.13.5. Teori Partisipasi	133
2.13.6. Teori Motivasi	137
2.13.7. Konsep Kinerja Bisnis	144
2.14. Hasil Penelitian Sebelumnya	146
B A B 3 KERANGKA KONSETUAL DAN HIPOTESIS	155
3.1. Kerangka Konseptual	155
3.2. Hipotesis Penelitian	161
B A B 4 METODE PENELITIAN	169
4.1. Rancangan Penelitian	162
4.2. Populasi Dan Sampel Penelitian	163
4.3. Variabel Penelitian	164
4.4. Definisi Operasional Variabel	165
4.5. Instrumen penelitian	180
4.6. Lokasi dan Waktu Penelitian	181
4.6.1. Lokasi Penelitian	181
4.6.2. Waktu Penelitian	182
4.7. Prosedur Pengumpulan Data	182
4.8. Model Dan Teknik Analisis Data	183
B A B 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	202
5.1. Deskripsi Obyek Penelitian	202
5.2. Deskripsi Variabel Penelitian	203
5.2.1. Indikator Variabel Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Koperasi	204
5.2.2. Indikator Variabel Budaya Kerja	205
5.2.3. Indikator Variabel Strategi Kompetitif	206
5.2.4. Indikator Variabel Partisipasi Ekonomi Anggota	206
5.2.5. Indikator Variabel Motivasi Kerja	209
5.2.6. Indikator Variabel Kinerja Koperasi	210

5.3. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori	211
5.3.1. Uji validitas dan Realibilitas variabel Komitmen Organisasi	211
5.3.2. Uji validitas dan Realibilitas variabel Budaya Kerja	213
5.3.3. Uji validitas dan Realibilitas variabel Strategi Kompetitif	215
5.3.4. Uji validitas dan Realibilitas variabel Partisipasi Ekonomi Anggota	217
5.3.5. Uji validitas dan Realibilitas variabel Motivasi kerja	219
5.3.6. Uji validitas dan Realibilitas variabel Kinerja Koperasi	221
5.4. Pemeriksaan Asumsi yang melandasi SEM	223
5.5. Uji Goodness of Fit Model	225
5.6. Hasil pengujian Hipotesis	230
B A B 6 PEMBAHASAN	236
6.1. Pembahasan Temuan dan Implikasi	236
6.1.1. Komitmen Organisasi	236
6.1.2. Budaya kerja	239
6.1.3. Strategi Kompetitif	242
6.1.4. Partisipasi Ekonomi Anggota	244
6.1.5. Motivasi Kerja	245
6.1.6. Kinerja Koperasi	246
6.2. Kontribusi Hasil Penelitian	248
6.3. Keterbatasan Penelitian	250
B A B 7 PENUTUP	255
7.1. Kesimpulan	259
7.2. Saran	265
DAFTAR PUSTAKA	268
LAMPIRAN -LAMPIRAN	273

Tabel 1.1	: Proporsi Sumbangan Koperasi Terhadap PDRB Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2000 s/d 2003 Berdasarkan Harga Konstan Tahun 1993	15
Tabel 1.2	: Jumlah Dan Keadaan Koperasi Di Provinsi Kalimantan Timur Tahun 1999 s/d 2003	16
Tabel 2.1	: Matrik Hubungan Partisipasi Anggota dan Profesionalisme Manajemen serta Perkembangan Koperasi	80
Tabel 2.2	: Penerapan Teori Hirarki Kebutuhan Dari Maslow.....	94
Tabel 4.1	: Item Instrumen Penelitian	180
Tabel 4.2	: <i>Goodness of Fit Index</i>	200
Tabel 5.1	: Deskriptif Komposisi Responden	202
Tabel 5.2	: Sebaran Lokasi Koperasi Sebagai Sampel	203
Tabel 5.3	: Hasil Analisis Diskriptif Indikator dari Variabel Komitmen Organisasi (KO)	204
Tabel 5.4	: Hasil Analisis Diskriptif Indikator dari Variabel Budaya Kerja.....	205
Tabel 5.5	: Hasil Analisis Diskriptif Indikator dari Variabel Strategi Kompetitif.....	207
Tabel 5.6	: Hasil Analisis Diskriptif Indikator dari Variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (PEA).....	208
Tabel 5.7	: Hasil Analisis Diskriptif Indikator dari Variabel Motivasi Kerja.....	210
Tabel 5.8	: Hasil Analisis Diskriptif Indikator dari Variabel Kinerja Koperasi	210
Tabel 5.9	: <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Komitmen Organisasi (KO)	212
Tabel 5.10	: <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Budaya Kerja	214
Tabel 5.11	: <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Strategi Kompetitif.....	216
Tabel 5.12	: <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Partisipasi Ekonomi Anggota	218
Tabel 5.13	: <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Motivasi Kerja	220
Tabel 5.14	: <i>Loading Factor</i> Indikator dari Variabel Kinerja Koperasi	222
Tabel 5.15	: Pengujian Asumsi Linieritas	225
Tabel 5.16	: Pengujian <i>Goodness of fit Overall Model</i> Tahap Awal	227
Tabel 5.17	: Pengujian <i>Goodness of fit Overall Model</i> Tahap Akhir	228
Tabel 5.18	: Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dan Pengujian Hipotesis Penelitian	230

Gambar 2.1	Struktur Organisasi Intern Koperasi	45
Gambar 2.2	Struktur Organisasi Ekstern Koperasi	46
Gambar 2.3	Tipe Partisipasi Anggota	82
Gambar 2.4	Hirarki kebutuhan dari Maslow.....	94
Gambar 2.5	<i>Performance Dimensions</i>	110
Gambar 2.6	Empat Strategi Generik	131
Gambar 2.7	<i>Three Angle Fit of Partisipation</i>	136
Gambar 3.1	Kerangka Proses Berpikir	161
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual	157
Gambar 4.1	Diagram Alur Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Kerja, Strategi Kompetitif, Partisipasi Ekonomi Anggota Terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja.....	193
Gambar 5.1	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Komitmen Organisasi	213
Gambar 5.2	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Kerja	215
Gambar 5.3	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Strategi Kompetitif.....	217
Gambar 5.4	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Partisipasi Ekonomi Anggota.....	219
Gambar 5.5	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja	221
Gambar 5.6	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Koperasi	223
Gambar 5.7	Hasil Analisis SEM dalam Bentuk Diagram Jalur Tahap Awal	226
Gambar 5.8	Hasil Analisis SEM dalam Bentuk Diagram Jalur Tahap Akhir ..	229

	Halaman
Lampiran 1 : Peta Teori	280
Lampiran 2 : Daftar Angket Penelitian	286
Lampiran 3 : Hasil Analisis Statistik dan SEM	302

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Keberadaan badan usaha koperasi di Indonesia yang diharapkan dapat berfungsi dan berperan untuk memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya, pada saat ini harapan tersebut belum dapat menunjukkan perannya yang berarti. Kenyataan ini ditunjukkan dengan kecilnya kontribusi dalam bagian Produk Domestik Bruto (PDB), sehingga perannya dalam menopang perekonomian rakyat belum dapat dirasakan manfaatnya. Faktor menghambat sulit berkembangnya koperasi di Indonesia adalah dikarenakan rendahnya kemampuan para pengelolanya sehingga mereka tidak mampu menampilkan kinerja yang baik dan profesional. Banyak diantara mereka yang tidak menghayati benar peran ideal dalam memajukan koperasi, dan yang lebih parah lagi ternyata ada koperasi yang didirikan hanya untuk dimanfaatkan sebagai badan usaha bagi orang-orang yang berjiwa petualang yang hanya mencari keuntungan pribadi dari keaktifannya dalam koperasi. Keadaan ini yang memacu semakin buruknya citra koperasi di Indonesia di mata masyarakat yang kurang tertarik menjadi anggota koperasi. Dengan demikian keberadaan badan usaha koperasi dimanfaatkan sebagai lembaga legalitas formal untuk mendapatkan kemanfaatan komersial bagi beberapa pendiri dan pengurusnya, sedangkan para anggota hanya dijadikan sebagai pemenuhan persyaratan pendiriannya sebagai kamuflase orientasi bisnis

IPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

mereka. Untuk mewujudkan fungsi dan peran koperasi sebagai soko guru perekonomian nasional, maka kepedulian pemerintah sebagai fasilitator dan sekaligus sebagai pembina koperasi harus cermat dan respon terhadap fenomena yang terjadi terhadap keberadaan koperasi di wilayah pembinaannya. Pembinaan dan pengarahan terhadap penambahan modal usaha serta pembenahan sumber daya manusia merupakan kebijakan yang perlu mendapatkan perhatian serius agar keberadaan koperasi benar-benar dapat memberikan manfaat secara kongkrit dalam perekonomian anggota dan masyarakat sekitarnya.

Pada saat ini, kondisi koperasi pada umumnya masih lemah, baik kondisi internal yang berupa permodalan, manajemen, organisasi, dan teknologi serta jaringan usaha maupun kondisi eksternal yang disebabkan oleh lingkungan strategis seperti penguasaan pasar, berbagai sumber dan kegiatan ekonomi. Dalam kondisi yang demikian, sangat sulit bagi koperasi untuk dapat tumbuh dan berkembang dalam upaya mewujudkan fungsi dan perannya dengan baik, apalagi jika dihadapkan pada kondisi ekonomi saat ini yang mengarah kepada mekanisme pasar dan persaingan bebas sebagai konsekwensi kecenderungan tuntutan dalam era globalisasi.

Harapan pemerintah dan masyarakat agar koperasi dapat tumbuh dan berkembang sebagaimana usaha sektor swasta lainnya, maka koperasi harus dikelola secara profesional seperti halnya pelaku ekonomi lainnya (Prawirokusumo, 2001:1). Tiga pilar soko guru ekonomi nasional dimaksud menunjukkan kondisi yang timpang antara peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) dengan Badan Usaha Koperasi.

Ditinjau dari besarnya kontribusi terhadap ekonomi nasional menunjukkan bahwa, koperasi dan industri kecil hanya dapat memberikan sumbangan sebesar 8%, sedangkan badan usaha milik negara (BUMN) sebesar 24%, dan badan usaha milik swasta (BUMS) 68% terhadap Produk Nasional Bruto (Hendar dan Kusnadi, 1999:148).

Kecilnya kontribusi sektor koperasi dan industri kecil disanyalir oleh beberapa peneliti disebabkan karena lemahnya manajemen usaha, lemahnya permodalan, merosotnya kepercayaan masyarakat terhadap citra koperasi, sehingga sumber daya manusia pengelola yang ditempatkan juga tidak profesional. Akibatnya kondisi ini berdampak pada rendahnya komitmen organisasi kepada karyawan yang pada akhirnya kinerja koperasi juga rendah.

Hasil penelitian Scarborough *and* Zimmerer (1993), menyimpulkan bahwa, faktor-faktor penyebab kegagalan usaha kecil dan koperasi di Indonesia diantaranya disebabkan karena ;

- a. ketidak mampuan dalam manajemen (*management incompetence*),
- b. lemahnya kemampuan pengelola dalam pengambilan keputusan (*poor decision making ability*),
- c. kurang pengalaman manajer dalam bidang bisnis (*lack of business experiences*),
- d. lemahnya pengawasan keuangan (*poor financial control*).

Faktor-faktor penyebab kegagalan tersebut pada dasarnya merupakan akibat manajemen koperasi yang selama ini dijalankan atas dasar sukarela. Dengan demikian masalah yang perlu diperhatikan untuk mengembangkan koperasi adalah pembenahan manajemen sumber daya manusianya secara bertahap.

Selanjutnya Zadjuli (2003), menyimpulkan dalam penelitiannya, IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA bahwa kelemahan pada koperasi dan UKM secara klasik meliputi :

- a. Skala perusahaan/usaha kecil.
- b. Kurang permodalan.
- c. Belum terdapat standardisasi kualitas produk.
- d. Tingkat biaya transportasi yang masih tinggi.
- e. Jaringan pemasaran yang lemah.
- f. Pergudangan yang lemah.
- g. Keahlian tenaga kerja yang masih rendah.

Mengingat peran dan kendala yang dihadapi oleh sebagian besar koperasi di Indonesia seperti yang telah dikemukakan, maka perlu adanya kajian dari beberapa aspek secara empirik, sehingga diharapkan hasil kajian tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam upaya memacu tumbuh dan berkembangnya usaha koperasi di waktu mendatang.

Beberapa peneliti lainnya tentang koperasi di Indonesia telah menyimpulkan, bahwa pada umumnya manajemen koperasi masih lemah dalam kemampuan pengelolaan dana, sehingga keputusan-keputusan investasi yang diambil tidak efisien dan sistem pengelolaan keuangannya tidak dapat disamakan dengan sistem pengelolaan perusahaan. Hal ini disebabkan sistem manajemennya yang berbeda. Di satu pihak perusahaan orientasinya pada *profit motive*, sedangkan pada badan usaha koperasi adalah kesejahteraan para anggotanya, namun demikian keduanya sama-sama mengelola usaha dengan harapan agar usaha yang dijalankan dapat berkembang lebih besar dari sebelumnya dengan ditunjukkannya kinerja yang semakin meningkat.

Ada dua upaya peran internal koperasi yang perlu dikembangkan :
Pertama adalah memberikan kemudahan untuk mendapatkan modal

usaha, kedua adalah melakukan penyesuaian terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam koperasi (Sumama, 1988). Hal ini perlu mendapatkan perhatian, karena secara struktural koperasi memiliki akses paling kecil terhadap faktor produksi terutama permodalan, dibandingkan dengan pelaku ekonomi lainnya. Kalau dibandingkan dengan kredit perbankan yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur, maka hanya ada sekitar 1,3% saja kredit perbankan yang dikucurkan pada koperasi.

Berdasarkan kenyataan bahwa sektor usaha kecil dan koperasi mampu bertahan dalam krisis ekonomi yang melanda perekonomian nasional akhir-akhir ini. Artinya bahwa tingkat penguasaan faktor produksi pada usaha koperasi berkorelasi positif terhadap tingkat pemanfaatan hasil-hasil pembangunan, namun kredit untuk pemupukan modal pada usaha koperasi lebih kecil dibandingkan dengan kredit yang dikucurkan kepada usaha lainnya. Oleh sebab itu, maka tidaklah heran apabila sumbangan koperasi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) juga amat kecil, yakni kurang dari 5% (Anoraga, 2002:118).

Kondisi tersebut tidak terlepas dari mata rantai sebab akibat dari beberapa faktor internal manajemen koperasi itu sendiri, badan usaha koperasi sebagai perusahaan bisnis (*business enterprise*) seharusnya dikelola layaknya perusahaan yang dijiwai dengan prinsip kebersamaan. Oleh karena itu prinsip manajemen bisnis harus diaplikasikan dalam usaha koperasi agar laba yang diperoleh dapat ditingkatkan, tanpa dalam sistem bisnis, maka dapat dipastikan lambat laun keberadaan usaha koperasi akan gagal mencapai tujuannya.

Menurut Buse and Hembelger dalam Anoraga, (2002:119) pada dasarnya koperasi adalah lembaga ekonomi, meskipun diberikan tanggung jawab dan misi sosial. Selanjutnya (Rachbini, 1988) menyatakan bahwa, koperasi sebagai lembaga ekonomi harus menerapkan asas-asas bisnis dan manajemen yang baik dalam pengelolaannya. Tanpa menerapkan asas tersebut, koperasi akan sulit bersaing dengan organisasi ekonomi yang lainnya dan tidak memiliki keunggulan apapun. Lebih jauh lagi, koperasi tidak akan mampu memberikan kontribusi berarti bagi pembangunan perekonomian secara agregat. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh koperasi dalam kegiatan manajemen bisnisnya, yaitu : perkembangan teknologi, inovasi dan kegiatan pemasaran, pengadaan faktor produksi, dan pengembangan jiwa kewirausahaan bagi pengelolanya.

Pengembangan jiwa kewirausahaan bagi pengelola koperasi juga tidak kalah pentingnya untuk dilakukan. Manajer sebagai pembantu pengurus dalam mengelola usaha perlu dipilih dari orang yang cakap, jujur dan memiliki naluri bisnis kuat. Bukan sekedar orang yang dipilih atas dasar pertimbangan politis tertentu.

Menurut Ashford dalam Anoraga, (2002:121), banyak koperasi di negara berkembang yang dihipit beban politis sehingga sulit mencapai kemajuan yang berarti. Pengendalian yang birokratis menjadikan koperasi terhambat gerakannya dan menjadi kurang kompetitif. Sekali lagi, koperasi tetap perlu memperhatikan landasan berpikir secara bisnis dan taat pada asas pengelolaan organisasi usaha modern, namun, upaya

mensejahterakan anggota serta menjaga hubungan sosial yang baik dengan masyarakat tetap harus menjadi tujuan utama.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Kunci dari keberhasilan suatu organisasi bisnis seperti halnya juga koperasi tidak terlepas dari peran manusia pengelola organisasi (*organization human capital*), yaitu tenaga kerja. Tenaga kerja yang berbakat dan berdedikasi dapat menjadi sumber daya yang tidak dapat ditiru, langka, dan bernilai yang dapat membantu perusahaan melaksanakan penempatan strategi yang sesuai (Lado and Wilson, 1994).

Koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial tidak berarti mengesampingkan usaha untuk mendapatkan sisa hasil usaha (SHU) yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan usahanya lebih maju, untuk mewujudkan harapan tersebut sudah barang tentu memerlukan pengelola yang profesional. Pengelola koperasi akan berusaha semaksimal mungkin apabila organisasi peduli dan komitmen terhadap mereka, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih produktif dalam upaya mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Penelitian mengenai keberadaan koperasi telah membuktikan secara empiris tentang lemahnya profesionalisme pengurus dan manajer serta karyawan dalam pengelolaan usaha koperasi, namun belum pernah ada penelitian tentang berapa besar komitmen organisasi, budaya kerja yang dilakukan oleh pengurus dan manajer serta karyawannya dalam upaya memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja yang dituntut oleh para anggota.

Komitmen organisasi kepada karyawan (*organization's commitment to it's employees*) dapat direfleksikan melalui perhatian organisasi pada

kesejahteraan dan kepuasan, dalam kewajaran pemberian *reward*, investasi dalam pengembangan kemampuan, dan kompensasi (Mowday and Sterrs, 1984). Menurut beberapa peneliti tersebut dapat disimpulkan, bahwa aspek dari komitmen organisasi kepada karyawan sangat penting untuk mendapatkan usaha terbaik dari pekerja dalam melaksanakan strategi perusahaan.

Pada saat ini kontribusi terhadap pandangan berdasarkan sumber daya manusia perusahaan menandakan suasana sosial dalam perusahaan menjadi sangat penting, karena pengerahan keunggulan sumber daya manusia yang potensial dapat membangun kompetensinya dalam bersaing dengan perusahaan lainnya (Lado and Wilson, 1994).

Faktor produksi kunci dalam keberhasilan suatu perusahaan adalah terletak pada kemampuan sumber daya manusia pengelola faktor produksi lainnya. Oleh karena itu sumber daya manusia yang potensial akan dapat diefektifkan apabila unsur-unsur kejiwaan manusia itu diperhatikan dan diarahkan dalam mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan.

Situasi pengasuhan dan komitmen kepada karyawan telah terbukti dapat membantu perusahaan meningkatkan loyalitas, dedikasi, usaha, dan inisiatif dari karyawan mereka, dan juga menciptakan rasa komunitas yang memudahkan kerja sama di antara pekerja, sehingga semua respon tersebut akan memudahkan implementasi strategi perusahaan (Mowday *et al.*, 1994).

Komitmen organisasi kepada karyawan merupakan praktek manajemen dalam pengelolaan sumber daya yang diyakini bahwa sumberdaya manusia yang dikelola dengan baik dalam suatu organisasi

dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Porter, 1985; Peter and Waterman Jr, 1982; Minner et al., 1985).

IPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Rendahnya komitmen organisasi kepada karyawan koperasi sebagai salah satu aspek manajemen sumberdaya manusia organisasi koperasi nampaknya belum mendapatkan perhatian seperti yang sudah banyak dilakukan pada perusahaan industri lainnya dalam kebijakan manajemennya.

Modal berupa manajemen sumber daya manusia (*human capital management*) ternyata merupakan determinan terpenting dalam menghasilkan kinerja yang cenderung bersifat individual; karena tingkat prestasi seseorang ditentukan oleh perilaku individu dalam aktivitas kerja. (Adler, 1998; Reich, 1991; Yough et al., 1996).

Sumber daya manusia sebagai individu-individu yang berperan dalam kehidupan organisasi mempunyai sikap, kepribadian, prinsip, persepsi, tujuan dan motivasi yang berbeda-beda. Dengan demikian dalam suatu organisasi kepentingan-kepentingan pribadi dapat distimulasi dalam bentuk kebersamaan sehingga secara integrasi dapat menciptakan kinerja yang lebih optimal.

Menurut Mueller (1996), dalam penelitiannya di perusahaan-perusahaan manufaktur Korea telah membuktikan secara empiris, bahwa sikap kepribadian seseorang dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimilikinya, sebab nilai-nilai budaya merupakan determinan perilaku dan sikap seseorang/individu dalam melakukan pekerjaan yang lebih produktif.

Nilai budaya di suatu organisasi akan mencerminkan budaya kerja dalam operasionalisasi manajerialnya, sehingga pengaruh budaya kerja

yang kuat akan mempengaruhi motivasi kerja baik secara individu maupun dalam kelompok kerja untuk memujudkan kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Menurut Chambell *et al.*, (1970) yang dikutip oleh Gibson (1996:93) arah perilaku juga berhubungan dengan motivasi, kekuatan respon (usaha) sebelum seseorang memilih tindakan tertentu, dan kelangsungan perilaku atau seberapa lama orang tersebut berperilaku menurut cara tertentu.

Demikian halnya dengan manajer dan karyawan pada organisasi koperasi yang merupakan sumber daya manusia secara langsung berperan dalam keberhasilan pengelolaan perusahaan koperasi. oleh karena itu, budaya organisasi yang dioperasionalisasikan dalam bentuk budaya kerja mereka merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap motivasi kerja untuk mencapai kinerja organisasi koperasi .

Memasuki era persaingan pasar bebas dan globalisasi ini daya saing perusahaan yang berhubungan antar perusahaan secara internasional tidak terkekang oleh batasan negara dan secara signifikan pengembangan ruang bersaing suatu perusahaan semakin kompleks. Dengan demikian perusahaan-perusahaan di seluruh dunia ditantang untuk menjadi lebih bersaing secara strategis dalam pasar domestik, karena perusahaan yang meningkatkan kemampuan untuk persaingan pasar domestik secara bersamaan ikut pula meningkatkan daya bersaing global. Untuk itu peran sumber daya manusia dalam perusahaan dituntut lebih profesional sebagai daya dukung utama keberhasilan.

Peran perusahaan dalam memasuki persaingan global dipacu untuk menerapkan strategi bersaing agar tetap dapat bertahan, strategi yang

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

diterapkan akan disesuaikan dengan *core competencies*, yang dimiliki serta kondisi yang dimiliki perusahaan. Model pendekatan Organisasi Industrial (I/O) menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan penentu utama strategi perusahaan. Model berbasis sumber daya manusia mengasumsikan bahwa profitabilitas yang tinggi diperoleh saat perusahaan terjun ke dalam industri yang menarik dan menerapkan strategi dengan berhasil, khususnya baik dalam *cost leadership* atau *differentiation* yang ditekankan oleh industri tersebut (Hitt et al., 1997:31).

Kunci yang selalu menjadi andalan bagi sebagian besar organisasi untuk mampu bertahan adalah keunggulan bersaing. Organisasi perusahaan pada umumnya mampu memperoleh keunggulan persaingan (*competitive advantage*) jika posisi yang dimiliki mampu memberi kekuatan yang menonjol di atas kekuatan pesaing, dan kemampuannya untuk mengembangkan citra produk perusahaan terhadap pelanggan. Penempatan posisi produk dapat ditempuh melalui serangkaian aktifitas seperti : menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, memberikan pelayanan kepada pelanggan melebihi pesaing, menjaga ketersediaan produk di pasar dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki kebebasan untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan dalam bersaing. Pedoman dasarnya adalah kesesuaian antara pilihan strategi dan lingkungan pasar yang dihadapi agar dapat memaksimalkan nilai perusahaan.

Menurut Porter (1980), terdapat dua bentuk strategi dasar atau strategi generik yang dapat dipergunakan perusahaan dalam bersaing yaitu *cost leadership* dan *differentiation*. Masing-masing strategi tersebut

menjadikan dasar bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mendefinisikan potensi-potensi yang dapat dikembangkan dalam organisasi. Kesuksesan penerapan masing-masing strategi dipengaruhi oleh sumber daya, keterampilan, desain organisasi dan sistem kontrol yang dimiliki oleh perusahaan.

Di Indonesia telah lama diyakini bahwa sumber daya manusia adalah kata kunci dalam sukses suatu organisasi modern. Namun dalam praktek masih jauh dari yang diharapkan. Para pekerja masih dianggap sebagai bagian dari faktor produksi. Terlebih pada masa krisis ekonomi dan segala dampak ikutannya saat ini, terasa makin jauh ketertinggalan bangsa ini dalam mengelola sumber daya manusianya (Biantoro, 2002).

Berbagai penelitian di Indonesia tentang hubungan manajemen sumber daya manusia dan kemampuan manajemen strategis juga telah banyak dilakukan, kesimpulan dari hasil penelitian mereka membuktikan, bahwa strategi bisnis yang diterapkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi perusahaan.

Satriawan (2002) menemukan bahwa perusahaan dengan strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Wahyuningsih (2002) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan *cost leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja, sedangkan untuk strategi *differentiation* ditemukan tidak signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan temuan, walaupun dalam obyek penelitian yang sama pada perusahaan, hal ini dimungkinkan karena adanya

perbedaan skala bisnis perusahaan yang digunakan sebagai obyek penelitian.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Badan usaha koperasi berbeda dengan organisasi perusahaan pada umumnya, namun pada hakekatnya secara bisnis mempunyai tujuan yang sama, yaitu bagaimana meningkatkan kesejahteraan para pemiliknya semaksimal mungkin melalui partisipasi hubungan timbal balik antara pengelola dan pemilik dalam proses aktifitas usahanya.

Partisipasi ekonomi anggota pada organisasi koperasi yaitu partisipasi intensif anggota koperasi dalam menyumbang secara adil terhadap bagi modal koperasi dan mengendalikan secara demokratis. Kedudukan anggota koperasi sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi koperasi (Hendar, 1997). Dengan demikian partisipasi aktif anggota dalam memenuhi kewajiban membayar simpanan pokok, simpanan wajib, keterkaitan usaha, transaksi usaha, dan ketertiban dalam membayar pinjamannya akan memotivasi pengelola dalam usaha meningkatkan kinerja koperasi.

Kompleksitas manajemen dalam suatu organisasi bisnis semakin banyak yang harus dipecahkan dalam menghadapi persaingan bisnis global. Manajemen bisnis ditantang untuk mampu menerapkan strategi dalam menghadapi pesaingnya yang semakin kompetitif, oleh karena itu manajemen strategis sangat diperlukan agar tidak ketinggalan dengan pesaingnya. Proses manajemen strategis merupakan bagian proses manajemen organisasi bisnis dalam membantu organisasi untuk

mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai secara integrasi dengan berbagai faktor manajemen di dalam organisasi bisnis.

Kinerja koperasi menurut pedoman klasifikasi koperasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga aspek, yaitu : 1). Aspek administrasi, 2). Sumber daya anggota dan pengelola, 3). Aspek keuangan. Klasifikasi tersebut merupakan mengelompokkan kinerja koperasi untuk data pengembangan pembinaan dari pihak pemerintah, namun permasalahan internal yang berdampak terhadap klasifikasi tersebut belum banyak mendapatkan perhatian secara serius. Oleh karena itu, penelitian ini akan membuktikan dan menganalisis beberapa faktor internal yang mempengaruhi kinerja koperasi dari aspek keuangan.

Provinsi Kalimantan Timur memiliki wilayah seluas 245.237,8 km² atau satu setengah kali pulau Jawa dan Madura terdapat 13 (tiga belas) kabupaten dan kota setelah kebijakan otonomi daerah dengan peraturan pemerintah (P.P) No. 25 Tahun 2000 telah melaksanakan kewenangan dan kebijakan dalam pemerintahan. Konsekwensi logis dari otonomi tersebut pemerintah daerah harus mampu memacu sektor ekonomi sebagai daya dukung ekonomi daerah. Salah satu program pembangunan ekonomi daerah adalah mengupayakan tumbuh dan berkembangnya usaha koperasi sebagai sokoguru ekonomi rakyat. Namun pada kenyataannya proporsi sumbangan Volume Usaha dan Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dicapai oleh koperasi dalam struktur perekonomian daerah masih sangat kecil. Pernyataan ini dapat dilihat dari perhitungan proporsi Volume Usaha dan SHU pada PDRB Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 2000 s/d 2003 disajikan pada Tabel 1.1 halaman 16.

Tabel 1.1
PROPORSI SUMBANGAN KOPERASI TERHADAP PDRB PROVINSI
KALIMANTAN TIMUR TAHUN 2000 S/D 2003 BERDASARKAN HARGA
KONSTAN TAHUN 1993 (Dalam jutaan Rp)

Tahun	PDRB	Volume Usaha Koperasi	Sisa Hasil Usaha (SHU)	Proporsi	
				% Volume Usaha/PDRB	% SHU/PDRB
2000	11.966.068	321.512	19.741	0,027	0,002
2001	12.857.127	311.157	21.110	0,024	0,002
2002	13.793.840	358.668	25.209	0,026	0,002
2003	14.447.511	368.994	26.469	0,026	0,002
Jumlah	53.064.546	1.360.331	92.529	0,103	0,007
Rata-rata	13.266.137	340.083	23.132	0,026	0,002

Sumber : BPS, "Produk Domestik Regional Bruto Provinsi-Provinsi di Indonesia Menurut Lapangan Usaha Tahun 2000-2003. Disusun Dan Diolah kembali

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa proporsi sumbangan koperasi dilihat dari besarnya volume usaha terhadap PDRB hanya sebesar 0,026 persen, sedangkan proporsi SHU terhadap PDRB 0,002 persen. Data tersebut memberikan gambaran, bahwa peran koperasi terhadap struktur ekonomi di Provinsi Kalimantan Timur dinilai sangat kecil.

Dilihat dari perkembangan jumlah koperasi di Provinsi Kalimantan Timur selama lima tahun terakhir (Tahun 1999 s/d 2003) menunjukkan kenaikan jumlah yang cukup besar. Pada tahun 1999 jumlah koperasi 1.707 unit dengan jumlah anggota sebanyak 264.991 orang, sedangkan pada tahun 2003 tercatat mencapai 2.778 unit dengan jumlah anggota 356.919 orang, berarti ada pertumbuhan unit koperasi sebanyak 47,51% dengan pertumbuhan anggota sebanyak 25,74% (ditunjukkan pada Tabel 1.2). Jumlah penduduk Provinsi Kalimantan pada tahun 2003 sebanyak 2.704.851 orang dengan jumlah rumah tangga 605.873 orang. Mengacu

dari data ini (lihat lampiran 2.1) menunjukkan bahwa secara kuantitas keberadaan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur cukup berarti.

Dalam memasuki era globalisasi ini, keberadaan koperasi sebagai badan usaha diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, untuk mensejajarkan kompetensi badan usaha koperasi dengan perusahaan lainnya perlu adanya kajian dan evaluasi secara terus menerus, sehingga diharapkan masukan dan koreksi dalam upaya meningkatkan manajemen koperasi di masa mendatang dapat selaras dengan organisasi perusahaan lainnya. Secara rinci jumlah dan keadaan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur selama lima tahun (tahun 1999 s/d 2003) ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
JUMLAH DAN KEADAAN KOPERASI DI PROVINSI KALIMANTAN
TIMUR TAHUN 1999 S/D 2003.

Uraian	1999	2000	2001	2002	2003	Pertum Buhan (%)
1. Jumlah koperasi (unit)	1.707	2.104	2.273	2.518	2.778	47,51
2. Anggota koperasi (orang)	264.911	315.544	321.855	333.091	356.919	25,74
3. Volume usaha (juta Rp)	289.519	321.512	311.157	358.668	363.994	23,88
4. Modal (juta Rp)	104.874	106.454	109.647	113.128	116.901	7,87
5. Dana-dana (juta Rp)	10.494	13.468	14.338	14.730	19.960	40,37
6. Sisa hasil usaha (juta Rp)	17.525	19.741	21.110	25.209	26.469	43,85
7. Cadangan (juta Rp)	21.293	26.228	29.434	30.793	38.491	44,62

Sumber :Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Provinsi Kalimantan Timur, Tahun 2004. Disusun Dan Diolah Kembali.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan (*trend*) kenaikan lima tahun terakhir (1999 s/d 2003) volume usaha sebesar 23,88%, kenaikan jumlah modal sebesar 7,87%, dan rata-rata *Return On Sales* 8% per tahun, serta rata-rata *Return On Asset* 11% per tahun, artinya bahwa ditinjau dari aspek finansial rata-rata kinerja usaha koperasi di Provinsi Kalimantan Timur belum ekonomis. Apabila dibandingkan dengan jumlah anggota koperasi terhadap jumlah penduduk Kaltim pada tahun 2003 terdapat 12,72%, dan jika dibandingkan dengan jumlah kepala keluarga terdapat 52,82% dari jumlah kepala keluarga menjadi anggota koperasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan koperasi didukung oleh sebagian besar kepala keluarga yang ada di Provinsi Kalimantan Timur.

Untuk mengkaji lebih lanjut keadaan tersebut perlu studi empiris tentang faktor internal koperasi yang ada di Provinsi Kalimantan Timur dari aspek manajemen sumber daya pengelola koperasi. Hasil evaluasi kinerja koperasi yang telah dilakukan oleh Dinas Perindustrian Perdagangan Dan Koperasi Provinsi Kalimantan Timur pada tahun 2003 menunjukkan, bahwa sebanyak 24 unit usaha mendapat kategori A atau 1% dari total unit koperasi, kategori B sebanyak 135 unit usaha, dan kategori C sebanyak 1.342 unit usaha, serta kategori D sebanyak 1.287 unit usaha. Berdasarkan hasil evaluasi ini terdapat catatan, bahwa banyaknya kinerja koperasi yang rendah disebabkan oleh karena faktor rendahnya motivasi sumber daya pengurus, pengelola, dan anggota koperasi dalam berupaya untuk memajukan usaha koperasi sebagaimana yang diharapkan. Rendahnya sebagian besar kinerja usaha koperasi tersebut juga

diindikasikan rendahnya kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola usaha koperasi, sehingga berakibat terhadap rendahnya komitmen organisasi kepada pengelola. Komitmen organisasi kepada karyawan koperasi merupakan praktek manajemen sumber daya yang diyakini bahwa sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dalam suatu organisasi koperasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Modal dasar manajemen sumber daya manusia (*human capital management*) ternyata merupakan determinan terpenting dalam menghasilkan kinerja usaha koperasi yang cenderung bersifat individual, karena tingkat prestasi seseorang ditentukan oleh perilaku individu dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sehingga memotivasi kinerja usaha organisasi koperasi (Etzioni, 1964 dalam Anoraga, 2002:96).

Penelitian tentang komitmen organisasi kepada karyawan telah banyak dilakukan pada manajemen perusahaan yang telah menunjukkan, bahwa faktor sumber daya manusia merupakan kata kunci dalam sukses organisasi modern. Seperti halnya juga organisasi koperasi jika ingin sukses dalam usahanya, maka harus memperhatikan faktor sumber daya pengelolanya dan bukan hanya se mata-mata faktor modal finansial yang selama ini dianggap sebagai indikator utamanya. Agar organisasi koperasi dapat bersaing dengan organisasi perusahaan lainnya harus merubah pola manajemennya yang berorientasi hanya pada faktor permodalan secara finansial akan tetapi merubah ke modal manusianya secara bertahap. Penelitian ini merupakan perluasan dari penelitian Lee and Miller (1999). Adapun perluasan yang dilakukan dari penelitian tersebut adalah dengan menambah variabel motivasi sebagai variabel antara dengan menggunakan

instrumen yang dikembangkan oleh Lawler *et al.*, (1997) dan variabel independen budaya kerja yang diambil dari penelitian Biantoro (2002).
Selanjutnya variabel dependen kinerja koperasi diambil dari Becker and Gerhard (1996).

Alasan penambahan dua variabel penelitian, yaitu variabel motivasi kerja dan variabel budaya kerja adalah dikarenakan bahwa kondisi dari daerah penelitian terdahulu di negara Korea berbeda dengan kondisi penelitian organisasi koperasi di Indonesia. Penambahan variabel motivasi dikarenakan adanya faktor perbedaan jumlah tenaga kerja dan lapangan kerja sehingga daya tawar tenaga kerja rendah. Di negara Korea, *organisation comitment to employees* untuk menciptakan situasi pengasuhan yang dapat menimbulkan rasa kesetiaan (*loyalty*) terhadap perusahaan terhadap karyawan yang mempunyai keahlian agar dapat bertahan diperusahaan. Rasa kesetiaan pada karyawannya akan dihargai dengan dedikasi timbal balik dari para karyawan, sehingga pekerja yang loyal akan menurunkan *turn over*. (Shin,1993; Lee and Lee, 1994,1995; Sroh and Reilly, 1997).

Jumlah tenaga kerja di Indonesia lebih besar daripada lapangan kerja yang ada, sehingga perusahaan mempunyai kecenderungan untuk dapat mencari karyawan yang berkeahlian. Komitmen organisasi kepada karyawan di organisasi koperasi yang mempunyai keahlian lebih diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi yang dapat membantu mencapai kinerja koperasi dengan lebih baik.

Selain dari alasan yang dikemukakan tersebut, penambahan variabel budaya kerja dalam penelitian ini adalah dikarenakan adanya perbedaan

budaya di Korea, dimana terdapat suatu kode etik kerja *confucian*.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Confucianisme merupakan etika yang dominan dimana kelompok dirasa lebih penting dari individu. Jadi para karyawan diharapkan bekerjasama dengan perusahaan berupa dukungan dari pertimbangan para karyawannya (Choi, 1985; Ko, 1992; Han, 1991; Park, 1984; Lee and Miller, 1999).

Perbedaan budaya tersebut akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Budaya kerja karyawan dalam suatu perusahaan di negara yang berbeda, skala perusahaan yang berbeda dan gaya manajemen yang berbeda akan berpengaruh terhadap produktifitas yang dicapai.

Di Indonesia perilaku kerja manusianya kebanyakan masih berkembang sikap asal jadi tanpa usaha menghasilkan pekerjaan yang dapat diandalkan mutunya. Etos kerja belum terlalu tinggi. Orang masih mengambil sikap *quick vielding* atau ingin cepat meraih untung dan kurang peduli apakah pekerjaan itu membuahkan suatu hasil yang tahan lama atau tidak (Silalahi, 1992:30).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Lee and Miller (1999) terhadap perusahaan-perusahaan manufaktur di Korea, membuktikan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan sangat penting bagi peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan motivasi kerja karyawannya.

Studi ini mengacu pada pembuktian teori pengembangan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perilaku organisasi dengan pendekatan komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi kerja, dan teori strategi bisnis serta teori partisipasi anggota

pengaruhnya terhadap kinerja koperasi. Untuk mendukung konsep teori yang dikemukakan juga digunakan pendekatan dari hasil studi empirik yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Studi empirik yang diacu dari penelitian Lee and Miller (1999); Ivancevich (1995); French (1994) and Robbins (1993) yang digunakan dalam penelitian Biantoro (2002). Budaya kerja, strategi kompetitif (*strategy cost leadership* dan *strategy differentiation*) diacu dari konsep Porter (1980) and Hitt et al., 1997:188), partisipasi ekonomi anggota diacu dari konsep Ropke (1985) and Hanel (1985) serta Korten (1980) yang dikombinasikan dengan instrumen pengukuran kinerja koperasi berdasarkan Kepmen Negara Koperasi dan UKM No : 129/Kepmen/KUKM/XI/2002 tentang pedoman klasifikasi koperasi.

Hasil dari studi ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan dan tambahan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu ekonomi dan manajemen koperasi yang ada. Selain daripada itu hasil studi ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi pihak pemerintah pengambil kebijakan tentang masalah perkoperasian, khususnya pemerintah Provinsi Kalimantan Timur di masa mendatang.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang dapat diketahui bahwa, pertumbuhan jumlah koperasi di Provinsi Kalimantan Timur mengalami peningkatan yang cukup signifikan, namun perkembangan usahanya lambat, demikian pula perannya dalam perekonomian daerah masih sangat kecil yang disebabkan karena

rendahnya kinerja usaha koperasi. Kompleksitas permasalahan yang timbul diindikasikan karena faktor internal organisasi koperasi berkaitan dengan kemampuan sumber daya pengelola yang kurang profesional. Untuk memberikan jawaban atas rumusan masalah yang dikemukakan tersebut diperlukan analisis dan pengujian secara empirik terhadap beberapa variabel. Dari rumusan masalah tersebut diturunkan menjadi sub-sub masalah yang lebih konkrit sebagai berikut :

1. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ?.
2. Apakah Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja?.
3. Apakah Strategi Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja ?.
4. Apakah Partisipasi Ekonomi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja?.
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja koperasi ?.
6. Apakah Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja koperasi?.
7. Apakah Strategi Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja koperasi ?.
8. Apakah Partisipasi Ekonomi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja koperasi ?.
9. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja koperasi?.

1.3. Tujuan Studi

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan

studi secara umum adalah untuk menguji dan menemukan bukti empiris pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, strategi kompetitif, dan partisipasi ekonomi anggota terhadap kinerja usaha koperasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja pada koperasi di Provinsi Kalimantan Timur, sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
2. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
3. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Strategi Kompetitif terhadap Motivasi Kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
4. Menemukan bukti empiris pengaruh Partisipasi Ekonomi Anggota terhadap Motivasi Kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
5. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi kepada karyawan terhadap Kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
6. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.

7. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Strategi Kompetitif terhadap Kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
8. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Partisipasi Ekonomi Anggota terhadap Kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
9. Menemukan bukti empiris dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.

1.4. Manfaat Studi

1.4.1. Manfaat Teoritis

Dari hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat, teoritis, diantaranya adalah :

1. Untuk pengembangan suatu ilmu pengetahuan tertentu, terutama dalam bidang ilmu ekonomi dan manajemen pada organisasi koperasi yang berkaitan dengan pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerjanya.
2. Sebagai referensi penelitian lebih lanjut, terutama di bidang manajemen usaha organisasi koperasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil studi ini dapat dipergunakan :

1. Sebagai bahan masukan baik bagi pengelola maupun anggota mengenai peranan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi di waktu mendatang.
2. Sebagai bahan pertimbangan kebijakan bagi pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dalam upaya meningkatkan potensi usaha koperasi

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

melalui program pendidikan, pelatihan dan penyuluhan untuk meningkatkan kemampuan manajerial sumber daya pengelola dan anggota koperasi, sehingga diharapkan peranan koperasi sebagai soko guru ekonomi perekonomian daerah Provinsi Kalimantan Timur dapat direalisasikan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Koperasi

Pengertian koperasi Indonesia menurut Undang-Undang No. 12 tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perkoperasian yang masih berlaku hingga sekarang adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan (Sudarsono, 2002:12). Sedangkan pengertian koperasi menurut Undang-Undang Koperasi No.25 tahun 1992 adalah badan usaha beranggotakan orang-orang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Undang-undang (UUD) No. 25/1992 ini diharapkan akan dapat lebih menjamin terwujudnya kehidupan Koperasi seperti tertuang dalam pasal 33 UUD 1945. Sesungguhnya koperasi memiliki arti penting dalam kegiatan perekonomian. Ia dinilai mampu memberikan berbagai kelebihan kepada para anggota atau masyarakat luas yang memanfaatkan keberadaannya. Dalam pasal pasal 33 ayat 1 UUD 1945 menyebutkan bahwa "Perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan", dalam penjelasannya disebutkan bahwa "bangun perusahaan yang sesuai dengan itu adalah koperasi". Jadi melalui kegiatan koperasi dalam tatanan perekonomian nasional diharapkan cita-cita bangsa untuk menciptakan masyarakat yang maju, adil, dan makmur.

Ada beberapa perbedaan definisi koperasi yang dikemukakan oleh para pakar dan pendukung koperasi. Timbulnya perbedaan dalam mendefinisikan koperasi disebabkan oleh proses sejarah berdirinya koperasi dan perkembangan selanjutnya. Pada dasarnya definisi koperasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu kelompok pendukung esensial, kelompok pendukung institusional, dan kelompok nominalis (Hanel, 1985:27).

2.1.1. Kelompok Esensial

Kelompok esensial memberikan definisi koperasi yang menitik beratkan pada prinsip dan ideologi suatu negara yang dipedomani dalam menjalankan kehidupan sosialnya, sehingga mempengaruhi semangat dalam menjalankan koperasi. Menurut Munkner (1992:25), bahwa prinsip-prinsip koperasi merupakan sumber norma hukum, sehingga pengertian koperasi disesuaikan dengan norma hukum yang berlaku. Dengan demikian pengertian koperasi ditekankan pada prinsip, bahwa koperasi harus mempunyai ciri khusus sebagai badan usaha yang legal, sehingga bentuk badan usaha koperasi dibedakan bentuk badan usaha lainnya. Perbedaan prinsip bentuk badan usaha koperasi dengan badan usaha lainnya pada dasarnya meliputi hal-hal yang berkaitan dengan :

- 1). Keanggotaan
- 2). Permodalan
- 3). Manajemen operasional
- 4). Pembagian keuntungan

Di dalam badan usaha koperasi keanggotaan bersifat terbuka dan sukarela (*Open membership and voluntary*). Untuk menjalankan atau

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

mengelola koperasi harus dilakukan secara demokratis atas persetujuan rapat anggota. Permodalan usaha koperasi harus dipenuhi oleh anggota sendiri dengan adanya bunga yang terbatas. Manajemen operasional koperasi ditangani oleh pengurus dan penyelenggara yang dipilih secara periodik dengan prinsip mengelola usaha dengan satu suara dan kesamaan derajat anggota baik laki-laki maupun wanita. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) didasarkan atas partisipasi masing-masing anggota dalam usaha koperasi.

Prinsip-prinsip koperasi Rochdale yang dikenal dengan "*The Rochdale Society of Equitable Pioneers*" terdaftar pada tanggal 24 Oktober 1844 dan memulai usahanya pada tanggal 21 Desember 1844. Cita-cita dari Rochdale Pioneers, yang dinyatakan sebagai peraturan dari perkumpulan itu kemudian dikenal sebagai azas-azas Rochdale atau Rochdale Principles telah mengilhami cara kerja dari gerakan-gerakan koperasi se dunia.

Pada dasarnya ada delapan prinsip koperasi yang dianut oleh koperasi Rochdale, yaitu :

- 1). *Democratic control* (pengendalian secara demokratis),
- 2). *Open membership and voluntary* (keanggotaan yang terbuka dan sukarela),
- 3). *Limited interest on capital* (Bunga terbatas atas modal),
- 4). *The distribution of surplus in dividend to the members in proportion to their purchases* (pembagian sisa hasil usaha kepada anggota proporsional dengan pembeliannya,
- 5). *Trading strictly on a cash basis* (Pembayaran secara tunai atas transaksi perdagangan),
- 6). *Selling only pure and unadelterated goods* (Tidak boleh menjual barang-barang palsu dan harus murni),

- 7). *Providing for the education of the members in Co-operative principles as well as for mutual trading* (Mengadakan pendidikan bagi anggota-anggotanya tentang azas-azas koperasi dan perdagangan yang saling membantu),
- 8). *Political and religious neutrality* (Netral dalam aliran agama dan politik). (Hendrojogi, 2000:31).

Prinsip tersebut telah menjadi acuan oleh komite khusus yang dibentuk untuk mengamati pengetrapan dari prinsip-prinsip Rochdale pada koperasi dalam kongres International Cooperative Alliance (ICA) di London tahun 1934. Hasil kerja komite khusus tersebut pada tahun 1937 telah menyepakati tujuh prinsip yang dianggap esensial untuk dipedomani koperasi, yaitu :

- 1). *Open membership* (Keanggotaan bersifat sukarela),
- 2). *Democratic control* (Pengendalian yang demokratis),
- 3). *Distribution of the surplus to the members in proportion to their transaction* (Pembagian Sisa Hasil Usaha kepada anggota proporsional dengan jumlah transaksinya),
- 4). *Limited interest on capital* (Bunga terbatas atas modal),
- 5). *Political and religious neutrality* (Netral dalam aliran agama dan politik),
- 6). *Cash trading* (Pembayaran secara tunai),
- 7). *Promotion of education* (Mengadakan pendidikan bagi anggotanya).

Sejalan dengan perubahan dan perkembangan jaman, maka hasil kongres International Cooperative Alliance (ICA) pada tahun 1995 di Manchester Inggris telah memutuskan, bahwa prinsip koperasi perlu

dimodifikasi dengan alasan; pertama bahwa kondisi pada saat sekarang tidak sama dengan kondisi pada abad yang lalu, ke dua, bahwa prinsip-prinsip koperasi sebelumnya cenderung hanya berlaku untuk koperasi konsumsi. Oleh karena alasan tersebut, maka prinsip-prinsip koperasi lebih diarahkan kepada prinsip yang sebenarnya (Soedjono, 2002:28) menjadi :

1). Keanggotaan sukarela dan terbuka;

Koperasi adalah perkumpulan secara terbuka dan sukarela bagi semua orang yang mampu menggunakan jasa-jasa perkumpulan dan bersedia menerima tanggung jawab keanggotaan tanpa deskriminasi jenis kelamin, kondisi sosial, ekonomi, politik, dan agama.

2). Pengendalian oleh anggota-anggota secara demokratis;

Koperasi adalah perkumpulan yang dikendalikan secara demokratis oleh para anggota secara aktif berpartisipasi dalam penetapan kebijakan-kebijakan perkumpulan dalam pengambilan keputusan-keputusan, anggota baik laki-laki maupun perempuan yang dipilih sebagai wakil-wakil yang dipilih dalam perkumpulan, bertanggung jawab kepada para anggota. Pada koperasi primer, maka anggota-anggota mempunyai hak yang sama (satu anggota satu suara) dan koperasi-koperasi pada tingkat lainnya juga diatur secara demokratis.

3). Partisipasi ekonomi anggota;

Para anggota memberikan kontribusi permodalan koperasi secara adil dan melakukan pengawasan secara demokratis

(terhadap modal tersebut). Sekurang-kurangnya sebagian dari modal tersebut biasanya merupakan milik bersama dari koperasi. Para anggota biasanya menerima kompensasi yang terbatas atas modal yang disyaratkan untuk menjadi anggota. Alokasi sisa hasil usaha untuk beberapa atau semua dari tujuan tersebut dimanfaatkan untuk tujuan sebagai berikut :

- Mengembangkan koperasi mereka, mungkin dengan membentuk dana cadangan, sebagian daripadanya tidak dapat dibagikan,
- Membagikan kepada anggota seimbang dengan transaksi mereka dengan koperasi
- Mendukung kegiatan lainnya yang disahkan oleh rapat anggota.

4). Otonomi dan kemandirian

Koperasi adalah organisasi otonom untuk menolong diri sendiri serta diawasi oleh para anggotanya. Apabila koperasi mengadakan perjanjian dengan organisasi lain, termasuk pemerintah, atau memupuk modal dari sumber luar, koperasi melakukannya berdasarkan persyaratan yang menjamin pengawasan demokratis oleh para anggotanya dan yang mempertahankan otonomi mereka.

5). Pendidikan, Pelatihan dan Penerangan

Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi para anggotanya, wakil-wakil anggota yang dipilih oleh rapat anggota serta para manajer dan karyawan, agar mereka dapat melakukan

tugasnya lebih efektif bagi perkembangan koperasinya. Mereka memberikan penerangan kepada masyarakat umum, khususnya orang-orang muda, dan tokoh-tokoh masyarakat yang membentuk opini masyarakat tentang hakekat perkoperasian dan manfaat koperasi.

6). Kerjasama diantara koperasi;

Koperasi akan dapat memberikan pelayanan yang paling efektif kepada para anggota dan memperkuat gerakan koperasi dengan kerjasama melalui struktur tingkat, lokal, regional, nasional, dan internasional.

7). Kepedulian terhadap komunitas;

Koperasi melakukan kegiatannya untuk pembangunan yang berkesinambungan dari komunitas mereka melalui kebijakan-kebijakan yang disetujui oleh para anggotanya.

Berdasarkan prinsip-prinsip koperasi yang telah dikemukakan dari kelompok esensialis tersebut, maka definisi koperasi dapat dikemukakan sebagai berikut ; “ Koperasi adalah suatu organisasi yang dibentuk oleh beberapa orang secara sukarela dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup mereka melalui aktivitas usaha yang berpedoman pada prinsip-prinsip koperasi yang telah disepakati secara umum”.

2.1.2. Kelompok Institusional

Kelompok institusional mengembangkan definisi koperasi dari kelompok esensial yang melihat koperasi dari sudut pandang kelembagaan

berdasarkan kaidah hukum formal yang berlaku di negara yang bersangkutan.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Negara-negara yang sangat peduli terhadap pengembangan koperasi, seperti Inggris, Swedia, Denmark, Amerika Serikat, Perancis, Jerman, Korea, Jepang, serta negara-negara lain baik di Eropa Barat maupun Eropa Timur, bahkan di negara-negara sedang berkembang seperti halnya koperasi di Indonesia. Dalam Undang-undang No. 25 tahun 1992 yang disebut dengan koperasi di Indonesia adalah "badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan".

Dari definisi tersebut, maka diharapkan koperasi di Indonesia dapat menjadi tumpuan dalam turut menunjang perekonomian negara. Oleh karena itu, peran pemerintah dalam upaya memacu tumbuh dan berkembangnya koperasi melalui usahanya merupakan skala prioritas dalam program pembangunan ekonomi nasional dengan tetap mengacu pada azas-azas koperasi yang berlaku. Dengan demikian pemerintah mempunyai kewajiban dalam turut memacu perkembangan koperasi melalui program-program pembangunan ekonominya.

2.1.3. Kelompok Nominalis

Kelompok nominalis mendefinisikan koperasi dipandang dari pendekatan ilmiah modern. Para pakar koperasi kelompok ini cenderung menggunakan definisi koperasi ditinjau persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi koperasi. Beberapa definisi koperasi yang telah

dikemukakan oleh kelompok nominalis antara lain adalah sebagai berikut :

(Dulfer, 1994:9; Hanel, 1985:33; dan Fathorrazi, 2004:26).

- 1). Sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau tujuan yang sama (kelompok koperasi);
- 2). Anggota-anggota kelompok koperasi secara individual bertekad mewujudkan tujuannya, yaitu memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka, melalui usaha-usaha (aksi-aksi) bersama dan saling membantu (swadaya dari kelompok koperasi);
- 3). Sebagai instrumen (wahana) untuk mewujudkannya adalah suatu perusahaan yang dimiliki dan dibina secara bersama (perusahaan koperasi);
- 4). Perusahaan koperasi itu ditugaskan untuk menunjang kepentingan para anggota koperasi itu, dengan cara menyediakan/menawarkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh para anggota dalam kegiatan ekonominya, yaitu dalam perusahaan/usaha (usaha tani, satuan usaha) dan atau rumah tangganya masing-masing (tujuan/tugas atau prinsip promosi anggota).
- 5). Koperasi merupakan organisasi ekonomi yang otonom yang dimiliki oleh para anggotanya dan ditugaskan untuk menunjang para anggotanya sebagai pelanggan/pengguna jasa dari perusahaan koperasi.

Dengan demikian koperasi merupakan perusahaan yang didirikan oleh kelompok koperasi untuk memperbaiki status sosial ekonomi anggota.

Selanjutnya Wirasasmita (dalam Rusidi, 1996:10) menyampaikan bahwa koperasi merupakan lembaga ekonomi yang lazim dikategorikan mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut :

- 1). Adanya kelompok koperasi yang terdiri dari orang-orang yang merasakan keterkaitan karena adanya kesamaan tujuan yang ingin dicapai.
- 2). Kelompok koperasi ini bercirikan motivasi swadaya, yaitu berusaha memenuhi tujuannya melalui kerjasama diantara mereka.
- 3). Adanya perusahaan yang bersifat permanen yang didirikan, dibiayai, dan diawasi secara bersama dan berfungsi sebagai sarana untuk pencapaian kebutuhan para anggota.
- 4). Adanya suatu hubungan khusus antara perusahaan bersama di atas dengan para anggota, yaitu untuk meningkatkan kepentingan anggota atau sering disebut promosi anggota.

Selain daripada definisi koperasi yang telah dikemukakan oleh tiga kelompok tersebut terdapat definisi koperasi yang berdasarkan identitas ganda (*dual identity*). Definisi koperasi menurut identitas ganda ini menekankan koperasi sebagai suatu organisasi yang didalamnya terdapat identitas anggota sebagai pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama.

Menurut Ropke (1989:23) identitas ganda pada koperasi juga sangat penting, definisi koperasi dengan prinsip identitas ganda ini termasuk baru, oleh karena itu kebanyakan koperasi yang ada masih berpegang pada pendekatan legalitas kuno (*older legalistic approach*). Dengan prinsip *dual*

identity ini justru keunggulan dan kelemahan koperasi akan dapat diketahui dan dianalisis serta dikembangkan lebih lanjut.

IPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Beberapa definisi koperasi yang telah dikemukakan oleh para pakar dari kelompok esensialis, institusinal, dan kelompok nominalis, serta kelompok yang menggunakan pendekatan prinsip identitas ganda, masih banyak lagi para pakar dan lembaga yang memberikan definisi koperasi dari sudut pandang dan pendekatan yang berbeda. Beberapa pakar koperasi di Indonesia telah memberikan definisi koperasi, antara lain sebagai berikut :

- 1). Menurut Mohammad Hatta (1954:1), koperasi adalah perkumpulan kerjasama dalam mencapai suatu tujuan. Jadi dalam koperasi tak ada sebagian memeluk tangan, semuanya sama-sama bekerja untuk mencapai tujuan bersama.
- 2). Menurut I Gusti Gde Raka (1983:1), yang dimaksud dengan koperasi adalah satu badan yang mempunyai definisi legal dan merupakan organisasi ekonomi dengan ciri-ciri khusus.
- 3). Menurut Purwanto (1998:1), koperasi adalah suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan yang memberikan kebebasan masuk dan keluar sebagai anggota dengan bekerjasama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan para anggotanya.
- 4). Menurut Ropke (1989:28), organisasi bisnis yang para pemiliknya adalah juga pelanggan utama perusahaan itu dapat diidentifikasi sebagai suatu koperasi. Jadi, para pemilik dan

dan pemakai dari pelayanan suatu unit bisnis individu-individu yang sama.

- 5). Menurut Hanel (1989:30), koperasi adalah organisasi dibentuk oleh kelompok-kelompok orang yang mengelola perusahaan bersama yang diberi tugas untuk menunjang kegiatan ekonomi individual para anggotanya. Koperasi adalah organisasi yang otonomi yang berada dalam lingkungan sosial ekonomi dan sistem ekonomi yang memungkinkan setiap individu dan setiap kelompok orang merumuskan tujuan-tujuannya secara otonom, dan mewujudkan tujuan-tujuan itu melalui aktivitas-aktivitas ekonomi yang dilaksanakan secara bersama.

Dalam menjalankan aktifitasnya koperasi harus mengacu pada prinsip-prinsip dasar koperasi yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang yang diatur oleh pemerintah dimana koperasi berada.

Menurut M. Hatta (1983) Prinsip-prinsip koperasi adalah : 1). Digerakkan oleh masyarakat sendiri dalam kesamaan tujuan, 2). Difokuskan kepada kepentingan anggota, 3). Kemandirian, 4). Didukung oleh anggotanya.

Bentuk dan jenis koperasi di Indonesia yang lazim dijalankan diklasifikasikan ke dalam dua bentuk, yakni :

a. Bentuk Koperasi :

- 1). Koperasi Primer, adalah koperasi yang anggotanya adalah orang-orang yang memiliki kesamaan kepentingan ekonomi dan ia melaksanakan kegiatan usahanya dengan langsung melayani para anggotanya.

2). Koperasi Sekunder, adalah semua koperasi yang didirikan dan beranggotakan koperasi primer dan/atau koperasi sekunder. Berdasarkan kesamaan kepentingan dan tujuan efisiensi, koperasi sekunder dapat didirikan oleh koperasi sejenis maupun berbagai jenis atau tingkatan. (Anoraga dan Sudantoko, 2002:20).

b. Jenis Koperasi.

- 1). Koperasi Konsumsi, adalah koperasi yang menangani pengadaan berbagai barang-barang untuk memenuhi kebutuhan anggotanya.
- 2). Koperasi simpan pinjam, adalah jenis koperasi yang didirikan untuk memberikan kesempatan kepada para anggotanya memperoleh pinjaman dengan mudah dan biaya bunga ringan. Koperasi simpan pinjam atau koperasi kredit bergerak dalam lapangan usaha pembentukan modal melalui tabungan para anggota secara terus menerus untuk kemudian dipinjamkan kepada para anggotanya secara mudah, murah, dan cepat untuk tujuan produktif dan kesejahteraan.
- 3). Koperasi produksi, adalah koperasi yang bergerak dalam bidang produksi barang-barang baik yang dilaksanakan oleh koperasi itu maupun para anggotanya.
- 4). Koperasi jasa, adalah koperasi yang bergerak di bidang penyediaan jasa tertentu bagi para anggota maupun masyarakat umum seperti koperasi angkutan umum, koperasi jasa audit, koperasi perumahan, koperasi jasa perencanaan dan konstruksi

- 5). Koperasi Serba usaha, adalah koperasi yang menyelenggarakan lebih dari satu macam usaha atau lebih dari satu kepentingan ekonomi para para anggotanya.

2.2. Organisasi Koperasi

Menurut Hanel (1989:30) koperasi adalah organisasi dibentuk oleh kelompok-kelompok orang yang mengelola perusahaan bersama, yang diberi tugas untuk menunjang kegiatan ekonomi individual para anggotanya. Koperasi adalah organisasi otonom yang berada dalam lingkungan sosial ekonomi dan sistem ekonomi yang memungkinkan setiap individu dan setiap kelompok orang merumuskan tujuan-tujuan itu melalui aktivitas-aktivitas ekonomi yang dilaksanakan bersama.

Organisasi koperasi yang telah mengacu pada asal berdirinya di Rochdale adalah bentuk organisasi kerjasama dengan kepentingan bersama untuk mencapai tujuan bersama, sehingga prinsip kebersamaan dalam memperjuangkan nasib bersama merupakan konsep atas ketertindasan kaum majikan pada periode revolusi industri yang berlaku pada saat itu.

Selanjutnya Sudarsono, 1992 (dalam Anoraga, 2002:83) memberikan pengertian organisasi koperasi merupakan suatu cara atau sistem hubungan kerja sama antara orang-orang yang mempunyai kepentingan sama, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Demikian halnya dengan pendapat lainnya yang pada hakekatnya masih mengacu pada pendapat sebelumnya mengenai organisasi koperasi, seperti pendapat Ropke berikut yang dikembangkan ataupun di kurangi disesuaikan dengan sudut pandang masing-masing dimana kajian koperasi dilakukan.

Menurut Ropke (1989:23) mengidentifikasikan ciri-ciri organisasi koperasi sebagai berikut :

- 1). Terdapat sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok, atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau tujuan yang sama disebut sebagai kelompok koperasi.
- 2). Terdapat anggota-anggota koperasi yang bergabung dalam kelompok usaha untuk memperbaiki kondisi sosial ekonomi mereka sendiri, yang disebut sebagai swadaya dari kelompok koperasi.
- 3). Anggota yang bergabung dalam koperasi memanfaatkan koperasi secara bersama yang disebut sebagai perusahaan koperasi.
- 4). Koperasi sebagai perusahaan mempunyai tugas untuk menunjang kepentingan para anggota kelompok koperasi dengan cara menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh anggota dalam kegiatan ekonominya.

2.2.1. Unsur-Unsur Organisasi Koperasi.

Pada umumnya unsur-unsur organisasi koperasi dirangkum dari berbagai pandangan dan Undang-Undang yang berlaku, maka pada dasarnya unsur-unsur organisasi koperasi terdiri dari :

- 1). Anggota yang mendukung kelompoknya.
- 2). Orang-orang yang memiliki kepentingan yang sama.
- 3). Anggota yang bersedia bekerjasama dan bermotivasi swadaya.
- 4). Tujuan bersama yang ditetapkan dan disepakati bersama serta dikelola secara bersama.

Dari kriteria dan ciri-ciri organisasi koperasi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dikemukakan bahwa, organisasi koperasi terdiri dari beberapa pihak sebagai berikut :

- 1) Anggota koperasi, baik sebagai konsumen akhir maupun sebagai pengusaha yang memanfaatkan koperasi dalam kegiatan sosial ekonominya.
- 2) Badan usaha koperasi, sebagai satu kesatuan dari anggota, pengelola, dan pengawas koperasi yang berusaha meningkatkan kondisi sosial ekonomi anggotanya melalui perusahaan koperasi.
- 3) Organisasi koperasi, sebagai badan usaha yang bertindak sebagai perusahaan yang melayani anggota maupun non anggota.
- 4) Manajemen koperasi, sebagai unsur pengelolaan aktivitas usaha koperasi agar tujuan yang di harapkan oleh para anggotanya dapat diwujudkan.

2.2.2. Struktur Organisasi Koperasi

Struktur organisasi koperasi dapat dilihat dari dua segi, yaitu segi intern koperasi dan segi ekstern koperasi. Perangkat organisasi koperasi di Indonesia terdiri dari Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas sesuai dengan Pasal 21 UU No. 25 tahun 1992) tentang Perkoperasian di Indonesia.

1). Struktur Organisasi Intern Koperasi

Rapat Anggota, Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Menurut pasal 23 UU No. 25/1992, Rapat Anggota menetapkan:

- a. Anggaran Dasar;
- b. Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi;
- c. Pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian pengurus dan pengawas;
- d. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja serta pengesahan laporan keuangan;
- e. Pengesahan pertanggungjawaban pengurus,
- f. Pembagian SHU, dan
- g. Penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran koperasi.

Keputusan Rapat Anggota diambil berdasarkan musyawarah, apabila dengan musyawarah tidak diperoleh keputusan, maka keputusan dapat dilakukan berdasarkan suara terbanyak. Rapat anggota juga berhak

meminta keterangan dan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas mengenai pengelolaan koperasi.

Pengurus, pengurus koperasi terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara serta anggota yang dipilih oleh rapat anggota sesuai dengan anggaran dasar koperasi. Pengurus merupakan wakil para anggota yang memenuhi syarat dan kriteria tertentu serta dipilih dan disahkan oleh Rapat Anggota. Pengurus dipercaya menjadi wakil anggota yang bertugas menjalankan, mengelola, dan memimpin jalannya organisasi koperasi. Pengurus bekerja sebagai mandataris anggota untuk melaksanakan apa yang telah ditetapkan dalam rapat anggota. Pengurus berhak mewakili organisasi organisasi di dalam dan di luar pengadilan bila terjadi suatu masalah. Sebagai mandataris, pengurus pada setiap akhir tahun pembukuan membacakan laporan pertanggungjawaban kepada rapat anggota atas tugas-tugas yang dilakukannya dengan disaksikan oleh pejabat yang berwenang. (pasal 29, dan 31 pada UU No. 25 Tahun 1992).

Selain daripada fungsi dan tugas pengurus tersebut, salah satu unsur atau alat kelengkapan utama suatu koperasi, pengurus memiliki peran yang cukup signifikan. Baik atau tidaknya kualifikasi orang-orang yang ditunjuk sebagai pengurus akan menentukan bagaimana arah koperasi akan dibawa.

Untuk mewujudkan profesionalisme dalam pengelolaan usaha koperasi, pengurus dapat mengangkat tenaga pengelola yang ahli, sebagai manajer atau direksi yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha. Pengelola ini bertanggung jawab kepada pengurus. Manajer dan karyawan dalam koperasi merupakan tulang punggung dalam operasional

usaha yang dilakukan koperasi. Oleh karena itu mereka harus mendapatkan perhatian dari Rapat Anggota Tahunan dalam menetapkan kesejahteraan dan tunjangan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

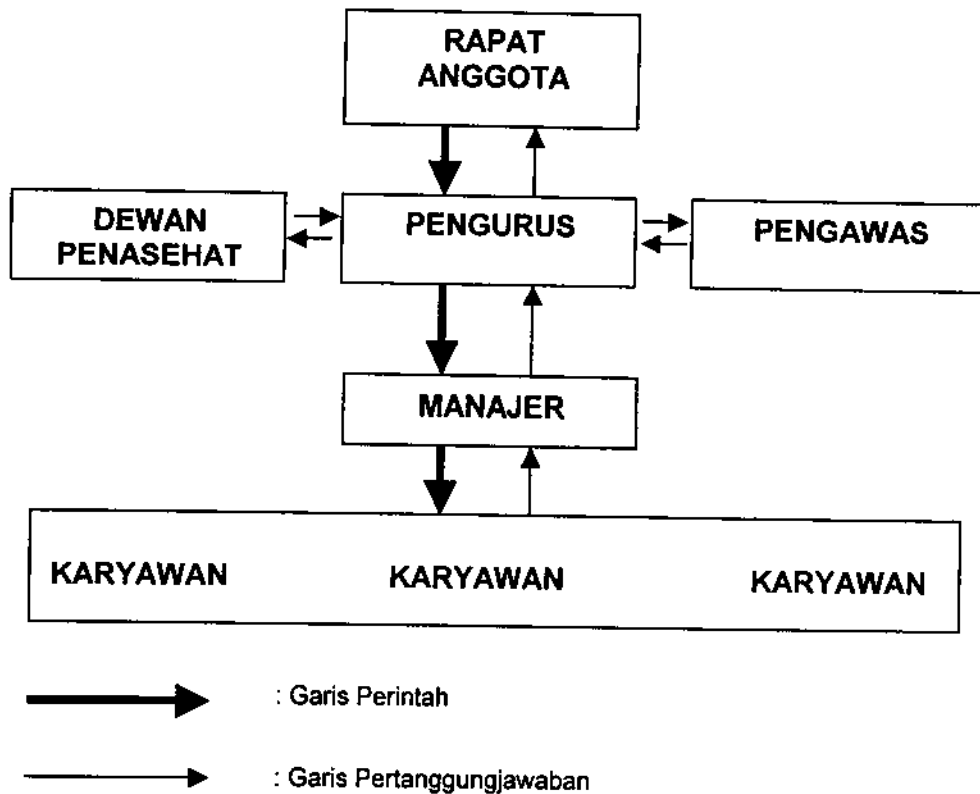
Pengawas, pengawas merupakan perangkat koperasi yang dipilih dari anggota dan oleh anggota dalam rapat anggota yang sesuai dengan pasal 38 UU No. 25 Tahun 1992. Pengawas bertanggung jawab kepada rapat anggota. Pengawas bertugas melakukan pemeriksaan terhadap tata kehidupan koperasi, termasuk organisasi usaha, dan pelaksanaan kebijakan pengurus. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, pengawas menyusun laporan tertulis tentang hasil pemeriksaannya yang akan disampaikan ke rapat anggota. Mengingat pengawas berwenang meneliti catatan serta menguji kebenaran harta, hak, dan kewajiban yang dimiliki koperasi, maka jabatan ini tidak boleh dirangkap apalagi oleh pengurus.

Untuk meningkatkan efisiensi, pengelolaan yang bersifat terbuka, dan melindungi pihak yang berkepentingan, koperasi atau atas permintaan pengawas dapat meminta jasa audit kepada akuntan publik.

Dewan Penasehat atau Badan Pembina, apabila koperasi merasa memerlukan, maka dapat diangkat seorang penasehat atau pembina. Dewan penasehat ini masuk dalam struktur intern organisasi koperasi. Fungsi penasehat biasanya memberikan bimbingan dan konsultasi mengenai mekanisme organisasi koperasi. Termasuk membantu dalam proses memberikan nasehat tentang pengembangan usaha-usaha yang dijalankan serta turut memberikan nasehat apabila terjadi perselisihan antara pengurus dengan anggota. Peran dewan penasehat atau badan pembina turut mempengaruhi mekanisme operasional usaha yang

dijalankan koperasi. Dalam memberikan nasehat dan pembinaan terhadap koperasi harus melihat dan mengkaji kemampuan organisasi koperasi secara realistis.

Secara struktural bagan organisasi intern koperasi dapat ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1 : STRUKTUR ORGANISASI INTERN KOPERASI

Sumber : Hendar, 1996.

2). Struktur Ekstern Organisasi Koperasi

Ekstern organisasi koperasi adalah hubungan tingkat-tingkat koperasi yang ada, termasuk Dewan Koperasi Indonesia merupakan dewan

yang mempersatukan berbagai jenis koperasi dari berbagai tingkat itu ke dalam satu organisasi tunggal yang meliputi seluruh Indonesia.

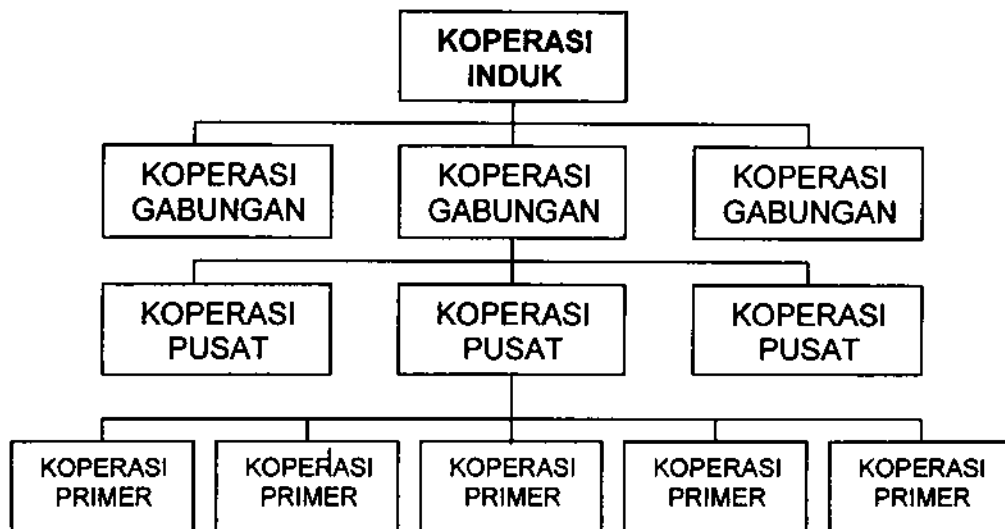
Dilihat dari segi pemusatan, maka Koperasi Pusat, Koperasi Gabungan dan Koperasi Induk juga disebut Koperasi sekunder sebagai koperasi yang tingkatannya lebih atas dari Koperasi Primer. Dilihat dari fungsinya, maka Koperasi Sekunder juga disebut sebagai "organisasi pembantu" (*auxiliary organizations*). (Anoraga dan Sudantoko, 2002:89).

Tingkat-tingkat koperasi dalam Ekstern Struktur Organisasi terdiri dari :

- a. Koperasi primer, yaitu koperasi yang anggotanya terdiri dari orang per orang. Koperasi ini baru dapat dibentuk apabila dapat dihimpun paling sedikit 20 orang sebagai pendirinya.
- b. Koperasi pusat, koperasi ini dibentuk dengan tujuan untuk menghimpun kekuatan dari koperasi primer, oleh karena itu sekurang-kurangnya 5 (lima) koperasi primer dapat menggabungkan diri dalam suatu tingkatan organisasi yang lebih tinggi lagi yang disebut Koperasi Pusat.
- c. Koperasi Gabungan, koperasi ini dibentuk lebih dari 3 (tiga) koperasi pusat yang telah diakui sebagai badan hukum, maksud dari pembentukan koperasi ini adalah untuk menggabungkan kekuatan koperasi yang lebih tingkatannya.
- d. Koperasi Induk adalah gabungan dari 3 (tiga) atau lebih yang membentuk satu koperasi yang berbadan hukum untuk membentuk Koperasi Induk. Koperasi induk mengkoordinasikan aktivitas usahanya secara yang lebih besar, sehingga diharapkan dengan terbentuknya koperasi induk dapat memberikan kemudahan, baik produksi,

penyaluran barang, atau mengadakan pemasaran bersama atas hasil-hasil produksi koperasi yang tergabung.

Secara struktural bagan organisasi koperasi berdasarkan tingkatan lingkungan eksternal dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2. : STRUKTUR ORGANISASI EKSTERN KOPERASI

Sumber : Hendar, 1996.

2.3. Manajemen Koperasi

Gophar (1983) menyatakan bahwa manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dari tiga sudut pandang, yaitu organisasi, proses, dan gaya. Dari sudut pandang organisasi, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dari tiga unsur, yaitu anggota, pengurus, dan karyawan. Ditinjau dari sudut pandang gaya manajemen (*management style*) manajemen koperasi menganut gaya partisipatif (*participatory management*), dimana posisi anggota ditempatkan sebagai subyek dari manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaannya.

Peran manajemen dalam kehidupan manusia sangat besar sehingga sangat penting. Hampir seluruh cita-cita, apakah itu cita-cita perorangan atau cita-cita suatu bangsa, hanya mungkin dicapai melalui organisasi yang memiliki manajemen yang solid, baik itu organisasi yang bersifat pribadi, perusahaan, kenegaraan, maupun internasional.

George R. Terry mendefinisikan manajemen (dalam Sarwoto, 1968:46) sebagai berikut : *"Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives"* .

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan, serta pengendalian aktivitas organisasi dengan mengarahkan sumber daya yang tersedia seoptimal mungkin berdasarkan ilmu pengetahuan dan rekayasa untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Manajemen adalah seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang atau seni dalam tercapainya segala sesuatu pekerjaan melalui orang-orang (Stoner, 1992 : 6). Pendapat Stoner ini didasarkan pada kenyataan bahwa para manajer dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya dengan cara mengatur orang-orang lain untuk menjalankan tugas-tugas organisasi yang merupakan tanggung jawabnya dan tidak melaksanakan sendiri tugas – tugas tersebut.

Dari uraian sebelumnya dapatlah disimpulkan bahwa manajemen pada hakekatnya adalah *"achieving goals through others"* yaitu mencapai tujuan melalui orang lain dan ini tergantung pada kemampuan menggerakkan orang-orang. Karena unsur manusia yang dominan, prinsip manajemen sifatnya tidak absolut dalam arti pelaksanaannya belum tentu

menghasilkan yang sama walaupun dilaksanakan terhadap keadaan yang sama, prinsip-prinsip manajemen yang sama fleksibel dalam arti penerapannya perlu mempertimbangkan keadaan – keadaan khusus yang berhubungan dengan unsur manusia sebagai unsur dasar manajemen.

Mengacu pada UU No. 25/1992 bahwa koperasi Indonesia mengandung 5 unsur sebagai berikut :

- 1). Koperasi adalah Badan Usaha (*business enterprise*), artinya bahwa koperasi harus memperoleh laba, laba merupakan elemen kunci dalam suatu sistem usaha bisnis, dimana sistem itu akan gagal bekerja tanpa memperoleh laba.
- 2). Koperasi adalah kumpulan orang-orang dan atau badan-badan hukum koperasi, artinya bahwa koperasi Indonesia bukan kumpulan modal.
- 3). Koperasi Indonesia adalah koperasi yang bekerja berdasarkan prinsip-prinsip koperasi, artinya tetap mengacu pada jatidiri koperasi.
- 4). Koperasi Indonesia adalah “Gerakan Ekonomi Rakyat”, artinya bahwa Koperasi Indonesia merupakan bagian dari sistem perekonomian nasional. Dengan demikian, kegiatan usaha koperasi tidak semata-mata hanya ditujukan kepada anggota, tetapi juga kepada masyarakat umum.

Pada umumnya mengelola koperasi adalah lebih sulit daripada mengelola sebuah perusahaan. Pernyataan ini tentunya bukannya tanpa alasan, karena koperasi mempunyai ciri ganda yaitu merupakan suatu

organisasi ekonomi yang berwatak sosial, sehingga dengan adanya dua kepentingan tersebut menjadikan manajemen dari koperasi lebih rumit dibandingkan manajemen perusahaan.

Adanya ciri ganda dari koperasi tersebut, maka Paul Hubert Casselman dalam bukunya yang berjudul *"The Cooperative Movement and some of its Problems"* (dalam Hendrojogi, 2000:121) menyatakan bahwa *"Cooperative is an economic system with social content"*, artinya bahwa suatu organisasi koperasi harus bekerja menurut prinsip ekonomi dengan melandaskan pada azas-azas koperasi yang mengandung unsur-unsur sosial didalamnya. Dengan demikian dapatlah dipahami bagaimana beratnya tugas dan tanggung jawab dari manajemen terhadap keberhasilan pengelolaan koperasi dan usahanya karena manajemen harus bekerja dengan mendasarkan pada prinsip ekonomi dan prinsip koperasi yang mengandung unsur-unsur sosial didalamnya.

Pada kenyataannya keberadaan manajemen koperasi yang ada di Indonesia pada umumnya dan khususnya di Provinsi Kalimantan Timur dari hasil laporan klasifikasi menunjukkan, bahwa sejumlah 2.778 unit koperasi yang termasuk klasifikasi A sejumlah 24 unit, klasifikasi B sejumlah 135 unit, dan klasifikasi C sejumlah 1.342. Kenyataan ini dapat diartikan bahwa kemampuan secara manajerial koperasi yang ada baru 1%, sedangkan dalam taraf pembenahan baru 5%, selanjutnya sisanya sebesar 94% masih bersifat status kelembagaan yang secara manajerial masih dalam taraf organisasi pembelajaran. (Dinas Perindustrian Perdagangan Dan Koperasi Provinsi Kalimantan Timur, 2004).

2.4. Peran Sumber Daya Manusia Koperasi

Mengelola sumber daya manusia dalam menghadapi abad ke 21 merupakan hal sangat penting dalam menjalankan bisnis. Sebab sumber daya manusia sebagai asset perlu ditangani secara arif dan tepat agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan bisnis yang semakin ketat dalam persaingan persaingan global.

Menghadapi perubahan lingkaran, sudah tentu akan menyebabkan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia, perubahan-perubahan mana menuntut ditekannya fungsi sumber daya manusia lebih penting dalam organisasi. Kecenderungan-kecenderungan tersebut mencakup keragaman angkatan kerja, kecenderungan teknologi, globalisasi dan perubahan-perubahan dalam praktek sumber daya manusia.

Mengelola sumber daya manusia melibatkan banyak pihak dan membutuhkan waktu yang panjang. Sumber-sumber keunggulan kompetitif yang dapat diperbaharui terus menerus dan sudah tentu dapat bertahan adalah mutu manusia bekerja. Sebab kendala terbesar yang dihadapi dalam era globalisasi saat ini bukannya hanya modal secara finansial, akan tetapi juga terbatasnya kemampuan sumber daya manusia yang profesional dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Manusia dapat dimanfaatkan sebagai sumber daya yang kompetitif, karena manusia memiliki motivasi, dapat diberdayakan serta dapat dididik untuk menjalankan aktivitasnya sehingga dapat mencapai hasil yang lebih berhasil guna.

Untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi agar lebih berdaya guna dan berhasil guna, maka pimpinan organisasi harus

mampu mempengaruhi bawahan, untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak pimpinan sehingga berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manusia dengan aspek motif, emosi, aspirasi rasio dan lainnya tidak dapat dikategorikan sebagai elemen-elemen kimia dalam sebuah tabel yang pasti dan eksak. Oleh karena sumber daya manusia sebagai sumber ekonomi yang hidup dan dinamik memerlukan penanganan yang khas dan rumit (Mangkuprawiro, 2002:17), maka seorang manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia harus memiliki pemahaman yang baik tentang manusia, dimana ia bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan manusia-manusia yang dipimpinnya kearah pencapaian tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai pendayagunaan, pengembangan, penelitian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora,1997:6).

Sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan efektifitas penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuan adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan studi tentang manajemen sumber daya manusia bagaimana harusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah dan tipe (kualitas) yang tepat.

Mengacu pada pengertian bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan

sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi, maka pengertian sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu, appraisal atau penghargaan, reward atau balas jasa dan pengembangan yang ketiganya merupakan sistem yang akan saling mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Flippo (1976:5) *"Personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of the people for the purpose of contributing to organizational, individual, and societal goals."* (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat).

Pada hakekatnya manajemen sumber daya manusia adalah meliputi pengaturan terhadap tenaga kerja yang melaksanakan aktivitas dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menata kemampuan tenaga kerja yang ada berdasarkan kemampuan dan keahliannya masing-masing melalui pengembangan potensi dan mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Mangkunegara (2000:2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan "Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi."

Dari berbagai pendapat mengenai definisi tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang dimiliki individu agar tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai.

Manajemen sumber daya manusia melibatkan berbagai jenis kegiatan yang disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu :

- 1). Fungsi Manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
- 2). Fungsi Operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
- 3). Kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Robbin (1993:44) keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri. Selanjutnya Robbin, mengemukakan variabel bebas yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia tersebut tercakup pada tingkat individual, kelompok, dan tingkat organisasi. Pada tingkat individu, terdapat tujuh variabel bebas, meliputi karakter riwayat hidup, kepribadian, nilai dan sikap, kemampuan, persepsi, motivasi, dan belajar, sedangkan pada tingkat kelompok terdapat tujuh variabel, yaitu komunikasi kelompok, pengambilan keputusan, kepemimpinan, struktur kelompok, kekuasaan dan politik, serta konflik. Pada tingkat organisasi terdapat empat variabel bebas, yaitu

struktur dan disain organisasi, budaya organisasi, kebijaksanaan pengembangan sumber daya, dan tekanan pekerja (*work stress*).

Variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan kompetensi organisasi dan permasalahan yang dihadapi, variabel motivasi dapat dipisahkan sebagai variabel moderat. Pendapat ini banyak dilakukan oleh para peneliti dalam studi empiriknya, alasan ini didasarkan bahwa variabel-variabel bebas lainnya dalam mempengaruhi keberhasilan organisasi dipacu oleh motivasi sumber daya manusianya.

Fungsi operatif manajemen sumber daya manusia memiliki tugas fungsi, salah satunya adalah fungsi operasional (operatif). Secara lebih terperinci Mangkunegara (2000:2-3) mengemukakan enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu :

- 1) Pengadaan tenaga kerja, terdiri dari :
 - a) Perencanaan sumber daya manusia.
 - b) Analisis jabatan.
 - c) Penarikan pegawai.
 - d) Penempatan kerja
 - e) Orientasi kerja (*Job orientation*)
- 2) Pengembangan tenaga kerja, mencakup :
 - a) Pendidikan dan pelatihan (*training and development*).
 - b) Pengembangan (karir).
 - c) Penilaian prestasi kerja.
- 3) Pemberian balas jasa, mencakup :
 - a) Balas jasa langsung, terdiri dari :
 - (a) Gaji / upah
 - (b) Insentif
 - b) Balas jasa tidak langsung, terdiri dari :
 - (a) Keuntungan (*benefit*)
 - (b) Pelayanan / kesejahteraan (*service*)
- 4) Integrasi, mencakup :
 - a) Kebutuhan karyawan
 - b) Motivasi kerja
 - c) Kepuasan kerja
 - d) Disiplin kerja

- e) Partisipasi kerja
- 5) Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup :
- a) Komunikasi kerja
 - b) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c) Pengendalian konflik kerja
 - d) Konseling kerja
- 6) Pemisahan tenaga kerja, mencakup :
- a) Pemberhentian karyawan
 - b) Pemberian santunan atau dana pensiun

Dari lingkup fungsi operatif manajemen sumber daya manusia tersebut, terlihat bahwa motivasi kerja merupakan salah satu fungsi operatif yang harus diselenggarakan dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan, jika suatu organisasi menginginkan para anggotanya bekerja dengan sungguh-sungguh dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Seseorang masuk menjadi anggota organisasi karena ia mempunyai dorongan (motif) tertentu. Demikian pula halnya seseorang masuk menjadi karyawan atau pegawai suatu perusahaan maupun instansi pemerintah, mempunyai motif-motif tertentu yang diharapkan dapat terpenuhi lewat keikutsertaannya dalam kegiatan organisasi tersebut. Martoyo (1998:152) mengidentifikasi keinginan-keinginan karyawan secara umum antara lain :

- 1). Gaji / upah yang baik
- 2). Pekerjaan yang aman secara ekonomis
- 3). Rekan kerja yang kompak
- 4). Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
- 5). Pekerjaan yang berarti
- 6). Kesempatan untuk maju
- 7). Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik
- 6). Pimpinan yang adil dan bijaksana
- 7). Pengarahan dan perintah yang wajar
- 8). Organisasi / tempat kerja yang dihargai masyarakat

Dengan demikian, sangat penting bagi organisasi apabila yang menjadi keinginan-keinginan karyawan tersebut dapat disinkronisasikan dengan kepentingan organisasi. Disinilah makna dari fungsi integrasi atau integrasi tenaga kerja dengan organisasi.

Dalam organisasi koperasi, yang menentukan jalannya aktivitas organisasi adalah pengurus, manajer, pengawas dan karyawan. Peran pengurus yang menunjang keberhasilan koperasi adalah pengurus yang mampu menangkap aspirasi anggota dan mampu menjabarkan dalam gagasan koperasi. Khun (1981:80), mengemukakan, bahwa prasyarat yang sangat menunjang keberhasilan usaha organisasi koperasi, antara lain adalah, memiliki pengurus yang mampu menjelaskan gagasan atau ide koperasi, dan mampu mewujudkan manfaat koperasi bagi para anggotanya.

Selain daripada peranan pengurus dalam menunjang keberhasilan manajemen koperasi, sumber daya manusia koperasi lainnya adalah manajer. Manajer koperasi adalah orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya usaha koperasi sehari-hari. Oleh karena itu, peranan manajer yang dibantu oleh karyawannya juga sangat menunjang dalam keberhasilan usaha koperasi.

Menurut Roy Ewell Paul, 1981 (dalam Sitio, 2001:18) mengatakan bahwa manajemen sumber daya koperasi terdiri dari 4 (empat) perangkat yaitu : anggota, pengurus, manajer dan karyawan. Karyawan merupakan penghubung antara manajemen dan anggota pelanggan. Meskipun seorang manajer umumnya adalah seorang yang cakap dan kompeten,

akan tetapi ia harus menyadari bahwa dia bukanlah seorang ahli dalam segala bidang, karena itu ia memerlukan bantuan dari karyawannya. Seorang manajer harus bisa menciptakan kondisi yang mendorong para karyawan bisa mempertahankan produktivitas yang tinggi, sedangkan karyawan merupakan kunci keberhasilan dalam hubungan eksekutif dengan anggota pelanggan. Jika mereka tidak mempunyai kinerja yang baik dan tidak efisien, maka berarti akan merusak hubungan baik antara eksekutif dan anggota pelanggan.

2.5. Komitmen Organisasi Kepada Karyawan

Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai : (1) suatu kepercayaan dan penerimaan pada tujuan dan nilai organisasi, (2) suatu keinginan menggunakan usaha yang sungguh-sungguh untuk kemajuan organisasi, dan, (3) suatu dorongan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Araya, *et al.*, 1981 dan Ferris, 1984).

Perhatian kepada karyawan dapat diimplementasikan dalam bentuk komitmen yang dapat disepakati dan dipercayai oleh karyawan sebagai rujukan ekspektasi yang ingin diperoleh apabila terjadi penurunan spirit kerjanya.

Implementasi dari komitmen organisasi kepada karyawan (*Organization's Commitment to Employees*) dapat ditunjukkan dalam beberapa cara antara lain : memperdulikan emosi pekerja dan kebaikan secara fisik pada semua tingkat, memperhatikan kepuasan kerja dan pengembangan karyawan, kecukupan, dan keadilan kompensasi keuangan, dan keinginan untuk membagi *return* moneter yang luar biasa

kepada semua pekerja pada semua tingkat (Esseinberger *et al.*, 1990; Mohrman *et al.*, 1998; Mowday, Porter dan Steers, 1994; Organ, 1990; Williams, 1989).

Indikator komitmen organisasi yang dikemukakan pada dasarnya adalah bagaimana organisasi memberikan kepuasan kepada karyawannya agar termotivasi untuk bekerja lebih produktif untuk mencapai tujuannya. Pendapat tersebut memberikan gambaran, bahwa pentingnya komitmen dipegang teguh oleh manajemen puncak agar dapat digunakan sebagai pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih giat.

Komitmen yang dilakukan organisasi kepada karyawannya merupakan praktek manajemen sumber daya manusia yang diharapkan menjadi determinan terpenting dalam menghasilkan kinerja organisasi (Adler, 1998; Reichers, *et al.* 1997; Youtz, *et al.*, 1996).

Peran komitmen organisasi kepada para karyawan dalam suatu organisasi perusahaan sangat penting, karena karyawan sebagai penggerak aset perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemilik, maka perhatian kepada kepentingan karyawan agar termotivasi untuk memberikan kontribusi terhadap bertambahnya kekayaan pemilik harus dipelihara dengan baik.

Eisenberger, *et al.*, (1990), Mohrman *et al.*, (1998), Shore and Wayne (1993) membuktikan bahwa menyadari OCE membuat karyawan lebih berhati-hati/teliti dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal itu juga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif dan inovasi pekerja lebih besar, bahkan dengan tidak adanya *reward* langsung.

Hasil studi empirik yang telah dilakukan pada beberapa perusahaan manufaktur di Korea telah membuktikan, bahwa komitmen organisasi kepada karyawan perusahaan akan memacu untuk timbulnya rasa komunitas yang tinggi diantara para karyawan yang dapat mendorong emosional untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya.

Alasan utama memberikan perhatian kepada OCE untuk perusahaan-perusahaan Korea adalah rasa komunitas dan dedikasi yang ditimbulkan oleh OCE (Park, 1984; Ko, 1992; Han, 1991). Komunitas adalah lingkungan emosional yang mendorong anggota untuk bekerja sama satu sama lain dan bekerja menuju tujuan umum. Anggota mendapatkan dukungan emosional dengan memihak kepada satu komunitas, dalam hal ini organisasi.

Motivator dalam melaksanakan tugas pekerjaannya para karyawan akan memihak kepada komunitas mereka sebagai suatu ikatan emosional kebersamaan yang solid dalam suatu organisasi dapat menciptakan kondisi positif terhadap proses pekerjaan. Akan tetapi kebersamaan para karyawan yang solid tidak diarahkan kepada suatu pekerjaan akan menimbulkan konflik dengan manajemen.

Karyawan membagi rasa *we-ness* dan dedikasi untuk kelompok dan ikatan emosional ini dapat menjadi *motivator* dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kelompok, memudahkan kolaborasi yang efektif dan menghasilkan inisiatif (Choi, 1994).

Pada saat memasuki era globalisasi sekarang ini, menimbulkan beberapa tantangan besar bagi berbagai aspek kehidupan organisasi. Tantangan bisnis baru ini harus dengan cepat direspon oleh perusahaan

Jika ingin unggul dalam persaingan. Tantangan ini menuntut organisasi untuk membangun kemampuan baru, hal ini merupakan peluang bagi sumber daya manusia untuk berperan dalam memenuhi tantangan kompetitif. Beberapa ahli berpendapat bahwa kunci keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia yang berada di dalamnya, keberhasilan perusahaan akan sangat bergantung kepada kemampuannya untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama dalam operasi bisnis.

Manajemen perlu mempelajari lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Sumber daya manusialah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*).

Perusahaan dalam persaingan dapat memanfaatkan sumber daya karyawannya melalui pembagian dan pengembangan kemampuan mereka dalam menerapkan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan yang melebihi kemampuan pesaingnya melalui komitmen yang dijanjikan oleh para top manajernya (Ulrich, 1998).

Keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai keunggulan dalam persaingan dengan perusahaan lainnya. Dalam era globalisasi ini persaingan antar perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusianya yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan dimana mereka bekerja.

Menurut Drucker (1996) faktor yang benar-benar menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lain adalah terletak pada sumber daya manusia dalam memanfaatkan pengetahuan. Melalui peningkatan *human capital* (*employee capability x employee commitment*), manajer berperan dalam menjadikan produktif pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan. Leverage harus diletakkan pada pembangunan *human capital*, yaitu peningkatan *employee capability* dan *employee commitment*.

Peneliti dari timur dan barat sama-sama mulai memberikan pandangan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan, dapat memupuk usaha, inisiatif dan membangun kompetensi dan meningkatkan kreatifitas, secara singkat untuk mencapai misi strategik dan memudahkan dalam implementasinya.

Selanjutnya Drucker (1996), dan Whitney (1994) berargumentasi, bahwa keadaan sosial dan emosional di dalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing.

Seperti telah dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen sumber daya manusia sebelumnya, bahwa peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting dalam menjadikan aset keunggulan jika sumber daya manusia yang di miliki oleh perusahaan potensial untuk di pacu dan dikembangkan melalui komitmen yang tinggi.

Whitney (1994), Ghoshall and Bartlett (1995) menyatakan bahwa berkenaan dengan membangun kompetensi, *leaders* perlu membantu karyawan untuk mengenali organisasi yang lebih besar dengan cara melebihi kepentingan nasional dan tanggung jawab yang terbatas. Para ahli lainnya membuktikan bahwa karyawan dengan rasa komunitas mempunyai

dorongan yang lebih kuat untuk bekerjasama dalam koordinasi dan integrasi sumber daya dan keahlian perusahaan yang lebih baik dan juga untuk membangun kompetensi khusus.

2.6. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya diyakini oleh banyak perusahaan sebagai budaya yang akan berdampak besar terhadap kinerja perusahaan (Schein, 1992). Masalah perbedaan budaya yang mendalam dapat mempengaruhi bagaimana orang memandang dunia dan mengoperasikan bisnisnya. Budaya mengerjakan sesuatu dan perilaku orang pada suatu negara atau daerah tertentu dikembangkan sepanjang waktu. Budaya, membantu membentuk sense (rasa) dan membentuk identitas manusia (Cascio, 1992:622).

Budaya organisasi produktif yang kuat diterapkan pada suatu organisasi perusahaan akan dapat menciptakan kreativitas sumber daya manusia yang ada dan diimplementasikan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan, baik secara individu maupun secara kelompok. Seperti yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di Jepang, dimana para karyawannya mempunyai budaya disiplin dan malu apabila tidak berprestasi pada perusahaan.

Walaupun budaya adalah sesuatu yang sulit ditunjukkan atau diukur, namun dapat dirasakan dari bagaimana orang berbicara, menulis dan bertindak. Dalam perusahaan konsep budaya, sekalipun lebih luas dari filosofi manajemen, ada saling tindih dalam dua hal. Pertama, budaya perusahaan termasuk dalam filosofi manajemen, yang terdiri dari asumsi, keyakinan dan nilai-nilai. Kedua, filosofi manajemen didapati lebih

memberikan efek kepada budaya perusahaan itu sendiri, utamanya disebabkan karena para pekerja sangat kuat dipengaruhi oleh bagaimana manajemen berpikir (French, 1994:88).

Dalam studi empirik tentang praktek manajemen pada suatu organisasi perusahaan tentu tidak akan meninggalkan faktor sumber daya manusia yang berhubungan dengan masalah budaya organisasi. Oleh karena itu, studi tentang organisasi dan praktek manajemen dapat dipastikan akan membahas tentang budaya.

Budaya perusahaan membentuk cara bagaimana pekerja memandang dunia. Disebabkan apa yang dilihat seseorang tergantung dimana ia berdiri, perubahan lingkungan yang bervariasi diyakini secara berbeda oleh pekerja yang memiliki budaya nasional yang berbeda, budaya profesional, departemen dan subkultur perusahaan yang lain (Fombrun, 1992:185).

Inti dari budaya perusahaan muncul dari cara bagaimana perusahaan melakukan bisnisnya, perlakuan terhadap pelanggan dan pekerja, otonomi atau kebebasan yang ada dalam kantor, dan derajat kesetiaan yang diekspresikan oleh para pekerjanya terhadap perusahaan. Tidak ada satupun budaya yang terbaik bagi pengembangan sumber daya manusia.

Perusahaan MacDonald berbeda dengan apa yang ada dalam Wendys. Budaya dapat kuat dan lemah, dimana perusahaan dengan nilai yang dipegang kuat oleh mayoritas pekerja dikatakan memiliki budaya yang kuat (Ivancevich, 1995:45). Di Jepang, Sony, Honda dan Toyota sering diidentikkan dengan perusahaan yang berbudaya kuat, sedangkan di

Amerika Serikat adalah IBM, 3M dan Merck. Budaya dapat berpengaruh terhadap perilaku, produktivitas dan harapan para pekerja. Ia menyediakan peroman (*benchmark*) bagi kinerja standar bagi pekerja.

Santhe (1985:15) mengemukakan bahwa kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku. Budaya dalam organisasi yang ideal adalah budaya kuat. Ada tiga ciri khas budaya kuat yaitu : a) *thickness*, b) *extent of sharing* dan c) *clarity is characterized by organization's core value being intensively held, clearly ordered, and widely shared*". Budaya kuat adalah budaya organisasi yang dipegang secara intensif (semakin dasar dan kukuh). Pemimpin yang kuat cenderung untuk mempercepat pengembangan dengan cara membujuk (*seducing*) pegawai untuk berbagai visi masa depan dan pada akhirnya memobilisasi *effort* karyawannya.

Untuk memberikan gambaran tentang budaya kerja suatu organisasi perusahaan dapat digunakan pengukuran indikator-indikator yang membentuk variabel budaya kerja. Ada 10 (sepuluh) karakteristik utama yang sering digunakan dalam penelitian manajemen yang menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam membentuk budaya kerja pada organisasi perusahaan, indikator-indikator yang digunakan sebagai instrumen penelitian meliputi :

- 1). Identitas anggota : suatu derajat (*degree*) dalam nama anggota mengidentifikasi organisasi sebagai keseluruhan daripada tipe pekerjaannya atau bidang tugas atau keahlian profesional.
- 2). Penekanan pada kelompok (*group emphasis*) : suatu derajat (*degree*) dimana kegiatan (*work*) disekitar kelompok daripada disekitar individu.

- 3). Fokus terhadap orang (*people focus*) : suatu derajat (*degree*) dimana keputusan manajemen diambil berdasar pertimbangan terhadap efek keluaran yang berakibat kepada orang didalam organisasi.
- 4). Integrasi unit : suatu derajat (*degree*) dimana unit-unit dalam organisasi diberanikan (*encouraged*) untuk beroperasi dalam koordinasi atau dalam sikap saling tergantung (*interdependent manner*).
- 5). Kendali : suatu derajat (*degree*) dimana aturan (*rules*), ketentuan (*regulations*), dan pengawasan langsung digunakan untuk mengamati dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 6). Toleransi terhadap risiko : suatu derajat (*degree*) dimana karyawan diberanikan untuk lebih agresif, inovatif dan berani mengambil risiko (*risk seeking*).
- 7). Kriteria *reward* : suatu derajat (*degree*) dimana reward yakni menaikkan gaji dan mempromosikan dialokasikan berdasar kinerja karyawan, daripada berdasar senioritas, favorit, dan faktor non-kinerja lainnya.
- 8). Toleransi terhadap konflik. Suatu derajat (*degree*) dimana karyawan diberanikan mengutarakan konflik dan kritik dengan terbuka.
- 9). Orientasi tujuan akhir (*means-end*) : suatu derajat (*degree*) dimana manajemen berfokus pada hasil akhir (*result*) daripada terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

10). Fokus terhadap sistem yang terbuka : suatu derajat (*degree*)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
dimana organisasi memantau dan merespon perubahan yang terjadi di lingkungan luar (*external environment*).

Setiap karakteristik ini terjadi berkelanjutan (*continuum*). Menilai organisasi berdasarkan referensi pada 10 karakteristik akan menghasilkan gambaran lengkap terhadap budaya organisasi. Gambaran ini akan menjadi dasar memahami pengertian unsur kebersamaan (*shared*) yang dimiliki anggota terhadap organisasinya, bagaimana segala sesuatunya dikerjakan dan cara mana anggota diharapkan berperilaku.

Menyadari tidak ada negara yang bisa memberikan jawaban semauanya. Jam kerja yang fleksibel, inovasi yang variatif tentang produktivitas dapat meningkatkan pengembangan keluar negeri dari Amerika. Seorang manajer yang efektif harus tidak hanya berpandangan global saja tetapi juga menganalisis pendekatan manajemen untuk bertransaksi pada permasalahan yang dihadapi lebih kompleks.

Demikian halnya dengan organisasi koperasi yang memiliki ciri berbeda dengan organisasi perusahaan, akan tetapi secara esensialnya adalah sama dalam mengelola aktivitas usahanya diperlukan manajemen bisnis yang kompetitif dengan perusahaan lainnya. Perbedaan substansinya hanya pada tujuan dan azas yang dipedomani, akan tetapi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusianya adalah tidak jauh berbeda. Agar koperasi dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, maka manajemen koperasi harus mengacu pada manajemen bisnis lainnya yang lebih profesional (Ropke, 1989)

2.7. Manajemen Strategi

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi dapat dipandang dari tiga sudut : (1) Perumusan Strategi, (2) Implementasi Strategi, yaitu penerapan strategi tersebut dalam tindakan nyata dan (3) Pengendalian Strategik, yaitu perubahan strategi atau implementasinya untuk menjamin bahwa hasil yang diharapkan dapat dicapai. Pada dasarnya strategi yang dipilih untuk meraih peluang utama yang tersembunyi di masa depan dan untuk memecahkan masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan (Mulyadi, 2000).

Jika tim perumus strategi didominasi oleh orang-orang yang memiliki *opportunity mindset*, dengan demikian strategi yang dihasilkan akan memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) Strategi dirumuskan berdasarkan prakiraan prospek bisnis yang akan terjadi dimasa depan. Maka strategi diarahkan ke berbagai *improvement* berkelanjutan terhadap sistem yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customers*, (2) Strategi akan difokuskan keberbagai rangkaian tindakan yang digunakan untuk menyongsong peluang bisnis dimasa yang akan datang. (3) Strategi akan berfokus ke rangkaian tindakan beresiko yang diperhitungkan dengan baik, sehingga atas keberanian menanggung resiko tersebut, perusahaan akan memperoleh *return* yang memadai.

Milles and Snow (1978) menjelaskan definisi strategi yang dikemukakan oleh Chandler, strategi adalah penentuan dasar sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, adopsi rangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya kunci, untuk mencapai sasaran.

Definisi tersebut menunjukkan, bahwa strategi merupakan rencana yang mendasar dan dari suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi dapat diaplikasikan dalam tindakan aktifitas operasional organisasi dengan mempertimbangkan keunggulan sumber daya yang dimiliki dan kelemahan yang ada dalam organisasi, sehingga adaptasi terhadap berbagai kondisi yang terjadi dapat dilakukan secara fleksibel.

Strategi menurut Porter (1980), harus dirumuskan secara eksplisit agar kebijakan-kebijakan fungsional dapat mengkoordinasi dan mengarahkan departemen-departemen pencapaian tujuan dan misi perusahaan.

Strategi dalam suatu organisasi harus disampaikan kepada lini setiap lini manajemen perusahaan melalui struktur menengah dalam suatu perusahaan untuk menggerakkan karyawan dalam mencapai strategi yang ditentukan.

Strategi bisnis merupakan rencana terpadu tentang uraian produk, kegiatan, fungsi dan pasar yang saat ini dijalankan perusahaan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Strategi bisnis disusun berdasarkan keunggulan perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan. Strategi bersaing dimaksudkan melakukan sesuatu yang berbeda dengan pesaing dalam industri yang sama. (Porter, 1985, dalam Hitt *et al.*, 1997:122).

Menurut pandangan Porter tersebut nampaknya strategi bisnis diarahkan pada persaingan global yang pada intinya bisnis masa depan sarat dengan persaingan teknologi yang semakin tinggi dan prosesnya sangat cepat, oleh karena itu strategi bisnis diarahkan kepada strategi yang fleksibel dan jangka pendek.

Milles and Snow (1978) membagi empat tipe strategi organisasional yaitu : *Prospector, defender, analyzer and reactor*. Pemilihan strategi didasarkan pada *adaptive cycle*, yaitu berdasarkan siklus adaptasi lingkungan. Oleh karena itu, strategi organisasional yang dipilih oleh perusahaan dapat berubah sesuai dengan perubahan lingkungan, maka strategi yang dipilih oleh perusahaan merupakan "*on going process*". *Prospector* dan *Defender* adalah dua jenis tipe organisasi yang berbeda pada dua titik ekstrim. Karakter dan strategi sangat bertolak belakang.

Konsep tipe strategi yang dikemukakan oleh Milles and Snow tersebut merupakan pengembangan dari tipe strategi yang dikemukakan oleh Porter. Artinya bahwa strategi bisnis tidak dijalankan secara absolut, akan tetapi dilakukan secara fleksibilitas sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis yang ada dalam jangka pendek.

Simon (1990) mengidentikkan kedua tipe organisasi ini dengan model strategi persaingan yang diklasifikasikan oleh Porter (1980), yaitu *differentiation and cost leadership*, dan Mintzberg (1973) dengan *entrepreneurial and adaptive*. Kemudian Miller and Friesen (1982) dengan *entrepreneurial* dan *conservative*, sedangkan Govindarajan and Gupta (1985) mengklasifikasikan strategi menjadi *Build and harvest*. Selanjutnya Ittner and Lacker (1997) berpendapat bahwa organisasi *prospector* untuk perusahaan yang menerapkan *differentiation* dan organisasi *defender* untuk perusahaan yang menerapkan strategi *build* untuk organisasi *prospector* dan strategi *harvest* pada organisasi *defender*. Jadi intinya organisasi *prospector* strategi *differentiation* dan *entrepreneurial* memiliki ciri atau karakteristik yang sama, begitu juga dengan organisasi *defender*, *cost*

leadership strategy merupakan strategi yang lazim diterapkan, sedangkan perusahaan yang *prospector* mengadopsi *differentiation strategy*.

2.7.1. Strategi Kompetitif Generik

Strategi kompetitif generik adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan dalam aktivitas bisnis suatu industri. Strategi kompetitif merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri menentukan tingkat laba untuk pengembalian modal. Menurut Porter (1980), strategi kompetitif merupakan konsep untuk memilih sekelompok aktifitas secara hati-hati yang berbeda dari aktifitas pesaing untuk memberikan gabungan nilai yang unik. Intisari dari strategi adalah dalam aktifitas, memilih aktifitas secara berbeda atau melaksanakan aktifitas berbeda dengan pesaing. Jika tidak strategi tidak lain hanya merupakan slogan pemasaran yang tidak akan menahan kompetisi. Dua strategi kompetitif generik yang perlu dipertimbangkan dalam perusahaan yaitu : *overall cost leadership*, dan *differentiation*. Pada bagian berikut ini akan dijelaskan satu persatu strategi generik menurut Porter.

1). Strategi *Overall Cost Leadership*

Strategi *Overall Cost Leadership*, berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menekankan biaya rendah (*low cost*) dibandingkan dengan pesaing. Secara umum strategi *Low Cost Leadership* sangat baik untuk perusahaan yang lebih besar yang mampu mengambil keuntungan dari skala ekonomi, akses yang lebih besar terhadap sumber daya dan

overhead yang lebih rendah, dapat menghasilkan biaya perunit yang lebih rendah secara keseluruhan (Porter, 1986).

Strategi *Cost Leadership* sebenarnya hanya akan menghasilkan manfaat keuntungan yang besar jika para pesaing tidak melakukan hal yang sama untuk mengimbangi harga rendah. Hal ini memaksa perusahaan untuk menekan berbagai pos biaya relatif lebih rendah terhadap pesaing. Untuk meraih keunggulan *low cost* dapat diperoleh dari beberapa sumber daya. Umumnya strategi *cost leadership* memerlukan lini produk tetap, agak stabil dan inovasi terutama berhubungan dengan proses produksi. Oleh Karena penekanan strategi pada efisiensi, perubahan yang memerlukan biaya bahkan dalam proses produksi akan jarang dilaksanakan. Strategi ini sangat menekankan laba formal dan pengendalian anggaran, suatu aspek dari formalitas berkenaan dengan menjaga *cost* dan harga pada tingkat minimum. Tidak berubahnya produk dan prosedur menjadikan pembagian pekerjaan menjadi komponen dasar pekerjaan rutin, standarisasi dan sesuai untuk personel yang tidak mahir, maka strategi ini memerlukan sedikit teknokrat seperti ahli ilmu pengetahuan dan insinyur yang sangat bermanfaat untuk menangani masalah yang rumit dan tidak terstruktur.

2). Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi generik yang kedua adalah *differentiation*. Perusahaan mencapai keunggulan bersaing melalui pemberian produk atau jasa yang menawarkan kualitas yang unik yang diinginkan oleh *customer*. Perusahaan yang mengadopsi strategi *differentiation* biasanya memiliki

target pembeli yang tidak sensitif terhadap harga tinggi dan perusahaan tersebut sering mempunyai pangsa pasar yang rendah secara relatif. Strategi *differentiation* yang berhasil didukung dengan banyak aktifitas yang berbiaya tinggi, seperti riset yang ekstensif, desain produk dan pengeluaran pemasaran (Miller and Friesen, 1986).

Strategi *differentiation* akan efektif diterapkan apabila kebutuhan dan preferensi pembeli sangat beragam sehingga sulit untuk dipenuhi oleh satu jenis produk tertentu. Strategi ini hanya akan menghasilkan tingkat profitabilitas yang tinggi bagi perusahaan apabila keuntungan dari harga (*premium price*) mampu menutup biaya yang dikeluarkan untuk tujuan diferensiasi produk. Dan sebaliknya strategi ini menjadi kurang efektif apabila bentuk keunikan produk yang ditawarkan tidak mampu membangkitkan preferensi pelanggan atas produk. Strategi diferensiasi akan mampu menjadi benteng pertahanan bagi perusahaan karena pembeli menjadi loyal terhadap merek atau model yang menjadi preferensi mereka, sehingga biasanya pembeli bersedia membeli atas produk yang diinginkan. Tipe strategi diferensiasi yang terbaik dalam hal ini adalah strategi yang tidak dengan mudah dan dengan cepat ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan untuk mengembangkan *distinctive competence* akan banyak menentukan keberhasilan penerapan strategi ini.

Miller (1999) mencatat bahwa paling tidak ada dua tipe strategi *differentiation* yang berbeda yaitu :

- (1). Strategi *differentiation* berdasarkan inovasi produk (*product innovation*).

(2). Strategi *differentiation* berdasarkan pemasaran yang intensif dan IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
image manajemen (intensif marketing and image management).

2.7.2. Strategi *Product Inovation Differentiation*

Strategi ini berusaha menciptakan produk yang terbaru dan sangat menarik dengan mengungguli kompetitor dalam hal kualitas, efisiensi dan inovasi dalam desain, atau gaya. diferensiasi melalui inovasi produk sering melibatkan teknologi baru, customer yang tidak terduga, reaksi kompetitor dan ditemukan banyak masalah pemasaran yang tidak terstruktur (Hofer *and* Schandel, 1978; Miles *and* Snow, 1978; Miller *and* Friesen, 1986).

Dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi, sulit untuk meramalkan perilaku kompetitor dan *customer*. Inovasi produk secara umum lebih lazim dan berguna dalam lingkungan yang dinamis, sebagai contoh; industri *software*, dalam hal ini produk dan praktek berubah dengan cepat. Tanpa inovasi, perusahaan dalam situasi seperti itu akan tertinggal di belakang, kehilangan pangsa pasar dan penjualan. Ketika inovasi menyebabkan kompetitor membalas tindakan serupa, akibatnya adalah lingkungan menjadi lebih dinamis dan tetap tidak dapat diprediksi dan memerlukan perubahan lebih lanjut untuk mempertahankan diferensiasi yang efektif.

Strategi diferensiasi inovatif memiliki implikasi untuk struktur organisasi. Pengembangan dan implementasi produk baru memerlukan pekerjaan para ahli yang dapat mengenai parameter penting yang rumit, desain yang non rutin atau keputusan pemasaran. Khususnya teknokrat

profesional yang sangat terlatih seperti para ahli ilmu pengetahuan dan insinyur sangat diperlukan untuk menemukan, menilai, mengimplementasi dan secara kontinyu mengubah produk yang rumit (Mintzberg, 1979).

Inovasi merupakan faktor penting dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat peran kemampuan inovasi dari suatu organisasi perusahaan penting, jika inovasi tidak dikembangkan dapat dipastikan akan tertinggal dengan pesaing lainnya yang gigih melakukan terobosan-terobosan inovasi mengikuti kondisi lingkungan bisnis yang ada. Para manajer harus dipacu dengan tantangan pengembangan bisnis yang semakin kompleks.

Pengembangan produk baru juga memerlukan kolaborasi dan spesialis dan manajer fungsional dari bidang yang berbeda. Individu tersebut harus mengevaluasi dan mengimplementasi desain baru, menunjang dalam pemikiran pemasaran, pertimbangan keuangan, produksi dan *engineering*. Masalah rumit yang tidak terstruktur memiliki solusi yang tidak rutin, memerlukan kontak langsung diantara para ahli dan profesional (Lowrence and Lorsch, 1967).

Strategi pengembangan produk yang dikemukakan Lowrence dan Lorsch tersebut bisa diterapkan pada perusahaan yang berskala besar dan mempunyai daya dukung sumber daya manusia yang mampu mengadaptasi strategi inovasi, akan tetapi bagi perusahaan yang berskala kecil seperti perusahaan koperasi pada umumnya, akan sulit diterapkan. Seperti halnya konsep pengembangan strategi yang dikemukakan oleh Galbraith berikut, nampaknya juga berlaku bagi perusahaan besar.

IRP E-PUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Staf anggota riset dan pengembangan harus menyelesaikan masalah proses manufaktur dengan cepat dengan insinyur produksi, yang harus berhati-hati menetapkan harga, pengemasan, masalah jaminan dengan spesialis pemasaran. Maka kompleksitas menciptakan saling ketergantungan secara timbal balik yang memerlukan kontak yang erat diantara manajer (Galbraith, 1973).

2.7.3. Strategi *Marketing Differentiation*

Berusaha untuk menciptakan kesan yang unik terhadap produk melalui praktek pemasaran seperti melalui periklanan, penetapan harga yang bergengsi dan segmentasi pasar. Tidak perlu mengejar superioritas dalam desain. Strateginya memerlukan manajer yang memiliki pemahaman yang baik tentang preferensi *customer* dan produk persaingan, karena keunikan yang ditawarkan bertujuan mencari loyalitas pembeli dan mengurangi elastisitas harga (Porter, 1980). Strategi tersebut secara khusus ekonomis dan berguna, paling tidak dalam jangka pendek, dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi dan dinamis dapat digunakan untuk menghindari secara potensial kompetisi yang lebih mahal seperti *discount* atau inovasi (Hofer and Schendel, 1978; Porter, 1980).

Marketing differentiation juga meliputi kompetisi beraneka segi dan tidak kentara. Perusahaan mencoba untuk menarik perhatian *customer* berdasarkan kesan terhadap kualitas, reliabilitas, kenyamanan atau prestise. Daya tarik semacam itu memerlukan antisipasi motivasi dan pola pembelian yang kompleks, secara potensial meningkatkan elemen yang tidak dapat diprediksi. Diferensiasi kemungkinan juga mengandung respon

kompetitif, oleh karena itu tidak hanya meningkatkan kesulitan dalam memprediksi tetapi juga meningkatkan dinamika pasar. Kompetitor dapat meniru praktek yang berhasil, sehingga perusahaan memerlukan perubahan lebih lanjut.

Strategi *marketing differentiation* kemungkinan melibatkan lini produk dan perubahan struktural yang lebih sedikit dan kurang kompleks dibandingkan *innovative differentiation*. Perubahan tersebut sering dihubungkan dengan taktik tambahan seperti meluncurkan kampanye periklanan baru, mengembangkan saluran distribusi yang lebih sesuai dan mengubah kemasan, maka jika gagal dapat dengan mudah ditarik kembali serta hanya memerlukan usaha sedikit ahli. Tidak seperti inovasi produk utama, perubahan seperti itu dapat menjadi sangat mahal. Strategi *marketing differentiation* terutama melibatkan departemen pemasaran perusahaan, sehingga teknokrat melibatkan departemen pemasaran perusahaan, terutama ditemukan dalam bidang ini, lebih menekankan strategik dan dapat mendominasi departemen lain. Jika dibandingkan dengan perusahaan yang mempraktekkan *innovative differentiation*, strategi *marketing differentiation* memiliki sedikit teknokrat yang bertanggung jawab untuk inovasi. Semua strategi bisnis yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan tidak terlepas dari kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan itu sendiri dalam mengembangkan strategi bisnisnya. Strategi *marketing differentiation* dan *cost leadership* lebih dapat diimplentasikan pada perusahaan yang berskala kecil seperti pada perusahaan koperasi.

Untuk mengelola pengembangan dan kompetensi inti, manajer akan mengevaluasi secara teliti sumber daya dan kemampuan untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan. Tugas ini menuntut semangat, rasa percaya diri, integritas, dan kemauan untuk membuat orang bertanggung jawab atas pekerjaan mereka (loeb, 1993 dalam Hitt *et al.*, 1997:79).

2.8. Partisipasi Anggota

2.8.1. Pengertian Partisipasi Anggota

Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosi seseorang dalam situasi kelompok yang mendorong dia untuk memberikan kontribusi dan ikut bertanggung jawab atas pencapaian tujuan kelompok. Dari batasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa partisipasi terdapat tiga hal penting, yaitu ; 1) partisipasi merupakan bentuk keterkaitan mental dan emosional; 2) bersedia memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan kelompok, 3) terdapat unsur tanggung jawab. Partisipasi ini sangat penting bagi koperasi, karena seperti yang telah dikemukakan pada bab terdahulu bahwa koperasi sangat bergantung pada anggotanya, sehingga partisipasi merupakan hak dan sekaligus kewajiban bagi anggota koperasi (Rozi dan Hendri, 1997:113).

Dewasa ini koperasi di Indonesia masih memerlukan sistem manajemen partisipatoris (*participatory management*). Manajemen partisipatoris dalam hal ini mengandung arti adanya kebersamaan dan keterbukaan, sehingga setiap anggota koperasi baik yang aktif sebagai pengurus maupun bukan pengurus memiliki tanggung jawab bersama (*total responsibility*) dalam organisasi koperasi. Partisipasi anggota dalam hal ini

adalah aktif membayar berbagai iuran dan simpanan yang disyaratkan, memanfaatkan jasa koperasi, membayar pinjaman dengan lancar, rajin mengikuti rapat anggota dan aktivitas koperasi lainnya.

Permasalahan utama dalam menggerakkan partisipasi anggota untuk menunjang kemajuan koperasi adalah kemampuan pengelola koperasi dalam memberikan kemanfaatan atas partisipasi aktifnya dibandingkan dengan pengorbanan yang diberikan. Menurut Hanel (1985:27) ada dua syarat yang harus dipenuhi dalam meningkatkan partisipasi anggota, yaitu :

- 1). Pelayanan koperasi harus dapat menunjang kepentingan para anggotanya.
- 2). Memasukkan tujuan anggota dalam perusahaan, sehingga akan memacu keinginan bagi anggota.

Peningkatan pelayanan pengelola koperasi kepada anggota secara merupakan persyaratan keberhasilan perkembangan organisasi koperasi, sebab apabila pelayanan kepada anggota tidak dilakukan secara efisien, maka akan terjadi :

- 1). Anggota koperasi tidak akan memanfaatkan jasa pelayanan perusahaan koperasi.
- 2). Anggota tidak akan memberikan kontribusinya untuk pertumbuhan potensi pelayanan.
- 3). Anggota tidak akan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan proses pengawasan.

Manfaat dari adanya partisipasi anggota secara aktif pada koperasi akan menciptakan : IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 1). Kondisi yang saling menunjang antara pengelola dengan anggota, sehingga tujuan yang ditentukan dapat terintegrasi secara baik.
- 2). Pemahaman antara pengelola dengan anggota secara timbal balik, sehingga dapat memacu motivasi kerja yang sinergis, karena terjadinya konflik yang berkepanjangan dapat dieliminasi secara dini.
- 3). Kondisi saling tukar pengetahuan dan pengalaman anggota dan pengelola sehingga dapat mengurangi program pendidikan anggota.

Ropke, (dalam Rully, 1997:49) mengajukan matrik hubungan partisipasi anggota dengan profesionalisme dan perkembangan serta keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya yang ditunjukkan pada Tabel 2.1 berikut.

TABEL 2.1
MATRIK HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGOTA DAN
PROFESIONALISME MANAJEMEN SERTA PERKEMBANGAN
KOPERASI.

Partisipasi \ Profesionalisme	Profesionalisme Baik	Profesionalisme Buruk
Partisipasi Tinggi	Koperasi Berkembang Baik	Koperasi berkembang Lamban
Partisipasi Rendah	Koperasi Berkembang Lamban	Koperasi Mati Perlahan-lahan

Sumber : Rully, 1997 :50)

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Tabel 2.1 dapat dijelaskan bahwa koperasi yang berkembang baik sangat ditentukan oleh adanya partisipasi anggota yang tinggi dan adanya profesionalisme pelaksana manajemen yang baik, maka koperasi akan berkembang dengan baik, akan tetapi walaupun partisipasi anggota tinggi namun profesionalisme pelaksana manajemen buruk, maka koperasi berkembang lamban. Demikian pula, jika partisipasi anggota rendah walaupun profesionalisme baik, maka koperasi berkembang lamban. Sebaliknya jika partisipasi anggota rendah dan profesionalisme buruk, maka koperasi akan mati perlahan-lahan.

Selanjutnya Rully (1997:59) mengidentifikasikan bahwa kinerja proses organisasi yang efektif dapat memungkinkan berkembangnya profesionalisme di kalangan pelaksana dan pengendali manajemen. Dalam banyak kasus, transaksi dan kontrak usaha serta keuangan antara koperasi dengan pihak lain sering terhambat karena alasan organisasi dan manajemen koperasi kurang baik secara struktural maupun sistem yang ada kurang mampu menjamin suatu keadaan organisasi dan manajemen yang stabil.

Partisipasi anggota dan kehandalan atau profesionalisme manajemen membentuk sinergi yang efektif dalam menciptakan kinerja usaha koperasi. Partisipasi anggota dan profesionalisme pengelola memiliki hubungan yang saling berpengaruh secara signifikan. Artinya, bahwa pengelola koperasi akan termotivasi untuk bekerja lebih baik apabila partisipasi dari anggota secara aktif, sehingga mekanisme manajemen koperasi dapat berjalan secara simultan dalam melaksanakan fungsinya.

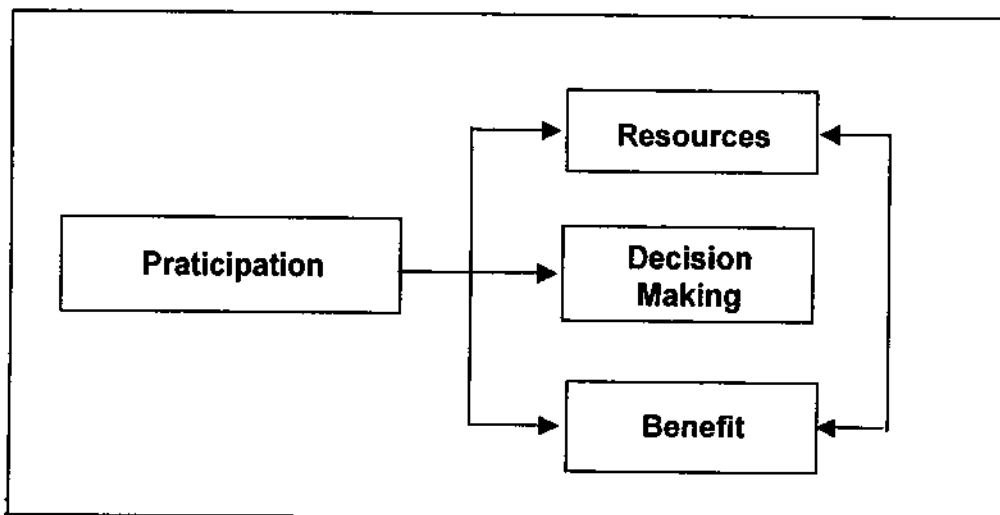
Dengan demikian secara timbal balik akan menciptakan keyakinan dari para anggota untuk berpartisipasi dalam kegiatan usaha koperasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

2.8.2. Ukuran Partisipasi Anggota Koperasi

Ukuran partisipasi anggota koperasi menurut Ropke (1989:104) dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

- 1). *Member participate in contributing or mobilizing resources* (partisipasi dalam aktivitas transaksi sumber daya ekonomi);
- 2). *Member participate as decision making planning, implementation, and evaluation* (partisipasi dalam pengambilan keputusan pembuatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan).
- 3). *Member participate (share) in the benefid.* (partisipasi dalam memupukkan modal).

Secara skematis jenis partisipasi yang dikemukakan oleh Ropke ditunjukkan pada Gambar 2.2 berikut



Sumber : Ropke (1989:105)

GAMBAR 2.3 : TIPE PARTISIPASI ANGGOTA

Lebih lanjut Ropke, menjelaskan bahwa partisipasi dalam mobilisasi keluaran (*out put*) sumber daya memegang peranan penting dalam pengembangan dan keberhasilan koperasi, karena proses masukan sumber daya berupa dukungan modal dan keluarannya dibeli oleh pelanggan terutama anggota koperasi, maka perkembangan usaha koperasi akan lebih maju dengan ditunjang partisipasi aktif proses manajemennya.

Pendapat Ropke menekankan pada partisipasi anggota dalam proses manajemen dan partisipasi yang mengarah pada partisipasi ekonomi untuk mendukung perkembangan usaha koperasi dengan melalui pemupukan modal usaha koperasi.

Alfred Hanel (1985:70), membagi ukuran partisipasi anggota koperasi dalam dua jenis :

- 1). Partisipasi kontributif, anggota koperasi sebagai pemilik dapat diwujudkan dalam bentuk besaran kontribusi keuangan, keaktifan dalam proses penentuan tujuan, dan pembuatan keputusan, serta keaktifan anggota dalam proses pengawasan terhadap tata kehidupan koperasi.
- 2). Partisipasi insentip, partisipasi anggota sebagai pelanggan adalah memanfaatkan berbagai kesempatan yang bersifat menunjang kepentingan yang disediakan oleh perusahaan koperasi.

Berdasarkan pendapat Ropke dan Hanel tersebut, maka ukuran partisipasi anggota dapat ditentukan berdasarkan intensitas kepedulian

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

anggota terhadap pengelolaan usaha koperasi itu sendiri. Pada hakekatnya ukuran partisipasi anggota dapat dilihat dari dua ukuran, yaitu partisipasi kontribusi yang ukurannya dapat dihitung dengan satuan kontribusi yang berkaitan dengan aktivitas manajemen dan pemupukan modal koperasi, sedangkan ukuran partisipasi insentif adalah volume yang bersifat penunjang perkembangan usaha koperasi, melalui partisipasi kegiatan ekonomi anggota dengan kegiatan usaha koperasi. Partisipasi ini yang diklasifikasikan dalam pedoman pengukuran keberhasilan koperasi di Indonesia, yang disebut dengan istilah partisipasi ekonomi anggota. Ke dua ukuran tersebut dapat diklasifikasikan berdasarkan item-item sebagai berikut (Pedoman Klasifikasi Dan Kinerja Koperasi, 2002) :

- 1). Partisipasi anggota terhadap aktivitas manajemen dan pengambilan keputusan, baik dalam RAT maupun aktivitas operasional koperasi melalui pengurus.
- 2). Frekwensi partisipasi anggota dalam proses pengawasan dan kritik terhadap pengelola koperasi.
- 3). Partisipasi dalam memenuhi kewajibannya membayar iuran pokok dan iuran wajib.
- 4). Partisipasi anggota dalam aktivitas transaksi dengan usaha koperasi.
- 5). Partisipasi usaha anggota dengan usaha koperasi.
- 6). Partisipasi dalam membayar hutang-hutangnya pada koperasi dengan tepat waktu.

2.9. Motivasi

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil, sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Seorang pimpinan dalam suatu organisasi sangat perlu memahami dan sekaligus mampu melaksanakan teknik-teknik untuk memelihara dan meningkatkan prestasi kerja pegawainya. "Salah satu teknik memelihara dan meningkatkan prestasi kerja adalah memberi motivasi kepada pegawai, sehingga pegawai

tersebut dapat terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan prestasi kerjanya dapat memuaskan. (Gitosudarmo dan Mulyono, 1999:126).

Mengapa seseorang melakukan tindakan tertentu, mengapa tidak melakukan tindakan lain?. Mengapa seseorang bekerja lebih giat, sedangkan yang lainnya tidak?, Ini merupakan pertanyaan yang menjadi obyek kajian teori motivasi.

Sebelum memahami pengertian mengenai motivasi, maka terlebih dahulu dikemukakan perbedaan motif dan motivasi. Menurut pendapat Haynes yang dikutip Martoyo (1998:154) bahwa *"Motive is something within individual which incites him to action"*, sedangkan Abraham Sperling yang dikutip Mangkunegara (2000:93) mengemukakan bahwa *"Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive."*

Dari dua pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa motif dapat diartikan sebagai suatu dorongan (drive) yang berasal dari dalam diri individu yang menyebabkan ia melakukan tindakan atau aktivitas untuk memperoleh kepuasan.

Ada berbagai pendapat para ahli yang berusaha menjelaskan arti dari motivasi antara lain Martoyo (1998:154) memberikan pengertian bahwa "Motivasi adalah pemberian motif, penimbunan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan."

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dorongan dapat berupa positif dan negatif, dorongan positif akan menghasilkan

kemampuan yang bermanfaat bagi organisasi, akan tetapi dorongan yang negatif akan berdampak terhadap kerugian perusahaan.

IBPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Pendapat itu diperjelas oleh Sarwoto (1991:136) bahwa "Motivasi sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien."

Proses pemberian dorongan untuk bekerja pada karyawannya dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi jika komitmen yang disepakati secara konsisten, akan tetapi sebaliknya jika komitmen organisasi terhadap karyawannya tidak jelas, maka akibatnya karyawan tidak akan termotivasi untuk bekerja secara efisien.

Menurut Robbins (1996:198) motivasi adalah "kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual."

Kebutuhan individual sangat esensial terhadap motivasi seseorang untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi, konsep hirarki kebutuhan sebagaimana dikemukakan oleh Abraham Maslow memberikan batasan kebutuhan seseorang pada tingkatan tertentu. Apabila seseorang masih dalam tahap hirarki kebutuhan fisiologis, maka seseorang masih terdorong menuntut kebutuhannya untuk dipenuhi.

Selanjutnya Gibson (1996:94), mengartikan motivasi sebagai "konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memulai dan mengarahkan perilaku."

Dari beberapa pendapat tentang motivasi yang dikemukakan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motif merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Ernest J. Mc Cormick (1985:268) memberikan pengertian *"Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviours relevant in work setting."*

Berdasarkan pendapat tersebut, motivasi pegawai untuk bekerja (motivasi kerja) dapat didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa motivasi dapat mendorong timbulnya perilaku dan mempengaruhi serta merubah perilaku. Pendapat ini mengarah kepada apa yang disebut Hamalik (1993:75) sebagai fungsi motivasi, yaitu : Mendorong timbulnya kelakuan atau perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu perbuatan / tindakan. Motivasi berfungsi seperti pengarah, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan.

Berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan faktor yang mendorong, menggerakkan, mengarahkan serta memelihara orang untuk bertindak dengan cara tertentu

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

untuk mencapai tujuan dari motifnya, sedangkan motivasi kerja merupakan dorongan seseorang baik secara individu maupun kelompok untuk melakukan suatu pekerjaan dengan harapan-harapan tertentu yang ingin dicapai.

2.9.1. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, maka ada berbagai faktor yang mendorong pegawai tersebut untuk dapat bekerja lebih baik. Banyak pandangan teori-teori dan konsep-konsep motivasi yang menganjurkan setiap manajer untuk mengusahakan agar para karyawan atau individu dapat bertingkah laku secara positif dalam organisasi. Salah satunya adalah pandangan sistem motivasi yang dikemukakan oleh Lyman Porter dan Raymon Miles (Dalam Gitosudarmo dan Mulyono, 1999:190) bahwa "unsur rangkaian, atau sistem, kekuatan yang berkaitan dengan para karyawan harus dipertimbangkan sebelum diberikan motivasi untuk memperbaiki perilaku karyawan." Selanjutnya menurut mereka "ada tiga variabel yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja."

Dari sudut pandangan sistem, motivasi terdiri dari faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan secara memadai sebelum diberikan motivasi untuk memperbaiki perilaku karyawan. "Tiga faktor yang perlu dipertimbangkan yakni karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja / lingkungan kerja. (Husnan, 1989:52).

Karakteristik individu sangat menentukan teknik untuk memotivasi mereka bekerja lebih baik. Oleh karena itu dalam sistem rekrutmen karyawan pada perusahaan perlu dilakukan uji kelayakan psikologis untuk mendapat data tentang pribadi karyawannya.

Hellreigel dan Slocum (Dalam Sujak, 1990:249) mengklarifikasi-kannya tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi, meliputi perbedaan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja/organisasi.

Dapat disimpulkan dari berbagai pendapat yang dikemukakan tersebut, bahwa faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan atau mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi adalah :

- 1). Karakteristik individu,
- 2). Karakteristik pekerjaan dan
- 3). Karakteristik lingkungan kerja/organisasi.

Selanjutnya secara rinci mengenai variabel motivasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.9.1.1. Karakteristik Individu

Sebagaimana telah dikemukakan di muka, bahwa seorang masuk menjadi anggota organisasi tentu karena ia memiliki dorongan (motif) tertentu. Motif-motif tersebut diharapkan dapat dipenuhi lewat kegiatan organisasi tersebut. Ini menunjukkan bahwa organisasi merupakan wadah bagi individu dalam mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.

Stoner (1992:87) menyatakan bahwa "karakteristik perorangan (*individual characteristic*) adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja." Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi tiap individu bervariasi. Pendapat tersebut ditegaskan kembali oleh Gitosudarmo dan Mulyono (1999:191) bahwa "Karakteristik individu merupakan penjabaran dari sikap, minat serta kebutuhan yang dibawa seseorang atau individu dalam pelaksanaan kerja."

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini karakteristik individu dilihat dari minat, sikap dan kebutuhan yang dirinci sebagai berikut :

a. Minat

Richard M. Steers menemukan bahwa para pekerja yang minat pekerjaannya tidak selaras dengan kenyataan kerja yang dihadapi akan lebih sering meninggalkan organisasi atau bila tetap bertahan, akan berkarya lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang minat kerjanya sesuai dengan pekerjaannya. (Steers, 1980:138)

Sehubungan dengan pentingnya minat kerja yang selaras dengan kenyataan kerja yang dihadapi, maka penting bagi organisasi untuk memberikan perhatian dan melakukan pembinaan terhadap minat-minat yang dimiliki individu (pegawainya) agar dapat bekerja dan berprestasi lebih baik. Seorang pegawai yang memiliki minat yang tinggi dapat mendorong motivasi pegawai lainnya dalam suatu organisasi.

Kemudian Hamalik menegaskan bahwa "tugas-tugas yang dibebankan oleh diri sendiri akan menimbulkan minat yang lebih besar

untuk mengerjakannya daripada apabila tugas-tugas dipaksakan oleh atasan." (Hamalik, 1993:77)

JURNAL BAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa minat seseorang terhadap jenis pekerjaan akan berbeda-beda dan pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya.

Dengan demikian minat dapat diartikan sebagai kecenderungan individu untuk mau mengembangkan atau melanjutkan pekerjaannya yang dimotivasi oleh harapan agar usaha yang dilakukan dapat maju dan berkembang lebih baik, sehingga mereka dapat tetap mempertahankan pekerjaannya.

b. Sikap

Sikap adalah evaluasi, perasaan dan kecenderungan yang relatif konsisten terhadap sesuatu obyek atau gagasan. Sikap akan menempatkan ke dalam satu pikiran menyukai atau tidak menyukai sesuatu, bergerak mendekati atau menjauhi sesuatu tersebut. (Umar, 1999:25)

Sikap dihubungkan dengan obyek, orang, tempat, peristiwa, gagasan yang abstrak, dan konsep-konsep dalam lingkungan seseorang. Hal ini menyebabkan perbedaan antara seseorang dengan yang lainnya dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Wexley and Yulk (1988:426) mengemukakan bahwa "sikap adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya tentang masa depan."

Dari uraian tersebut, maka jelaslah sikap individu dapat diartikan sebagai kesukaan atau ketidaksukaan pribadi terhadap pekerjaannya dan situasi yang berkaitan dengan pekerjaannya akan menentukan hasil kerja mereka dalam lingkungan organisasi.

c. Kebutuhan

Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, bahkan dalam diri seorang individu itupun memiliki kebutuhan yang berbeda antara suatu waktu ke waktu yang lain.

Keinginan untuk memenuhi kebutuhannya itu, akan memotivasi manusia untuk melakukan aktivitas tertentu, sehingga apa dan bagaimana aktivitas manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhannya. Demikian juga halnya seseorang memasuki suatu organisasi, tentu memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu yang diharapkan dapat dipenuhi melalui organisasi tersebut.

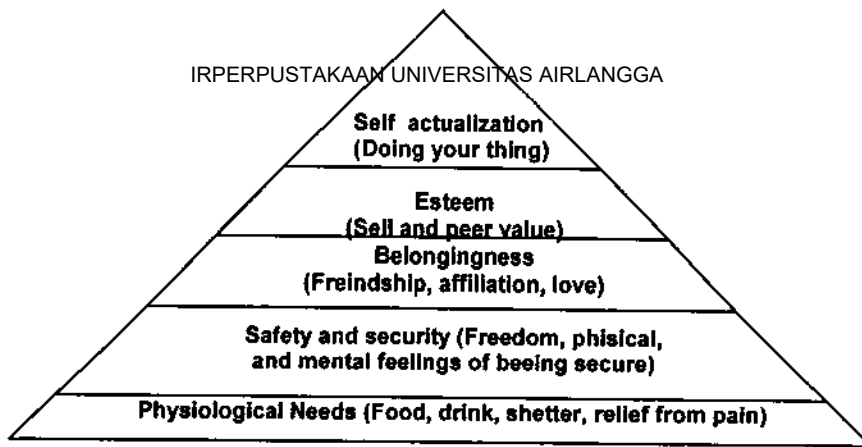
Sebagaimana pendapat Maslow yang dikutip Gitosudarmo dan Sudita (1997:30-31), bahwa konsep hirarki kebutuhan memiliki tiga asumsi dasar yaitu :

- 1). Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling mendasar sampai ke kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
- 2). Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
- 3). Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Berdasarkan asumsi tersebut selanjutnya Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia yang dikutip Citosudarmo dan Sudita (1997:31) adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)
Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk hidup seperti makanan, minuman, perumahan, oksigen, tidur, sex dan lain sebagainya
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (*Security Needs*)
Apabila kebutuhan fisiologis secara relatif sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan kedua yaitu rasa aman. Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak bekerja lagi.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama, dan lain sebagainya.
- 4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)
Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)
Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Aktualisasi diri merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan tidak pernah terpuaskan. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya.

Hirarki kebutuhan Maslow tersebut ditunjukkan dengan bentuk piramida yang dapat dilihat pada Gambar 2.3. berikut :



Sumber : Mangkunegara (2000:95)

Gambar 2.4 : HIRARKI KEBUTUHAN DARI MASLOW

Adalah wajar apabila seseorang pada hakekatnya bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dan kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seseorang yang telah berhasil memenuhi kebutuhan yang satu, akan beralih kepada jenis kebutuhan yang lain.

Tabel 2.2 :PENERAPAN TEORI HIRARKI KEBUTUHAN DARI MASLOW

Hirarki Kebutuhan	Faktor-Faktor Umum	Faktor-Faktor Organisasi
1. Kebutuhan Fisiologis	a. Makanan b. Minuman c. Perumahan d. Seks	a. Gaji b. Kondisi kerja yang menyenangkan c. Kafetaria
2. Kebutuhan Rasa Aman	a. Keamanan b. Stabilitas c. Perlindungan d. Jaminan	a. Kondisi kerja yang aman b. Jaminan Sosial c. Keamanan Kerja d. Pensiun
3. Kebutuhan Sosial	a. Persahabatan b. Kasih sayang c. Rasa saling memiliki	a. Mutu Supervisi b. Kelompok kerja yang erat c. Perkumpulan Olah Raga
4. Kebutuhan Penghargaan	a. Penghargaan b. Status c. Pengakuan d. Dihormati	a. Bonus b. Piagam Penghargaan c. Jabatan d. Tanggung jawab e. Pekerjaan itu sendiri
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	a. Perkembangan b. Prestasi c. Kemajuan	a. Prestasi dalam pekerjaan b. Kesempatan untuk berkreasi c. Tantangan tugas d. Kemajuan dalam organisasi

Sumber : Gitosudarmo dan Sudita, 1997:33

Penerapan teori hirarki kebutuhan Maslow tersebut dapat digunakan sebagai salah satu cara bagi organisasi untuk mengetahui kebutuhan karyawannya. Menurut Gitosudarmo dan Sudita, penerapan teori Maslow dalam organisasi, yang diungkapkannya melalui Gambar 2.1.

2.9.1.2. Karakteristik Pekerjaan

Setiap pekerjaan yang berbeda membutuhkan persyaratan keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan tipe-tipe penilaian yang berbeda pula, sehingga perbedaan karakteristik pekerjaan tersebut dibutuhkan penempatan orang yang tepat sesuai dengan kesiapan masing-masing pegawai.

Menurut Steers (1980:159) bahwa "pekerjaan yang memberikan lebih banyak motivasi menunjukkan lebih banyak variasi, otonomi, tanggung jawab, umpan balik dan identitas tugas (lengkapnya tugas)." Selanjutnya dikatakan bahwa atribut tugas semacam itu menciptakan situasi yang lebih menantang pekerjaan dan menawarkan kepuasan intrinsik pada mereka karena mengerjakan sesuatu yang penting dan berguna.

Pendapat tersebut memberikan gambaran, bahwa motivasi pekerjaan lebih besar dipengaruhi oleh nilai intrinsik yang diberikan kepada pelaku pekerjaan itu sendiri, jika nilai intrinsik yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan seimbang dengan, maka pekerja akan termotivasi atas apa yang akan diperoleh.

Karakteristik pekerjaan merupakan atribut dari tugas karyawan dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas dan sejauh mana

pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner, 1992:88-89).

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan sifat tugas yang diemban seorang yang meliputi wewenang dan tanggung jawab serta tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan atau tugas tersebut.

Sejalan dengan pendapat Gitosudarmo dan Mulyono (1999:191) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas karyawan meliputi wewenang, tanggung jawab serta bentuk tugas yang diembannya dan juga tingkat kepuasan yang individu peroleh dari karakteristik pekerjaan yang bersangkutan.

Keanekaragaman ketrampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas seharusnya memberikan sumbangan terhadap kemanfaatan dari suatu pekerjaan. Akan tetapi apakah suatu aktivitas sesungguhnya dianggap bermanfaat atau tidak tergantung pada nilai pribadi pekerja.

Dari berbagai pendapat tersebut, maka karakteristik pekerjaan dapat dikalsifikasikan sebgai berikut :

- 1) Variasi Tugas/Ketrampilan
- 2) Identitas Tugas
- 3) Signifikansi Tugas
- 4) Otonomi
- 5) Umpan Balik

1). Variasi Tugas/Ketrampilan

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa pekerjaan yang memberikan lebih banyak motivasi menunjukkan lebih banyak variasi agar dapat terlaksana dengan baik. "Kuranganya Variasi pekerjaan bisa menyebabkan kebosanan. Dan selanjutnya kebosanan menimbulkan kelelahan dan kelelahan mengakibatkan kesalahan-kesalahan." (Handoko, 1999:37)

Sejauhmana tugas tersebut memberikan variasi sangat ditentukan seberapa banyak keterampilan pegawai yang dapat digunakan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tersebut.

Gitosudarmo dan Sudita (1997:273) mendefinisikan "keanekaragaman keterampilan sebagai derajat sejauhmana pekerjaan memungkinkan pekerja mengembangkan dan menggunakan keterampilannya". Keanekaragaman menyangkut variasi pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dalam organisasi, variasi pekerjaan yang akan dibebankan kepada para karyawannya harus diukur berdasarkan tingkat kemampuan dan keterampilannya, jika tidak dilakukan identifikasi pekerjaan dan keanekaragaman pekerjaan akan mengakibatkan terbelengkalainya pekerjaan yang dibebankan.

2). Identitas Tugas

Menurut Sujak (1990:255), identitas tugas adalah tingkatan suatu pekerjaan yang membutuhkan aktifitas tertentu dari awal sampai akhir, demi kesempurnaan hasil pekerjaan. Aktifitas jenjang pekerjaan harus disesuaikan dengan kemampuan pekerja

Apabila pekerjaan tidak mempunyai identitas, maka para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab dan mungkin kurang bangga dengan hasil-hasilnya. Ini berarti kontribusi mereka merasa tidak nampak, sehingga kepuasan kerja bisa terjadi mengalami penurunan.

3). Signifikansi Tugas

Sujak (1990:255) mengartikan signifikansi tugas sebagai tingkatan suatu pekerjaan, pengaruhnya terhadap pekerjaan lain atau pengaruhnya terhadap pegawai lain dalam organisasi.

Kepentingan tugas adalah derajat sejauhmana suatu tugas memiliki pengaruh yang berarti terhadap organisasi, masyarakat atau kehidupan orang lain.

4). Otonomi

Gitosudarmo dan Sudita (1997:274) mengartikan otonomi sebagai derajat sejauhmana pekerjaan bebas dari pengaruh langsung atasan dan dapat memutuskan cara terbaik dalam melaksanakan tugasnya.

Otonomi sebagai tingkatan dimana suatu pekerjaan memberi suatu kebebasan kepada individu dalam mengatur waktu kerja, dan prosedur-prosedur untuk menyelesaikan tugas.

Handoko (1999:36) bahwa dengan otonomi maka para karyawan mempunyai tanggung jawab atas apa yang dilakukan. Pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kepada karyawan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan, berarti menambah tanggung jawab maka akan cenderung meningkatkan perasaan dipercayai dan dihargai. Kurangnya

otonomi akan menyebabkan karyawan menjadi apatis atau menurun prestasi kerjanya. IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

5). Umpan Balik

Umpan balik adalah derajat sejauhmana pekerja memperoleh informasi tentang penilaian prestasi dari pelaksanaan tugasnya. Sujak (1990:255), menyatakan bahwa umpan balik adalah tingkatan dimana individu memperoleh informasi secara langsung tentang hasil pekerjaan dan perilakunya.

Apabila pekerjaan memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan akan memiliki pedoman atau motivasi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan lebih baik.

2.9.1.3. Karakteristik Organisasi.

Setiap organisasi mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya.

Husnan (1989:152-155) menjelaskan bahwa "karakteristik organisasi atau karakteristik situasi kerja yaitu bagaimana hubungan dengan atasan dan rekan kerja ?, bagaimana sistem penggajian dan kebiasaan organisasi ?, ketiga faktor itu akan mempengaruhi motivasi dalam lingkup organisasi", karakteristik organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Kebijakan dan kebiasaan (kultur) organisasi
- 2) Lingkungan kerja langsung

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan, bahwa yang termasuk karakteristik organisasi adalah kultur organisasi dan

lingkungan kerja langsung (terdekat). Kultur atau budaya organisasi dan lingkungan yang dimaksud tersebut dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

a. Kebijakan dan kebiasaan Organisasi

Kebijakan dan kebiasaan organisasi atau sering diistilahkan sebagai budaya organisasi yaitu, nilai, norma, keyakinan yang dimiliki bersama yang diciptakan bersama dalam suatu organisasi. Kebiasaan organisasi yang dirasakan oleh anggota sebagai suatu kepuasan dalam melakukan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena merasa cocok atau senang dengan kultur yang ada, demikian pula sebaliknya jika kebiasaan organisasi yang sudah berlaku dalam organisasi dan dirubah secara drastis karena adanya restrukturisasi manajemen puncak, maka akan menimbulkan konflik yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Gibson (1996:41) menyatakan, bahwa setiap organisasi mempunyai budaya yang dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif.

Dari dua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam usaha meningkatkan prestasi kerja pegawai, budaya (kultur) suatu organisasi dapat menjadi kekuatan positif apabila pegawai merasa cocok terhadap budaya (kultur) yang ada pada organisasi, dan sebaliknya kultur organisasi dapat menjadi kekuatan yang negatif apabila pegawai merasa kurang atau tidak cocok terhadap kultur organisasinya.

Selanjutnya Gibson (1996:44) menyatakan "kebudayaan ini mewujud dalam bentuk nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok. Tantangan manajerial adalah menciptakan dan memelihara kebudayaan organisasi tersebut yang mendorong keefektifan organisasi."

b. Lingkungan Kerja Langsung

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Stoner (1992:36) mengemukakan bahwa lingkungan kerja langsung meliputi sikap dan tindakan rekan kerja dan penyelia serta iklim yang mereka ciptakan. Pada dasarnya setiap manusia akan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Motif bekerja dan tingkat kebutuhan dari masing-masing manusia tidaklah akan sama. Ada orang yang bekerja semata-mata untuk memperoleh penghasilan guna memenuhi kebutuhan fisik atau sumber dasar, namun ada pula orang yang bekerja bukan untuk memperoleh penghasilan akan tetapi juga mengejar prestasi dan penghargaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang akan memulai atau mengarahkan perilakunya. Secara spesifik bahwa motivasi merupakan tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Mitchell (1982) merinci definisi motivasi atas tiga bagian yaitu : menurut nonakademisi, kamus, dan ilmuwan sosial. Para nonakademisi memberikan definisi motivasi sebagai derajat dimana individu menginginkan dan mencoba untuk bekerja dengan baik pada tugas atau jabatan tertentu. Menurut kamus motivasi didefinisikan sebagai dorongan untuk bertindak. Definisi yang lebih teknis diberikan oleh ilmuwan sosial sebagai suatu proses psikologis yang menyebabkan gerakan, arah, dan berlangsungnya perilaku menuju pada tujuan yang telah ditentukan.

Dalam kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan, motivasi akan secara jelas dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan baik. Motivasi merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam perilaku kerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang untuk berprestasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkannya, dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula.

2.10. Kinerja Sumberdaya Manusia

2.10.1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja atau kinerja dikenal dengan istilah *Job Performance* atau *Actual Performance*. Pengertian kinerja menurut Simamora (1999:327), adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan kerja.

Banyak pendapat tentang pengertian kinerja sumber daya manusia, pengertian dimaksud tergantung dari sudut pandang masing-masing seseorang yang memberikannya. Untuk memberikan gambaran tentang

luas lingkup kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi berikut akan dikemukakan beberapa pengarang buku atau peneliti sebelumnya.

IPB PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Soeprihanto (2000:7) memberikan batasan mengenai kinerja sumber daya manusia yang dilihat dari sudut pandang prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja adalah hasil seseorang pegawai dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang ditentukan lebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Selanjutnya prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pegawai menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan dalam waktu tertentu.

2.10.2. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dikenal juga dengan istilah *“Performance Rating, Performance appraisal, personnel assesment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating.”* (Mangkunegara, 2000:69). Pengertian penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menurut Mark C. Zweig yang dikutip oleh Prawirosentono (1999:215) mengemukakan mengenai penilaian kinerja sebagai berikut, *“Performance appraisal is the process used by management to inform employees individually how well they are doing eyes of the company.”* Maksud dari

pernyataan tersebut bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada karyawan tentang hasil kerjanya dipandang dari sudut perusahaan.

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa hasil kerja karyawan perlu dinilai untuk mengetahui apakah pegawai dalam melaksanakan tugasnya sudah sesuai dengan ukuran/standard/target/kriteria yang telah ditentukan. Pada umumnya yang punya wewenang untuk menilai prestasi kerja bawahan adalah atasan langsung dari para bawahan. Penilaian oleh atasan ini merupakan hal yang logis, sebab yang mengetahui seluk beluk hasil pekerjaan sehari-hari bawahan adalah atasan langsungnya, sehingga untuk dapat menilai bawahan, seorang atasan perlu mencari fakta-fakta dan informasi tentang prestasi kerja aktual bawahannya.

Penilaian prestasi kerja mempunyai peranan yang sangat strategis dan penting. Secara garis besar pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan obyektif, ada 2 kepentingan, yaitu : Bagi pegawai, penilaian prestasi kerja sebagai umpan balik mengenai prestasi dirinya seperti yang dikemukakan oleh Robert Quinn *et al.*, (1985) yang dikutip Prawirosentono (1999:184) bahwa "dalam hal perbaikan kinerja kunci utamanya adalah umpan balik terhadap karyawan, agar mereka berkinerja lebih baik dan lebih baik lagi." Selanjutnya yang kedua : Bagi instansi, penilaian prestasi kerja mempunyai arti dan peranan yang sangat penting dalam pengambilan keputusan personalia, diantaranya berfungsi sebagai dasar penentuan kebutuhan pendidikan dan latihan, bahan promosi pegawai, sebagai dasar dalam penentuan imbalan dan lain-lain.

2.10.3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Secara umum setiap penilaian prestasi kerja tentu memiliki suatu tujuan tertentu. Tujuan pokok penilaian prestasi kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi.

Selanjutnya Martoyo (1998:87) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai beberapa tujuan yang ingin dicapai, yaitu :

- 1) Untuk mengidentifikasi para pegawai mana yang memerlukan pendidikan dan latihan.
- 2) Menetapkan kenaikan gaji atau upah karyawan.
- 3) Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru.
- 4) Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.
- 5) Mengidentifikasikan para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Secara lebih terperinci, dapat dikemukakan bahwa tujuan dilakukan penilaian prestasi kerja adalah untuk :

- 1) Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- 2) Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan dibidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin; sehingga antara

lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Dari uraian tersebut, pada dasarnya penilaian prestasi kerja mempunyai beberapa tujuan yang ingin dicapai, terutama bagi individu dan bagi organisasi.

2.10.4. Faktor-Faktor Pengukur Prestasi Kerja

Ada berbagai cara mengukur prestasi kerja yang dapat digunakan. Menurut As'ad (1998:63), pengukuran tentang *Job Performance* itu tergantung pada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Kedua hal ini menentukan apa kriteria sukses yang berlaku

pada jabatan itu, serta dimensi-dimensi mana pekerjaan itu yang dianggap penting.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Untuk menilai prestasi kerja seseorang menurut dapat dikaji dari beberapa faktor. Faktor-faktor yang bisa dipakai untuk penilaian prestasi kerja adalah : Kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif."

Selanjutnya Prawirosentono (1999:244) menyatakan bahwa penilaian kinerja seorang karyawan meliputi hal-hal sebagai berikut :

Penilaian umum, meliputi penilaian atas jumlah pekerjaannya, kualitas pekerjaannya, kemampuan kerja sama dalam tim, kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja atau atasannya, sikap atau perilakunya dan dorongan (inisiatif) untuk melaksanakan pekerjaan.

Penilaian atas keterampilan (*skill*) meliputi : Penilaian atas keterampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan yang tepat, kepemimpinan (untuk mendorong teman-temannya bekerja lebih baik), kemampuan administrasi (mengatur urutan pekerja yang tepat), dan kreatifitas serta inovasi agar hasil pekerjaan lebih baik.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kriteria yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja individu tergantung pekerjaan yang dilakukan yang mencakup aspek-aspek pekerjaan penting. Penilaian prestasi kerja disesuaikan dengan tujuan organisasi/perusahaan yang bersangkutan dalam menilai prestasi kerja masing-masing karyawannya, apakah untuk penjejangan atau tugas tertentu yang sesuai.

2.11. Kinerja Organisasi Bisnis(*Business Organization Performance*)

Kinerja suatu bisnis dapat diukur dengan beberapa kriteria sesuai dengan aktifitas organisasi yang dijalankan, tidak ada satu teknik atau jenis analisis yang sesuai untuk seluruh kondisi (Harrington dan Wilson, 1991:78).

Pada umumnya untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dipergunakan dasar masukan dari aspek finansial yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan. Dari data laporan keuangan yang terdiri dari Neraca dan Laporan Laba Rugi suatu perusahaan yang selanjutnya dapat dilakukan perhitungan rasio keuangan antar pos-pos laporan keuangan yang disajikan perusahaan pada periode tertentu.

Para peneliti menyetujui bahwa pengukuran kinerja bisnis perusahaan tidak hanya cukup menggunakan satu ukuran tunggal, karena tidak dapat menggambarkan tingkat pencapaian prestasi perusahaan sesungguhnya. Pengukuran kinerja bisnis dapat menggunakan ukuran seperti : *sales, sales growth, market share growth, ROI (return on investment)* atau *ROA (return on Asset) ROI growth, ROS (return on sales), ROS growth asset* (Iltner dan Larcker, 1997).

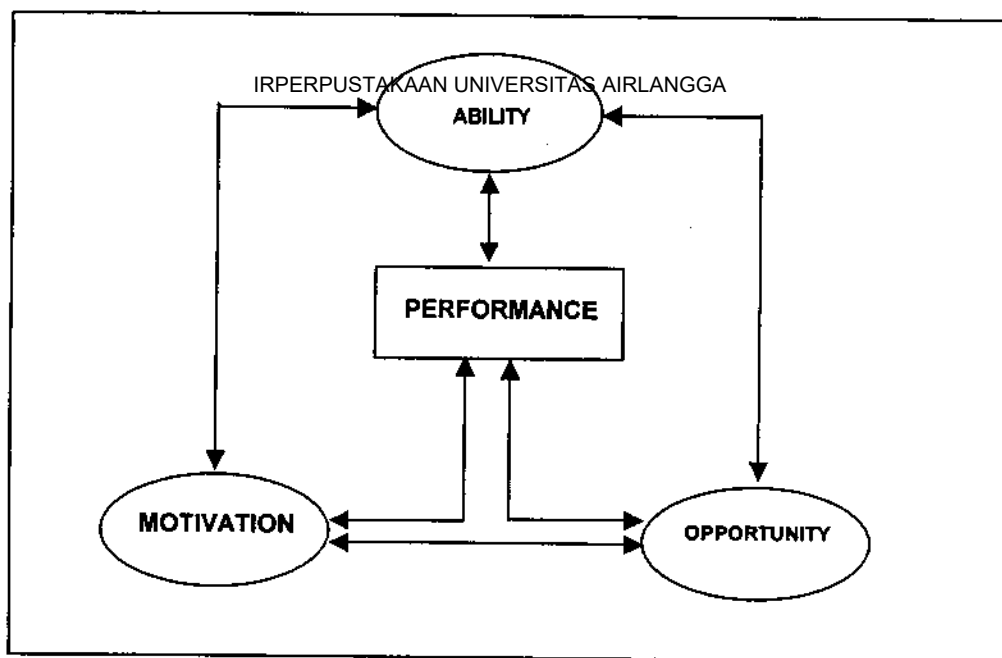
2.12. Kinerja Organisasi Koperasi

2.12.1. Kinerja Sumber Daya Manusia Koperasi

Kinerja sumber daya manusia adalah hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menampilkan perilaku. Kemampuan yang dimaksud berkaitan dengan kegiatan merealisasikan program yang telah ditentukan sebelumnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangat terkait dengan kemampuan dan motivasi. Adapun kinerja organisasi dapat

diukur dari dengan beberapa kriteria, antara lain bagi organisasi yang *non profit orientation*, maka kinerja organisasi dapat diukur dengan kemampuan manajerial organisasi dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan sumber daya manusia yang terlibat untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan, sedangkan bagi organisasi perusahaan yang orientasinya pada *profit*, maka kinerjanya pada umumnya diukur peningkatan *profit margin* yang dicapai.

Faktor pembentuk kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Suhartati Joesron (1997:72) menyitir pendapat dari Sutermeister yang menyatakan bahwa : *Job performance are considered to result from ability and motivation*. Lebih lanjut Suhartati menjelaskan bahwa kemampuan terbentuk oleh keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki individu, sedangkan motivasi bisa terbentuk oleh pemenuhan kebutuhan dan kondisi kerja. Berbeda dengan Robbin (dalam Rully, 1997:80) yang menyitir pendapat Blumberg dan Pringle, menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan dengan faktor-faktor yang ada dalam organisasi. Faktor motivasi dan kemampuan merupakan faktor internal yang memberikan kontribusi besar terhadap perbaikan kinerja individu. Kesempatan dan lingkungan kerja merupakan faktor eksternal yang memberikan penguatan terhadap pembentukan potensi internal. Pendapat tersebut disederhanakan dalam bentuk gambar dimensi kinerja pada Gambar 2.5 berikut :



Sumber : Blumberg and Pringle, 1982 (dalam Robbin 2001:173)

GAMBAR 2.5 : PERFORMANCE DIMENSIONS

Kinerja merupakan totalitas interaksi faktor internal dan eksternal individu. Kinerja yang baik terbentuk karena adanya interaksi timbal balik (*reciprocal interaction*) antara potensi internal dengan potensi lingkungan dan perilaku individu atau kelompok. Demikian pula kinerja yang buruk sering disebabkan interaksi potensi diri dengan lingkungan tidak berjalan dengan baik atau terdapat kesenjangan antara faktor diri dengan lingkungan tidak berjalan dengan tuntutan dan kondisi lingkungan kerja.

Selanjutnya Robbin (dalam Rully, 1997:83) menunjukkan bahwa indikator kinerja individu meliputi; kepuasan kerja, produktivitas, kemangkiran dan kepindahan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, salah satu aspek diantaranya adalah dengan melihat kesesuaian imbalan yang diterima dengan banyaknya imbalan yang diharapkan dari suatu pekerjaan. Produktivitas secara umum

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

dapat diidentifikasi sebagai tersedianya dorongan untuk selalu selalu berbuat terbaik bagi pekerjaannya, sedangkan kepindahan kerja merupakan pemisahan diri secara sukarela dan tidak sukarela dari suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dikaitkan dengan organisasi koperasi yang mempunyai fungsi ganda. Dalam susunan organisasi koperasi sumber daya yang bertanggung jawab atas pengelolaan usaha adalah, pengurus dan manajer, oleh karena itu, menurut Tati Suhartati Joesron (1997:77), kinerja pengurus dan manajer dapat dideteksi dari perilaku kritis mereka yang mencakup :

- 1). Tingkat kemangkirannya,
- 2). Sikap masa bodoh terhadap tugasnya,
- 3). Jam kerja,
- 4). Inisiatif,
- 5). Korupsi dan manipulasi,
- 6). Dan lain-lainnya.

Pada dasarnya kinerja sumber daya manusia koperasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, faktor internal meliputi kemampuan dan motivasi kerja.

2.12.2. Keberhasilan Organisasi Koperasi

Organisasi yang berhasil disebut juga organisasi yang efektif atau organisasi yang sukses merupakan istilah yang menggambarkan pengertian keberhasilan organisasi. Pada hakekatnya keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari 6 (enam) variabel yang semuanya merupakan

kriteria efektivitas organisasi, yaitu produksi, efisiensi, kepuasan, adaptabilitas, pengembangan, dan daya hidup organisasi (Robbin, 1985:8).

Koperasi sebagai suatu badan usaha merupakan organisasi swadaya yang melakukan bisnis, maka pengelolaannya tidak berbeda dengan badan usaha lainnya, artinya bahwa koperasi harus dikelola secara baik agar dapat bersaing dengan bentuk badan usaha lainnya.

Selanjutnya Mutis (1992:45) menjelaskan bahwa koperasi sebagai satuan usaha (*business entity*) tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan untuk memacu rasionalitas dan peningkatan efisiensi usahanya.

Pada dasarnya untuk mengukur keberhasilan koperasi dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif yang dijabarkan dalam ukuran yang diinginkan oleh para anggota koperasi dalam RAT.

Dulfer and Hamm, (1985:140) mengemukakan dua pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi koperasi, yaitu *the performance related approach and the person related approach*. Pendekatan kinerja adalah penilaian terhadap kinerja koperasi secara keseluruhan aktivitas yang dijalankan selama periode tertentu, sedangkan penilaian dengan pendekatan individu adalah penilaian terhadap kinerja pengurus atau manajer koperasi atas hasil yang diberikan kepada koperasi.

Untuk mengukur keberhasilan koperasi dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan tergantung esensi penilaiannya. Pada umumnya penilaian kemampuan koperasi di Indonesia didasarkan pada kriteria yang telah diklasifikasikan dalam pedoman klasifikasi koperasi oleh pemerintah.

Menurut Hanel (1985:247), untuk mengukur keberhasilan koperasi dapat diukur dengan tiga pendekatan efisiensi, yaitu; 1) *the operational efficiency*, 2). *The development related efficiency*, dan 3). *The member oriented efficiency*.

Efisiensi pengelolaan usaha (*the operational efficiency*) adalah ukuran pencapaian tujuan perusahaan koperasi yang tergambarkan dalam bentuk hasil laporan keuangan seperti Sisa Hasil Usaha (SHU) yang diperoleh dibandingkan dengan pengorbanan aset yang diinvestasikan, profitabilitas, dan laporan keuangan lainnya. Efisiensi yang berhubungan dengan pembangunan ekonomi daerah kerja koperasi (*the development related efficiency*), adalah besarnya kontribusi koperasi terhadap pencapaian tujuan pembangunan pemerintah, seperti sumbangan koperasi terhadap PDRB. Adapun yang dimaksud dengan efisiensi anggota (*the member oriented efficiency*), adalah kemampuan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui berbagai pelayanan yang dilakukan koperasi.

Ukuran kinerja menurut Pedoman Klasifikasi Penilaian Dan Kinerja Koperasi berdasarkan Kepmenneq Koperasi Dan UKM No. 129/KEP/M.KUKM/XI/2002, kriteria penilaian kinerja otonomi dan kemandirian koperasi dengan substansi penilaiannya sebagai berikut :

2.13. Landasan Teori

2.13.1. Konsep Organisasi Dan manajemen Koperasi

Dalam masyarakat modern, kebanyakan hasil kerja dilaksanakan orang melalui bantuan organisasi-organisasi, dan bukan oleh para individu

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

yang bekerja secara terpisah, maka secara umum dapat dikatakan bahwa suatu organisasi terbentuk karena adanya suatu usaha tertentu, tujuan tertentu yang memerlukan kerjasama dua orang atau lebih dalam upaya melaksanakan pencapaian tujuannya.

Trewatha and Newport (dalam Winardi, 2004:53) memberikan definisi tentang sebuah organisasi, sebagai berikut : “sebuah organisasi dapat kita nyatakan sebagai sebuah struktur sosial, yang didesain guna mengkoordinasi kegiatan dua orang atau lebih, melalui suatu pembagian kerja, dan hirarki otoritas, guna melaksanakan pencapaian tujuan umum” .

Seperti pengertian organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa pada hakekatnya organisasi dibentuk untuk tujuan meningkatkan kemampuan hasil yang dicapai lebih besar daripada dilakukan secara sendiri-sendiri individu dalam masyarakat. Tujuan organisasi tergantung daripada kesepakatan anggota dalam pembentukannya, ada organisasi didirikan untuk tujuan sosial murni ada pula untuk tujuan komersial dan ada yang bertujuan ganda.

Selanjutnya Stoner (dalam Sitio dan Tamba, 2001:33) mendefinisikan organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pekerjaan untuk mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya modal yang dimiliki organisasi disebut pengorganisasian (*organizing*), dan dilakukan oleh seorang manajer. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen dan antar posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan hirarki organisasi dan struktur wewenang, serta memperlihatkan aliran pelaporannya. Selain

daripada itu, struktur organisasi memberikan stabilitas dan kelanjutan hidup organisasi, walaupun sumber daya manusia di dalamnya silih berganti.

Koperasi sebagai sebuah organisasi mempunyai ciri-ciri yang unik, yang membedakannya dengan organisasi bisnis yang lain. Ciri unik yang terdapat pada organisasi koperasi adalah pada fungsi dan tujuan ganda, satu pihak tujuan mensejahterakan anggota berdasarkan prinsip sosial di pihak lain dituntut untuk mengembangkan usahanya yang memberikan manfaat ekonomi bagi anggotanya, sehingga para manajer dan karyawan koperasi dibebani tugas yang lebih berat dibandingkan jika mereka bekerja di organisasi perusahaan.

Menurut Hanel (dalam Sitio, 2001:33), organisasi koperasi diartikan sebagai suatu sistem sosial ekonomi atau sosial teknik, yang terbuka dan berorientasi pada tujuan. Dengan demikian, suatu organisasi koperasi dapat ditinjau dari beberapa kriteria, yaitu :

- 1). Subtansinya sebagai suatu sistem sosial,
- 2). Hubungan terhadap lingkungan sebagai suatu sistem yang terbuka,
- 3). Cara kerjanya sebagai suatu sistem yang berorientasi pada tujuan,
- 4). Pemanfaatan sumber daya sebagai suatu sistem ekonomi.

Dari kriteria tersebut tersebut terdapat sub-sub sistem organisasi koperasi yang terdiri dari :

- 1). Anggota koperasi sebagai individu yang bertindak sebagai pemilik dan konsumen akhir.

- 2). Anggota koperasi sebagai pengusaha perorangan maupun kelompok yang memanfaatkan koperasi sebagai pemasok (*supplier*)
- 3). Koperasi sebagai badan usaha yang melayani anggota koperasi dan masyarakat.

Definisi koperasi yang lebih detail berdampak internasional diberikan oleh ILO (*International Labour Organization*) pada tahun 1975 (dalam Anoraga, 2002:17) sebagai berikut :

"Cooperative defined as an association of persons usually of limited means, who have valountarily joined together to achieve a common economic end through the formation of a democratically controlloed business organization, making equitable contribution to the capital required and accepting a fair share of the risk and benefits of the undertaking"

Dari definisi tersebut terdapat enam unsur yang dikandung dalam organisasi koperasi sebagai berikut :

- 1). Koperasi adalah perkumpulan orang-orang (*association persons*).
- 2). Penggabungan orang-orang tersebut didasarkan pada sukarela (*valountarily joined together*).
- 3). Terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai (*to achieve a common economic end*).
- 4). Koperasi yang dibentuk adalah suatu organisasi bisnis (badan usaha) yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis (*formation of a democratically controlled business organization*).
- 5). Terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan (*making equitable contribution to the capital required*).

6). Anggota koperasi menerima resiko dan manfaat secara seimbang

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
(accepting a fair share of the risk and benefits of the undertaking).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan, bahwa organisasi koperasi sebagai badan usaha, maka koperasi tetap tunduk pada kaidah-kaidah perusahaan dan prinsip-prinsip ekonomi yang berlaku. Mengacu pada konsepsi sistem yang bekerja pada suatu badan usaha, maka koperasi juga merupakan kombinasi dari manusia, aset-aset fisik dan non fisik, informasi dan teknologi. Oleh karena itu, koperasi harus dapat menghasilkan keuntungan dalam mengembangkan organisasi usahanya.

Model dasar dari suatu perusahaan bisnis diperoleh dari teori perusahaan (*theory of firm*). Teori perusahaan menekankan bahwa perusahaan perlu menetapkan tujuan, sehingga dengan demikian perusahaan dapat menentukan apa yang harus dilakukan, menyusun program aksinya, menetapkan sasarannya, menyusun indikator keberhasilannya, serta strategi dan taktik apa yang harus dilaksanakan

Konsep organisasi koperasi dan organisasi perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebagai wadah berkumpulnya lebih dari dua orang untuk mengkoordinasikan potensi sumber daya yang dimiliki masing-masing diarahkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian konsep dan model untuk mencapai tujuan organisasi yang efisien dan efektif yang diterapkan pada organisasi perusahaan dapat juga diterapkan pada organisasi koperasi.

Penelitian tentang sumber daya manusia yang berbasis pendekatan komitmen organisasi kepada karyawan secara eksplisit masih terbatas pada obyek organisasi perusahaan dan belum ada yang meneliti pada organisasi koperasi. Sebagian besar penelitian sumber daya manusia biasanya langsung mengarah pada praktek manajemen dan hanya secara tidak langsung mengkaitkan dengan budaya pada perusahaan. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang mengkaitkan antara komitmen organisasi kepada karyawan dengan kinerja.

Govindarajan dan Gupta (1985) menemukan hubungan positif antara pemberian bonus dengan efektivitas penetapan strategi harvest kinerja. Hasil penelitian ini mengemukakan, bahwa pemberian bonus yang tinggi kepada karyawan yang berprestasi pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Penelitian tersebut memberikan gambaran, bahwa pemberian target bonus yang tinggi kepada karyawannya dalam komitmen manajemennya ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dengan demikian komitmen organisasi karyawan melalui pemberian bonus yang tinggi akan mendongkrak kinerja perusahaan.

Givindarajan (1988), Fisher (1990), mengembangkan penelitiannya dengan pendekatan strategi *cost leadership* yang dipakai perusahaan akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian anggaran.

Penelitian ini menemukan, bahwa perusahaan yang menggunakan sistem kontrol output strategi *cost leadership* mampu meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasi kepada karyawan yang jelas dan konsisten akan pemberian penghargaan.

Organ and Konovsky (1989), Orielly and Chatman (1986) menemukan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan menghasilkan perilaku kewarganegaraan yang lebih baik dari para pekerja, yaitu lebih berdedikasi kepada perusahaan dan usaha yang baik melebihi persyaratan pekerjaan minimum.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan, bahwa komitmen organisasi yang dibangun secara konsisten kepada karyawan warganegara dimana perusahaan dijalankan akan dapat memberikan kontribusi terhadap kenaikan kinerja perusahaan secara signifikan. Artinya bahwa perhatian yang ditujukan kepada karyawan yang memiliki identitas warga negara merasa mendapatkan jaminan atas kelangsungan bekerja sehingga kepuasan kerja karyawan memberikan sumbangan dalam turut memacu peningkatan kinerja perusahaan. Keadaan ini banyak dilakukan kepada karyawan perusahaan di Jepang.

Mohrmen *et al.*, (1988), Eisenberger *et al.*, (1990), Shore and Wayne (1993) membuktikan bahwa dengan OCE akan membuat karyawan lebih berhati-hati dan teliti dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal tersebut menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif, dan inovasi pekerja yang lebih besar, bahkan dengan tidak adanya *reward* langsung.

Rasa ikut memiliki juga merupakan komitmen yang diciptakan manajemen perusahaan dalam upaya memacu karyawannya bekerja lebih efisien karena ke hati-hatian dan ketelitiannya. Karena rasa ikut memiliki perusahaan sehingga maju mundurnya perusahaan tergantung dari hasil kerja mereka. Keadaan ini mungkin berlaku bagi perusahaan yang sudah maju dan skala usahanya termasuk kriteria besar.

Dari literatur dan beberapa peneliti yang dimuat dalam jurnal karya ilmiah yang berpandangan berdasarkan sumber daya perusahaan memfokuskan sumber daya manusia (*human resource*) sebagai sumber daya paling penting dalam keunggulan bersaing (Hall, 1993; Lado *et.al.*, 1992; Lado and Wilson, 1994; Miller and Shamsie, 1996).

Berdasarkan hasil penelitian mereka tersebut, menyimpulkan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi aset yang besar jika manusia dimotivasi untuk menggunakan inisiatif mereka demi keuntungan organisasi dan jika mereka menunjukkan loyalitas kepada perusahaan.

Dedikasi yang tinggi para karyawan dapat datang dari komitmen perusahaan kepada karyawan terhadap pemberian kompensasi dan kesempatan pengembangan karier mereka (Barney, 1991, Choi, 1990, Mowday *et al.*, 1984).

Komitmen perusahaan melalui dedikasi yang tinggi dan diimplementasikan dalam bentuk pemberian kompensasi dan pemberian kesempatan pengembangan karier bagi karyawan yang berprestasi akan mendorong karyawan untuk berkompetisi untuk mendapatkan kesempatan tersebut, sehingga dengan adanya kompetisi yang sehat akan berpengaruh terhadap kenaikan produktivitas yang lebih besar dalam perusahaan.

Selanjutnya Choi (1994) mengemukakan konsep, bahwa dengan adanya komitmen organisasi kepada karyawan yang tinggi, maka para anggota akan mendapat dukungan emosional dengan memihak kepada satu komunitas dalam organisasi dan mereka akan membagi rasa kebersamaan dan dedikasi untuk kelompok dalam ikatan emosional sehingga dapat menjadikan motivator dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kelompok, memudahkan kolaborasi yang efektif dalam menghasilkan inisiatif.

Konsep tersebut dikembangkan oleh Whitney (1994) dengan membuktikan bahwa berkenaan dengan membangun kompetensi bahwa karyawan dengan rasa komunitas mempunyai dorongan kuat untuk bekerjasama dalam koordinasi dan integritasi sumberdaya dan keahlian perusahaan yang lebih baik dan juga untuk membangun kompetensi khusus.

Kerjasama antar karyawan dalam melakukan pekerjaan dapat memudahkan pengembangan dan penyebaran pengetahuan di dalam perusahaan, sehingga dapat meningkatkan proses pembelajaran dalam organisasi perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan Lee and Miller (1999) yang dilakukan pada perusahaan di Korea menunjukkan, bahwa OCE dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan perusahaan sehingga secara langsung berpengaruh terhadap kinerja keuangannya.

Penelitian di Indonesia juga banyak yang dilakukan untuk membuktikan fenomena sumber daya manusia perusahaan dalam kaitannya dengan motivasi dan kinerja perusahaan melalui kajian komitmen

perusahaan kepada karyawannya membuktikan pengaruh yang signifikan, untuk penelitian yang mengkaji secara empirik tentang komitmen organisasi kepada karyawan diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Biantoro (2002). Penelitian yang dilakukan untuk disertasinya tentang pengaruh variabel praktek manajemen terhadap budaya dan kinerja perusahaan aneka logam di Jawa Timur. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor praktek manajemen dan budaya berpengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja. Budiwibowo, (2003) menyimpulkan dari hasil penelitiannya, bahwa perusahaan yang mempunyai komitmen terhadap karyawan pada perusahaan manufaktur besar yang tercatat pada *Standard Trade & Industry Directory of Indonesia* (STDI) menunjukkan bahwa sebelum diterapkan komitmen dan setelah dilakukan komitmen organisasi ternyata berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sehingga meningkatkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2.13.3. Konsep Budaya Organisasi

Budaya sebagai suatu output adalah potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung di dalam suatu organisasi atau perusahaan, pada suatu saat. Piti Sithi-Amnuai (1989) memberikan definisi budaya organisasi sebagai :

A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaption and internal integration.

Menurut definisi tersebut terdapat kata kunci (indikator), yaitu *basic*, *assumption*, *belief*, *shared* dan *learn*. Kata *basic assumption* menunjukkan

dasar kualitas dan posisi anggapan yang bersangkutan, sedangkan *belief* merupakan dasar anggapan yang dipercayai, yang selanjutnya berbagi nilai yang sama kepada anggota di dalam organisasi melalui proses pembelajaran, baik dari pengalaman maupun peniruan dari luar yang dianggap baik.

Matsumoto (1996) mengemukakan konsep, bahwa budaya organisasi mempengaruhi tujuan, struktur, dan fungsi organisasi serta sikap, nilai, dan tingkah laku karyawan, sehingga mempengaruhi perbedaan perilaku kerja antara karyawan yang berbeda budaya yang disebabkan oleh nilai-nilai yang menjadi dimensi nilai kerja individu tidak sama.

Dalam beberapa konsep dan hasil kajian empirik jarang dijumpai istilah budaya kerja secara eksplisit. Namun istilah budaya kerja sebenarnya adalah operasionalisasi dari budaya organisasi yang mempunyai implikasi terhadap pembentukan proses manajerial untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang membentuk perilaku manajerial akan berhubungan dengan budaya kerja, budaya kerja sebagai operasionalisasi budaya organisasi yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan yang hendak diwujudkan secara bersama-sama komponen dalam organisasi (Ndraha, 2003:111).

Konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai budaya (*culture*). Menurut Hofstede (1994), budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok

sosial lain. Sebelumnya Hofstede, (1980:34) memberikan istilah *the collective mental programming* atau *software of mind* untuk membentuk keseluruhan pola tersebut. Mental program atau *culture* suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan sosial (antara lain : negara, daerah, tempat kerja, sekolah, dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang dialami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan.

Proses terbentuknya pola pikir, perasaan, dan tindakan tersebut dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer yang sistematis sehingga dapat membentuk suatu sistem dalam pekerjaan.

Culture (budaya) mengacu kepada karakteristik cara melakukan sesuatu dan perilaku bahwa orang di suatu daerah mengembangkannya sepanjang waktu (Cascio, 1992:622). Kadangkala budaya perusahaan didefinisikan pula sebagai budaya organisasi (*organization culture*) yakni menggariskan perilaku yang tepat, mengikat dan memotivasi individu serta menegaskan solusinya saat terjadi keraguan (Turner, 1990:11). Budaya mengatur cara bagaimana perusahaan memproses informasi, hubungan internal dan nilai-nilai (*values*).

Setiap karakteristik ini terjadi secara berkelanjutan (*continous*). Menilai organisasi yang berdasarkan pada 10 karakteristik akan menghasilkan gambaran lengkap terhadap budaya organisasi. Gambaran ini akan menjadi dasar memahami pengertian kebersamaan (*shared*) yang dimiliki anggota terhadap organisasinya, bagaimana segala sesuatunya dikerjakan dan cara dimana anggota diharapkan berperilaku.

Lebih lanjut sepuluh klasifikasi utama yang dapat menolong manajer menilai bermacam budaya dan menguji pegawainya dengan cara yang

IRP EDPUSATAKAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

lebih sistematis. Dalam praktek sumber daya manusia yang dijabarkan dalam suatu kerja sistematis terdiri dari 10 klasifikasi utama, menurut Cascio, 1992:644), yakni 1) rasa tentang diri dan ruang (*sense of self and space*), 2) pakaian dan penampilan (*dress and appearance*), 3) makanan dan kebiasaan makan (*food and eating habits*), 4) komunikasi dan bahasa (*communication and language*), 5) waktu dan sikap terhadap waktu (*time and time sense*), 6) hubungan (*relationship*), 7) nilai dan norma (*values and norms*), 8) keyakinan dan sikap (*beliefs and attitudes*), 9) motivasi kerja dan prakteknya (*work motivation and practices*), 10) proses mental dan pembelajaran (*mental processes and learning*), antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Jati diri dan lingkungan (*sense of selfing space*) merupakan suatu cara yang unik untuk melaksanakan tugas. Identitas diri bisa ditunjukkan dengan sikap yang sederhana atau menonjol. Seperti kalau di Amerika meningkatkan kemandirian dan kreativitas, sedangkan di Jepang menekankan pada hubungan kerjasama dan kenyamanan. Amerika mempunyai/menciptakan lingkungan yang ditandai terdapat jarak diantara orang disisi lain menginginkan kedekatan.
- 2) Pakaian dan penampilan (*dress and apperance*) adalah pakaian dan asesorisnya. Beberapa budaya mempunyai pakaian adat, seperti Jepang dengan kimono, India dengan turban (kain sari), sedangkan Polynesia dengan pakaian sarung. Kosmetik menjadi semakin populer dan dapat diterima sebagaimana penggunaan *cologne* dan *after shave lotion* oleh para pria.

- 3) Makanan dan kebiasaan makan (*food and eating habits*) adalah cara memilih makanan, menyiapkan, menyampaikan dan kebiasaan makan berdasarkan budaya. Cara makan dengan langsung menggunakan tangan yang biasanya ditemui di Timur Tengah, bisa dianggap cara makan suku nomaden masa lalu oleh orang Barat, padahal perilaku tersebut adalah bagian dari tuntunan agama dan tradisi budaya mereka.
- 4) Komunikasi verbal dan non verbal, artinya pada masyarakat yang berbeda budayanya, seperti misalnya meja, untuk orang Amerika artinya adalah menerima sesuatu dan menyimpan, sedangkan untuk orang Inggris artinya mendiskusikan sesuatu. Isyarat non verbal juga mempunyai arti yang berbeda, di Amerika kalau seseorang tidak menatap mata orang yang diajak bicara akan menimbulkan kecurigaan disebut dengan "Si mata meleng", sedangkan di negara lain bisa dianggap melakukan penyerangan.
- 5) Waktu dan sikap terhadap waktu (*time and time sense*) adalah suatu keadaan masyarakat tentang waktu, di Amerika waktu adalah uang, sedangkan di negara lain keterlambatan pada pertemuan adalah sesuatu yang lumrah.
- 6) Hubungan (*relationship*) adalah terjadinya hubungan antara manusia itu di latar belakang oleh umur, jenis kelamin, status hubungan keluarga, bisa berdasarkan kekayaan, kearifan dan kekuasaan. Pada suatu budaya terdapat hubungan yang hangat tetapi pada budaya yang lain ditunjukkan dengan menjaga jarak.

Pada budaya tertentu wanita harus berperilaku tertutup dan bersikap berbeda, tetapi pada budaya lain wanita diberlakukan sama.

- 7) Nilai dan norma (*values and norms*) merupakan budaya yang dibangun dari norma, atau disebut dengan kebiasaan setempat. Manajer internasional menghindari dari bahaya/resiko, contoh adalah: mempertimbangkan akibat dari nilai dan norma pada cara bernegosiasi.
- 8) Keyakinan dan sikap (*beliefs and attitudes*) adalah dimensi yang paling penting dalam kehidupan manusia. Pada budaya barat umumnya dipengaruhi oleh *yudeo-cristian* dan sebagian Timur budayanya Islam, Cina dan India adalah Budha. Budaya itu nampak pada pekerjaan yang sedang dikerjakan, pekerjaan itu menunjukkan cara bagaimana melayani Tuhan dan manusia, dan ini ditunjukkan pada komitmen moral dan kualitas kerja.
- 9) Motivasi kerja dan prakteknya (*work motivation and practices*) adalah pengetahuan tentang motivasi pekerja dalam budaya dikombinasikan dengan pengetahuan tentang apa itu arti hidup adalah hal yang penting untuk manajer internasional.
- 10) Proses mental dan pembelajaran (*mental proceses and learning*) menurut ahli Antropologi menemukan perbedaan yang besar tentang proses belajar pada budaya yang berbeda. Ada budaya yang mendorong pemikiran yang abstrak dan konseptualisasi pada budaya lainnya menekankan pada menghapuskan kenangan dan belajar. Cina, Jepang, dan Korea menulis

berdasarkan *ideograms* atau gambar tulis. Di pihak lain Inggris berdasarkan IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA pada mempraktekkan menggunakan kata. Dunia barat berpikiran linear dan logis seperti dari A, lalu ke B, C, dan ke D. Di Arab dan Cina berlaku pemikiran non linear dan ini berdampak pada proses negosiasi. Misalnya dari A bisa terus ke C, kembali ke B dan ke D. Hal ini membuat frustrasi pada dunia barat karena tidak logis. Manajer yang tidak mengantisipasi perbedaan ini dapat mengambil kesimpulan keliru yang hasilnya menjadi tidak terduga.

Setiap karakteristik ini terjadi berkelanjutan (*continuum*). Menilai organisasi berdasar pada sepuluh karakteristik akan menghasilkan gambaran lengkap terhadap budaya organisasi. Gambaran ini akan menjadi dasar memahami pengertian kebersamaan (*shared*) yang dimiliki anggota terhadap organisasinya, bagaimana segala sesuatunya dikerjakan dan cara dimana anggota diharapkan berperilaku.

Menurut konsep yang dikemukakan oleh Robbin (1993:43), bahwa keberhasilan sumber daya pada tingkat organisasi terdapat empat variabel bebas, yaitu struktur dan disain organisasi, budaya organisasi, kebijaksanaan pengembangan sumber daya, dan tekanan pekerja (*work stress*). Pengembangan konsep budaya organisasi tersebut dalam kajian empirik telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang menerapkan konsep sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Biantoro (2002) menemukan dari hasil penelitiannya, bahwa praktek manajemen dan budaya berpengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja karena dapat memotivasi karyawan.

2.13.4. Teori Strategi

Menurut Stoner and Freeman (1992:194) konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu : 1) perspektif apa yang ingin dilakukan oleh suatu organisasi (*intends to do*), dan 2). perpektif pada akhirnya apa yang dilakukan suatu organisasi (*eventually does*).

Merujuk pada konsep perspektif pertama, strategi dapat diartikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya melalui peranan manajer dalam merumuskan strategi organisasi, sedangkan perspektif ke dua diartikan sebagai pola respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Pumpin, (1995:9) merumuskan beberapa aturan strategi sebagai berikut :

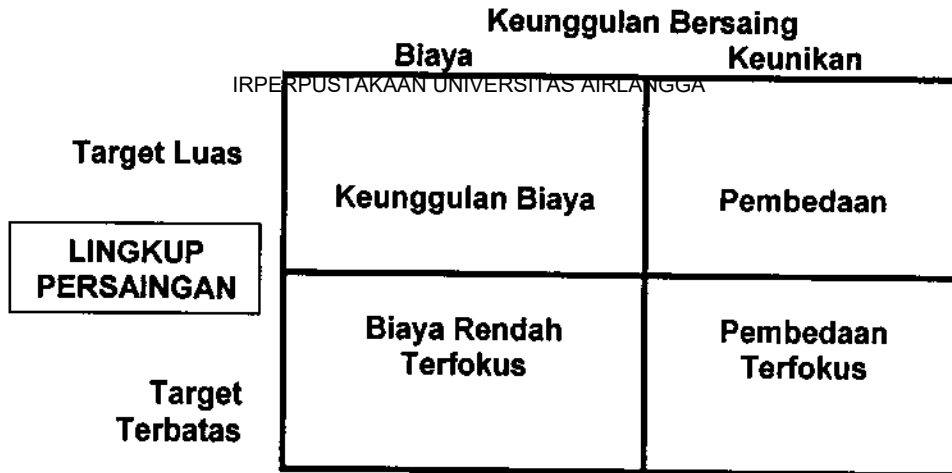
- 1). Pemusatan Kekuatan Jajaran (*forces*).
- 2). Pemusatan pada kekuatan dan pemanfaatan kesempatan untuk melakukan sinergi.
- 3). Penggunaan kesempatan dalam lingkungan dan pasar.
- 4). Menyesuaikan tujuan dengan sumber daya.
- 5). Kesatuan doktrin.

Rumusan aturan strategi Pumpin diarahkan pada pemusatan kekuatan jajaran dalam perusahaan untuk memanfaatkan peluang pasar secara sinergis dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki dengan doktrin untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai.

Hitt *et al.*, (1997:113) menyatakan bahwa perusahaan dapat menggunakan sebuah strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari pesaing-pesaingnya dan mendapatkan *return* di atas rata-rata. Strategi ini dikenal dengan strategi generik (*generic strategy*) karena semua bisnis maupun industri dapat menggunakannya, baik itu perusahaan rekayasa, perusahaan jasa, maupun perusahaan non profit. Strategi ini memiliki empat pendekatan dasar kompetitif generik yaitu ; *cost leadership strategy* (strategi keunggulan biaya), *defferentiation strategy* (strategi pembedaan), *low price focus strategy* (strategi biaya rendah terfokus) dan *differentiation focus strategy* (strategi pembedaan terfokus).

Setiap strategi generik menghasilkan sebuah keputusan perusahaan yang konsisten dengan pilihan produk, pasar dan distinktif kompetensinya. Bagi perusahaan yang memilih keunggulan bersaing dengan perusahaan lainnya, harus mengetahui posisi pesaingnya secara cermat. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus memposisikan strategi yang pilihan harus hati-hati dan cermat sebelum melakukan persaingan. Jika strategi yang digunakan salah dalam memposisikan, maka justru akan merugikan perusahaan itu sendiri.

Porter (1985) yang diadopsi oleh Hitt *et al.*, (1997:122) membagi empat pendekatan strategi generik dalam bentuk matrik seperti disajikan pada Gambar 2.5 berikut.



Gambar 2.6 : EMPAT STRATEGI GENERIK

Sumber : Hitt *et al.*, 1997:122

Dalam Gambar 2.6 memperlihatkan darimana perusahaan memilih untuk menetapkan dan menggali keunggulan bersaing dalam suatu industri. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan bersaing dalam banyak segmen konsumen dalam industri saat menerapkan baik strategi keunggulan biaya maupun perbedaan. Sebaliknya, melalui penerapan strategi fokus, perusahaan mencari baik keunggulan biaya maupun keunggulan perbedaan dalam segmen konsumen yang terbatas. Sebagai kombinasi, karakteristik struktural lima kekuatan persaingan memastikan strategi generik tertentu adalah mungkin dalam beberapa industri, tetapi tidak dalam industri lainnya.

Selanjutnya masih menurut Hitt *et al.*, (1997:182), bahwa inti dari dilakukannya deversifikasi oleh suatu perusahaan ialah saat mereka memiliki kelebihan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti yang memiliki berbagai manfaat. Argumen yang sangat mendukung dilakukannya diversifikasi adalah bahwa manajer perusahaan tersebut memiliki keahlian

manajemen umum yang unik yang dapat digunakan untuk menciptakan strategi multi bisnis dan meningkatkan daya saing strategisnya.

Strategi kompetitif, berarti secara hati-hati memilih sekelompok aktifitas yang berbeda untuk memberikan gabungan nilai yang unik. Intisari dari strategi adalah dalam aktifitas, memilih aktifitas secara berbeda atau melaksanakan aktifitas berbeda dengan pesaing. Jika tidak strategi tidak lain hanya merupakan slogan pemasaran yang tidak akan menahan kompetisi.

Strategi kompetitif adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan dalam arena bisnis suatu industri. Strategi kompetitif merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, di arena berlangsungnya persaingan, dan akan menentukan tingkat laba untuk pengambilan modal (Porter, 1985).

Penerapan strategi keunggulan biaya memungkinkan perusahaan akan mendapatkan laba tinggi dalam kurun waktu tertentu, kelemahan strategi keunggulan biaya yang tidak disertai dengan strategi pembedaan juga mempunyai konsekuensi resiko akan terjadinya inovasi teknologi oleh pesaingnya. Inovasi akan memungkinkan pesaing memproduksi dengan biaya lebih rendah daripada produsen yang pada mulanya lebih unggul. Oleh karena perusahaan fokus pada penekanan pada biaya agar semakin rendah, maka perusahaan akan gagal untuk mendeteksi perubahan signifikan dalam kebutuhan konsumen atau usaha pesaing untuk membedakan produk yang sebenarnya bersifat komoditif.

2.13.5. Teori Partisipasi

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosi seseorang dalam situasi kelompok yang mendorong seseorang untuk memberikan kontribusi dan ikut bertanggung jawab atas pencapaian tujuan kelompok (Fathorrazi, 2004).

Dalam suatu organisasi koperasi anggota mempercayakan tugas manajemen pada pengurus dan manajer, maka dimungkinkan timbul masalah dalam partisipasi. Masalah ini dapat timbul karena-hal berikut :

- 1). Keinginan yang berbeda antara anggota dan pengurus/manajer.
Hal ini terjadi, misalnya manajer menginginkan gaji tinggi dan bonus, sedangkan anggota menginginkan sebaliknya,
- 2). Kemampuan ke dua belah pihak berbeda. Pada umumnya manajer mempunyai profesionalisme yang lebih dibandingkan dengan anggota,
- 3). Adanya faktor informasi, manajer/pengurus mempunyai informasi yang lebih dibandingkan dengan anggota, akibatnya anggota tidak dapat mengawasi pengurus/manajer dengan baik.
- 4). Adanya faktor biaya. Untuk mengawasi pengurus/manajer tentu diperlukan biaya dan lain-lain.

Atas dasar pertimbangan tersebut, maka anggota harus berperan aktif dalam koperasi. Apabila anggota tidak berperan aktif dalam manajemen koperasi, maka dapat mengakibatkan menurunnya kinerja koperasi.

Korten (1980:495) mengemukakan teori partisipasi yang dikenal dengan *Three Angle Fit of Participation*, teori ini menjelaskan, bahwa harus ada kesesuaian antara permintaan anggota dengan keputusan manajemen, dan hendaknya ada kesesuaian antara kebutuhan anggota dengan output yang dihasilkan dari program. Demikian pula kesesuaian antara tugas yang dibebankan oleh rencana program terhadap kemampuan dari pengurus itu sendiri.

Anggota mempunyai permintaan, sedangkan manajemen melakukan pengambilan keputusan, sehingga ada kesesuaian antara permintaan anggota dengan hasil keputusan manajemen. Anggota mempunyai kebutuhan, sedangkan rencana program akan menghasilkan *output*, maka harus ada kesesuaian antara kebutuhan anggota dengan *output* yang dihasilkan dari program. Demikian pula harus ada kesesuaian antara tugas yang dibebankan dalam rencana program kepada pengurus dengan kemampuan dari pengurus itu sendiri. Apabila tidak ada kesesuaian diantara ketiganya, maka partisipasi tidak akan efektif. Peningkatan partisipasi anggota akan memberikan keuntungan bagi koperasi, karena adanya :

- 1). Kebebasan untuk masuk/keluar menjadi anggota.
- 2). Demokrasi dalam kepengurusan.

Kebebasan untuk keluar masuknya anggota dalam organisasi koperasi merupakan pencerminan manfaat koperasi bagi para anggotanya, Apabila anggota koperasi lebih banyak yang keluar daripada yang masuk, maka diartikan bahwa koperasi belum dapat memberikan kemanfaatan bagi

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

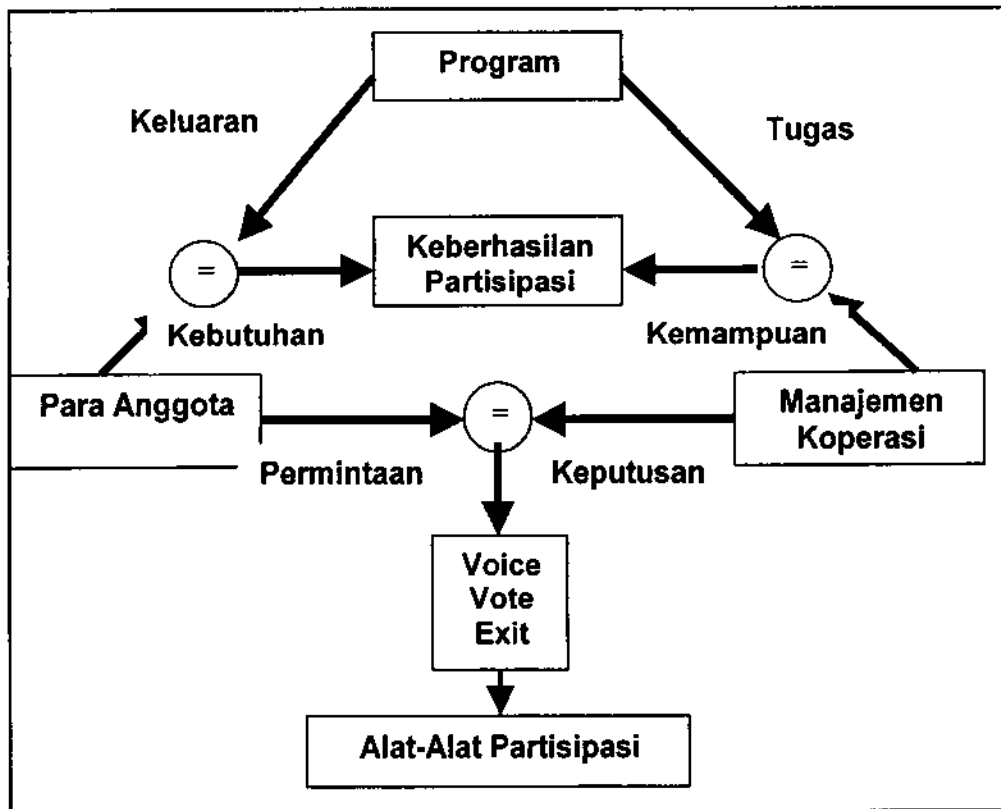
anggotanya. Keleluasaan anggota untuk mengemukakan ide (*voice*), mendapatkan hak suara (*vote*). Oleh karena kebebasan tersebut, maka anggota dapat mengundurkan diri dari partisipasinya (*exit*) yang pada akhirnya apabila tidak ada kesesuaian secara timbal balik antara pengurus/manajer dengan anggota dalam mekanisme pengelolaan usaha koperasi, maka akan berakibat rendahnya partisipasi yang selanjutnya program-program koperasi tidak dapat direalisasikan sesuai dengan tujuannya.

Dalam konsep *Three Angle Fit of Participation* dari Korten pada dasarnya menekankan pada tiga unsur dalam memacu partisipasi anggota untuk keberhasilan suatu organisasi koperasi, yaitu ;

- 1). Program yang disesuaikan kebutuhan anggota koperasi,
- 2). Program yang disesuaikan dengan kemampuan manajemen koperasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi perencanaan hingga dalam pengambilan keputusan,
- 3). Sarana yang dikembangkan untuk memberikan kebebasan kepada para anggota dalam hal hak suara, melakukan voting, dan kebebasan keluar dari keanggotaan koperasi dengan cara yang obyektif dan transparan. Partisipasi aktif anggota dapat diukur dengan frekwensi keterlibatan anggota dalam organisasi koperasi, jadi semakin tinggi frekwensi keterlibatan anggota dalam koperasi, maka semakin banyak aktifitas yang dapat dilakukan yang pada akhirnya akan memacu tingkat kemampuan koperasi dalam melakukan usahanya.

Terori partisipasi yang dikemukakan Korten mengandung arti partisipasi anggota yang difokuskan pada proses partisipasi dalam konstributif anggota kepada keberhasilan koperasi ditinjau dari sudut kelangsungan organisasi. Adapun partisipasi anggota dalam bentuk aktifitas ekonomi tidak dijelaskan secara eksplisit dalam konsep Korten, sehingga konsep ini cenderung memandang koperasi sebagai lembaga sosial, sedangkan aspek ekonomi koperasi sebagai badan usaha dipandang sebagai obyek perjuangan.

Secara skematis teori *Three Angle Fit of Participation* tersebut dapat ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut .



Sumber : David C. Korten, 1980 : 495 (dalam Fathurrozi, 2004)

GAMBAR 2.7 : THREE ANGLE FIT OF PARTICIPATION

2.13.6. Teori Motivasi

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Teori motivasi yang dikemukakan pada uraian terdahulu diacu sebagai dasar berpijak dalam penelitian ini yang berorientasi pada motivasi kerja karyawan sebagai variabel antara dalam mencapai kinerja koperasi.

Motivasi adalah suatu proses peningkatan intensitas, pengarahan, dan ketekunan yang dilakukan secara terus menerus oleh seseorang dalam upaya untuk mendapatkan sesuatu yang tujuan yang diinginkan (Mitchell, 1997). Apabila motivasi dilakukan secara bersama-sama pada anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pada pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pada mulanya teori motivasi dikenalkan pada tahun 1950 yang berkembang menjadi *motivation concepts*. Ada tiga teori khusus yang dikenal pada periode tersebut, walaupun banyak tekanan dan pertanyaan atas validitas teori tersebut, namun hingga saat ini kita ketahui teori tersebut masih dianggap paling baik untuk diterapkan dalam memotivasi pegawai. Teori-teori dimaksud adalah ; teori hirarki kebutuhan (*hierarchi of needs theory*) yang dikemukakan oleh A.H. Maslow (1954), teori Maslow menekankan pada pemenuhan kebutuhan manusia, pada dasarnya manusia akan termotivasi untuk mencapai kepuasan berdasarkan lima jenjang kebutuhan, yaitu : kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), apabila kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi maka selanjutnya termotivasi untuk mencapai pemenuhan kebutuhan keamanan (*safety needs*), setelah kebutuhan keamanannya terpenuhi, maka termotivasi untuk memenuhi

kepuasannya mencapai kebutuhan sosial (*social needs*), selanjutnya setelah kebutuhan sosial terpuaskan, maka memotivasi dirinya untuk mencapai kepuasan kebutuhan akan status diri dalam kehidupan sosialnya, dan seterusnya memotivasi untuk mencapai kepuasan dalam memenuhi kebutuhan aktualisasi diri.

Teori X dan Y atau sering disebut *motivation-hygiene theory*) yang dikemukakan oleh Mc McGregor, 1960:115), teori ini mengemukakan konsep bahwa dalam teori "X" pada dasarnya manusia merupakan makhluk yang kontradiktif, yakni sering bertentangan antara satu dengan yang lain, oleh karena itu rata-rata manusia tidak suka dengan pekerjaan dan cenderung untuk menghindari. Akan tetapi jika mempunyai keinginan maka ia termotivasi untuk mendapatkannya. Rata-rata manusia perlu dimotivasi dan diarahkan untuk memanfaatkan potensi dirinya lebih berdaya guna.

Teori dua faktor (*two-factor theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) adalah teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Menurut teori ini, faktor-faktor yang berperan terhadap sebagai motivator terhadap pegawai terdiri dari :

- 1). Keberhasilan pelaksanaan (*Achievement*).
- 2). Pengakuan (*recognition*).
- 3). Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).
- 4). Tanggungjawab (*responsibility*).
- 5). Pengembangan (*advancement*).

Teori-teori tersebut merupakan dasar pengembangan teori motivasi kontemporer seperti; ERG theory yang dikemukakan Clayton Alderfer

(1969 : 142), teori ini merevisi teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan Maslow. Argumen dari teori ini menyatakan, bahwa pada dasarnya kebutuhan manusia dibagi dalam tiga kelompok kebutuhan pokok (*core needs*), yaitu : eksistensi (*existence*), hubungan antar manusia (*relatedness*), dan pertumbuhan (*pertumbuhan*).

Teori hirarki kebutuhan sangat penting digunakan sebagai rujukan dalam pembahasan hasil penelitian, mengingat teori kebutuhan manusia merupakan teori dasar yang dikembangkan dalam manajemen sumber daya manusia.

Teori kebutuhan McClelland, 1975 (dalam Robbins, 2001:162), mengemukakan teori kebutuhan (*McClelland's theory of needs*), teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan, yaitu : kebutuhan untuk mencapai hasil (*Need for achievement*), kebutuhan untuk berkuasa (*Need for power*), kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*).

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland pada dasarnya merupakan pengembangan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow sebelumnya. Teori tersebut menggunakan pendekatan pengembangan kebutuhan kejiwaan manusia yang disesuaikan dengan kondisi perkembangan lingkungannya.

Cognitif Evaluation Theory merupakan teori motivasi yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitian yang diajukan oleh Charms (1968), dan didukung oleh Deci (1975), Campbell (1977), Abrams (1981), Jordan (1993). Teori ini mengemukakan, bahwa jika *extrinsic reward* ditingkatkan dari sebelumnya dimaksudkan untuk mengurangi *intrinsic*

reward, maka justru akan mengurangi seluruh motivasi kerja dalam suatu organisasi.

Teori *Cognitif Evaluation* yang dikemukakan oleh Charm (1968) tersebut realitis dengan kondisi pada karyawan organisasi koperasi, karena pada umumnya karyawan koperasi masih memerlukan *intrinsic reward*, oleh karena itu imbalan dalam bentuk uang sangat diperlukan dibanding dengan imbalan berupa penghargaan.

Chambell *et al.* (1970:340) yang dikutip oleh Gibson (1996:93), mengemukakan teori motivasi berhubungan dengan arah perilaku, kekuatan respon (usaha) setelah seseorang memilih tindakan tertentu, dan kelangsungan perilaku atau seberapa lama orang tersebut berperilaku menurut cara tertentu.

Konsep tersebut memberikan gambaran, bahwa motivasi seseorang untuk melakukan tindakan didorong oleh komitmen yang diberikan oleh organisasi secara konsisten, sehingga secara timbal balik seseorang akan bertindak atas komitmen yang disepakati.

Dessler (1986:328) mengungkapkan bahwa konsep motivasi bisa dianggap sederhana dan dapat pula dianggap sebagai masalah yang kompleks. Dianggap sederhana karena pada dasarnya lebih mudah untuk dimotivasi dengan cara memenuhi apa yang menjadi keinginannya. Namun menjadi masalah kompleks karena sesuatu yang dianggap penting seseorang belum tentu bagi orang lain.

Pada umumnya para ahli psikologis membagi teori motivasi atas dua kelompok yaitu teori isi (*content theory*) dan teori proses (*proses theory*). Teori isi seringkali disebut sebagai kepuasan karena mencoba untuk

menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang. Teori ini biasanya memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Dalam teori proses biasanya diuraikan dan dianalisis bagaimana suatu perilaku digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan.

Dalam konteks penelitian ini penulis menggunakan pendekatan teori harapan dari Vroom. Alasan digunakannya teori harapan karena sebagaimana dikatakan oleh Mitchell (1982) bahwa pada prakteknya menganjurkan untuk menerapkan prinsip kompensasi (*reward*) yang berkaitan dengan perilaku serta harus dilaksanakan secara konsisten, yang tentunya sangat relevan dengan topik penelitian ini.

Konsep teori motivasi menurut Vroom (dalam Gibson, 1996:145) menyebutkan sebagai proses pilihan diantara beberapa alternatif kegiatan sukarela. Menurut pandangannya sebagian besar perilaku dianggap berada dibawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi. Untuk memahami teori harapan ini ada beberapa istilah penting yang harus dipahami.

- 1) Hasil tingkat pertama dan tingkat kedua (*first and second levels outcomes*). Hasil tingkat pertama merupakan hasil yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil tersebut meliputi produktivitas, keabsenan, pergantian karyawan, dan mutu produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah hasil berupa kejadian (penghargaan atau hukuman) yang kemungkinan diakibatkan oleh hasil tingkat pertama, seperti kenaikan upah, penerimaan atau penolakan dari kelompok, dan promosi.

- 2). Instrumentalitas (*instrumentality/I*). Instrumentalitas berkaitan dengan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama akan berhubungan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengatakan bahwa instrumentalitas dapat mempunyai nilai -1 sampai dengan $+1$. Nilai -1 adalah menunjukkan suatu persepsi bahwa pencapaian hasil tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Sedangkan hasil nilai $+1$ menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama adalah perlu dan cukup agar hasil kedua dapat terjadi. Mengingat bahwa hal ini adalah mencerminkan suatu hubungan atau asosiasi, maka hal tersebut dipandang dalam ukuran korelasi.
- 3). Valensi (*valence / V*). Valensi berkaitan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu, suatu hasil akan mempunyai valensi positif apabila lebih disenangi, dan mempunyai valensi negatif apabila tidak disenangi. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila hasil tersebut bagi individu tidak bernilai untuk dicapai atau tidak dicapai. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua, misalkan seseorang mungkin memilih menjadi karyawan yang tinggi prestasi kerjanya (hasil tingkat pertama), karena itu, ia berpendapat bahwa hal itu akan menyebabkan kenaikan upah (hasil tingkat kedua).
- 4). Harapan (*expectance / E*). Harapan berkaitan dengan keyakinan individu mengenai kemungkinan subyektif bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Harapan dapat mempunyai nilai yang berkisar dari nol, yang menunjukkan tidak

adanya kesempatan bahwa suatu hasil akan terjadi setelah adanya perilaku atau tindakan. Kemudian akan bernilai +1 apabila hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan ini biasanya dinyatakan dalam probabilitas.

- 5). Kekuatan (*Force / F*). Istilah *force* disamakan dengan motivasi. Maksud teori harapan adalah menilai besar dan arah dari semua kekuatan yang mempengaruhi individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan.
- 6). Kemampuan (*Ability / A*). Istilah kemampuan berkaitan dengan potensi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau tugas, dimana potensi bisa jadi dimanfaatkan atau bisa jadi tidak dimanfaatkan. Potensi adalah berhubungan dengan kemampuan fisik seseorang untuk melakukan tugas dan bukan apa yang akan dikerjakan.

Selanjutnya Vroom mengemukakan bahwa ke enam istilah tersebut dapat diintegrasikan ke dalam tiga prinsip utama, yaitu :

- 1). $P = f (M \times A)$. Prestasi (P) merupakan fungsi dari perkalian antara motivasi (M) atau kekuatan (F) dengan kemampuan (A).
- 2). $M = f (V_1 \times E)$. Motivasi (M) merupakan fungsi dari perkalian antara valensi dari tingkat pertama ($V_1 \times E$). Motivasi (M) merupakan fungsi dari perkalian antara valensi dari tingkat pertama (V_1) dan harapan (E). Hal ini berarti bahwa bila harapan adalah rendah maka motivasinya kecil, begitu juga apabila

valensi perolehan sama dengan nol maka tidak ada nilai mutlak atau variasi dari kekuatan harapan yang mempunyai dampak untuk menyelesaikannya.

- 3). $V_1 = f(V_2 \times 1)$. Valensi yang berkaitan dengan berbagai macam perolehan tingkat pertama (V_1) merupakan fungsi dari perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat pertama untuk pencapaian setiap tingkat kedua.

Pada teori ini menganjurkan perlunya memperhatikan penerapan tiga prinsip yang telah dikemukakan, antara lain yaitu ; pertama pemberian balas jasa atau *rewards* (kompensasi) yang diberikan harus berkaitan dengan perilaku pekerja. Ke dua *reward* yang diberikan harus seiring dan konsisten sesuai dengan komitmen yang disepakati. Ke tiga, seseorang akan dimotivasi oleh perolehan *outcomes* baik yang diharapkan atau yang sudah berlalu.

2.13.7. Konsep Kinerja Bisnis

Kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh perusahaan, dan merupakan suatu proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kinerja perusahaan dapat ditinjau dari segi rasio keuangan perusahaan. Brigham (1995:58) menyatakan, bahwa profitabilitas sebagai ukuran efektifitas operasi perusahaan. Selanjutnya Weston dan Copland (1988:233) menyatakan bahwa hasil pengembalian atas total aktiva dapat digunakan sebagai tolok ukur efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang dipergunakan dalam operasinalisasi

perusahaan. Suatu perusahaan dapat dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi daripada rata-rata tingkat laba normal yang didefinisikan dalam beberapa rasio, seperti ; rasio pengembalian aset (*Return On Assets/ ROA*), rasio pengembalian modal sendiri (*Return On Equity/ROE*), dan rasio penjualan (*Return On Sales/ROS*).

Harrington dan Wilson (1991:78) menyatakan bahwa penilaian kinerja bisnis ada beberapa hal, akan tetapi paling banyak dipergunakan adalah dengan pengukuran rasio finansial. Demikian pula Gitman (1979 : 57) menyatakan sebagai berikut :

“ Ratio analysis is the most common form of financial analysis. It provides relative measures of the company's performance. A number of other techniques for measuring certain aspects for corporate performance are used, but the financial ratio is the one most commonly cited”.

Artinya, bahwa analisis ratio merupakan bentuk analisis finansial yang paling sering digunakan mengukur kinerja perusahaan, walaupun banyak teknik yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, akan tetapi analisis rasio paling umum digunakan.

Koperasi sebagai badan usaha harus mengikuti kaidah bisnis yang berlaku seperti perusahaan lainnya, walaupun orientasinya berbeda dengan perusahaan, akan tetapi aspek-aspek yang terdapat dalam bisnis harus diikuti. Evaluasi keberhasilan usaha koperasi dapat dicerminkan dari laporan keuangannya sebagai salah satu ukuran kinerjanya. Hal ini ditunjukkan dalam Keputusan Menteri Negara Koperasi Dan UKM No. 129/KEP/M. KUM/XI/2002, tanggal 29 Nopember 2002 tentang Pedoman

Klasifikasi dan Kinerja Koperasi di Indonesia. Menurut pedoman tersebut, pengertian ^{IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA} Klasifikasi koperasi adalah kegiatan untuk menilai kondisi atau kinerja suatu koperasi dalam periode tertentu, dengan menggunakan kriteria atau standar penilaian yang ditetapkan oleh kementerian koperasi dan UKM tersebut, maka kinerja koperasi dapat dinilai dengan ukuran aspek keuangannya.

Berdasarkan ketentuan tersebut, salah satu kriteria kinerja koperasi adalah Otonomi dan Kemandirian. Penilaian kinerja ini pada substansinya adalah mengevaluasi keberhasilan koperasi ditinjau dari aspek rasio keuangannya. Adapun substansi ukurannya adalah :

- 1). Rentabilitas Modal Sendiri.
- 2). Return On Asset (ROA).
- 3). Asset Turn Over (TO).
- 4). Profitabilitas
- 5). Likuiditas
- 6). Solvabilitas
- 7). Rasio Modal Sendiri terhadap Hutang

Sesuai dengan penelitian ini, maka ukuran kinerja koperasi dari aspek finansial diambil dari kriteria tersebut.

2.14. Hasil Penelitian Sebelumnya

Oleh karena penelitian ini berhubungan dengan masalah komitmen organisasi kepada karyawan, budaya kerja, strategi kompetitif, dan partisipasi ekonomi anggota terhadap motivasi kerja pengelola serta kinerja koperasi. Penelitian tentang koperasi di Indonesia relatif terbatas, apalagi

penelitian yang berkaitan dengan komitmen organisasi kepada pengelola sebelumnya belum pernah dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai rujukan dalam pembahasan hasil penelitian ini diambil dari beberapa hasil penelitian tentang koperasi dan budaya organisasi serta strategi kompetitif serta partisipasi anggota, antara lain dari penelitian :

1). Suroso (1979).

Melakukan penelitian yang berjudul "Identifikasi Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Rangka Peningkatan Koperasi sebagai Pusat Pelayanan Pembangunan Desa di Jawa Barat". Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa :

- (1). Di desa yang sudah ada lembaga koperasi koperasi, hanya 33,3% telah menjadi anggota. Rendahnya kesadaran dan keinginan warga masyarakat untuk menjadi anggota koperasi dikarenakan mereka belum melihat prestasi koperasi dan manfaat yang bisa diperoleh dengan menjadi anggota koperasi;
- (2). Inisiatif pendirian koperasi sebagian besar (71,20%) atas kehendak pamong desa;
- (3). Motivasi utama menjadi anggota koperasi, sebagian besar (65%) untuk memperoleh fasilitas seperti saprotan, kredit, dan lain sebagainya.
- (4). Alasan anggota yang berhenti menjadi anggota koperasi sebagian besar (56,3%) mengatakan : "koperasi kurang ada

kegiatannya”, dan sisanya (43,7%) mengatakan : “pengurusnya kurang jujur”.

2). Hanafiah (1980).

Penelitian yang dilakukan Hanafiah tentang Faktor-Faktor Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat yang Mempengaruhi Pembinaan KUD dan Anggota KUD di Jawa Barat menghasilkan kesimpulan, sebagai berikut :

- (1). Indikator-indikator yang merupakan petunjuk bagi keberhasilan KUD adalah : jumlah simpanan anggota (simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela), jumlah anggota penuh, jumlah kegiatan, kelengkapan anggota pengurus, kelengkapan gedung dan fasilitas.
- (2). Faktor-faktor penghambat terhadap KUD adalah : pengurus yang menyeleweng, nama koperasi tak disenangi karena adanya pengalaman yang tidak menyenangkan dalam koperasi, adanya persaingan dengan KOSIPA (Koperasi Simpan Pinjam) yang bergerak sebagai rentenir dengan bunga 20% , pola hidup konsumtif, foya-foya dan terjadinya *demonstration effects*.
- (3). Faktor-faktor pendorong KUD adalah : adanya sistem kekerabatan dan gotong royong yang masih kuat, adanya kesediaan pengurus dan pamong desa untuk membina, adanya kebutuhan hidup yang meningkat, sehingga mendorong untuk menjadi anggota KUD.

- (4). Terdapat kecenderungan adanya faktor sosial ekonomi, yaitu taraf hidup dan pola hidup serta tingkat pendidikan masyarakat berpengaruh negatif terhadap perkembangan KUD.
- (5). Faktor-faktor kesejahteraan juga mempengaruhi perkembangan koperasi.
- (6). Keberhasilan KUD lebih besar ditunjang oleh faktor internal daripada faktor eksternal. Faktor internal yang menunjang keberhasilan KUD antara lain kekuatan dan kelengkapan organisasi, kejujuran pengurus, hubungan yang baik dengan anggota dan masyarakat sekitarnya, dan berfungsinya badan pengawas, serta peran partisipasi aktif anggota dalam melakukan transaksi dengan usaha koperasi.
- (7). Partisipasi anggota masih kurang sebagai akibat dari seringnya tidak dapat dipenuhinya kebutuhan anggota dan kurangnya partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, usaha pengawasan, dan kegiatan koperasi lainnya, sehingga belum banyak anggota yang merasakan manfaat koperasi bagi peningkatan kesejahteraannya.

3). Aziz (1982).

Penelitian ini tentang "Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi (Pengkajian Koperasi Industri Kecil di DKI Jakarta dan Jawa Barat)". Penelitian bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggota koperasi. Dari hasil penelitiannya menunjukkan

bahwa partisipasi anggota koperasi didasari oleh berbagai pertimbangan yang bersifat empirik, yaitu :

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- (1). Segi pelayanan yang dapat diberikan koperasi kepada anggotanya. Semakin baik pelayanan koperasi terhadap anggotanya, maka akan semakin tinggi partisipasi anggota.
- (2). Semakin baik prestasi koperasi dalam melaksanakan usahanya, maka semakin tinggi partisipasi anggotanya.
- (3). Hubungan koperasi dengan lembaga-lembaga lain dan skala usaha koperasi juga berpengaruh terhadap partisipasi anggota.
- (4). Manajemen yang baik dipengaruhi oleh personil pengurus yang mempunyai visi dan misi serta kemampuan dalam menjalankan usaha koperasi.

2). Harsono (1985).

Dalam penelitian Harsono yang mengungkap faktor-faktor yang menentukan keberhasilan KUD di Kabupaten Malang yang bergerak di bidang pengadaan dan sarana produksi. Dari hasil penelitiannya disimpulkan, bahwa faktor yang berpengaruh nyata terhadap keberhasilan KUD adalah faktor kepengurusan, partisipasi anggota, dan lingkungan.

3). Rachmad (1993).

Penelitian Rachmad bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap keberhasilan pengembangan KUD di wilayah Provinsi Jambi. Dari hasil penelitian ini

disimpulkan bahwa 5 (lima) faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan koperasi, yaitu ; partisipasi anggota, keaktifan pengurus, keaktifan manajer, dukungan karyawan dan Badan Pengawas. Tujuh faktor eksternal yang berpengaruh yaitu ; bimbingan oleh BPP, pembinaan oleh pemerintah, bantuan modal pemerintah, BUMN dan BUMS yang memberikan peluang usaha kepada KUD, pangsa pasar yang dikuasai KUD, dukungan kelompok tani, dan bantuan Puskud. Penelitian ini membuktikan bahwa untuk membangun kompetensi koperasi diperlukan hubungan sinergis dengan pihak eksternal.

4). Budiarto (1998).

Dengan melakukan survey pada 24 KUD di empat daerah tingkat II di Provinsi Bengkulu disimpulkan, bahwa homogenitas anggota dan produktivitas lahan berpengaruh secara nyata terhadap partisipasi anggota, dan partisipasi anggota berpengaruh secara nyata terhadap keberhasilan koperasi.

5). Lee, J. dan D. Miller (1999)

Dalam penelitiannya terhadap perusahaan di Korea dengan menggunakan pendekatan tiga variabel penelitiannya, yaitu ; variabel independen Komitmen Kepada Karyawan dan Strategi kompetitif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian ini disimpulkan, bahwa semakin tinggi komitmen perusahaan kepada karyawannya, maka karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan sehingga motivasi kerjasama diantara karyawan semakin meningkat. Hal ini disebabkan oleh karena reward yang diberikan oleh

perusahaan kepada karyawannya merupakan perhatian atas jasa jerih payahnya dihargai, sehingga strategi kompetitif perusahaan yang telah disepakati bersama dapat dijalankan dengan baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

6). Darsono (2000).

Dalam penelitian ini Darsono menggunakan metode deskriptif yang membandingkan partisipasi anggota di lima provinsi di Indonesia, yaitu Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Jawa timur, Provinsi Bali, Provinsi Lampung, dan Provinsi Sumatra Selatan. Hasil dari penelitian ini disimpulkan, pertama, bahwa partisipasi anggota koperasi di luar jawa lebih hiterogen dibandingkan dengan di pulau Jawa, ke dua partisipasi anggota terkecil terjadi dalam bentuk partisipasi keterlibatan dalam perencanaan di koperasi.

7). Putu Sanjaya (2000).

Penelitian Putu Sanjaya dalam desertasinya tentang "Analisis Tingkat Keefektifan Koperasi Di Propinsi Bali Dari Aspek Elemen Manajemen Strategi Dan Aspek Rasio Keuangan Untuk Merumuskan Strategi Pengembangan Koperasi Dalam Menghadapi Era Globalisasi". Dari hasil penelitiannya disimpulkan, bahwa :

- (1). Elemen-elemen manajemen strategi yang terdiri atas : kejelasan visi, penetapan misi, penetapan tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, dan devisional, implementasi organisasi, standar prestasi,

pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, tindakan koreksi dan revisi, ^{IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA} secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi.

- (2). Dari ke empat belas elemen manajemen strategi yang menentukan tingkat keefektifan suatu koperasi, elemen kejelasan visi, penetapan tujuan yang jelas, kekuatan dan kelemahan internal merupakan kombinasi elemen manajemen strategi terbaik yang menentukan tingkat keefektifan suatu koperasi.
- (3). Rasio-rasio keuangan koperasi yang terdiri dari : *Current ratio, working capital ratio, debt ratio, sales turnover, inventory turn over, recievable turnover, dan return on equity*, secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi. Dengan demikian rasio-rasio keuangan tersebut dapat dijadikan sebagai kriteria keefektifan koperasi dan dapat menjadi pedoman untuk mewujudkan koperasi yang efektif.
- (4). *Inventory turnover* dan *working capital ratio* merupakan kombinasi rasio keuangan terbaik yang dapat menjelaskan suatu koperasi yang efektif atau kurang efektif.

8). Wahyuningsih (2002).

Penelitian Wahyuningsih tentang "Pengaruh Strategi Kompetitif dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Hubungan Komitmen Organisasi Kepada Karyawan dengan Kinerja Organisasi Perusahaan Di DIY" dengan menggunakan *test three way interaction* telah menemukan, bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership*

berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja, sedangkan *marketing*
IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
dan inovatif differentiation tidak signifikan terhadap kinerja organisasi
perusahaan.

9). Biantoro (2002).

Penelitian disertasinya tentang "Pengaruh Praktek Manajemen Sumber
Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan.
Dari hasil penelitiannya membuktikan, bahwa faktor praktek manajemen
dan budaya sebagian berpengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja
perusahaan.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

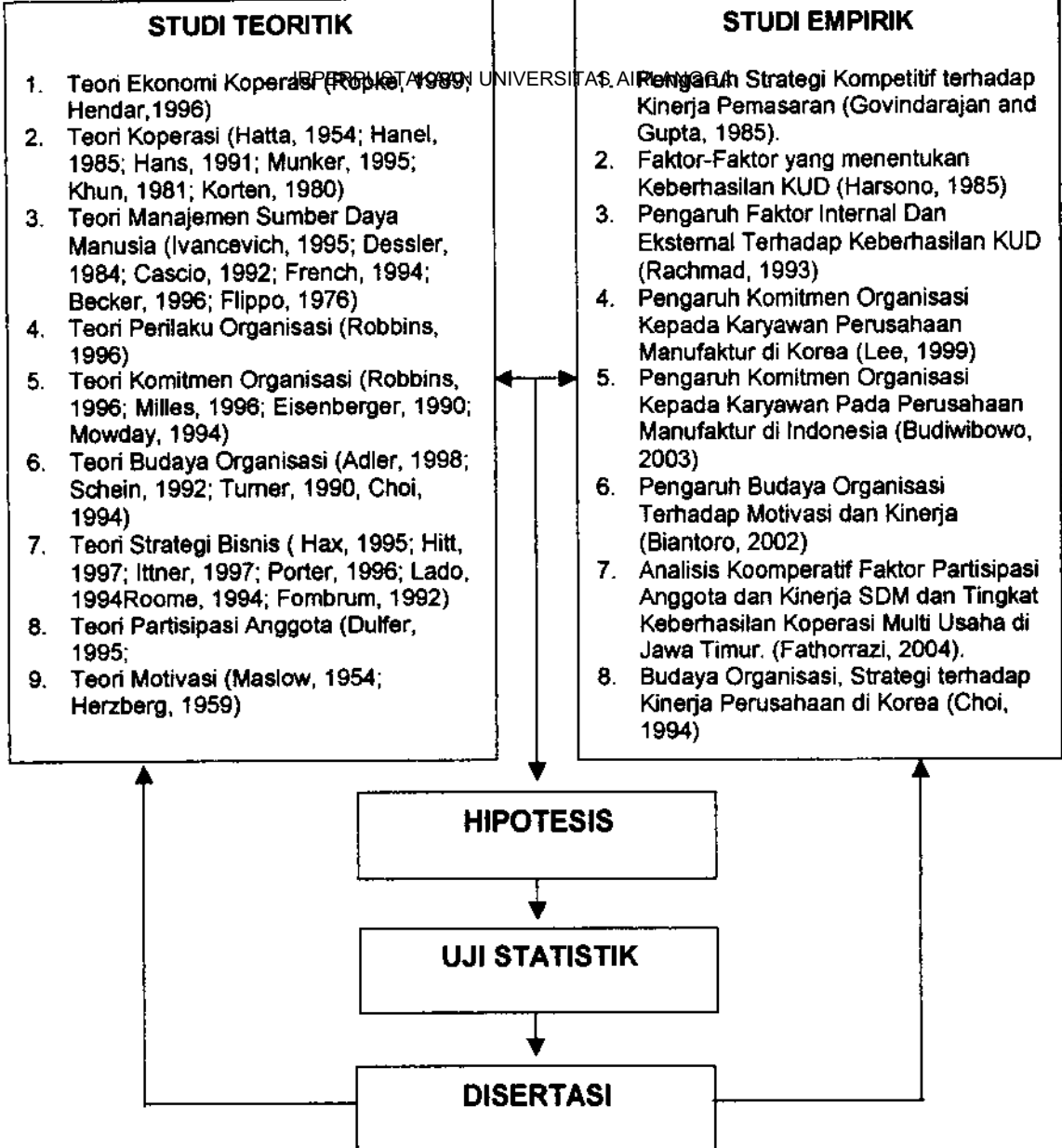
Koperasi sebagai organisasi swadaya yang menjalankan usaha yang bergerak dibidang ekonomi dan sosial merupakan organisasi yang mempunyai ciri yang unik, yaitu anggota sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan (Munker, 1985:20). Oleh karena itu pengelolaan usaha koperasi tidak jauh berbeda dengan badan usaha lainnya., yaitu harus dikelola secara efisien agar dapat memberikan manfaat ekonomis pada anggotanya. Ciri khusus dari organisasi koperasi merupakan jati diri yang tidak boleh ditinggalkan dalam mencapai tujuannya. Koperasi sebagai kesatuan usaha (*business entity*) tidak terlepas dari kegiatan untuk memacu rasionalitas dan meningkatkan efisiensinya sebagai badan usaha. Keberhasilan usaha koperasi secara keluruhan akan memberikan dampak ekonomi secara makro dalam memberikan kontribusi pada struktur ekonomi, baik regional maupun nasional.

Dalam memasuki pasar bebas pada era globalisasi, maka sektor bisnis harus mampu menciptakan perubahan untuk menyesuaikan pola bisnis yang berlaku agar tidak tertinggal dengan dunia bisnis lainnya. Upaya strategis untuk menyesuaikan keteringgalan dalam kancah persaingan bisnis, maka manajemen koperasi harus mampu melakukan perubahan dalam pengembangan potensi sumber daya pengelolanya secara profesional. Kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi koperasi merupakan aset utama sebagai motivator dalam mencapai tujuan

koperasi yang diharapkan. Agar koperasi dapat memberikan suatu pelayanan dengan kondisi yang lebih baik dibanding dengan badan usaha lainnya, maka harus mengambil alih kendali organisasi oleh pengelola yang profesional dan berdedikasi tinggi serta mempunyai jiwa kewirakoperasian.

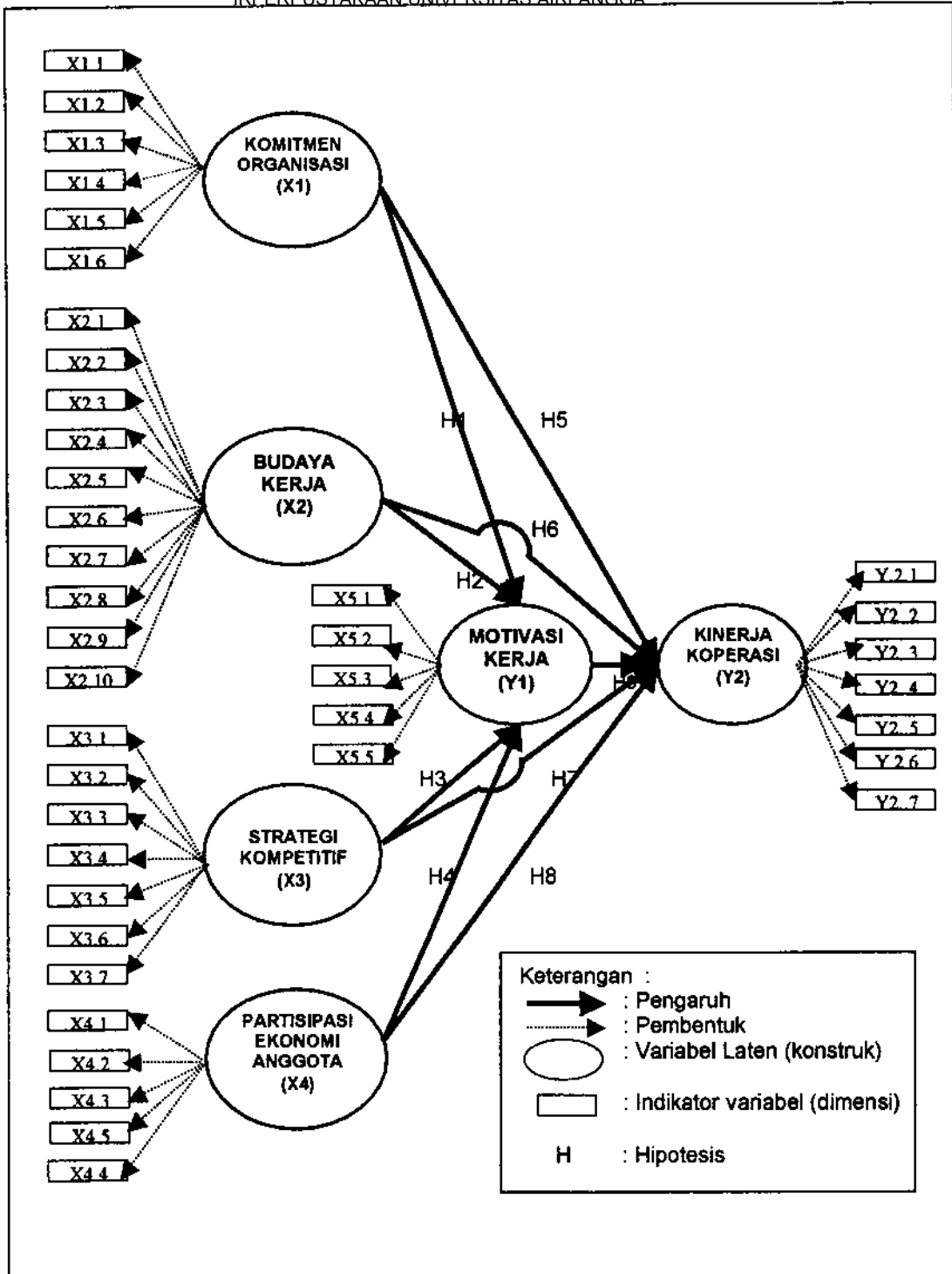
Dari konsep logika teoritis dan studi empiris mengenai peran sumber daya manusia dalam organisasi yang berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi kepada karyawan, budaya organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk budaya kerja, strategi bisnis dengan pendekatan perilaku kelompok kerja, perilaku pelanggan yang diimplementasikan dalam partisipasi ekonomi anggota sebagai ciri khusus dari mekanisme organisasi koperasi dalam aktifitas usahanya, dan motivasi kerja serta kinerja yang diterapkan pada organisasi koperasi. Diharapkan dari logika teoritis yang dikembangkan dengan hasil studi empirik sebelumnya dapat memberikan masukan yang lebih luas dalam pembahasan studi ini.

Berdasarkan kajian logika teoritis dan studi empiris yang telah dikemukakan serta untuk memudahkan pemahaman dalam studi yang berkaitan dengan judul, rumusan masalah, pembuktian uji hipotesis yang diajukan, maka dapat disusun kerangka proses berpikir seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 : KERANGKA PROSES BERPIKIR

Selanjutnya dari kerangka proses berpikir penelitian pada Gambar 3.1 tersebut disusun kerangka konseptual penelitian dengan pendekatan model hubungan antar faktor internal yang berada dalam organisasi koperasi seperti ditunjukkan pada Gambar 3.2 berikut :



Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL

sebagai berikut :

1). Variabel laten Komitmen Organisasi (X_1) terdiri dari Indikator :

- Kesejahteraan Karyawan ($X_{1.1}$),
- Kepuasan Karyawan ($X_{1.2}$),
- Pembagian Sisa Hasil Usaha ($X_{1.3}$),
- Pelatihan dan pendidikan ($X_{1.4}$),
- Kompensasi ($X_{1.5}$),
- Tunjangan Kepada keluarga ($X_{1.6}$).

2). Variabel laten Budaya Kerja (X_2), indikator yang diteliti dari variabel ini terdiri dari :

- Rasa Tentang Diri dan Lingkungan ($X_{2.1}$),
- Pakaian Seragam dan Penampilan ($X_{2.2}$),
- Makanan dan Kebiasaan Makan ($X_{2.3}$),
- Komunikasi dan bahasa ($X_{2.4}$),
- Waktu dan Sikap terhadap Waktu ($X_{2.5}$),
- Hubungan Kerja ($X_{2.6}$),
- Nilai dan Norma ($X_{2.7}$),
- Keyakinan dan Sikap ($X_{2.8}$),
- Motivasi dan Praktek ($X_{2.9}$),
- Proses Mental dan Pembelajaran ($X_{2.10}$).

3). Variabel laten Strategi Kompetitif (X_3) terdiri dari indikator :

- Pengelolaan Persediaan ($X_{3.1}$),
- Efisiensi Biaya Operasional ($X_{3.2}$),
- Periklanan ($X_{3.3}$),

- Meningkatkan Citra ($X_{3.4}$),
- Rekayasa Produk ($X_{3.5}$),
- Deversifikasi/Pengembangan Produk ($X_{3.6}$),
- Kerjasama ($X_{3.7}$).

4). Variabel laten Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4) terdiri dari indikator :

- Simpanan Pokok ($X_{4.1}$),
- Simpanan Wajib ($X_{4.2}$),
- Keterkaitan Usaha Koperasi dengan Usaha Anggota ($X_{4.3}$),
- Transaksi Usaha Koperasi dengan Usaha Anggota ($X_{4.4}$),
- Pengembalian Piutang ($X_{4.5}$).

5). Variabel laten Motivasi Kerja (Y_1) terdiri dari indikator ;

- Bonus dan Kenaikan Gaji ($Y_{1.1}$),
- Perasaan Puas ($Y_{1.2}$),
- Mendapat Penghargaan ($Y_{1.3}$),
- Pengalaman kerja ($Y_{1.4}$),
- Kesempatan Mengembangkan Kemampuan ($Y_{1.5}$),
- Peluang Berkariir ($Y_{1.6}$),
- Kelangsungan Pekerjaan ($Y_{1.7}$).

6). Variabel laten Kinerja Koperasi (Y_2) terdiri dari indikator :

- Rentabilitas Modal Sendiri ($Y_{2.1}$),
- Return On Asset ($Y_{2.2}$),
- Asset Turn Over ($Y_{2.3}$),
- Profitabilitas ($Y_{2.4}$),
- Likuiditas ($Y_{2.5}$),
- Solvabilitas ($Y_{2.6}$),
- Modal Sendiri Terhadap Hutang ($Y_{2.7}$).

3.2. Hipotesis

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, studi pustaka dan kerangka proses berpikir serta kerangka konseptual yang diajukan, maka disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
2. Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
3. Strategi Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
4. Partisipasi Ekonomi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
6. Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
7. Strategi Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
8. Partisipasi Ekonomi Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
9. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dan tujuan penelitian yang hendak dicapai serta sekaligus menguji hipotesis, maka rancangan penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan teknik *questionair*. Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat menjelaskan (*explanatory*), yaitu bertujuan untuk menguji pengaruh variabel komitmen organisasi kepada karyawan, budaya kerja, strategi kompetitif, dan partisipasi ekonomi anggota terhadap motivasi kerja serta kinerja koperasi.

Rancangan penelitian ini dipilih karena merupakan metode terbaik untuk menggambarkan keberadaan karakteristik dari kelompok populasi yang lebih luas dengan melakukan survey. Penelitian dengan menggunakan survey merupakan suatu cara untuk mendapatkan informasi laporan diri tentang sikap, keyakinan, opini, perilaku atau karakteristik dari populasi (Aziz, 1999:45).

Populasi yang menjadi obyek penelitian dalam studi ini adalah organisasi koperasi, penelitian yang dilakukan bersifat observasional dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan (*questionnaire*) untuk mengumpulkan data pokok sebagai bahan analisis. Penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis. Unit analisisnya adalah koperasi yang sudah diklasifikasikan sebagai koperasi

yang masih aktif menjalankan aktivitas usahanya minimal 3 tahun dan mempunyai karyawan minimal 5 (lima) orang.

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah dengan pendekatan melalui survey, untuk pengambilan data primer ke masing-masing responden yang dipilih dengan melakukan wawancara dan menyampaikan daftar pertanyaan (*questionnaire*). Selanjutnya untuk mendapatkan data sekunder dilakukan dengan cara menghimpun data berupa laporan hasil evaluasi dari instansi Dinas Perdagangan, Perindustrian, Koperasi dan Usaha Kecil, Biro Pusat Statistik (BPS) Provinsi Kalimantan Timur dan Dinas Koperasi yang ada di kabupaten kota serta instansi lainnya yang ada kaitannya dengan obyek penelitian.

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah koperasi-koperasi yang telah diklasifikasikan dalam kategori aktif dan mempunyai kelengkapan organisasi serta mempunyai jumlah karyawan lebih dari 5 orang termasuk manajer. Berdasarkan data evaluasi dan klasifikasi yang dilakukan oleh kelompok kerja Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Timur terdapat 136 koperasi yang sesuai dengan sasaran penelitian. Dengan demikian jumlah populasi sasaran yang dijadikan sebagai obyek penelitian adalah sebanyak 136 unit koperasi yang berada di 13 (tiga belas) Kabupaten dan Kota sesuai dengan kriteria rancangan penelitian yang dibuat. Dari jumlah populasi tersebut diambil seluruhnya secara sensus. Alasan pemilihan metode sensus tersebut dimaksudkan agar data yang terkumpul representatif mewakili kondisi

koperasi pada umumnya di Provinsi Kalimantan Timur. Klasifikasi koperasi yang menjadi populasi dalam penelitian ini diharapkan telah melaksanakan komitmen organisasi kepada pengelola (manajer dan karyawan), memahami budaya kerja, melaksanakan strategi kompetitif, serta memiliki dokumen administrasi keuangan yang berkaitan dengan partisipasi ekonomi anggotanya. Responden yang menjadi sasaran penelitian ini adalah pengurus atau manajer operasional yang berkompeten dalam koperasi untuk memberikan jawaban atas daftar pertanyaan yang diajukan.

4.3. Variabel Penelitian

4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari : variabel eksogen (*exogenous variable*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen terdiri atas; Komitmen Organisasi Kepada karyawan koperasi yang disingkat dengan label KO (X_1), Budaya Kerja disingkat dengan label BK (X_2), Strategi Kompetitif disingkat dengan label SK (X_3), dan Partisipasi Ekonomi Anggota disingkat dengan PEA (X_4), sedangkan variabel antara (*intervening variable*) adalah variabel Motivasi Kerja disingkat dengan label MK (Y_1). Variabel eksogen atau variabel tergantung (*dependent variable*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Variabel Kinerja Koperasi berdasarkan substansi tingkat kemandiriannya ditinjau dari tingkat kemampuan usaha yang diukur dari rasio item laporan keuangan dalam satu periode operasional. Variabel ini diberikan label KK (Y_2).

4.4. Definisi Operasional Variabel

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

4.4.1. Variabel Eksogen (*exogenous variable*).

Variabel eksogen adalah variabel yang diduga merupakan penyebab yang dapat mempengaruhi variabel terikat (Barbie 1973:38). Dalam penelitian ini yang diklasifikasikan sebagai variabel eksogen terdiri dari :

1). Komitmen Organisasi (KO)/ X_1

Komitmen Organisasi (KO) adalah komitmen organisasi koperasi kepada manajer dan karyawan koperasi yang diberikan oleh pengurus koperasi berdasarkan keputusan Rapat Anggota Tahunan (RAT) berupa : perhatian dalam hal : kesejahteraan, kompensasi, kepuasan pekerjaan, dan pembagian SHU, Investasi yang dilakukan koperasi dalam hal ini terdiri atas : pelatihan dan pendidikan, serta kompensasi (termasuk tunjangan kesejahteraan dan dana pensiun). Variabel ini diukur dengan cara melihat jawaban pada masing-masing ukuran yang diisi oleh ketua pengurus atau manajer koperasi sebagai responden sasaran yang mewakili koperasi. Ukuran ini dinilai dengan menggunakan lima butir skala Likert yang disarankan oleh Eisenberger *et al.*, (1986). Angka 5 menunjukkan sangat sesuai dengan kebijakan tertentu terhadap pengelola dan angka 1 menunjukkan sangat tidak sesuai dengan kebijakan tertentu terhadap pengelola. Jawaban akan diisi oleh ketua pengurus atau manajer koperasi.

Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten yang tidak diobservasi, adapun variabel yang diukur terdiri dari indikator :

1.1). Kesejahteraan Karyawan ($X_{1.1}$), adalah indikator dari variabel komitmen organisasi (KO) kepada manajer dan karyawan koperasi

yang ditunjukkan dengan sikap dan perhatian dari koperasi tentang ;
IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
kesehatan karyawan dan keluarganya, konpensasi bantuan biaya pendidikan anak karyawan, pakaian seragam yang diberikan kepada karyawan.

1.2). Kepuasan yang diberikan kepada karyawan ($X_{1,2}$), indikator ini merupakan ukuran perhatian koperasi terhadap kemampuan kerja yang dilakukan oleh karyawan, komitmen koperasi terhadap kesejahteraan karyawan, dan obyektivitas dalam pengangkatan dan penempatan karyawan.

1.3). Pembagian Sisa Hasil Usaha ($X_{1,3}$).

Indikator ini merupakan sikap dan perlakuan pengurus dan para anggotanya dalam RAT secara transparansi, adil, dan tepat waktu dalam pembagian SHU untuk manajer dan karyawan koperasi.

1.4). Pelatihan dan Pendidikan ($X_{1,4}$), merupakan indikator variabel yang menunjukkan sikap pengurus koperasi terhadap anggaran biaya untuk pelatihan dan pendidikan bagi manajer dan karyawannya dalam upaya meningkatkan kemampuannya.

1.5). Konpensasi ($X_{1,5}$), adalah indikator komitmen organisasi dalam memberikan balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh manajer dan karyawan koperasi sesuai dengan peranannya, dan ketepatan waktu pembayarannya.

1.6. Tunjangan ($X_{1.6}$), merupakan indikator komitmen organisasi terhadap perhatian kepada manajer dan karyawan dalam pemberian tunjangan kepada istri dan anaknya, baik dalam bentuk uang maupun beras.

2). Budaya Kerja (X_2)

Budaya kerja adalah sebagai operasionalisasi dari budaya organisasi yang membentuk perilaku manajerial (Ndraha, 2003 : 111). Variabel budaya kerja yang digunakan diambil dari penelitian *Institute for Research on Inter Cultural Cooperation* (Hofstede dalam Wortzel, 1997) dan Biantoro (2002) yang berasal teori Cascio (1992:623) tentang 10 klasifikasi budaya yang umumnya dipegang oleh para peneliti teori organisasi seperti, Schein (1992), Ivancevich (1995), dan Robbins (1993). Variabel ini akan didukung masing-masing indikator yang akan diperoleh dari kuesioner. Faktor budaya seperti dijelaskan oleh Cascio (1992:623), indikatornya meliputi :

2.1). Rasa tentang diri dan lingkungan (*sense of self and space*) ($X_{2.1}$)

adalah suatu cara yang unik untuk melaksanakan tugas. Identitas diri bisa ditunjukkan dengan sikap yang sederhana atau menonjol. Indikator dari jati diri dan lingkungan meliputi :

- Kemandirian
- Teman dan lingkungan kerja

2.2). Pakaian dan penampilan (*dress and appearance*) ($X_{2.2}$), adalah pakaian dan asesorisnya. Beberapa budaya mempunyai pakaian adat, seperti Jepang dengan kimono, India dengan turba (kain sari), sedang

penampilan terdiri dari :

- Keberadaan seragam
- Kelayakan seragam

2.3). Makanan dan kebiasaan makan (*food and eating habits*), adalah cara memilih makanan, menyiapkan, menyampaikan dan kebiasaan makan berdasarkan budaya. Indikator dari makanan dan kebiasaan makanan yang terdiri dari :

- Makan bersama atasan bawahan
- Makanan bergizi

2.4). Komunikasi dan bahasa (*communication and language*)/(X₂₄), adalah suatu proses penyampaian informasi. Perkataan dapat berbeda artinya pada masyarakat yang berbeda budayanya. Indikator dari komunikasi terdiri dari :

- Bahasa verbal jelas dan mudah dimengerti
- Bahasa non verbal / isyarat

2.5). Waktu dan sikap terhadap waktu (*time and time sense*)/(X_{2.5}), adalah suatu keadaan masyarakat tentang waktu, di Amerika waktu adalah uang, sedang di negara lain keterlambatan pada pertemuan adalah sesuatu yang lumrah. Indikator dari waktu dan situasi tentang waktu terdiri dari item :

- Ketepatan waktu kerja
- Ketepatan waktu penyesuaian pekerjaan

2.6). Hubungan (*relationship*)/(X_{2.6}), yaitu terjadinya hubungan antara manusia itu dilatarbelakangi oleh umur jenis kelamin, status dan hubungan keluarga, bisa berdasarkan kekayaan, kearifan, dan kekuasaan. Indikator dari hubungan yaitu :

- Perbedaan kerja wanita dan pria
- Pertemanan antar karyawan yang kekal

2.7). Nilai dan norma (*value and norm*)/(X_{2.7}), adalah nilai budaya dan kebiasaan setempat yang telah menjadi suatu tradisi, adapun indikator dari nilai dan norma ini terdiri dari :

- Peraturan yang mengikat
- Keikhlasan terhadap aturan

2.8). Keyakinan dan sikap (*beliefs and attitude*)/(X_{2.8}) adalah dimensi yang paling penting dalam kehidupan manusia. Budaya itu nampak pada pekerjaan yang sedang dikerjakan, pekerjaan itu menunjukkan cara bagaimana melayani Tuhan dan manusia, dan ini ditunjukkan pada komitmen moral dan kualitas kerja. Indikator keyakinan dan sikap adalah sebagai berikut :

- Ketekunan beribadah
- Ajaran agama mendukung bekerja baik

2.9) Motivasi kerja dan praktek (*work motivation and practice*)/(X_{2.9}) adalah pengetahuan tentang motivasi pekerja dalam budaya dikombinasikan dengan pengetahuan tentang apa itu arti hidup adalah hal yang penting untuk manajer. Indikator dari motivasi kerja dan praktek kerja meliputi :

- Penghargaan bila melampaui target
- Kebersamaan sesama pekerja dan dengan pimpinan

2.10) Proses mental dan pembelajaran (*mental processes and learning*)/
(X_{2.10}), adalah cara seseorang atau sekelompok orang untuk belajar mengenal lingkungan dan mengantisipasinya. Indikator dari proses mental dan pembelajaran ini meliputi :

- Mengetahui seluk beluk perusahaan
- Menerima perbedaan dengan perusahaan lain

Untuk menilai budaya dalam perusahaan menggunakan instrumen dari Cascio (1992) dimana digunakan skala Likert lima butir. Penilaian responden bergerak dari sangat tidak setuju (STS) = 1 sampai dengan sangat setuju (SS) = 5.

3). Strategi Kompetitif (X₂)

Porter (1980, 1985) dan para pengikutnya mempertahankan bahwa untuk menopang keunggulan bersaing hanya dapat diperoleh jika perusahaan memposisikan diri mereka dalam *market place* melalui *dedicated cost leadership*, *differentiation*, atau dipusatkan pada kombinasi keduanya. Penelitian ini mengikuti strategi yang dikemukakan oleh Porter (1980) dimana strategi ini dinilai sehubungan dengan intensitas dan keseksamannya dalam organisasi dengan menggunakan strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation* atau kombinasi keduanya.

- (1). *Cost leadership*, dinilai dengan menggunakan empat *item* yaitu penggunaan teknik manajemen persediaan yang efisien, usaha

pengurangan biaya, kualitas total, dan proses operasional yang efisien.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- (2). *Differentiation*, dinilai dengan menggunakan tujuh *item* pertanyaan yaitu penggunaan periklanan, peningkatan identifikasi merk, dan desain atau pengemasan yang menarik, pengembangan produk baru, produk R&D. Penciptaan produk berteknologi tinggi, dan terus menerus menyempurnakan lini produk.

Untuk menilai dedikasi (intensitas dan keseksamaan) penempatan strategi yang dilaksanakan organisasi koperasi, menggunakan *multiple item* untuk mewakili masing-masing strategi. Instrumen yang digunakan dari Lee dan Miller (1999) dengan sebelas *item* pertanyaan, memakai skala Likert lima butir angka yang menunjukkan "sama sekali bukan bagian dari strategi koperasi" dan angka 5 menunjukkan "bagian pokok dari strategi". Dalam penelitian ini digunakan 7 (tujuh) item, alasan pengurangan item tersebut karena disesuaikan dengan bidang usaha koperasi yang diteliti sebagian besar adalah bidang perdagangan dan jasa, adapapun item indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

- 3.1). Pengelolaan Persediaan ($X_{3.1}$), adalah pengelolaan persediaan barang-barang, baik persediaan bahan baku atau persediaan barang dagangan dan barang jadi, sistem dan metode yang digunakan dalam pengelolaan persediaan.
- 3.2). Efisiensi Biaya Operasional ($X_{3.2}$), meliputi efisiensi pemanfaatan sumberdaya pengelola usaha dan sistem pengendalian biaya

operasional termasuk biaya perjalanan yang berkaitan dengan tugas koperasi.

- 3.3). Periklanan ($X_{3.3}$), merupakan kegiatan dalam upaya mengenalkan dan mengembangkan usaha koperasi dengan melakukan berbagai cara melalui media yang ada, baik melalui televisi, koran, radio maupun spanduk. Frekwensi pelaksanaan periklanan akan mempengaruhi kenaikan jumlah volume penjualan.
- 3.4). Meningkatkan Citra ($X_{3.4}$), merupakan aktivitas strategi usaha yang dijalankan agar citra (*image*) koperasi dapat ditingkatkan melalui pelayanan penjualan, ketepatan waktu pelayanan baik kepada anggota koperasi maupun pelanggan non anggota yang lebih baik.
- 3.5). Rekayasa Produk ($X_{3.5}$), rekayasa produk adalah kegiatan dalam memodifikasi produk yang dihasilkan atau dijual oleh koperasi sehingga lebih menarik dan lebih informatif mengenai identitasnya produk yang ditawarkan.
- 3.6). Diversifikasi/Pengembangan Produk ($X_{3.6}$), adalah strategi diferensiasi produk yang dihasilkan, kualitas produk, barang yang diperdagangkan, dan usaha yang dikembangkan oleh koperasi sehingga menjadikan koperasi lebih mempunyai keunggulan dibanding lainnya.
- 3.7). Kerjasama ($X_{3.7}$), adalah upaya pengelola koperasi dalam menjalankan strategi menjalin hubungan dengan pihak eksternal yang ada kaitannya dengan usaha koperasi yang dijalankan. Kerjasama yang baik dengan pemasok (*supplier*), konsumen, maupun lembaga

4). Variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4)

Variabel ini didefinisikan sebagai partisipasi aktif anggota koperasi dalam melakukan aktivitas ekonominya melalui pembayaran Simpanan Pokok Anggota, pelunasan Simpanan Wajib Anggota, keterkaitan usaha dengan kegiatan usaha anggota, dan perputaran transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota serta rasio pelunasan piutang sebagai kontribusi akumulasi modal koperasi. Variabel ini dimasukkan dalam penelitian dengan alasan bahwa organisasi koperasi merupakan milik anggota dan untuk anggota, dengan demikian potensi kemajuan usaha koperasi sangat perlu didukung oleh kepentingan ekonomi anggota. Anggota koperasi disamping sebagai pemilik juga sekaligus sebagai konsumen, maka substansi indikatornya meliputi :

4.1). Simpanan Pokok ($X_{4.1}$), adalah partisipasi anggota dalam membayar kewajibannya dalam bentuk simpanan yang harus dipenuhi oleh para anggota koperasi dengan jumlah tertentu yang telah ditetapkan dalam pendirian koperasi. Mengingat simpanan pokok sebagai modal dasar dan tanda keanggotaan koperasi, maka simpanan pokok merupakan konsekuensi anggota dalam partisipasi terhadap koperasi. Ukuran indikator ini adalah perbandingan jumlah simpanan pokok yang telah dibayarkan dengan jumlah yang seharusnya dibayar pada tahun yang bersangkutan.

- 4.2). Simpanan Wajib ($X_{4.2}$), adalah partisipasi anggota dalam memenuhi kewajibannya sebagai anggota koperasi secara periodik dalam jumlah yang ditentukan dalam kesepakatan rapat anggota yang dituangkan pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga koperasi. Ukuran indikator ini dapat dilihat dari jumlah jumlah simpanan wajib yang dibayar dengan yang seharusnya dilunasi pada tahun yang bersangkutan.
- 4.3). Keterkaitan Usaha Koperasi Dengan Usaha Anggota ($X_{4.3}$), adalah partisipasi anggota yang mempunyai kaitan dengan usaha koperasi dalam melakukan transaksinya. Ukuran indikator ini dapat dilihat dari perbandingan usaha yang dikelola koperasi terkait dengan usaha anggota dengan jumlah usaha koperasi pada tahun yang bersangkutan.
- 4.4). Transaksi Usaha Koperasi Dengan Usaha Anggota ($X_{4.4}$), adalah partisipasi anggota dalam melakukan transaksi dengan usaha yang dijalankan koperasi. Ukuran besaran transaksi usaha adalah perbandingan antara transaksi yang dilakukan anggota kepada koperasi terhadap total transaksi koperasi.
- 4.5). Pengembalian Piutang ($X_{4.5}$), adalah kemampuan koperasi dalam melakukan mengembalian piutangnya, indikator ini diukur dengan perhitungan setengah saldo piutang tahun sebelumnya ditambah dengan piutang tahun yang bersangkutan dibagi total penjualan kredit dikali dengan 300 hari.

5). Motivasi Kerja (Y_1) Sebagai Variabel Perantara (*Intervening Variable*)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Variabel ini didefinisikan sebagai harapan dan preferensi hasil yang ingin dicapai seorang individu dalam pekerjaannya. Pengukuran variabel motivasi kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Lawler *et al.*, (1997) dalam Gibson (1998). Dari instrumen yang dikembangkan mereka untuk observasi variabel motivasi kerja mengacu pada paradigma pengharapan (*expectacy paradigm*).

Masing-masing bagian dari indikator variabel motivasi kerja dalam pengukurannya menggunakan skala Likert dengan rincian skor rendah diberi angka 1, sedangkan skor tinggi diberi angka 5 menunjukkan motivasi yang tinggi. Pengukuran nilai motivasi kerja dilakukan dengan *valance*. Nilai akhir dari skor motivasi kerja adalah dari rata-rata usaha upaya untuk mewujudkan harapan (*average effort-to-performance expectancy*).

Variabel motivasi kerja merupakan variabel antara (*intervening variable*), maksudnya adalah variabel yang tidak langsung untuk menjembatani pengaruh langsung terhadap variabel endogen atau variabel terikat. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- 5.1). Bonus dan Kenaikan Gaji ($Y_{1.1}$), adalah imbalan yang diterima oleh pengelola koperasi atas jasa yang diberikan melebihi dari apa yang seharusnya dicapai oleh koperasi. Bonus dan kenaikan gaji akan dapat memberikan motivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- 5.2). Perasaan puas ($Y_{1.2}$), merupakan indikator dari motivasi kerja manajer dan karyawan selama bekerja di koperasi, perasaan puas dikarenakan

adanya : lingkungan kerja yang menyenangkan, sistem penggajian yang sesuai dengan tanggung jawab tugas yang dikerjakan, kedudukan yang dipercayakan, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut dapat mendorong motivasi kerja yang lebih baik sehingga dapat memacu peningkatan kinerja koperasi.

5.3). Mendapat Penghargaan ($Y_{1.3}$), penghargaan merupakan indikator yang dapat memberikan motivasi kerja karyawan. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dapat menambah percaya diri karena prestasi yang diberikan, baik dalam bentuk materi maupun non materi yang disaksikan oleh karyawan lainnya maupun para anggota merupakan suatu kebanggaan yang dapat memotivasi kerja lebih meningkat.

5.4). Pengalaman Kerja ($Y_{1.4}$), adalah indikator yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, karena dengan adanya pekerjaan yang unik dan penuh tantangan serta banyaknya masalah yang dihadapi akan menambah wawasan dan pengalaman yang berharga dalam kehidupannya, sehingga pengalaman kerja tersebut dapat dimanfaatkan untuk menghadapi tantangan yang lebih besar dengan imbalan yang lebih besar pula. Dengan demikian pengalaman kerja dapat menjadi motivator bagi manajer dan karyawan koperasi dalam meningkatkan kinerjanya.

5.5). Kesempatan Mengembangkan Kemampuan ($Y_{1.5}$), adalah peluang yang diberikan oleh koperasi kepada manajer dan karyawan berkaitan dengan upaya pengembangan kemampuan baik secara individu maupun kelompok yang bermanfaat bagi pengembangan koperasi itu

sendiri, dan pengembangan karier serta promosi bagi karyawan dalam jenjang yang lebih tinggi.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

5.6). Peluang Berkarier ($Y_{1.6}$), adalah perhatian organisasi koperasi sistem rekrutmen karyawan yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan, kemampuan dan keahlian. Adanya promosi karyawan yang didasarkan pada prestasi kerja dan tingkat pendidikan serta pelatihan yang pernah dilakukan, perlakuan ini dijadikan sebagai budaya kerja dalam manajemen koperasi.

5.7). Kelangsungan Pekerjaan ($Y_{1.7}$), kelangsungan pekerjaan merupakan salah satu motivator bagi karyawan sebagai jaminan bagi pekerja untuk bertahan dan berupaya dengan sekuat tenaganya untuk selalu aktif dalam merealisasikan prospek usaha dan perkembangan usaha, karena dengan semakin banyak aktifitas usaha yang memberikan kemanfaatan, baik secara langsung maupun tidak langsung akan mendorong karyawan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha koperasi.

6). Kinerja Koperasi sebagai Variabel Endogen (*Endogenous Variable*)/ (Y_2)

Kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh organisasi dan merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari salah satu dari klasifikasi dan pedoman penilaian kinerja koperasi menurut Kepmen Negara Koperasi Dan UKM No. 129/KEP/M.KUKM/XI/2002 tanggal 29 Nopember 2002 Tentang

Pedoman Klasifikasi Koperasi, yaitu kinerja keuangan yang dalam istilah koperasi disebut Kinerja Otonomi dan Kemandirian dengan substansi penilaian :

6.1). Rentabilitas Modal Sendiri ($Y_{1.1}$), adalah rasio yang menunjukkan kemampuan suatu koperasi dalam memperoleh sisa hasil usaha dari modal sendiri. Ukuran rasio yang digunakan adalah persentase hasil dengan skala interval yang ditetapkan dalam pedoman klasifikasi dan evaluasi kinerja koperasi di Indonesia. Adapun skala interval yang digunakan adalah : < 1% diberikan skor 1, 1-9% diberi skor 2, 10-20% diberi skor 3, dan 21-30% diberi skor 4, serta >30% diberi skor 5.

6.2). *Return On Asset* (ROA)/($Y_{2.1}$), adalah tingkat kemampuan pengembalian atas total aset yang dipergunakan dalam melakukan aktivitas usaha dengan sisa hasil usaha yang diperoleh koperasi. Ukuran indikatornya adalah rasio perbandingan antara SHU yang diperoleh dengan total aset koperasi pada tahun yang bersangkutan. Kriteria penilaiannya menggunakan skala interval dari hasil persentase rasio sebagai berikut : < 0 % diberi skor 1, 0-5% diberi skor 2, 6-9% diberi skor 3, 10-14% diberi skor 4, >15% diberi skor 5.

6.3). *Asset Turn Over* (ATO)/($Y_{2.3}$), adalah perputaran aset yang digunakan dalam operasional kegiatan usaha koperasi pada satu periode. Ukuran indikatornya adalah rasio volume usaha yang diperoleh dengan aset koperasi pada tahun yang bersangkutan dikalikan dengan 1. Penilaian atas hasil rasio merupakan perkalian perputaran

dengan skor sebagai berikut : < 1 X diberi skor 1, 1-2,5 X diberi skor 2, 2,6-3,4 X diberi skor 3, 3,5-3,9 X diberi skor 4, dan > 4 diberi skor 5.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

6.4). Profitabilitas ($Y_{2.4}$), adalah kemampuan suatu koperasi untuk memperoleh SHU dalam satu periode. Ukuran indikator ini adalah persentase hasil rasio antara SHU yang diperoleh dengan pendapatan bruto pada tahun yang bersangkutan. Skor yang diberikan berdasarkan skala interval sebagai berikut : < 1 % diberi skor 1, 1-9% diberi skor 2, 10-14% diberi skor 3, 15-25% diberi skor 4, dan > 25 % diberi skor 5.

6.5). Likuiditas ($Y_{2.5}$), adalah kemampuan suatu koperasi dalam membayar hutang jangka pendek. Ukuran indikatornya adalah rasio antara aktiva lancar dengan pasiva lancar, hasil rasio dalam persentase digunakan ukuran skala interval sebagai berikut : 75-124% diberi skor 1, 125-174% diberi skor 2, 175-224% diberi skor 3, 225-275% diberi skor 4, dan > 275% diberi skor 5.

6.6). Solvabilitas ($Y_{2.6}$), adalah kemampuan koperasi dalam membayar hutang jangka panjangnya. Ukuran rasio yang digunakan adalah perbandingan antara total pasiva dengan total aktiva. Hasil rasio dinyatakan dalam persentase dengan skala interval sebagai berikut : < 90% diberi skor 1, 91-100% diberi skor 2, 101-110% diberi skor 3, 111-119% diberi skor 4, dan > 120% diberi skor 5.

6.7). Modal Sendiri terhadap Hutang ($Y_{2.7}$), adalah rasio antara modal sendiri dengan total hutang. Ukuran indikator adalah sebagai berikut:

< 10% diberi skor 1, 10,1-12,5% diberi skor 2, 12,6-15% diberi skor 3, 15,1-17,5% , dan >17,5% diberi skor 5.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

4.5. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan standar yang sebelumnya telah diuji kesesuaiannya melalui tiga tahap kepada 10 responden, sehingga daftar pertanyaan standar dimodifikasi pada butir-butir yang dianggap perlu sesuai dengan tingkat pemahaman responden yang diambil sebagai sampel. Adapun item-item pernyataan dalam instrumen tentang persepsi karyawan (manajer) koperasi di Provinsi Kalimantan Timur mengacu dari berbagai literatur dan hasil kajian empirik tentang ; Komitmen Organisasi Kepada Karyawan (*Organizational Commitment to Employees*) (lee and Miller (1999),

Tabel 4.1 : ITEM INSTRUMEN PENELITIAN

Variabel	Dimensi	Jumlah Pertanyaan	No. Butir Pertanyaan
Komitmen Organisasi	1. Kesejahteraan Karyawan	4	1 – 4
	2. Kepuasan Karyawan	3	1 – 3
	3. Pembagian SHU	3	1 – 3
	4. Pelatihan dan Pendidikan	2	1 – 2
	5. Kompensasi	3	1 – 3
	6. Tunjangan	3	1 – 3
Budaya Kerja	1. Rasa Tentang Diri dan Lingkungan	3	1 – 3
	2. Pakaian	2	1 – 2
	3. Kebiasaan Makan	3	1 – 3
	4. Komunikasi	3	1 – 3
	5. Sikap Terhadap Waktu	3	1 – 3
	6. Hubungan	2	1 – 2
	7. Norma	3	1 – 3
	8. Keyakinan	3	1 – 3
	9. Penghargaan	3	1 – 3
	10. Proses Pembelajaran		
Strategi Kompetitif	1. Pengelolaan Persediaan	2	1 – 2
	2. Efisiensi Biaya Operasional	2	1 – 2
	3. Periklanan	2	1 – 2
	4. Meningkatkan Citra	3	1 – 3
	5. Rekayasa Produk	2	1 – 2

	6. Diversifikasi/Pengembangan Produk	3	1 – 3
	7. Kerjasama	3	1 – 3
Partisipasi Ekonomi Anggota	1. Simpanan Pokok	1	1
	2. Simpanan Wajib	1	2
	3. keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota	1	3
	4. Transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota	1	4
	5. Pengembalian Piutang	1	5
Motivasi Kerja	1. Bonus dan Kenaikan Gaji	4	1 – 4
	2. Perasaan Puas	4	1 – 4
	3. mendapatkan Penghargaan	2	1 – 2
	4. Pengalaman kerja	4	1 – 4
	5. Kesempatan Pengembangan Kemampuan	1	1
	6. Peluang Berkarier	3	1 – 3
	7. Kelangsungan Pekerjaan	3	1 – 3
Kinerja Koperasi	1. Rentabilitas Modal Sendiri	1	1
	2. Return On Asset	1	2
	3. Asset Turn Over	1	3
	4. Profitabilitas	1	4
	5. Likuiditas	1	5
	6. Solvabilitas	1	6
	7. Modal Sendiri Terhadap Hutang	1	7

Budaya Kerja (*work team culture*) Hofstede dalam Wortzel (1997) dan Biantoro (2002), Strategi Kompetitif (*Competitive Strategy*) Porter (1980), Partisipasi Ekonomi Anggota (*Economically Members Participation*) Korten (1980) dan Pedoman Klasifikasi Koperasi Indonesia (2002), Motivasi Kerja (*Work Motivation*) Lawler et al., (1997) dan Budiwibowo (2003), Kinerja Koperasi (*Cooperatives Performance*) Harrington (1991) dan Kepmenneq (2002).

4.6. Lokasi dan Waktu Penelitian.

4.6.1. Lokasi penelitian.

Penelitian ini mengambil lokasi di Provinsi Kalimantan Timur yang meliputi tiga belas kabupaten dan kota. Oleh karena adanya pemekaran kabupaten dan kota pada tahun 2000 dan 2001, yaitu kabupaten Malinau

yang tadinya bergabung dengan Kabupaten Bulungan, Kabupaten Paser
Utara yang tadinya bergabung dengan Kabupaten Paser, Kabupaten Kutai
Barat, dan Kabupaten Kutai Timur yang tadinya dari Kabupaten Kutai,
maka lokasi sampel yang diambil sesuai dengan klasifikasi yang diajukan
ternyata hanya delapan Kabupaten kota, yaitu Kota Samarinda, Kota
Balikpapan, Kota Bontang, Kota Tarakan, Kabupaten Kutai Kertanegara,
Kabupaten Bulungan, dan Kabupaten Berau.

4.6.2. Waktu Penelitian.

Pengumpulan data sekunder dilakukan sejak bulan Juni tahun 2004,
sedangkan pengumpulan data primer dilakukan sejak bulan Juli sampai
dengan bulan Januari tahun 2005.

4.7. Prosedur Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan metode semi survey. Data yang
digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang
diperoleh secara langsung, data dapat dikumpulkan dengan cara seperti :
wawancara, tatap muka, telepon, atau surat menyurat (Cooper & Emory,
1995). Penelitian ini menggunakan metode wawancara langsung kepada
responden atau dengan jasa pengiriman untuk mendapatkan data dan
informasi yang lebih akurat. Metode ini digunakan dengan alasan secara
geografis lokasi penelitian pada 13 kabupaten/kota di wilayah Provinsi
Kalimantan Timur. Untuk mendapatkan tingkat respon yang diharapkan,
maka dilakukan hal-hal sebagai berikut : (1) kuesioner dirancang dengan
format yang menarik, pertanyaan yang diajukan singkat dan jelas, dan
waktu yang digunakan untuk mengisi kuesioner adalah 120 menit, (2) dan

sedapat mungkin menggunakan metode survey langsung untuk koperasi yang berlokasi di Kota Samarinda, Balikpapan, Bontang, dan Kabupaten Kutai Kartanegara (3) Apabila tidak memungkinkan survey langsung tersebut, maka pengiriman kuesioner melalui jasa pos dilengkapi dengan amplop balasan yang telah diberi alamat peneliti dan dibubuhi perangko balasan, (4) jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden akan dijamin kerahasiaan, (5) melampirkan surat ijin penelitian, (6) pengiriman surat susunan kepada responden yang belum mengembalikan kuesioner setelah dua minggu pengiriman kuesioner, dan (7) menghubungi melalui telepon untuk responden yang belum mengembalikan kuesioner dan untuk melengkapi data.

4.8. Model Dan Teknik Analisis Data

4.8.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dapat digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, dan standar deviasi.

4.8.2. Teknik Analisis

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik multivariat Struktural Equation Model (SEM) melalui pendekatan *multigroup* atau *multisample analysis* untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel eksogen dan endogen. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement* model dan struktural model secara simultan dan efisien bila

dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair *et al.* 1995). Software yang digunakan adalah AMOS 4.0 (Arbuckle, 1993).

4.8.2.1. Pengembangan Model Teoritis

Prosedur model SEM mengacu saran Hair *et al.* (1995), yang menggunakan tujuh tahap sebagai berikut :

1). Tahap Pertama, Pengembangan Model Berbasis Teori

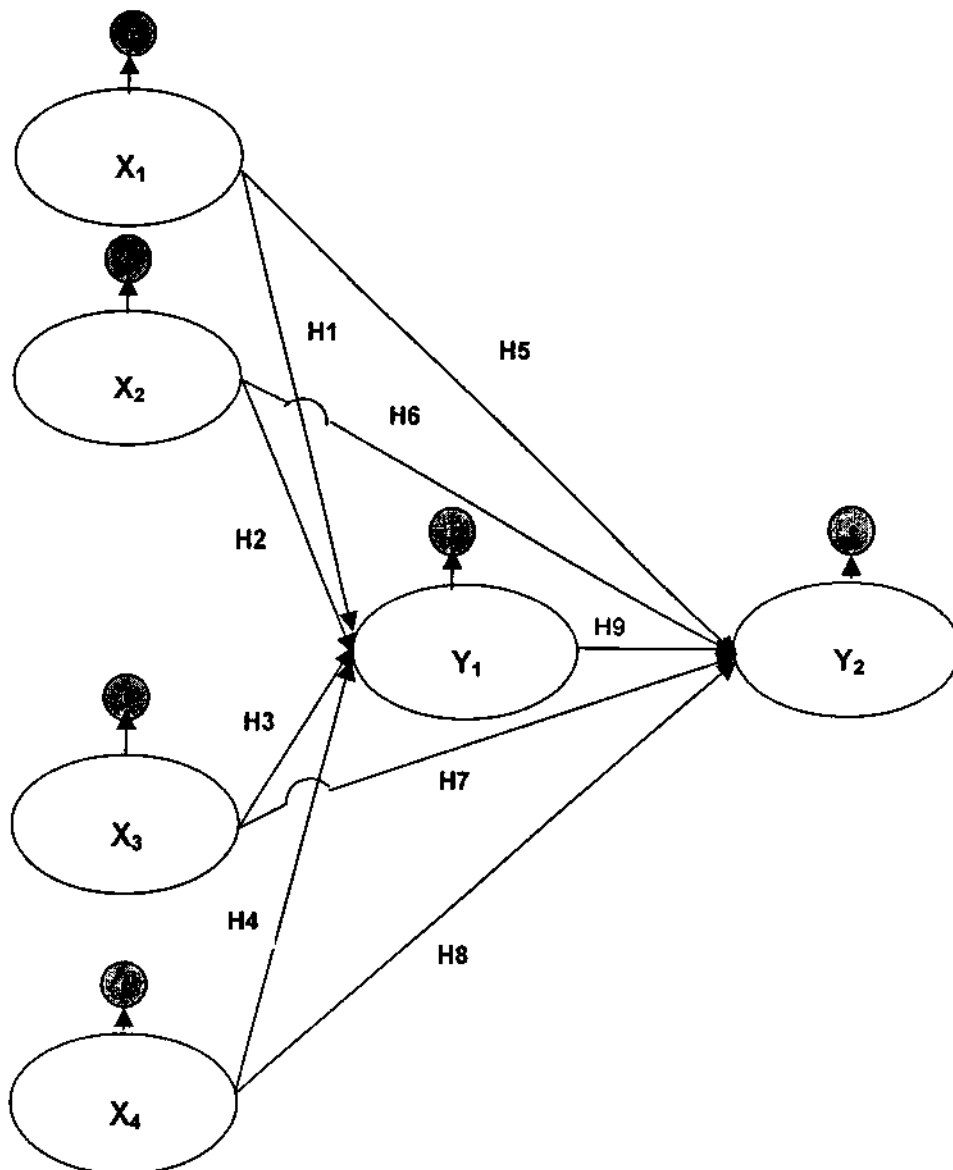
SEM adalah *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain berdasarkan definisi konsep teori yang disusun. Kajian teoritis dipergunakan untuk mengembangkan model yang dijadikan dasar untuk langkah selanjutnya. Berpijak pada telaah definisi konseptual yang disusun, model dikembangkan pada gambar 4.1. Model teoritis dalam gambar 4.1 tersebut menggambarkan variabel motivasi kerja memediasi hubungan antara variabel Komitmen Organisasi (KO), Budaya Kerja (BK), Strategi Kompetitif (SK), dan Partisipasi Ekonomi Anggota (PEA) terhadap kinerja koperasi (KK).

2). Tahap ke dua, Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Diagram alur untuk pengujian model penelitian dikembangkan berdasarkan telaah teori yang kuat dan mengacu pada model teoritis yang dikemukakan. Diagram alur yang dikembangkan dari kerangka konseptual pada Gambar 3.6 ditunjukkan dalam Gambar 4.1.

3). Tahap ke tiga, Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Diagram alur untuk pengujian model penelitian dikembangkan berdasarkan telaah teori yang kuat dan mengacu pada model teoritis yang dikemukakan. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1
DIAGRAM JALUR PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA KERJA,
STRATEGI KOMPETITIF DAN PARTISIPASI EKONOMI ANGGOTA TERHADAP
MOTIVASI SERTA KINERJA.

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan sebagai diagram jalur, selanjutnya dilakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan yaitu :

- 1). Persamaan struktural yang menyatakan hubungan kausal antar berbagai konstruk. Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan sebagai diagram jalur, selanjutnya dilakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan sebagai berikut :

(1.1). Motivasi Kerja/MK (Y_1)

$$MK (Y_1) = \beta_1 KO (X_1) + \beta_2 BK (X_2) + \beta_3 SK (X_3) + \beta_4 PEA (X_4) + Z_1$$

Dimana :

MK (Y_1) = Motivasi kerja

KO (X_1) = Komitmen Organisasi

BK (X_2) = Budaya Kerja

SK (X_3) = Strategi Kompetitif

PEA (X_4) = Partisipasi Ekonomi Anggota

β_1 s/d β_4 = *Regression Weight*

Z_1 = *disturbance term*

(1.2). Kinerja Koperasi / KK (Y_2)

$$KK (Y_2) = \beta_1 KO (X_1) + \beta_2 BK (X_2) + \beta_3 SK (X_3) + \beta_4 PEA (X_4) + \beta_5 MK (Y_1) + Z_2$$

Dimana :

KK (Y_2) = Kinerja Koperasi

(2). Persamaan spesifikasi model pengukuran yang menentukan mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. :

2.1). Komitmen Organisasi /KO (X_1)

$$(X_{1.1}) = \lambda_1 KO (X_1) + e_1$$

$$(X_{1.2}) = \lambda_2 KO (X_1) + e_2$$

$$(X_{1.3}) = \lambda_3 KO (X_1) + e_3$$

$$(X_{1.4}) = \lambda_4 KO (X_1) + e_4$$

$$(X_{1.5}) = \lambda_5 KO (X_1) + e_5$$

$$(X_{1.6}) = \lambda_6 KO (X_1) + e_6$$

Dimana :

$$(X_{1.1}) = \text{Kesejahteraan}$$

$$(X_{1.2}) = \text{Kepuasan kerja}$$

$$(X_{1.3}) = \text{Pembagian SHU}$$

$$(X_{1.4}) = \text{Pelatihan dan Pendidikan}$$

$$(X_{1.5}) = \text{Tunjangan lainnya}$$

$$(X_{1.6}) = \text{Konpensasi}$$

$$e_1 \text{ s/d } e_6 = \text{error}$$

2.2) Budaya Kerja/ BK (X_2)

$$(X_{2.1}) = \lambda_7 BK (X_2) + e_7$$

$$(X_{2.2}) = \lambda_8 BK (X_2) + e_8$$

$$(X_{2.3}) = \lambda_9 BK (X_2) + e_9$$

$$(X_{2.4}) = \lambda_{10} BK (X_2) + e_{10}$$

$$(X_{2.5}) = \lambda_{11} BK (X_{2.5}) + e_{11}$$

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

$$(X_{2.6}) = \lambda_{12} BK (X_{2.6}) + e_{12}$$

$$(X_{2.7}) = \lambda_{13} BK (X_{2.7}) + e_{13}$$

$$(X_{2.8}) = \lambda_{14} BK (X_{2.8}) + e_{14}$$

$$(X_{2.9}) = \lambda_{15} BK (X_{2.7}) + e_{15}$$

$$(X_{2.10}) = \lambda_{16} BK (X_{2.8}) + e_{16}$$

Dimana :

$$(X_{2.1}) = \text{Rasa percaya diri}$$

$$(X_{2.2}) = \text{Pakaian seragam}$$

$$(X_{2.3}) = \text{Kebiasaan makan}$$

$$(X_{2.4}) = \text{Komunikasi}$$

$$(X_{2.5}) = \text{Sikap terhadap waktu}$$

$$(X_{2.6}) = \text{Hubungan antar karyawan}$$

$$(X_{2.7}) = \text{Norma}$$

$$(X_{2.8}) = \text{Keyakinan}$$

$$(X_{2.9}) = \text{Penghargaan}$$

$$(X_{2.10}) = \text{Proses pembelajaran}$$

$$\lambda_{17} \text{ s/d } \lambda_{16} = \text{Loading factor}$$

$$e_{17} \text{ s/d } e_{16} = \text{error}$$

2.3). Strategi Kompetitif/SK (X3)

$$(X_{3.1}) = \lambda_{17} SK(X_{3.1}) + e_{17}$$

$$(X_{3.2}) = \lambda_{18} SK(X_{3.2}) + e_{18}$$

$$(X_{3.3}) = \lambda_{19} SK(X_{3.3}) + e_{19}$$

$$(X_{3.4}) = \lambda_{20} SK(X_{3.4}) + e_{20}$$

$$(X_{3.5}) = \lambda_{21} SK(X_{3.5}) + e_{21}$$

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

$$(X_{3.6}) = \lambda_{22} SK(X_{3.6}) + e_{22}$$

$$(X_{3.7}) = \lambda_{23} SK(X_{3.7}) + e_{23}$$

Dimana :

$(X_{3.1})$ = Pengelolaan persediaan

$(X_{3.2})$ = Efisiensi biaya

$(X_{3.3})$ = Periklanan

$(X_{3.4})$ = Meningkatkan citra

$(X_{3.5})$ = Rekayasa

$(X_{3.6})$ = Diversifikasi

$(X_{3.7})$ = Kerjasama

λ_{17} s/d λ_{23} = Loading factor

e_{17} s/d e_{23} = error

2.4). Partisipasi Ekonomi Anggota/PEA (X_4)

$$(X_{4.1}) = \lambda_{24} PEA(X_{4.1}) + e_{24}$$

$$(X_{4.2}) = \lambda_{25} PEA(X_{4.2}) + e_{25}$$

$$(X_{4.3}) = \lambda_{26} PEA(X_{4.3}) + e_{26}$$

$$(X_{4.4}) = \lambda_{27} PEA(X_{4.4}) + e_{27}$$

$$(X_{4.5}) = \lambda_{28} PEA(X_{4.5}) + e_{28}$$

Dimana :

$(X_{4.1})$ = Rasio pelunasan Simpanan Pokok

$(X_{4.2})$ = Rasio pelunasan Simpanan Wajib

$(X_{4.3})$ = Keterkaitan usaha anggota

$(X_{4.4})$ = Transaksi usaha anggota

$(X_{4.5}) = \text{Rasio pelunasan piutang}$

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
 $\lambda_{24} \text{ s/d } \lambda_{28} = \text{Loading factor}$

$e_{24} \text{ s/d } e_{28} = \text{error}$

2.5). Motivasi Kerja/MK (Y_1)

$(Y_{1.1}) = \lambda_{29} \text{ MK } (Y_{1.1}) + e_{17}$

$(Y_{1.2}) = \lambda_{30} \text{ MK } (Y_{1.2}) + e_{18}$

$(Y_{1.3}) = \lambda_{31} \text{ MK } (Y_{1.3}) + e_{19}$

$(Y_{1.4}) = \lambda_{32} \text{ MK } (Y_{1.4}) + e_{20}$

$(Y_{1.5}) = \lambda_{33} \text{ MK } (Y_{1.5}) + e_{21}$

$(Y_{1.6}) = \lambda_{34} \text{ MK } (Y_{1.6}) + e_{22}$

$(Y_{1.7}) = \lambda_{35} \text{ MK } (Y_{1.7}) + e_{23}$

$(Y_{1.8}) = \lambda_{36} \text{ MK } (Y_{1.8}) + e_{24}$

Dimana :

$(Y_{1.1}) = \text{Bonus dan kenaikan gaji}$

$(Y_{1.2}) = \text{Perasaan puas}$

$(Y_{1.3}) = \text{Penghargaan}$

$(Y_{1.4}) = \text{Pengalaman usaha}$

$(Y_{1.5}) = \text{peluang berkarier}$

$(Y_{1.6}) = \text{Kelangsungan kerja}$

$(Y_{1.7}) = \text{Jangkauan pasar}$

$(Y_{1.8}) = \text{kemudahan membeli}$

$\lambda_{29} \text{ s/d } \lambda_{36} = \text{Loading factor}$

$e_{29} \text{ s/d } e_{36} = \text{error}$

2.6). Kinerja Koperasi (Y_2)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

$$(Y_{2.1}) = \lambda_{37} KK (Y_{2.1}) + e_{37}$$

$$(Y_{2.2}) = \lambda_{38} KK (Y_{2.1}) + e_{38}$$

$$(Y_{2.3}) = \lambda_{39} KK (Y_{2.1}) + e_{39}$$

$$(Y_{2.4}) = \lambda_{40} KK (Y_{2.1}) + e_{40}$$

$$(Y_{2.5}) = \lambda_{41} KK (Y_{2.1}) + e_{41}$$

$$(Y_{2.6}) = \lambda_{42} KK (Y_{2.1}) + e_{42}$$

$$(Y_{2.7}) = \lambda_{43} KK (Y_{2.1}) + e_{43}$$

Dimana :

($Y_{2.1}$) = Rentabilitas Modal Sendiri

($Y_{2.2}$) = *Return On Asset*

($Y_{2.3}$) = *Asset Turn Over*

($Y_{2.4}$) = Profitabilitas

($Y_{2.5}$) = Likuiditas

($Y_{2.6}$) = Solvabilitas

($Y_{2.7}$) = Rasio Modal Sendiri Terhadap Hutang

λ_{37} s/d λ_{42} = *Loading factor*

e_{37} s/d e_{42} = *error*

Indikator variabel dianggap dapat menjadi dimensi dari suatu konstruk/variabel apabila *loading factor* nya signifikan dengan ketentuan bahwa : CR (Critical Ratio) atau nilai t hitung $\geq t$ tabel (atau $p \leq 0,05$).

4). Tahap Ke Empat, Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

IRPEP PUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan untuk permodelan dan estimasi. SEM hanya menggunakan matrik/kovarian atau matrik korelasi data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Observasi individual tentu saja digunakan dalam program ini akan tetapi input akan segera dikonversi ke dalam bentuk matrik kovarian atau matrik korelasi sebelum estimasi dilakukan, hal ini karena fokus SEM bukan pada data individual tapi pada pola hubungan antar responden. Untuk mengestimasi dalam model penelitian ini menggunakan paket program AMOS 5.00, SPSS 11,0 untuk input data. Teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS 5.00 adalah sebagai berikut :

- 4.1). *Maximum Likelihood Estimation (ML)*
- 4.2). *Generalized Least Square Estimation (GLS)*
- 4.3). *Un-weighted Least Square Estimation (ULS)*
- 4.4). *Scale Free Least Square Estimation (SLS)*
- 4.5). *Asymtotically Distribution – Free Estimation (ADF)*

5). Tahap Ke Lima, Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala berikut:

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar

b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

c. Muncul angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif

d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

6). Tahap Ke Enam, Evaluasi Kriteria *Goodness of fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji sebagai berikut :

6.1). Asumsi – asumsi SEM

Asumsi–asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan SEM adalah sebagai berikut :

(1) Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi (*estimated parameter*), karena itu bila mengembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum harus digunakan 100 sampel.

(2) Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan untuk normalitas terhadap data tunggal maupun data normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

(3). *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Pada *outliers* dapat dilakukan penanganan khusus asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* itu. *Outliers* muncul dalam empat kategori, yaitu :

- a. *Outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
- b. *Outliers* muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini.
- c. *Outliers* muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim itu.

d. *Outliers* muncul dalam rentang nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel yang lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Inilah yang disebut dengan *multivariabel outliers*.

(4). Multikolinearitas dan Singularitas

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matrik kovarian. Nilai determinan matrik kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas.

(5). Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Dalam analisis SEM tidak ada alat statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair. Et al. 1995; Joreskog & Sorbon, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidell, 1996). Umumnya terhadap berbagai jenis fit index yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antar model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Peneliti diharap melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur kebenaran model yang diajukan berikut :

(5.1). *Chi-Square Statistic* (X^2)

Alat ukur paling fundamental untuk mengukur overall fit adalah likelihood ratio *Chi-Square*. *Chi-Square* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan karena itu bila jumlah sampel cukup besar (lebih dari 200 sampel, maka alat uji statistik *Chi-Square* harus didampingi oleh alat uji lainnya (hair et al., 1995; Tabachnick & Fidel, 1996). Model yang diuji akan dipandang atau memuaskan bila *Chi-Square*-nya rendah. Semakin rendah X^2 semakin baik model itu ($X^2 = 0$, berarti tidak ada perbedaan, H_0

diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,01$ (Hulland *et al.*, 1996).

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

(5.2). The Root Mean Square Error of Appoximation (RMSEA)

RMSEA adalah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan *Chi-Square* dalam sampel yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.*, 1995). Nilai $RMSEA \leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Brown & Cudeck, 1993)

(5.3) Goodness of Fit Index (GFI)

Indeks kesesuaian (*Fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dan varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matrik kovarian populasi yang terestimasi (Bentler, 1983; Tanaka & Huba, 1989). Indeks ini dihasilkan melalui rumus sebagai berikut :

$$GFI = \frac{Tr(o'Wo')}{Tr(s'Ws)}$$

Dimana :

$Tr(o'Wo')$ = jumlah varian tertimbang kwadrat dari matrik kovarian sampel

$Tr(s'Ws)$ = jumlah varian tertimbang kwadrat dari matrik

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
covarian model yang diestimasi

W = matrik bobot yang dipilih sesuai dengan metode estimasi yang dipilih.

GF1 adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 0,1 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. GFI yang diharapkan adalah sebesar $\geq 0,90$.

(5.4) *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

Tanaka & Huba (1989) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit index* dapat disesuaikan terhadap *degress of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999). Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$AGFI = 1 - (1 - GFI) \frac{d_b}{d}$$

Dimana :

d = *degress of freedom*

$$d_b = \sum_{g=1}^G P^{0(g)} = \text{jumlah sampel moments}$$

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila $AGFI \geq 0,90$ (Hair *et al.*, 1995; Hulland *et al.*, 1996). CFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks covarians sampel. Nilai 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik – *good overall model*

fit, sedangkan nilai antara 0,90–0,95 menunjukkan tingkatan cukup

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

– *adequate fit* (Hulland *et al.*, 1996)

(5.5) *The Minimum Sample Disrepancy Function dibagi Degree of Freedom*

CMIN/DF umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN tidak lain adalah statistik chi-square, X^2 relatif $< 2,0$ atau bahkan $< 3,0$ adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997).

(5.6) *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner & Homburg, 1996). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair *et al.*, 1995), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997).

$$TLI = \frac{\frac{C_b}{d_b} \frac{C}{d}}{\frac{C_b}{d_b} - 1}$$

Dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = degrees of freedom

C_b = diskrepansi dari base line model yang dijadikan pembanding

d_b = degrees of freedom dari base line model yang dijadikan pembandingan

IR FEBBUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

(5.7). *Comparative Fit Index (CFI)*

Besaran indeks pada rentang nilai 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit paling tinggi – a very good fit (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan $CFI \geq 0,95$. Keunggulan adalah indeks ini tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland *et al.*, 1996; Tanaka, 1993) Indeks CFI identik dengan Relative Noncentrality Index (RNI) dari McDonald & Marsh (1990), diperoleh dengan rumusan pada halaman berikut :

$$CFI = RNI = 1 - \frac{C - d}{C_b - d_b}$$

Dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = *degrees of freedom*

C_b = diskrepansi dari *base line model* yang dijadikan pembandingan

d_b = *degrees of freedom base line model* yang dijadikan pembandingan

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2
GOODNESS OF FIT INDEXES

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT- OFF VALUE	KETERANGAN
X ² CHI SQUARE	Diharapkan kecil	Menguji apakah covarians populasi yang diestimasi sama dengan covariance sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitif untuk sampel besar (diatas 2000)
SIGNIFICANCE PROBABILITY	$\geq 0,05$	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks covariance data dan matriks covariance yang diestimasi
RMSEA	$< 0,08$	Mengkompensasikan kelemahan Chi- Square pada sampel besar (hair 1995)
GFI	$\geq 0,90$	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks covariance populasi yang diestimasi (analog dengan R ² dalam regresi berganda) (Bentker, 1983)
AGFI	$\geq 0,90$	GFI yang disesuaikan terhadap DF (Arbuckle, 1983)
CMIND/DF	$\leq 2,00$	Kesesuaian antara data dan model
TLI	$\geq 0,95$	Perbandingan antara model yang diuji terhadap baseline (hair, 1995; Arbuckle, 1997)
CFI	$\geq 0,94$	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besar sampel dan kerumitan model (Arbuckle, 1997)

Sumber : Diolah dari Hair (1992) ; Bentler (1983); Muller (1996); Arbuckle (1997).

5.8). Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji (model fit), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Penggunaan ukuran reliabilitas seperti *a-Cronbach* tidak

mengukur unidimensionalitas, melainkan mengasumsikan bahwa unidimensionalitas itu sudah ada pada waktu *a-Cronbach* dihitung. Karena itu peneliti dianjurkan untuk melakukan uji unidimensionalitas terhadap semua konstruk multi-indikator sebelum menilai reliabilitasnya.

7). Tahap ke Tujuh, Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari *covariance residual* harus bersifat simetris (Tabachnick and Fidell, 1997). Dalam konteks SEM, residual yang dimaksud bukanlah residual score seperti pada permodelan multivariat lainnya, melainkan merupakan residual dari kovarians. Semua program komputer SEM menghasilkan diagnosa terhadap residual ini. Distribusi frekuensi dari residual yang tidak simetris merupakan signal atas sebuah model yang kurang baik – *a poorly fitting model* dan menunjukkan bahwa dalam proses estimasi, model telah mengestimasi beberapa *covariance* secara memuaskan, akan tetapi *covariance* yang lainnya kurang begitu baik untuk diestimasi.

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1. Diskripsi Obyek Penelitian.

Populasi sasaran obyek penelitian sesuai dengan rancangan penelitian yang diajukan adalah sebanyak 136 responden, namun pada batas waktu pengumpulan data hanya 120 responden yang diklasifikasikan sebagai data yang memenuhi kriteria untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Alasan dipilihnya 110 responden yang mewakili responden sasaran penelitian tersebut adalah dikarenakan dari jumlah sasaran responden 136 koperasi yang dapat terkumpul hanya 120 responden. Dari 120 responden diklasifikasikan berdasarkan kelengkapan daftar pertanyaan yang disampaikan ternyata tinggal 110 responden atau 81% yang memenuhi kriteria untuk dapat dilanjutkan sebagai bahan analisis penelitian. Daftar nama koperasi dan identitasnya dapat dilihat pada Lampiran 3.

Hasil rekapitulasi data responden dapat disajikan pada Tabel 5.1,

Tabel 5.1
DESKRIPTIF KOMPOSISI RESPONDEN

No.	Keterangan	Responden
1	Jabatan responden dalam koperasi : ▪ Ketua pengurus ▪ Manajer	3 107
2	Lamanya responden menjabat. ▪ Lebih dari 5 tahun ▪ Kurang dari 5 tahun	24 86
3	Umur koperasi. ▪ Lebih dari 5 tahun ▪ Kurang dari 5 tahun	104 6

Sumber : Diolah dari data primer

Sebaran lokasi koperasi sampel penelitian berdasarkan kabupaten kota di Provinsi Kalimantan Timur ditunjukkan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2.
SEBARAN LOKASI KOPERASI DIAMBIL SEBAGAI SAMPEL

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah Koperasi (Unit)	(%)
1	Kota Samarinda	37	34
2	Kota Balikpapan	30	27
3	Kota Bontang	12	11
4	Kota Tarakan	2	2
5	Kabupaten Kutai Kertanegara	13	12
6	Kabupaten Paser	7	6
7	Kabupaten Berau	7	6
8	Kabupaten Bulungan	2	2
	Jumlah	110	100

Sumber : Diolah dari data primer

Tabel 5.2 menunjukkan, bahwa koperasi yang memenuhi kriteria kelengkapan organisasi sebagian besar berada di Kota Samarinda dan Balikpapan sebanyak 61%, sedangkan sebanyak 11% berada di kota Bontang, sebanyak 12% berada di kabupaten Kutai Kartanegara dan sisanya 14% berada di kabupaten Paser, kabupaten Berau, kabupaten Bulungan dan kota Tarakan.

5.2. Diskripsi Variabel Penelitian

Dari hasil analisis statistik terhadap persepsi responden untuk masing-masing indikator variabel yang diobservasi dengan menggunakan pendekatan minimum dan maksimum serta rata-rata skor yang dipersepsi oleh responden dalam penelitian terhadap koperasi di Provinsi Kalimantan ditunjukkan pada tabel-tabel sebagai berikut :

5.2.1. Indikator variabel Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Koperasi

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Persepsi responden terhadap komitmen organisasi kepada

karyawan koperasi ditunjukkan pada Tabel 5.3..

Tabel 5.3
HASIL ANALISIS DISKRIPTIF INDIKATOR DARI VARIABEL
KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN

Indikator & Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Kesejahteraan Karyawan	1,00	2,75	1,6864
Kepuasan Karyawan	1,67	4,33	3,0361
Pembagian SHU	2,67	5,00	3,8152
Pelatihan dan Pendidikan	3,00	5,00	3,8500
Kompensasi	2,33	4,67	3,3178
Tunjangan	1,00	3,00	1,9034
Komitmen Organisasi	2,29	3,68	2,9348

Sumber : Hasil Analisis Statistik Deskriptif pada Lampiran 4.

Hasil analisis pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa indikator Kesejahteraan Karyawan dengan rata-rata nilai 1,69 dan Tunjangan yang diberikan kepada karyawan dan keluarganya rata-rata nilai 1,9. Kondisi ini menunjukkan bahwa rata-rata kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dan pemberian tunjangan kepada karyawan dinilai masih sangat kurang, sedangkan indikator yang dipersepsi oleh responden paling baik adalah penganggaran dan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti Pelatihan dan Pendidikan dengan nilai skor rata-rata 3,81, kemudian indikator ketepatan waktu dan transparansi serta keadilan dalam pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) setelah diadakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) dengan nilai skor rata-rata 3,81. Indikator sistem pembayaran dan ketepatan waktu pembayaran kompensasi dipersepsi responden dengan rata-rata nilai skor 3,32, selanjutnya untuk

indikator kepuasan karyawan yang dipersepsi oleh responden menunjukkan nilai skor rata-rata 3,04. Secara rata-rata indikator yang membentuk komitmen organisasi kepada karyawan koperasi dipersepsi responden sebesar 2,93. Artinya bahwa secara keseluruhan indikator yang membentuk komitmen organisasi kepada karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur dipersepsi oleh responden masih dalam kategori rendah.

5.2.2. Indikator Variabel Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan operasionalisasi dari budaya organisasi yang ditunjukkan dalam kemampuan manajerial pada koperasi. Hasil rekapitulasi persepsi responden terhadap indikator-indikator budaya kerja ditunjukkan pada Tabel 5.4 berikut.

Tabel 5.4
HASIL ANALISIS DISKRIPTIF INDIKATOR DARI
VARIABEL BUDAYA KERJA

Indikator & Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Rasa ttg diri dan lingkungan	3,33	5,00	4,0424
Pakaian Seragam	1,50	3,50	2,1227
Kebiasaan Makan	2,00	4,33	3,4910
Komunikasi	2,67	5,00	3,9907
Sikap thd Waktu	2,00	4,00	3,1457
Hubungan	2,00	4,30	3,0118
Norma	3,00	5,00	4,0864
Keyakinan	2,70	4,70	4,0791
Penghargaan	2,00	4,30	3,2518
Proses Pembelajaran	3,30	5,00	4,3009
BUDAYA KERJA	3,21	3,93	3,5523

Sumber : Diolah dari Lampiran 4

Dari hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 5.4. tersebut menunjukkan, bahwa persepsi responden terhadap indikator mengenai kebiasaan memakai pakaian seragam bagi karyawan dan manajer koperasi merupakan indikator yang terendah, yaitu rata-rata nilai skor sebesar 2,12. Artinya, bahwa ketentuan dan kebiasaan untuk memakai pakaian seragam pada hari kerja bagi pimpinan dan karyawan belum menjadi budaya kerja pada umumnya koperasi di Provinsi Kalimantan Timur, sedangkan persepsi responden yang tertinggi adalah indikator mengenai proses pembelajaran, yaitu dengan nilai skor rata-rata sebesar 4,30. Artinya bahwa pada umumnya karyawan selama bekerja di koperasi hanya bermaksud untuk proses belajar dalam memperoleh pengalaman kerja. Secara rata-rata nilai skor dari seluruh indikator yang diukur untuk membentuk budaya kerja adalah sebesar 3,55. Artinya, bahwa budaya kerja yang diterapkan pada umumnya koperasi di Provinsi Kalimantan Timur dinilai respon cukup baik.

5.2.3. Indikator Variabel Strategi Kompetitif

Variabel Strategi Kompetitif merupakan variabel tidak diobservasi (*unobserved variable*), oleh karena itu ukuran yang diobservasi terdiri dari tujuh indikator, yaitu : indikator pengelolaan persediaan, efisiensi biaya operasi, periklanan, meningkatkan citra, rekayasa produk, diversifikasi produk, dan kerjasama. Hasil analisis deskriptif dari persepsi responden ditunjukkan pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5
HASIL ANALISIS DISKRIPITIF INDIKATOR DARI
VARIABEL STRATEGI KOMPETITIF

Indikator & Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Pengelolaan persediaan	1,50	5,00	3,2682
Efisiensi biaya operasi	2,50	5,00	3,9364
Periklanan	1,00	2,00	1,3955
Meningkatkan citra	3,00	5,00	3,9273
Rekayasa produk	1,50	5,00	3,0818
Diversifikasi produk	2,30	5,00	4,0600
Kerjasama	1,70	5,00	3,7745
STRATEGI KOMPETITIF	2,40	4,31	3,3491

Sumber : Diolah dari lampiran 4.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5.5 menunjukkan, bahwa indikator variabel yang dipersepsi paling baik oleh responden adalah indikator deversifikasi produk, yaitu dengan rata-rata nilai skor persepsi responden sebesar 4,06 dan efisiensi biaya operasional dengan rata-rata nilai skor persepsi responden sebesar 3,94, sedangkan indikator yang dipersepsi responden paling rendah adalah indikator kegiatan periklanan yaitu rata-rata persepsi responden dengan nilai skor sebesar 1,40. Artinya bahwa strategi usaha melalui periklanan dinilai oleh responden sangat kurang, sedangkan indikator diversifikasi produk dinilai dengan kategori rata-rata baik. Apabila hasil rata-rata nilai skor persepsi responden dengan mengelompokkan kecenderungan strategi kompetitif yang digunakan oleh umumnya koperasi ke dalam 2 (dua) strategi, yaitu strategi keunggulan biaya (*cost leadership strategy*) yang terdiri dari indikator efisiensi pengelolaan persediaan dan efisiensi biaya operasional, maka rata-rata nilai skor sebesar 3,6 $[(3,27 + 3,94)/2]$, sedangkan strategi diferensiasi

(*differentiation strategy*) dengan rata-rata nilai skor sebesar 3,25 [(1,4+3,9+3,1+4,1+3,8)/5]. Dan dua kelompok rata-rata nilai skor menunjukkan bahwa kecenderungan strategi keunggulan biaya lebih tinggi dibandingkan dengan strategi diferensiasi. Secara kombinasi kedua strategi yang diobservasi menunjukkan nilai skor rata-rata sebesar 3,35, artinya bahwa indikator strategi kompetitif yang digunakan koperasi pada umumnya di Provinsi Kalimantan Timur dinilai cukup baik oleh responden.

5.2.4. Indikator Variabel Partisipasi Ekonomi Anggota

Variabel partisipasi ekonomi anggota merupakan variabel tidak terobservasi, sebagai ukuran dalam analisis ini terdiri dari indikator persentase simpanan pokok yang dibayar oleh anggota, persentase simpanan wajib yang dibayar oleh anggota, persentase keterkaitan transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota, dan pengembalian piutang. Hasil analisis indikator-indikator tersebut ditunjukkan pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6
HASIL ANALISIS DISKRIPTIF INDIKATOR DARI
VARIABEL PARTISIPASI EKONOMI ANGGOTA (PEA)

Indikator & Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Partisipasi Anggota Simpanan Pokok	3,00	5,00	4,5182
Partisipasi Anggota Simpanan Wajib	3,00	5,00	4,3364
Keterkaitan usaha kop dg usaha anggota	1,00	5,00	1,9455
Transaksi usaha kop dg usaha anggota	1,00	5,00	3,6727
Pengembalian piutang	1,00	5,00	3,3000
PARTISIPASI EKONOMI ANGGOTA	2,20	4,80	3,5545

Sumber : Diolah dari lampiran 4.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dari hasil analisis pada Tabel 5.6 menunjukkan, bahwa indikator partisipasi ekonomi anggota yang dipersepsi rata-rata responden paling tinggi adalah indikator partisipasi anggota dalam memenuhi kewajibannya membayar simpanan pokok dengan nilai skor sebesar 4,52 kemudian disusul dengan indikator partisipasi anggota dalam membayar simpanan wajib pada koperasi dengan rata-rata nilai skor sebesar 4,34, sedangkan indikator keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota yang dipersepsi rata-rata responden paling rendah, yaitu dengan rata-rata nilai skor sebesar 1,95. Secara keseluruhan indikator yang membentuk variabel partisipasi ekonomi anggota rata-rata nilai skor sebesar 3,55. Artinya bahwa, partisipasi ekonomi anggota terhadap koperasi di Provinsi Kalimantan Timur dinilai cukup baik oleh responden.

5.2.5. Indikator Variabel Motivasi kerja

Indikator variabel Motivasi Kerja terdiri dari bonus dan kenaikan gaji, perasaan puas, mendapatkan penghargaan, pengalaman kerja, kesempatan mengembangkan kemampuan, peluang berkarier, kelangsungan pekerjaan. Dari tujuh indikator yang diobservasi menunjukkan bahwa indikator untuk mendapatkan pengalaman kerja dipersepsi oleh responden paling tinggi, yaitu dengan rata-rata nilai skor sebesar 3,42 dengan kriteria baik, disusul dengan indikator kelangsungan pekerjaan dengan rata-rata nilai skor persepsi responden 3,33. Indikator peluang untuk berkarier persepsi responden paling rendah, yaitu dengan nilai rata-rata nilai skor sebesar 2,66. Secara rinci hasil analisis indikator tersebut ditunjukkan pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7
HASIL ANALISIS DISKRIPTIF INDIKATOR DARI
VARIABEL MOTIVASI KERJA

Indikator & Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Bonus dan Kenaikan Gaji	1,50	4,50	3,0682
Perasaan puas	2,00	4,50	3,0386
Mendapat Penghargaan	2,00	4,50	2,9000
Pengalaman kerja	2,50	4,75	3,4227
Kesempatan mengembangkan kemampuan	1,00	4,00	2,7636
Peluang berkarir	1,30	4,30	2,6582
Kelangsungan pekerjaan	1,30	5,00	3,3291
MOTIVASI KERJA	2,21	4,21	3,0258

Sumber : Diolah dari lampiran 4.

5.2.6. Indikator Variabel Kinerja Koperasi

Indikator variabel kinerja koperasi dari aspek rasio finansial terdiri dari Rentabilitas Modal Sendiri, Return On Asset, Asset Turn Over, Profitabilitas, Likuiditas, solvabilitas, dan Modal Sendiri terhadap Hutang. Hasil analisis deskriptif indikator-indikator tersebut ditunjukkan pada Tabel 5.8,

Tabel 5.8
HASIL ANALISIS DISKRIPTIF INDIKATOR DARI
VARIABEL KINERJA KOPERASI

Indikator & Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Rentabilitas Modal Sendiri	1,00	5,00	2,6182
Return On Asset	1,00	4,00	1,9455
Asset Turn Over	1,00	5,00	2,3000
Profitabilitas	1,00	5,00	2,1545
Likuiditas	1,00	5,00	2,1364
Solvabilitas	1,00	5,00	2,3455
Modal Sendiri Thd Hutang	1,00	5,00	2,4727
KINERJA KOPERASI	1,30	4,30	2,2855

Sumber : Diolah dari lampiran 4.

Dari hasil analisis pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa, indikator yang dinyatakan oleh responden berdasarkan hasil laporan keuangan koperasi pada tahun 2003 dengan skala interval hasil rasio keuangannya menunjukkan bahwa, rata-rata kinerja untuk item rasio Rentabilitas Modal Sendiri adalah tertinggi, yaitu dengan rata-rata nilai skor sebesar 2,62, sedangkan skor kinerja paling rendah adalah item rasio *Return On Asset (ROA)*, yaitu dengan rata-rata nilai skor 1,95. Secara rata-rata indikator kinerja koperasi dari aspek keuangannya dengan nilai skor 2,29 . Artinya bahwa, rata-rata kinerja keuangan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur pada umumnya masih rendah.

5.3. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori setiap variabel hasilnya secara lengkap disajikan pada lampiran 6. Besarnya *loading factor* setiap indikator untuk masing-masing variabel disajikan pada Tabel 5.9 sampai dengan Tabel 5.14. Secara berurutan hasil analisis faktor konfirmatori uji validitas dan realibilitas masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut.

5.3.1. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Komitmen Organisasi (X_1)

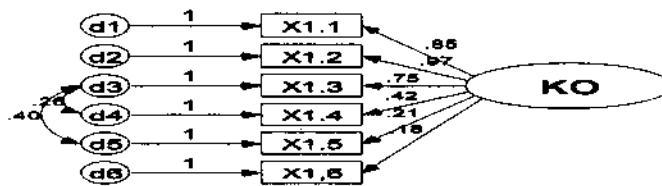
Hasil pengukuran uji validitas indikator-indikator terhadap konstruk variabel Komitmen organisasi dengan menggunakan pendekatan uji Indeks Kesesuaian (*Goodness of Fit Index*), sedangkan model pengukuran tingkat realibilitas (*reliability measurement model*) digunakan dengan pendekatan model *Composite Reliability*. Hasil pengukuran dapat ditunjukkan pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9
LOADING FACTOR INDIKATOR DARI VARIABEL KOMITMEN
 IRPERPUSTAKA UNIVERSITAS AIRLANGGA
ORGANISASI

Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability (Pn)
	Standardize	Estimate	P	Keterangan	GFI	
X1.6	0,18	0,261	0,064	Valid	0,951 (Valid)	0,798 (Reliabel)
X1.5	0,206	0,27	0,034	Valid		
X1.4	0,42	0,613	0,000	Valid		
X1.3	0,754	1,142	0,000	Valid		
X1.2	0,966	2,002	0,000	Valid		
X1.1	0,848	1	Fix	Valid		

Sumber : Diolah dari lampiran 6.

Berdasarkan hasil perhitungan *loading factor* dari *Confirmatory Factor Analysis* menunjukkan bahwa hasil uji validitas dengan pendekatan kriteria *Goodness of Fit Index (GFI)* diperoleh nilai sebesar 0,951 di atas dari pada nilai ambang batas (*cut off value*) indeks yang direkomendasikan $\geq 0,90$. Dengan demikian, maka indikator-indikator dari konstruk variabel komitmen organisasi yang diobservasi dinyatakan valid sebagai ukuran untuk menjelaskan fenomena variabel komitmen organisasi. Hasil uji realibilitas diperoleh hasil tingkat reabilitas (p_n) sebesar 0,798 di atas nilai batas (*Cut off Value*) yang direkomendasikan sebesar 0,60 (Bargozzi & Baumgartner, 1994) atau 0,70. (Hair *et al*, 1995), Ferdinand, 2002). Dengan demikian ukuran mengenai konsistensi internal indikator-indikator yang diobservasi terhadap konstruk variabel komitmen organisasi memiliki derajat kesesuaian yang baik (*reliable*). Hasil analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) ditunjukkan pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI
FAKTOR KOMITMEN ORGANISASI

Dari hasil analisis faktor konfirmatori pada Gambar 5.1 menunjukkan bahwa, Indikator yang mempunyai kontribusi terbesar sebagai pengukur konstruk variabel Komitmen Organisasi /KO (X_1) adalah indikator kesejahteraan karyawan ($X_{1.1}$), disusul dengan indikator Kepuasan Karyawan ($X_{1.2}$) dan yang terendah adalah indikator tunjangan ($X_{1.6}$).

5.3.2. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Budaya Kerja (X_2)

Hasil analisis uji validitas dan realibilitas setiap indikator terhadap konstruk variabel Budaya Kerja (X_2) yang terdiri dari indikator rasa tentang diri dan lingkungan ($X_{2.1}$), pakaian ($X_{2.2}$), kebiasaan makan ($X_{2.3}$),

komunikasi ($X_{2.4}$), sikap terhadap waktu ($X_{2.5}$), hubungan kerja ($X_{2.6}$), norma kerja ($X_{2.7}$), keyakinan ($X_{2.8}$), penghargaan ($X_{2.9}$), dan proses pembelajaran ($X_{2.10}$) dapat ditunjukkan pada Tabel 5.10.

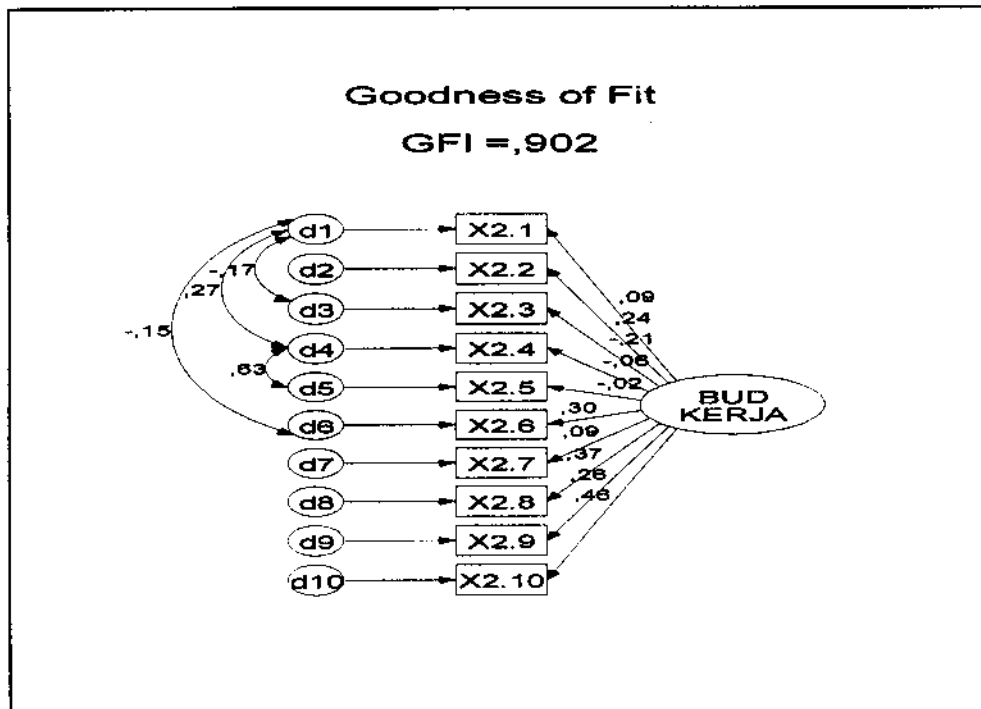
Tabel 5.10
LOADING FACTOR INDIKATOR DARI VARIABEL
BUDAYA KERJA

Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability (ρ_c)
	Standardize	Estimate	P	Keterangan	GFI	
X2.10	0,456	0,116	0	Valid	0,906 (Valid)	0,697 (Reliabel)
X2.9	0,261	0,089	0	Valid		
X2.8	0,374	0,065	0	Valid		
X2.7	0,089	0,030	0	Valid		
X2.6	0,302	0,097	0	Valid		
X2.5	-0,022	-0,008	0	Valid		
X2.4	-0,061	-0,039	0	Valid		
X2.3	-0,210	-0,054	0	Valid		
X2.2	0,236	0,065	0	Valid		
X2.1	0,090	0,025	0	Valid		

Sumber : Diolah dari lampiran 6.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian untuk variabel Budaya Kerja (X_2) adalah valid sebagai pengukur faktor Budaya kerja yang ditunjukkan dengan hasil kriteria *Goodness Fit of Index* sebesar 0,906 di atas *Cut of Value* 0,90 yang disarankan. Selanjutnya hasil perhitungan *Composite Reliability/Construct Reliability* (ρ_c) loading factor 0,697 di atas ambang batas yang direkomendasikan pada kisaran 0,60–0,70 dengan demikian secara keseluruhan hasil pengujian realibilitas untuk faktor Budaya Kerja menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator dalam mempresentasikan faktor Budaya kerja. Indikator yang mempunyai kontribusi paling besar sebagai pengukur variabel budaya kerja adalah indikator proses pembelajaran ($X_{2.10}$) yang disusul dengan indikator

keyakinan ($X_{2.8}$) dan indikator yang paling rendah adalah indikator sikap terhadap waktu ($X_{2.5}$). Hasil analisis konfirmatori analisis variabel konstruk dengan setiap indikator dapat ditunjukkan pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2.
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL BUDAYA KERJA

5.3.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Strategi Kompetitif (X_3)

Hasil analisis uji validitas dan reliabilitas setiap indikator terhadap konstruk variabel Strategi Kompetitif (X_3) yang terdiri dari indikator pengelolaan persediaan ($X_{3.1}$), efisiensi biaya operasional ($X_{3.2}$), periklanan ($X_{3.3}$), meningkatkan citra ($X_{3.4}$), rekayasa produk ($X_{3.5}$),

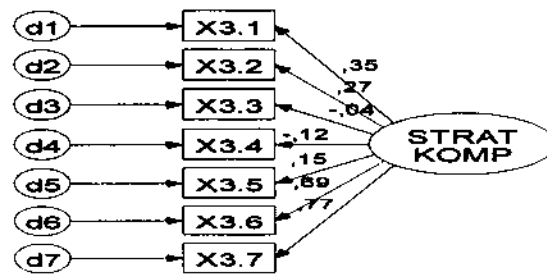
deversifikasi produk ($X_{3.6}$), dan kerjasama ($X_{3.7}$). Analisis faktor konfirmatori dari variabel Strategi Kompetitif ditunjukkan pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11
LOADING FACTOR INDIKATOR DARI VARIABEL
STRATEGI KOMPETITIF

Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability (ρ_c)
	Standardize	Estimate	P	Keterangan	GFI	
X3.7	0,773	0,39	0,015	Valid	0,906 (Valid)	0,706 (Reliabel)
X3.6	0,694	0,349	0	Valid		
X3.5	0,155	0,075	0	Valid		
X3.4	-0,125	-0,042	0	Valid		
X3.3	-0,035	-0,009	0	Valid		
X3.2	0,268	0,108	0	Valid		
X3.1	0,347	0,229	0	Valid		

Sumber : Diolah dari lampiran 6.

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan pada Tabel 5.11 diketahui, bahwa instrumen penelitian untuk variabel Strategi Kompetitif (X_3) secara keseluruhan indikator-indikator pengukur dinyatakan valid dan reliabel yang ditunjukkan dengan nilai hasil kriteria *Goodness Fit of Index* sebesar 0,906 di atas nilai ambang batas 0,90. demikian juga hasil perhitungan *Construct Reliability* (ρ_c) sebesar 0,706 di atas nilai ambang batas yang direkomendasikan 0,60 atau 0,70. Indikator yang mempunyai kontribusi paling besar sebagai pengukur konstruk variabel Strategi Kompetitif adalah indikator kerjasama ($X_{3.7}$) dan selanjutnya indikator diversifikasi produk ($X_{3.6}$), sedangkan indikator yang paling rendah adalah indikator periklanan ($X_{3.3}$). Secara grafis hubungan variabel konstruk dengan seluruh instrumen indikator dapat ditunjukkan pada Gambar 5.3 .



Gambar 5.3
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL
STRATEGI KOMPETITIF

5.3.4. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4)

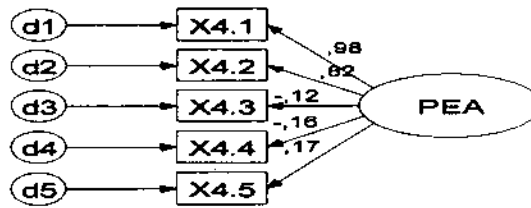
Hasil analisis uji validitas dan reliabilitas setiap indikator terhadap konstruk variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4) yang terdiri dari indikator ; partisipasi anggota dalam membayar simpanan pokok ($X_{4.1}$), partisipasi anggota dalam membayar simpanan wajib ($X_{4.2}$), keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota ($X_{4.3}$), transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota ($X_{4.4}$), dan pengembalian piutang ($X_{4.5}$),). Analisis faktor konfirmatori dari variabel Strategi Kompetitif ditunjukkan pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12
LOADING FACTOR INDIKATOR DARI VARIABEL
PARTISIPASI EKONOMI ANGGOTA

Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability (ρ_c)
	Standardize	Estimate	P	Keterangan	GFI	
X4.5	0,169	0,213	0	Valid	0,974 (Valid)	0,774 (Reliabel)
X4.4	-0,162	-0,142	0	Valid		
X4.3	-0,124	-0,106	0	Valid		
X4.2	0,823	0,497	0,074	Valid		
X4.1	0,977	0,534	0,853	Valid		

Sumber : Diolah dari lampiran 6.

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan pada Tabel 5.12 tersebut dapat diketahui, bahwa instrumen penelitian untuk variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4) disimpulkan secara keseluruhan indikator dinyatakan valid dan reliabel yang ditunjukkan dengan nilai hasil kriteria *Goodness Fit of Index (GFI)* sebesar 0,974 di atas nilai ambang batas yang disarankan 0,90. Konstruk realibilitas (*Construct reliability*) sebesar 0,774 di atas nilai ambang batas 0,60-0,70. Indikator yang mempunyai kontribusi paling besar sebagai pengukur konstruk partisipasi ekonomi anggota adalah indikator partisipasi anggota dalam membayar kewajiban simpanan pokok ($X_{4.1}$) dan selanjutnya indikator transaksi usaha koperasi dengan usaha koperasi ($X_{4.2}$), sedangkan indikator yang paling rendah adalah indikator keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota ($X_{4.3}$). Secara grafis hubungan variabel konstruk dengan semua instrumen indikator dapat ditunjukkan pada Gambar 5.4.

Goodness of Fit**GFI = ,974**

Gambar 5.4
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL
STRATEGI KOMPETITIF

5.3.5. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Motivasi Kerja (Y_1)

Hasil analisis uji validitas dan reliabilitas setiap indikator terhadap konstruk variabel Motivasi Kerja (X_5) sebelum direvisi terdiri dari tujuh indikator yaitu ; bonus dan kenaikan gaji ($X_{5.1}$), perasaan puas ($X_{5.2}$), mendapat penghargaan ($X_{5.3}$), pengalaman kerja ($X_{5.4}$), kesempatan mengembangkan kemampuan ($X_{5.5}$), peluang berkarir ($X_{5.6}$), kelangsungan pekerjaan ($X_{5.7}$). Akan tetapi hasil analisis menunjukkan seluruh indikator valid dan reliabel, oleh karena itu, pada analisis faktor konfirmatori berikutnya dilakukan revisi dengan mengeluarkan indikator peluang berkarier ($X_{5.6}$) dan indikator kelangsungan pekerjaan ($X_{5.7}$)

karena instrumen ini terjadi *offending estimate*. Dengan demikian maka hasil analisis setelah dilakukan revisi model analisis konfirmatori ditunjukkan pada Tabel 5.13.

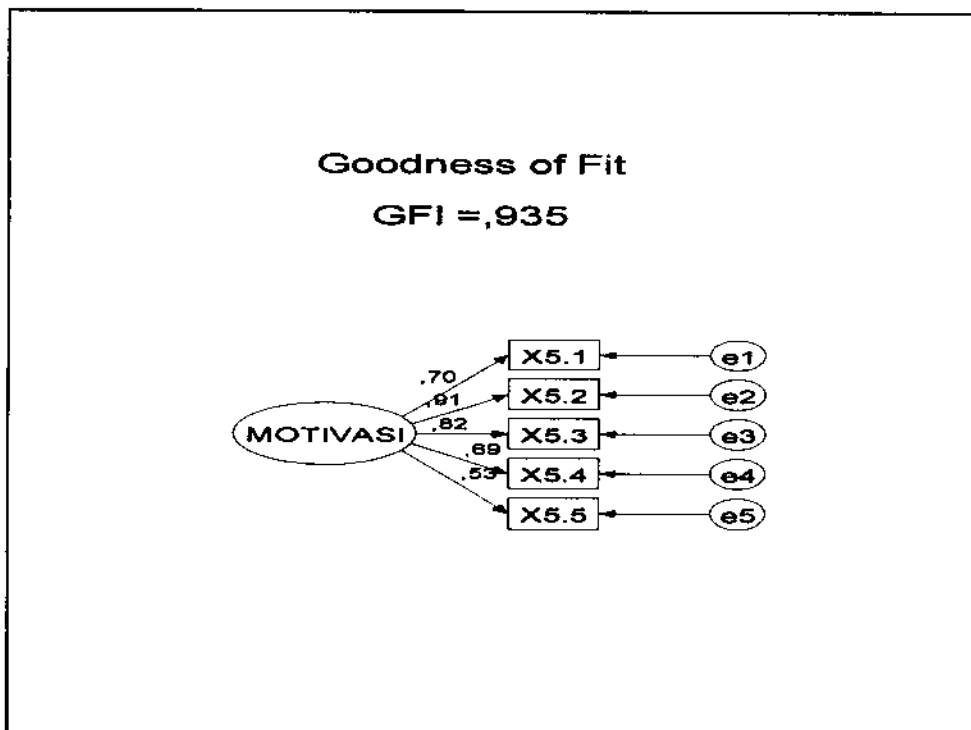
Tabel 5.13
LOADING FACTOR INDIKATOR DARI VARIABEL
MOTIVASI KERJA

Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability (ρ_c)
	Standardize	Estimate	P	Keterangan	GFI	
X5.5	0,701	1	0	Valid	0,935 (Valid)	0,844 (Reliabel)
X5.4	0,909	1,115	0	Valid		
X5.3	0,817	1,105	0,001	Valid		
X5.2	0,693	0,749	0	Valid		
X5.1	0,532	0,83	0	Valid		

Sumber : Diolah dari lampiran 6

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan pada Tabel 5.13 dapat diketahui, bahwa instrumen variabel Motivasi Kerja (X_5) setelah di keluarkan indikator peluang berkarier ($X_{5,6}$) dan kelangsungan pekerjaan ($X_{5,7}$), maka hasil analisis faktor konfirmatori dapat disimpulkan, bahwa lima indikator instrumen variabel tersebut secara bersama-sama menunjukkan kemampuan yang baik dalam mempresentasikan variabel Motivasi Kerja, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Pernyataan ini ditunjukkan dengan hasil nilai kriteria *Goodness Fit of Index* sebesar 0,935 dan derajat reliabilitas konstruk (*Construct reliability*) sebesar 0,844 di atas nilai ambang batas (*Cut-off value*) 0,60 – 070. Indikator yang mempunyai kontribusi paling besar sebagai pengukur konstruk Motivasi Kerja adalah indikator pengalaman kerja ($X_{5,4}$) dan selanjutnya indikator mendapat penghargaan ($X_{5,3}$), sedangkan indikator yang paling rendah adalah indikator bonus dan kenaikan gaji ($X_{5,1}$).

Secara grafis hubungan variabel konstruk dengan lima instrumen indikator dapat ditunjukkan pada gambar 5.4.



Gambar 5.5
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL
MOTIVASI KERJA

5.3.6. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel Kinerja Koperasi (Y_2)

Hasil analisis uji validitas dan reliabilitas setiap indikator terhadap konstruk Kinerja (Y_2) yang terdiri dari tujuh indikator yaitu ; Rentabilitas Modal Sendiri ($Y_{2.1}$), Return On Assets ($Y_{2.2}$), Asset Turn Over ($Y_{2.3}$), Profitabilitas ($Y_{2.4}$), Likuiditas ($Y_{2.5}$), Solvabilitas ($Y_{2.6}$), Modal Sendiri terhadap Hutang ($Y_{2.7}$). Analisis faktor konfirmatori dari variabel Kinerja Koperasi ditunjukkan pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14
LOADING FACTOR INDIKATOR DARI VARIABEL

KINERJA KOPERASI

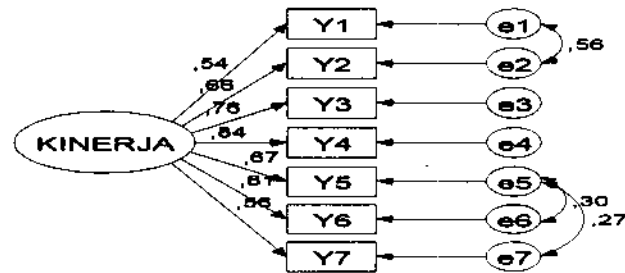
Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability (ρ_c)
	Standardize	Estimate	P	Keterangan	GFI	
Y2.7	0,543	1	0	Valid	0,951 (Valid)	0,843 (Reliabel)
Y2.6	0,658	0,929	0	Valid		
Y2.5	0,759	1,286	0	Valid		
Y2.4	0,836	1,428	0	Valid		
Y2.3	0,666	1,319	0	Valid		
Y2.2	0,612	1,073	0	Valid		
Y2.1	0,562	1,072	0	Valid		

Sumber : Diolah dari lampiran 6.

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori yang ditunjukkan pada tabel 5.14 dapat diketahui, bahwa instrumen penelitian untuk variabel Kinerja Koperasi (Y_2) disimpulkan bahwa instrumen penelitian secara bersama-sama dinyatakan valid dan reliabel yang ditunjukkan dengan (*Goodness Fit of Index*) sebesar 0,951 dan reliabilitas konstruk (*Construct reliability*) sebesar 0,843 di atas ambang batas (*cut off value*) yang direkomendasikan berkisar 0,60–0,70. Indikator yang mempunyai kontribusi paling besar sebagai pengukur konstruk Kinerja Koperasi adalah Profitabilitas ($Y_{2.4}$) dan selanjutnya indikator Likuiditas ($Y_{2.5}$), sedangkan indikator yang paling rendah adalah indikator Modal Sendiri terhadap Hutang ($Y_{2.7}$). Gambar hasil analisis faktor konfirmatori variabel konstruk dengan lima instrumen indikator dapat ditunjukkan pada Gambar 5.4.

Goodness of Fit

GFI = ,951



Gambar 5.6
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL
KENERJA KOPERASI

5.5. Pemeriksaan Asumsi yang Melandasi SEM

Asumsi yang melandasi *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah *outlier*, normalitas data, dan linieritas sebagai berikut ini.

1). Tidak Mengandung Data *Outliers*

Pemeriksaan asumsi data *outliers* pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* AMOS 4.01 (Lampiran 6). Hasil pemeriksaan menunjukkan terdapat beberapa data bersifat *ouliers*, jarak Mahalanobis terhadap *centroid* bersifat signifikan ($p < 0.05$), yaitu pengamatan nomor 2, 6 64, dan 69. Namun demikian hasil analisis secara diskriptif berdasarkan nilai minimum, maksimum dan mean (dengan bantuan

Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, *inverse, logarithmic, power, S, compound, growth* dan eksponensial. Hasil pemeriksaan asumsi linieritas untuk setiap hubungan antar variabel dapat dilihat pada Tabel 5.15 berikut ini.

Tabel 5.15
PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Pengujian ($\alpha = 0.05$)	Keputusan
K O	MOTIVASI	Semua model nonsignifikan	Linier
K O	KINERJA	Semua model nonsignifikan	Linier
BUD KER	MOTIV	Semua model nonsignifikan	Linier
BUD KER	KINERJA	Model linier signifikan	Linier
STRAT KOMP	MOTIV	Semua model nonsignifikan	Linier
STRAT KOMP	KINERJA	Model linier signifikan	Linier
PEA	MOTIV	Semua model nonsignifikan	Linier
PEA	KINERJA	Semua model nonsignifikan	Linier
MOTIV	KINERJA	Model linier signifikan	Linier

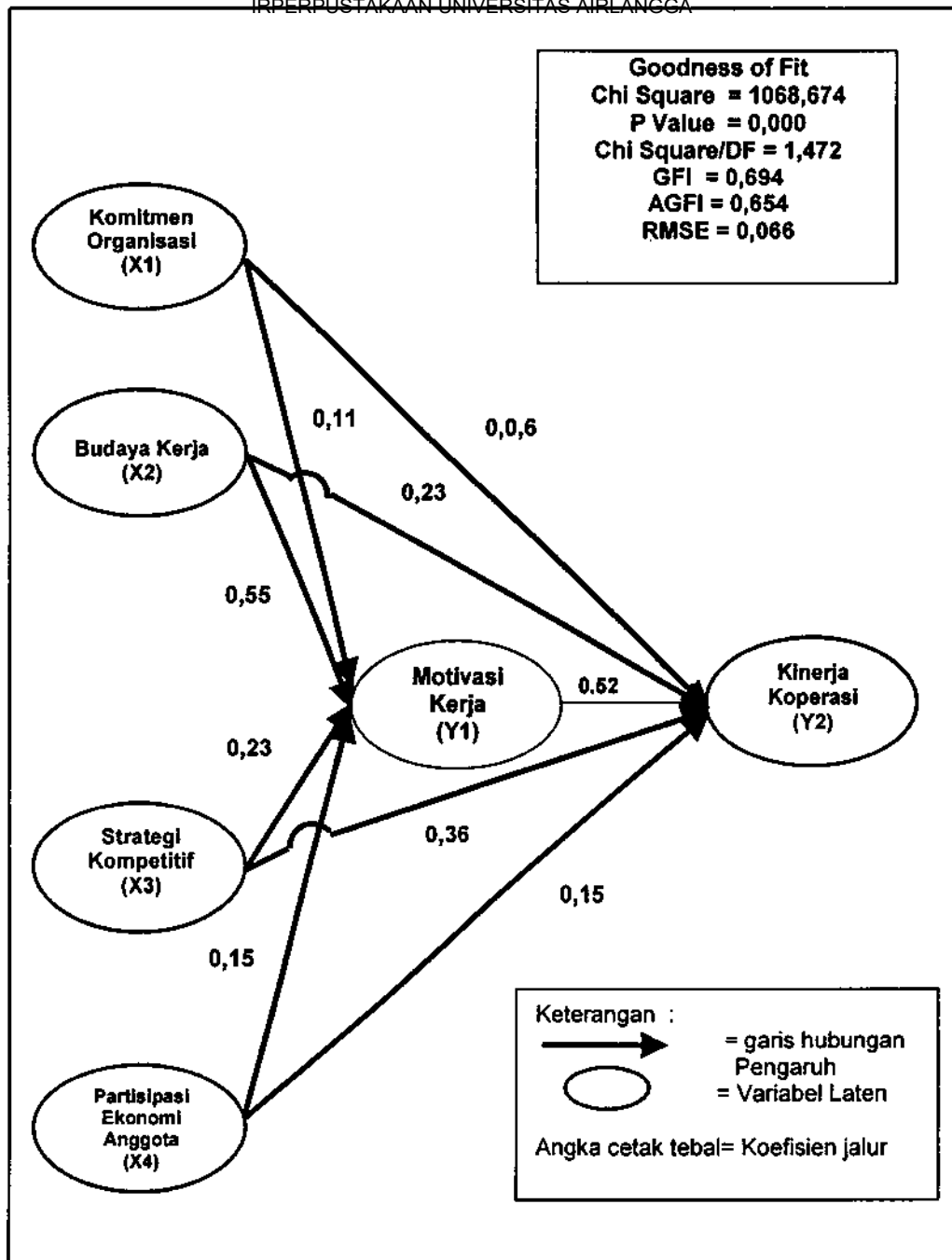
Sumber : Data sekunder diolah Lampiran 6.

Berdasarkan Tabel 5.15 dapat diketahui, bahwa semua bentuk hubungan antar variabel adalah linier. Dengan demikian asumsi linieritas pada SEM terpenuhi.

5.5. Uji Goodness of Fit Model

1). Hasil Analisis SEM Tahap Awal

Hasil analisis SEM pada tahap awal secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 6.



Gambar 5.7
HASIL ANALISIS SEM DALAM BENTUK DIAGRAM JALUR
TAHAP AWAL

Beberapa hasil uji *goodness of fit overall model* pada gambar tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 5.16 berikut ini.

Tabel 5.16
PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AWAL

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	1068,674	Diharapkan Kecil	Model Jelek
Probability	0.000	≥ 0.05	Model Jelek
RMSEA	0,066	≤ 0.08	Model Baik
GFI	0.694	≥ 0.90	Model Jelek
TLI	0.654	≥ 0.95	Model Jelek
CMIN/DF	1,472	≤ 2.00	Model Baik

Sumber : Diolah dari lampiran 6.

Berdasarkan Tabel 5.16 dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi (p) dari Uji Khi Kuadrat sebesar 0.000, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan antara matrik kovarian sampel berdasarkan data empiris dengan matrik kovarian yang diestimasi berdasarkan model adalah ditolak. Dengan ditolaknya hipotesis nol, berarti model belum layak digunakan, walaupun ukuran fit lainnya (CMIN/DF dan RMSEA) sudah memenuhi.

Berdasarkan petunjuk *modification indices* kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model agar sahih untuk pembuktian hipotesis. Modifikasi model diutamakan hanya pada korelasi antar item dan *error*, serta tidak memodifikasi jalur pengaruh.

2). Hasil Analisis SEM Tahap Akhir

Hasil analisis SEM pada tahap akhir merupakan modifikasi model dengan menggunakan indeks (*indeces modification*). Dalam modifikasi indeks pada analisis ini dilakukan melalui perubahan terhadap

covariances korelasi indikator strategi kompetitif dengan covariance indikator $Y_{1.4}$ ($e_{1.4}$) covariance indikator variabel PEA ($x_{4.4}$) dengan variabel indikator strategi kompetitif ($X_{3.2}$), ($X_{3.1}$) dan ($X_{3.2}$), variabel komitmen organisasi (X_1) dengan indikator variabel strategi kompetitif ($X_{3.5}$), serta korelasi indikator antara variabel strategi kompetitif (X_3) dengan indikator variabel komitmen organisasi ($X_{1.5}$). Setelah dilakukan modifikasi terhadap koefisien variance korelasi dari masing-masing indeks tersebut, maka model layak untuk analisis selanjutnya. Hasil koefisien modifikasi disajikan pada Tabel 5.17.

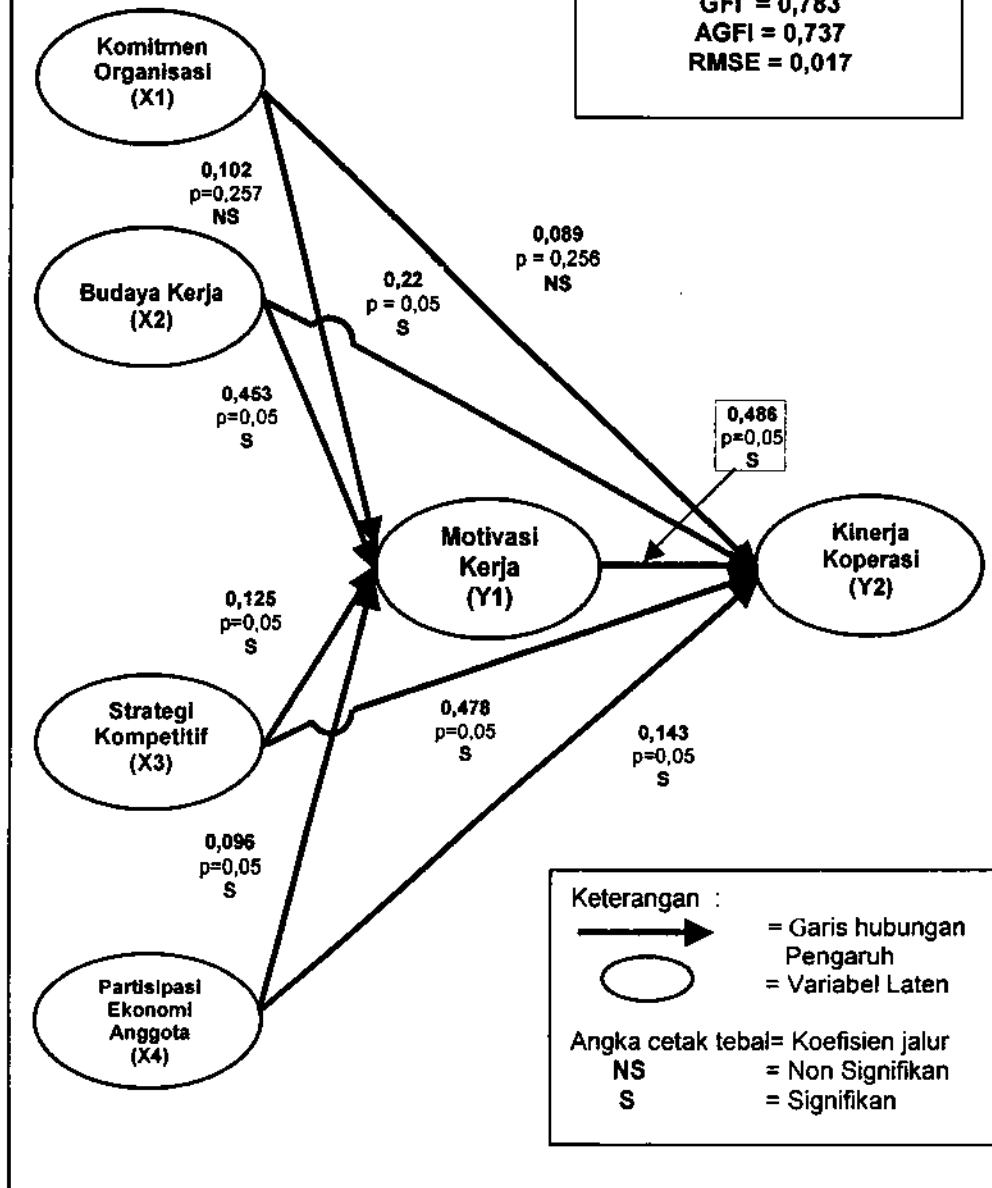
Tabel 5.17
PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL
TAHAP AKHIR

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	700,890	Diharapkan Kecil	
Probability	0.272	≥ 0.05	Model Baik
RMSEA	0.017	≤ 0.08	Model Baik
GFI	0.783	≥ 0.90	Model Marginal
TLI	0,737	≥ 0.95	Model Marginal
CMIN/DF	1,032	≤ 2.00	Model Baik

Sumber : Gambar 5.8 dan Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 5.17 dapat diketahui bahwa khususnya tingkat signifikansi Uji Khi Kuadrat adalah (p) sebesar 0.062. dari hasil analisis, ini menunjukkan bahwa model layak digunakan, walaupun ukuran fit GFI dan AGFI bersifat marginal.

Goodness of Fit
Chi Square = 700,890
P Value = 0,272
Chi Square/DF = 1,032
GFI = 0,783
AGFI = 0,737
RMSE = 0,017



Gambar 5.8
HASIL ANALISIS SEM DALAM BENTUK DIAGRAM JALUR
TAHAP AKHIR

5.6. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada SEM dengan merujuk pada hasil uji hipotesis secara parsial setiap hubungan langsung (*direct effect*) menggunakan uji t (*t test*). Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dibuktikan secara tidak langsung, dalam hal ini jika pengaruh langsung dari variabel independen ke variabel intervening signifikan dan pengaruh langsung variabel intervening terhadap variabel dependen adalah signifikan, maka dikatakan pengaruh tidak langsungnya adalah signifikan. Jika salah satu dari pengaruh langsung tersebut atau keduanya nonsignifikan, maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan nonsignifikan.

Hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dapat dilihat pada Lampiran 6. Pengujian pengaruh untuk pembuktian hipotesis penelitian disajikan pada Tabel 5.18.:

Tabel 5.18
KOEFISIEN JALUR PENGARUH LANGSUNG DAN PENGUJIAN
HIPOTESIS PENELITIAN

Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardize	Estimate	P	Keterangan
KO	MOTIVASI	0,102	0,137	0,257	Nonsignifikan
BUD_KERJA	MOTIVASI	0,453	0,209	Fix	Signifikan
STRAT_KOMP	MOTIVASI	0,125	0,057	Fix	Signifikan
PEA	MOTIVASI	0,096	0,037	Fix	Signifikan
KO	KINERJA	0,089	0,143	0,256	Nonsignifikan
BUD_KERJA	KINERJA	0,22	0,121	Fix	Signifikan
STRAT_KOMP	KINERJA	0,478	0,259	Fix	Signifikan
PEA	KINERJA	0,143	0,066	Fix	Signifikan
MOTIVASI	KINERJA	0,486	0,581	0,000	Signifikan

Sumber : Diolah dari lampiran 6.

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 5.18 dapat disimpulkan bahwa, pengaruh variabel-variabel menunjukkan bahwa, maka hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

5.6.1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menguji adanya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Dari hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada Tabel 5.18 membuktikan, bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*estimate*) $0,137 > \text{standardized}$ sebesar $0,102$ dengan probabilitas (p) $0,257 > 0,05$ dengan demikian hasil pengujian hipotesis pertama dinyatakan, bahwa pengaruh variabel Komitmen Organisasi (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y_1) tidak signifikan. Artinya bahwa tidak ada pengaruh antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja karyawan koperasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasarkan studi teori dan studi empirik yang diacu tidak terbukti dan ditolak.

5.6.2. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Dua

Hipotesis ke dua adalah menguji pengaruh variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1) . Dari hasil analisis uji pengukuran koefisien jalur pada Tabel 5.16 menunjukkan bahwa nilai koefisien standarisasi $0,453$ positif, nilai estimasi koefisien jalur $0,209$ positif dengan tingkat probabilitas (p) $0,05 \geq 0,05$ (fix). Artinya bahwa Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan

koperasi. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan berdasarkan teori dan kajian empiris yang diacu terbukti dan diterima.

5.6.3. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Tiga

Hipotesis ke tiga adalah menguji pengaruh variabel Strategi Kompetitif (X_3) terhadap variabel Motivasi Kerja. Dari hasil analisis uji pengukuran koefisien jalur pada Tabel 5.16 menunjukkan bahwa nilai koefisien standarisasi (*standardized weight*) diperoleh 0,125, nilai estimasi koefisien jalur (*estimate*) 0,057 positif dengan tingkat probabilitas $0,05 \geq 0,05$ (fix), dari hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa Strategi Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan koperasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima.

5.6.4. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Empat

Hipotesis ke empat menguji pengaruh variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y_1). Dari hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada Tabel 5.16 membuktikan, bahwa pengaruh Partisipasi Ekonomi Anggota terhadap Kinerja Koperasi melalui Motivasi Kerja ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*estimate*) 0,037 dan nilai koefisien *standardized* sebesar 0,096 dengan probabilitas (p) $0,05 \geq 0,05$ (fix) sehingga dari hasil perhitungan tersebut dinyatakan, bahwa Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1). Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasarkan konsep teori yang diacu terbukti dan diterima.

5.6.5. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Lima

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Hipotesis ke lima menguji pengaruh variabel Komitmen Organisasi

(X_1) terhadap variabel Kinerja Koperasi (Y_2) secara langsung. Dari hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada Tabel 5.16 membuktikan, bahwa pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Koperasi ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*estimate*) 0,143 dan nilai koefisien *standardized* sebesar 0,089 dengan probabilitas (p) $0,256 \geq 0,05$, sehingga dari hasil pengujian hipotesis tersebut dinyatakan, bahwa variabel Komitmen Organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Koperasi (Y_2). Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasarkan konsep teori yang diacu tidak terbukti dan ditolak.

5.6.6. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Enam

Hipotesis ke enam menguji pengaruh variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap variabel Kinerja Koperasi (Y_2) secara langsung. Dari hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada Tabel 5.16 membuktikan, bahwa pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Koperasi ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*estimate*) 0,121 dan nilai koefisien *standardized* sebesar 0,22 dengan probabilitas (p) $0,05 \geq 0,05$ (fix) sehingga dari hasil perhitungan tersebut dinyatakan, bahwa pengaruh variabel Budaya Kerja (X_2) terhadap Kinerja Koperasi (Y_2) signifikan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasarkan konsep teori yang diacu terbukti dan diterima.

5.6.7. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Tujuh

Hipotesis ke tujuh menguji pengaruh variabel Strategi Kompetitif (X_3) terhadap variabel Kinerja Koperasi (Y_2) secara langsung. Dari hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada Tabel 5.16 membuktikan, bahwa pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Koperasi ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*estimate*) 0,259 dan nilai koefisien *standardized* sebesar 0,478 dengan probabilitas (p) $0,05 \geq 0,05$ (fix) sehingga dari hasil perhitungan tersebut dinyatakan, bahwa pengaruh variabel Strategi Kompetitif (X_3) terhadap Kinerja Koperasi (Y_2) signifikan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasarkan konsep teori yang diacu terbukti dan diterima.

5.6.8. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Delapan

Hipotesis ke delapan menguji pengaruh variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4) terhadap variabel Kinerja Koperasi (Y_2) secara langsung. Dari hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada Tabel 5.16 membuktikan, bahwa pengaruh Partisipasi Ekonomi Anggota terhadap Kinerja Koperasi ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*estimate*) 0,066 dan nilai koefisien *standardized* sebesar 0,143 dengan probabilitas (p) (fix) $0,05 \geq 0,05$ sehingga dari hasil perhitungan tersebut dinyatakan, bahwa pengaruh variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (X_4) terhadap Kinerja Koperasi (Y_2) signifikan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasarkan konsep teori yang diacu terbukti dan diterima.

5.6.9. Hasil Pengujian Hipotesis Ke Sembilan

IRPERPUSATAKAAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Hipotesis ke sembilan menguji pengaruh variabel Motivasi Kerja (Y_1) terhadap variabel Kinerja Koperasi (Y_2) secara langsung. Dari hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada Tabel 5.16 membuktikan, bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Koperasi ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (*estimate*) 0,581 dan nilai koefisien *standardized* sebesar 0,486 dengan probabilitas (p) $0,00 \leq 0,05$ sehingga dari hasil perhitungan tersebut dinyatakan, bahwa pengaruh variabel Motivasi Kerja (Y_1) terhadap variabel Kinerja Koperasi (Y_2) signifikan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan berdasarkan konsep teori yang diacu terbukti dan diterima.

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1. Pembahasan Temuan dan Implikasi

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan hasil uji kesesuaian model secara keseluruhan (*overall goodness of fit model*) dengan SEM tahap akhir dan pembuktian hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa, koefisien jalur pengaruh variabel-variabel yang diteliti, yaitu variabel Komitmen Organisasi, variabel Budaya Kerja, variabel Strategi Kompetitif, variabel Partisipasi Ekonomi Anggota, terhadap variabel Motivasi Kerja, serta variabel Kinerja Koperasi dinyatakan valid dan reliabel untuk dinalisis dan selanjutnya sebagai dasar pembahasan. Secara sistematis pembahasan hasil analisis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

6.1.1. Komitmen Organisasi

Hasil analisis pengaruh variabel komitmen organisasi (KO) terhadap variabel Motivasi Kerja (MK) karyawan menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Artinya dari hasil studi ini membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan koperasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan yang dilakukan oleh organisasi koperasi di Provinsi Kalimantan Timur masih rendah. Rendahnya komitmen organisasi kepada karyawan diindikasikan karena sangat kurangnya perhatian koperasi terhadap kesejahteraan karyawannya yang diimplementasikan dengan rendahnya gaji dan tunjangan yang diberikan oleh koperasi kepada karyawannya. Artinya bahwa perhatian koperasi terhadap kesejahteraan karyawan belum

mendapatkan prioritas dalam kebijakan dari badan pengurus sebagai mandataris anggota yang ditetapkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT), demikian juga perhatian koperasi terhadap tunjangan yang diberikan oleh koperasi kepada keluarga sebagai tanggungan karyawan juga masih rendah, bahkan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan koperasi masih banyak terdapat karyawan koperasi yang digaji di bawah standar Upah Minimum Provinsi (UMP) Kalimantan Timur. Kondisi ini disebabkan karena karyawan koperasi belum mempunyai asosiasi serikat pekerja yang dapat memperjuangkan tuntutannya sesuai dengan peraturan sistem penggajian yang ditentukan pada Undang-Undang Ketenagakerjaan. Disamping itu, pada umumnya organisasi koperasi tidak mempunyai aturan mengenai kepegawaian yang dituangkan dalam Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam aturan kerja bagi karyawan koperasi. Kenyataan ini membuktikan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Maslow (1954) yang menyatakan, jika kebutuhan fisiologis seseorang anggota dalam suatu organisasi belum terpenuhi, maka sulit bagi manajer untuk memotivasi mereka bekerja lebih baik. Demikian juga halnya dalam organisasi koperasi di Provinsi Kalimantan Timur, dapat dikatakan lamban berkembangnya dikarenakan komitmen organisasi kepada karyawannya belum menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusianya, sehingga motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja usaha koperasi yang diharapkan belum tercapai. Untuk itu, langkah yang perlu ditempuh agar kinerja koperasi lebih baik dari sebelumnya diperlukan pembenahan manajemen yang difokuskan pada

manajemen sumber daya karyawannya, jika ingin usaha koperasi lebih maju di masa mendatang.

Indikator yang tinggi diberikan oleh koperasi kepada karyawannya adalah pemberian kesempatan mengikuti pelatihan dan pendidikan yang berkaitan dengan tugasnya. Kenyataan ini telah membuktikan bahwa organisasi koperasi masih dianggap sebagai lembaga sosial, sehingga karyawan yang bekerja di organisasi koperasi sebagai pekerja sukarela yang tidak menuntut imbalan gaji yang tinggi seperti bekerja di perusahaan. Tujuan sebagai badan usaha yang orientasinya kepada aktifitas bisnis masih mendapatkan bobot yang kecil, dengan demikian jika koperasi masih menggunakan paradigma konvensional tersebut dapat diperkirakan tidak dapat bersaing dengan lembaga bisnis swasta lainnya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil kajian empirik yang dilakukan oleh Mohrmen *et al.*, (1988), Eisenberger *et al.*, Shore dan Wayne (1993) yang menyimpulkan, bahwa dengan komitmen organisasi kepada karyawan (*organization commitment to employees*) membuat karyawan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka, sehingga menimbulkan rasa keterlibatan dengan perusahaan, inisiatif, dan inovasi pekerja yang lebih besar, bahkan dengan tidak adanya *reward* langsung. Demikian juga hasil penelitian Lee & Miller (1999) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja perusahaan manufaktur di Korea, sedangkan penelitian ini memberikan kesimpulan rendahnya komitmen organisasi kepada karyawan disebabkan rendahnya *reward* langsung yang diterima karyawan koperasi.

Pernyataan Anoraga dan Sudantoko (2002:103), bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan koperasi kita sulit berkembang, salah satu faktor diantaranya adalah adanya keengganan koperasi untuk mempekerjakan tenaga profesional dan membayar dengan gaji yang layak, sehingga tenaga kerja untuk mengelola usaha koperasi pada umumnya direkrut dari tenaga kerja yang memiliki profesinalisasi sebagai kewirakoperasian (*cooperative entrepreneurship*). Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan gambaran, bahwa organisasi koperasi dalam menjalankan aktivitas usahanya masih cenderung mengacu pada azas kebersamaan, sehingga manajer dan karyawan yang bekerja pada koperasi dianggap sebagai pekerja sosial.

6.1.2. Budaya Kerja

Hasil analisis pengaruh variabel Budaya Kerja (BK) terhadap variabel Motivasi Kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan. Artinya bahwa budaya organisasi yang dioperasionalisasikan dalam budaya kerja pada koperasi mempunyai pengaruh yang berarti dalam memotivasi kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa, perhatian organisasi terhadap ketentuan memakai pakaian seragam kepada karyawan masih sangat kurang. Kenyataan ini menunjukkan, bahwa budaya kerja yang diterapkan kepada karyawan koperasi terhadap ketentuan pakaian seragam dan jatah pemberian untuk pakaian seragam masih belum mendapat perhatian, sehingga rasa kebanggaan bagi karyawan belum menjadikan budaya organisasi yang diimplementasikan terhadap budaya kerja pada koperasi di

Provinsi Kalimantan Timur pada umumnya. Penggunaan pakaian seragam dalam suatu organisasi juga mempengaruhi motivasi kerja karyawan karena merupakan rasa kebanggaan dan dapat memotivasi untuk lebih berhati-hati dalam tindakan dengan pihak eksternal, seperti dikemukakan oleh Stoner (1992) yang menyatakan, bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi diri seseorang karyawan dalam menjalankan tugasnya, seperti kebanggaan memiliki dan menggunakan pakaian *uniform* dengan disiplin menunjukkan bahwa mereka merupakan bagian penting dalam organisasi. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa indikator melaksanakan proses pembelajaran dalam menghadapi permasalahan internal koperasi dinilai paling tinggi, artinya bahwa bekerja di koperasi merupakan tujuan antara dari karyawan yang mempunyai kemampuan lebih tinggi.

Norma yang berlaku terhadap aturan kerja karyawan menunjukkan nilai yang baik, keyakinan terhadap agama yang dianut oleh karyawan menunjukkan indikasi baik, artinya karyawan tidak ada pemaksaan terhadap agama tertentu didalam koperasi, demikian juga indikator rasa tentang diri dan lingkungan kerja yang berkaitan dengan ketergantungan terhadap bawahan, pembinaan antar karyawan dinilai baik oleh sebagian besar koperasi. Kebiasaan makan, komunikasi, sikap terhadap waktu, hubungan, dan penghargaan dipersepsi cukup baik. Dengan demikian pada umumnya koperasi di Provinsi Kalimantan Timur terdapat budaya kerja yang masih bersifat konvensional dan statis sebagai organisasi sosial. Etos kerja dan disiplin kerja manajer dan karyawannya masih rendah, sehingga tidak dapat memisahkan antara hubungan pribadi dan tanggung jawabnya sebagai managerial lembaga bisnis. Namun secara keseluruhan indikator

yang membentuk variabel Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi koperasi yang diterapkan kuat merupakan adopsi dari budaya bangsa Indonesia yang dioperasionisasikan dalam budaya kerja ternyata dapat memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Schein (1992) yang menyatakan budaya yang diyakini oleh banyak perusahaan sebagai budaya organisasi akan berdampak besar terhadap kinerja perusahaan. Budaya membantu membentuk rasa dan membentuk identitas manusia, sehingga dapat memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang terbaik bagi kelompoknya (Cassio, 1992). Selanjutnya French, (1994) budaya adalah sesuatu yang sulit ditunjukkan atau diukur, namun dapat dirasakan dari bagaimana orang bertindak. Dalam perusahaan konsep budaya, sekalipun lebih luas dari filosofi manajemen, yang terdiri dari asumsi, keyakinan dan nilai-nilai. Ke dua filosofi manajemen didapati lebih memberikan dampak kepada budaya perusahaan itu sendiri, utamanya disebabkan karena para pekerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana manajemen berpikir. Konsep ini membuktikan bahwa budaya kerja pada organisasi koperasi terbentuk dari proses manajemen yang dilakukan.

Koefisien jalur yang memacu pengaruh terbesar terhadap motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini adalah koefisien budaya kerja terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,453 dibandingkan dengan koefisien pengaruh langsung kepada kinerja sebesar 0,22. Artinya bahwa budaya kerja yang diyakini oleh karyawan koperasi akan memacu kinerja melalui motivasi kerja. Dengan demikian maka terbukti bahwa budaya organisasi

yang diyakini kuat akan terimplikasi terhadap budaya kerja karyawan yang dapat memberikan motivasi kerja dalam mencapai kinerja organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Biantoro, 2002) yang menyimpulkan, bahwa budaya kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan (terbukti). Demikian juga penelitian Budiwibowo (2003) yang menyimpulkan, bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja perusahaan.

6.1.2. Strategi Kompetitif

Strategi Kompetitif yang dijalankan oleh koperasi di Provinsi Kalimantan Timur masih terfokus pada strategi keunggulan biaya (*cost leadership strategy*), artinya bahwa strategi kompetitif pembedaan (*differentiation strategy*) mengenai pengembangan ragam produk atau barang yang diusahakan berkaitan dengan; ragam produk atau barang, kualitas produk, diversifikasi usaha yang dijalankan oleh koperasi di Provinsi Kalimantan Timur cenderung lebih dijalankan dibandingkan dengan strategi efisiensi biaya. Hal ini membuktikan bahwa penekanan strategi bisnis cenderung pada keunggulan biaya (*cost leadership strategy*) terutama dalam biaya operasional dalam melaksanakan kegiatan usaha koperasi, sedangkan indikator pemasaran kurang mendapatkan perhatian dari manajemen usaha koperasi dalam mengembangkan usahanya terutama pada kegiatan periklanan. Strategi kompetitif yang dilakukan koperasi terbukti berpengaruh lebih besar secara langsung terhadap kinerja, yaitu dengan koefisien jalur 0,49 sedangkan koefisien jalur terhadap motivasi kerja sebesar 0,13. Artinya bahwa strategi kompetitif berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja karyawan namun apabila dibandingkan dengan koefisien pemacu pada kinerja koperasi lebih besar. Jadi artinya bahwa secara keseluruhan daya saing strategis (*strategic competitiveness*) yang dilakukan oleh koperasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tanpa dipicu motivasi kerja karyawan. Jadi semakin fokus strategi kompetitif yang dilakukan akan semakin baik kinerja koperasi. Kombinasi strategi keunggulan biaya (*cost leadership strategy*) dan strategi pembedaan (*differentiation strategy*) yang dilakukan koperasi saat ini sebagai salah satu pemacu terbesar terhadap kinerja keuangan koperasi. Hasil penelitian ini mendukung teori Hitt *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa strategi kompetitif kombinasi strategi keunggulan biaya dan pembedaan yang didukung dengan sumber daya yang inovatif akan meningkatkan kinerja perusahaan. Demikian juga hasil studi ini mendukung penelitian Govindarajan (1988) yang menyimpulkan bahwa strategi *cost leadership* akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi jika penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian anggaran, Budiwibowo (2002) dan Satriawan (2001) yang menyimpulkan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi kompetitif secara berkesinambungan akan meningkatkan kinerjanya. Teori yang dikemukakan Hitt *et al.*, (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi kompetitif focus pada keunggulan biaya tanpa memperhatikan strategi pembedaan yang dengan inovasi baru, maka lambat laun akan mengalami penurunan kinerja karena pesaingnya menggunakan teknologi baru yang memungkinkan biaya produksinya lebih rendah. Oleh karena itu strategi bisnis yang dilakukan oleh koperasi perlu melakukan terobosan strategi bisnis yang

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

disesuaikan dengan tuntutan kemajuan teknologi dan tuntutan konsumen yang semakin meningkat agar kinerja yang dicapai dapat lebih meningkat dari sebelumnya. Perlu meningkatkan dan mengembangkan kegiatan periklanan yang disesuaikan dengan media yang dapat dijangkau oleh pelanggannya baik pelanggan anggota sendiri, maupun pelanggan non anggota yang lebih efektif. Studi ini sejalan juga dengan temuan Lee & Lee (1994) yang menyatakan perusahaan yang menggunakan strategi keunggulan biaya berpengaruh lebih besar dan signifikan terhadap kinerja dibanding dengan strategi diferensiasi inovatif pada perusahaan yang berskala kecil.

6.1.3. Partisipasi Ekonomi Anggota

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Partisipasi Ekonomi Anggota (PEA) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Pembuktian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggota terhadap kemampuan dalam membayar simpanan pokok, artinya bahwa rasio jumlah simpanan pokok yang telah dibayarkan oleh anggota koperasi dengan jumlah yang seharusnya dibayar oleh anggota koperasi berkisar pada interval 75% sampai dengan 99% dengan demikian pada umumnya partisipasi anggota dalam membayar kewajiban simpanan pokoknya pada koperasi di Provinsi Kalimantan Timur dinilai cukup baik. Demikian juga partisipasi anggota dalam membayar simpanan wajib kepada koperasi juga dinilai baik. Sedangkan frekwensi transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota, pengembalian piutang, dan keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota dinilai masih rendah.

Kenyataan ini membuktikan bahwa bobot partisipasi anggota masih cenderung pada partisipasi sosial yang konvensional lazimnya organisasi koperasi dan masih rendah bobot partisipasi ekonominya.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Darsono (2000) bahwa partisipasi ekonomi anggota berpengaruh terhadap keberhasilan koperasi. Demikian juga temuan Fathorrazi (2004) bahwa partisipasi anggota merupakan faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan koperasi. Temuan ini mendukung teori Ropke (1997) bahwa keberhasilan koperasi tidak terlepas dari partisipasi anggotanya. Dalam penelitian ini mengkritik konsep *Three Angle Fit Of Participation* dari Korten (1980) untuk perlu ditambahkan partisipasi ekonomi dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, karena partisipasi ekonomi anggota dapat memotivasi anggota dalam melakukan aktivitas bisnisnya, sehingga pemupukan modal koperasi akan lebih besar untuk menjalankan aktifitas bisnisnya. Konsep tersebut semata-mata pengelola koperasi dianggap sebagai pelayan anggota, dengan demikian partisipasi timbal balik akan tidak tercipta sesuai yang diharapkan.

6.1.5. Motivasi Kerja

Motivasi Kerja karyawan koperasi ditunjukkan dari hasil kajian empirik memberikan bukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Artinya bahwa motivasi kerja karyawan dapat memoderasi dalam memicu kinerja koperasi. Indikator pemicunya adalah harapan karyawan untuk tetap bertahan bekerja dan mendapatkan gaji dari lembaga koperasi. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa motivasi kerja para karyawannya terhadap kelangsungan kerja di koperasi cukup besar. Dengan demikian harapan

tersebut dipicu lebih baik agar dapat memicu kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Vrom (dalam Robbin, 1997) dengan pendekatan teori harapan (*expectance*) yang menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya harapan yang hendak direalisasikan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Wahyuningsih (2002) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun secara empirik terhadap penelitian pada organisasi koperasi yang dilakukan oleh Hendrojogi (1987) yang menyimpulkan bahwa para pekerja pada Koperasi Unit Desa (KUD) yang mempunyai kemampuan lebih cenderung ingin mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik, sedangkan tenaga kerja yang tidak memiliki keahlian cenderung berharap tetap bekerja di koperasi. Rendahnya gaji, kurangnya perhatian terhadap pemberian bonus kepada karyawan yang berprestasi, rendahnya perhatian terhadap jaminan kelangsungan bekerja dan dorongan untuk mencari peluang usaha yang lebih besar dibatasi oleh kebijakan pengurus, sehingga mengakibatkan kurangnya motivasi kerja para manajer dan karyawan koperasi untuk berprestasi lebih baik.

6.1.6. Kinerja Koperasi

Kinerja keuangan koperasi menunjukkan bahwa rata-rata masih rendah dibandingkan dengan kriteria Pedoman klasifikasi dan kinerja koperasi di Indonesia. Artinya bahwa kinerja koperasi dengan pendekatan aspek *ratio financial* yang dicapai oleh koperasi rata-rata masih rendah, kenyataan ini dibuktikan dengan :

- 1). Tingkat kemampu labaan modal sendiri atau Rentabilitas Modal Sendiri, yaitu perbandingan antara jumlah SHU yang diperoleh dengan Modal Sendiri pada tahun 2003 rata-rata hanya berkisar 1-9%. Jika dibandingkan dengan tingkat suku bunga kredit berkisar 12% setahun, maka kemampuan labaan koperasi masih di bawah biaya modal (*cost of capital*).
- 2). Tingkat pengembalian aktiva (*Return On Asset*) yang diukur atas perbandingan antara SHU yang diperoleh dengan asset koperasi pada tahun 2003 rata-rata hanya mencapai 0-5%. Apabila dibandingkan dengan dengan rata-rata tingkat pengembalian investasi bebas resiko masih di bawah.
- 3). Tingkat Perputaran Aset (*Aset Turn Over*) yaitu perbandingan antara volume usaha yang diperoleh dengan asset koperasi pada tahun 2003 rata-rata berada pada kisaran 2 kali perputaran. Artinya bahwa *cash flow* usaha koperasi sangat lamban sehingga kinerja keuangan koperasi jadi rendah.
- 4). Profitabilitas, yaitu perbandingan antara SHU yang diperoleh dengan pendapatan bruto koperasi pada tahun 2003 rata-rata berada pada kisaran 1-9% dengan demikian masih pada kriteria rendah.
- 5). Likuiditas, yaitu kemampuan koperasi membayar hutang-hutang nya dalam jangka pendek yang diukur dengan perbandingan antara aktiva lancar dan pasiva lancar pada tahun 2003 rata-rata yang diperoleh koperasi berkisar 125-174% masih dalam ambang batas di toleransi.
- 6). Solvabilitas, yaitu kemampuan koperasi dalam membayar kewajibannya dalam jangka panjang dengan ukuran perbandingan antara total aktiva

dengan total kewajiban pada tahun 2003 rata-rata koperasi mencapai 91-100% masih dalam ambang batas aman.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 7). Rasio Modal Sendiri terhadap Hutang yaitu perbandingan antara modal sendiri dengan total kewajiban pada tahun 2003 rata-rata koperasi mencapai 10,1-12,5%.

Dari hasil analisis yang dikemukakan menunjukkan, bahwa rata-rata kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur dinilai dengan pendekatan aspek financial dikatakan masih rendah jika dibandingkan dengan kegiatan usaha swasta lainnya sebagai pesaingnya. Dengan demikian keunggulan koperasi sebagaimana yang diharapkan belum dapat direalisasikan (Ropke, 2000 (dalam Anoraga, 2002:53).

6.2. Kontribusi Hasil Penelitian

Penelitian ini menyajikan beberapa implikasi terhadap pengembangan konsep manajemen sumber daya manusia bagi organisasi koperasi. Adapun kontribusi yang dapat diberikan antara lain :

- 1). Komitmen Organisasi kepada karyawan dalam organisasi perusahaan berbeda dengan organisasi pada organisasi koperasi, hal ini disebabkan oleh karena orientasi organisasi perusahaan tujuan utamanya adalah mencari keuntungan yang optimal, sedangkan pada organisasi koperasi mempunyai tujuan ganda, yaitu tujuan sosial dan ekonomi. Untuk menjadikan koperasi sejajar dengan usaha perusahaan swasta diperlukan revisi terhadap pembobotan tujuan yang hendak dicapai dengan cara orientasi manajemen bisnis pada posisi pertama dan tujuan sosial pada posisi ke dua. Dengan demikian langkah awal yang

perlu mendapat perhatian dalam restrukturisasi manajemen organisasi adalah pembenahan pada skala prioritas penempatan tenaga manajer dan karyawan yang profesional dan mempunyai jiwa kewirakoperasian. Konsekwensi logis dari restrukturisasi ini adalah sistem penggajian yang layak sesuai dengan beban yang ditugaskan.

- 2). Pemerintah dan serikat pekerja perlu mengatur sistem pengupahan terhadap karyawan koperasi yang selama ini masih banyak karyawan yang digaji di bawah Upah Minimum yang berlaku, kondisi ini berdampak terhadap motivasi kerja dan kinerja koperasi selama ini yang masih rendah. Untuk itu perlu dibentuk serikat pekerja koperasi yang dapat menyematani antara karyawan dan majikan dalam hal ini anggota dalam RAT koperasi.
- 3). Budaya kerja yang selama ini berlaku di organisasi koperasi masih bersifat konvensional lazimnya organisasi sosial lainnya, sehingga tidak mencerminkan budaya kerja yang produktif layaknya organisasi perusahaan. Budaya kerja yang produktif inovatif akan dapat diciptakan melalui potensi sumber daya manusia yang mempunyai didikasi dan motivasi kerja sebagai wirausaha.
- 4). Strategi kompetitif yang dilakukan pada umumnya masih memfokuskan pada keunggulan biaya, padahal strategi ini akan usang jika manajemen tidak memperhatikan kemajuan teknologi yang semakin pesat karena ketertinggalan dengan pesaing bisnis lainnya, oleh karena itu kombinasi strategi keunggulan biaya dan keunggulan pembedaan perlu diterapkan pada manajemen bisnis koperasi agar tidak tertinggal dengan pesaing bisnis lainnya.

- 5). Partisipasi anggota yang dicerminkan dengan keaktifan anggota secara administratif yang selama ini dilakukan koperasi perlu dirubah dan diarahkan pada partisipasi ekonomi anggota, dengan demikian perputaran usaha koperasi dapat terangkat lebih maju. Teori *Three Angle Participation* dari Korten (1980) perlu dikembangkan dengan menambah menekankan pada partisipasi ekonomi anggota, karena dalam bisnis pada era globalisasi yang memacu sektor bisnis untuk dapat berperan lebih aktif seperti halnya dengan organisasi koperasi intensifitas anggota sebagai konsumen potensial perlu diefektifkan agar usaha koperasi dapat sejajar dengan bidang usaha lainnya.
- 6). Peranan sumber daya manusia pengelola koperasi memegang kunci penting dibandingkan dengan penambahan modal yang selama ini disinyalir para peneliti dan pakar koperasi perlu ditinjau kembali.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Mengingat keterbatasan peneliti baik dari segi waktu, biaya dan prasarana lainnya, serta konsep teori yang melandasi masih bersifat umum untuk terapan pada organisasi perusahaan, sehingga yang terapan pada organisasi koperasi yang masih terbatas, maka dalam penelitian terdapat beberapa kekurangan yang ditemui, adanya keterbatasan tersebut meliputi :

- 1). Konsep-konsep teoritis maupun hasil kajian empirik yang digunakan dalam referensi studi ini sebagian besar diawali dengan konsep yang dikembangkan pada organisasi perusahaan manufaktur yang mempunyai ciri berbeda dengan organisasi koperasi, oleh karena itu

model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini merupakan tahap awal dalam pengembangannya model aplikasi pada organisasi koperasi.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 2). Komposisi responden yang hanya difokuskan pada tingkat manajer sebagai karyawan tanpa membedakan koperasi yang sudah maju dan belum, sehingga dalam studi ini belum membedakan komitmen organisasi, budaya kerja yang kuat dan lemah, strategi kompetitif yang sudah dijalankan, serta partisipasi ekonomi anggota pada perbedaan koperasi tersebut tidak dapat dijelaskan.
- 3). Studi ini hanya mengkaji fenomena internal organisasi koperasi dari sudut pandang sumber daya manusia pengelola (karyawan), sehingga obyektivitas persepsi responden tidak dapat dikaji secara timbal balik dengan pihak eksternal organisasi.

- 4). Profitabilitas, yaitu perbandingan antara SHU yang diperoleh dengan pendapatan bruto koperasi pada tahun 2003 rata-rata berada pada kisaran 1-9% dengan demikian masih pada kriteria rendah. Artinya bahwa SHU yang diperoleh oleh koperasi di Provinsi Kalimantan Timur masih dibawah usaha swasta lainnya. Secara fundamental hasil analisis ini menunjukkan selama tahun buku koperasi belum mampu mandiri dan berkompetisi dengan usaha sektor swasta. Realita ini akan mempengaruhi partisipasi ekonomi anggota dalam aktifitas transaksinya dengan koperasi secara timbal balik.
- 5). Likuiditas, yaitu kemampuan koperasi membayar hutang-hutang nya dalam jangka pendek yang diukur dengan perbandingan antara aktiva lancar dan pasiva lancar pada tahun 2003 rata-rata yang diperoleh koperasi berkisar 125-174% masih dalam ambang batas toleransi. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa tingkat likuiditas koperasi masih dalam kategori mampu, namun apabila dicermati bahwa tingkat likuiditas tersebut sebagian besar koperasi didukung oleh transaksi piutangnya, sehingga apabila dibandingkan dengan tingkat perputaran piutang yang rendah, maka akan menyulitkan bagi koperasi untuk melakukan pengembangan usahanya.
- 6). Solvabilitas, yaitu kemampuan koperasi dalam membayar kewajibannya dalam jangka panjang dengan ukuran perbandingan antara total aktiva dengan total kewajiban pada tahun 2003 rata-rata koperasi mencapai 91-100% masih dalam ambang batas aman secara teoritis. Akan tetapi ditinjau dari kajian praktis, maka dari hasil analisis ini menunjukkan bahwa kemampuan membayar hutang-hutang dalam jangka lebih dari

satu tahun tidak mampu memenuhi, hal ini disebabkan karena nilai asset yang mendukung hutang-hutang cenderung akan menurun nilainya, sedangkan hutang akan selalu bertambah. Demikian juga apabila ditinjau dari lembaga finansial lainnya yang akan menambah pinjaman modal kerja atau investasi sudah barang tentu akan mempertimbangkan lebih lanjut. Oleh karena itu sebagian besar koperasi mendapatkan tambahan kredit disyaratkan jaminan dari anggotanya yang mempunyai pendapatan tetap atau tambahan jaminan pendamping, hal ini yang menyulitkan bagi koperasi yang para anggotanya tidak mempunyai pendapatan tetap sulit mengembangkan usahanya. Disatu pihak lembaga perbankan juga mempunyai aturan yang ketat, sehingga menjadikan delematis bagi pengembangan usaha koperasi yang diharapkan.

- 7). Rasio Modal Sendiri terhadap Hutang yaitu perbandingan antara modal sendiri dengan total kewajiban pada tahun 2003 rata-rata koperasi mencapai 10,1-12,5%. Rasio ini menunjukkan bahwa modal sendiri koperasi yang berasal dari simpanan wajib dan simpanan pokok serta dana cadangan dari penyisihan SHU relatif sangat rendah, artinya bahwa kemampuan koperasi terhadap total kewajiban usahanya belum dapat menjamin, sehingga dapat dikatakan subsidi pemerintah sangat dominan dalam menopang tambahan modal sendiri koperasi.

Dari pembahasan yang telah dikemukakan berdasarkan hasil analisis yang telah dikemukakan menunjukkan, bahwa rata-rata kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur dinilai dengan pendekatan aspek finansial dikatakan masih rendah jika dibandingkan dengan kegiatan usaha

swasta lainnya sebagai pesaingnya. Dengan demikian keunggulan koperasi
IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
sebagaimana lembaga bisnis seperti yang diharapkan belum dapat
direalisasikan (Ropke, 2000 (dalam Anoraga, 2002:53). Namun dalam
kondisi ekonomi Indonesia yang dilanda krisis ekonomi pada tahun 1997
hingga saat ini masih berdampak terhadap perekonomian rakyat yang
cukup sulit, bahkan ada kecenderungan tingkat kemiskinan yang semakin
bertambah, hal ini disebabkan karena kebijakan pemerintah dalam
pembangunan ekonominya lebih mengarah kepada sistem industrialisasi
yang pada hakekatnya menumbuh suburkan konsep kapitalis, maka konsep
lembaga koperasi semakin terpojokkan eksistensinya.

Koperasi pada dasarnya memiliki potensi yang spesifik dalam
menciptakan lapangan kerja, karena koperasi adalah perusahaan yang
berdasarkan dan berorientasi pada orang-orang (*member based
association*) , dan bukan pada modal (*capital based association*) , akan
tetapi pada kenyataannya kendala yang dihadapi oleh beberapa koperasi
adalah kekurangan modal untuk mengembangkan usahanya. Kesimpulan
yang dapat ditarik dari hasil pembahasan studi ini adalah bahwa
peningkatan sumberdaya manusia pengelola koperasi yang terdiri
pengurus, manajer, dan karyawan yang profesional serta mempunyai visi
dan misi bisnis kedepan yang penuh tantangan. Disamping itu
penghargaan terhadap hasil profesinya diberikan imbalan yang layak
berdasarkan komitmen yang kuat, peran aktif ekonomi anggota digerakkan
dengan paradigma manajemen bisnis yang solid agar dapat berkompetisi
sehat dengan pelaku bisnis independen lainnya yang merupakan
kompetitor nyata bagi koperasi. Oleh karenanya kepedulian pemerintah

dalam memediasi kenyataan ini perlu keseriusan kebijakan yang didasari
IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pada moral berkeadilan.

6.2. Kontribusi Hasil Penelitian

Studi ini menyajikan beberapa implikasi terhadap pengembangan konsep manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategi bisnis bagi organisasi koperasi. Adapun kontribusi yang dapat diberikan antara lain :

- 1). Komitmen Organisasi kepada karyawan dalam organisasi perusahaan berbeda dengan organisasi pada organisasi koperasi, hal ini disebabkan oleh karena orientasi organisasi perusahaan tujuan utamanya adalah mencari keuntungan yang optimal, sedangkan pada organisasi koperasi mempunyai tujuan ganda, yaitu tujuan sosial dan ekonomi. Untuk menjadikan koperasi sejajar dengan usaha perusahaan swasta diperlukan revisi terhadap pembobotan tujuan yang hendak dicapai dengan cara orientasi manajemen bisnis pada posisi pertama dan tujuan sosial pada posisi ke dua. Dengan demikian langkah awal yang perlu mendapat perhatian dalam restrukturisasi manajemen organisasi adalah pembenahan pada skala prioritas penempatan tenaga manajer dan karyawan yang profesional dan mempunyai jiwa kewirakoperasian. Konsekwensi logis dari restrukturisasi ini adalah sistem penggajian yang layak sesuai dengan beban yang ditugaskan.
- 2). Pemerintah dan serikat pekerja perlu mengatur sistem pengupahan terhadap karyawan koperasi yang selama ini masih banyak karyawan yang digaji di bawah Upah Minimum yang berlaku, kondisi ini

berdampak terhadap motivasi kerja dan kinerja koperasi selama ini yang masih rendah. Untuk itu perlu dibentuk serikat pekerja koperasi yang dapat menyematani antara karyawan dan majikan dalam hal ini anggota dalam RAT koperasi.

- 3). Budaya kerja yang selama ini berlaku di organisasi koperasi masih bersifat konvensional lazimnya organisasi sosial lainnya, sehingga tidak mencerminkan budaya kerja yang produktif layaknya organisasi perusahaan. Budaya kerja yang produktif inovatif akan dapat diciptakan melalui potensi sumber daya manusia yang mempunyai didikasi dan motivasi kerja sebagai wirausaha.
- 4). Strategi kompetitif yang dilakukan pada umumnya masih memfokuskan pada keunggulan biaya, padahal strategi ini akan usang jika manajemen tidak memperhatikan kemajuan teknologi yang semakin pesat karena ketertinggalan dengan pesaing bisnis lainnya, oleh karena itu kombinasi strategi keunggulan biaya dan keunggulan pembedaan perlu diterapkan pada manajemen bisnis koperasi agar tidak tertinggal dengan pesaing bisnis lainnya.
- 5). Partisipasi anggota yang dicerminkan dengan keaktifan anggota secara administratif yang selama ini ini dilakukan koperasi perlu dirubah dan diarahkan pada partisipasi ekonomi anggota, dengan demikian perputaran usaha koperasi dapat terangkat lebih maju. Teori *Three Angle Participation* dari Korten (1980) perlu dikembangkan dengan menambah menekankan pada partisipasi ekonomi anggota, karena dalam bisnis pada era globalisasi yang memacu sektor bisnis untuk dapat berperan lebih aktif seperti halnya dengan organisasi koperasi

intensifitas anggota sebagai konsumen potensial perlu diefektifkan agar usaha koperasi dapat sejajar dengan bidang usaha lainnya.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 6). Peranan sumber daya manusia pengelola koperasi memegang kunci penting dibandingkan dengan penambahan modal yang selama ini disinyalir para peneliti dan pakar koperasi perlu ditinjau kembali.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Mengingat keterbatasan peneliti baik dari segi waktu, biaya dan prasarana lainnya, serta konsep teori yang melandasi masih bersifat umum untuk terapan manajemen sumberdaya manusia dan manajemen strategi bisnis pada organisasi perusahaan, sehingga konsep dan terapan pada organisasi koperasi masih sangat terbatas, maka dalam studi ini terdapat beberapa kekurangan yang ditemui, adanya keterbatasan tersebut meliputi:

- 1). Konsep-konsep teoritis maupun hasil kajian empirik yang digunakan dalam referensi studi ini sebagian besar diawali dengan konsep yang dikembangkan pada organisasi perusahaan manufaktur yang mempunyai ciri berbeda dengan organisasi koperasi, oleh karena itu model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini merupakan tahap awal dalam pengembangannya model aplikasi pada organisasi koperasi.
- 2). Komposisi responden yang hanya difokuskan pada tingkat manajer sebagai karyawan tanpa membedakan koperasi yang sudah maju dan belum, sehingga dalam studi ini belum membedakan komitmen organisasi, budaya kerja yang kuat dan lemah, strategi kompetitif yang sudah dijalankan, serta partisipasi ekonomi anggota pada pembedaan koperasi tersebut tidak dapat dijelaskan.

- 3). Studi ini hanya mengkaji fenomena internal organisasi koperasi dari sudut pandang sumber daya manusia pengelola manajer dan karyawan koperasi, sehingga obyektivitas persepsi responden tidak dapat dikaji secara timbal balik dengan pihak eksternal organisasi.

BAB 7

PENUTUP

7.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif serta pembahasan yang telah dikemukakan, maka hasil studi ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan koperasi. Hasil studi ini menjawab rumusan masalah yang dikemukakan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang diajukan ternyata bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan koperasi, dengan demikian hipotesis yang diajukan ditolak. Kenyataan ini menunjukkan bahwa pada umumnya koperasi di Provinsi Kalimantan Timur belum memperhatikan pentingnya komitmen organisasi kepada karyawannya, terutama komitmen terhadap kesejahteraan karyawan yang diindikasikan terdapat rendahnya perhatian mengenai sistem penggajian dan tunjangan yang diterima oleh keluarga karyawan, sehingga dengan rendahnya perhatian koperasi terhadap kesejahteraan manajer dan karyawan berdampak secara tidak langsung kepada rendahnya motivasi kerja yang pada akhirnya akan berdampak terhadap rendahnya kinerja koperasi. Hasil studi ini menemukan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan pada organisasi koperasi di Provinsi Kalimantan Timur ternyata berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya pada organisasi perusahaan swasta, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, pada

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

umumnya organisasi koperasi yang ada di Provinsi Kalimantan Timur belum melakukan dan memperhatikan komitmennya kepada karyawan sebagai faktor yang penting dalam upaya meningkatkan motivasi kerja dan kinerja koperasi sebagai badan usaha sebagaimana diamanatkan dalam pasal 1 butir 1 Undang-Undang No. 25 tahun 1992.

2. Hasil studi ini telah menjawab rumusan masalah yang dikemukakan berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang diajukan, maka terbukti bahwa Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa budaya kerja sebagai operasionalisasi dari budaya organisasi koperasi dalam melaksanakan kegiatan operasional usahanya ternyata memberikan kontribusi terbesar terhadap motivasi karyawannya, indikasi ini ditunjukkan pada hasil perhitungan statistik deskriptif bahwa indikator rasa tentang diri dan lingkungan kerja dan norma kerja, serta kebebasan dalam menganut agama yang diyakini. Hasil studi ini sejalan dengan studi teori yang diacu dari Cassio (1992:644) dan Turner (1990:11) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dalam suatu perusahaan yang kuat dapat dikembangkan sepanjang waktu sebagai pengikat dan memotivasi individu untuk bekerja lebih baik karena mereka lebih sesuai bekerja di lingkungan tersebut.
3. Strategi kompetitif yang dilakukan oleh koperasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil studi ini telah menjawab rumusan masalah ke tiga yang dikemukakan. Dari hasil pengujian

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

hipotesis menunjukkan bahwa strategi kompetitif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja terbukti dan diterima. Dari hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator yang membentuk strategi kompetitif cenderung dipicu oleh strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) dibanding dengan strategi pembedaan/diferensiasi (*differentiation strategy*), sebenarnya apabila dilihat dari hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh strategi kompetitif lebih besar secara langsung terhadap kinerja tanpa melalui motivasi kerja karyawan, artinya tanpa melalui motivasi kerja akan dapat memicu kinerja koperasi secara signifikan. Hasil studi ini sejalan dengan teori yang diacu dari Porter, (1985) dan Hitt *et al.*, (1997) yang pada dasarnya bahwa strategi kompetitif dapat kinerja perusahaan melalui motivasi sumber daya manusia yang potensi memiliki kemampuan untuk mengembangkan perusahaan dalam memperoleh laba di atas rata-rata perusahaan pesaingnya. Demikian pula hasil studi empirik yang dilakukan oleh Gowindarajan & Gupta (1985) dan Budiwibowo (2002) yang membuktikan bahwa strtaegi kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui motivasi kerja karyawannya.

4. Partisipasi ekonomi anggota berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Artinya bahwa semakin besar partisipasi ekonomi anggota terhadap usaha koperasi, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawannya dalam mencapai kinerjanya. Berdasarkan hasil analisis statistic deskriptif menunjukkan

bahwa indikator pemicu terbesar terhadap partisipasi ekonomi anggota adalah dalam hal membayar simpanan pokok dan partisipasi anggota dalam membayar simpanan wajibnya, sedangkan kontribusi indikator partisipasi ekonomi anggota yang berkaitan dengan usaha koperasi dengan usaha anggota memberikan kontribusi yang masih sangat kecil. Artinya bahwa partisipasi ekonomi usaha anggota dengan usaha koperasi di Provinsi Kalimantan Timur masih rendah, kondisi ini disebabkan karena badan usaha koperasi koperasi yang didirikan tidak mempertimbangkan kebutuhan usaha anggota, sehingga koperasi yang ada pada umumnya masih bersifat koperasi konsumtif dan bukan koperasi produktif.

5. Hasil studi ini telah menjawab rumusan masalah yang dikemukakan berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang diajukan ternyata bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja koperasi, sehingga hipotesis yang diajukan ditolak dan tidak diterima. Hasil temuan ini menunjukkan, bahwa komitmen organisasi kepada karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur pada umumnya masih rendah, sehingga komitmen organisasi kepada karyawan koperasi belum menjadikan perhatian dalam manajemen usaha koperasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja koperasi yang rendah selama ini dikarenakan koperasi tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya, sehingga motivasi kerja untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi sulit dapat direalisasikan.

6. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi, artinya bahwa budaya kerja yang dijalankan selama ini dapat memacu kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur pada umumnya. Kontribusi indikator yang dapat memicu kinerja koperasi adalah kebebasan karyawan untuk melakukan aktivitas keagamaan, dan kelangsungan kerja, serta adanya hubungan baik antar karyawan koperasi.
7. Strategi Kompetitif berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja koperasi. Hasil koefisien jalur menunjukkan pengaruh terbesar terhadap kinerja koperasi. Berdasarkan hasil analisis statistic deskriptif menunjukkan bahwa indikator strategi kompetitif yang diobservasi yang memicu kinerja adalah indikator yang berkaitan dengan strategi dalam efisiensi biaya operasional, sedangkan indikator kegiatan periklanan masih belum mendapatkan perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur.
8. Partisipasi ekonomi anggota berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi, hal ini menunjukkan semakin tinggi partisipasi ekonomi anggota akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja koperasi, walaupun partisipasi ekonomi anggota baru sebatas partisipasi dalam membayar kewajiban pokok dan wajibnya, sedangkan partisipasi ekonomi anggota terhadap transaksi yang berkaitan dengan aktivitas usaha anggota masih rendah.
9. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja koperasi. Dengan demikian kinerja koperasi dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan koperasi di Provinsi Kalimantan Timur. Hasil ini membuktikan

bahwa peran sumber daya manusia yang melaksanakan operasionalisasi kegiatan usaha koperasi mempunyai peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja usaha koperasi.

10. Berdasarkan hasil analisis baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang dikemukakan sebelumnya dalam studi ini, maka dapat dikemukakan bahwa komitmen organisasi kepada karyawan masih rendah, sehingga berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan kinerja koperasi. Budaya kerja, strategi Kompetitif dan partisipasi ekonomi anggota secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja koperasi.
11. Berdasarkan hasil analisis kualitatif menunjukkan bahwa pada umumnya sistem penggajian yang diberlakukan kepada karyawan didasarkan pada kemampuan masing-masing koperasi dan tidak mengacu pada ketentuan yang ditetapkan berdasarkan standar Upah Minimum Provinsi (UMP) atau Upah Minimum Sektoral (UMSP) yang berlaku, sehingga *bargaining position* karyawan koperasi sangat lemah dalam tuntutan kenaikan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku seperti halnya karyawan pada perusahaan.
12. Rendahnya kinerja koperasi di Provinsi Kalimantan Timur pada umumnya disebabkan oleh karena unit usaha yang dijalankan masih terfokus pada usaha yang bersifat konsumtif, yaitu untuk melayani kebutuhan para anggota dan hanya sedikit yang berorientasi pada usaha yang produktif untuk menambah nilai barang atau jasa untuk

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

pasar yang lebih luas kepada pelanggan non anggota. Konsep teoritik dan hasil studi empirik berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia yang diimplementasikan pada organisasi perusahaan dapat diacu untuk pengembangan organisasi koperasi.

13. Rendahnya kinerja koperasi dalam kemampuannya mendapatkan Sisa Hasil Usaha (SHU) juga akan berdampak terhadap kecilnya kontribusi terhadap struktur ekonomi daerah yang ditunjukkan dengan persentase volume usaha terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Kalimantan Timur tahun 2003 berdasarkan harga konstan tanpa minyak dan migas hanya sebesar 0,026 persen dan proporsi Sisa Hasil Usaha sebesar 0,002 persen, sehingga harapan dengan keberadaan organisasi koperasi di Provinsi Kalimantan Timur yang semakin bertambah secara kuantitatif belum dapat memberikan manfaat ekonomi secara optimal kepada masyarakat.

7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil studi yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan saran konstruktif kepada pihak-pihak yang berkompeten dalam penyusunan kebijakan terhadap pengembangan organisasi koperasi di Provinsi Kalimantan Timur di waktu mendatang sebagai berikut:

1. Pembinaan terhadap organisasi koperasi perlu dilakukan dengan konsentrasi pada peranan sumber daya pengelola, terutama penekanan pada pentingnya komitmen organisasi terhadap karyawannya, sehingga dengan tingginya komitmen organisasi kepada

karyawan dapat memberikan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja koperasi.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

2. Pemerintah sebagai pembina koperasi perlu dalam pelatihan dan pendidikan ditekankan pada pentingnya komitmen organisasi kepada pengelola dan karyawan sebagai operasionalisasi manajerial usaha koperasi.
3. Budaya kerja yang selama ini dilakukan oleh koperasi perlu dijaga dan ditingkatkan kearah budaya kerja yang lebih produktif dan inovatif dalam upaya pengembangan usaha koperasi yang lebih kompetitif dengan sektor usaha swasta lainnya.
4. Perlu dibentuk kelompok kerja secara sistematis dari lembaga independen dalam upaya memberikan motivasi para anggota koperasi untuk lebih aktif dalam partisipasi ekonomi yang lebih besar agar kinerja koperasi dapat ditingkatkan.
5. Perlu dilakukan revaluasi program pembinaan koperasi yang lebih intensif pada orientasi bidang usaha yang produktif dan bukan hanya memperbanyak program pelatihan yang pada kenyataannya sulit diterapkan pada internal koperasi yang masih berorientasi pada formalitas untuk mendapatkan kemudahan fasilitas dari pemerintah.
6. Perlu ada pengkajian yang lebih intensif terhadap maraknya pendirian koperasi yang dipergunakan sebagai alat legalitas formal untuk kepentingan bisnis sekelompok masyarakat tertentu yang tidak bertanggung jawab.

7. Untuk penelitian selanjutnya perlu dikembangkan terhadap model yang
IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
mengklasifikasikan terhadap koperasi yang maju dan koperasi yang
masih dalam kondisi manajemennya belum baik, sehingga dapat
digunakan sebagai acuan dalam program pembinaan dan peningkatan
manajemen koperasi yang lebih baik dimasa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- Abrams, L., & Porac. J., 1981. When Tray to Win : Competition and Intrinsic Motivation, personality and Social, *Psychology Bulletin*, pp. 79-83.
- Adler, Nj., 1998. *International Dimension of Organization Behavior*. Boston: 2nd Edition, Ken, pp. 134-146.
- Adli, 2001. *Asosiasi Kompensasi Intensif dan Motivasi Kerja Manajer dengan Misi Strategik sebagai Variabel Pemoderasi*. Disertasi Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Alderfer, C.P., 1969. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, Organizational Behaviour and Human Performance. *Psychological Bulletin*, Vol. 3, pp. 142-152.
- Anderson, J. C. & D. W. Gerbing, 1998. "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin* Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Anoraga, Panji, 2002. *Koperasi Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 52-301.
- Araya & Ferris, K., 1984. "Re-Examination of Accountant Organizational Profesional Conflict", *The Accounting Review*, January, pp. 12.
- Aziz, M.A., 1982. *Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi (Pengkajian Koperasi Industri Kecil di DKI. Dan Jawa Barat*, Laporan Penelitian, Lembaga Penelitian DEPKOP, Jakarta.
- Bagozzi, R.P. 1994. "Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles" in R.P. Bagozzi (Ed.), *Principles of Marketing Research*, Oxford: Blackwell, pp. 386-422.
- Barney, J..B. 1991. "Firm Resources and Subtained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol 17, pp. 99-120.
- Barney, J..B. & M.H..Hansen. 1994. "Trustwothines as a Aources of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, Winter Spesial Issue, Vol. 15. pp.. 175-190.
- Biantoro, Udan. 2002. *Pengaruh Faktor-Faktor Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Disertasi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, vol. 39 (4): pp. 779-801.

- Browne, M. W. & R. Cudeck, 1993. "Alternative Ways of Assessing Model Fit" in K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 136-162.
- Budiwibowo, T., 2003. *Pengaruh Strategi Kompetitif, dan Budaya kerja, dengan kinerja Organisasi, studi empirik pada perusahaan manufaktur di Indonesia*, Pasca Sarjana, Undip, Semarang.
- Brigham, E.F., 1983. *Fundamentals of Financial Management*. Chicago : The Dryden Press, pp. 345-357.
- Broyme, B.M., 1995. "One Application of Structural Equation Modeling of Two Perspective: Exploring the EQS AND LISREL Strategies" in R.H. Hoyle (Ed.) *Structural Equation Modeling: Concept, Issues, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 138-157.
- Cascio, Wayne F., 1992, *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Singapore : McGraw-Hill Book Co., pp. 264-273.
- Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A., 1999. Antecedent and Consequences of relational component of the new psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 20: 323-340.
- Campbell, K.M., & Campbell, D.J., 1977. Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, pp. 9-15.
- Charms, de. R., 1968. *Personal Cautation : The Internal Affective Determinants of Behaviour*, New York : Academic Press, pp. 261-264.
- Choi, M.G. 1994. Organizational Culture, Strategy, Types, and Financial Performance. *Korean Management Review*, Vol. 23, pp. 1-40.
- Collin, J. & Poras, 1994. *Built to Last*. New York : Harper, pp. 129.
- Cooper, D.R. & Emory. 1995. *Business Research Methods*. 5th New York USA: Irwin Publisher, pp. 231.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Granday, AA., & Toth, P., 1997. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behavior, Attitude, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18: pp. 159-180.
- Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil, 1993. "*Undang-Undang No. 25 Tahun 1992, Tentang Koperasi*". Dirjen Pembinaan Koperasi Perkotaan, Jakarta.
- _____, 2000. "*Rencana Strategi Pembangunan Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah*". Departemen Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil Dirjen Pembinaan Koperasi Perkotaan Jakarta.
- Desi, E.L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York : Plenum, pp. 203-212.

Disperindagkop Propinsi Kalimantan Timur, 2004. *Pelaksanaan Kebijakan Program Pembinaan Dan Pengembangan Koperasi Dan UKM Di Kalimantan Timur* : Samarinda.

Drucker, P.F. 1996. *The Executive in Action : Managing for Results, Innovation and Entrepreneurship, the Effective Executive*. New York: Dreden Press, pp. 124-136.

Dulfer Eberhard & Walter Hamm, 1985. *Cooperative in yhe clash between Member Participation, Organizational, Development and Bureaucratic Tendencies*, Quiller Press : London.

Dulfer, Eberhard (Ed), 1994. *International Handbook of Cooperative Organization*. Gottingen, Germany : Vandenbocch & Ruprecht.

Darsono, 2000. Partisipasi Anggota Dalam Pengembangan Koperasi. *Jurnal Dian Mas*, Volume 1, No. 4 Artikel 4, LPM UNS, Surakarta.

Deesler, G. & Davis. 1984. Portes's Generic Strategiesas Determinan of Strategic Group Membership and Organization Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 27: pp. . 467-488.

Dessler Gary, 1986. *Manajemen Personalialia*, terjemahan. Edisi 3, Erlangga : Jakarta.

Drucker, P.F. 1996. *The Executive in Action: Managing for Result, Innovativaion and Enterpreneurship, The Effective Executive*. New York : McGraw-Hill, pp. 412-432.

Eisenberger, R.P. Fasolo & V. Davis-La Mastro. 1990. Perceived Organizational Support an Employee Diligance, Commitment, and Inovation. *Journal of Applied Psychology*, vol 75 : pp. 51-59.

Eisenberger, R.R. Huntington,S. Hutchison & Sowa, 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, vol 71: pp. 500-507.

Ernest J. McCormick, 1985. *Industrial Psychology*, Prentice-Hall Inc : New York.

Fathorrazi, 2004. *Analisis Komperatif Faktor Partisipasi Anggota dan Kinerja Sumber Daya Manusia Serta Peran Pemerintah Dan Tingkat Keberhasilan Antara Koperasi Multi Usaha Dan Tunggal Usaha Pada Koperasi Susu Sapi Perah Di Jawa Timur*, Disertasi Unair : Surabaya.

Flippo, Erwin. B, 1976. *Principles of Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill Inc Kogakusa Ltd : Tokyo.

Ferdinand, A.T. (2002), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

Fisher. J.G. 1998. Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Result and Future Direction. *Behavioral in Accounting*. vol.10 : pp.18-63.

- Fombrun, Charles J., 1992, *Turning Point: Creating Strategic Change in Corporation*, 2nd Edition, McGraw Hill Inc, New York.
- French, Wendel L. 1994, *Human Resource Management*, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company : Boston.
- Galbraith, J. 1973. *Designing complex Organization*. Reading. Mass: Addison Wesley.
- Gefen, D.W. Straub & M.C. Boudreau (2000), "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Communication of the AIS*, vol. 4, Article 7: pp. 1-79.
- Gerbing, D.W. & J.C. Anderson (1988), "An Update Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, vol. 25 : pp. 186-192.
- Ghosal, S. & C.A. Barnett. 1995. *Changing the Rule of Top Management: Beyond Structure to Process*. Harvard Business Review, 73(1) : pp. 86-96.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996. *Organisasi, Struktur, dan Proses*, jilid I, edisi 5, Erlangga : Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo & Agus Mulyono, 1999. *Prinsip Dasar: Manajemen*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, BPFE : Yogyakarta.
- Gophar, A.H., 1983. *Manajemen Koperasi : Ulasan dari pendekatan Organisasi*, Tim Nasional Pengkajian Perkoperasian (TNPK), Depkop : Jakarta.
- Govindarajan, V. & J. Fisher. 1991. Strategy, Control System and Resources Sharing: Effect on Business Unit Performance. *Accounting and Business Research*, pp. 56-61.
- _____, 1993, Incentive Compensation Design, Strategy Business Unit Mission, and Competitive Strategy, *Journal of Management Accounting Research* , vol. 8 : pp. 10-15.
- Gul, F. & Y.M. Chia. 1994. *The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Desentralization on Managerial Performance: Test of three way interaction*. Accounting Organization and Society : New York.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, 1985. Business Unit Strategy Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, vol 27: pp. 8-15.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson. R.I. Tatham, & W.C. Black, 1995. *Multivariate Data Analysis With Reading*, Englewood Cliff, Prentice Hall : New Jersey
- Hall, R., 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustained Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8) : pp. 607-618.

Hamalik, Oemar, 1993. *Psikologi Manajemen: Penuntun Bagi Pemimpin*, Trigenda Karya, Bandung.

UNIVERSITAS AIRLANGGA

Hamel, G. & C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*, Harvard Bussiness Scholl Press : Boston. MA.

Han, H.H., 1991. Review and conceptual analysis of the employee turnover process, case study in Korea , *Psychological Bulletin*, pp. 493-522.

Hanafiah, R. 1980. *Faktor-faktor Sosial ekonomi dan Budaya Masyarakat yang Mempengaruhi Pembina KUD dan Anggota KUD di Jawa Barat*, Laporan Penelitian : Bandung.

Hans. H., 1991. *Hukum Koperasi*, terjemahan Abdul Kadir Muhammad, Alumni : Bandung.

Hanel, Alfred, 1985, *Basic Aspects of Cooperative Organization and Cooperative Self-help Promotion in Development Countries*. Marburg, Germany.

Harsono, 1985. *Faktor-faktor yang menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang*, Desertasi Universitas Gajahmada : Yogyakarta.

Harrington, D.R. & B.D. Wilson, 1991. *Corporate Financial Analysis*, third edition, Homewood : Richard D. Irwin, Inc.

Hatta, Mohammad. 1954. *Meninjau Masalah Koperasi*, PT. Pembangunan: Jakarta.

_____, 1954. *Beberapa Fasal Ekonomi Koperasi*, Balai Pustaka : Jakarta.

_____, 1986. *Membangun Koperasi dan Koperasi membangun*, Edisi 2, Inti Idayu Press : Jakarta.

_____, 1997. *Penjabaran Pasal 33 Undang-Undang dasar 1945*, Mutiara : Jakarta.

Hax, A.C. & N.S. Majluf. 1995. *The Strategy: Concept and Process*, A. Pragmatic Approach, Edisi kedua. Upper Saddle River, Prentice Hall, Inc : New Yersey.

Hendar, 1996. *Ekonomi Koperasi*, F.E Untag : Semarang.

Hendar & Kusnadi, 1999. *Ekonomi Koperasi Untuk Perguruan Tinggi*, LPFE UI : Jakarta.

Hendrojogi, 1988. *Ketidak Berhasilan Koperasi Akibat Manajemen dan Permodalan Lemah, Neraca*, (11 Maret 1988) : Jakarta.

_____, 2000. *Koperasi : Azas-Azas, Teori dan Praktek*, PT. RajaGrafindo Persada : Jakarta.

Heskett, J.L., Jones, TO, Lovemen, G.W. Sasser, W.E. Jr. & Schlesinger, L.A. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Bussiness Review*. Maret-April : pp. 164-174.

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B., 1959. *The Motivation to Work*. New York : John Willey, pp. 324-332.

- Hitt, Mitchael A., R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, 1997. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Erlangga : Jakarta.
- Hofer, C. & D.E.Scandel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul MN : West Publishing Company :
- Hofstede. G. 1980. *Culture Consequencies: Intercultural Differences in Work Related Values*. London : Sage Publication, pp.355-363.
- Hofstede. G. (1994). *Culture Consequencies: Intercultural Cooperation and Its Impotence for Survivals*. London; Harper Collins Publisoers.
- Holmes. S. & Masden. S., (1996). An Exploration of Expose Organizational Culture of Public Accounting Firm, *Accounting Horizon*, Sept : pp. 26-53.
- Hood. J.N. & Koberg, C.S., 1991. Accounting Firm Culture and Cretivity among Accountant, *Accountaing Horizon*, September : pp. 12-20.
- Hopkins, Willie E, & Shierly A Hopkins, 1997. Strategic Planning Financial Performance in Bank : A Causal Examination", *Strategic Management Journal*, vol. 18, p.p : 635 – 652.
- Hoyle, R.H. & A. Panter, 1995. " Writing About Structural Equation Models" in R.H. Hoyle (Ed.) *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Thousand Oaks, CA Sage, pp. 138-157.
- Hu, L. & P.M. Bentler, 1995. "Evaluating Model Fit" in R.H. Hoyle (Ed.) *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 76-99.
- Ittner, C.D. & D.F. Larcker. 1997. Quality Strategic Control System and Organizational Performance. *Accounting Organization and Society*. Vol. 33 : pp. 293-314.
- Ittner, C.D., D.F. Larcker & M.V. Rajan. 1997. The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, 72(2) , pp. 231-255.
- Ivancevich, John M., 1995. *Human Resource Mnajemen*, 6th Ed., Chicago: Irvin.
- Jordan, P.C., 1986. Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation : A Field Experiment, *Academy of Management Journal*, pp. 405-412.
- Joesron, T.S., 1997. *Dasar-Dasar Manajemen Koperasi*, LEMLIT-UNPAS, Bandung :
- Johnston, Sikka. 1988. Developing Capabilities to Use Information Strategically. *Mis Quartelly*. Maret.
- Kacmarc, K.M. Bozeman, D.P. Calson, D.S.,Anthony, W.P., 1999. An Examination of the Perception of Organization Politic Model: Replication and Extention. *Human Relation*, 52(3), pp. 383-416.
- Khandwall, P.N. 1977. *The Design of Organization*. New York : Harcourt Brace Jovanovic,

- Khun, Johanes, 1981. *Cooperative Organization for Rural Development, Organization and management Aspect*. West Germany : Marburg
- Ko, 1992. Culture versus non cultural influences on the use of performance Evaluation System in Singapore and South Korea, *paper*.
- Korten, David C., 1980. *Community Organization and Rural development : A Learning Process Approach*, Public Administration Review, ILO.
- Lado, A.A.N. Boyd dan P. Wilson, 1994. A. Competency Models of Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 18, pp. 77-91.
- Lawler, E.E., G.E. Ledford , jr., & I. Chang. 1997. Reward System, in Hackman and Suttle (eds), *Improving Life ad work*, pp. 182.
- Lawrence. P.R. & J.W. Lorsch. 1967. *The Design of Organization*. New York : Harcourt Brace Jovanovich, pp. 18-55.
- Lee,J & Miller D., 1999. People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. *Strategic Mngement Journal*. Vol. 20, pp. 579-593.
- Lee & Lee, 1994. *Korean Management in Global Competition*. Seoul, South Korea : Gym-Young San, pp. 32-47.
- Luthan, Fred, 1995. *Organizational Behavior*. 7nd edition, New Yersey : McGraw-Hill, Inc. : 73-89.
- Mata J. Fuest & Barney L. 1995. Information Teknology and Subtained Competitive Advantage A Resources-Based Analisis", *MIS Quatelly*, Desember, pp. 12-15.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan I, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 21-340.
- Mangkuprawiro, Syafri, TB. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia, hlm 50-72.
- Martoyo, Susilo, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Cetakan III, Yogyakarta : BPFE, hlm. 8-45.
- Marquardt, M.J. 1996. *Building The Learning Organization. A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. Toronto :, McGraw-Hill, pp. 201-205.
- Maslow, A., 1954. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, pp. 107-125.
- Matsumoto, David, 1996. *Culture and Psychology*. San Fransisco State University : Cole Publishing Company, pp. 56-58.
- McGregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, pp. 302-312.
- Menneg Koperasi dan UKM, 2002. *Pedoman Penilaian Koperasi*, Jakarta.

- Meridith G. Geoffry, 1995. *kewirausahaan Teori dan Praktek*, Seri Manajemen No. 97, LPPM Jakarta RT, Pustaka Binaman Persindo.
- Miller. D. & P.H. Friesen, 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firm: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, pp. 1-25.
- Miller. D. & Shamsie, P.H. 1996. Employee Participation in Quality Cycle Program : Impact on Quality of work, Productivity, and absenteeism, *Management Journal*, pp. 61-69.
- Milles. R.E.& C.C. Snow, 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York : McGraw-Hill Book Co.
- Minner, J.B., Singleton & Lusinger, 1985. Effects of work Redesign on Employee Perceptions, Attitude, and Behaviours : A long term Investigation, *Academy of Management Journal*, pp. 425-435.
- Mitchell, Terence, R, 1997. "Matching Motivational Strategies with Organization Contexts," in L. L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, pp. 60-62.
- Mitchell, Terence, R., 1982. Motivation; New Direction for Theory, Research and Practice, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1. pp.80-88.
- Mitzberg H., 1973. Strategi Making in three modes. *California Management Review*, pp. 44-53.
- Mitzberg H., 1979. *The Structuring on Organization*. Eaglewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. pp. 80-92.
- Mohrman, A.M., Jr, Nathan, B.R., Cawley, B.D., 1998. Participation on the performance appraisal process and employee reaction: A Meta Analytic Review of field investigation s, *Journal of applied psychology*, pp. 615-633.
- Mowday R.T., L.W. Porter & Steers, 1994. *Employee Organization Linkages: Psychology of Commitment, Absenteeim and Turnover..* New York : Academy Press, pp. 207-210.
- Munker, H. Hans, 1985, *Cooperative for the rich or the poor*. Marburg-Germany : Philips University, pp. 42-58.
- _____, 1992. *Hukum Koperasi*. Terjemahan Abdul Kadir Muhammad, Bandung : Alumni, hlm. 19-25.
- _____, 1997. *Masa Depan Koperasi*. Jakarta : Terjemahan Djabaruddin Djohan, DEKOPIN, hlm. 35-47.
- Mueller, J. Daniel, 1996. *Mengukur Sikap Sosial*. Terjemahan. Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 63-78.
- Mulyadi, 2000. *Balanced Score Card*. Yogyakarta : LP Universitas Gadjah Mada,

- Mutis, Thoby, 1992. *Pengembangan Koperasi, Kumpulan Karangan Thoby Mutis*. Jakarta : PT Gramedia, hlm. 50-76.
- Ndraha, Taliziduhu, 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta, hlm. 32-33.
- Nimran, Umar, 1999. *Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Cetakan ke dua., Surabaya : CV. Citra Media, hlm. 45-56.
- Nitisemito, Alex. S, 1992. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Revisi, Cetakan VIII, Jakarta : Ghalia Indonesia, hlm. 122-142.
- O'Connor. NG., 1995. Culture versus Non Cultural Influences on the use of Performance Evaluation System in Singapore and South Korea, *Paper*.
- Organ, D.W. & Konovsky, 1990. Cognitive Versus Affective Determinant of Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 134. pp.157-164.
- Park, W., 1984. *A Review of research on Groupthink, Journal of Applied Psychology*, pp.81-87.
- Pearce. H.J. & R.B. Robinson Jr. 1998. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Richard D. Irwin.
- Peter, T. & Waterman Jr., 1982. *Liberation Management*. New York : Fawcett , pp. 17-21.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy Free*. Press New York.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage Free*. Press New York.
- Porter, M.E. 1996. What is Strategy ?, *Harvard Bussiness Review*. Press New York.
- Prawirokusumo, S., 2001. *Ekonomi Rakyat , (Konsep, Kebijakan dan Strategi)*. Yogyakarta : BPFE ,
- Prawirosentono, Suyadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Cetakan I, Yogyakarta : BPFE
- Pumpin, Cuno (alih bahasa, Fine Susanti Wijaya), 1995. *Strategi Perusahaan*. Jakarta : Bina Akasara
- Purwanto, U., 1988, *Petunjuk Praktis Tentang Cara Mendirikan Koperasi Dan Mengelola Koperasi di Indonesia*. Semarang : Aneka Ilmu,
- Raka, I Gusti Gde, 1983. *Pengantar Pengetahuan Koperasi*, Departemen Koperasi Direktorat Penyuluhan Koperasi, Jakarta.
- Rachmad, R.M., 1993. *Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Keberhasilan Pengembangan KUD di Wilayah Transmigrasi Propinsi Jambi*, Desertasi Program Pasca Sarjana Unpad, Bandung.
- Randal. M.L. Cropanzo, R. Borman, C.A, & Birjulin, A. 1999. Organizational Politics and Organizational as a Predictor of Work Attitudes, Job

- Rachbini, Didik J., 1988. *Koperasi Pendekatan Bisnis atau Politik*. Jakarta: Kompas (5 Maret 1988)
- Ranupandoyo, Heidjrachman & Suad Husnan, 1994. *Manajemen Personalia*, Edisi keempat, Yogyakarta : BPFE, hlm. 54-76.
- Reichers, A.E., Wanous J.P., Hudy, M.J., 1997. Overall jobs satisfaction : How good a single itemmeasures?. *Journal of applied Psychology*, pp. 247-253.
- Robbins, Stephen P.,1993, *Organizational Behavior; Concept Controversies, and Applications*. New Jersey : 6th Ed. Prentice Hall International Inc. Eaglewood Chliffs, 173-371.
- 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Jakarta : PT. Prenhalindo, hlm. 82-87.
- Ropke, Jochen, 1989. *The Economic Theory of Cooperatives*, Marburg, Germany.
- Roome, N.,1994. Bussiness Strategy, R & D, Management and Environmental Imperatives. *R & D Management*, vol. 24(1): pp. 65-82.
- Rozi dan Hendri, 1997. *Kapan dan bilamana Berkoperasi*, UNRI-Press, Riau.
- Rully, Indrawan, dan Joesron, T.S. 1997. *Manajemen Koperasi*. Bandung : Unpas, hlm. 25-36.
- Rusidi, 1996. *Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan Koperasi, Pelatihan Kepemimpinan Koperasi*. Bandung : LPPM-IKOPIN, hlm. 87-95.
- Sanjaya Putu, 2000. *Analisis Tingkat Keefektifan Koperasi di Provinsi Bali Dari Aspek Elemen Manajemen StrategiDan Aspek Rasio Keuangan Untuk Merumuskan Strategi Pengembangan Koperasi Yang Efektif Dalam Menghadapi Era Globalisasi*, Desertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Santhe, Vinjay.1985, *Culture and Related Corporate Realities*, 1st Edition, New Jersey : Richard D. Irwin.Inc. Homewood, pp. 111-119.
- Salter, M.S. 1985, Tailor Incentive Compensation Strategy. *Harvard Bussiness Review*, vol. 49(2).
- Sarwoto, 1991. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Cetakan kedelapan. Jakarta : Ghalia Indonesia,
- Satriawan, Bambang, 2002. *Strategi Kompetitif (Marketing & inovatif differentiation, cost leadership) dan kinerja*, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta,
- Schein, Edger H.,1992, *Organization Culture and Leadership*. San Fransisco : 2nd Edition, Jossey Bas Publisher, pp. 175-202.

- Shin, Y.K. 1993. *Korean Management: Present and Future*. Bak-Young, Sa. Seoul. IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- Sillahi Bennt, 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta, hlm. 56-68.
- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Cetakan Kedua, STIE YKPN, hlm. 32.
- Scarborough & Zimmer, 1993. Idrus, M.S.,1999. *Small Enterprise Development Program (SEDP) Performance in Indonesia*. Australia University of New England,
- Sithi-Amnui, Piti, 1989. *How to build a corporate culture, the Asian Manager*, The Asian Institute of Management.
- Sitio, Arifin, 2001. *Koperasi teori dan Praktik*. Jakarta : Jakarta Erlangga, hl. 12-340.
- Soedjono, Ibnoe, 1992. Tanpa Prinsip dan Nilai Koperasi, Koperasi Tidak Berhak Sebagai Anak kandung dan Milik Pasa 33. *INFOKOP*, No. 11, *Badan Penelitian dan Pengembangan Koperasi, Departemen Koperasi*, Jakarta.
- _____, 1993. Pemahaman Makna Gotong Royong dan Setia Kawan dalam Koperasi, *Badan Penelitian dan pengembangan Koperasi*, Jakarta.
- _____, 1997. Koperasi dan Pembangunan Nasional, *Pusat Informasi Perkoperasian (PIP-DEKOPIN)*, Jakarta.
- _____, 2002. Manajemen Profesional Berdasarkan Nilai-Nilai Dalam Koperasi, *Lembaga Studi Pengembangan perkoperasian Indonesia (LSP2I)*, Jakarta.
- _____, 2003, Instrumen-Instrumen Pengembangan Koperasi. *Lembaga Studi Pengembangan Perkoperasian Indonesia (LSP2I)*, Jakarta.
- Soeprihanto, John, 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi I, Cetakan IV, Yogyakarta : BPFE
- _____, 2003. "Memperkuat Struktur Permodalan Koperasi Dalam Analisis Jaringan Usaha, *Artikel Seminar*, Surabaya..
- Steers, Richard. M, 1980. *Efektivitas Organisasi*. Penerjemah : Magdalene Jamin, Jakarta : Erlangga, hlm. 233-240.
- Stoner, James A.F, 1992, *Manajemen*, Jilid II, Edisi II, Cetakan I, Penerjemah : Agus Maulana dkk, Jakarta : Erlangga, hlm. 147-156.
- Stroh, K.L & Reilly, A.H.,1997. Loyalty in the age of downsizing, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 83-88.
- Sudarsono, 2002. *Koperasi dan Usaha Kecil Menengah dalam pembangunan Ekonomi Rakyat*. Jakarta : Pt. Rineka, hlm. 10-39.
- Suharto, P., 2001, *Pembangunan dan Ekonomi Kerakyatan*. Jakarta : Rineka Cipta, hlm. 45-71.

- Sujak, Abi, 1990. *Kepemimpinan Manajer : Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers, hlm. 135-150.
- Sumarna, F. Abdulrahman, 1988. Dua Terobosan Percepat Pengembangan Koperasi. *Kompas* (3 Maret 1988), Jakarta.
- Turner, Hamden Charles, 1990. *Coooperate Culture: Form Virtuous Cycles*. London : 2nd Edition, Random Century House, pp. 302-307.
- Ulrich, Dave. 1998. Intelectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, Vol. 42. pp. 2-7.
- Utomo, H., & Tandelilin, 993. *Managemen Strategik*. Jakarta : Gunadarma, hlm. 67-85.
- Van de Ven, A.H & R. Drazin, 1985. The Concept of Fit in Contingency Theory Review in Organization Behavior. *Sloan Management Review*, vol. 7, pp. 52-56.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition Measuremen, and Validation, *Academy Management Journal*, vol. 37(4): pp. 765-805.
- Wahyuningsih, Eni. (2002). *Pengaruh Strategi Kompetitif dan Pengendalian Akuntansi terhadap Hubungan Komitmen Organisasi kepada Karyawan dengan kinerja Organisasi*. Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta,
- Wayne. S.J. Shore, L.M., & Liden, R.C., 1997. Perceived Organizational Support and Leader member Exchange : A Social Exchange Perspective. *Academy Management Journal*. Vol. 40 (10): pp. 80-111.
- Wenerfelt. B., 1984. A Resourced Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*. Vol. 5(2). Pp. 171-180.
- Wexley, Kenneth N. & Gary A. Yuki, 1998. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Penerjemah : Moh. Shobaruddin, PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Whitney. J.O. 1994. *The Trust Factor*. New York : McGraw-Hill, pp. 273-278.
- Williams, C.R., Klein, H.J., 1989. An Empirical Examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of applied psychology*, pp. 18-23.
- Winardi, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenada Media, hlm. 93-95.
- Youtz, M.A., & Wanous, J.P., 1996. Solution diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal*, pp. 149-159.
- Zadjuli, S.I., 1979. identifikasi Faktor-faktor Pendorong dan Penghambat Dalam Rangka Peningkatan Kemampuan Koperasi sebagai Pusat Pelayanan Pembangunan Desa di Jawa Barat. *Laporan Penelitian*, Bandung.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

PETA TEORI

Lampiran 1

PETA STUDI EMPIRIK

No.	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL PENELITIAN	KETERANGAN
1	Govindarajan Dan Gupta, 1991	Straegy, Control System and Resources Sharing: Effect on Business Unit Performance	Strategi kompetitif (<i>build, hold, harvest, and divest</i>)	Analisis regresi multiplikatif	Menemukan hubungan positif antara pemberian bonus dengan efektivitas penetapan strategi harvest kinerja meningkat.	Jurnal
2	Harsono, 1985	Faktor-Faktor yang menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang	- Kepengurusan - Sisa Hasil Usaha - Partisipasi anggota - Lingkungan	Penelitian sensus pada KUD di Kabupaten Malang, Alat uji yang digunakan Uji Beda dan Rank Spearmen Correlation	Faktor yang berpengaruh nyata terhadap keberhasilan KUD adalah faktor kepengurusan, partisipasi anggota, dan lingkungan	Disertasi
3	Govindarajan, 1993	Incentive Compensation, Strategy Business Unit Mission, and Competitive Strategy	Strategi kompetitif (<i>differentiation dan cost leadership</i>)	Analisis Regresi multiplikatif	Strategi <i>cost leadership</i> yang dipakai perusahaan akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian anggaran.	Jurnal

dijanjutkan.....

.....lanjutan 1

No.	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL PENELITIAN	KETERANGAN
4	Rachmad, 1993	Pengaruh Faktor Internal dan eksternal terhadap keberhasilan Pengembangan KUD di Wilayah Transmigrasi Propvinsi Jambi	Faktor Internal : - Partisipasi anggota - Keaktifan pengurus - Keaktifan pengurus - Dukungan karyawan - Dukungan BP Faktor eksternal - Bimbingan BPP KUD - Pembinaan pemerintah - Bantuan modal - BUMN & BUMS yang memberi peluang - Pangsa pasar - Dukungan kelompok tani - Bantuan PUSKUD	Survey pada KUD dengan cara two stage cluster random sampling. Alat analisis yang digunakan ialah Rank Spearman Correlation dan uji beda dua rata-rata	- Partisipasi anggota merupakan factor yang sangat mempengaruhi keberhasilan KUD disamping pengurus dan manajer serta dukungan karyawan dan BP - Partisipasi anggota dipengaruhi oleh mutu pelayanan - Keaktifan pengurus dan manajer dipengaruhi oleh insentif - BUMN dan BUMS yang memberi peluang mempengaruhi keberhasilan pengembangan KUD disamping factor bimbingan dari BPP KUD, pembinaan dari pemerintah, pangsa pasar yang dikuasai KUD dan bantuan dari PUSKUD dalam memajukan usaha KUD - Keberhasilan pengembangan KUD berpengaruh pendapatan anggota. - SHU dan volume usaha KUD berpengaruh terhadap pendapatan anggota	Disertasi

dijanjutkan.....

..... lanjutan 2

No.	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL PENELITIAN	KETERANGAN
5	Abdul Hamid, 1994	Faktor-Faktor yang mempengaruhi diversifikasi usaha program ke usaha non program pada KUD Mandiri di Provinsi Jawa Barat	- Keberhasilan usaha non program - Pengadaan Modal - Kebijaksanaan pemerintah - Pesaing - Kemampuan POK - Daya beli - Potensi produk unggulan - Keberhasilan usaha program - Pengadaan modal intern - Reputasi - Pendidikan - Pengalaman - Insentif - Kepribadian	Survey pada KUD dengan menggunakan two stage cluster sampling. Alat uji yang digunakan bersamaan simultan pada multiple regression	- Pengadaan modal, pesaing, dan kemampuan personal sangat mempengaruhi keberhasilan usaha non program - Keberhasilan usaha non program, pengadaan modal intern sangat mempengaruhi kemampuan koperasi mengadakan modal. - Modal, pelatihan, insentif, dan kepribadian sangat mempengaruhi kemampuan mengelola usaha	Disertasi
6	Budiarto, 1998	Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan pelayanan Koperasi Unit Desa (KUD) terhadap anggotanya di Provinsi Bengkulu	- Produk lahan usaha tani - Kemampuan pengurus dan manajer - Homogenitas kegiatan usaha anggota - Partisipasi anggota produk lahan usaha	- Path analisis - Cluster random sampling untuk KUD	- Terdapat hubungan positif antara tingkat keberhasilan usaha koperasi dan partisipasi anggota - Faktor pembinaan pemerintah PUSKUD, Dekopin, berpengaruh terhadap kemampuan pelayanan KUD. - Keputusan para anggota untuk memanfaatkan pelayanan KUD dipengaruhi oleh	Disertasi

dilanjutkan

.....Lanjutan 3

No.	PENELITI	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL PENELITIAN	KETERANGAN
			Kemampuan pengurus & manajer Homogenitas usaha anggota Biaya transport Pendapatan pengurus & manajer Produksi lahan Kemampuan pengurus & manajer		Prosedur ketepatan penyediaan dan biaya pelayanan.	
7	Tati Suhartini Joestron, 1999	Pengaruh dimensi waktu, pengalaman terhadap skala usaha dan efisiensi pada koperasi susu	- Produksi - Jam kerja - Modal	- Studi kasus pada koperasi peternakan Bandung selatan (KPBS) - Alat analisis CES <i>Production Function</i>	- Peranan input modal dalam proses produksi lebih dominan daripada jam kerja - Faktor teknologi yang menunjukkan parameter efisiensi dalam proses produksi cenderung bersifat dinamis dan memainkan peran yang semakin lama semakin membesar - Tambahan factor produksi memerlukan penyesuaian untuk menjadi produktif sebagai implementasi perwujudan terjadinya proses <i>learning by doing</i> yang menggambarkan kurve belajar pada koperasi	Disertasi
8	Lee and Lee (19949)		Strategi kompetitif (<i>marketing & innovation differentiation, cost leadership</i>) dan kinerja	Analisis Regresi	Menemukan bahwa perusahaan dengan <i>cost leadership marketing</i> dan <i>innovatif differentiation</i> berhubungan positif dan signifikan pada kinerja	Jurnal

dilanjutkan

.....Lanjutan 4

No.	PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL PENELITIAN	KETERANGAN
9	Lee and Miller (1999)	People Matter : Commitment To Employee, Strategy and Performance in Korea Firms	Komitmen Karyawan, Strategy Perusahaan, dan Kinerja	Regresi <i>multiplikatif</i> (Test three way interaction)	Menemukan bahwa perusahaan yang mempunyai komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi, sedangkan <i>marketing strategy & inovatif differentiation</i> tidak signifikan terhadap kinerja.	Jurnal
10	Darsono, 2000	Partisipasi Anggota dalam pengembangan koperasi	- Partisipasi anggota - Partisipasi anggota dalam tahap pelaksanaan - Partisipasi anggota tahap pengawasan - Pendidikan anggota - Pekerjaan - Status social - Keanggotaan - Intensitas kegiatan - Pelayanan koperasi	- Deskriptif analistik - Teknik sampling proporsive sampling - Analisis menggunakan tabulasi tunggal (table frequency) dan tabel silang di Provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Lampung dan Sulawesi Selatan	- Partisipasi anggota cukup tinggi pada pemanfaatan (terutama pada kegiatan simpan pinjam) - Partisipasi anggota untuk perencanaan dan pengawasan masih rendah - Partisipasi anggota di luar Jawa lebih kecil dibandingkan dengan koperasi di pulau Jawa. - Partisipasi anggota dipengaruhi oleh pendidikan anggota - Pekerjaan - Status social - Keanggotaan - Intensitas kegiatan - Pelayanan koperasi	Jurnal

dijanjutkan.....

..... Lanjutan 5

No.	PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL PENELITIAN	KETERANGAN
11	Udan Blantoro (2002)	Pengaruh Faktor- Faktor Praktek Manajemen SDM Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan	Faktor SDM, Budaya Organisasi, dan Kinerja	Analisis <i>Multigroup/ Multisample</i>	Menemukan bahwa Praktek Manajemen yang dilakukan oleh manager perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui dorongan budaya organisasi yang kuat	Disertasi
12	Fathorrazi (2004)	Analisis Komperatif Faktor Partisipasi Anggota dan Kinerja SDM serta Peran Pemerintah Dan Tingkat Keberhasilan antara Koperasi susu sapi perah di Jatim	Partisipasi Anggota, Kinerja Koperasi, dan Peran Pemerintah, serta Keberhasilan Koperasi	Regresi <i>multipikatif (Test three way interaction)</i>	Menemukan bahwa partisipasi anggota koperasi susu perah dan kemampuan SDM Koperasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat keberhasilan koperasi, sedangkan peran pemerintah tidak berpengaruh signifikan	Disertasi
13	Budiwibowo (2003)		Strategi kompetitif (<i>marketing & innovatif differentiation, cost leadership</i>), dan komitmen karyawan serta kinerja	Analisis <i>Multigroup/ Multisample</i>	Menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi <i>differentiation</i> berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja melalui motivasi karyawan yang komitmennya tinggi kpd perusahaan, sedangkan cost leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi	Jurnal

LAMPIRAN 2

DAFTAR PERTANYAAN

PENELITIAN

Petunjuk Pengisian

Mohon perkenan Bapak/Ibu/Saudara melingkari huruf yang sesuai dengan keadaan pada koperasi yang Bapak/Ibu/ Saudara pimpin :

1. KOMITMEN ORGANISASI KEPADA KARYAWAN KOPERASI

1.1. Kesejahteraan Karyawan (X1.1)

- 1) Bagaimana sikap pengurus koperasi terhadap karyawannya yang menderita sakit?
 - a. Semua biaya pengobatan ditanggung (100%).
 - b. Sebagian besar biaya pengobatan ditanggung (75%).
 - c. Setengah biaya pengobatan ditanggung (50%).
 - d. Sedikit biaya pengobatan ditanggung (30%).
 - e. Sangat sedikit biaya pengobatan ditanggung (15%).
- 2) Bagaimana sikap koperasi terhadap istri dan anak karyawan yang sakit?
 - a. Selalu diberi bantuan pengobatan.
 - b. Sering diberi bantuan pengobatan.
 - c. Kadang-kadang diberi bantuan pengobatan.
 - d. Jarang diberi bantuan pengobatan.
 - e. Sangat jarang diberi bantuan pengobatan.
- 3) Bagaimana sikap koperasi terhadap biaya pendidikan (SPP) dan seragam dari anak-anak karyawan?
 - a. Ditanggung koperasi keseluruhannya.
 - b. Sebagian besar ditanggung koperasi.
 - c. Separuh yang ditanggung koperasi.
 - d. Hanya sedikit yang ditanggung koperasi.
 - e. Tidak ditanggung koperasi.
- 4). Berapakah baju seragam karyawan ditanggung oleh koperasi?
 - a. Empat baju seragam dalam 1 tahun.
 - b. Tiga baju seragam dalam 1 tahun.
 - c. Dua baju seragam dalam 1 tahun.
 - d. Satu baju seragam dalam 1 tahun.
 - e. Tidak diberi baju seragam 1 pun.

1.2. Kepuasan Yang Diberikan Pada Karyawan (X1.2)

- 1) Bagaimana perhatian koperasi terhadap kemampuan kerja karyawan?
 - a. Selalu mendapat perhatian.
 - b. Sering mendapat perhatian.
 - c. Kadang-kadang mendapat perhatian.
 - d. Jarang mendapat perhatian.
 - e. Sangat jarang mendapat perhatian.

- 2) Bagaimana komitmen koperasi terhadap kesejahteraan karyawan?
- Selalu ditepati.
 - Sering ditepati.
 - Kadang-kadang ditepati.
 - Jarang ditepati.
 - Sangat jarang ditepati.
- 3) Bagaimana komitmen koperasi terhadap obyektivitas dalam pengangkatan dan penempatan karyawan?
- Sangat tinggi.
 - Tinggi.
 - Cukup tinggi.
 - Tidak tinggi.
 - Sangat tidak tinggi.

1.3. Pembagian SHU (X1.3)

- 1) Apakah pembagian SHU kepada karyawan dilakukan secara transparan?
- Selalu secara transparan.
 - Sering secara transparan.
 - Kadang-kadang secara transparan.
 - Jarang secara transparan.
 - Sangat jarang secara transparan.
- 2) Bagaimana komitmen koperasi terhadap pelaksanaan pembagian SHU yang adil?
- Selalu ditepati.
 - Sering ditepati.
 - Kadang-kadang ditepati.
 - Jarang ditepati.
 - Sangat jarang ditepati.
- 3) Bagaimana komitmen koperasi terhadap ketepatan waktu pembagian SHU?
- Selalu tepat waktu.
 - Sering tepat waktu.
 - Kadang-kadang tepat waktu.
 - Jarang tepat waktu.
 - Sangat jarang tepat waktu.

1.4. Pelatihan dan Pendidikan (X1.4)

- 1) Apakah koperasi menganggarkan biaya pelatihan dan pendidikan karyawan setiap tahunnya?
- Selalu dianggarkan.
 - Sering dianggarkan.
 - Kadang-kadang dianggarkan.
 - Jarang dianggarkan.
 - Sangat jarang dianggarkan.

- 2) Apakah program/rencana pelatihan dan pendidikan diadakan untuk karyawan setiap tahunnya oleh koperasi? PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- Selalu direncanakan.
 - Sering direncanakan.
 - Kadang-kadang direncanakan.
 - Jarang direncanakan.
 - Sangat jarang direncanakan.

1.5. Kompensasi (X1.5)

- 1) Apakah besarnya gaji karyawan yang dibayar koperasi disesuaikan dengan besar/kecilnya peranan/pekerjaan karyawan?
 - Sangat sesuai.
 - Sesuai.
 - Cukup sesuai.
 - Tidak sesuai.
 - Sangat tidak sesuai.
- 2) Bagaimana ketepatan waktu pembayaran gaji?
 - Selalu tepat waktu.
 - Sering tepat waktu.
 - Kadang-kadang tepat waktu.
 - Jarang tepat waktu.
 - Sangat jarang tepat waktu.
- 3) Apakah upah yang dibayar sesuai dengan ketentuan UMR setempat?
 - Lebih besar dari UMR (25%-50% keatas).
 - Sedikit besar dengan UMR (5%-25%).
 - Sama dibawah UMR.
 - Sedikit dibawah UMR (85%-100%).
 - Agak besar dibawah UMR (70%-85%).

1.6. Tunjangan (X1.6)

- 1) Apakah istri karyawan tetap mendapat tunjangan setiap bulannya?
 - Selalu dapat.
 - Sering dapat.
 - Kadang-kadang dapat.
 - Jarang dapat.
 - Sangat jarang dapat.
- 2) Apakah anak karyawan tetap mendapat tunjangan setiap bulannya?
 - Selalu dapat.
 - Sering dapat.
 - Kadang-kadang dapat.
 - Jarang dapat.
 - Sangat jarang dapat.
- 3) Apakah karyawan mendapat jatah beras setiap bulannya?
 - Selalu dapat.
 - Sering dapat.
 - Kadang-kadang dapat.
 - Jarang dapat.
 - Sangat jarang dapat.

2.1. Rasa Tentang Diri dan Lingkungan (X2.1)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 1) Dalam melaksanakan tugas rutin, seberapa besar ketergantungan anda terhadap karyawan?
 - a. Sangat kecil.
 - b. Kecil.
 - c. Cukup besar.
 - d. Besar.
 - e. Sangat besar.
- 2) Bagaimana anda melakukan pembinaan kerja terhadap para karyawan anda?
 - a. Selalu menekankan kemandirian kerja.
 - b. Sering menekankan kemandirian kerja.
 - c. Kadang-kadang menekankan kemandirian kerja.
 - d. Jarang menekankan kemandirian kerja.
 - e. Sangat jarang menekankan kemandirian kerja.
- 3) Bagaimana hubungan pembinaan antara anda dengan para karyawan?
 - a. Selalu didasarkan hubungan manusiawi.
 - b. Sering didasarkan hubungan manusiawi.
 - c. Kadang-kadang didasarkan hubungan manusiawi.
 - d. Jarang didasarkan hubungan manusiawi.
 - e. Sangat jarang didasarkan hubungan manusiawi.

2.2. Pakailan (X2.2)

- 1) Apakah pimpinan dan semua karyawan setiap hari kerja harus memakai pakaian seragam?
 - a. Diharuskan selalu pakai seragam.
 - b. Sering diharuskan pakai seragam.
 - c. Kadang-kadang diharuskan pakai seragam.
 - d. Jarang diharuskan pakai seragam.
 - e. Sangat jarang diharuskan pakai seragam.
- 2) Apakah selain seragam, para pimpinan harus pakai dasi?
 - a. Diharuskan selalu pakai dasi.
 - b. Sering diharuskan selalu pakai dasi.
 - c. Kadang-kadang diharuskan selalu pakai dasi.
 - d. Jarang diharuskan selalu pakai dasi.
 - e. Sangat jarang diharuskan selalu pakai dasi.

2.3. Kebiasaan Makan (X2.3)

- 1) Apakah jatah makan siang anda (pimpinan) menunya sama dengan karyawan?
 - a. Selalu sama.
 - b. Sering sama.
 - c. Kadang-kadang sama.
 - d. Jarang sama.
 - e. Sangat jarang sama.

2) Apakah makan siang dilakukan bersama-sama antara anda dengan karyawan?

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- a. Selalu bersama.
- b. Sering bersama.
- c. Kadang-kadang bersama.
- d. Jarang bersama.
- e. Sangat jarang bersama.

3) Apakah dalam makan siang diselingi pembicaraan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan sehari-harinya?

- a. Selalu dibicarakan masalah-masalah pekerjaan.
- b. Sering dibicarakan masalah-masalah pekerjaan.
- c. Kadang-kadang dibicarakan masalah-masalah pekerjaan.
- d. Jarang dibicarakan masalah-masalah pekerjaan.
- e. Sangat jarang dibicarakan masalah-masalah pekerjaan.

2.4. Komunikasi (X2.4)

1) Bagaimana komunikasi yang anda terapkan pada karyawan?

- a. Selalu dua arah.
- b. Sering dua arah.
- c. Kadang-kadang dua arah.
- d. Jarang dua arah.
- e. Sangat jarang dua arah.

2) Apakah komunikasi yang anda lakukan dengan bawahan hanya sebatas masalah pekerjaan?

- a. Tidak selalu masalah pekerjaan saja.
- b. Jarang hanya masalah pekerjaan saja.
- c. Kadang-kadang hanya masalah pekerjaan saja.
- d. Sering hanya masalah pekerjaan saja.
- e. Selalu hanya masalah pekerjaan saja.

3) Bagaimana komunikasi selalu berlangsung antara anda dengan para karyawan?

- a. Berlangsung sangat harmonis.
- b. Berlangsung harmonis.
- c. Berlangsung cukup harmonis.
- d. Jarang berlangsung harmonis.
- e. Sangat jarang berlangsung harmonis.

2.2. Sikap Terhadap Waktu (X2.5)

1) Apakah anda setiap hari kerja datang sesuai jam kerja?

- a. Selalu datang lebih awal.
- b. Sering datang lebih awal.
- c. Kadang-kadang datang lebih awal.
- d. Jarang datang lebih awal.
- e. Sangat jarang datang lebih awal.

2) Apakah anda setiap hari pulang kerja sesuai jam kerja?

- a. Selalu pulang melebihi dari jam kerja.
- b. Pulang sesuai jam kerja.
- c. Kadang-kadang pulang sesuai jam kerja.
- d. Sering pulang lebih awal dari jam kerja.
- e. Selalu pulang lebih awal dari jam kerja.

- 3) Bagaimana anda memanfaatkan waktu kerja yang tersedia?
- Secara optimal digunakan untuk penyelesaian pekerjaan.
 - Sering secara optimal digunakan untuk penyelesaian pekerjaan.
 - Kadang-kadang secara optimal digunakan untuk penyelesaian pekerjaan.
 - Jarang secara optimal digunakan untuk penyelesaian pekerjaan.
 - Sangat jarang secara optimal digunakan untuk penyelesaian pekerjaan.

2.6. Hubungan (X2.6)

- 1) Bagaimana anda menciptakan hubungan kerja dengan para karyawan?
- Selalu berdasarkan hubungan tugas (Task Oriented) dan juga hubungan manusia (Human Consideration) yang tinggi.
 - Sering berdasarkan hubungan tugas (Task Oriented) dan juga hubungan manusia (Human Consideration) yang tinggi.
 - Kadang-kadang berdasarkan hubungan tugas (Task Oriented) dan juga hubungan manusia (Human Consideration) yang tinggi.
 - Jarang berdasarkan hubungan tugas (Task Oriented) dan juga hubungan manusia (Human Consideration) yang tinggi.
 - Sangat jarang berdasarkan hubungan tugas (Task Oriented) dan juga hubungan manusia (Human Consideration) yang tinggi.
- 2) Bagaimana sikap anda terhadap karyawan dan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan?
- Selalu tidak dibedakan antara karyawan dan karyawan.
 - Sering tidak dibedakan antara karyawan dan karyawan.
 - Kadang-kadang dibedakan antara karyawan dan karyawan.
 - Sering dibedakan antara karyawan dan karyawan.
 - Selalu dibedakan antara karyawan dan karyawan.
- 3) Bagaimana anda menata hubungan kerja antar karyawan?
- Selalu ditekankan terciptanya hubungan kerja yang harmonis.
 - Sering ditekankan terciptanya hubungan kerja yang harmonis.
 - Kadang-kadang ditekankan terciptanya hubungan kerja yang harmonis.
 - Jarang ditekankan terciptanya hubungan kerja yang harmonis.
 - Sangat jarang ditekankan terciptanya hubungan kerja yang harmonis.

2.7. Norma (X2.7)

- 1) Bagaimana sikap anda terhadap aturan kerja yang diberlakukan/dibuat?
- Selalu tunduk.
 - Sering tunduk.
 - Kadang-kadang tunduk.
 - Jarang tunduk.
 - Sangat jarang tunduk.
- 2) Apakah aturan kerja yang diberlakukan, anda rasakan sebagai suatu pemaksaan?
- Sangat tidak merasa adanya pemaksaan.
 - Tidak terasa adanya pemaksaan.
 - Kadang-kadang terasa adanya pemaksaan.
 - Sering terasa adanya pemaksaan.
 - Sangat terasa adanya pemaksaan.

2.8. Keyakinan (X2.8)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 1) Apakah di koperasi anda mengharuskan semua karyawan menganut hanya agama tertentu saja?
 - a. Sangat tidak diharuskan menganut ajaran agama tertentu saja.
 - b. Tidak diharuskan menganut ajaran agama tertentu saja.
 - c. Kadang-kadang diarahkan untuk menganut ajaran agama tertentu.
 - d. Sering diarahkan untuk menganut ajaran agama tertentu.
 - e. Selalu diarahkan untuk menganut ajaran agama tertentu.
- 2) Seberapa taat anda dan para karyawan dalam menjalankan ajaran agama masing-masing?
 - a. Sangat tinggi ketaatan terhadap ajaran agama.
 - b. Tinggi ketaatan terhadap ajaran agama.
 - c. Cukup tinggi ketaatan terhadap ajaran agama.
 - d. Kurang tinggi ketaatan terhadap ajaran agama.
 - e. Sangat kurang tinggi ketaatan terhadap ajaran agama.
- 3) Bagaimana sikap anda dan para karyawan koperasi terhadap adanya perbedaan ajaran agama yang dianut?
 - a. Selalu saling menghormati.
 - b. Sering saling menghormati.
 - c. Kadang-kadang saling menghormati.
 - d. Jarang saling menghormati.
 - e. Sangat jarang saling menghormati.

2.9. Penghargaan (X2.9)

- 1) Bagaimana tanggapan koperasi terhadap prestasi kerja yang di capai anda dan para karyawan?
 - a. Selalu diperhatikan.
 - b. Sering diperhatikan.
 - c. Kadang-kadang diperhatikan.
 - d. Jarang diperhatikan.
 - e. Sangat jarang diperhatikan.
- 2) Bagaimana sikap anda terhadap karyawan yang prestasinya menonjol?
 - a. Selalu diberi penghargaan dan pujian.
 - b. Sering diberi penghargaan dan pujian.
 - c. Kadang-kadang diberi penghargaan dan pujian.
 - d. Jarang diberi penghargaan dan pujian.
 - e. Sangat jarang diberi penghargaan dan pujian.
- 3) Bagaimana sikap para karyawan terhadap prestasi yang menonjol dari rekan sekerjanya?
 - a. Sangat mendukung dan menghargai.
 - b. Mendukung dan menghargai.
 - c. Cukup mendukung dan menghargai.
 - d. Kurang mendukung dan menghargai.
 - e. Sangat kurang mendukung dan menghargai.

Proses Pembelajaran (X2.10)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 1) Selaku pimpinan, bagaimana wawasan anda terhadap koperasi yang anda pimpin?
 - a. Saya sangat tahu banyak tentang internal koperasi.
 - b. Saya tahu banyak tentang internal koperasi.
 - c. Saya cukup tahu banyak tentang internal koperasi.
 - d. Saya sedikit tahu tentang internal koperasi.
 - e. Saya sangat sedikit tahu tentang internal koperasi.
- 2) Bagaimana anda menghadapi masalah-masalah internal yang timbul di koperasi?
 - a. Selalu terselesaikan secara tuntas.
 - b. Sering terselesaikan secara tuntas.
 - c. Kadang-kadang terselesaikan secara tuntas.
 - d. Jarang terselesaikan secara tuntas.
 - e. Sangat jarang terselesaikan secara tuntas.
- 3) Bagaimana sikap anda terhadap perbedaan-perbedaan yang timbul dengan koperasi lainnya?
 - a. Selalu tanggap dan melakukan telaah.
 - b. Sering tanggap dan melakukan telaah.
 - c. Kadang-kadang tanggap dan melakukan telaah.
 - d. Jarang tanggap dan melakukan telaah.
 - e. Sangat jarang tanggap dan melakukan telaah.

Pengelolaan Persediaan (X3.1)

- 1) Bagaimana cara anda dalam pengadaan bahan baku?
 - a. Selalu menerapkan persediaan pengaman.
 - b. Sering menerapkan persediaan pengaman.
 - c. Kadang-kadang menerapkan persediaan pengaman.
 - d. Jarang menerapkan persediaan pengaman.
 - e. Sangat jarang menerapkan persediaan pengaman.
- 2) Bagaimana cara anda mengatur persediaan bahan baku?
 - a. Selalu yang langka ketersediaannya saja.
 - b. Sering yang langka ketersediaannya saja.
 - c. Kadang-kadang yang langka ketersediaannya saja.
 - d. Sering keseluruhan bahan baku.
 - e. Selalu keseluruhan bahan baku..

3.2. Efisiensi Biaya Operasi (X3.2)

- 1) Bagaimana anda menerapkan manajemen kerja pada karyawan anda?
 - a. Selalu melarang adanya kerja lembur.
 - b. Sering melarang adanya kerja lembur.
 - c. Kadang-kadang melarang adanya kerja lembur.
 - d. Jarang melarang adanya kerja lembur.
 - e. Tidak melarang adanya kerja lembur.

- 2) Bagaimana biaya-biaya perjalanan dikeluarkan di koperasi anda?
- Hanya yang selalu berkaitan dengan tugas-tugas utama/pokok saja.
 - Sering yang berkaitan dengan tugas-tugas utama saja.
 - Kadang-kadang yang berkaitan dengan tugas-tugas utama saja.
 - Jarang yang berkaitan dengan tugas-tugas utama saja.
 - Sangat jarang yang berkaitan dengan tugas-tugas utama saja.

3.3. Periklanan (X3.3)

- 1) Apakah koperasi anda melakukan promosi, melalui:
 - Televisi, koran, radio dan spanduk.
 - Koran, radio dan spanduk.
 - Radio dan spanduk.
 - Radio.
 - Spanduk.
- 2) Berapa kali dalam setiap bulan promosi yang dilakukan koperasi anda?
 - Lebih dari satu kali setiap bulannya.
 - Satu kali setiap bulannya.
 - Kadang-kadang satu kali setiap bulannya.
 - Jarang dilakukan setiap bulannya..
 - Sangat jarang dilakukan setiap bulannya.

3.4. Meningkatkan Citra (X3.4)

- 1) Bagaimana usaha pelayanan yang diberikan koperasi anda untuk memelihara dan meningkatkan citra koperasi?
 - Selalu memberikan pelayanan terbaik bagi anggota dan pelanggan.
 - Sering memberikan pelayanan terbaik bagi anggota dan pelanggan.
 - Kadang-kadang memberikan pelayanan terbaik bagi anggota dan pelanggan.
 - Jarang memberikan pelayanan terbaik bagi anggota dan pelanggan.
 - Sangat jarang memberikan pelayanan terbaik bagi anggota dan pelanggan.
- 2) Bagaimana cara pelayanan yang diberikan koperasi anda terhadap para anggota dan pelanggannya?
 - Selalu meningkatkan pelayanan.
 - Sering meningkatkan pelayanan.
 - Kadang-kadang meningkatkan pelayanan.
 - Jarang meningkatkan pelayanan.
 - Sangat jarang meningkatkan pelayanan.
- 3) Bagaimana komitmen terhadap waktu yang anda berikan pada para anggota dan pelanggan anda?
 - Selalu tepat sesuai komitmen.
 - Sering tepat sesuai komitmen.
 - Kadang-kadang tepat sesuai komitmen.
 - Jarang tepat sesuai komitmen.
 - Sangat jarang tepat sesuai komitmen.

3.5. Rekayasa Produk (X3.5)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 1) Bagaimana pembuatan kemasan pada produk koperasi anda?
 - a. Dibuat sangat semenarik mungkin.
 - b. Dibuat menarik.
 - c. Dibuat cukup menarik.
 - d. Kurang diperhatikan.
 - e. Tidak menjadi perhatian.
- 2) Bagaimana dengan kejelasan identitas pada produk koperasi anda?
 - a. Selalu menjadi perhatian utama.
 - b. Sering menjadi perhatian utama.
 - c. Kadang-kadang menjadi perhatian utama.
 - d. Jarang menjadi perhatian utama.
 - e. Sangat jarang menjadi perhatian utama.

3.6. Diversifikasi/Pengembangan Produk (X3.6)

- 1) Apakah produk/barang yang diusahakan koperasi anda beragam?
 - a. Lima macam dan atau lebih.
 - b. Empat macam.
 - c. Tiga macam.
 - d. Dua macam.
 - e. Satu macam.
- 2) Selain usaha pokok apakah ada usaha dari koperasi anda untuk melakukan usaha-usaha lainnya?
 - a. Selalu mengusahakan usaha-usaha lainnya diluar usaha pokok.
 - b. Sering mengusahakan usaha-usaha lainnya diluar usaha pokok.
 - c. Kadang-kadang mengusahakan usaha-usaha lainnya diluar usaha pokok.
 - d. Jarang mengusahakan usaha-usaha lainnya diluar usaha pokok.
 - e. Sangat jarang mengusahakan usaha-usaha lainnya diluar usaha pokok.
- 3) Bagaimana kualitas produk yang dihasilkan koperasi anda?
 - a. Selalu diperbaiki/dikembangkan dari waktu ke waktu.
 - b. Sering diperbaiki/dikembangkan dari waktu ke waktu.
 - c. Kadang-kadang diperbaiki/dikembangkan dari waktu ke waktu.
 - d. Jarang diperbaiki/dikembangkan dari waktu ke waktu.
 - e. Sangat jarang diperbaiki/dikembangkan dari waktu ke waktu.

3.7. Kerjasama (X3.7)

- 1) Bagaimana hubungan dengan pihak eksternal, antara koperasi anda dengan para pemasok bahan baku/penolong?
 - a. Selalu menjalin kerjasama yang saling menguntungkan.
 - b. Sering menjalin kerjasama yang saling menguntungkan.
 - c. Kadang-kadang menjalin kerjasama yang saling menguntungkan.
 - d. Jarang menjalin kerjasama yang saling menguntungkan.
 - e. Sangat jarang menjalin kerjasama yang saling menguntungkan.

2) Bagaimana sifat kerjasama yang anda jalani?

- a. Selalu secara terus menerus dengan pemasok.
- b. Sering secara terus menerus dengan pemasok.
- c. Kadang-kadang secara terus menerus dengan pemasok.
- d. Jarang secara terus menerus dengan pemasok.
- e. Sangat jarang secara terus menerus dengan pemasok.

3) Bagaimana bentuk hubungan yang dilakukan dengan para pengguna/pemakai/konsumen produk koperasi anda?

- a. Selalu dipertahankan dan ditingkatkan hubungan yang harmonis.
- b. Sering dipertahankan dan ditingkatkan hubungan yang harmonis.
- c. Kadang-kadang dipertahankan dan ditingkatkan hubungan yang harmonis.
- d. Jarang dipertahankan dan ditingkatkan hubungan yang harmonis.
- e. Sangat jarang dipertahankan dan ditingkatkan hubungan yang harmonis.

4. Partisipasi Ekonomi Anggota (X4)

Bagaimanakah partisipasi anggota dalam melunasi simpanan pokok dan simpanan wajib pada tahun yang bersangkutan .

1). Simpanan Pokok

Kriteria	Kurang dari 25%	26 -50%	51-74%	75-99%	100%
Jumlah simpanan pokok yang telah dibayarkan dibanding dengan jumlah yang seharusnya pada tahun yang bersangkutan (2003)	1	2	3	4	5

2). Simpanan Wajib

Jumlah simpanan wajib yang telah dibayar dibandingkan dengan yang seharusnya dilunasi pada tahun yang bersangkutan (2003)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3). Keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota

Kriteria	Kurang dari 30%	30-39%	40-59%	60-89%	90-100%
Usaha yang dikelola koperasi terkait dengan usaha anggota disbanding dengan jumlah usaha koperasi pada tahun 2003	1	2	3	4	5

4). Transaksi usaha koperasi dengan usaha anggota

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Kriteria	Kurang dari 30%	30-49%	50-69%	70-89%	90-100%
Perbandingan antara transaksi yang dilakukan anggota kepada koperasi terhadap total transaksi koperasi tahun 2003.	1	2	3	4	5

5). Pengembalian piutang

Kriteria	Lebih dari 24 hari	18-24 hari	12-16 hari	12 hari	Kurang dari 12 hari
$\frac{1}{2}$ saldo piutang tahun sebelumnya + tahun saat ini dibagi total penjualan kredit X 300 hari pada tahun 2003	1	2	3	4	5

5. Motivasi Kerja (Y1)

5.1. Bonus Dan Kenaikan Gaji (Y1.1)

- 1) Apakah bonus diberikan kepada karyawan oleh koperasi?
 - a. Selalu diberikan setiap akhir bulan.
 - b. Sering diberikan setiap tiga bulan.
 - c. Sering diberikan setiap enam bulan.
 - d. Sering diberikan setiap akhir tahun.
 - e. Kadang-kadang diberikan setiap akhir tahun.
- 2) Bagaimana tanggapan anda sebagai karyawan terhadap pemberian bonus oleh koperasi?
 - a. Sangat mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - b. Mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - c. Cukup mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - d. Kurang mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - e. Sangat kurang mendorong untuk bekerja lebih giat.
- 3) Apakah kenaikan gaji diberikan oleh koperasi kepada para karyawannya?
 - a. Selalu diberikan secara berkala.
 - b. Sering diberikan secara berkala.
 - c. Kadang-kadang diberikan secara berkala.
 - d. Jarang diberikan secara berkala.
 - e. Sangat jarang diberikan secara berkala.
- 4) Bagaimana tanggapan anda terhadap diberikannya kenaikan gaji?
 - a. Sangat mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - b. Mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - c. Cukup mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - d. Kurang mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - e. Sangat kurang mendorong untuk bekerja lebih giat.

5.2. Perasaan Puas (Y1.2)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 1) Bagaimana perasaan anda selama bekerja di koperasi ini?
 - a. Sangat menyenangkan.
 - b. Menyenangkan.
 - c. Cukup menyenangkan.
 - d. Kurang menyenangkan.
 - e. Sangat kurang menyenangkan.
- 2) Bagaimana tanggapan anda terhadap sistem penggajian yang diterapkan koperasi?
 - a. Sangat mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - b. Mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - c. Cukup mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - d. Kurang mendorong untuk bekerja lebih giat.
 - e. Sangat kurang mendorong untuk bekerja lebih giat.
- 3) Bagaimana tanggapan anda terhadap pekerjaan/kedudukan selama bekerja di koperasi?
 - a. Sudah sangat sesuai.
 - b. Sudah sesuai.
 - c. Kurang lebih sesuai.
 - d. Kurang sesuai.
 - e. Sangat kurang sesuai.
- 4) Bagaimana tanggapan anda terhadap kesejahteraan yang diberikan koperasi selama anda bekerja?
 - a. Sangat puas.
 - b. Puas.
 - c. Cukup puas.
 - d. Tidak puas.
 - e. Sangat tidak puas.

5.3. Mendapat Penghargaan (Y1.3)

1. Apakah koperasi memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja anda?
 - a. Selalu diberi.
 - b. Sering diberi.
 - c. Kadang-kadang diberi.
 - d. Jarang diberi.
 - e. Sangat jarang diberi.
2. Bagaimana sikap anda terhadap penghargaan yang diperoleh dari koperasi atas prestasi kerja anda?
 - a. Sangat mendorong saya untuk lebih berprestasi.
 - b. Mendorong saya untuk lebih berprestasi.
 - c. Cukup mendorong saya untuk lebih berprestasi.
 - d. Kurang mendorong saya untuk lebih berprestasi.
 - e. Sangat kurang mendorong saya untuk lebih berprestasi.

5.4. Pengalaman Kerja (Y1.4)

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- 1) Bagaimana perasaan anda selama bekerja dikoperasi?
 - a. Sangat menambah wawasan/ragam kerja.
 - b. Menambah wawasan/ragam kerja.
 - c. Cukup menambah wawasan/ragam kerja.
 - d. Kurang menambah wawasan/ragam kerja.
 - e. Sangat kurang menambah wawasan/ragam kerja.
- 2) Apa yang anda peroleh dari pekerjaan anda?
 - a. Kemampuan kerja sangat bertambah.
 - b. Kemampuan kerja bertambah.
 - c. Kemampuan kerja cukup bertambah.
 - d. Kemampuan kerja kurang bertambah.
 - e. Kemampuan kerja sangat kurang bertambah.
- 3) Bagaimana tanggapan anda terhadap permasalahan-permasalahan dalam pekerjaan yang anda hadapi di koperasi?
 - a. Sangat menambah pengalaman dalam mengatasi permasalahan yang timbul.
 - b. Menambah pengalaman dalam mengatasi permasalahan yang timbul.
 - c. Cukup menambah pengalaman dalam mengatasi permasalahan yang timbul.
 - d. Kurang menambah pengalaman dalam mengatasi permasalahan yang timbul.
 - e. Sangat kurang menambah pengalaman dalam mengatasi permasalahan yang timbul.
- 4) Nilai tambah/manfaat apa yang anda peroleh selama bekerja di koperasi?
 - a. Sangat menambah pengalaman kerja.
 - b. Menambah pengalaman kerja.
 - c. Cukup menambah pengalaman kerja.
 - d. Kurang menambah pengalaman kerja.
 - e. Sangat kurang menambah pengalaman kerja.

5.5. Kesempatan Pengembangan Kemampuan (Y1.5)

- 1) Seberapa besar kesempatan yang anda peroleh berkaitan dengan pengembangan kemampuan usaha anda?
 - a. Sangat besar manfaatnya dalam mengembangkan kemampuan usaha saya.
 - b. Besar manfaatnya dalam mengembangkan kemampuan usaha saya.
 - c. Cukup besar manfaatnya dalam mengembangkan kemampuan usaha saya.
 - d. Kurang besar manfaatnya dalam mengembangkan kemampuan usaha saya.
 - e. Sangat kurang besar manfaatnya dalam mengembangkan kemampuan usaha saya.

5.6. Peluang Berkariir (Y1.6)

- 1) Apakah penempatan karyawan disesuaikan dengan pendidikan, kemampuan, keahlian dan lain-lain?
 - a. Selalu dijadikan syarat dari setiap pekerjaan.
 - b. Sering dijadikan syarat dari setiap pekerjaan.
 - c. Kadang-kadang dijadikan syarat dari setiap pekerjaan.
 - d. Jarang dijadikan syarat dari setiap pekerjaan.
 - e. Sangat jarang dijadikan syarat dari setiap pekerjaan.

2) Apakah pelaksanaan promosi karyawan didasarkan pada prestasi, pendidikan dan lain-lain?

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- Selalu berdasarkan syarat-syarat tertentu.
- Sering berdasarkan syarat-syarat tertentu.
- Kadang-kadang berdasarkan syarat-syarat tertentu.
- Jarang berdasarkan syarat-syarat tertentu.
- Sangat jarang berdasarkan syarat-syarat tertentu.

3) Apakah promosi terhadap karyawan merupakan budaya di koperasi?

- Sangat dibudidayakan.
- Dibudidayakan.
- Cukup dibudidayakan.
- Kurang dibudidayakan.
- Sangat kurang dibudidayakan.

5.7. Kelangsungan Pekerjaan (Y1.7)

1) Bagaimana kegiatan usaha dari koperasi tempat anda bekerja?

- Selalu aktivitas usaha dilakukan sepanjang tahun.
- Sering aktivitas usaha dilakukan sepanjang tahun.
- Kadang-kadang aktivitas usaha dilakukan sepanjang tahun.
- Jarang aktivitas usaha dilakukan sepanjang tahun.
- Sangat jarang aktivitas usaha dilakukan sepanjang tahun.

2) Bagaimana prospek jenis usaha yang dilakukan koperasi?

- Sangat baik dalam jangka panjang.
- Baik dalam jangka panjang.
- Cukup baik dalam jangka panjang.
- Kurang baik dalam jangka panjang.
- Sangat kurang baik dalam jangka panjang.

3) Bagaimana perkembangan usaha dari koperasi tempat anda bekerja?

- Selalu berkembang dari tahun ke tahun.
- Sering berkembang dari tahun ke tahun.
- Kadang-kadang berkembang dari tahun ke tahun.
- Jarang berkembang dari tahun ke tahun.
- Sangat jarang berkembang dari tahun ke tahun.

6. Kinerja Koperasi (Y2)

Jawablah pertanyaan yang diajukan, dan berikan tanda lingkaran jawaban yang sesuai dengan hasil laporan keuangan pada akhir tahun buku 2003.

1). Rentabilitas Modal Sendiri (RMS)

Pernyataan	< 1%	1-9%	10-20%	21-30%	>30%
Perbandingan antara Sisa Hasil Usaha yang diperoleh dengan Modal Sendiri pada tahun 2003	1	2	3	4	5

1). Return On Asset (ROA)

Pernyataan	< 0%	0-5%	6-9%	10-14%	>15%
Perbandingan antara Sisa Hasil Usaha yang diperoleh dengan Asset koperasi pada tahun 2003	1	2	3	4	5

3). Asset Turn Over (ATO)

Pernyataan	< 1 kali	1-2,5 kali	2,6-3,4 kali	3,5-3,9 kali	>4 kali
Perbandingan antara Volume Usaha yang diperoleh dengan Asset koperasi pada tahun 2003	1	2	3	4	5

4). Profitabilitas

Pernyataan	< 1%	1-9%	10-14%	15-25%	>25%
Perbandingan antara Sisa Hasil Usaha yang diperoleh dengan pendapatan bruto koperasi pada tahun 2003	1	2	3	4	5

5). Likuiditas

Pernyataan	75-124%	125-174%	175-224%	225-275%	>275%
Perbandingan antara aktiva lancar dan pasiva lancar pada tahun 2003	1	2	3	4	5

6). Solvabilitas

Pernyataan	<90%	91-100%	101-110%	111-119%	>120%
Perbandingan antara total aktiva dengan total kewajiban pada tahun 2003	1	2	3	4	5

7). Modal Sendiri Terhadap Hutang

Pernyataan	<10%	10,1-12,5%	12,6-15%	15,1-17,5%	>17,5%
Perbandingan antara Modal Sendiri dengan total kewajiban pada tahun 2003	1	2	3	4	5

Mohon diisi dan memberikan tanda silang pada pertanyaan-pertanyaan ini :

Nama Koperasi :

Umur koperasi : A. lebih dari 5th B. kurang dari 5th

Lamanya anda menjadi pengurus/manajer : A. lebih dari 5th B. kurang dari 5th

Jabatan anda di koperasi ini sebagai :

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara yang telah memberikan jawaban pernyataan dalam penelitian ini, semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu membalas kebaikan dan bantuan yang Bapak/Ibu/Saudara berikan, Amien.

LAMPIRAN 3

HASIL ANALISIS DAN UJI STATISTIK

Hasil Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean
Kesejahteraan Kary	110	1,00	2,75	1,6864
Kepuasan Kary	110	1,67	4,33	3,0361
Pembagian SHU	110	2,67	5,00	3,8152
Pelatihan Penddk	110	3,00	5,00	3,8500
Kompensasi	110	2,33	4,67	3,3178
Tunjangan	110	1,00	3,00	1,9034
Komitmen Organisasi	110	2,29	3,68	2,9348
Valid N (listwise)	110			

Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean
Rasa ttg diri dan lingkungan	110	3,33	5,00	4,0424
Pakaian	110	1,50	3,50	2,1227
Kebiasaan Makan	110	2,00	4,33	3,4910
Komunikasi	110	2,67	5,00	3,9907
Sikap thd Waktu	110	2,00	4,00	3,1457
Hubungan	110	2,00	4,30	3,0118
Norma	110	3,00	5,00	4,0864
Keyakinan	110	2,70	4,70	4,0791
Penghargaan	110	2,00	4,30	3,2518
Proses Pembelajaran	110	3,30	5,00	4,3009
BUDAYA KERJA	110	3,21	3,93	3,5523
Valid N (listwise)	110			

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Pengelolaan persediaan	110	1,50	5,00	3,2682
Efisiensi biaya operasi	110	2,50	5,00	3,9364
Periklanan	110	1,00	2,00	1,3955
Meningkatkan citra	110	3,00	5,00	3,9273
Rekayasa produk	110	1,50	5,00	3,0818
Diversifikasi produk	110	2,30	5,00	4,0600
Kerjasama	110	1,70	5,00	3,7745
STRATAGI KOMPETITIF	110	2,40	4,31	3,3491
Valid N (listwise)	110			

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Partisipasi Anggota Simpanan Pokok	110	3,00	5,00	4,5182
Partisipasi Anggota Simpanan Wajib	110	3,00	5,00	4,3364
Keterkaitan usaha kop dg usaha anggota	110	1,00	5,00	1,9455
Transaksi usaha kop dg ush anggota	110	1,00	5,00	3,6727
Pengembalian piutang	110	1,00	5,00	3,3000
PRTISIPASI EKONOMI ANGGOTA	110	2,20	4,80	3,5545
Valid N (listwise)	110			

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Bonus dan Kenaikan Gaji	110	1,50	4,50	3,0682
Perasaan puas	110	2,00	4,50	3,0386
Mendapat Penghargaan	110	2,00	4,50	2,9000
Pengalaman kerja	110	2,50	4,75	3,4227
Kesempatan mengembangkan kemampuan	110	1,00	4,00	2,7636
Peluang berkarir	110	1,30	4,30	2,6582
Kelangsungan pekerjaan	110	1,30	5,00	3,3291
MOTIVASI KERJA	110	2,21	4,21	3,0258
Valid N (listwise)	110			

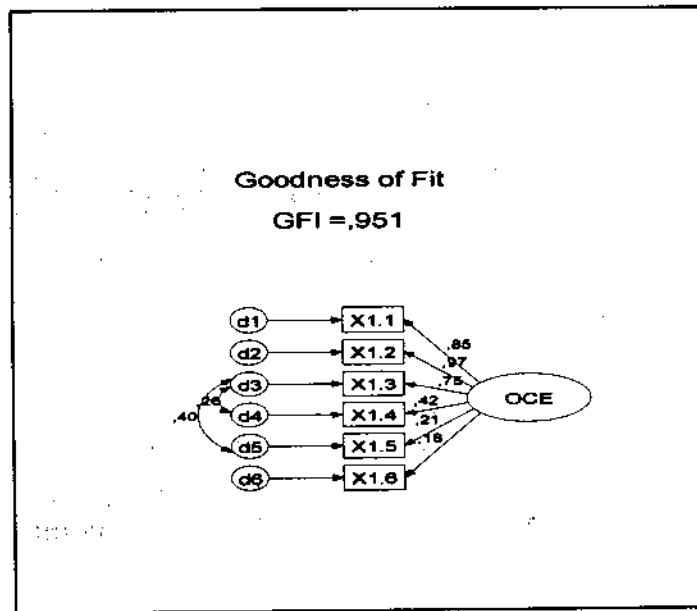
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Rentabilitas Modal Sendiri	110	1,00	5,00	2,6182
Return On Asset	110	1,00	4,00	1,9455
Asset Turn Over	110	1,00	5,00	2,3000
Profitabilitas	110	1,00	5,00	2,1545
Likuiditas	110	1,00	5,00	2,1364
Solvabilitas	110	1,00	5,00	2,3455
Modal Sendiri Thd Hutang	110	1,00	5,00	2,4727
KINERJA KOPERASI	110	1,30	4,30	2,2855
Valid N (listwise)	110			

Return On Asset, Rentabilitas Modal Sendiri

KINERJA KOPERASI

Lampiran Hasil CFA: Uji Validitas dan Reliabilitas



Regression Weights

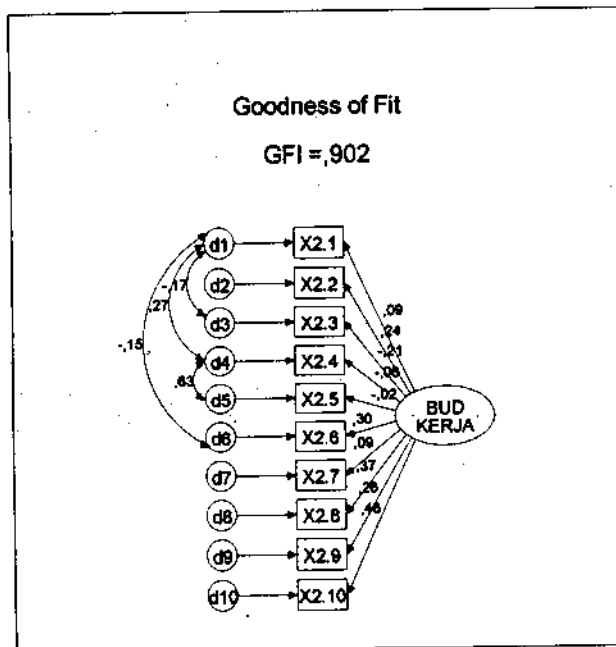
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.6	<-- KO	0,261	0,141	1,851	0,064	
X1.5	<-- KO	0,27	0,127	2,121	0,034	
X1.4	<-- KO	0,613	0,136	4,507	0	
X1.3	<-- KO	1,142	0,121	9,401	0	
X1.2	<-- KO	2,002	0,169	11,819	0	
X1.1	<-- KO	1				

Standardized Regression Weights

		Estimate
X1.6	<-- KO	0,18
X1.5	<-- KO	0,206
X1.4	<-- KO	0,42
X1.3	<-- KO	0,754
X1.2	<-- KO	0,966
X1.1	<-- KO	0,848

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KO	0,106	0,02	5,282	0	
d6	0,214	0,029	7,368	0	
d5	0,173	0,023	7,362	0	
d4	0,185	0,025	7,274	0	
d3	0,105	0,016	6,533	0	
d2	0,031	0,024	1,267	0,205	
d1	0,041	0,008	5,045	0	

**Regression Weights**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.10	<--	BUD_KERJA	0,116				
X2.9	<--	BUD_KERJA	0,089				
X2.8	<--	BUD_KERJA	0,065				
X2.7	<--	BUD_KERJA	0,03				
X2.6	<--	BUD_KERJA	0,097				
X2.5	<--	BUD_KERJA	-0,008				
X2.4	<--	BUD_KERJA	-0,039				
X2.3	<--	BUD_KERJA	-0,054				
X2.2	<--	BUD_KERJA	0,065				
X2.1	<--	BUD_KERJA	0,025				

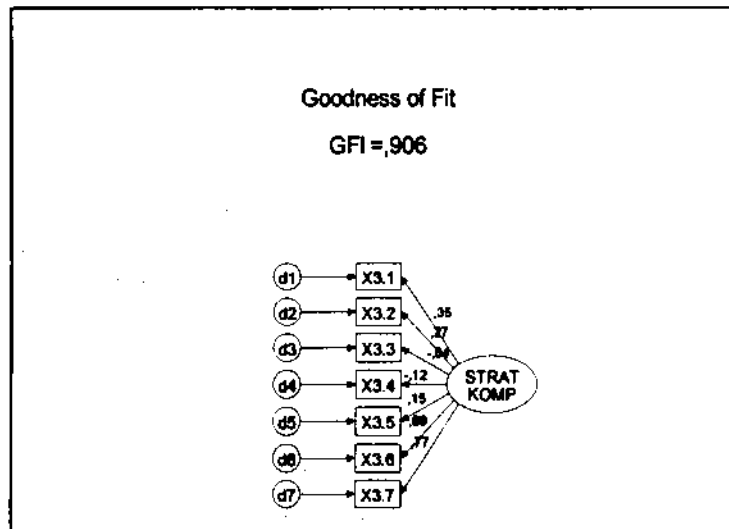
Standardized Regression Weights

			Estimate
X2.10	<--	BUD_KERJA	0,456
X2.9	<--	BUD_KERJA	0,261
X2.8	<--	BUD_KERJA	0,374
X2.7	<--	BUD_KERJA	0,089
X2.6	<--	BUD_KERJA	0,302
X2.5	<--	BUD_KERJA	-0,022
X2.4	<--	BUD_KERJA	-0,061
X2.3	<--	BUD_KERJA	-0,21
X2.2	<--	BUD_KERJA	0,236
X2.1	<--	BUD_KERJA	0,09

Variance

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BUD_KERJA	2,461				
d4	1				
d10	0,127	0,027	4,638	0	
d9	0,266	0,04	6,63	0	
d8	0,064	0,011	5,667	0	
d7	0,283	0,039	7,302	0	
d6	0,228	0,036	6,316	0	
d5	0,332	0,041	8,08	0	
d3	0,154	0,022	6,901	0	
d2	0,177	0,026	6,783	0	
d1	0,184	0,025	7,341	0	

Construct Reliability (ρ_η) = 0,697



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3.7	<--	STRAT_KOMP	0,39				
X3.6	<--	STRAT_KOMP	0,349				
X3.5	<--	STRAT_KOMP	0,075				
X3.4	<--	STRAT_KOMP	-0,042				
X3.3	<--	STRAT_KOMP	-0,009				
X3.2	<--	STRAT_KOMP	0,108				
X3.1	<--	STRAT_KOMP	0,229				

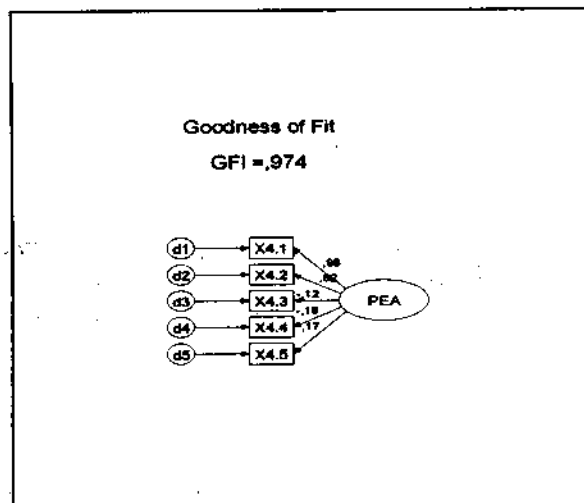
Standardized Regression Weights

TRIPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA			Estimate
X3.7	<--	STRAT_KOMP	0,773
X3.6	<--	STRAT_KOMP	0,694
X3.5	<--	STRAT_KOMP	0,155
X3.4	<--	STRAT_KOMP	-0,125
X3.3	<--	STRAT_KOMP	-0,035
X3.2	<--	STRAT_KOMP	0,268
X3.1	<--	STRAT_KOMP	0,347

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
STRAT_KOMP	1,667				
d7	0,171	0,07	2,426	0,015	
d6	0,219	0,061	3,572	0	
d5	0,379	0,052	7,314	0	
d4	0,188	0,026	7,339	0	
d3	0,118	0,016	7,379	0	
d2	0,254	0,035	7,163	0	
d1	0,639	0,091	6,987	0	

Construct Reliability (ρ_η) = 0,706



Construct Reliability (ρ_η) = 0,706

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4.5	<--	PEA	0,213				
X4.4	<--	PEA	-0,142				
X4.3	<--	PEA	-0,106				
X4.2	<--	PEA	0,497				
X4.1	<--	PEA	0,534				

Standardized Regression Weights

			Estimate
X4.5	<--	PEA	0,169
X4.4	<--	PEA	-0,162
X4.3	<--	PEA	-0,124
X4.2	<--	PEA	0,823
X4.1	<--	PEA	0,977

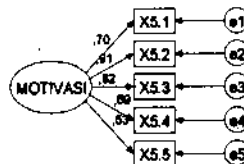
Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PEA	1,262				
d5	1,953	0,265	7,366	0	
d4	0,94	0,128	7,367	0	
d3	0,91	0,123	7,375	0	
d2	0,148	0,083	1,788	0,074	
d1	0,017	0,093	0,186	0,853	

Construct Reliability (ρ_η) = 0,774

Goodness of Fit

GFI = ,935



Regression Weights

		IRPERPUSTAKA	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5.1	←	MOTIVASI	1				
X5.2	←	MOTIVASI	1,115	0,133	8,375	0	
X5.3	←	MOTIVASI	1,105	0,141	7,834	0	
X5.4	←	MOTIVASI	0,749	0,111	6,724	0	
X5.5	←	MOTIVASI	0,83	0,159	5,206	0	

Standardized Regression Weights

			Estimate
X5.1	←	MOTIVASI	0,701
X5.2	←	MOTIVASI	0,909
X5.3	←	MOTIVASI	0,817
X5.4	←	MOTIVASI	0,693
X5.5	←	MOTIVASI	0,532

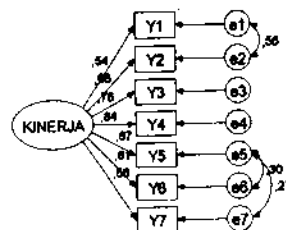
Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MOTIVASI	0,201	0,05	4,025	0	
e1	0,208	0,032	6,535	0	
e2	0,053	0,016	3,274	0,001	
e3	0,122	0,022	5,445	0	
e4	0,122	0,019	6,574	0	
e5	0,351	0,05	7,051	0	

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0,844

Goodness of Fit

GFI = .951



Regression Weights

		IRPERPUSTAKA	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<--	KINERJA	1				
Y2	<--	KINERJA	0,929	0,127	7,313	0	
Y3	<--	KINERJA	1,286	0,243	5,298	0	
Y4	<--	KINERJA	1,428	0,26	5,494	0	
Y5	<--	KINERJA	1,319	0,268	4,925	0	
Y6	<--	KINERJA	1,073	0,229	4,686	0	
Y7	<--	KINERJA	1,072	0,242	4,431	0	

Standardized Regression Weights

			Estimate
Y1	<--	KINERJA	0,543
Y2	<--	KINERJA	0,658
Y3	<--	KINERJA	0,759
Y4	<--	KINERJA	0,836
Y5	<--	KINERJA	0,666
Y6	<--	KINERJA	0,612
Y7	<--	KINERJA	0,562

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KINERJA	0,263	0,093	2,833	0,005	
e1	0,628	0,092	6,8	0	
e2	0,297	0,047	6,37	0	
e3	0,321	0,058	5,538	0	
e4	0,23	0,054	4,271	0	
e5	0,575	0,091	6,354	0	
e6	0,505	0,077	6,558	0	
e7	0,656	0,097	6,753	0	

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0,843

Construct Reliability (ρ_{η}) = 0,843

Hasil Uji Linieritas

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Curve Fit

MODEL: MOD_1.

Independent Variable: OCE Minimum value: -1,89

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: MOTV Minimum value: -1,90353

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Variable: KNRJA Minimum value: -1,50312

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: K O

				Upper							
Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	bound	b0	b1	b2	b3	
MOTV	LIN	,002	108	,26	,609		9,1E-17	,0493			
12 MOTV	LOG										
MOTV	INV	,033	108	3,71	,057		-,0169	,0177			
MOTV	QUA	,003	107	,14	,867		,0130	,0517	-,0131		
MOTV	CUB	,011	106	,39	,764		-,0047	,2126	,0172	-,0703	
1 MOTV	COM										
1 MOTV	POW										
1 MOTV	S										
1 MOTV	GRO										
1 MOTV	EXP										
1 MOTV	LGS										
KNRJA	LIN	,005	108	,56	,456		8,9E-17	,0718			
12 KNRJA	LOG										
KNRJA	INV	,027	108	3,03	,084		-,0153	,0160			
KNRJA	QUA	,024	107	1,30	,276		,1166	,0926	-,1177		
KNRJA	CUB	,033	106	1,21	,309		,0976	,2659	-,0851	-,0757	
1 KNRJA	COM										
1 KNRJA	POW										
1 KNRJA	S										
1 KNRJA	GRO										
1 KNRJA	EXP										
1 KNRJA	LGS										

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

MODEL: MOD_2.

Independent Variable: BUDKER Minimum value: -3,44

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: MOTV Minimum value: -1,90353

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Variable: KNRJA Minimum value: -1,50312

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: BUDKER

Upper										
Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sig	bound	b0	b1	b2	b3
MOTV	LIN	,035	108	3,93	,050		6,6E-16	,1874		
12 MOTV	LOG									
MOTV	INV	,010	108	1,04	,310		-,0057	,0057		
MOTV	QUA	,036	107	1,99	,142		-,0176	,1943	,0178	
MOTV	CUB	,040	106	1,48	,223		,0071	,2671	-,0171	-,0257
1 MOTV	COM									
1 MOTV	POW									
1 MOTV	S									
1 MOTV	GRO									
1 MOTV	EXP									
1 MOTV	LGS									
KNRJA	LIN	,044	108	4,98	,028		7,1E-16	,2100		
12 KNRJA	LOG									
KNRJA	INV	,017	108	1,84	,177		-,0075	,0076		
KNRJA	QUA	,052	107	2,94	,057		,0596	,1868	-,0601	
KNRJA	CUB	,053	106	1,98	,122		,0702	,2181	-,0751	-,0110
1 KNRJA	COM									
1 KNRJA	POW									
1 KNRJA	S									
1 KNRJA	GRO									
1 KNRJA	EXP									
1 KNRJA	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

Independent Variable: STRATK Minimum value: -2,93

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: MOTV Minimum value: -1,90353

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Variable: KNRJA Minimum value: -1,50312

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: STRATK

Upper										
Dependent	Mth	Rsqr	d.f.	F	Sig	bound	b0	b1	b2	b3
MOTV	LIN	,015	108	1,63	,205		3,5E-17	,1218		
12 MOTV	LOG									
MOTV	INV	,000	108	2,8E-04	,987		-,0001	3,3E-05		
MOTV	QUA	,017	107	,91	,407		-,0297	,1327	,0300	
MOTV	CUB	,025	106	,90	,444		-,0527	,0005	,0702	,0471
1 MOTV	COM									
1 MOTV	POW									
1 MOTV	S									
1 MOTV	GRO									
1 MOTV	EXP									
1 MOTV	LGS									
KNRJA	LIN	,115	108	14,10	,000		-,4E-17	,3398		
12 KNRJA	LOG									
KNRJA	INV	,001	108	,13	,719		,0024	-,0007		
KNRJA	QUA	,117	107	7,06	,001		-,0238	,3485	,0240	
KNRJA	CUB	,118	106	4,74	,004		-,0338	,2907	,0415	,0206
1 KNRJA	COM									
1 KNRJA	POW									
1 KNRJA	S									
1 KNRJA	GRO									
1 KNRJA	EXP									
1 KNRJA	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

MODEL: MOD_4.

Independent Variable: PEA Minimum value: -2,37

The independent variable contains non-positive values: Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: MOTV Minimum value: -1,90353

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Variable: KNRJA Minimum value: -1,50312

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: PEA

				Upper							
Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sig	bound	b0	b1	b2	b3	
MOTV	LIN	,024	108	2,63	,108		5,1E-17	,1543			
12 MOTV	LOG										
MOTV	INV	,002	108	,19	,667		-,0051	,0055			
MOTV	QUA	,034	107	1,91	,153		-,1023	,2122	,1032		
MOTV	CUB	,087	106	3,36	,062		-,2790	-,1376	,4085	,2262	
1 MOTV	COM										
1 MOTV	POW										
1 MOTV	S										
1 MOTV	GRO										
1 MOTV	EXP										
1 MOTV	LGS										
KNRJA	LIN	,026	108	2,88	,093		3,8E-17	,1612			
12 KNRJA	LOG										
KNRJA	INV	,000	108	,02	,880		,0018	-,0019			
KNRJA	QUA	,035	107	1,94	,148		-,0946	,2148	,0955		
KNRJA	CUB	,037	106	1,37	,255		-,1319	,1409	,1599	,0478	
1 KNRJA	COM										
1 KNRJA	POW										
1 KNRJA	S										
1 KNRJA	GRO										
1 KNRJA	EXP										
1 KNRJA	LGS										

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

MODEL: MOD_5.

Independent Variable: MOTV Minimum value: -1,90

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: KNRJA Minimum value: -1,50312

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

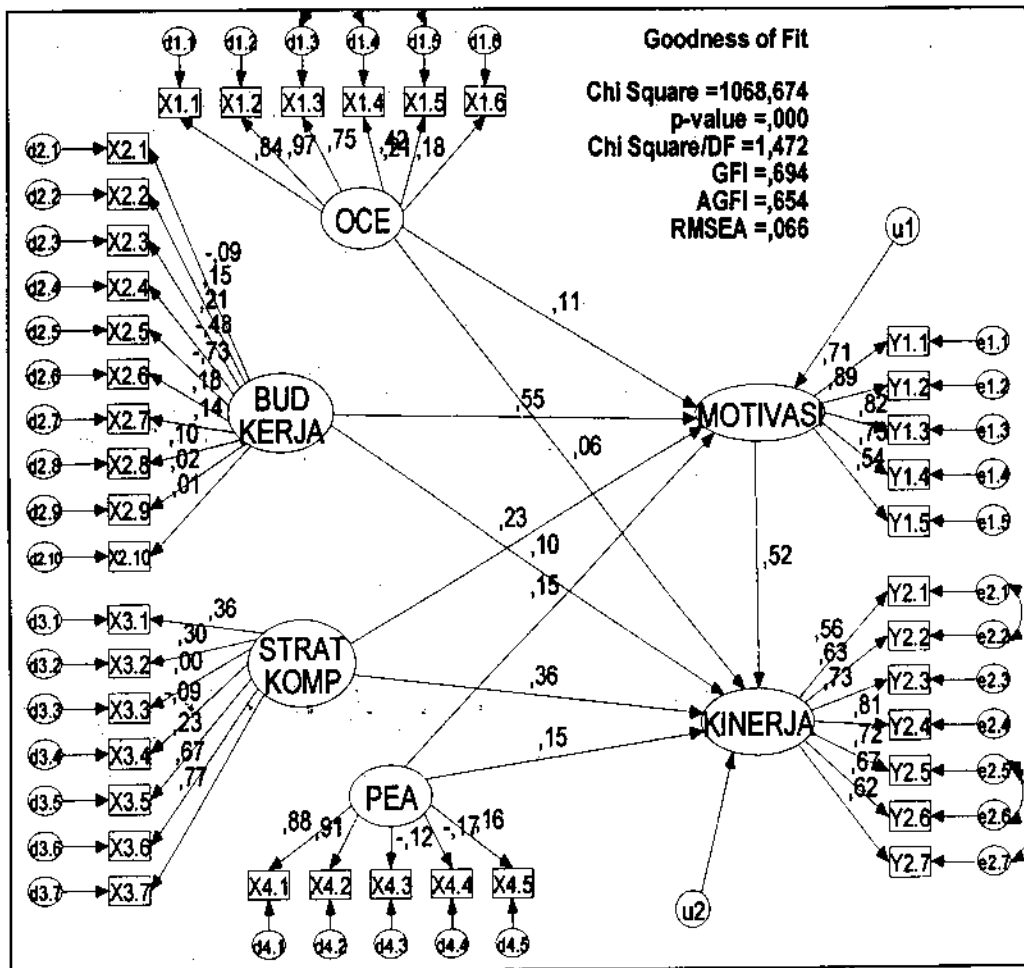
Independent: MOTV

						Upper					
Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sig	bound	b0	b1	b2	b3	
KNRJA	LIN	,391	108	69,32	,000		1,4E-17	,6252			
12 KNRJA	LOG										
KNRJA	INV	,018	108	2,01	,160		,0138	-,0016			
KNRJA	QUA	,549	107	65,14	,000		-,3245	,4769	,3275		
KNRJA	CUB	,549	106	43,02	,000		-,3245	,4783	,3278	-,0006	
1 KNRJA	COM										
1 KNRJA	POW										
1 KNRJA	S										
1 KNRJA	GRO										
1 KNRJA	EXP										
1 KNRJA	LGS										

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

HASIL ANALISIS SEM**A. TAHAP AWAL**

Regression Weights

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AISLANGG				Estimate	S.E.	T.R.	P	Label
MOTIVASI	<--	KO		0,156	0,13	1,194	0,232	
MOTIVASI	<--	BUD_KERJA		0,197				
MOTIVASI	<--	STRAT_KOMP		0,105				
MOTIVASI	<--	PEA		0,065				
KINERJA	<--	KO		0,1	0,131	0,762	0,446	
KINERJA	<--	BUD_KERJA		0,04				
KINERJA	<--	STRAT_KOMP		0,194				
KINERJA	<--	PEA		0,076				
KINERJA	<--	MOTIVASI		0,608	0,179	3,401	0,001	
X1.1	<--	KO		1				
X1.2	<--	KO		2,027	0,172	11,771	0	
X1.3	<--	KO		1,142	0,122	9,328	0	
X1.4	<--	KO		0,61	0,137	4,462	0	
X1.5	<--	KO		0,273	0,127	2,141	0,032	
X1.6	<--	KO		0,263	0,141	1,866	0,062	
X2.6	<--	BUD_KERJA		0,073				
X2.5	<--	BUD_KERJA		-0,275				
X2.4	<--	BUD_KERJA		-0,188				
X2.3	<--	BUD_KERJA		0,068				
X2.2	<--	BUD_KERJA		0,052				
X2.1	<--	BUD_KERJA		-0,03				
X3.6	<--	STRAT_KOMP		0,438				
X3.5	<--	STRAT_KOMP		0,144				
X3.4	<--	STRAT_KOMP		-0,042				
X3.3	<--	STRAT_KOMP		0,001				
X3.2	<--	STRAT_KOMP		0,156				
X3.1	<--	STRAT_KOMP		0,308				
X3.7	<--	STRAT_KOMP		0,507				
X2.7	<--	BUD_KERJA		0,061				
X2.8	<--	BUD_KERJA		0,021				
X2.9	<--	BUD_KERJA		0,008				
X2.10	<--	BUD_KERJA		0,004				
X4.5	<--	PEA		0,219				
X4.4	<--	PEA		-0,157				
X4.3	<--	PEA		-0,107				
X4.2	<--	PEA		0,584				
X4.1	<--	PEA		0,511				
Y1.1	<--	MOTIVASI		1				
Y1.2	<--	MOTIVASI		1,081	0,126	8,555	0	
Y1.3	<--	MOTIVASI		1,095	0,137	7,994	0	
Y1.4	<--	MOTIVASI		0,783	0,109	7,199	0	
Y1.5	<--	MOTIVASI		0,833	0,156	5,348	0	
Y2.1	<--	KINERJA		1				
Y2.2	<--	KINERJA		0,873	0,115	7,561	0	
Y2.3	<--	KINERJA		1,218	0,223	5,466	0	
Y2.4	<--	KINERJA		1,356	0,236	5,75	0	
Y2.5	<--	KINERJA		1,415	0,262	5,398	0	
Y2.6	<--	KINERJA		1,15	0,223	5,165	0	
Y2.7	<--	KINERJA		1,148	0,235	4,89	0	

Standardized Regression Weights

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA			Estimate
MOTIVASI	<--	K O	0,11
MOTIVASI	<--	BUD_KERJA	0,546
MOTIVASI	<--	STRAT_KOMP	0,226
MOTIVASI	<--	PEA	0,151
KINERJA	<--	K O	0,061
KINERJA	<--	BUD_KERJA	0,096
KINERJA	<--	STRAT_KOMP	0,362
KINERJA	<--	PEA	0,152
KINERJA	<--	MOTIVASI	0,525
X1.1	<--	K O	0,843
X1.2	<--	K O	0,972
X1.3	<--	K O	0,75
X1.4	<--	K O	0,415
X1.5	<--	K O	0,208
X1.6	<--	K O	0,181
X2.6	<--	BUD_KERJA	0,184
X2.5	<--	BUD_KERJA	-0,726
X2.4	<--	BUD_KERJA	-0,481
X2.3	<--	BUD_KERJA	0,215
X2.2	<--	BUD_KERJA	0,151
X2.1	<--	BUD_KERJA	-0,091
X3.6	<--	STRAT_KOMP	0,666
X3.5	<--	STRAT_KOMP	0,228
X3.4	<--	STRAT_KOMP	-0,095
X3.3	<--	STRAT_KOMP	0,003
X3.2	<--	STRAT_KOMP	0,295
X3.1	<--	STRAT_KOMP	0,358
X3.7	<--	STRAT_KOMP	0,769
X2.7	<--	BUD_KERJA	0,145
X2.8	<--	BUD_KERJA	0,1
X2.9	<--	BUD_KERJA	0,02
X2.10	<--	BUD_KERJA	0,013
X4.5	<--	PEA	0,164
X4.4	<--	PEA	-0,169
X4.3	<--	PEA	-0,117
X4.2	<--	PEA	0,912
X4.1	<--	PEA	0,881
Y1.1	<--	MOTIVASI	0,71
Y1.2	<--	MOTIVASI	0,889
Y1.3	<--	MOTIVASI	0,818
Y1.4	<--	MOTIVASI	0,733
Y1.5	<--	MOTIVASI	0,542
Y2.1	<--	KINERJA	0,558
Y2.2	<--	KINERJA	0,633
Y2.3	<--	KINERJA	0,734
Y2.4	<--	KINERJA	0,809
Y2.5	<--	KINERJA	0,724
Y2.6	<--	KINERJA	0,671
Y2.7	<--	KINERJA	0,616

Modification Indices

Covariances:			M.I.	Par Change
e1.4	<-->	STRAT_KOMP	13,799	0,144
d3.2	<-->	d4.4	12,284	0,165
d3.2	<-->	d3.1	24,201	0,193
d3.5	<-->	K O	10,788	0,064
d1.5	<-->	STRAT_KOMP	11,963	0,144
Variances:			M.I.	Par Change
Regression Weights:			M.I.	Par Change
Y1.4	<--	STRAT_KOMP	13,799	0,148
Y1.4	<--	X3.7	13,777	0,192
X3.1	<--	X3.2	21,563	0,69
X3.2	<--	X4.4	12,371	0,173
X3.2	<--	X3.1	20,322	0,256
X3.5	<--	KO	10,788	0,609
X3.5	<--	KINERJA	11,401	0,4
X3.5	<--	Y2.6	10,159	0,206
X3.5	<--	X1.3	10,229	0,38
X3.5	<--	X1.2	10,311	0,279
X1.5	<--	STRAT_KOMP	11,963	0,148

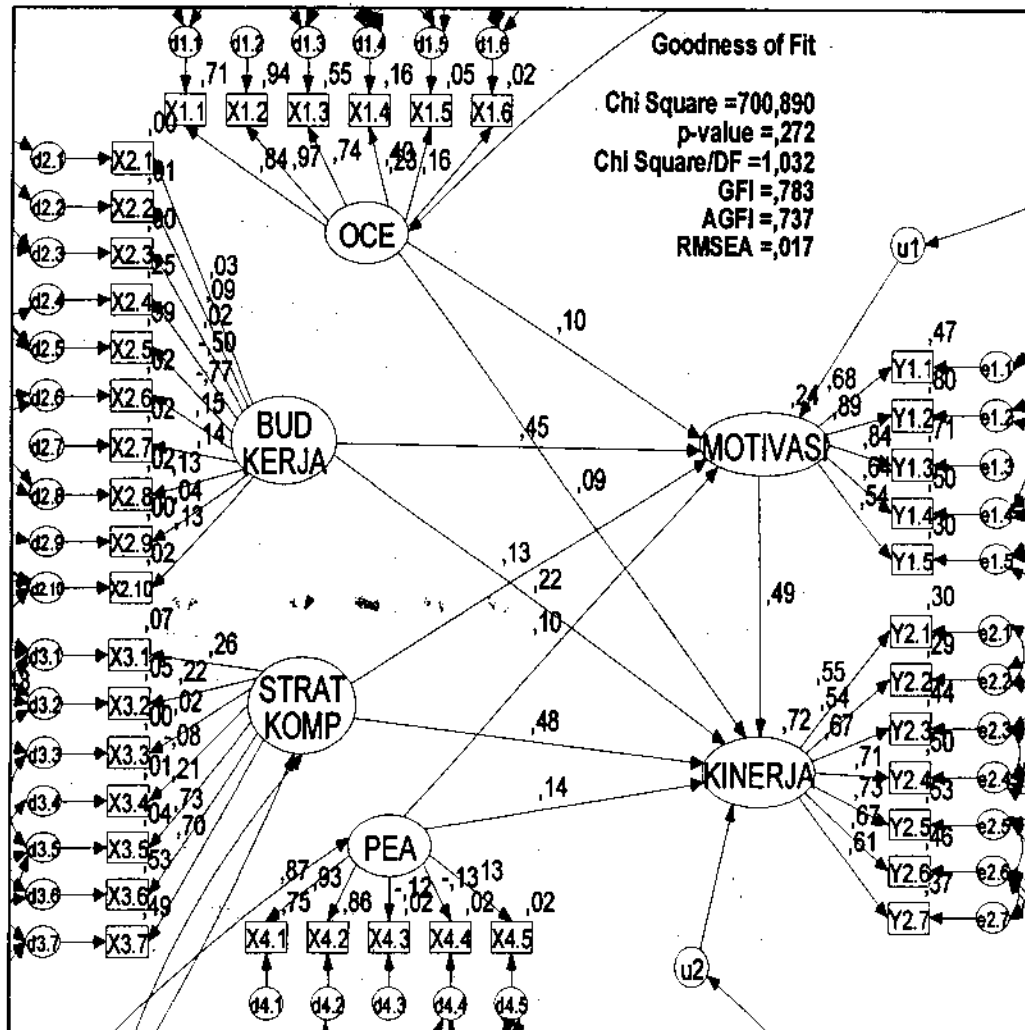
Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	1068,674	0	2194,452	CMIN
Degrees of freedom	726	0	780	DF
P	0		0	P
Number of parameters	97	820	40	NPAR
Discrepancy / df	1,472		2,813	CMINDF
RMR	0,045	0	0,096	RMR
GFI	0,694	1	0,421	GFI
Adjusted GFI	0,654		0,392	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0,614		0,401	PGFI
Normed fit index	0,513	1	0	NFI
Relative fit index	0,477		0	RFI
Incremental fit index	0,767	1	0	IFI
Tucker-Lewis index	0,74		0	TLI
Comparative fit index	0,758	1	0	CFI
Parsimony ratio	0,931	0	1	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0,477	0	0	PNFI

Parsimony-adjusted CFI	IRPERPU	STAKAANO,705	ERSITAS AD	LANGGA 0		PCFI
Noncentrality parameter estimate		342,674	0	1414,452		NCP
NCP lower bound		259,249	0	1278,467		NCPLO
NCP upper bound		434,082	0	1558,037		NCPHI
FMIN		9,804	0	20,133		FMIN
F0		3,144	0	12,977		F0
F0 lower bound		2,378	0	11,729		F0LO
F0 upper bound		3,982	0	14,294		F0HI
RMSEA		0,066		0,129		RMSEA
RMSEA lower bound		0,057		0,123		RMSEALO
RMSEA upper bound		0,074		0,135		RMSEAH
P for test of close fit		0,002		0		PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)		1262,674	1640	2274,452		AIC
Browne-Cudeck criterion		1379,645	2628,824	2322,688		BCC
Bayes information criterion		1882,442	6879,275	2530,027		BIC
Consistent AIC		1621,621	4674,394	2422,472		CAIC
Expected cross validation index		11,584	15,046	20,867		ECVI
ECVI lower bound		10,819	15,046	19,619		ECVILO
ECVI upper bound		12,423	15,046	22,184		ECVIHI
MECVI		12,657	24,118	21,309		MECVI
Hoelter .05 index		81		43		HFIVE
Hoelter .01 index		84		44		HONE

B. Tahap Akhir

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA



IRD 2015 SURvei KINERJA STAF AKA
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis		
	d-squared	p1	p2
64	66,598	0,005	0,436
2	58,942	0,027	0,802
6	58,571	0,029	0,625
69	58,021	0,032	0,481
42	54,415	0,064	0,838
63	54,105	0,067	0,759
107	52,885	0,083	0,82
22	51,186	0,111	0,93
60	50,274	0,128	0,952
20	50,213	0,129	0,915
36	49,73	0,139	0,913
21	49,708	0,14	0,858
8	49,696	0,14	0,784
97	49,254	0,15	0,783
76	49,188	0,151	0,708
84	48,681	0,163	0,73
95	48,593	0,165	0,659
53	47,59	0,191	0,802
98	47,55	0,192	0,734
59	47,423	0,196	0,68
1	47,237	0,201	0,64
32	46,958	0,209	0,627
55	46,673	0,217	0,618
71	46,626	0,219	0,541
50	46,316	0,228	0,543
101	45,608	0,25	0,667
78	45,426	0,256	0,638
30	45,037	0,269	0,671
96	44,563	0,286	0,729
57	44,499	0,288	0,672
37	44,1	0,302	0,713
104	43,929	0,309	0,69
27	43,608	0,321	0,711
87	43,424	0,328	0,694
14	43,25	0,334	0,674
56	43,169	0,337	0,624
80	42,98	0,345	0,609
18	42,865	0,349	0,57
65	42,592	0,36	0,584
11	41,743	0,395	0,778
47	41,689	0,397	0,731
5	41,597	0,401	0,693

7	41,461	0,407	0,667
66	40,963	0,428	0,754
90	40,936	0,429	0,698
28	40,923	0,43	0,632
102	40,536	0,447	0,692
61	40,273	0,458	0,71
85	40,177	0,462	0,674
45	39,759	0,481	0,742
82	39,588	0,489	0,732
81	39,375	0,498	0,735
83	39,244	0,504	0,713
75	39,135	0,509	0,683
41	38,785	0,525	0,732
38	38,642	0,531	0,714
88	38,628	0,532	0,651
70	38,531	0,536	0,614
16	38,527	0,537	0,541
73	38,333	0,545	0,539
74	38,286	0,548	0,481
31	38,094	0,556	0,478
48	37,897	0,565	0,477
106	37,852	0,567	0,418
9	37,23	0,596	0,581
58	37,175	0,598	0,525
3	37,148	0,599	0,458
39	36,938	0,609	0,462
79	36,677	0,621	0,485
35	36,655	0,622	0,416
51	36,568	0,626	0,372
99	36,408	0,633	0,356
12	36,119	0,646	0,388
29	35,91	0,655	0,388
23	35,316	0,681	0,538
10	35,307	0,681	0,46
67	35,015	0,694	0,491
89	34,978	0,695	0,423
25	34,967	0,696	0,347
43	34,882	0,7	0,302
110	34,814	0,702	0,253
105	34,793	0,703	0,195
108	34,758	0,705	0,149
44	34,619	0,711	0,131
26	34,586	0,712	0,095
68	34,506	0,715	0,073
49	33,832	0,743	0,149
86	33,431	0,759	0,187

100	33,394	0,761	0,139
4	32,98	0,776	0,175
54	32,68	0,788	0,186
40	32,524	0,793	0,16
17	32,198	0,805	0,173
93	31,795	0,819	0,204
33	31,721	0,822	0,153
13	31,64	0,825	0,112
103	31,604	0,826	0,073
24	31,579	0,827	0,043
62	31,078	0,843	0,06
72	30,98	0,846	0,038

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.7	1	5	0,28	1,198	-0,5	-1,071
Y2.6	1	5	0,317	1,359	-0,302	-0,646
Y2.5	1	5	0,77	3,298	0,05	0,107
Y2.4	1	5	1,157	4,953	1,79	3,833
Y2.3	1	5	0,626	2,682	0,519	1,112
Y2.2	1	4	0,37	1,585	-0,211	-0,451
Y2.1	1	5	0,242	1,034	-0,523	-1,12
Y1.5	1	4	0,044	0,186	-0,453	-0,97
Y1.4	2,5	4,75	0,679	2,909	0,039	0,083
Y1.3	2	4,5	0,234	1,002	-0,036	-0,077
Y1.2	2	4,5	0,295	1,264	-0,194	-0,416
Y1.1	1,5	4,5	-0,24	-1,026	-0,32	-0,685
X4.1	3	5	-0,894	-3,829	-0,22	-0,471
X4.2	3	5	-0,531	-2,274	-0,772	-1,653
X4.3	1	5	1,152	4,935	1,265	2,707
X4.4	1	5	-0,516	-2,209	-0,29	-0,62
X4.5	1	5	-0,29	-1,242	-1,236	-2,646
X2.10	3,3	5	-0,429	-1,837	0,272	0,583
X2.9	2	4,3	-0,115	-0,49	-0,84	-1,799
X2.8	2,7	4,7	-1,359	-5,818	6,185	13,242
X2.7	3	5	-0,124	-0,532	-0,425	-0,91
X3.7	1,7	5	-0,645	-2,761	0,389	0,834
X3.1	1,5	5	0,004	0,017	-0,448	-0,959
X3.2	2,5	5	-0,222	-0,95	-0,442	-0,946
X3.3	1	2	0,299	1,28	-0,897	-1,92
X3.4	3	5	0,227	0,971	-0,196	-0,419
X3.5	1,5	5	0,279	1,195	0,697	1,493
X3.6	2,3	5	-0,79	-3,384	0,047	0,1

X2.1	3,33	5	0,037	0,159	-0,546	-1,169
X2.2	1,5	3,5	0,431	1,845	-0,006	-0,013
X2.3	2	4,33	-0,496	-2,122	0,561	1,201
X2.4	2,67	5	-0,201	-0,86	-0,343	-0,734
X2.5	2	4	0,174	0,744	-0,475	-1,017
X2.6	2	4,3	0,133	0,571	-0,177	-0,379
X1.6	1	3	-0,137	-0,588	-0,134	-0,287
X1.5	2,33	4,67	0,592	2,536	0,619	1,326
X1.4	3	5	0,055	0,235	-0,572	-1,224
X1.3	2,67	5	0,041	0,175	-0,572	-1,224
X1.2	1,67	4,33	-0,141	-0,604	-0,804	-1,722
X1.1	1	2,75	0,22	0,943	0,017	0,036
Multivariate					10,919	0,988

Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MOTIVASI	<--	K O	0,137	0,121	1,133	0,257	
MOTIVASI	<--	BUD_KERJA	0,209				
MOTIVASI	<--	STRAT_KOMP	0,057				
MOTIVASI	<--	PEA	0,037				
KINERJA	<--	K O	0,143	0,126	1,135	0,256	
KINERJA	<--	BUD_KERJA	0,121				
KINERJA	<--	STRAT_KOMP	0,259				
KINERJA	<--	PEA	0,066				
KINERJA	<--	MOTIVASI	0,581	0,152	3,808	0	
X1.1	<--	K O	1				
X1.2	<--	K O	2,031	0,161	12,582	0	
X1.3	<--	K O	1,181	0,124	9,554	0	
X1.4	<--	K O	0,59	0,122	4,824	0	
X1.5	<--	K O	0,296	0,122	2,43	0,015	
X1.6	<--	K O	0,226	0,129	1,756	0,079	
X2.6	<--	BUD_KERJA	0,077				
X2.5	<--	BUD_KERJA	-0,392				
X2.4	<--	BUD_KERJA	-0,263				
X2.3	<--	BUD_KERJA	0,008				
X2.2	<--	BUD_KERJA	0,04				
X2.1	<--	BUD_KERJA	0,012				
X3.6	<--	STRAT_KOMP	0,484				
X3.5	<--	STRAT_KOMP	0,137				
X3.4	<--	STRAT_KOMP	-0,036				
X3.3	<--	STRAT_KOMP	0,006				
X3.2	<--	STRAT_KOMP	0,118				
X3.1	<--	STRAT_KOMP	0,227				
X3.7	<--	STRAT_KOMP	0,475				

X2.7	<--	BUD_KERJA	0,077				
X2.8	<--	BUD_KERJA	0,037				
X2.9	<--	BUD_KERJA	0,021				
X2.10	<--	BUD_KERJA	0,056				
X4.5	<--	PEA	0,167				
X4.4	<--	PEA	-0,107				
X4.3	<--	PEA	-0,105				
X4.2	<--	PEA	0,558				
X4.1	<--	PEA	0,474				
Y1.1	<--	MOTIVASI	1				
Y1.2	<--	MOTIVASI	1,165	0,134	8,717	0	
Y1.3	<--	MOTIVASI	1,185	0,144	8,231	0	
Y1.4	<--	MOTIVASI	0,714	0,101	7,043	0	
Y1.5	<--	MOTIVASI	0,888	0,159	5,588	0	
Y2.1	<--	KINERJA	1				
Y2.2	<--	KINERJA	0,757	0,107	7,092	0	
Y2.3	<--	KINERJA	1,092	0,213	5,132	0	
Y2.4	<--	KINERJA	1,175	0,217	5,41	0	
Y2.5	<--	KINERJA	1,448	0,268	5,409	0	
Y2.6	<--	KINERJA	1,143	0,219	5,214	0	
Y2.7	<--	KINERJA	1,14	0,239	4,773	0	

Standardized Regression Weights

		Estimate
MOTIVASI	<-- K O	0,102
MOTIVASI	<-- BUD_KERJA	0,453
MOTIVASI	<-- STRAT_KOMP	0,125
MOTIVASI	<-- PEA	0,096
KINERJA	<-- K O	0,089
KINERJA	<-- BUD_KERJA	0,22
KINERJA	<-- STRAT_KOMP	0,478
KINERJA	<-- PEA	0,143
KINERJA	<-- MOTIVASI	0,486
X1.1	<-- K O	0,84
X1.2	<-- K O	0,97
X1.3	<-- K O	0,745
X1.4	<-- K O	0,401
X1.5	<-- K O	0,226
X1.6	<-- K O	0,156
X2.6	<-- BUD_KERJA	0,146
X2.5	<-- BUD_KERJA	-0,768
X2.4	<-- BUD_KERJA	-0,498
X2.3	<-- BUD_KERJA	0,018
X2.2	<-- BUD_KERJA	0,087
X2.1	<-- BUD_KERJA	0,028

X3.5	<--	STRAT_KOMP	0,209
X3.4	<--	STRAT_KOMP	-0,079
X3.3	<--	STRAT_KOMP	0,018
X3.2	<--	STRAT_KOMP	0,219
X3.1	<--	STRAT_KOMP	0,257
X3.7	<--	STRAT_KOMP	0,7
X2.7	<--	BUD_KERJA	0,135
X2.8	<--	BUD_KERJA	0,126
X2.9	<--	BUD_KERJA	0,036
X2.10	<--	BUD_KERJA	0,131
X4.5	<--	PEA	0,131
X4.4	<--	PEA	-0,126
X4.3	<--	PEA	-0,123
X4.2	<--	PEA	0,925
X4.1	<--	PEA	0,867
Y1.1	<--	MOTIVASI	0,684
Y1.2	<--	MOTIVASI	0,892
Y1.3	<--	MOTIVASI	0,844
Y1.4	<--	MOTIVASI	0,639
Y1.5	<--	MOTIVASI	0,545
Y2.1	<--	KINERJA	0,551
Y2.2	<--	KINERJA	0,541
Y2.3	<--	KINERJA	0,667
Y2.4	<--	KINERJA	0,707
Y2.5	<--	KINERJA	0,731
Y2.6	<--	KINERJA	0,675
Y2.7	<--	KINERJA	0,606

Squared Multiple Correlations

IRPERPUS TAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA			Estimate
		MOTIVASI	0,241
		KINERJA	0,718
		Y2.7	0,367
		Y2.6	0,456
		Y2.5	0,534
		Y2.4	0,5
		Y2.3	0,444
		Y2.2	0,293
		Y2.1	0,304
		Y1.5	0,297
		Y1.4	0,498
		Y1.3	0,712
		Y1.2	0,797
		Y1.1	0,468
		X4.1	0,752
		X4.2	0,856
		X4.3	0,015
		X4.4	0,016
		X4.5	0,017
		X2.10	0,017
		X2.9	0,001
		X2.8	0,016
		X2.7	0,018
		X3.7	0,49
		X3.1	0,066
		X3.2	0,048
		X3.3	0
		X3.4	0,006
		X3.5	0,044
		X3.6	0,527
		X2.1	0,001
		X2.2	0,007
		X2.3	0
		X2.4	0,248
		X2.5	0,589
		X2.6	0,021
		X1.6	0,024
		X1.5	0,051
		X1.4	0,161
		X1.3	0,555
		X1.2	0,94
		X1.1	0,706

Standardized Direct Effects Estimates

	PEA	STRAT_KOMP	BUD_KERJA	K O	MOTIVASI	KINERJA
MOTIVASI	0,096	0,125	0,453	0,102	0	0
KINERJA	0,143	0,478	0,22	0,089	0,486	0
Y2.7	0	0	0	0	0	0,606
Y2.6	0	0	0	0	0	0,675
Y2.5	0	0	0	0	0	0,731
Y2.4	0	0	0	0	0	0,707
Y2.3	0	0	0	0	0	0,667
Y2.2	0	0	0	0	0	0,541
Y2.1	0	0	0	0	0	0,551
Y1.5	0	0	0	0	0,545	0
Y1.4	0	0	0	0	0,639	0
Y1.3	0	0	0	0	0,844	0
Y1.2	0	0	0	0	0,892	0
Y1.1	0	0	0	0	0,684	0
X4.1	0,867	0	0	0	0	0
X4.2	0,925	0	0	0	0	0
X4.3	0,123	0	0	0	0	0
X4.4	-0,126	0	0	0	0	0
X4.5	0,131	0	0	0	0	0
X2.10	0	0	0,131	0	0	0
X2.9	0	0	0,036	0	0	0
X2.8	0	0	0,126	0	0	0
X2.7	0	0	0,135	0	0	0
X3.7	0	0,7	0	0	0	0
X3.1	0	0,257	0	0	0	0
X3.2	0	0,219	0	0	0	0
X3.3	0	0,018	0	0	0	0
X3.4	0	-0,079	0	0	0	0
X3.5	0	0,209	0	0	0	0
X3.6	0	0,726	0	0	0	0
X2.1	0	0	0,028	0	0	0
X2.2	0	0	0,087	0	0	0
X2.3	0	0	0,018	0	0	0
X2.4	0	0	-0,498	0	0	0
X2.5	0	0	-0,768	0	0	0
X2.6	0	0	0,146	0	0	0
X1.6	0	0	0	0,156	0	0
X1.5	0	0	0	0,226	0	0
X1.4	0	0	0	0,401	0	0
X1.3	0	0	0	0,745	0	0
X1.2	0	0	0	0,97	0	0
X1.1	0	0	0	0,84	0	0

Standardized Indirect Effects Estimates

	PEA	STRAT_KOMP	BUD_KERJA	K O	MOTIVASI	KINERJA
MOTIVASI	0	0	0	0	0	0
KINERJA	0,047	0,061	0,22	0,05	0	0
Y2.7	0,115	0,326	0,266	0,084	0,294	0
Y2.6	0,128	0,363	0,297	0,094	0,328	0
Y2.5	0,139	0,393	0,321	0,101	0,355	0
Y2.4	0,134	0,381	0,311	0,098	0,343	0
Y2.3	0,127	0,359	0,293	0,093	0,324	0
Y2.2	0,103	0,291	0,238	0,075	0,263	0
Y2.1	0,105	0,297	0,242	0,076	0,267	0
Y1.5	0,052	0,068	0,247	0,056	0	0
Y1.4	0,061	0,08	0,29	0,065	0	0
Y1.3	0,081	0,106	0,382	0,086	0	0
Y1.2	0,086	0,112	0,404	0,091	0	0
Y1.1	0,066	0,086	0,31	0,07	0	0
X4.1	0	0	0	0	0	0
X4.2	0	0	0	0	0	0
X4.3	0	0	0	0	0	0
X4.4	0	0	0	0	0	0
X4.5	0	0	0	0	0	0
X2.10	0	0	0	0	0	0
X2.9	0	0	0	0	0	0
X2.8	0	0	0	0	0	0
X2.7	0	0	0	0	0	0
X3.7	0	0	0	0	0	0
X3.1	0	0	0	0	0	0
X3.2	0	0	0	0	0	0
X3.3	0	0	0	0	0	0
X3.4	0	0	0	0	0	0
X3.5	0	0	0	0	0	0
X3.6	0	0	0	0	0	0
X2.1	0	0	0	0	0	0
X2.2	0	0	0	0	0	0
X2.3	0	0	0	0	0	0
X2.4	0	0	0	0	0	0
X2.5	0	0	0	0	0	0
X2.6	0	0	0	0	0	0
X1.6	0	0	0	0	0	0
X1.5	0	0	0	0	0	0
X1.4	0	0	0	0	0	0
X1.3	0	0	0	0	0	0
X1.2	0	0	0	0	0	0
X1.1	0	0	0	0	0	0

Standardized Total Effects Estimates

	PEA	STRAT_KOMP	BUD_KERJA	K O	MOTIVASI	KINERJA
MOTIVASI	0,096	0,125	0,453	0,102	0	0
KINERJA	0,19	0,538	0,44	0,139	0,486	0
Y2.7	0,115	0,326	0,266	0,084	0,294	0,606
Y2.6	0,128	0,363	0,297	0,094	0,328	0,675
Y2.5	0,139	0,393	0,321	0,101	0,355	0,731
Y2.4	0,134	0,381	0,311	0,098	0,343	0,707
Y2.3	0,127	0,359	0,293	0,093	0,324	0,667
Y2.2	0,103	0,291	0,238	0,075	0,263	0,541
Y2.1	0,105	0,297	0,242	0,076	0,267	0,551
Y1.5	0,052	0,068	0,247	0,056	0,545	0
Y1.4	0,061	0,08	0,29	0,065	0,639	0
Y1.3	0,081	0,106	0,382	0,086	0,844	0
Y1.2	0,086	0,112	0,404	0,091	0,892	0
Y1.1	0,066	0,086	0,31	0,07	0,684	0
X4.1	0,867	0	0	0	0	0
X4.2	0,925	0	0	0	0	0
X4.3	-0,123	0	0	0	0	0
X4.4	-0,126	0	0	0	0	0
X4.5	0,131	0	0	0	0	0
X2.10	0	0	0,131	0	0	0
X2.9	0	0	0,036	0	0	0
X2.8	0	0	0,126	0	0	0
X2.7	0	0	0,135	0	0	0
X3.7	0	0,7	0	0	0	0
X3.1	0	0,257	0	0	0	0
X3.2	0	0,219	0	0	0	0
X3.3	0	0,018	0	0	0	0
X3.4	0	-0,079	0	0	0	0
X3.5	0	0,209	0	0	0	0
X3.6	0	0,726	0	0	0	0
X2.1	0	0	0,028	0	0	0
X2.2	0	0	0,087	0	0	0
X2.3	0	0	0,018	0	0	0
X2.4	0	0	-0,498	0	0	0
X2.5	0	0	-0,768	0	0	0
X2.6	0	0	0,146	0	0	0
X1.6	0	0	0	0,156	0	0
X1.5	0	0	0	0,226	0	0
X1.4	0	0	0	0,401	0	0
X1.3	0	0	0	0,745	0	0
X1.2	0	0	0	0,97	0	0
X1.1	0	0	0	0,84	0	0

Modification Indices

Covariances:			M.I.	Par Change
d2.7	<-->	STRAT_KOMP	4,275	0,102
d2.4	<-->	PEA	5,928	-0,111
d1.6	<-->	PEA	4,256	0,089
d1.4	<-->	STRAT_KOMP	6,47	0,083
Variances:			M.I.	Par Change

Regression Weights:			M.I.	Par Change
Y2.7	<--	X3.4	4,988	0,364
Y2.7	<--	X2.1	4,473	0,359
Y2.6	<--	X1.1	4,193	0,299
Y2.5	<--	X1.1	6,221	-0,417
Y2.3	<--	Y2.2	4,279	0,16
Y1.5	<--	X2.6	4,902	-0,229
Y1.3	<--	X3.1	5,541	0,098
Y1.2	<--	STRAT_KOMP	4,032	-0,064
Y1.2	<--	X2.5	4,089	-0,118
X4.2	<--	Y2.7	4,754	0,084
X4.3	<--	OCE	4,449	-0,614
X4.3	<--	X4.4	6,292	0,24

Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	700,89	0	2194,452	CMIN
Degrees of freedom	679	0	780	DF
P	0,272		0	P
Number of parameters	144	820	40	NPAR
Discrepancy / df	1,032		2,813	CMINDF
RMR	0,037	0	0,096	RMR
GFI	0,783	1	0,421	GFI
Adjusted GFI	0,737		0,392	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0,648		0,401	PGFI
Normed fit index	0,681	1	0	NFI
Relative fit index	0,633		0	RFI
Incremental fit index	0,986	1	0	IFI
Tucker-Lewis index	0,982		0	TLI
Comparative fit index	0,985	1	0	CFI
Parsimony ratio	0,871	0	1	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0,592	0	0	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0,857	0	0	PCFI
Noncentrality parameter estimate	21,89	0	1414,452	NCP
NCP lower bound	0	0	1278,467	NCPLO
NCP upper bound	88,685	0	1558,037	NCPHI
FMIN	6,43	0	20,133	FMIN
F0	0,201	0	12,977	F0
F0 lower bound	0	0	11,729	F0LO
F0 upper bound	0,814	0	14,294	F0HI
RMSEA	0,017		0,129	RMSEA
RMSEA lower bound	0		0,123	RMSEALO
RMSEA upper bound	0,035		0,135	RMSEHI
P for test of close fit	1		0	PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)	988,89	1640	2274,452	AIC
Browne-Cudeck criterion	1162,537	2628,824	2322,688	BCC
Bayes information criterion	1908,958	6879,275	2530,027	BIC
Consistent AIC	1521,759	4674,394	2422,472	CAIC
Expected cross validation index	9,072	15,046	20,867	ECVI
ECVI lower bound	8,872	15,046	19,619	ECVILO
ECVI upper bound	9,685	15,046	22,184	ECVIHI
MECVI	10,665	24,118	21,309	MECVI
Hoelter .05 index	116		43	HFIVE
Hoelter .01 index	120		44	HONE

LAMPIRAN 4

DAFTAR SAMPEL KOPERASI

Lampiran 5

DAFTAR NAMA KOPERASI
YANG DIAMBIL SAMPEL PENELITIAN

NO	NAMA KOPERASI	BADAN HUKUM		TANGGAL	JALAN	ALAMAT	KECAMATAN	KRTW	JUMILAH			
		NOMOR							MINJR	AGGT	POBB	
	1. KOTA SAMARINDA											
1	KOPKAR AGHATIS SATU DELAPAN DELAPAN	1222/BH/XXV/11/1985		24/08/1985	PT. DAYAK BESAR COY II		SEI KUNJANG	5	1	213	5	
2	KOPKAR BANK DAGANG NEGARA	3895/BH/XXV/11/1971		02/02/1971	JL. PANGJIMA BATUR		S PINANG LUAR	5	1	90	3	
3	KOPKAR BAPINDO	1383/BH/XXV/11/1993		27/07/1993	JL. KESUMA BANGSA BANK BAPINDO		S PINANG LUAR	5	1	145	3	
4	KOPKAR BARITO JAYA	1126/BH/XXV/11/1990		23/04/1990	PT. BARITO PASIFIC		SDA UTARA	5	1	147	3	
5	KOPKAR BATARA MAHAKAM	022/BH/XXV/17/11/1998		25/03/1998	JL. MARTADINATA NO.1		TELUK LERONG ILIR	5	1	142	5	
6	KOPKAR BHAKTI SENTOSA	1423/BH/XXV/11/1984		24/03/1984	JL. SENTOSA NO.16		SEI PINANG DALAM	5	1	141	5	
7	KOPKAR BRI	77/PADKOK.17.5/1999		30/01/1999	JL. GAJAH MADA NO. 1		S PINANG LUAR	5	1	85	5	
8	KOPKAR DANAMON	55/BH/XXV/17.5/1998		25/11/1998	JL. JEND. SUDIRMAN NO.31		BUGIS	5	1	69	5	
9	KOPKAR DAYA CIPTA MANDIRI	42/BH/XXV/17.5/1998		11/03/1998	JL. GAJAH MADA NO.19		PASAR PADI	5	1	40	3	
10	KOPKAR DHARMA SELAHTERA	1388/BH/XXV/11/1993		18/10/1993	JL. P. HIGAYATULLAH NO.50		PASAR PADI	5	2	175	5	
11	KOPKAR DROK	353/BH/XXV/17.5/2000		05/02/2000	JL. KESUMA BANGSA		BUGIS	5	1	141	5	
12	KOPKAR ESTIKA DAYA	07/BH/XXV/17/11/1998		28/03/1998	JL. PULAU IRIAN		KARANG MUMUS	5	1	148	5	
13	KOPKAR HARTATI JAYA PLYWOOD	1214/BH/XXV/17/11/1998		01/10/1991	PT. HARTATI JAYA PLYWOOD		LOA BAKUNG	SEI KUNJANG	5	1	112	4
14	KOPKAR INHUTANI	851/BH/XXV/17/11/1998		18/12/1998	JL. SLAMET RIYADI		LOA BAKUNG	SDA ULU	5	1	243	5
15	KOPKAR KALI MANIS	616/BH/15		24/08/1981	PT. KALI MANIS		SDA	SDA ILIR	5	1	79	4
16	KOPKAR KARYA BHAKTI	1044/BH/XXV/17/11/1997		28/01/1997	PT. SANGKULIRANG BAKTI MANGKULUENANG		MANGKULUENANG	PALARAN	5	1	270	5
17	KOPKAR KARYA KUKMI	1019/BH/17		15/03/1998	JL. PAHLAWAN NO.01		SIDOCADI	SDA ULU	5	1	54	3
18	KOPKAR KOWAPI	1307/BH/XXV/17/11/1997		09/07/1992	PT. MELARI TIMBER DESA LOA BUJAH		LOA BUJAH	SEI KUNJANG	7	2	584	4
19	KOPKAR KUKMI	561/BH/15		15/03/1988	JL. PAHLAWAN I		SIDOCADI	SDA ULU	5	1	53	5
20	KOPKAR LAMNA HARITA INDONESIA SELAHTERA	1033/BH/XXV/17/11/1997		05/05/2003	MALL LEMBUSAWANA BLOK C.20-C.21		GN KELUA	SDA ULU	5	1	45	3
21	KOPKAR LESTARI SUMALINDO	1033/BH/XXV/17/11/1997		30/04/1988	PT. SUMALINDO		LOA JANAN	SDA ULU	5	2	758	5
22	KOPKAR MAHAKAM JAYA	1167/BH/XXV/17/11/1997		02/12/1997	JL. TENGGAWANG		SDA ULU	SDA ULU	5	1	65	3
23	KOPKAR MANGKULUENANG	1644/KWK/PADV/11/1985		28/11/1990	PT. BEGARA TIMBER		SEI KUNJANG	SDA ULU	8	1	432	4
24	KOPKAR MERPATI POS	785/BH/15		19/08/1996	JL. GAJAH MADA KTR. POS & GIRO		PASAR PADI	SDA ULU	5	1	48	3
25	KOPKAR MKT GROUP	354/BH/XXV/17/11/1996		31/01/1994	DESA BUKUAN		PALARAN	SDA SBRG	5	1	47	3
26	KOPKAR PEMBANGUNAN	3916/BH/XXV/17/11/1996		11/07/1996	PLN. SAMARINDA		KAMPUNG JAWA	SDA ULU	8	1	73	3
27	KOPKAR PERINTIS	1163/BH/XXV/17/11/1996		01/02/1991	JL. PELABUHAN		PELABUHAN	SDA ILIR	8	1	52	3
28	KOPKAR PESUT LESTARI	1328/BH/XXV/17/11/1992		27/11/1990	JL. PAHLAWAN		SIDOCADI	SDA ULU	7	1	75	5
29	KOPKAR PORODISA	1196/BH/XXV/17/11/1991		12/05/1992	JL. P. ANTASARI PT. PORODOSA		SEI KUNJANG	SDA ULU	5	1	42	4
30	KOPKAR PT. CAKRAM UTAMA JAYA	1196/BH/XXV/17/11/1991		18/06/1991	JL. DESA RAWA MAKUR		PALARAN	SDA ULU	7	1	65	4
31	KOPKAR RIMBA KENCANA	1452/BH/XXV/17/11/1994		10/10/1994	JL. NIAGA SELATAN F.23 PT. OTIP		PELABUHAN	SDA ILIR	5	1	48	4
32	KOPKAR RODA MAS	1358/BH/XXV/17/11/1991		04/05/1993	JL. P. ANTASARI		SEI KUNJANG	SDA ULU	7	1	50	5
33	KOPKAR RUMAH BAKIT ISLAM KOPKARIS	1241/BH/XXV/17/11/1991		14/12/1991	JL. GURAMI		SEILUI	SDA ILIR	8	1	70	3
34	KOPKAR SANTI MURNI	1217/BH/XXV/17/11/1996		12/10/1996	JL. LUMBA-LUMBA		SEILUI	SDA ILIR	15	1	831	5
35	KOPKAR WANA RIMBA KENCANA	1010/BH/XXV/17/11/1991		25/08/1991	LOA KUMBAR		LOA KUMBAR	PALARAN	5	1	139	3
36	KOPMA LAMUL	1012/BH/XXV/17/11/1996		20/12/1996	JL. BARUNG TONGKOK GN. KELUA		SEMPAJA	SDA ILIR	6	2	5720	5
37	KUD. KEMARTIA	21/PADKOK.17.5/1998		17/09/1998	JL. RAYA SDA-BONTANG		SEI SIRING	SDA UTARA	5	1	112	3

2. KOTA BALIKPAPAN

38	KUD AKBAR	63/PAD/1986	27/02/1986	J. LETJEN SUPRATNO	BALIKPAPAN TENGAH	SEPINGGAN	22	1	1.525	3
39	KOPWAN PATRA	1057/ABH/17	13/02/1996	J. YOS SUDARSO/PRAPATAN	BALIKPAPAN BARAT	PRAPATAN	13	1	1.276	4
40	KOPWAN KONTAPURA	1433/ABH/XXVI	13/02/1995	PERHUBUNGAN UDARA BEPINGGAN	BALIKPAPAN TIMUR	SEPINGGAN	53	1	183	3
41	KSP BINA USAHA	08/BJ/UPAD/96	20/11/1996	J. S. PARMAN	BALIKPAPAN TENGAH	KARANGREJO	59	4	330	3
42	KOPKAR ANGKASA PURA	15/BJ/UPAD/95	08/12/1995	J. MARISMA R. ISWAYUDI	BALIKPAPAN TIMUR	SEPINGGAN	67	1	420	3
43	KOPKAR LINA	1114/BJ/UPAD/96	20/07/1995	J. JEND. SUDIRMAN	BALIKPAPAN SELATAN	KLANDASAN ULU	25	1	175	3
44	KOPKAR PALAPA 85 TOTAL	86/PAD/1996	12/05/1996	J. LONG IKIS	BALIKPAPAN SELATAN	PRAPATAN	28	4	875	3
45	KOPKAR PATRA DHARMA	72/BJ/UPAD/96	05/03/1996	J. WILKIN III PANORAMA	BALIKPAPAN SELATAN	PANORAMA	5	1	21	3
46	KOPKAR TELKOM	121/PAD/1996	10/06/1996	J. RINGROAD	BALIKPAPAN SELATAN	KP DAMAI	368	5	514	3
47	KOPKAR TIRTA BAHARI	168/PAD/1996	21/08/1996	J. YOS SUDARSO/PRAPATAN	BALIKPAPAN SELATAN	PRAPATAN	16	2	182	3
48	KOPKAR KOPBEI	162/PAD/1996	19/08/1996	J. JEND. SUDIRMAN	BALIKPAPAN SELATAN	KLANDASAN ULU	7	1	85	4
49	KOPKAR TIRTA DAMAI	73/BJ/UPAD/96	06/03/1996	J. MARTADINATA	BALIKPAPAN TENGAH	KLANDASAN ULU	37	1	346	3
50	KOPKAR MUTIARA 83"	32/BJ/UPAD/96	15/02/1996	J. JEND. SUDIRMAN	BALIKPAPAN SELATAN	KLANDASAN ULU	82	4	746	3
51	KOPKAR BINA KARLISNA	1436/BJ/XXVI/94	18/08/1994	J. RINGROAD III	BALIKPAPAN TIMUR	KP DAMAI	15	3	154	3
52	KOPKAR RESTU IBU	1465/BJ/XXVI	10/01/1995	J. JEND. A. YANI	BALIKPAPAN TENGAH	GN SARI ILIR	13	1	82	3
53	KOWAPI	823/PAD/96	13/02/1996	J. JEND. SUDIRMAN	BALIKPAPAN SELATAN	KP DAMAI	8	1	86	3
54	KOKARASA	102/BJ/MDK.17.61V/99	30/04/1999	J. MARISMA R. ISWAYUDI	BALIKPAPAN TIMUR	SEPINGGAN	8	1	430	3
55	PRIMA MAHAKAM	42/BJ/VI/96	02/07/1996	J. JEND. SUDIRMAN	BALIKPAPAN SELATAN	PRAPATAN	8	1	807	4
56	KUD KARYA BERSAMA	61/PAD/1996	27/02/1996	J. MULAWARMIN	BALIKPAPAN TIMUR	LAMARU	5	1	345	4
57	KOP BANGUN SEJAHTERA	1128/BJ/XXVI/90	14/05/1990	J. YOS SUDARSO/PRAPATAN	BALIKPAPAN SELATAN	PRAPATAN	5	1	870	3
58	KOPKAR DWIMA KARYA	33/BJ/UPAD/96	15/02/1996	J. YOS SUDARSO/PRAPATAN	BALIKPAPAN BARAT	KARIANGAU	5	1	1019	3
59	KOPKAR HABEKA '98"	1101/BJ/UPAD/99	04/01/1999	J. JEND. A. YANI	BALIKPAPAN SELATAN	KLANDASAN ILIR	5	1	830	3
60	KOPKAR KARYA SAMUDRA	39/BJ/UPAD/96	16/02/1996	J. YOS SUDARSO	BALIKPAPAN SELATAN	PRAPATAN	6	1	212	3
61	KOPKAR PATRA MEDIKA	68/BJ/XX/96	09/10/1996	J. JEND. SUDIRMAN	BALIKPAPAN SELATAN	PRAPATAN	6	1	800	3
62	KOPKAR BAHITERA MANDIRI	78/BJ/XXWK.17/86	12/12/1986	J. JEND. SUDIRMAN	BALIKPAPAN SELATAN	KLANDASAN ILIR	6	1	660	3
63	KOPKAR KOPSIKITA	27/BJ/XXWK.17/87	07/08/1987	J. MARISMA R. ISWAYUDI	BALIKPAPAN TIMUR	SEPINGGAN	5	1	430	3
64	KOKARAMA	59/BJ/XXWK.17/87	29/09/1987	J. APT. PRANOTO	BALIKPAPAN SELATAN	KLANDASAN ULU	5	1	80	3
65	KOPKAR ARLANGGA	23/BJ/MDK.17.61X/98	28/10/1998	J. KAPT. TENDEAN	BALIKPAPAN BARAT	MARGASARI	5	1	41	4
66	KOPKAR SOCUFINDO	21/BJ/MDK.17.61X/98	28/12/1998	J. A. YANI	BALIKPAPAN TENGAH	KLANDASAN	5	1	54	4
67	KPN BERIMAN	77/BJ/UPAD/96	02/05/1996	J. KAPT. TENDEAN	BALIKPAPAN BARAT	GN SARI ILIR	6	1	720	3

3. KOTA BONTANG									
68	KOPKAR PT. PKT	85/8B-HPADKWK.17/10/96	10/03/1998	KOMPLEK PUPUK KALTIM	BONTANG	BONTANG	99	1	2.438
69	KOPKAR PT. KIE	160/8B-HPADKWK.17/11/97	20/07/1997	KOMPLEK PUPUK KALTIM	BONTANG	BONTANG	44	1	139
70	KOPKAR PT. KMBU	172/8B-HPADKWK.17/11/97	02/08/1997	KOMPLEK PUPUK KALTIM	BONTANG	BONTANG	9	1	106
71	KOPKAR UPFT PKT	33/8B-KWK.17/11/96	04/06/1998	KOMPLEK PUPUK KALTIM	BONTANG	BONTANG	7	1	127
72	KUD KARYA BERSAMA	64/3B-KWK.17/11/96	13/12/1998	BONTANG BARU	BONTANG	BONTANG	10	1	806
73	KUD HIDUP BARU	20/8B-HPADKWK.17/11/96	13/02/1998	J. W.R. SUPRATMAN	BONTANG	BONTANG	5	1	986
74	KOPKARA MULIA	43/8B-KWK.17/11/98	14/07/1998	J. HASANUDDIN	BONTANG	BONTANG	29	1	4.824
75	KOPKAR RS PKT	134/3B-HPADKWK.17/11/97	27/01/1997	KOMPLEK PUPUK KALTIM	BONTANG	BONTANG	57	1	238
76	KOPKAR YPK	124/8B-HPADKWK.17/11/97	27/01/1997	KOMPLEK PUPUK KALTIM	BONTANG	BONTANG	24	1	258
77	KUKINDO	10/8B-KWK.17/11/98	27/03/1998	BONTANG KUALA	BONTANG	BONTANG	15	1	752
78	KPN MAHOIRI SMK I	88/8B-KWK.17/11/97	05/11/1997	J. PUPUK RAYA	BONTANG	BONTANG	6	1	153
79	KSP SENTOSA ABADI	36/518.31B-UTAR.3/1/99	05/11/1997	J. SUTAN SYAHRIR	BONTANG	BONTANG	28	1	120

4. KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA									
80	KUD BERINGIN MULIA	70/518.31B-PADITAR.31/11/1998	12/03/1998	SIDOMULYO	TABANG	TABANG	7	1	188
81	KUD PUTRA DAERAH	74/8B-HPADKWK.17/11/1996	23/06/1998	UMAO ULUNG	TABANG	TABANG	7	1	160
82	KOPKUTKARYA USAHA	190/518.31B-UTAR.30/12/2000	27/08/2000	LONG BELEH HALOO	KEMBANG JANGGUT	TABANG	5	1	283
83	KOPINKRA SINAR MAKMUR	24/518.31B-UTAR.3/1/98	08/01/1998	KOTA BANGUN ULU	KOTA BANGUN	TABANG	9	1	078
84	KOPTAN HARAPAN ETAM	95/518.31B-UTAR.30/11/1999	28/07/1998	KEDANG IPIL	KOTA BANGUN	KOTA BANGUN	5	1	26
85	KUD MUKA TAMA	99/8B-HPADKWK.17/11/1996	10/05/1998	SIDU MUKTI	MUARA KAMAN	M. KAMAN	11	1	683
86	KUD ULIN JAYA	55/518.31B-PADITAR.30/11/1998	15/08/1998	SEBULU ULU	SEBULU	SEBULU	8	1	248
87	KOPKUN SAWIT MITRA USAHA	31/518.31B-UTAR.30/11/1999	30/01/1998	GIRI AGUNG	SEBULU	SEBULU	9	1	4628
88	KUD CAHAYA TANI	687/8B-HPADKWK.17/11/1996	11/08/1998	SEGHAN	SEBULU	SEBULU	5	1	260
89	KOPKUN TANI SAWIT SEMARAK	34/518.31B-UTAR.30/11/1999	30/01/1998	MANUNGAL JAYA	SEBULU	SEBULU	5	1	188
90	KOPABRI PRIMKOPAD 0506	398/8B-15/11/1973	10/10/1973	ITIMBAU	TENGARONG	TENGARONG	6	1	459
91	KOPKAR TIRTA MAHAKAM	138/8B-HPADKWK.17/11/1997	28/01/1987	PANJI	TENGARONG	TENGARONG	9	2	275
92	KSP SENTOSA ABADI	38/518.31B-UTAR.30/11/1999	05/02/1998	PANJI	TENGARONG	TENGARONG	62	5	400

8. KABUPATEN PASIR

93	KOPBUN BENUA KELUANG LOLO	11/8H-KDK 17 2/II/99	06/02/1999	OS KELUANG LOLO	KUARO	5	1	168	4
94	KUD SUMBER MAKMUR	1188/BH-HPADKKW 17X/II/96	26/12/1996	PIR RANGAN BARAT 2	KUARO	5	1	239	4
95	KSP BETITIT BARA LESTARI	120/BH-KDK 17 2X/II/2000	27/12/2000	KUARO	KUARO	6	1	153	4
98	KUD BUMI SUBUR	1272/BH-XV/II/92	01/07/1992	PIR MOQANG	KUARO	5	1	139	4
97	KSP MARIES UTAMA	43/BH-V17 2/II/96	21/06/1996	KELUANG LOLO	KUARO	6	1	185	4
99	KOPONTREN AL FATAH	51/BH-V17 2/II/99	02/08/1999	KUARO	KUARO	5	1	162	4
98	KOPBUN PASIR MULIA SEJAHTERA	52/BH-KDK 17 2/II/II/99	02/08/1999	SENDELEY	KUARO	5	1	154	4

9. KABUPATEN BERAU

100	KUD TUNAS MEKAR	177/BE-KDK 17	06/03/1996	MERAPUR	KELAY	6	1	57	3
101	KOPTAN BENUA SANGGAM	20/BH-HPKK-KBR/2001	08/11/2001	TG PERENGAT	SAMBALUNG	5	1	63	4
102	KUD MARGA ANGGUNG	107/BH-HPAD/96	03/09/1996	BURMARING	TALISAYAN	5	1	227	4
103	KOPTRANS	80/BH-HPAD/96	26/03/1996	TANJUNG REDEP	TANJUNG REDEP	5	1	425	4
104	KPN SEJAHTERA	24/BH-HPAD/96	12/02/1996	TANJUNG REDEP	TANJUNG REDEP	5	1	365	4
105	KOPKAR LIBRA	1485/BH-HPAD/95	27/03/1995	TANJUNG REDEP	TANJUNG REDEP	5	1	269	4
106	KOPKAR SUCI MAMPIR	12/BH-HPKK-KBR	19/07/2001	TANJUNG REDEP	TANJUNG REDEP	5	1	206	4

7. KABUPATEN BULUNGKANG

107	KOPTAN DANGAN TAKA	143/BH-KDK 17 3X/II/2000	08/07/2000	TANAH MERAH	BUNYU	5	1	279	4
108	KOPTAN PUTRA SAMBLANGAN JAYA	154/BH-KDK 17 3X/II/2000	10/05/2000	TANAH MERAH	BUNYU	5	1	254	3

8. KOTA TARAKAN

109	KOPKAR IDEC	935/BH-XV/II/1994	17/10/1994	TARAKAN TIMUR	TARAKAN	5	1	108	4
110	KOPKAR INTRACA	181/BH-HPADKKW 17/II/II/96	27/08/1996	TARAKAN UTARA	TARAKAN	5	1	115	3

LAMPIRAN 5

PDRB KALTIM

TAHUN 2000-2003

**PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO ATAS DASAR
HARGA KONSTAN 1993 MENURUT LAPANGAN USAHA (002.027.2010 000 Rp)
Gross Domestic Regional Product at Constan 1993 Prices 8.314.944
by Industrial Origin Products (000 000 Rps) 7.685.916
2000 – 2003**

Lapangan Usaha/ <i>Industrial Origin</i>	2000	2001	2002 *	2003*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Pertanian <i>Agriculture</i>	1.789.307	1.886.857	2.005.397	2.041.083
2. Pertambangan <i>Mining and Quarrying</i>	6.964.590	7.351.810	8.025.055	8.314.944
3. Industri Pengolahan <i>Manufacturing Industries</i>	7.467.478	7.821.634	7.749.345	7.685.916
4. Listrik, Gas & Air Bersih <i>Electricity, Gas and Water Supply</i>	84.247	97.991	103.046	112.094
5. Bangunan <i>Construction</i>	594.929	667.498	726.742	797.551
6. Perdagangan, Hotel & Restoran <i>Trade, Hotels, and Restaurant</i>	1.989.468	2.031.563	2.109.079	2.222.429
7. Pengangkutan & Komunikasi <i>Transportation and Communication</i>	2.348.509	2.455.700	2.612.788	2.716.576
8. Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan <i>Financial Leasing and Business Service</i>	599.743	635.978	669.847	706.695
9. Jasa-jasa/ <i>Services</i>	545.698	564.516	591.238	628.711
PDRB/Gross Domestic Regional Product	22.381.968	23.513.547	24.592.530	25.225.998
PDRB @/Gross Domestic Regional Product@	11.966.068	12.857.127	13.793.840	14.447.511

Keterangan : @ Tanpa minyak, Gas dan Hasil-hasilnya (Migas)
Note : @ Without Oil, Gas and It's Products
Sumber : Badan Pusat Statistik Propinsi Kalimantan Timur
Source : BPS-Statistics of Kalimantan Timur Province.

**LAJU PERTUMBUHAN PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO ATAS
DASAR HARGA KONSTAN 1993 MENURUT LAPANGAN USAHA (%)**
*Growth Rate of Gross Domestic Regional Product at Constan Prices 1993
by Industrial Origin (%)*
2000 – 2003

Lapangan Usaha <i>Industrial Origin</i>	2000	2001	2002 ¹	2003*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pertanian <i>Agriculture</i>	2,53	5,45	6,28	1,78
Pertambangan <i>Mining and Quarrying</i>	2,77	5,56	9,16	3,61
Industri Pengolahan <i>Manufacturing Industries</i>	6,21	4,74	(0,92)	(0,82)
Listrik, Gas & Air Bersih/ <i>Electricity, Gas and Water Supply</i>	11,38	16,32	5,16	8,78
Bangunan <i>Construction</i>	4,89	12,20	8,88	9,74
Perdagangan, Hotel & Restoran <i>Trade, Hotels, and Restaurant</i>	1,48	2,12	3,82	5,37
Pengangkutan & Komunikasi <i>Transportation and Communication</i>	4,02	4,56	6,40	3,97
Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan <i>Financial Leasing and Business Service</i>	3,61	6,04	5,33	5,50
Jasa-jasa/ <i>Services</i>	3,62	3,45	4,73	6,34
DRB/ <i>Gross Domestic Regional Product</i>	4,02	5,05	4,59	2,58
DRB @/ <i>Gross Domestic Regional Product@</i>	3,30	7,45	7,29	4,74

Keterangan : @ Tanpa minyak, Gas dan Hasil-hasilnya (Migas)

Note : @ Without Oil, Gas and It's Products

Sumber : Badan Pusat Statistik Propinsi Kalimantan Timur

Source : BPS-Statistics of Kalimantan Timur Province.

**PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO ATAS DASAR HARGA BERLAKU
MENURUT LAPANGAN USAHA (000 000 Rp)**

*Gross Domestic Regional Product at Current Prices by Industrial Origin (000 000 Rps)
2000 – 2003*

Lapangan Usaha <i>Industrial Origin</i>	2000	2001	2002 '	2003*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
. Pertanian <i>Agriculture</i>	4.634.364	5.194.855	5.863.089	6.502.889
. Pertambangan <i>Mining and Quarrying</i>	25.118.848	28.378.848	31.407.766	35.121.887
. Industri Pengolahan <i>Manufacturing Industries</i>	33.292.126	38.350.585	35.986.388	38.093.376
. Listrik, Gas & Air Bersih <i>Electricity, Gas and Water Supply</i>	143.964	181.691	219.921	298.566
. Bangunan <i>Construction</i>	1.395.631	1.733.227	1.966.318	2.206.282
. Perdagangan, Hotel & Restoran <i>Trade, Hotels, and Restaurant</i>	4.389.401	5.270.435	6.123.127	6.747.857
. Pengangkutan & Komunikasi <i>Transportation and Communication</i>	4.173.338	4.584.606	5.389.957	5.909.643
. Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan <i>Financial Leasing and Business Service</i>	965.760	1.111.364	1.228.979	1.382.397
. Jasa-jasa/Services	900.027	1.219.148	1.838.147	2.165.734
DRB/Gross Domestic regional Product	75.013.458	86.024.758	90.023.691	98.428.632
DRB (@)Gross Domestic regional Product@	26.334.157	32.232.449	38.089.393	42.331.935

Keterangan : @ Tanpa minyak, Gas dan Hasil-hasilnya (Migas)

Note : @ Without Oil, Gas and It's Products

Sumber : Badan Pusat Statistik Propinsi Kalimantan Timur

Source : BPS-Statistics of Kalimantan Timur Province.

IRPERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
BANYAKNYA PENDUDUK DAN RUMAHTANGGA
MENURUT KABUPATEN/KOTA
Population and Households by Regency/Municipality
2001 – 2003

Kabupaten/ Kota <i>Regency/ Municipality</i>	Penduduk <i>Population</i>			Rumah tangga <i>Household</i>			Rata-rata Anggota RT <i>Average Member Household</i>		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1. Pasir	273.495	169.932	172.845	70.112	72.156	40.560	4,08	2,36	4,26
2. Kutai Barat	139.407	142.136	143.664	37.570	38.803	31.505	3,91	3,66	4,56
3. Kutai	432.344	445.362	480.499	112.640	115.867	108.988	3,95	3,84	4,41
4. Kutai Timur	151.823	158.680	163.549	42.528	45.003	38.312	3,6	3,53	4,27
5. Berau	123.974	130.988	133.386	31.353	33.279	28.888	4,45	3,94	4,62
6. Malinau	37.237	38.400	46.694	8.426	8.758	8.456	4,23	4,38	5,52
7. Bulungan	84.438	86.022	94.564	20.643	21.151	20.234	4,19	4,07	4,67
8. Nunukan	82.469	85.119	104.112	18.464	19.139	19.234	4,53	4,45	5,41
9. Penajam PU	-	111.743	113.659	-	-	26.672	-	-	4,26
10. Balikpapan	412.045	421.330	428.819	101.856	104.464	98.511	3,9	4,03	4,35
11. Samarinda	531.912	544.044	561.471	137.504	141.906	129.571	4,33	3,83	4,33
12. Tarakan	118.668	119.220	148.319	27.968	27.582	29.142	4,44	4,32	5,09
13. Bontang	106.813	105.696	113.270	28.000	29.555	25.663	3,94	3,58	4,41
Jumlah Total	2.494.625	2.558.672	2.704.851	637.064	657.663	605.873	4,09	3,83	4,46

Sumber : Badan Pusat Statistik Propinsi Kalimantan Timur.

Source : BPS-Statistics of Kalimantan Timur Province