

TESIS

ANALISIS EFEKTIVITAS *GRAMEEN BANK SYSTEM* DALAM MENGATASI KREDIT BERMASALAH DI KANTOR PUSAT KOPERASI MITRA DHUafa JAKARTA



ANDI AMRI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

TESIS

ANALISIS EFEKTIVITAS GRAMEEN BANK SYSTEM DALAM MENGATASI KREDIT BERMASALAH DI KOPERASI MITRA DHUFA JAKARTA

Disusun dan diajukan oleh :

ANDI AMRI

Nomor Pokok P2100210532

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 04 Desember 2012
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si
Ketua

Dr. Jusni, SE., M.Si
Anggota

**Ketua Program Magister
Manajemen**

**Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin**

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si

Prof. Dr. Ir. Mursalim

ABSTRAK

ANDI AMRI, *Analisis Efektivitas Grameen Bank System Dalam Mengatasi Kredit Bermasalah Di Koperasi Mitra Dhuafa Jakarta*, (dibimbing oleh **Haris Maupa** dan **Jusni**).

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis pengaruh *human capital* (X_1), *social capital* (X_2) dan *SOP* (X_3) terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah dan (2) variabel yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat Koperasi Mitra Dhuafa Jakarta selama 2 bulan, April – Mei 2012. Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pusat Koperasi Mitra Dhuafa Jakarta sebanyak 36 orang. Sehubungan dengan jumlah populasi yang relatif sedikit dan dapat dijangkau secara keseluruhan oleh peneliti, maka digunakan sampel jenuh. Data dianalisis dengan regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *human capital* (X_1), *social capital* (X_2) dan *SOP* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida dan (2) *human capital* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida dibanding kedua variabel lainnya.

Kata kunci : human capital, social capital, standar operating procedure (SOP)

ABSTRACT

ANDI AMRI, *Effectiveness Analysis of the Grameen Bank System to Address Troubled Credit Cooperative Partner Dhuafa In Jakarta* (Supervised by **Haris Maupa** and **Jusni**).

This study aims to (1) analyze the effect of human capital (X1), social capital (X2) and SOP (X3) on the effectiveness of the Grameen Bank system in the control of non-performing loans and (2) dominant variables affecting the effectiveness of Grameen Bank in a credit control system problematic in the office Komida Center. This research was conducted at the Central Office Cooperative Partner Dhuafa Jakarta for 2 months, from April to May 2012. The study design used is descriptive and associative. The population in this study were employees of Koperasi Mitra Dhuafa Headquarters Jakarta as many as 36 people. In relation to the population is relatively small and accessible in their entirety by the researchers, the use of saturated samples. Data were analyzed by multiple linear regression.

The results showed that (1) human capital (X1), social capital (X2) and SOP (X3) have a positive and significant impact on the effectiveness of the Grameen Bank system in the control of non-performing loans at the Center Komida and (2) human capital have the most dominant on the effectiveness of the Grameen Bank system in the control of non-performing loans at the Center Komida than both other variables.

Keywords: human capital, social capital, a standard operating procedure (SOP)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Pokok	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II TIJAUAN PUSTAKA	15
A. Penelitian Empirik	15
B. Tinjauan Teori	17
C. Kerangka Pikir	48
D. Hipotesis Penelitian	53
BAB III METODE PENELITIAN	54
A. Desain Penelitian	54
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	54
C. Populasi dan Sampel	54
D. Teknik Pengumpulan Data	55
E. Instrumen Penelitian	55
F. Analisis Data	57

	G. Defenisi Operasional	61
BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	66
	A. Sejarah Singkat	66
	B. Visi dan Misi	67
	C. Struktur Organisasi	68
	D. Perkembangan Usaha	69
	E. Perangkat Administrasi KOMIDA.....	70
	F. Produk dan Layanan KOMIDA.....	72
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	77
	A. Latar Belakang Penerapan Grameen System Bank	77
	B. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	83
	C. Analisis Deskriptif Varriabel	89
	D. Uji Asumsi Klasik	99
	E. Analisis Inferensial Pengaruh Human Capital, Social Capital dan SOP Terhadap Efektivitas Grameen System Bank di KOMIDA.....	103
	F. Pelaksanaan Grameen Bank System	115
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	130
	A. Kesimpulan.....	130
	B. Saran.....	130
	DAFTAR PUSTAKA.....	
	LAMPIRAN- LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masyarakat kelas bawah melalui usaha kecil dan menengah (UKM) dan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) lainnya kurang populer untuk dijadikan issue. Padahal selain jumlahnya yang besar, mereka juga kuat dalam menopang perekonomian Indonesia. Menurut Swasono (2001) kenyataan empiris di Indonesia telah membuktikan krisis moneter tahun 1997 telah melumpuhkan sektor manufaktur (industri-industri besar) yang banyak menggunakan bahan-bahan impor. Ketika mata uang dollar melonjak nilainya karena krisis ekonomi, maka bahan dan komponen impor menjadi mahal, nyaris tidak terbeli oleh sektor industri besar. Jika proses produksi diteruskan, mereka tidak lagi kompetitif. Akibatnya, industri ini tidak dapat bertahan, dan terpaksa diambil alih oleh BPPN. Sementara itu, produk-produk UKM pada umumnya tidak banyak mengandung bahan-bahan atau komponen-komponen impor, karena yang digunakan adalah bahan-bahan atau komponen-komponen lokal, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Pada saat ada kenaikan kurs dollar, sektor ini tidak saja dapat bertahan hidup tetapi justru mendapatkan perolehan ekspor yang meningkat tajam. Sabirin (2001) menjelaskan bahwa untuk memberdayakan masyarakat golongan ekonomi lemah atau sektor usaha kecil adalah dengan menyediakan sumber pembiayaan usaha yang terjangkau. Salah satu strategi

pembiayaan bagi golongan ini adalah usaha kredit mikro. Menurut Urata (dalam Dwi Riyanti, 2002) sektor usaha kecil menengah dan koperasi telah dapat menyerap 99,6% tenaga kerja Indonesia. Meski hanya memanfaatkan 10% dari total uang yang beredar, tetapi telah menyumbang 49% GDP dan 15% ekspor non-migas Indonesia.

Pengelolaan kredit adalah suatu hal yang penting untuk dilakukan agar kreditnya berjalan dengan baik dan meminimalkan hal-hal yang mungkin terjadi diluar perhitungan. Melakukan pengelolaan kredit berarti melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dimana dalam mengelola atau mengatur piutang/kreditnya perlu dilakukan perencanaan yang matang. Kemudian setelah direncanakan maka diorganisasikan, agar perencanaan tersebut lebih terarah. Organisasi sangat penting karena merupakan tempat bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, sedangkan manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Terakhir perlu dikendalikan dan dilakukan pengawasan agar pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pelaksanaan pengelolaan kredit/piutang dapat meningkatkan keuntungan bagi sebuah perusahaan. Memperoleh keuntungan merupakan tujuan utama berdirinya suatu badan usaha, baik badan usaha yang berbentuk perseroan terbatas (PT), yayasan maupun bentuk-bentuk badan usaha yang lainnya.

Tingkat likuiditas dan profitabilitas yang tinggi menunjukkan tingkat efisiensi perusahaan. Keuntungan yang diperoleh tidak saja digunakan untuk membiayai operasi perusahaan, akan tetapi juga digunakan untuk

ekspansi perusahaan melalui berbagai kegiatan di masa yang akan datang. Kemudian yang lebih penting lagi apabila suatu badan usaha terus-menerus memperoleh keuntungan maka ini berarti kelangsungan hidup badan usaha tersebut akan terjamin. Sebagai suatu sistem yang berorientasi pada profitabilitas, hal ini menjadi faktor pendorong bagi suatu perusahaan untuk mendapatkan *revenue* yang diperoleh dari selisih antara harga pokok produksi dengan nilai jual produk/jasanya. *Revenue* yang diperoleh atas penjualan dapat berupa kas dan piutang, dimana kas terjadi karena produknya dijual secara tunai, sedangkan piutang terjadi karena penjualan dilakukan secara kredit.

Setiap perusahaan memiliki ciri dan karakteristik tersendiri sehingga dalam pengelolaannya pun harus disesuaikan dengan ciri dan karakteristik perusahaan tersebut. Salah satu ciri/karakteristik yang sangat berbeda adalah antara perusahaan yang menjual produk yang berbentuk barang dengan perusahaan yang menjual produk yang berbentuk jasa. Salah satu perusahaan yang menjual jasa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan. Koperasi Mitra Dhuafa merupakan salah satu lembaga keuangan non bank yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat.

Masalah pokok yang paling sering dihadapi oleh setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha apapun selalu tidak terlepas dari kebutuhan akan dana (modal) untuk membiayai usahanya. Kebutuhan akan dana ini diperlukan baik untuk modal investasi atau modal kerja. Di

sini koperasi sebagai lembaga keuangan non bank juga mempunyai kegiatan utama yaitu membiayai permodalan suatu bidang usaha disamping usaha lain seperti menampung uang yang sementara waktu belum digunakan oleh pemiliknya.

Hingga September 2011, jumlah UMKM yang telah akses pembiayaan baru sekitar 17,2% yaitu sekitar 9 juta dibandingkan dengan jumlah UMKM pada tahun 2010 yang mencapai sekitar 52 juta unit. Diketahui pula bahwa kredit UMKM terhadap total kredit perbankan mencapai Rp. 457,8 triliun dengan jenis penggunaan didominasi oleh kredit modal kerja untuk sektor perdagangan, industri olahan dan pertanian.

Dilihat dari sisi jumlah usaha, penyerapan tenaga kerja dan kemampuan untuk terus eksis, UMKM telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian rakyat. Selain itu UMKM mampu menjadi penolong dan penopang kebangkitan ekonomi dari krisis yang terjadi di Indonesia. Oleh karenanya, UMKM layak mendapat perhatian dan pengembangan lebih jauh agar semakin berdaya di Indonesia.

Permintaan kredit bagi Lembaga Keuangan Mikro dapat diperhitungkan masih sangat luas dan segmennya bermacam-macam. Hal ini mengingat sebagian besar kelompok usaha mikro belum dapat dilayani oleh bank. Kelompok peminjam tersebut meliputi usaha produktif masyarakat yang memiliki perputaran usaha tinggi dan dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja.

Tabel 1. Peta Lembaga Keuangan Mikro

Jenis LKM	Total	Peminjam (Ribu Orang)	Peminjam (juta Rupiah)	Rata-rata Pinjaman (Rp. Ribu)	Jumah Deposit (Rp.Juta)	LDR
BRI Unit	3.694	2.518	6.141.400	2.439	17.477.868	0,36
BPR Non BKD	2.427	1.889	3.066.078	1.623	2.621.709	1,89
Badan Kredit Desa	5.345	726	147.648	202	24.003	6,15
KSP	1.097	655	530.814	810	166.625	3,19
USP	35.28	10.141	3.629.053	359	1.156.804	3,14
Lembaga Dana Kredit Pedesaan	2.272	1.326	358.000	270	334.000	1,07
Lembaga Pegadaian	685	10.000	793.000	793	---	---

Sumber: Bank Indonesia, 2012.

Dilihat dari besarnya kredit yang disalurkan maka dua kekuatan besar penyelenggara kredit mikro adalah BRI-unit dan koperasi (KSP dan USP) yang masing-masing menyumbang sebesar 46 % dan 31 % terhadap total kredit mikro. Ditinjau dari jangkauan pelayanan memang koperasi yang paling dominan baik dari segi titik pelayanan (unit lembaga) maupun nasabah (peminjam), kemudian BRI menempati urutan kedua dalam jumlah nasabah dan BKD dalam titik pelayanan. Jika diamati lebih lanjut segmen kredit mikro papan atas memang sebagian terbesar ditangani BRI meskipun rata-rata peminjamnya hanya Rp. 2.439.000 jauh dibawah batas maksimum Rp. 50 Juta. Sementara BPR masih merupakan lembaga yang

meminjamkan dananya dibawah BRI. Koperasi dan perkreditan lain nampaknya benar-benar melayani lapisan paling bawah dari pelaku kegiatan produktif karena secara rata-rata menangani peminjam dibawah Rp.1 Juta.

Koperasi Mitra Dhuafa adalah salah satu lembaga keuangan non bank yang telah berdiri sejak 5 tahun yang lalu. Pada awalnya, KOMIDA memulai program replikasi Grameen Bank dengan badan hukum Yayasan melalui YAYASAN MITRA DHUAFA (YAMIDA). YAMIDA sendiri berdiri sejak pertengahan 2004 dengan tujuan membangun LKM di Indonesia yang besar, profesional dan berkelanjutan. Kegiatan pertama adalah dengan melakukan pelatihan kepada LKM di beberapa wilayah. Selanjutnya, karena Yayasan tidak boleh mempunyai program simpan pinjam, oleh karena itu KOMIDA memilih badan Hukum KOPERASI yang bersifat nasional sejak tahun 2008.

Dalam menjalankan roda usaha, KOMIDA memiliki visi yakni sebagai leader Lembaga Keuangan Mikro yang melayani perempuan miskin di Indonesia. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka misi yang diemban adalah melakukan pelayanan melalui kredit kepada perempuan miskin dengan menggunakan best practice model dan prinsip transparan, profesional dan berkelanjutan serta memberikan motivasi kepada kelompok masyarakat perempuan miskin dalam berbagai kepentingan dalam rangka untuk meningkatkan keberdayaannya.

KOMIDA (Koperasi Mitra Dhuafa) berdiri sejak bulan Agustus 2005, memulai program Sistem Grameen Bank di di Aceh untuk korban tsunami pada waktu saat itu. Selama 6 tahun terakhir KOMIDA mengalami pertumbuhan yang sangat pesat tercatat pada bulan September 2011 total anggota KOMIDA berjumlah 66.638 orang tersebar di 7 provinsi mulai dari Aceh, Jawa Barat, Jawa tengah, Yogyakarta, Jawa Timur Sulawesi Barat dan Sulawesi Tengah. Saat ini KOMIDA telah memiliki 39 cabang seluruh indonesia, yang diharapkan dapat menjangkau segenap lapisan masyarakat, terutama masyarakat kecil di wilayah pedesaan dengan memberikan dana cair langsung untuk modal usaha. Dalam kurun 6 tahun terakhir, KOMIDA telah menyalurkan dana bergulir sekitar Rp. 225 Miliar kepada masyarakat kecil khususnya perempuan miskin yang telah menjadi anggota Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA). Dengan dibantu oleh para Staff tenaga muda dan profesional, KOMIDA siap melayani masyarakat miskin khususnya perempuan miskin di indonesia melalui Program Sistem Grameen Bank.

System Grameen bank adalah salah satu sistem mikro kredit yang diciptakan oleh Mohammad Yunus tahun 1976 dengan pendekatan yang ramah dengan orang miskin. Sistem ini berdasarkan ide bahwa orang miskin memiliki kemampuan yang kurang digunakan. Yang berbeda dari kredit ini adalah pinjaman diberikan kepada kelompok perempuan produktif yang masih berada dalam status sosial miskin. Pola Grameen bank ini telah diadopsi oleh hampir 130 negara didunia (kebanyakan

dinegara Asia dan Afrika). Jika diterapkan dengan konsisten, pola Grameen Bank ini dapat mencapai tujuan untuk membantu perekonomian masyarakat miskin melalui perempuan. Hal ini terbukti dengan keberadaan bank Gramen ini di Bangladesh, yang dinyatakan berhasil menuntaskan kemiskinan, sebab Bank Grameen dalam menjalankan misinya tidak hanya berfokus dalam melakukan kredit seperti yang dilakukan oleh bank konvensional pada umumnya, tetapi lebih daripada itu, Bank Grameen “menjelma” menjadi kaum miskin itu sendiri, karena dengan cara itulah Bank Grameen dapat mengetahui secara utuh tentang segala aspek penyebab kemiskinan dan solusi yang tepat dalam melakukan *cut* terhadap penyebab kemiskinan di Bangladesh.(Sumber :<http://accountant120790.wordpress.com>).

Demikian pula dengan penerapan bank Gramen telah diadopsi oleh KOMIDA, sehingga diharapkan keberhasilannya juga akan tercapai sebagaimana negara asal sistem ini. Namun demikian, keberhasilan Komida sebagai lembaga keuangan mikro tentu saja tidak terlepas dari manajemen yang dilakukan dengan baik. Dalam hal ini adalah manajemen kredit yang merupakan pengelolaan kredit yang baik mulai dari perencanaan jumlah kredit, penentuan suku bunga, prosedur pemberian kredit, analisis pemberian kredit sampai kepada pengendalian dan pengawasan kredit yang macet (Kasmir, 2002:71-72). Penyaluran kredit mempunyai tujuan yaitu: (1) mencari keuntungan/profit, (2) membantu usaha nasabah dan (3) membantu pemerintah.

Agar kredit yang diberikan oleh KOMIDA dapat mencapai hasil dan sasaran yang diinginkan, perlu diadakan pengelolaan yang baik terhadap piutang atau kreditnya. Dari semua fungsi manajemen dalam, fungsi yang dilakukan sepenuhnya adalah pengendalian (pengawasan). Menurut Gil, Edward.W. Reed, (1995:71), pengawasan adalah pengukuran unjuk kerja bawahan untuk memastikan apakah mereka dapat memenuhi tujuan perusahaan atau tidak dan mematuhi kebijaksanaan dan peraturan yang telah ditetapkan. Proses pengawasan menyangkut penetapan standar, mengukur unjuk kerja dengan standar ini, dan memperbaiki penyimpangan dari rencana dan program yang telah ditetapkan. Sedangkan pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara (Harold Koontz, dalam Hasibuan, 2001:105). Pengendalian kredit adalah usaha-usaha untuk menjaga kredit yang diberikan tetap lancar, produktif dan tidak macet (Hasibuan, 2001:105). Lancar dan produktif artinya kredit itu dapat ditarik kembali bersama bunganya sesuai dengan perjanjian yang telah disetujui kedua belah pihak. Hal ini penting karena jika kredit macet berarti kerugian bagi Komida. Oleh karena itu, penyaluran kredit harus didasarkan pada prinsip kehati-hatian dan dengan sistem pengendalian yang benar.

Untuk mempermudah pengendalian terhadap kreditnya, pada umumnya lembaga keuangan menuangkan suatu besaran atau nilai yang

menjadi standar dalam operasionalnya. Menurut Hasibuan, (2001:105) tujuan pengendalian kredit, antara lain adalah untuk : menjaga agar kredit yang disalurkan tetap aman, mengetahui apakah kredit yang disalurkan itu lancar atau tidak, melakukan tindakan pencegahan dan penyelesaian kredit macet atau kredit bermasalah, mengevaluasi apakah prosedur penyaluran kredit yang dilakukan telah baik atau masih perlu disempurnakan, memperbaiki kesalahan-kesalahan karyawan analisis kredit dan mengusahakan agar kesalahan itu tidak terulang kembali, mengetahui posisi persentase *collectability credit* yang disalurkan dan meningkatkan moral dan tanggung jawab analisis kredit.

Menurut Hasibuan (2001) ada beberapa sistem dalam melaksanakan pengendalian kredit, antara lain adalah : (1) *Internal Control of Credit*, (2) *Audit Control of Credit* dan (3) *External Control of Credit*. Sedangkan jenis-jenis pengendalian kredit terdiri dari: (1) *Preventive Control of Credit*, adalah pengendalian kredit yang dilakukan dengan tindakan pencegahan sebelum kredit tersebut macet, (2) *Repressive Control of Credit*, adalah pengendalian kredit yang dilakukan melalui tindakan penagihan/penyelesaian setelah kredit tersebut macet.

KOMIDA sebagai lembaga keuangan mikro telah melakukan suatu strategi pengendalian kredit bermasalah melalui *grameen bank system*. Penelitian ini dipandang perlu untuk mengetahui apakah strategi ini cukup efektif dan dapat terus dilakukan dalam upaya pengendalian kredit

bermasalah melalui kajian terhadap 3 variabel yaitu *human capital*, *social capital* dan *standar operational procedur*.

Huseini (1999) menjelaskan bahwa modal manusia merupakan refleksi dari pendidikan, pengalaman, intuisi dan keahlian. Era globalisasi yang menuntut perhatian terhadap modal manusia semakin tinggi, terkait dengan perkembangan dalam ilmu ekonomi pembangunan dan sosiologi. Para ahli kedua bidang tersebut umumnya sepakat pada satu hal, yakni modal manusia berperan secara signifikan, bahkan lebih penting daripada faktor teknologi, dalam memacu pertumbuhan ekonomi. Modal manusia (*human capital*) tersebut tidak hanya menyangkut kuantitas tetapi juga kualitas. Modal manusia (*human capital*) adalah suatu aset yang berhubungan dengan intelektualitas dan kondisi seseorang yang diperoleh melalui pendidikan formal dan nonformal yang didukung oleh kesehatan jasmani dan rohani yang prima dan kemampuan melakukan hubungan/interaksi antar sesama secara baik, menguntungkan, dan berkelanjutan.

Demikian pula hasil penelitian Fukuyama (1995) tentang hubungan kemampuan masyarakat dengan modal manusia (*human capital*) dan berimplikasi pada teori yang terkait dengan konsep yang dikembangkan Romer (1990) dimana *human capital* sebagai *anteseden* proses pemberdayaan. Peningkatan keberdayaan masyarakat memerlukan satu paket secara koheren dari perubahan modal fisik yang dibangun berdasarkan kekuatan sarana dan prasarana pendidikan dalam

mengembangkan sumber daya manusia dan kemampuan pelaku pemberdayaan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa modal sosial (*social capital*) merupakan fasilitator penting dalam pembangunan ekonomi. Modal sosial yang dibentuk berdasarkan kegiatan ekonomi dan sosial di masa lalu dipandang sebagai faktor yang dapat meningkatkan pembangunan ekonomi dan jika digunakan secara tepat mampu memperkuat efektivitas pembangunan (Suharto dan Yuliani, 2005). Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa modal sosial adalah suatu norma atau nilai yang telah dipahami bersama oleh masyarakat yang dapat memperkuat jaringan sosial/kerja yang positif, terjalinnya kerjasama yang saling menguntungkan, menumbuhkan kepedulian dan solidaritas yang tinggi dan dapat mendorong tingkat kepercayaan antara sesama dalam rangka tercapainya tujuan bersama (Syabra, 2003).

Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan pengguna jasa akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada (Kosasih dan Budiani, 2009).

Penelitian ini dipandang perlu untuk mengetahui apakah *grameen system bank* sdah efektif sehingga dapat terus dilakukan dalam upaya pengendalian kredit bermasalah, sekaligus menemukan kendala dan hambatan yang dihadapi baik sekarang maupun di masa yang akan datang, sehingga diperoleh solusi atas masalah yang dihadapi.

B. Masalah Pokok

Berdasarkan *uraian* latar belakang pada bab yang lalu, maka penelitian ini difokuskan pada masalah yakni :

1. Apakah *Human capital, sosial capital* dan *SOP* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida ?
2. Variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *human capital, sosial capital)* dan *SOP* terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida.
2. Untuk menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Diharapkan dapat memberikan sumbangan secara teoritis mengenai strategi pengendalian kredit bermasalah bagi lembaga keuangan non bank sebagai salah satu kajian manajemen strategi.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pembuat kebijakan dalam menentukan arah dan kebijakan yang berkaitan dengan pengendalian kredit bermasalah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Empirik

Woro Sasmitaningtyas (2005) melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Pemberian Kredit Studi Kasus BPR BKK Kraden Menden Blora”. Penelitian dilakukan dengan metode analisis kualitatif yaitu menjelaskan secara deskriptif. Dalam pemberian kredit pada BPR BKK Kraden Menden Blora, pelaksanaan kegiatan penyaluran kredit sebagai bidang usaha utama telah berusaha menciptakan sistem yang memiliki struktur pengendalian intern yang cukup memadai. Peneliti melakukan evaluasi atas sistem pengendalian intern dengan mengevaluasi bagan alir prosedur pemberian kredit yang ada pada BPR BKK Kraden Menden Blora. Setelah melakukan evaluasi terhadap sistem pemberian kredit, peneliti mengambil kesimpulan bahwa pada BPR BKK Kraden Menden Blora telah terdapat suatu sistem pengendalian intern yang cukup mampu menjamin dipatuhinya kebijakan perusahaan. Pengendalian tersebut antara lain dilihat dari elemen pengendalian struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. BPR BKK Kraden Menden Blora telah memiliki sistem yang memisahkan fungsi sesuai prinsip pembagian tanggung jawab fungsional yang memadai. Struktur pengendalian intern yang ada dilihat dari aspek sistem wewenang dan prosedur pencatatan. Dalam setiap pemberian kredit, transaksi hanya akan terjadi jika berdasarkan otorisasi pihak yang

berwenang dan setiap transaksi akan dicatat sesuai prosedur pencatatan yang berlaku. Pengendalian yang ditempuh oleh BPR BKK Kraden Menden Blora untuk menciptakan praktek yang sehat dalam pemberian kredit antara lain dengan menciptakan prosedur yang mampu melindungi kekayaan perusahaan dan menjamin bahwa prosedur tersebut dapat dilaksanakan seluruh komponen perusahaan. Namun dari evaluasi tersebut penulis menilai bahwa masih terdapat kelemahan- kelemahan atas struktur pengendalian tersebut, antara lain dilihat dari unsur praktek yang sehat dan prosedur pencatatan terdapat kelemahan yang perlu diperhatikan. Perjanjian kredit yang merupakan dokumen utama dalam proses pemberian kredit belum bernomor urut tercetak, sehingga sulit untuk mengontrol penggunaan dokumen tersebut. Belum adanya kebijakan rotasi jabatan dan keharusan mengambil cuti bagi karyawan yang telah lama bekerja.

Zaini Widya dan Sucipto (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengendalian Intern Sebagai Alat Dalam Meningkatkan Kualitas Kredit di PT. BRI Tbk cabang Medan Putri Hijau”, menyatakan bahwa pengendalian intern dapat yang baik dapat meningkatkan kualitas kredit. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif. Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah dalam menyalurkan kredit, PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Medan Putri Hijau berazaskan atas kelayakan usaha, dimana dalam hal ini pihak bank akan melakukan analisis terhadap kegiatan usaha calon debitur untuk mengetahui apakah

kegiatan usaha tersebut layak atau tidak layak untuk mendapatkan kredit. Pengendalian intern atas pemberian kredit pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Medan Putri Hijau sudah sesuai dengan prosedur kebijakan manajemen perusahaan. Pengendalian intern kredit yang dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Medan Putri Hijau dapat meningkatkan kualitas kredit terbukti dari nilai kredit bermasalah (*non performing loans*) yang berada dibawah 5%. Kualitas kredit PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Medan Putri Hijau dinyatakan lancar terbukti dari nilai *non performing loans* yang berada dibawah 5% dan dengan menganalisa beberapa faktor-faktor yang mendukung.

B. Tinjauan Teori

1. Konsep Efektivitas

Berkaitan dengan penggunaan konsep keberhasilan organisasi atau efektivitas organisasi, Magdalena Jamin mengutip pendapat Steers mengemukakan bahwa efektivitas organisasi akhirnya tergantung pada masalah seberapa hasilnya suatu organisasi mencapai sasaran yang dinyatakan. (Magdalena Jamin, 1980,18) Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa suatu keberhasilan atau efektivitas dapat diukur. Beberapa ukuran atau kriteria yang menunjukkan efektivitas dari organisasi dikemukakan oleh : James L. Price, pengukuran efektivitas organisasi adalah sebagai berikut : ada lima variabel yang secara positif berhubungan efektivitas organisasi :

1. Produktifitas
2. Tingkat seberapa jauh individu-individu telah terpenuhi kepuasannya.
3. Kecocokan menunjukkan apakah perilaku orang-orang didalam organisasi sebagai unit tunduk pada ideologi sebagai norma-norma atau peraturan.
4. Kesesuaian menunjukkan tingkat fleksibilitas suatu organisasi juga kesesuaian tinggi maka akan dapat menggapai perubahan perubahan situasi dengan cepat.
5. Institusionalisasi menunjukkan tingkat hubungan suatu organisasi yang diperoleh dari lingkungan. (Price dan David, 1973:389)

Sedangkan Paulus dan Tannenbaum (1981: 60) menyatakan bahwa organisasi yang efektif mempunyai kriteria : produktifitas organisasi; fleksibilitas organisasi dalam bentuk keberhasilan penyesuaian perubahan-perubahan di dalam organisasi dan keberhasilan penyesuaian perubahan yang disebabkan dari luar, dan tidak adanya tekanan di dalam organisasi atau ketegangan dan konflik di antara sub group-subgroup organisasi,

Robbins (1992: 49) mendefinisikan efektifitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana mengukur/menguji efektifitas organisasi? Beberapa teori dan hasil penelitian telah menawarkan beberapa model untuk menguji efektifitas organisasi. Pendekatan tradisional digunakan untuk mengukur efektifitas organisasi individual

dalam rangka untuk mempertemukan kemampuan dan tujuan organisasi tersebut dalam setiap bidang yang khusus. Pendekatan ini menimbulkan beberapa pertanyaan sehubungan dengan pengukuran efektivitas organisasi. Bagaimana mengakomodasikan kepentingan interdivisional? Bagaimana mengukur keberhasilan kualitatif dan faktor yang tidak berwujud? Bagaimana mengukur efektivitas organisasi dibandingkan dengan organisasi lain? Hal ini terutama muncul untuk perusahaan jasa karena beberapa outputnya sebagian besar tidak berwujud. Beberapa alternatif model ditawarkan untuk mengatasi kelemahan dalam pendekatan tradisional, diantaranya adalah: model kontijensi (Burrell dan Morgan: 1979), model populasi ekologi (Aldrich: 1979), model ekonomi politik (Nord: 1983), model sistem (Weick dan Daft: 1983), dan model hirarki analitis (Chan dan Lynn: 1993).

Beberapa faktor kritis dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi tergantung pada beberapa indikator. Robbins (1992:50) mengutip beberapa kriteria efektivitas organisasi seperti yang disajikan dalam tabel 1. Beberapa kriteria tersebut diantaranya tidak mudah untuk diukur secara kuantitatif, misalnya kepuasan, motivasi, dan moral. Kaplan dan Norton (1992, 1993, 1996) menemukan suatu model yang memberikan alternatif untuk perbaikan dalam pengukuran efektivitas organisasi atau kinerja organisasi yang dikenal dengan balanced scorecard yang menggunakan pengukuran internal maupun eksternal, kuantitatif maupun kualitatif, yang dibagi dalam 4 perspektif, yaitu: 1)

Keuangan, 2) Pelanggan, 3) Internal proses, 4) Inovasi. Perspektif tersebut oleh Smith (1984) dikembangkan dalam beberapa indikator, yaitu 1) Keuangan, diukur dengan indikator: aliran kas, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar, 2) Pelanggan: penjualan produk baru, ketepatan waktu pengiriman, kualitas pelayanan, 3) Internal proses: peningkatan teknologi, produktivitas, biaya per unit, dan *cycle time*, 4) Inovasi: waktu yang digunakan untuk mengembangkan suatu produk, waktu yang digunakan untuk merespon pasar, fokus terhadap produk baru.

Robbins (1992:53) mengklasifikasikan empat pendekatan dalam mempelajari efektifitas organisasi, yaitu:

a. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*The Goal Attainment Approach*).

Pendekatan ini menunjukkan bahwa suatu efektifitas organisasi dinilai lebih pada kaitannya dengan tujuan akhir daripada dengan prosesnya.

Kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan ini adalah maksimasi laba. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini seluruh kriteria yang digunakan harus dapat diukur (*measurable*). Pendekatan Sistem (*The System Approach*).

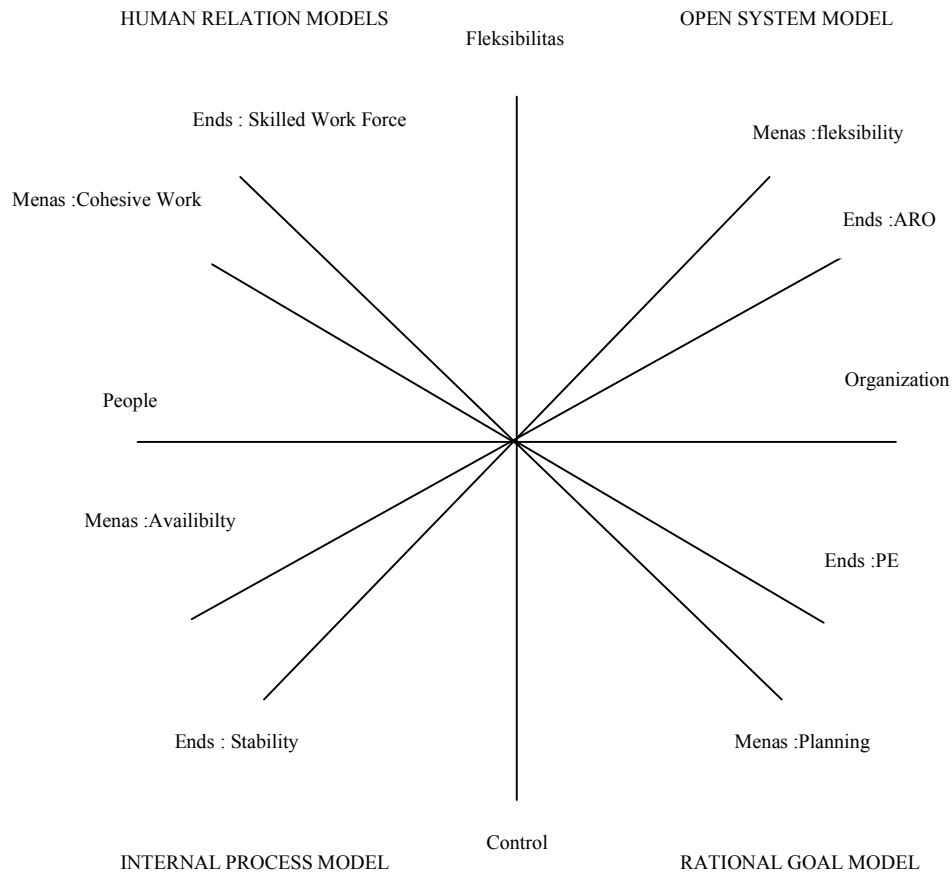
Pendekatan ini tidak menekankan pada tujuan akhir tetapi memasukkan seluruh kriteria dalam satu element dan masing-masing akan saling berinteraksi. Pendekatan sistem ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka waktu panjang.

b. Pendekatan Konstituen Strategis (*The Strategic-Constituencies*).

Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif adalah

organisasi yang dapat memuaskan keinginan para konstituen dalam lingkungannya. Masing-masing konstituen tersebut mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Pemilik berkeinginan untuk memperoleh *return on investment* yang tinggi, karyawan akan menginginkan kompensasi yang memadai, pelanggan menginginkan kemampuan membayar hutang, demikian juga dengan pihak-pihak lainnya akan mempunyai keinginan yang unik.

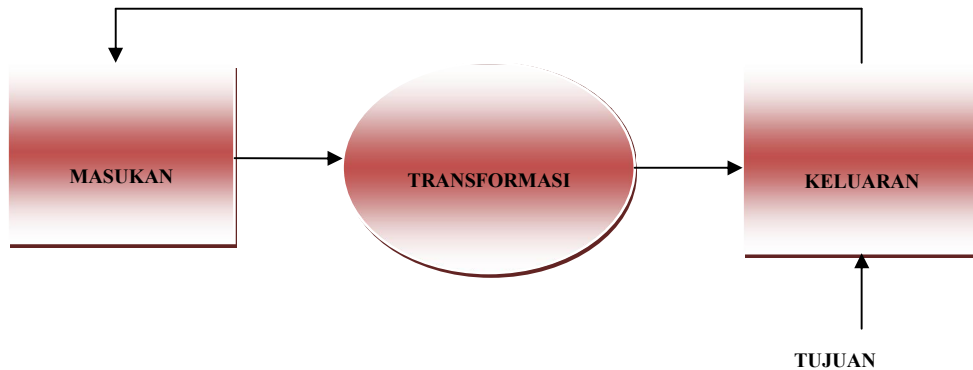
- c. Pendekatan nilai-nilai persaingan (*The Competing-Value Approach*). Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka yang lebih integrative dan lebih variatif, karena kriteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan tingkat variatif yang relative tinggi, maka terdapat tiga perangkat dasar nilai-nilai, yaitu: 1) fleksibilitas versus pengendalian, 2) manusia versus organisasi, 3) proses versus tujuan akhir. Berdasarkan tiga perangkat dasar tersebut dapat digambarkan empat model nilai-nilai efektivitas, yaitu *human rational model*, *open system model*, *rational goal model* dan *internal process model* sebagaimana yang disajikan dalam gambar 1.



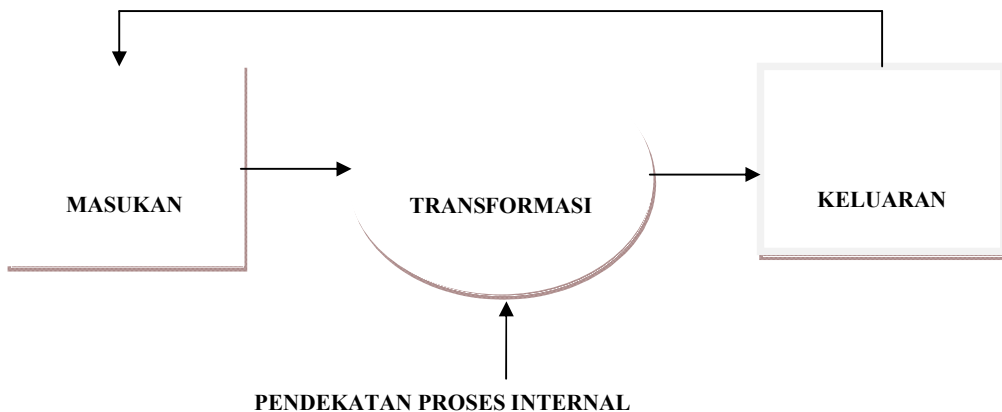
Gambar 1.
Empat Model Keefektifan Organisasi

Quinn dan Rohrbaugh (1983: 363-337) mengemukakan empat model pendekatan yang mengandung berbagai kriteria keefektifan :

1. Pendekatan tujuan (*Goal Approach*) : efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai satu atau lebih sasaran output (*output goals*). Alur bagan pendekatan tujuan dari efektivitas organisasi :

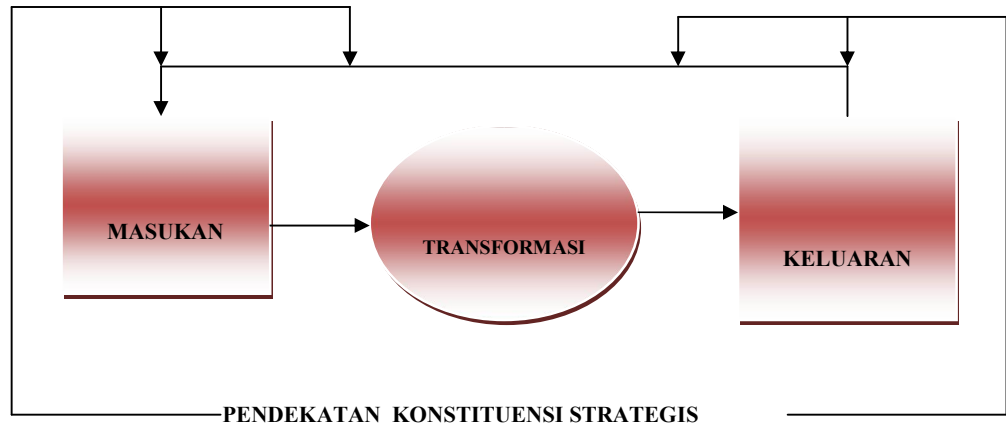


2. Pendekatan proses internal (*Internal Process Approach*): Efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai efisiensi internal, koordinasi, motivasi, dan kepuasan pekerja. Alur bagan pendekatan proses internal dari efektivitas organisasi:



3. Pendekatan system sumberdaya (*System Resource Approach*): Efektivitas adalah kemampuan untuk memperoleh sumberdaya langka dan bernilai dari lingkungan
4. Pendekatan kontituensi (*Constituency Approach*) : Efektivitas adalah kemampuan untuk memuaskan berbagai konstituensi

strategis didalam dan di luar organisasi. Diagram alur dari pendekatan konstuensi strategis dari efektivitas organisasi :



Menurut Wasistiono dkk (2002:87), efektivitas organisasi adalah salah satu cara yang umum untuk mengukur program kerja suatu organisasi, bagaimana suatu program yang dijalankan oleh suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif. Konsep efektivitas berhubungan dengan perbandingan *outcome* dengan *output*. Kebijakan, program dan kegiatan dinyatakan efektif jika proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan.

Dikemukakan oleh Indrawijaya (2006:225), penilaian prestasi perseorangan merupakan dasar penilaian efektifitas suatu organisasi. Adapun teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektifitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Menurut pandangan ini, efektifitas organisasi dapat diukur berdasarkan beberapa besar keuntungan yang diperolehnya. Dalam hal ini keuntungannya lebih besar, maka berarti organisasi semakin efektif.

Dari sisi lain, organisasi dikatakan efektif bila jumlah pengeluaran makin lama makin menurun. Dengan perkataan lain, efektifitas organisasi ditentukan oleh efisiensinya.

Sunarto (2003:30-31) menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*) daripada caranya (*means*). Pendekatan ini mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat secara sengaja, rasional dan mencari tujuan. Pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Pada dasarnya pengertian efektifitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektifitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *output*nya. Istilah efektif (*effective*) dan efisien (*efficient*) merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Tentang arti dari efektif maupun efisien terdapat beberapa pendapat.

Barnard dalam Prawirosentono (1999 : .27), menjelaskan bahwa arti efektif dan efisien adalah sebagai berikut : *“When a specific desired end is attained we shall say that the action is effective. When the unsought consequences of the action are more important than the attainment of the desired end and are dissatisfactory, effective action, we shall say, it is*

inefficient. When the unsought consequences are unimportant or trivial, the action is efficient. Accordingly, we shall say that an action is effective if it specific objective aim. It is efficient if it satisfies the motives of the aim, whatever it is effective or not". (Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah efektif. Tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien.

Sebaliknya bila akibat yang tidak dicari-cari, tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu, kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak). Disamping itu, menurut Chester Barnard, dalam Prawirosentono (1999 : 28), pengertian efektif dan efisien dikaitkan dengan system kerjasama seperti dalam organisasi perusahaan atau lembaga pemerintahan, sebagai berikut : *"Effectiveness of cooperative effort relates to accomplishment of an objective of the system and it is determined with a view to the system's requirement. The efficiency of a cooperative system is the resultant of the efficiency of the individuals furnishing the constituent effort, that is, as viewed by them"*. (Efektifitas dari usaha kerjasama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu system, dan

hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerjasama dalam suatu sistem (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu). Dalam bahasa dan kalimat yang mudah hal tersebut dapat dijelaskan bahwa : efektifitas dari kelompok (organisasi perusahaan) adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.

Menurut Peter Drucker dalam Kisdarto, (2002 : 139), menyatakan : *“doing the right things is more important than doing the things right.* Selanjutnya dijelaskan bahwa: *“effectiveness is to do the right things : while efficiency is to do the things right”* (efektifitas adalah melakukan hal yang benar : sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar). Atau juga *“effectiveness means how far we achieve the goal and efficiency means how do we mix various resources properly”* (efektifitas berarti sejauhmana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur sumber daya secara cermat). Efisien tetapi tidak efektif berarti baik dalam memanfaatkan sumberdaya (*input*), tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lajim dikatakan ekonomi biaya tinggi. Tetapi yang paling parah adalah tidak efisien dan

juga tidak efektif, artinya ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran atau penghambur-hamburan sumber daya. Efisien harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur (*measurable*), sedangkan efektif mengandung pula pengertian kualitatif. Efektif lebih mengarah ke pencapaian sasaran. Efisien dalam menggunakan masukan (*input*) akan menghasilkan produktifitas yang tinggi, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bidang kegiatannya.

Hal yang paling rawan adalah apabila efisiensi selalu diartikan sebagai penghematan, karena bisa mengganggu operasi, sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi hasil akhir, karena sasarannya tidak tercapai dan produktifitasnya akan juga tidak setinggi yang diharapkan. Penghematan sebenarnya hanya sebagian dari efisiensi. Persepsi yang tidak tepat mengenai efisiensi dengan menganggap semata-mata sebagai penghematan sama halnya dengan penghayatan yang tidak tepat mengenai *Cost Reduction Program* (Program Pengurangan Biaya), yang sebaliknya dipandang sebagai *Cost Improvement Program* (Program Perbaikan Biaya) yang berarti mengefektifkan biaya. Efektif dikaitkan dengan kepemimpinan (*leadership*) yang menentukan hal-hal apa yang harus dilakukan (*what are the things to be accomplished*), sedangkan efisien dikaitkan dengan manajemen, yang mengukur bagaimana sesuatu dapat dilakukan sebaik-baiknya (*how can certain things be best accomplished*).

Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa efektifitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak, terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektifitas individu para anggotanya di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukan dan peran mereka masing-masing dalam organisasi tersebut. Untuk mengukur efektifitas dan efisien organisasi administratif seperti halnya organisasi pemerintah (birokrasi), bukanlah hal yang mudah. Mungkin jauh lebih mudah untuk mengukur efektifitas dan efisiensi dari organisasi bisnis, yang tujuan utamanya adalah mencari *profit*, dimana *input* maupun *output* yang berupa profit usahanya dapat dinilai dengan uang (materi). Tujuan organisasi pemerintahan adalah sangat luas dan abstrak, yang biasanya dinyatakan secara implisit untuk melayani kepentingan umum. Ini merupakan suatu pernyataan yang sangat luas, abstrak dan sangat sukar untuk mengukur seberapa jauhkah sebenarnya pelayanan yang telah dilakukan, siapa yang melayani, merupakan sederet pertanyaan yang harus merinci jenis-jenis organisasi yang bagaimanakah yang dimaksud.

Gibson, dkk (1995) menyimpulkan kriteria efektifitas suatu organisasi kedalam tiga indikator yang didasarkan pada jangka waktu, yaitu :

- 1) Efektifitas jangka pendek, meliputi produksi (*production*), efisiensi (*efficiency*), dan kepuasan (*satisfaction*);
- 2) Efektifitas jangka menengah, meliputi : kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*) dan mengembangkan diri (*development*);
- 3) Efektifitas jangka panjang : keberlangsungan / hidup terus.

Sedangkan Lawless (1972), secara terperinci mengemukakan indicator-indikator efektifitas dalam berbagai tingkatannya, yakni dari tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasional. Khusus mengenai efektifitas individu, menurut Lawless meliputi : (1). *Personal Output*; (2). *Creative Output*; (3). *Loyalty Comitment*; (4). *Personal Development*; (5). *Conformity Deviance*, and (6) *Influence on Others*. Pendapat lain tentang dimensi atau indikator dari konsep efektifitas organisasi dikemukakan oleh. *Parsons* (1960) bahwa keefektifan organisasi itu dapat dilihat dari empat dimensi, yaitu: (1) adaptasi; (2) pencapaian tujuan; (3) integrasi; dan (4) latensi. Dari dimensi adaptasi, efektif tidaknya organisasi dilihat dalam hubungan dengan penyesuaian diri terhadap tuntutan lingkungan internalnya; dari dimensi pencapaian tujuan, baik tidaknya organisasi diukur dengan dicapainya tujuan organisasi; dari dimensi integrasi, baik-tidaknya organisasi dikaitkan dengan dipertahankannya solidaritas dan kekohesifan unsur-unsur sistem; dan dari dimensi latensi, baik tidaknya organisasi dinilai pada terciptanya dan dipertahankannya komitmen organisasional

Telah dikemukakan bahwa penilaian prestasi perseorangan merupakan dasar penilaian efektifitas suatu organisasi. Walaupun demikian, seperti telah dikemukakan semuanya itu harus dapat dikoordinasikan dengan baik. Hal ini penting, sebab prestasi seseorang yang dikatakanlah baik belum berarti efektif bagi organisasi secara keseluruhan. Untuk menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Berikut ini akan dikemukakan beberapa aspek penilaian efektifitas organisasi, terutama yang berkaitan dengan model-model yang dapat dipergunakan.

Bila dikaji kembali terhadap perkembangan teori dan ukuran yang dapat digunakan untuk menilai efektifitas organisasi, sesungguhnya sudah cukup banyak teori dan ukuran yang telah diketengahkan, mulai teori yang sederhana sampai yang cukup kompleks. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektifitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Menurut pandangan ini, efektifitas organisasi dapat diukur berdasarkan seberapa besar keuntungan yang diperolehnya. Dalam hal ini keuntungannya lebih besar, maka berarti organisasi makin efektif. Dari sisi lain, organisasi dapat dikatakan efektif, bila jumlah pengeluaran makin lama makin menurun. Dalam perkataan lain, menurut teori efektifitas organisasi ditentukan oleh efisiensinya (Indrawijaya : 2006 : 226).

Pandangan yang juga penting untuk diperhatikan ialah teori yang menghubungkan pengertian efektifitas organisasi dengan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut pandangan teori ini, suatu organisasi dikatakan efektif, bila para anggotanya merasa puas. Pandangan ini merupakan kelanjutan pandangan penganut paham hubungan antar – manusia, yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen.

Akhir-akhir ini perkembangan suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif, dalam arti membahas persoalan efektifitas organisasi berdasarkan berbagai macam ukuran. Pandangan ini berpendapat, bahwa susunan organisasi memang merupakan suatu hal yang penting, tetapi dalam susunan tersebut perlu diberi kebebasan bertindak. Adanya kebebasan bertindak ini sangat penting untuk memungkinkan para anggota dan organisasi secara keseluruhan dapat lebih menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan, hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa antara tahun 1957 dan 1975, kriteria “*adaptability – flexibility – productivity and satisfaction*” paling umum dipergunakan. Akibat dari penemuan tersebut, pengertian efektifitas sedikit mengalami pergeseran, yaitu selain berkaitan dengan aspek intern organisasi, juga berhubungan dengan aspek luar organisasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan keadaan sekeliling. Selanjutnya, baik aspek intern organisasi (efisiensi) maupun perubahan

tersebut haruslah berkaitan dengan dinamika hubungan antar personal suatu system secara keseluruhan.

Emitai Etzioni dalam Indrawijaja (2006 : 227), mengemukakan pendekatan pengukuran efektifitas organisasi yang disebut system model dan produksi. Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuannya, untuk itu antara lain dipergunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja, serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut. Hal terakhir ini mempertanyakan seberapa jauh kemanfaatan organisasi tersebut bagi lingkungannya.

Kriteria berikutnya adalah integritas, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Kriteria ketiga adalah motivasi anggota, dalam kriteria ini dilakuka pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Kriteria keempat adalah produksi, yaitu usaha pengukuran efektifitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi, serta intensitas kegiatan suatu organisasi. Melihat organisasi sebagai system, maka membahas efektifitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit atau mempersamakan efektifitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan. Hal ini disebabkan, selain karena

selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya seringkali ada tekanan dari sekelilingnya. Kenyataan selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan.

Pandangan yang lebih meyakinkan sebagai hasil penelitian, dikemukakan oleh George Poulus dan Tannenbaum dalam Indrawijaja (2006 : 228), sebagai berikut : *A more defensible approach is offered by reseachere who construct a measurement of effectiveness by using several elements the successful organizational system. One study uses three basic elements : productivity (or efficiency in an economic sense), intra organizational stress (evindenced by observed level of tension and conflict), and flexibility (or the ability to adjust to external and internal change)* “Suatu pendekatan yang dapat lebih dipertanggungjawabkan, sebagaimana yang diajukan oleh para peneliti adalah suatu cara pengukuran efektifitas yang mempergunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi yang berhasil. Hasil studi menunjukkan adanya penggunaan tiga unsur, yaitu : produktifitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan stress (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibelitas (atau kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern)”.

Dalam rangka ini pula, Steers dalam Indrawijaja (2006 : 228) mengembangkan model suatu proses untuk menilai efektifitas organisasi, yang mencakup tiga sudut pandang, yakni : *pertama*, optimal tujuan yang

akan dicapai yaitu bila beberapa bagian dari tujuan itu mendapat perhatian alokasi sumber dana dan daya yang lebih besar ; *kedua*, ialah yang berkaitan dengan interaksi antara organisasi dengan keadaan sekeliling; *ketiga*, yaitu penekanan pada aspek perilaku yang lebih memusatkan perhatian pada pentingnya peranan perilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan organisasi dalam efektifitas suatu organisasi.

2. Pengendalian Kredit

a. Definisi Kredit

Dalam bahasa latin kredit berarti *credere* artinya percaya. Pemberi kredit (kreditur) percaya kepada penerima kredit (debitur) bahwa kredit yang disalurkan pasti akan dikembalikan sesuai perjanjian. Bagi debitur, kredit yang diterima merupakan kepercayaan, yang berarti menerima amanah sehingga mempunyai kewajiban untuk membayar sesuai jangka waktu.

Pengertian kredit pada pasal 1 angka 11 Undang-Undang nomor 10 tahun 1998 tentang perubahan undang-undang Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.

Dari beberapa pengertian kredit diatas dapat ditarik beberapa unsur yang memungkinkan terjadinya kredit. Adapun unsur–unsur kredit (Kasmir, 2004) tersebut adalah :

1). Kepercayaan

Kepercayaan yaitu suatu keyakinan bagi kreditur bahwa kredit yang diberikan (baik berupa uang, jasa atau barang) akan benar–benar diterimanya kembali dimasa yang akan datang sesuai jangka waktu kredit.

2). Kesepakatan

Disamping unsur percaya didalam kredit juga mengandung unsur kesepakatan antara kreditur dengan debitur. Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian dimana masing–masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya masing–masing.

3). Jangka waktu

Setiap kredit yang diberikan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu ini mencakup masa pengembalian kredit yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut bisa berbentuk jangka pendek (dibawah 1 tahun), jangka menengah (1 sampai 3 tahun) dan jangka panjang (diatas 3 tahun). Jangka waktu merupakan batas waktu pengembalian angsuran kredit yang sudah disepakati kedua belah pihak.

4). Resiko

Akibat adanya tenggang waktu, maka pengembalian kredit akan memungkinkan suatu resiko tidak tertagihnya atau macet pemberian suatu kredit. Semakin panjang suatu jangka waktu kredit, maka semakin besar resikonya, demikian pula sebaliknya.

5). Balas jasa

Balas jasa bagi bank merupakan keuntungan atau pendapatan atas pemberian suatu kredit. Balas jasa kita kenal dengan nama bunga. Disamping balas jasa dalam bentuk bunga bank juga membebankan kepada nasabah biaya administrasi kredit yang juga merupakan keuntungan bagi bank.

b. Tujuan Kredit

Pemberian kredit mempunyai tujuan tertentu. Tujuan pemberian kredit tersebut tidak akan terlepas dari misi bank. Adapun tujuan utama pemberian kredit menurut (Kasmir, 2004) adalah sebagai berikut:

1). Mencari keuntungan

Tujuan utama pemberian kredit adalah untuk memperoleh keuntungan. Hasil keuntungan ini diperoleh dalam bentuk bunga yang diterima oleh bank sebagai balas jasa dan biaya administrasi kredit yang dibebankan pada nasabah.

2). Membantu usaha nasabah

Tujuan selanjutnya adalah untuk membantu usaha nasabah yang membutuhkan dana, baik dana untuk investasi maupun dana untuk modal kerja. Dengan dana itu maka pihak debitur dapat mengembangkan dan

memperluas usahanya.

3). Membantu pemerintah

Bagi pemerintah semakin banyak kredit yang diberikan oleh pihak bank, maka semakin meningkatkan jumlah kegiatan ekonomi yang akan terjadi. Mengingat semakin banyak kredit berarti adanya peningkatan pembangunan berbagai sektor.

c. Fungsi Kredit

Organisasi bank dalam kehidupan perekonomian yang modern, banyak memegang peranan yang sangat penting sehingga bank selalu di ikut sertakan dalam menentukan kebijakan di bidang moneter. Hal ini menyebabkan, bank mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam bidang kehidupan khususnya di bidang ekonomi. Fungsi kredit perbankan dalam kehidupan perekonomian dan perdagangan antara lain sebagai berikut (Suyatno, 1993):

1. Kredit pada hakekatnya dapat meningkatkan daya guna uang.
2. Kredit dapat meningkatkan peredaran dan lalulintas uang.
3. Kredit dapat pula meningkatkan daya guna peredaran barang.
4. Kredit sebagai salah satu alat stabilitas ekonomi.
5. Kredit dapat meningkatkan kegairahan berusaha.
6. Kredit dapat meningkatkan pemerataan pendapatan.
7. Kredit sebagai alat meningkatkan hubungan internasional.

d. Jenis Kredit

Beragam jenis kegiatan usaha mengakibatkan beragam pula kebutuhan jenis kredit. Dalam praktiknya kredit yang ada di masyarakat terdiri dari beberapa jenis, begitu pula dengan pemberian kredit oleh bank kepada masyarakat. Pemberian kredit oleh bank dikelompokkan kedalam jenis yang masing-masing dilihat dari berbagai segi. Pembagian jenis ini ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu mengingat setiap jenis usaha memiliki berbagai karakteristik tertentu. Kredit dapat dibedakan menjadi lima macam (Kasmir, 2004) yaitu:

1). Dilihat dari segi kegunaan kredit

a). Kredit investasi yaitu kredit jangka panjang yang biasanya untuk keperluan perluasan usaha atau membangun proyek baru untuk keperluan rehabilitasi. Contohnya untuk membangun pabrik atau membeli mesin-mesin.

b). Kredit modal kerja yaitu kredit yang digunakan untuk keperluan meningkatkan produksi dalam operasionalnya. Contoh kredit modal kerja diberikan untuk membeli bahan baku, membayar gaji atau biaya-biaya lainnya yang berkaitan dengan proses produksi.

2. Dilihat dari segi tujuan kredit

a). Kredit produktif yaitu kredit yang digunakan untuk peningkatan usaha atau produksi. Sebagai contoh kredit untuk membangun pabrik yang nantinya akan menghasilkan barang dan kredit pertanian akan menghasilkan produk pertanian.

b.) Kredit konsumtif yaitu kredit yang digunakan untuk dikonsumsi secara pribadi. Dalam kredit ini tidak ada penambahan barang dan jasa yang dihasilkan, karena memang untuk digunakan atau dipakai oleh seseorang atau badan usaha. Sebagai contoh kredit untuk perumahan, kredit mobil pribadi, kredit perabot rumah tangga.

c). Kredit perdagangan yaitu kredit yang diberikan kepada pedagang dan digunakan untuk membiayai aktivitas perdagangan seperti untuk membeli barang dagangan yang pembayarannya diharapkan dari hasil penjualan barang dagangan tersebut. Contoh kredit ini misalnya kredit ekspor impor.

3. Dilihat dari segi jangka waktu

a). Kredit jangka pendek merupakan kredit yang memiliki jangka waktu kurang dari 1 tahun atau paling lama 1 tahun biasanya digunakan untuk keperluan modal kerja. Contohnya untuk peternakan, misalnya kredit peternakan ayam.

b). Kredit jangka menengah, Jangka waktu kreditnya berkisar antara 1 tahun sampai dengan 3 tahun dan biasanya kredit ini digunakan untuk melakukan investasi. Sebagai contoh kredit untuk pertanian seperti jeruk.

c). Kredit jangka panjang merupakan kredit yang masa pengembaliannya paling panjang. Kredit jangka panjang waktu pengembaliannya diatas 3 tahun atau 5 tahun. Biasanya kredit ini untuk investasi jangka panjang seperti perkebunan karet, kelapa

sawit atau manufaktur dan untuk kredit konsumtif seperti kredit perumahan.

4. Dilihat dari segi sektor usaha

a). Kredit pertanian yaitu Kredit yang dibiayai untuk sektor perkebunan atau pertanian.

b). Kredit industri yaitu Kredit yang diberikan untuk membiayai industri, baik industri kecil, industri menengah atau industri besar.

c). Kredit pertambangan yaitu Kredit yang diberikan kepada usaha tambang. Jenis usaha tambang yang dibiayai biasanya dalam jangka panjang seperti tambang emas, minyak atau timah.

d). Kredit pendidikan yaitu Kredit yang diberikan untuk membangun sarana dan prasarana pendidikan atau berupa kredit untuk pembiayaan pendidikan.

e). Kredit perumahan yaitu Kredit untuk membiayai pembangunan perumahan dan biasanya berjangka waktu panjang.

5. Dilihat dari segi jaminan

a). Kredit dengan jaminan merupakan kredit yang diberikan dengan suatu jaminan. Jaminan tersebut dapat berbentuk barang berwujud atau tidak berwujud. Artinya setiap kredit yang dikeluarkan akan dilindungi minimal senilai jaminan atau untuk kredit tertentu jaminan harus melebihi jumlah kredit yang diajukan calon debitur.

b). Kredit tanpa jaminan merupakan kredit yang diberikan tanpa jaminan barang. Kredit jenis ini diberikan dengan menilai dan

melihat prospek usaha, karakter serta loyalitas atau nama baik calon debitur selama berhubungan dengan bank atau pihak lain.

e. Prinsip Pemberian Kredit

Jaminan kredit yang diberikan nasabah kepada bank hanyalah merupakan tambahan, terutama untuk melindungi kredit yang macet akibat suatu musibah. Akan tetapi apabila suatu kredit diberikan telah dilakukan analisis secara mendalam, sehingga nasabah sudah dikatakan layak untuk memperoleh kredit, maka fungsi jaminan kredit hanyalah untuk berjaga-jaga. Oleh karena itu, dalam proses pemberian kredit, bank harus memperhatikan prinsip-prinsip pemberian kredit yang benar. Artinya sebelum suatu fasilitas kredit diberikan maka bank harus merasa yakin terlebih dahulu bahwa kredit yang diberikan benar-benar akan kembali.

Keyakinan tersebut diperoleh dari hasil penilaian kredit sebelum kredit tersebut disalurkan. Penilaian kredit oleh bank dapat dilakukan dengan berbagai prinsip untuk mendapatkan keyakinan tentang nasabahnya. Ada beberapa prinsip-prinsip penilaian kredit yang sering dilakukan yaitu dengan analisis 5 C dan 7P. Penjelasan analisis 5C (Kasmir, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Character

Analisis watak dari peminjam sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini karena kredit adalah kepercayaan yang diberikan kepada peminjam sehingga peminjam haruslah pihak yang benar-benar dapat dipercaya dan beritikad baik untuk mengembalikan pinjaman.

Bagaimanapun baiknya suatu bidang usaha dan kondisi perusahaan, tanpa didukung watak yang baik, tidak akan dapat memberikan keamanan bagi bank dalam pembayaran atas segala kewajiban yang ada. Beberapa hal yang harus diteliti didalam analisis watak nasabah adalah riwayat hubungan dengan bank, antara lain:

- a. Riwayat peminjam
- b. Reputasi dalam bisnis dan keuangan
- c. Manajemen
- d. Legalitas usaha

2. Capacity

Setelah aspek watak maka faktor berikutnya yang sangat penting dalam analisis kredit adalah faktor kemampuan. Jika tujuan analisis watak adalah untuk mengetahui kesungguhan nasabah melunasi hutangnya, maka tujuan analisis kemampuan adalah untuk mengukur kemampuan membayar. Kemampuan tersebut dapat diuraikan kedalam kemampuan manajerial dan kemampuan finansial. Kedua kemampuan ini tidak dapat berdiri sendiri. Karena kemampuan finansial merupakan hasil kerja kemampuan manajerial perusahaan.

3. Capital

Modal sendiri (ekuitas) merupakan hak pemilik dalam perusahaan, yaitu selisih antara aktiva dengan kewajiban yang ada. Pada dasarnya modal berasal dari investasi pemilik ditambah dengan hasil usaha perusahaan. Analisa modal ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan

perusahaan dalam memikul beban pembiayaan yang dibutuhkan dan kemampuan dalam menanggung beban resiko yang mungkin dialami perusahaan.

4. Collateral

Unsur lain yang perlu mendapatkan perhatian dalam analisis kredit adalah *collateral* (agunan). Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahan dan kesempurnaannya, sehingga jika terjadi suatu masalah, maka jaminan yang dititipkan akan dapat dipergunakan secepat mungkin.

5. Condition

Dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi, sosial dan politik yang ada sekarang dan prediksi untuk dimasa yang akan datang. Penilaian kondisi atau prospek bidang usaha yang dibiayai hendaknya benar-benar memiliki prospek yang baik, sehingga kemungkinan kredit tersebut bermasalah relatif kecil.

Penilaian kredit dengan menggunakan 7P (Kasmir, 2004) adalah sebagai berikut:

1. *Personality* yaitu menilai nasabah dari segi kepribadiannya atau tingkah laku sehari-hari maupun kepribadian masa lalu. Penilaian *personality* juga mencakup sikap, emosi, tingkah laku dan tindakan nasabah dalam menghadapi suatu masalah dan menyelesaikannya.

2. *Party* yaitu mengklasifikasikan nasabah kedalam klasifikasi tertentu atau golongan–golongan tertentu berdasarkan modal, loyalitas serta karakternya. Nasabah yang digolongkan kedalam golongan tertentu akan mendapatkan fasilitas yang berbeda dari bank.
3. *Purpose* yaitu mengetahui tujuan nasabah dalam mengambil kredit termasuk jenis kredit yang diinginkan nasabah. Tujuan pengambilan kredit dapat bermacam–macam sesuai kebutuhan, sebagai contoh apakah untuk modal kerja, investasi, konsumtif, produktif dan lain–lain.
4. *Prospect* yaitu menilai usaha nasabah di masa akan datang menguntungkan atau tidak atau dengan kata lain mempunyai prospek atau sebaliknya. Hal ini penting, mengingat jika suatu fasilitas kredit yang dibiayai tanpa mempunyai prospek, bukan hanya pihak bank yang rugi akan tetapi juga nasabah.
5. *Payment* yaitu ukuran bagaimana cara nasabah mengembalikan kredit yang telah diambil atau sumber dana untuk pengembalian kredit. Semakin banyak sumber penghasilan debitur maka akan semakin baik. Sehingga jika salah satu usahanya merugi akan dapat ditutupi oleh usaha lainnya.
6. *Profitability* yaitu menganalisis bagaimana kemampuan nasabah dalam mencari laba. *Profitability* diukur dari periode, apakah akan tetap sama atau akan semakin meningkat, apalagi dengan tambahan kredit yang akan diperolehnya.

7. *Protection* yaitu bagaimana menjaga agar kredit yang diberikan mendapatkan jaminan perlindungan, sehingga kredit yang diberikan benar-benar aman. Perlindungan yang diberikan oleh debitur dapat berupa jaminan barang atau jaminan asuransi.

3. *Human Capital, Social Capital* dan SOP

Secara etimologis *social capital* mempunyai pengertian modal yang dimiliki oleh masyarakat dalam pemberdayaan masyarakat. Modal ini merupakan perpaduan antara sesuatu yang bersifat material dan non material. Material mempunyai makna tentang kepemilikan berkaitan dengan aset-aset finansial yang dimiliki. Sedangkan non material modal berwujud adanya *mutual trust* (kepercayaan) dan *gathering system* (sistem kebersamaan) dalam suatu masyarakat (Gold, et al, 2007).

Modal sosial terutama berkaitan dengan nilai-nilai dari suatu jaringan kerja (*network*) yang mengikat orang-orang tertentu (yang biasanya memiliki kesamaan tertentu, seperti kesamaan pekerjaan, kesamaan tempat tinggal, kesamaan suku, agama, dan sebagainya), serta bersifat menjembatani (*bridging*) antar orang-orang yang berbeda, dengan suatu norma pertukaran timbal balik (*reciprocity*). Modal sosial lebih menekankan pada potensi kelompok dan pola hubungan antarindividu dalam suatu kelompok dan antar kelompok dengan ruang perhatian pada jaringan sosial, norma, nilai, dan kepercayaan kepada sesama yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok. Inti dari modal sosial adalah bagaimana kemampuan masyarakat dalam

suatu entitas atau kelompok untuk bekerjasama membangun suatu jaringan untuk mencapai tujuan bersama. Modal sosial menunjuk pada nilai dan norma yang dipercayai dan dijalankan oleh sebagian besar anggota masyarakat dalam kehidupan sehari-hari, yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kualitas hidup individu dan keberlangsungan komunitas (Gold, et al, 2007).

Bourdieu (1996) mendefinisikan modal sosial sebagai *the aggregate of the actual and potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationship of mutual acquaintance and recognition – or in other words, to membership in group – which provide each of its members with the backing of collectivity –owned capital, a credential which entitles them to credit, in the various senses of the words*. Dalam pengertian ini, modal sosial merupakan suatu keadaan di mana individu menggunakan keanggotannya dalam suatu masyarakat untuk mendapatkan keuntungan. Pengertian ini menempatkan modal sosial dalam kaitannya dengan dimensi ekonomi.

Huseini (1999) menjelaskan bahwa modal manusia merupakan refleksi dari pendidikan, pengalaman, intuisi dan keahlian. Era globalisasi yang menuntut perhatian terhadap modal manusia semakin tinggi, terkait dengan perkembangan dalam ilmu ekonomi pembangunan dan sosiologi. Para ahli kedua bidang tersebut umumnya sepakat pada satu hal, yakni modal manusia berperan secara signifikan, bahkan lebih penting daripada

faktor teknologi, dalam memacu pertumbuhan ekonomi. Modal manusia (*human capital*) tersebut tidak hanya menyangkut kuantitas tetapi juga kualitas. Modal manusia (*human capital*) adalah suatu aset yang berhubungan dengan intelegualitas dan kondisi seseorang yang diperoleh melalui pendidikan formal dan nonformal yang didukung oleh kesehatan jasmani dan rohani yang prima dan kemampuan melakukan hubungan/interaksi antar sesama secara baik, menguntungkan, dan berkelanjutan.

Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan pengguna jasa akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada (Kosasih dan Budiani, 2009).

C. Kerangka Pikir

Koperasi Mitra Dhuafa adalah salah satu lembaga keuangan non bank yang telah berdiri sejak 5 tahun yang lalu. Pada awalnya, KOMIDA memulai program replikasi Grameen Bank dengan badan hukum Yayasan melalui YAYASAN MITRA DHUAFANA (YAMIDA). YAMIDA sendiri berdiri sejak pertengahan 2004 dengan tujuan membangun LKM di Indonesia yang besar, profesional dan berkelanjutan. Kegiatan pertama adalah dengan melakukan pelatihan kepada LKM di beberapa wilayah.

Selanjutnya, karena Yayasan tidak boleh mempunyai program simpan pinjam, oleh karena itu KOMIDA memilih badan Hukum KOPERASI yang bersifat nasional sejak tahun 2008.

Dalam menjalankan roda usaha, KOMIDA memiliki visi yakni sebagai leader Lembaga Keuangan Mikro yang melayani perempuan miskin di Indonesia. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka misi yang diemban adalah melakukan pelayanan melalui kredit kepada perempuan miskin dengan menggunakan best practice model dan prinsip transparan, profesional dan berkelanjutan serta memberikan motivasi kepada kelompok masyarakat perempuan miskin dalam berbagai kepentingan dalam rangka untuk meningkatkan keberdayaannya.

Keberhasilan Komida sebagai lembaga keuangan mikro tentu saja tidak terlepas dari manajemen yang dilakukan dengan baik. Dalam hal ini adalah manajemen kredit yang merupakan pengelolaan kredit yang baik mulai dari perencanaan jumlah kredit, penentuan suku bunga, prosedur pemberian kredit, analisis pemberian kredit sampai kepada pengendalian dan pengawasan kredit yang macet (**Kasmir, 2002:71-72**). Penyaluran kredit mempunyai tujuan yaitu: (1) mencari keuntungan/profit, (2) membantu usaha nasabah dan (3) membantu pemerintah.

Agar kredit yang diberikan oleh KOMIDA dapat mencapai hasil dan sasaran yang diinginkan, perlu diadakan pengelolaan yang baik terhadap piutang atau kreditnya. Dari semua fungsi manajemen dalam, fungsi yang dilakukan sepenuhnya adalah pengendalian (pengawasan). Menurut **Gil**,

Edward.W. Reed, (1995:71), pengawasan adalah pengukuran unjuk kerja bawahan untuk memastikan apakah mereka dapat memenuhi tujuan perusahaan atau tidak dan mematuhi kebijaksanaan dan peraturan yang telah ditetapkan. Proses pengawasan menyangkut penetapan standar, mengukur unjuk kerja dengan standar ini, dan memperbaiki penyimpangan dari rencana dan program yang telah ditetapkan. Sedangkan pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara (**Harold Koontz, dalam Hasibuan, 2001:105**). Pengendalian kredit adalah usaha-usaha untuk menjaga kredit yang diberikan tetap lancar, produktif dan tidak macet (**Hasibuan, 2001:105**). Lancar dan produktif artinya kredit itu dapat ditarik kembali bersama bunganya sesuai dengan perjanjian yang telah disetujui kedua belah pihak. Hal ini penting karena jika kredit macet berarti kerugian bagi Komida. Oleh karena itu, penyaluran kredit harus didasarkan pada prinsip kehati-hatian dan dengan sistem pengendalian yang benar.

KOMIDA sebagai lembaga keuangan mikro telah melakukan suatu strategi pengendalian kredit bermasalah melalui *grameen bank system*. Penelitian ini dipandang perlu untuk mengetahui apakah strategi ini cukup efektif dan dapat terus dilakukan dalam upaya pengendalian kredit bermasalah melalui kajian terhadap 3 variabel yaitu *human capital, social capital dan standar operational procedur*.

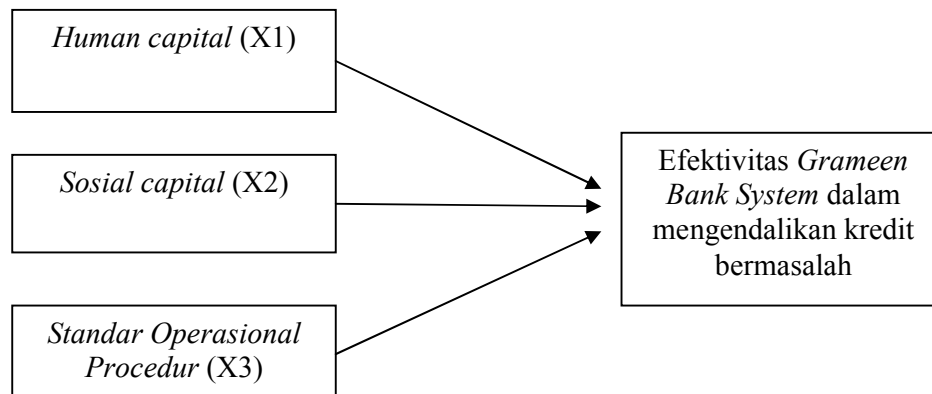
Huseini (1999) menjelaskan bahwa modal manusia merupakan refleksi dari pendidikan, pengalaman, intuisi dan keahlian. Era globalisasi yang menuntut perhatian terhadap modal manusia semakin tinggi, terkait dengan perkembangan dalam ilmu ekonomi pembangunan dan sosiologi. Para ahli kedua bidang tersebut umumnya sepakat pada satu hal, yakni modal manusia berperan secara signifikan, bahkan lebih penting daripada faktor teknologi, dalam memacu pertumbuhan ekonomi. Modal manusia (*human capital*) tersebut tidak hanya menyangkut kuantitas tetapi juga kualitas. Modal manusia (*human capital*) adalah suatu aset yang berhubungan dengan intelektualitas dan kondisi seseorang yang diperoleh melalui pendidikan formal dan nonformal yang didukung oleh kesehatan jasmani dan rohani yang prima dan kemampuan melakukan hubungan/interaksi antar sesama secara baik, menguntungkan, dan berkelanjutan.

Demikian pula hasil penelitian Fukuyama (1995) tentang hubungan kemampuan masyarakat dengan modal manusia (*human capital*) dan berimplikasi pada teori yang terkait dengan konsep yang dikembangkan Romer (1990) dimana *human capital* sebagai *anteseden* proses pemberdayaan. Peningkatan keberdayaan masyarakat memerlukan satu paket secara koheren dari perubahan modal fisik yang dibangun berdasarkan kekuatan sarana dan prasarana pendidikan dalam mengembangkan sumber daya manusia dan kemampuan pelaku pemberdayaan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa modal sosial (*social capital*) merupakan fasilitator penting dalam pembangunan ekonomi. Modal sosial yang dibentuk berdasarkan kegiatan ekonomi dan sosial di masa lalu dipandang sebagai faktor yang dapat meningkatkan pembangunan ekonomi dan jika digunakan secara tepat mampu memperkuat efektivitas pembangunan (Suharto dan Yuliani, 2005). Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa modal sosial adalah suatu norma atau nilai yang telah dipahami bersama oleh masyarakat yang dapat memperkuat jaringan sosial/kerja yang positif, terjalinnya kerjasama yang saling menguntungkan, menumbuhkan kepedulian dan solidaritas yang tinggi dan dapat mendorong tingkat kepercayaan antara sesama dalam rangka tercapainya tujuan bersama (Syabra, 2003).

Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan pengguna jasa akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada (Kosasih dan Budiani, 2009).

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Pikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. *Human capital (X₁)*, *sosial capital (X₂)* dan *SOP (X₃)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida.
2. Variabel *human capital (X₁)* berpengaruh dominan terhadap efektivitas *grameen bank system* dalam pengendalian kredit bermasalah di kantor Pusat Komida.