

**ANALISIS STRATEGI FUNGSIONAL TENTANG PENGARUH
KOMITMEN DAN PARTISIPASI ANGGOTA TERHADAP
KINERJA KOPERASI PEMERINTAH
(Studi Kasus Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI)**

Annie Martina Redjeki¹, Bambang Purwoko², Antonius Widyatama Sumarlin³

¹ Kementerian Sosial RI

² Manajemen Strategik, Universitas Pancasila

³Manajemen Strategik, Universitas Pancasila

¹annie@gmail.com

ABSTRACT

Indonesia's Cooperative is a basically a legal organization that manages the funds of its members to be put into a good use that caters the needs of the members. This type of organization is a common practice in Indonesia and can be formed by either mandatory or voluntary membership. This paper investigates the strategic management issues of cooperative that consists of mandatory members because the common practice of this organization only relies on earnings from yields of bank savings / investments and lendings of its members. Questions often raised from this basic activities are whether the cooperative can elevate its portfolios more into non-financial businesses that bear higher yield earnings. In an attempt to answer the preceding, a cooperative set up by the government employees of Ministry of Social Affair is depicted for the object of study. There were 241 workers were stratifiedly sampled in accordance to their civil servant ranks. The distributed questionnaires covered the issues of how member's commitment and member's participation affect the cooperative's performances. The indicative results suggest that the commitment of cooperative members can only be increased by members' participation in order to affect the performance of an organization.

Keywords: *Commitment Members, Members Participation, Cooperative Business Performance*

ABSTRAK

Koperasi di Indonesia pada dasarnya merupakan sebuah organisasi hukum yang mengelola dana dari para anggotanya yang digunakan untuk melayani kebutuhan anggota. Jenis organisasi merupakan praktik yang umum ada di Indonesia dan dapat dibentuk atas dasar keanggotaan yang wajib atau sukarela. Penelitian ini membahas mengenai isu-isu manajemen strategis koperasi, yaitu apakah koperasi dapat meningkatkan portofolionya lebih ke bisnis non-keuangan yang menanggung imbal hasil yang lebih tinggi. Objek penelitian ini adalah koperasi yang didirikan oleh pegawai pemerintah dari Kementerian Sosial RI. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 241 orang dengan menggunakan metode *stratified sampling*. Kuesioner yang didistribusikan meliputi isu-isu tentang bagaimana komitmen anggota dan partisipasi anggota ini mempengaruhi kinerja koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen anggota koperasi hanya dapat ditingkatkan dengan partisipasi anggota dalam rangka mempengaruhi kinerja organisasi.

Kata kunci: Komitmen Anggota, Partisipasi Anggota, Kinerja Koperasi Usaha

Latar Belakang

Koperasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari pembangunan kesejahteraan sosial. Undang-Undang Dasar menempatkan koperasi sebagai soko guru perekonomian Indonesia. Menurut Undang-undang No 25 tahun 1992 pasal 1 ayat 1 tentang perkoperasian, disebutkan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Koperasi mempunyai peran penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat serta mewujudkan kehidupan demokrasi yang mempunyai ciri-ciri yaitu kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan. Atas dasar tersebut, koperasi sebagai organisasi ekonomi dan sosial berusaha meningkatkan kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat sekitarnya, serta memberikan sumbangan mendasar kepada pembangunan dan pertumbuhan sosial ekonomi. Oleh karena itu, keberhasilan koperasi sangat penting bagi laju pertumbuhan ekonomi bangsa Indonesia.

Keberhasilan koperasi ditunjukkan dengan kinerja usaha yang baik. Indikator kinerja usaha koperasi dilihat dari peningkatan ukuran kuantitas asset usaha, jasa, pendapatan, sisa hasil usaha (SHU), simpan pinjam, kekayaan, modal sendiri (Mutis, 1992). Secara umum, variabel kinerja koperasi diukur untuk melihat perkembangan atau pertumbuhan (*growth*). Partisipasi anggota koperasi dapat diwujudkan dalam bentuk tertibnya anggota dalam membayar simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela, berbelanja di toko koperasi, menghadiri rapat anggota koperasi serta memberikan kritik dan saran dapat membangun perkembangan koperasi. Adanya partisipasi yang aktif dari anggota koperasi diharapkan akan meningkatkan kinerja koperasi. Partisipasi dibutuhkan untuk mengurangi kinerja yang buruk, mencegah penyimpangan dan membuat pemimpin koperasi bertanggungjawab (Ropke, 2003).

Partisipasi anggota merupakan unsur utama dalam memacu kegiatan dan untuk mempertahankan ikatan pemersatu di dalam koperasi (Mutis, 1992). Partisipasi anggota koperasi dapat dilihat dari keaktifan anggota dalam modal, memberikan pendapat di dalam maupun di luar rapat serta keaktifan dalam melakukan transaksi dalam kegiatan usaha yang diusahakan oleh koperasi tersebut. Semakin banyak dan aktif anggota sebuah koperasi maka semakin besar peluang koperasi tersebut untuk berkembang dan maju, sehingga dapat bersaing dengan badan usaha lain. Selain partisipasi anggota, komitmen merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja usaha koperasi. Komitmen yang tinggi akan ditunjukkan dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari koperasi. Komitmen anggota koperasi berkaitan dengan partisipasi anggota koperasi yang diharapkan mampu menciptakan kinerja usaha koperasi yang baik.

Identifikasi Masalah

Selama periode tahun 2012 sampai dengan 2014 kinerja keuangan Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI mengalami penurunan. Hal ini sesuai dengan data dalam Laporan Pengurus Koperasi yang disampaikan dalam Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2014. Penurunan SHU koperasi seperti ditunjukkan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Perbandingan Sisa Hasil Usaha Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI Tahun Buku 2012-2014

No	Unit Usaha	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014
1	Simpan Pinjam	1,509,907,308	1,687,672,996	1,738,593,298
2	Toko/Konsumen	852,926,335	846,326,271	870,334,749
3	Rekanan	27,175,000	10,045,000	2,692,290
4	Property	-2,552,000	614,000	42,264,582
5	Kantin/Pujasera	26,679,000	56,358,000	78,264,070
6	Shiatsu	8,481,000	10,714,000	20,884,250
7	Sekretariat	-1,040,263,581	-1,305,384,801	-1,956,159,491
	Jumlah	1,382,353,062	1,306,345,466	796,873,748

Sumber : Data Internal dan Diolah

Dari tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa nilai SHU tiga tahun berturut-turut mengalami penurunan yang cukup signifikan dan adanya peningkatan biaya di sekretariat. Disamping penurunan pencapaian Sisa Hasil Usaha, terdapat kondisi bahwa belum seluruh anggota ikut berpartisipasi aktif melalui keterlibatan dalam perencanaan program pada saat rapat anggota, aktif berbelanja dan menggunakan jasa koperasi lainnya serta menyimpan untuk penambahan modal Koperasi. Dari keseluruhan anggota koperasi sejumlah 1993 orang, partisipasi anggota selama tahun 2015 dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Partisipasi melalui kehadiran dalam Rapat Anggota sebanyak 159 atau 7,98% dari jumlah anggota.
- 2) Partisipasi dalam pengembangan modal sendiri, seluruh anggota telah secara tertib membayar simpanan wajib namun demikian anggota yang telah melakukan investasi melalui simpanan sukarela dan simpanan berjangka berjumlah 56 anggota atau 2,8 % dari keseluruhan anggota.
- 3) Partisipasi dalam pengembangan usaha, anggota yang aktif bertransaksi adalah:
 - a) Berbelanja di unit Toko, baik tunai maupun kredit berjumlah 1.137 anggota atau 57% dari keseluruhan anggota.
 - b) Meminjam pada unit Simpan Pinjam berjumlah 1.443 anggota atau 72,4% dari keseluruhan anggota

Perumusan masalah

Nilai Sisa Hasil Usaha (SHU) koperasi yang menurun selama periode tahun 2012 sampai dengan 2014 dan partisipasi aktif anggota koperasi yang belum terwujud secara maksimal menjadi latar belakang dalam penelitian ini. Peran serta anggota koperasi berupa partisipasi aktif dan komitmennya anggota terhadap koperasi mempengaruhi kinerja usaha koperasi. Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi pengaruh signifikan komitmen terhadap partisipasi anggota koperasi; (2) mengidentifikasi pengaruh signifikan komitmen terhadap kinerja usaha koperasi; (3) mengidentifikasi pengaruh signifikan partisipasi anggota koperasi terhadap kinerja usaha koperasi; dan (4) strategi peningkatan kinerja usaha koperasi melalui komitmen dan partisipasi anggota koperasi di Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI.

Pertanyaan Penelitian

1. Apakah komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap partisipasi anggota koperasi ?
2. Apakah komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha koperasi ?
3. Apakah partisipasi anggota koperasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja usaha koperasi ?
4. Bagaimanakah strategi peningkatan kinerja usaha koperasi melalui komitmen dan partisipasi anggota koperasi

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen terhadap partisipasi anggota koperasi
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh partisipasi anggota koperasi terhadap kinerja usaha koperasi
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen terhadap kinerja usaha koperasi
4. Merumuskan strategi peningkatan kinerja usaha koperasi melalui komitmen dan partisipasi anggota koperasi

TINJAUAN PUSTAKA

Koperasi Indonesia

Koperasi Indonesia menurut UU No.25/1992 tentang perkoperasian adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat, yang berdasarkan asas kekeluargaan.

Strategi Pengembangan Koperasi

Manajemen strategis menurut Namawi (2007) adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (tujuan operasional). Menurut Wibisono (2006) misi merupakan penetapan sasaran atau tujuan perusahaan dalam jangka pendek. Visi yang jelas akan memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif (Hubeis dan Najib, 2014).

Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, diperlukan strategi usaha yang terdiri dari tiga tingkatan yaitu strategi tingkat korporat, strategi pada unit bisnis dan strategi pada tingkat fungsional. Analisis dan pilihan strategi perusahaan dipakai untuk menentukan alternatif tindakan yang memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuan dengan cara terbaik.

Dalam perumusan strategi fungsional, diperlukan harmonisasi strategi yang mencakup :

- a) **Strategi Produksi dan Operasi**
Bagaimana meningkatkan nilai tambah suatu produk baik barang maupun jasa secara efektif dan efisien.
- b) **Strategi Pemasaran**
Strategi pemasaran diarahkan pada bagaimana mencapai tujuan perusahaan melalui penawaran produk yang dapat memuaskan pelanggan.
- c) **Strategi Fungsional dalam Bidang Keuangan**
Strategi keuangan berhubungan dengan penggunaan sumber daya keuangan guna mendukung strategi bisnis dan strategi korporat.
- d) **Strategi di Bidang Sumber Daya Manusia**
Strategi fungsional di bidang SDM diarahkan pada bagaimana mengelola produktivitas SDM secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kompetensi dan kepuasan kerjanya secara berkelanjutan.

Kinerja Usaha

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996).

Untuk mengukur kinerja suatu organisasi digunakan sebuah alat ukur. Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000).

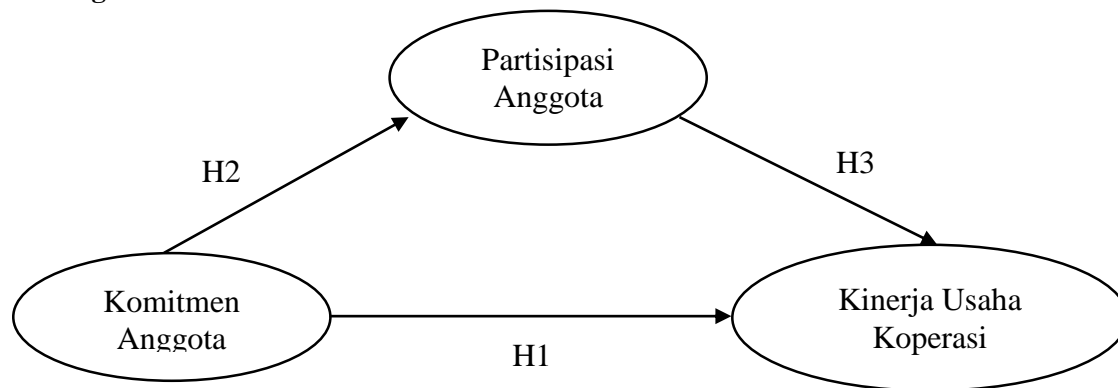
Partisipasi

Menurut Anoraga (2003), Partisipasi anggota adalah kesediaan anggota untuk memikul kewajiban dan menjalankan hak keanggotaan secara bertanggungjawab. Partisipasi dibutuhkan untuk mengurangi kinerja buruk, mencegah penyimpangan dan membuat pemimpin koperasi bertanggung jawab (Ropke, 2003).

Komitmen

Dalam konteks berorganisasi, komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif individu dalam melibatkan dirinya dengan organisasi (Mowday dalam Boyle, 1997). Komitmen merupakan pendekatan sikap berfokus pada proses berpikir individu tentang hubungan mereka dengan organisasi (Mowday dalam Allen & Meyer, 1991).

Kerangka Teori



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kategori penelitian deskriptif. Metode penelitian kuantitatif deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa yang ada dan fakta yang diamati memiliki realitas obyektif yang dapat diukur serta variabel penelitian dapat diidentifikasi dan interkorelasi variabel dapat diukur. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh anggota koperasi Pegawai Kementerian Sosial yaitu 1993 orang dengan jumlah sampel minimal berdasarkan rumus Slovin sejumlah 220 responden.

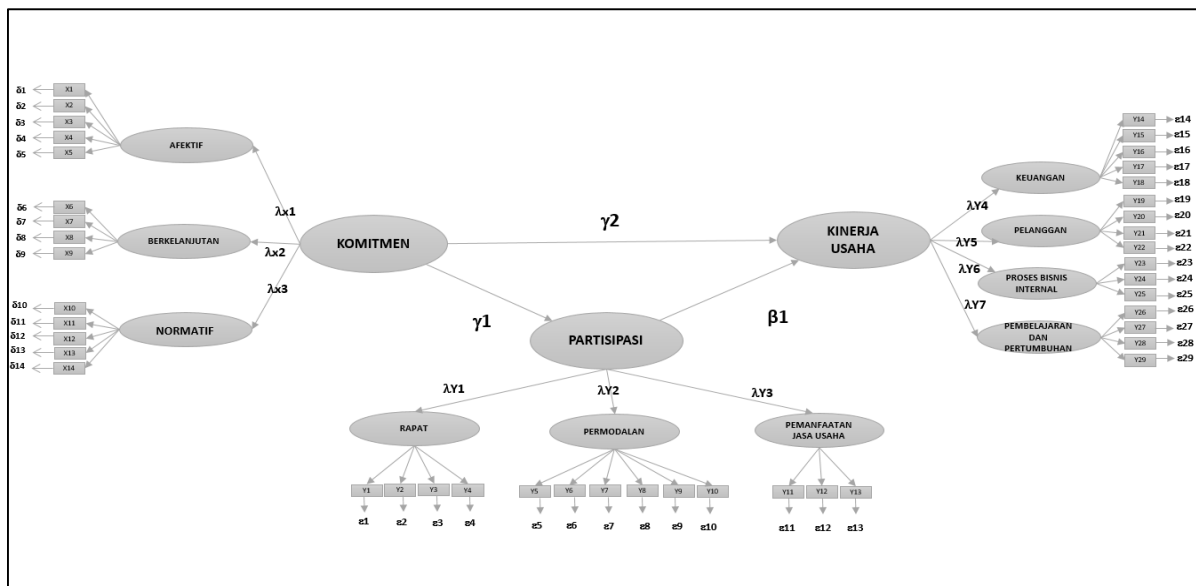
Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka yang harus diukur adalah makna atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik. Variabel operasional yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel Partisipasi

- a) Partisipasi anggota dalam rapat

- b) Partisipasi Anggota dalam Permodalan
- c) Partisipasi Anggota dalam Pemanfaatan Jasa Usaha
- 2. Variabel Komitmen
 - a) Komitmen Afektif
 - b) Komitmen Normatif
 - c) Komitmen Berkelanjutan
- 3. Variabel Kinerja Usaha
 - a) Keuangan
 - b) Pelanggan
 - c) Proses *Internal*
 - d) Pembelajaran dan Pertumbuhan

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Linear Structural Relationship* (LISREL) versi 8.7. Model persamaan structural *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relative “rumit” secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apakah dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang dapat diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2006).



Gambar 1 Diagram Lintasan SEM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Objek Penelitian

Koperasi Kementerian Sosial RI merupakan koperasi primer yang beranggotakan pegawai dilingkungan Kementerian Sosial RI, visi dan misi yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

Visi: Memfasilitasi Anggota Untuk Memperoleh Keuntungan Ekonomi Keluarga.

Misi:

1. Mengelola Koperasi Pegawai Kementerian Sosial berdasarkan nilai nilai dan prinsip prinsip koperasi yang efisien dan efektif.
2. Mengelola usaha secara professional.
3. Mengelola simpanan anggota dengan jasa tinggi.
4. Menyediakan barang barang kebutuhan anggota dengan harga yang rendah.
5. Menyediaan dana untuk kebutuhan anggota dengan jasa lebih rendah.

Tujuan pendirian Koperasi Pegawai Kementerian Sosial sebagaimana tercantum dalam Anggaran Dasar yaitu :

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan anggota.
2. Mengupayakan dan meningkatkan kesejahteraan anggota.
3. Menjadi pusat informasi dan data bagi anggota dalam melakukan kegiatan dan berhubungan dengan pihak luar.
4. Melakukan pelatihan guna meningkatkan kualitas anggota
5. Menghindari persaingan yang tidak sehat diantara anggota

Permodalan koperasi diperoleh dari simpanan anggota dan pinjaman dari pihak lain. Besarnya modal koperasi per 31 Desember 2015 berjumlah Rp43.727.135.295,00 terdiri dari modal sendiri sebesar Rp25.330.392.861,00 atau 57,93% serta pinjaman Bank sebesar Rp18.396.742.434,00 atau 42,07%.

Jenis usaha yang dikembangkan meliputi Usaha Simpan Pinjam, Usaha Toko dan Perumahan.

1. Usaha Simpan Pinjam terdiri dari simpanan sukarela dan simpanan wajib khusus. Sedangkan Pinjaman memiliki beberapa variasi sesuai kebutuhan anggota berupa pinjaman darurat, pinjaman konsumtif, pinjaman berjamin dan pinjaman untuk memperoleh porsi haji.
2. Unit Usaha Toko, menjual berbagai kebutuhan sandang, pangan, barang barang elektronik dan kebutuhan rumah tangga lainnya. Layanan took terdapat di Salemba Raya dan di Perumahan pegawai di Cibitung kabupaten Bekasi.
3. Usaha Perumahan, memberikan kemudahan kepada anggota untuk memiliki rumah dengan prosedur yang mudah dan jasa pinjaman lunak.

Anggota Koperasi per tanggal 31 Desember 2015 berjumlah 1993 orang yang terdiri dari 1.830 anggota biasa dan 163 anggota luar biasa, dengan rincian:

- | | |
|---|---------------|
| 1. Unit Sekretariat Jenderal | : 567 anggota |
| 2. Unit Inspektorat Jenderal | : 113 anggota |
| 3. Unit Ditjen Pemberdayaan Sosial | : 256 anggota |
| 4. Unit Ditjen Rehabilitasi Sosial | : 313 anggota |
| 5. Unit Ditjen Perlindungan dan Jamsos | : 231 anggota |
| 6. Badan Pendidikan dan Penelitian Cawang dan Margaguna | : 256 anggota |
| 7. BBRVBD Cibinong | : 72 anggota |
| 8. PSBN Tan Miyat Bekasi | : 11 anggota |
| 9. Satpam | : 155 anggota |
| 10. Karyawan Koperasi | : 19 anggota |

Dalam penelitian ini responden berjumlah 241 orang dengan pembagian responden laki-laki berjumlah 144 (59,75%) orang dan responden perempuan berjumlah 97 (40,25%) orang.

Responden dengan rentang usia 21-30 tahun berjumlah 28 orang (11,62%) orang. Rentang usia 31-40 tahun 80 orang (33,20%). Rentang usia 41-50 tahun berjumlah 68 orang (28,22) dan responden dengan rentang usia 51-60 tahun berjumlah 65 orang (26,97%).

Responden dengan Status Perkawinan lajang berjumlah 16 orang (6,64%), status perkawinan menikah berjumlah 212 orang (87,97%), status perkawinan Duda berjumlah 6 orang (2,49%) dan status perkawinan Janda berjumlah 7 orang (2,90%).

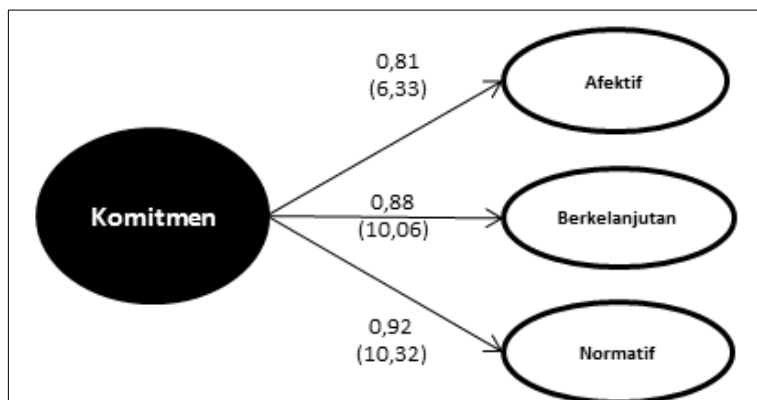
Responden dengan Pendidikan Terakhir SMA/Setara berjumlah 68 orang (28,22%), pendidikan terakhir Diploma (D3/D4) berjumlah 28 orang (11,62%), pendidikan terakhir Sarjana (S1) berjumlah 107 orang (44,40%), pendidikan terakhir Pascasarjana (S2) berjumlah 37 orang (15,35%), pendidikan terakhir Doktoral (S3) berjumlah 1 orang (0,41%) .

Responden dengan masa keanggotaan 3-5 tahun berjumlah 35 orang (14,52%), 5-10 tahun berjumlah 68 orang (28,22%), 10-15 tahun berjumlah 48 orang (19,92%), 15-20 tahun berjumlah 27 orang (11,20%), 20-25 tahun berjumlah 37 orang (15,35%), diatas 25 tahun berjumlah 26 orang (10,79%) . Responden dengan Jabatan struktral berjumlah 96 orang (39,83%), Jabatan Fungsional Umum berjumlah 93 orang (38,59%), Jabatan Fungsional tertentu berjumlah 52 orang (21,58%).

Responden dengan Golongan Simpanan Wajib Rp50.000,00 berjumlah 28 orang (11,62%), Simpanan Wajib Rp100.000,00 berjumlah 49 orang (20,33%), Simpanan Wajib Rp200.000,00 berjumlah 127 orang (52,70%), Simpanan Wajib Rp300.000,00 berjumlah 37 orang (15,35%).

Analisis

Analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) merupakan analisis yang merespesifikasikan sebuah *model hybrid* atau *full model* sehingga diperoleh model CFA dari masing-masing variabel laten yang dapat diterima (Wijanto, 2008 dalam Haryono dan Wardoyo, 2012: 260). Analisis faktor konfirmatori dirancang untuk menguji unidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2008:121). Variabel laten yang penulis gunakan dalam penelitian ini dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau variabel manifes. Analisis konfirmatori ingin menguji apakah indikator dan dimensi pembentuk konstruk laten merupakan indikator dan dimensi yang valid sebagai pengukur konstruk laten (Haryono dan Wardoyo, 2012). Analisis konfirmatori dalam penelitian ini merupakan model *second order* yang dilakukan untuk masing-masing variable laten. Dalam penelitian ini terdiri dari Variabel laten yakni komitmen, partisipasi dan kinerja usaha. Hasil analisis CFA dengan menggunakan LISREL 8.70.



Gambar 2 Standardized Loading Factor dan (t-value) Variabel Laten Komitmen

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Berdasarkan gambar 2 diketahui bahwa komitmen memiliki tiga dimensi, yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif. Dari ketiga dimensi tersebut, dimensi normatif adalah yang paling dominan dalam membentuk variabel komitmen. Hal ini tercermin dari nilai *standardized loading factor* dimensi normatif sebesar 0,92 yang terbesar diantara dimensi-dimensi lainnya. Disamping itu, berdasarkan hasil output diatas dapat dilihat

bahwa persamaan pengukuran untuk variabel komitmen masing-masing dimensi memiliki t-value ≥ 1.96 yang berarti bahwa dimensi komitmen semuanya adalah valid dan signifikan dengan tingkat signifikansi 5%.

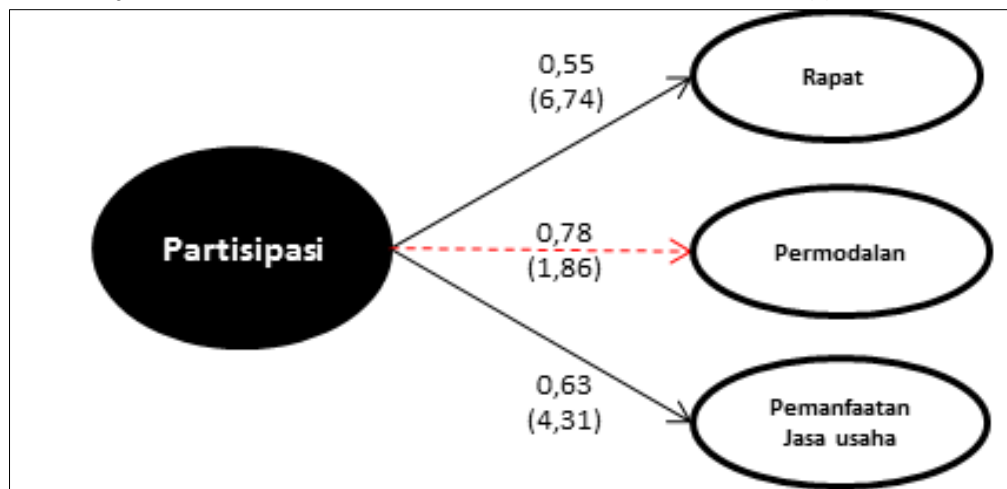
Untuk menguji apakah dimensi-dimensi yang membentuk variabel komitmen memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung nilai reliabilitasnya menggunakan pendekatan *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE) sebagai berikut.

Tabel 2 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Laten Komitmen

Variabel	Dimensi	LF	T	Error Variance	CR	VE	CR \geq 0.70	VE \geq 0.50	Keterangan
Komitmen	Afektif	0,81	6,33	0,34	0,66	0,66	0,90	0,76	Tepat dan Reliabilitas baik
	Berkelanjutan	0,88	10,06	0,23	0,77	0,77			
	Normatif	0,92	10,32	0,15	0,85	0,85			

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Partisipasi anggota memiliki tiga dimensi, yaitu rapat, permodalan dan pemanfaatan jasa usaha (Gambar 3). Dari ketiga dimensi tersebut, dimensi permodalan memiliki t-value ≤ 1.96 yang berarti bahwa dimensi ini tidak signifikan terhadap variabel laten partisipasi anggota. Untuk dimensi lainnya memiliki t-value ≥ 1.96 yang berarti bahwa indikator rapat dan pemanfaatan jasa usaha adalah valid dan signifikan dengan tingkat signifikansi 5%. Dimensi yang paling dominan dalam membentuk variabel partisipasi anggota adalah pemanfaatan jasa usaha. Hal ini tercermin dari nilai *standardized loading factor* sebesar 0,63.



Gambar 3 Standardized Loading Factor dan (t-value) Variabel Laten Partisipasi Anggota

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Selanjutnya untuk menguji apakah dimensi-dimensi yang membentuk variabel partisipasi anggota memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung nilai reliabilitasnya menggunakan pendekatan *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE). Hasil pengujian untuk masing-masing dimensi partisipasi anggota diuraikan sebagai berikut.

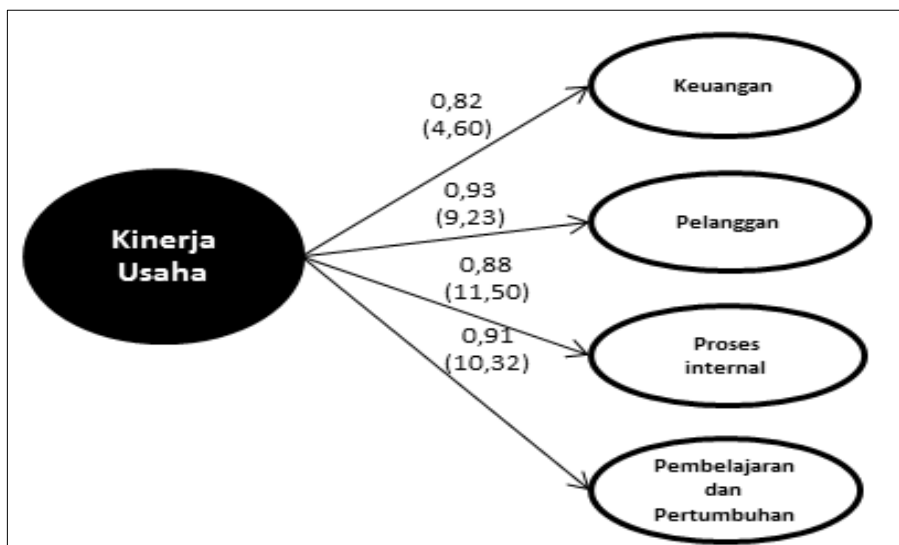
Tabel 3 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Laten Partisipasi Anggota

Variabel	Dimensi	LF	T	Error Variance	CR	VE	CR \geq 0.70	VE \geq 0.50	Keterangan
----------	---------	----	---	----------------	----	----	----------------	----------------	------------

Partisipasi Anggota	Rapat	0,55	6,74	0,70	0,30	0,30	0,69	0,44	Kurang Tepat dan Reliabilitas Kurang baik
	Permodalan	0,78	1,86	0,39	0,61	0,61			
	Pemanfaatan Jasa Usaha	0,63	4,31	0,60	0,40	0,40			

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Kinerja usaha memiliki empat dimensi, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Gambar 4). Dari keempat dimensi tersebut, dimensi pelanggan adalah yang paling dominan dalam membentuk variabel kinerja usaha. Hal ini tercermin dari nilai *standardized loading factor* dimensi pelanggan sebesar 0,93 yang terbesar diantara dimensi-dimensi lainnya. Disamping itu, berdasarkan hasil output diatas dapat dilihat bahwa persamaan pengukuran untuk variabel kinerja usahamasing-masing dimensi memiliki $t\text{-value} \geq 1.96$ yang berarti bahwa dimensikerja semuanya adalah valid dan signifikan dengan tingkat signifikansi 5%.



Gambar 4 Standardized Loading Factor dan (t-value) Variabel Laten Kinerja Usaha

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Untuk menguji dimensi-dimensi yang membentuk variabel kinerja usaha memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung nilai reliabilitasnya menggunakan pendekatan *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE). Hasil pengujian untuk rmasing-masing dimensikerja usaha diuraikan dalam tabel 4 berikut.

Tabel 4. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Laten Kinerja Usaha

Variabel	Dimensi	LF	T	Error Variance	CR	VE	CR \geq 0.70	VE \geq 0.50	Keterangan
----------	---------	----	---	----------------	----	----	----------------	----------------	------------

Kinerja Usaha	Keuangan	0,82	4,60	0,33	0,67	0,67	0,94	0,78	Tepat dan Reliabilitas Baik
	Pelanggan	0,93	9,23	0,14	0,86	0,86			
	Proses Internal	0,88	11,50	0,23	0,77	0,77			
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,91	10,32	0,17	0,83	0,83			

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Confirmatory Factor Analysis (CFA) merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Hasil pengujian pengukuran validitas variabel-variabelnya dapat dilihat pada tabel 5.

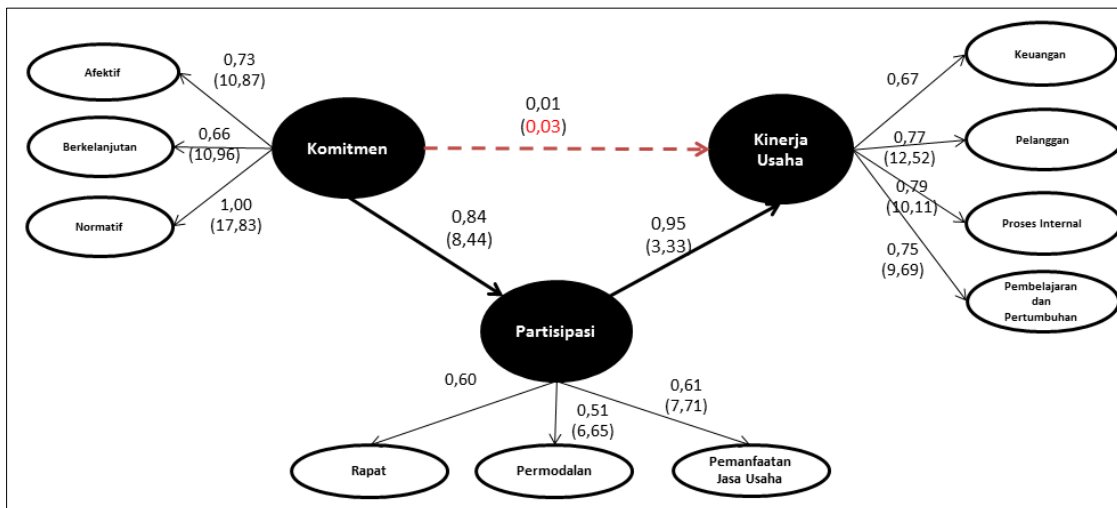
Berdasarkan tabel tersebut, Nilai *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extraction* (VE) model adalah 0,91 dan 0,52. Nilai CR yang dihasilkan mengindikasikan keakuratan responden dalam mengisi data di atas standar nilai yang ditentukan yaitu 0,7. Nilai VE sebesar 0,52 yang berarti di atas standar nilai yang ditentukan yaitu 0,50 menjelaskan bahwa semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* sudah mampu menjelaskan hubungan antar konstruk dengan variabel laten yang dibentuknya.

Tabel 5. Construct Reliability (CR) dan Variance Extraction (VE)

Variabel	Dimensi	LF	T	Error Variance	λ^2	CR	VE	CR ≥ 0.70	VE ≥ 0.50	Keterangan	CR	VE	Keterangan	
Komitmen	Afektif	0,73	10,87	0,47	0,53	0,53	0,53	0,85	0,66	Tepat dan Reliabilitas baik	0,91	0,52	Apabila dilihat berdasarkan nilai CR yang di atas 0,70 maka ketepatan mengambil data baik. Demikian pula dari nilai VE yang lebih dari 0,5 maka kemampuan dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten sudah sesuai standar yang diharapkan	
	Berkelanjutan	0,66	10,96	0,56	0,44	0,44	0,44							
	Normatif	1,00	17,83	0,00	1,00	1,00	1,00							
Partisipasi Anggota	Rapat Permodalan	0,60 0,51	6,65	0,64 0,74	0,36 0,26	0,36 0,26	0,36 0,26	0,60	0,33	Kurang tepat dan Reliabilitas kurang baik				
	Pemanfaatan Jasa Usaha	0,61		7,71	0,63	0,37	0,37							0,37
Kinerja Usaha	Keuangan	0,67	12,52	0,55	0,45	0,45	0,45	0,83	0,56	Tepat dan Reliabilitas baik				
	Pelanggan	0,77		0,41	0,59	0,59	0,59							
	Proses Internal	0,79		10,11	0,38	0,62	0,62							0,62
	Pembelajaran & Pertumbuhan	0,75		9,69	0,44	0,56	0,56							0,56

Uji kecocokan model struktural adalah analisis terhadap model struktural penelitian dimana uji kecocokan ini akan menguji hubungan kausal antara variabel laten (Wijanto, 2008, p. 66). Suatu nilai

koefisien atau estimasi dari hubungan antara 2 variabel laten bersifat signifikan apabila $t\text{-value} \geq 1.96$. Pada program Lisrel 8.7, $t\text{-value}$ yang ≥ 1.96 akan ditampilkan dengan warna hitam, sebaliknya jika $t\text{-value} < 1.96$ akan ditampilkan dengan warna merah. Tanda positif dan negatif dari nilai estimasi dan $t\text{-value}$ menunjukkan hubungan positif atau negatif dari kedua variabel laten terkait (Wijanto, 2008). Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM (Gambar 5).



Gambar 5 Standardized Loading Factor dan (t-value) full model

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Berdasarkan gambar 5 diketahui bahwa hubungan antara komitmen dan kinerja usaha adalah tidak valid karena memiliki nilai *standardized loading factor* $< 0,5$ dan tidak signifikan karena nilai $t\text{-value}$ adalah $< 1,96$. Untuk hubungan antara variabel komitmen dan partisipasi anggota serta hubungan antara partisipasi anggota dan kinerja usaha adalah valid dan signifikan karena sesuai dengan batas nilai yang ditentukan. Berikut ini adalah tabel ringkasan dari t-hitung dan koefisien pada model struktural.

Tabel 6. Hasil Evaluasi SEM dan Kaitannya dengan Hipotesis Penelitian

Lintasan	Koefisien Lintasan	t-hitung	Keterangan
Komitmen Anggota terhadap Kinerja Usaha	0,01	0,03	<i>Non Significant</i> Hipotesis 1 ditolak
Komitmen Anggota terhadap Partisipasi Anggota	0,84	8,44	<i>Significant</i> Hipotesis 2 diterima
Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Usaha	0,95	3,33	<i>Significant</i> Hipotesis 3 diterima

Sumber : Output LISREL 8.70 Hasil Olahan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis output software LISREL terhadap model structural tersebut diatas maka diperoleh dua persamaan structural, yakni:

Partisipasi = 0,84*Komitmen

Kinerja Usaha = 0,01*Komitmen + 0,95*Partisipasi

Berdasarkan dua persamaan struktural yang dihasilkan dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen memiliki pengaruh terhadap partisipasi anggota. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien

jalurnya sebesar 0,84 dan nilai T hitung yang lebih besar dibanding T tabel. Sedangkan, pengaruh partisipasi terhadap kinerja lebih dominan dibandingkan dengan komitmen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur partisipasi sebesar 0,95 lebih besar dari nilai koefisien jalur komitmen sebesar 0,01 maupun dengan nilai T hitung yang lebih kecil dibanding nilai T tabel.

Pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini adalah pengaruh komitmen anggota terhadap partisipasi anggota dan pengaruh partisipasi anggota terhadap kinerja usaha atau lebih sederhana disajikan sebagai berikut:

Komitmen → Partisipasi = 0.84

Partisipasi Anggota → Kinerja Usaha = 0.95

Untuk komitmen anggota terhadap kinerja usaha tidak dimasukkan dalam pengaruh langsung karena tidak signifikan.

Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah pengaruh komitmen terhadap kinerja usaha melalui partisipasi anggota atau lebih sederhana disajikan sebagai berikut:

Komitmen → Partisipasi Anggota → Kinerja Usaha

$$= (0.84) * (0.95)$$

$$= 0.80$$

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan suatu komparasi yang mengarah pada lebih besarnya pengaruh langsung partisipasi anggota terhadap kinerja usaha yaitu sebesar 0.95 dan pengaruh secara tidak langsung komitmen terhadap kinerja usaha melalui partisipasi anggota sebagai mediasi sebesar 0.80.

Pengaruh total dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut :

$$\text{Komitmen} \rightarrow \text{Kinerja Usaha} = (\gamma_3) + (\gamma_3) \cdot (\beta_2)$$

$$\text{Komitmen} \rightarrow \text{Kinerja Usaha} = (-0.01) + (0.84) * (0.95) = (-0.81)$$

Pembahasan

Dari hasil penelitian, secara keseluruhan model dapat diterima karena sudah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Hal ini menunjukkan data hasil kuesioner sudah mampu menjawab teori yang dibangun. Nilai *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extraction* (VE) yang dihasilkan mengindikasikan keakuratan responden dalam mengisi data diatas standar nilai yang ditentukan yaitu 0,7. Hal ini menjelaskan bahwa semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* sudah mampu menjelaskan hubungan antar konstruk dengan variabel laten yang dibentuknya.

Berdasarkan gambar 5 diketahui bahwa hubungan antara komitmen dan kinerja usaha adalah tidak valid karena memiliki nilai *standardized loading factor* < 0,5 dan tidak signifikan karena nilai *t-value* adalah < 1,96. Untuk hubungan antara variabel komitmen dan partisipasi anggota serta hubungan antara partisipasi anggota dan kinerja usaha adalah valid dan signifikan karena sesuai dengan batas nilai yang ditentukan. Antara komitmen dan kinerja usaha memiliki hubungan tidak langsung dengan variabel intervening partisipasi.

Komitmen Anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha

Tabel evaluasi SEM dan t-hitung, menunjukkan bahwa pengaruh Komitmen terhadap kinerja usaha memiliki koefisien *path* sebesar 0,01 dengan absolut t hitung 0,03. Karena nilai t hitung lebih kecil dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh komitmen terhadap kinerja usaha tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan lemahnya hubungan antara komitmen dan kinerja usaha. Dari kondisi seperti ini dapat menjelaskan bahwa komitmen tidak selalu sejalan dengan kinerja usaha. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

Hasil wawancara dengan anggota koperasi dan pengamatan penulis ditemukan fakta yang mendasari lemahnya hubungan antara komitmen dan kinerja usaha, yaitu keanggotaan yang bersifat paksaan atau bukan atas kesadaran sendiri yaitu didasarkan pada status kepegawaian, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN). Sedangkan prinsip dasar keanggotaan koperasi seharusnya adalah bersifat sukarela yang mengandung makna bahwa menjadi anggota tidak boleh dipaksa oleh siapapun. Selain itu berarti pula bahwa seorang anggota dapat mengundurkan diri dari koperasi sesuai dengan syarat yang ditentukan dalam anggaran dasar koperasi.

Komitmen Anggota berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggota

Berdasarkan tabel evaluasi SEM dan t-hitung, pengaruh komitmen terhadap partisipasi anggota memiliki koefisien path sebesar 0,84 dengan t-hitung 8,44. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh komitmen terhadap partisipasi anggota signifikan. Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan komitmen yang kuat akan langsung berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota. Dengan demikian hipotesis kedua **diterima**.

Hubungan positif komitmen anggota dan partisipasi anggota dapat dilihat dari komitmen anggota koperasi untuk merekomendasikan anggota lain agar berpartisipasi dalam hal meminjam pada unit simpan pinjam maupun membeli barang di toko koperasi karena lebih lengkap barangnya. Disamping itu, setiap Rapat Anggota Tahunan (RAT), anggota koperasi selalu mengikutinya tanpa ada perintah dan selalu memberikan saran / masukan bila ada hal yang tidak disetujuinya serta anggota mempercayakan uangnya untuk disimpan di koperasi. Komitmen anggota yang dominan pada Koperasi Pegawai Kementrian Sosial RI adalah komitmen normatif, artinya seseorang berkomitmen untuk berpartisipasi dalam koperasi karena merasa memiliki kewajiban terhadap koperasi untuk mempertahankan keanggotaannya. Anggota koperasi merasa memiliki keharusan untuk mempertahankan keanggotaan dalam koperasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap koperasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan anggota koperasi.

Partisipasi anggota berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha

Berdasarkan tabel evaluasi SEM dan t-hitung, pengaruh partisipasi anggota terhadap kinerja usaha memiliki koefisien path sebesar 0,95 dengan t-hitung 3,33. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh partisipasi anggota terhadap kinerja usaha signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan antara partisipasi anggota dan kinerja usaha. Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan partisipasi anggota yang kuat akan langsung berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Dengan demikian hipotesis ketiga **diterima**.

Hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh penulis, bukti nyata partisipasi anggota mempengaruhi kinerja usaha koperasi dapat dilihat dari kesukarelaan para anggota untuk membayar simpanan pokok dan simpanan wajib serta menyetorkan modal pada koperasi sehingga modal usaha koperasi dapat berputar yang menyebabkan kinerja usaha koperasi meningkat. Disamping itu, berbagai masukan dan kritik yang datang dari anggota yang aktif dapat memperbaiki kinerja yang masih kurang maksimal, kesejahteraan dari karyawan koperasi juga dapat meningkat dan usaha yang dijalankan koperasi dapat berjalan dengan lancar.

Dimensi partisipasi anggota dalam pemanfaatan jasa usaha pada penelitian ini adalah yang paling menonjol dalam mempengaruhi anggota membangun kinerja usaha koperasi yang baik. Partisipasi ini berdasarkan pada fungsi ganda anggota yaitu pemilik dan sekaligus pengguna jasa, berpartisipasi aktif untuk mengembangkan usaha koperasi. Hal ini ditandai dengan keaktifan anggota dalam berbelanja baik secara tunai maupun kredit dan melakukan pinjaman. Semakin banyak anggota berbelanja di koperasi maka omzet koperasi akan naik dan laba kemungkinan besar naik, begitu pula sebaliknya jika anggota kurang berpartisipasi aktif dalam berbelanja maka kinerja koperasi akan menurun.

Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Usaha di Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan. Untuk mengukur kinerja usaha digunakan sebuah alat ukur. Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah *Balanced Scorecard*, yang menawarkan kerangka kerja untuk menjelaskan strategi yang digunakan untuk membuat nilai dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis *internal* dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI melalui wawancara dan dokumen yang tersedia, dapat dikembangkan beberapa strategi terkait dengan komitmen anggota dan partisipasi anggota untuk meningkatkan kinerja usaha koperasi, sebagai berikut:

- a) Komitmen Afektif
 - 1) Melakukan sosialisasi tentang program kerja dan kebijakan koperasi
 - 2) Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan perkoperasian bagi anggota.
 - 3) Mempersiapkan kaderisasi untuk kepengurusan periode 2016-2018 dari kelompok usia 30-45 tahun
- b) Komitmen Berkelanjutan
 - 1) Meningkatkan layanan secara personal pada anggota.
 - 2) Memberikan jaminan keamanan atas produk/jasa yang disediakan.
- c) Komitmen Normatif
 - 1) Melibatkan anggota dalam merumuskan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang didalamnya antara lain juga menetapkan visi dan misi koperasi.
 - 2) Melibatkan anggota dalam penyusunan kebijakan dan perencanaan baik rencana kerja maupun anggaran.
- d) Partisipasi anggota dalam Rapat Anggota.

Untuk meningkatkan partisipasi anggota dalam rapat dapat dilakukan dengan:

 - 1) Penambahan jumlah peserta Rapat Anggota, semula dengan perwakilan 1:20 menjadi 1:10
 - 2) Menambah waktu diskusi untuk mendapatkan saran, masukan dan kritikan dalam forum rapat anggota yang merupakan kekuasaan tertinggi di koperasi.
- e) Partisipasi anggota dalam permodalan.

Untuk meningkatkan partisipasi anggota dalam penambahan modal koperasi antara lain dapat dilakukan melalui:

 - 1) Memberikan informasi dan promosi atas beberapa produk simpanan di koperasi diluar simpanan wajib.
 - 2) Memberikan jaminan keuntungan dan keamanan atas investasi modal dari anggota (lebih menguntungkan menyimpan di koperasi jika dibandingkan menyimpan di tempat lain)
- f) Partisipasi anggota dalam Pemanfaatan Jasa Usaha
Untuk meningkatkan partisipasi anggota dalam pemanfaatan jasa usaha koperasi antara lain dapat dilakukan melalui:
 - 1) Menambah variasi produk/ jasa koperasi disesuaikan dengan kebutuhan anggota.
 - 2) Memberikan keyakinan bahwa memanfaatkan jasa usaha koperasi lebih mudah dan lebih menguntungkan dibandingkan di tempat lain.

Kinerja Usaha

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada penelitian ini dapat dikembangkan beberapa strategi terkait perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

- a) Perspektif Keuangan

- 1) Melakukan efisiensi tanpa mengurangi kualitas layanan pada anggota.
 - 2) Mengurangi pinjaman pada pihak luar dan meningkatkan modal sendiri melalui simpanan sukarela.
 - 3) Meningkatkan akuntabilitas laporan keuangan.
- b) Perspektif Pelanggan
- 1) Menambah jumlah anggota koperasi untuk pegawai Kementerian Sosial di lingkungan Unit Pelaksana Teknis.
 - 2) Meningkatkan kualitas layanan kepada anggota melalui survey kepuasan pelanggan.
 - 3) Mengikutsertakan anggota dalam pengembangan organisasi dan usaha koperasi.
 - 4) Menindaklanjuti saran dan kritik anggota secara proporsional.
 - 5) Meningkatkan peran Tim Penggerak di masing masing satuan kerja.
- c) Perspektif Proses Internal
- 1) Meningkatkan pelayanan dengan menggunakan inovasi dan teknologi antara lain dengan aplikasi simpan pinjam dan penjualan pada unit toko.
 - 2) Meningkatkan akurasi data keanggotaan dan akuntabilitas laporan keuangan dengan aplikasi laporan keuangan.
- d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- 1) Meningkatkan Kapasitas SDM Pengurus dan Karyawan melalui Pendidikan dan Pelatihan Teknis.
 - 2) Menerapkan penghargaan dan sanksi bagi pengurus dan karyawan.
 - 3) Melaksanakan pendidikan perkoperasian bagi anggota untuk kaderisasi kepengurusan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian ini pada studi kasus Koperasi Kementerian Sosial RI adalah sebagai berikut:

1. Komitmen anggota memiliki pengaruh yang lemah dalam meningkatkan kinerja usaha Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI.
2. Komitmen anggota terbukti berpengaruh terhadap partisipasi anggota Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI. Dimensi komitmen anggota yang dominan sesuai hasil penelitian adalah komitmen normatif. Dimensi komitmen anggota berikutnya secara berturut-turut komitmen berkelanjutan dan komitmen afektif.
3. Partisipasi anggota terbukti berpengaruh terhadap kinerja usaha Koperasi Pegawai Kementerian Sosial RI. Dimensi partisipasi anggota yang dominan sesuai hasil penelitian adalah partisipasi pemanfaatan jasa usaha.

Strategi peningkatan kinerja usaha yang terdiri dari empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif kinerja usaha ini merupakan bagian dari strategi *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini, upaya untuk meningkatkan kinerja usaha koperasi dengan strategi *Balanced Scorecard* adalah melalui peningkatan partisipasi anggota koperasi. Partisipasi anggota yang sebaiknya dijadikan perhatian adalah partisipasi dalam pemanfaatan jasa usaha serta partisipasi dalam permodalan karena berkaitan dengan peningkatan sisa hasil usaha (SHU) koperasi sehingga berdampak pada kinerja keuangan koperasi.

Rekomendasi berdasarkan kesimpulan di atas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan komitmen anggota terutama komitmen normatif untuk berpartisipasi dalam pemanfaatan jasa usaha. Misalnya membuat usaha jasa peningkatan kewirausahaan UMKM atau membuat seminar profesional dalam rangka meningkatkan kesadaran anggota koperasi atas visi misi koperasi.
2. Memperbesar *rate of return* berupa pembagian Sisa Hasil Usaha yang lebih berfihak pada anggota.
3. Memperbesar peranan koperasi dalam usaha yang dirintis atau dikembangkan oleh keluarga anggota.

4. Meningkatkan kepercayaan anggota terhadap manajemen koperasi melalui:
 - a) Pemilihan pengurus dan pengelola yang mempunyai memiliki kompetensi dalam pengembangan organisasi dan usaha koperasi, jujur dan dapat dipercaya.
 - b) Melaksanakan pengelolaan usaha dan penatausahaan administrasi yang transparan dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen NJ, Meyer JP. 1984. Testing Side-Bet Theory Of Organizational Commitmen : Some Methodological Considerations. *Journal Of Aplied Psychology* , 69. 372-378
- Allen NJ, Meyer JP. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63. No. 1, 1-18.
- Allen NJ, Meyer JP. 1997. *Commitment in Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications. California
- Anoraga, P. 2003. *Manajemen Koperasi Teori dan Praktek*. Batara. Jakarta
- Ashari, D. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Yogyakarta
- Asra A, Irawan PB. 2015. *Metode Penelitian Survei*.
- Boyle, BA. 1997. A multi-dimensional perspective on salesperson commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, 354.
- Didier, VB. Henninger MC. Akremi AE. 2012. The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*.
- Djarwanto, PS., Pangestu S. 1998. *Statistik Induktif*. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- Dwiarta, MB. 2010. Analisis Karakteristik Pekerjaan dan Peluang Promosi Terhadap Intention to quit Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Hotel Bintang Tiga dan Empat di Surabaya. Universitas Airlangga.
- Ferdinand. 2002. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penertbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gray, TW., CA Kraenzle. 1998. *Member participation in agricultural cooperatives: Aregression and scale analysis*. RBS Research Report 165. US Department of Agriculture, Rural Business – Cooperative Service. Washington DC.
- Hadhikusuma, RSR. 2000. *Hukum Koperasi Indonesia*. PT Raja Grafindo. Jakarta
- Hadi, S. 1993. *Metodologi Research*, Jilid I. Yogyakarta: Andi Offset.

Hair, JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. 1998. *Multivariate Data Analysis*. NJ. Prentice-Hall.

Hawkins, JM. 1979. *The Oxford Paperback Dictionary*. Oxford University. New York

Helfert, EA. 1996. *Teknik Analisis Keuangan*. Erlangga. Jakarta.

Hendrikse, George WJ. Jos WJ. Bijman. 2002. On the emergence of new growers' associations: Self-selection versus countervailing power. *European Review of Agricultural Economics* 29(2): 255-269.

Hubeis, M. M. Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta

International Co-operative Alliance. 2013. Available at ica.coop/en/basics/alliance-rules-and-laws. Diakses pada bulan Maret 2016.

Junusi, RE. 2009 *Analisis Komitmen, Orientasi Pasar Dan Kemampuan Berinovasi Serta Pengaruhnya Pada Kinerja Koperasi Pondok Pesantren Di Kota Semarang*, IAIN Walisongo Semarang.

Kaplan, RS., Norton DP. 1996. *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review.

Kaplan, RS., Norton DP. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Erlangga. Jakarta.

Kartasapoetra G. 1992. *Koperasi Indonesia Yang Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945*. PT. Rineka Cipta. Jakarta

_____. 2003. *Praktek Pengelolaan Koperasi*. PT. Bina Adiaksara. Jakarta

Keputusan Menteri Keuangan No 280/KMK.01/1989 Tentang Pengawasan dan Pembinaan Lembaga Keuangan Bukan Bank

Kusnadi, H. 2005. *Ekonomi Koperasi*. Lembaga Penerbit FE-UI. Jakarta.

Meyer John P, D.Ramona Bobocel, Natalie J. Allen, 1991. Development of Organizational Commitment during the First Year of Employment : A Longitudinal Study of Pre-and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, Vol.17, No.4 p.717-733

Mas'ud, F. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit, BP-UNDIP. Semarang.

Mowday RT, Porter LW, Steers RM. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Mutis T. 1992. *Pengembangan Koperasi*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

Nawawi H. 2007. Manajemen Strategik. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.

Osterberg PH. K Nilsson J. 2007. Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala. Sweden.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12 / POJK.05/ 2014 Tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Lembaga Keuangan Mikro

Putra IKR. Suwendra IW. Cipta W. 2014. Pengaruh partisipasi anggota sebagai pemilik dan partisipasi anggota sebagai pelanggan terhadap perolehan sisa hasil usaha pada koperasi unit Desa Di Kabupaten Buleleng Tahun 2010-2013. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha.

Ropke J. 2003. Ekonomi Koperasi. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Rusidin. 1992. Pengembangan Koperasi. PT. Gramedia Widia. Jakarta.

Setiaji K. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggota dan Lingkungan Usaha Terhadap Keberhasilan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Kapas Kecamatan Susukan Kabupaten Banjarnegara. Jejak, vol. 2, no. 1.

Sitio A, Tamba H. 2001. Koperasi Teori dan Praktik. Erlangga. Jakarta.

Sugiyono. 2007. Metode Penelitian Bisnis. CV. Alfabeta. Bandung

Sukamdiyo. 1996. Manajemen Koperasi. Erlangga. Jakarta.

Sumarsono S. 2003. Manajemen Koperasi : Teori & Praktek. Graha Ilmu. Yogyakarta

Undang Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Lembaran Negara LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1992 NOMOR 116 TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 3502

Wijanto SH. 2008. Structural Equation Modeling. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta