

## MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI MELALUI KONSEP AMANAH TRANSFORMASI INTERAKSI

**Bambang Widarno**

*Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung  
(UNISSULA) Semarang Indonesia  
[bambangwidarno@std.unissula.ac.id](mailto:bambangwidarno@std.unissula.ac.id)*

### **Abstract**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang diharapkan dapat mengatasi fenomena rendahnya partisipasi anggota dan kinerja koperasi, serta mengisi kesenjangan penelitian terdahulu tentang penerapan pembelajaran organisasi dalam rangka meningkatkan partisipasi anggota dan kinerja koperasi. Konsep amanah transformasi interaksi diturunkan dari teori keadilan organisasi, social capital, dan nilai-nilai pemimpin Islam. Sampel penelitian ini adalah pengelola Koperasi di Indonesia berjumlah 500 orang. Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Suatu kontribusi memajukan perekonomian rakyat, melalui penegakan jatidiri dan citra positif serta penguatan kelembagaan koperasi.*

**Kata kunci:** *Pembelajaran organisasi, amanah transformasi interaksi, partisipasi anggota, kinerja koperasi.*

**Konsentrasi:** *Manajemen Sumber Daya Manusia*

### **1. Latar Belakang**

Koperasi berbeda dengan organisasi bertujuan profit, tujuan utamanya mensejahterakan semua anggota. Koperasi sangat berkomitmen pada tujuan bersama sebagai sumber daya kunci (Spear 2000; Valentinov 2004). Organisasi berbasis anggota seperti koperasi, memperoleh sumber daya vital dari anggotanya (Valentinov 2004; Zerche et.al 1998). Koperasi saat ini mempunyai masalah dan kelemahan terutama dalam manajemen, keuangan, dan partisipasi anggota. Perlu panduan untuk meningkatkan kinerja yang kurang dalam mewujudkan kebijakan koperasi nasional. Amini dan Ramezani (2008) menunjukkan bahwa efek produktivitas dari partisipasi kecil, sekitar 5% dari total output koperasi di Perancis. Berbagai masalah di koperasi seperti skandal keuangan, kegagalan demokrasi (Lees, 1995), manajemen yang salah, monopoli kekuasaan, pembatasan anggota, partisipasi (Lees & Volkers, 1996), korupsi oleh dewan pengurus, kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan atau kelemahan mekanisme pemantauan dan control (Corporate governance and Co-operatives, 2007). Rilis Kementerian Koperasi dan UKM RI perkembangan koperasi di Jawa Tengah tahun 2018-2019 menunjukkan bahwa koperasi aktif di Jawa Tengah mengalami penurunan 2,2%, dan yang melaksanakan Rapat Anggota Tahunan 2017 dan 2018 hanya sebanyak 28,7% dan 34,5%. Jumlah tersebut mengindikasikan masih banyak Koperasi yang belum dikelola dengan baik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang.

Beberapa ketimpangan dari hasil penelitian sebelumnya Chen & Chao (2011); Kamukama & Ntayi (2011), Reed et.al 2006; Cabrita & Brontis (2008) menguji dan menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi di sektor keuangan ditinjau dari human capital, organizational capital, structural capital, informational capital, dan relational capital, belum ada yang menguji dari aspek social capital, customer capital, dan relational capital. Knoke (1999); Putnam (1993) menganggap bahwa kepercayaan adalah sumber, namun menurut Lin (1999) kepercayaan merupakan hasil dari modal sosial. Menurut Coleman (1988) dan Fukuyama (1995) kepercayaan pada

hakekatnya adalah modal social.

Hammad et.al (2016) menyatakan bahwa human capital berpengaruh negatif terhadap Co-operatives Performance. (2) Structural Capital berpengaruh positif namun tidak signifikan, sedangkan (3) Relational Capital dan Member's participation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Co-operatives Performance. Liang, et.al. (2015) Pertama, hanya menguji pengaruh dimensi social capital terhadap economic performance of co-operative, dan menguji pengaruh dimensi social capital terhadap member participation. Kedua, belum menguji pengaruh partisipasi anggota terhadap kinerja ekonomi koperasi. Menurut 'Aini et.al (2012) ada hubungan positif yang lemah antara partisipasi anggota dan kinerja koperasi diukur dengan pertumbuhan laba.

Ruh modal sosial adalah sikap yang partisipatif, saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling mempercayai dan diperkuat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang mendukungnya (Adler dan Kwon, 2002; Granovetter, 2005), serta saling manfaat (Putman 1993). Agar anggota kelompok mau berpartisipasi diperlukan keadilan dalam organisasi, baik keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Colquitt, 2012). Studi Widodo (2015) menjelaskan bahwa pengetahuan adalah sumber yang paling penting dari keunggulan kompetitif. Pembelajaran organisasi sebagai aspek mendasar dari daya saing dan menghubungkannya dengan akuisisi pengetahuan dan peningkatan kinerja (Hernaus et al., 2008). Organisasi yang mengembangkan proses belajar secara kongruen akan meningkatkan kinerja mereka (Hernaus & Dimovski, 2008).

Berdasarkan QS Al-Ahzab: 72 dan integrasi dimensi-dimensi dalam *Social Exchange Theory*, *Organizational Justice*, dan Social Capital, untuk mengatasi fenomena di lapangan dan studi sebelumnya, tercipta suatu konsep pengelolaan organisasi koperasi yang amanah, transformatif, dan berkeadilan yaitu Amanah Transformasi Interaksi. Pola pengelolaan organisasi yang menitikberatkan pada komitmen pengembangan, kualitas demokrasi, adil dalam distribusi, adil dalam penanganan antar personil, adil dalam mengambil kebijakan, bertanggung jawab dan menenteramkan dalam rangka meningkatkan partisipasi Anggota dan kinerja Koperasi.

## 2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara pendidikan perkoperasian sebagai penerapan pembelajaran organisasi dalam rangka meningkatkan partisipasi Anggota dan kinerja koperasi yang lebih baik. Pengelolaan yang amanah transformasi interaksi diharapkan dapat mengatasi masalah fundamental dan mampu meningkatkan kinerja koperasi.

## 3. Tinjauan Literatur

### 3.1. Pembelajaran organisasi dan kinerja koperasi

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, untuk kelangsungan hidup dan mempertahankan kinerja jangka panjang di atas rata-rata, organisasi dituntut memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (Low Swee Foon, 2010). Kesejahteraan anggota dapat diwujudkan jika koperasi mencapai kinerja yang tinggi 'Aini et.al (2012). Menurut Hall (1993) indikator keunggulan bersaing berkelanjutan berkembang menjadi antara lain pembelajaran organisasional, manajemen pengetahuan, sistem informasi manajemen, teknologi, dan inovasi. Beberapa penelitian telah muncul dalam beberapa waktu terakhir yang meneliti hubungan antara proses pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi (Adler, 1990; Dimovski, 1994; Lam, 1998; Pisano et al, 2001; Sloan et al, 2002; Dimovski & Škerlavaj, 2005; Škerlavaj et al, 2007). Modal sosial dibentuk pada tingkat organisasi dan bukan pada tingkat individu. Oleh karena itu, nilai jual koperasi digunakan untuk mengukur kinerja ekonomi (Kang et al., 2015). Kinerja koperasi diukur dengan return on equity (ROE), tidak mengalami kerugian dalam 2 periode akuntansi terakhir, dan memiliki sertifikat tingkat kesehatan dari pemerintah untuk mengukur kualitas manajemen internal koperasi (Chareonwongsak, 2017).

Pembelajaran organisasi dianggap sebagai aspek mendasar dari daya saing dan menghubungkannya dengan akuisisi pengetahuan dan peningkatan kinerja (Hernaus et al., 2008). Kemampuan seseorang memahami lingkungan internal dan eksternal memiliki dampak positif pada kinerja organisasi (Thompson & Kahnweiler, 2002; Kandemir & Hult, 2005). Škerlavaj & Dimovski (2006) menunjukkan dampak positif yang kuat dari pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dari perspektif karyawan. Hernaus & Dimovski (2008) menemukan adanya hubungan positif yang signifikan, antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi. Organisasi yang mengembangkan proses belajar secara kongruen akan meningkatkan kinerja mereka, sekaligus mengkonfirmasi beberapa temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa ukuran finansial saja bukan merupakan prediktor yang baik untuk kinerja organisasi.

*Hipotesis 1 : Pembelajaran organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja koperasi*

### 3.2. Pembelajaran organisasi dan partisipasi anggota

Fiol & Lyles (1985) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai pengembangan wawasan, pengetahuan, hubungan antara pengalaman masa lalu dan efektivitas tindakan tersebut di masa depan. Pembelajaran organisasi adalah salah satu konsep paling penting dalam ilmu organisasi (Miner dan Mezias, 1996). Cummings dan Whorley (2009) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses perubahan yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan baru. Pembelajaran organisasi adalah komposisi pembelajaran individu, pengembangan budaya, peningkatan berkelanjutan, inovasi, dan penerapan sistem belajar. Institusionalisasi pembelajaran merupakan proses menanamkan pembelajaran yang telah terjadi oleh individu dan kelompok ke dalam organisasi melalui perolehan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi dan pengalaman organisasi.

Partisipasi anggota dipandang sebagai prasyarat untuk keberhasilan komunitas (Kim, 2000; Inversini dan Masiero, 2014). Partisipasi sukarela anggota dalam kegiatan pemasaran interaktif berkontribusi pada kemakmuran dan keberlanjutan komunitas (Hagel dan Armstrong, 1997; Preece, 2000). Level partisipasi dalam komunitas merek dapat diklasifikasikan sebagai pasif atau aktif (Ridings et al., 2006). Anggota aktif sangat termotivasi untuk berpartisipasi dalam komunitas. Koh dan Kim (2004) mengemukakan bahwa partisipasi aktif sangat penting untuk organisasi yang sukses. Anggota aktif memiliki pengaruh signifikan terhadap orang lain dalam komunitas karena pengetahuan mereka yang besar membantu orang lain untuk memecahkan masalah dengan penggunaan produk dan jasa (Flavián dan Guinalú, 2006; Casaló et al., 2007).

*Hipotesis 2 : Pembelajaran organisasi akan meningkatkan partisipasi anggota*

### 3.3. Partisipasi Anggota dan kinerja koperasi

Modal sosial dalam organisasi koperasi dapat memfasilitasi tindakan kolektif, sehingga bermanfaat untuk anggota individu dan organisasi (Leana dan Van Buren 1999; Nahapiet dan Ghoshal 1998). Koperasi bahkan dapat menciptakan efek limpahan positif pada ekonomi lokal dan regional serta masyarakat sipil (Putnam, 1993; Spear, 2000). Organisasi berbasis anggota, seperti koperasi, memperoleh sumber daya vital dari anggotanya (Valentinov 2004; Zerche et.al, 1998). Mendirikan dan memelihara koperasi memerlukan sekelompok anggota potensial yang dapat menyediakan sumber daya bagi organisasi yang akan mereka akses dan mobilisasi melalui ikatan sosial. Koperasi yang terbatas hanya berbasis anggota ketika memobilisasi modal sosial adalah bentuk tradisional, dan hanya dengan memperkuat kelompok sosial anggota koperasi dapat membuat mobilisasi dan penggunaan modal sosial untuk mencapai tujuan organisasi (Bowles dan Gintis 2002; Enjolras 2009; Zhao 2011).

Partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi. Partisipasi anggota dalam tata kelola kegiatan sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang koperasi ('Aini et.al 2012). Menurut laporan yang dihasilkan oleh Departemen Pertanian Amerika Serikat (Anonim, 2011), partisipasi anggota aktif akan membantu manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka karena keterlibatan anggota akan menjaga arah koperasi untuk meningkatkan kinerja koperasi.

*Hipotesis 3 : Partisipasi anggota yang tinggi akan meningkatkan kinerja koperasi*

### 3.4. Amanah Transformasi Interaksi

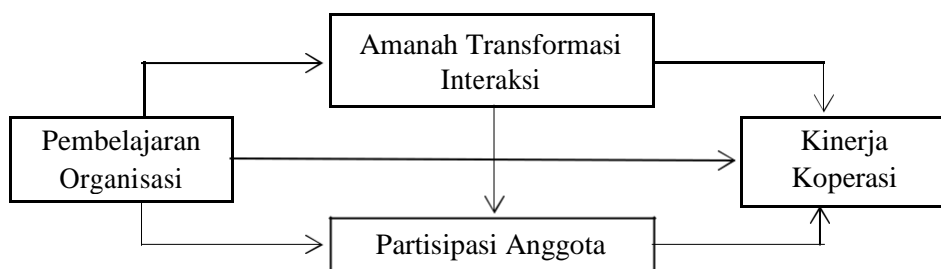
Amanah transformasi interaksi (ATI) adalah konsep pengelolaan organisasi yang menitikberatkan pada tanggung jawab, komitmen pengembangan, kualitas demokrasi, dan keadilan, baik dalam distribusi, pelayanan, dan pengambilan keputusan (Colquitt, 2012). Hubungan formal menjadi alasan utama yang menjelaskan mengapa seseorang menghubungi orang lain dalam organisasi dan daya tarik interpersonal menjadi alasan untuk memulai interaksi lebih lanjut, yang pada gilirannya meningkatkan ikatan di antara mereka (Jiang & Liu, 2015).

Melalui pembelajaran organisasi yang intensif, komprehensif dan sistemik diharapkan mampu menghasilkan implementasi ATI yang baik. Menurut Ostrom (1994) anggota harus memahami prinsip, hak keputusan, dan aturan alokasi manfaat, memahami status pengembangan dan keuangan serta berbagai strategi koperasi lainnya. Kepentingan bersama dan pemahaman yang sama tentang tujuan merupakan faktor penting keberhasilan koperasi. Pertama, pemahaman tentang orientasi dan misi kolektif (sebagai dimensi kognitif) memperkuat identifikasi anggota, berkontribusi secara berurutan untuk membangun kepercayaan dan meminimalkan perilaku oportunistik (Rudd 2000; Ole Borgen 2001, Pearson et.al, 2008). Kedua, homogenitas kepentingan menyatukan anggota, menghilangkan kesalahpahaman selama komunikasi, dan menghemat biaya pengambilan keputusan. Ketiga, tujuan bersama di antara anggota dalam organisasi berkontribusi pada berbagi pengetahuan (Chow dan Chan, 2008).

Dalam konteks komunitas, hubungan dibangun ketika anggota berpartisipasi dan berinteraksi satu sama lain cukup lama dengan emosi yang cukup (Yen, 2009). Komitmen terhadap hubungan mencerminkan sikap positif seseorang terhadap pertukaran sosial dan menjelaskan motivasinya untuk melanjutkan hubungan. Komitmen sangat penting untuk pengembangan jangka panjang komunitas karena fungsi jejaring sosialnya (Liang et.al, 2015). Anggota yang memiliki komitmen tinggi lebih cenderung bergantung pada orang lain dan mengharapkan hubungan mereka menjadi jangka panjang (Li et.al, 2006). Setiap dimensi modal sosial memiliki dampak positif signifikan terhadap partisipasi anggota dan kinerja ekonomi koperasi (Liang et.al, 2015).

*Hipotesis 4 : Penerapan ATI berpengaruh positif terhadap partisipasi anggota.*

*Hipotesis 5 : Penerapan ATI berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi.*



Gambar 1: Model penelitian empirik

#### 4. Metode Penelitian

##### 4.1. Populasi, sampel, dan responden

Populasi penelitian ini adalah koperasi yang berjumlah 27.294 orang yang tersebar di 35 kota di Jawa Tengah. Responden penelitian ini adalah pengurus, pengawas, dan manajer koperasi. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan kriteria koperasi yang aktif menyelenggarakan dan mengikuti Rapat Anggota Tahunan (RAT). Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner dengan sifat pertanyaan tertutup. Kuesioner diserahkan langsung kepada responden dalam forum RAT, Rapat Kerja Wilayah, dan Rapat Asosiasi. serta menggunakan aplikasi *google form* melalui media sosial *WhatsApp Group*.

##### 4.2. Pengukuran variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup variabel pembelajaran organisasi, amanah transformasi interaksi, partisipasi, dan kinerja koperasi. Adapun indikator pengukuran masing-masing variabel seperti dalam tabel 1.

Tabel 1: Definisi operasional dan indikator pengukuran variable

No	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	<b>Pembelajaran Organisasi</b> Proses pengembangan pengetahuan dan wawasan individu dan anggota kelompok untuk meningkatkan kemampuan dan efektivitas tindakan organisasi di masa depan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelibatan dalam diskusi/ rapat koordinasi</li> <li>▪ Kontribusi ide dan pengalaman</li> <li>▪ Kecermatan membaca peluang dan tantangan</li> <li>▪ Kesempatan mendapat pendampingan/konsultasi ahli</li> </ul>	Fiol & Lyles (1985), Cummings dan Whorley (2009) Namada (2018)
2	<b>Amanah Transformasi Interaksi</b> Pengelolaan organisasi yang amanah transformatif dan berkeadilan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komitmen mengembangkan organisasi</li> <li>▪ Kualitas demokrasi organisasi</li> <li>▪ Adil dalam distribusi</li> <li>▪ Adil dalam perlakuan</li> <li>▪ Adil dalam kebijakan dan prosedur</li> <li>▪ Bertanggungjawab dan menenteramkan</li> </ul>	Fukuyama (1995); Colquitt (2013); ICA (1995) Quraish (2000)
3	<b>Partisipasi</b> Kegiatan pemasaran interaktif anggota untuk berkontribusi pada kemakmuran dan keberlanjutan komunitas (Koperasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membangkitkan kesadaran sukarela dan loyalitas</li> <li>▪ Tolong menolong dan mendukung program koperasi</li> <li>▪ Partisipasi modal, transaksi, dan manajemen</li> </ul>	Hagel dan Armstrong, (1997); Preece (2000); Ridings et al. (2006); Shao (2014)
4	<b>Kinerja Koperasi</b> Kemampuan koperasi untuk menghasilkan surplus dan memperoleh pengakuan/ kepercayaan dari stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertambahan keanggotaan</li> <li>▪ Hasil penilaian kesehatan</li> <li>▪ Financial performance (ROE)</li> </ul>	Chareonwongsak, (2017)

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software AMOS 20.0.

#### 5. Kontribusi Penelitian

Untuk memajukan perekonomian rakyat, pembangunan koperasi diarahkan pada penguatan jati diri dan citra positif serta penguatan kelembagaan koperasi agar mampu berperan sebagai wadah kegiatan masyarakat. Melalui konsep Amanah Transformasi Interaksi dalam pengelolaan koperasi diharapkan mampu meningkatkan partisipasi anggota dan kinerja koperasi di Indonesia.



## Daftar Pustaka

- Aaker, D.A. 1989. Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 91-106.
- Adler, P.S., and S. Kwon. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27 (1): 17-40.
- 'Aini, Y. M., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). Factors Affecting Cooperatives' Performance in Relation to Strategic Planning and Members' Participation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 100–105. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.098>
- Amini, A. M. & Ramezani, M. (2008). Investigating the Success Factors of Poultry Growers' Cooperatives in Iran's Western Provinces. In *World Applied Sciences Journal*, 5(1). Retrieved from <http://idosi.org/wasj/>
- Anonim. 2011. Member Participation in Agricultural Cooperatives: A Regression and Scale Analysis. *RBS Research Report*. Retrieved from <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub>.
- Appelbaum, S.H. and Goransson, L. (1997), "Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application", *The Learning Organization*, Vol. 4 No. 3, pp. 1-17.
- Arbuckle, James L, 1997, *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Bowles, S., and H. Gintis. 2002. Social capital and community governance. *Economic Journal* 112: 419-436.
- Chareonwongsak, K., (2017), Enhancing board motivation for competitive performance of Thailand's co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2017.01.001>
- Che Asniza Osman & Rohana Ngah. 2016. Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia. *Journal of International Business Economics and Entrepreneurship*. Vol. 1, No. 1: 46-51
- Chow, W.S., and L.S. Chan. 2008. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management* 45 (7): 458-465.
- Cohen, S., Prusak L. 2001. In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work. London: Harvard Business Pres.
- Cohen-Charash, Y., & Byrne, Z. S. (2008). Affect and justice: Current knowledge and future directions. In N. M.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94: 95-120.
- Corporate governance and Co-operatives (2007) Retrieved 10 July 2014, from [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4103c0048a7e5faa44fe76060ad5911/Final\\_Report\\_of\\_London\\_Co-operative\\_and\\_Corporate\\_Governance\\_Workshop.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4103c0048a7e5faa44fe76060ad5911/Final_Report_of_London_Co-operative_and_Corporate_Governance_Workshop.pdf?MOD=AJPERES).
- Cox, Eva. 1995. A Truly Civil Society. Sydney: ABC Book..
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Ferdinand, Augusty T. 2000. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip Semarang

- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 803-13.
- Fukuyama, Francis (1995), *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, New York: the Free Press
- Granovetter, M. 2005. The impact of social structure on economic outcomes. *The Journal of Economic Perspectives* 19 (1): 33-50.
- Grant, Robert M. 1999. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3) 114
- Hernaus, T., Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2008). Relationship between organisational learning and organisational performance: The case of Croatia. *Transformations in Business and Economics*, 7(2), 32–48.
- Hair, Jr., F. Joseph, R.E., Anderson, R.L., Tatham, & W.C. Black. 1992. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Macmillan
- Hall, Richard. 1993. "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage." *Strategic Management Journal*. 607-618.
- Hasbullah, J., 2006. *Sosial Kapital: Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia*. Jakarta: MR-United Press.
- ICA. 1995. International Cooperative Alliance Statement of the co-operative identity. <http://www.wisc.edu/uwcc/icic/issues/prin/21-cent/identity.html>.
- Jason, D.S., Tae Young Park, and Eugene Kim. 2013. Resource-Based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investment, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 34: 572-589.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.001>
- Kang, J., Tang, L. (Rebecca), & Fiore, A. M. (2015). Restaurant brand pages on Facebook: Do active member participation and monetary sales promotions matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1662–1684. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0075>
- Kraiger, K. (2008). Transforming our models of learning and development: Web-based instruction as enabler of third-generation instruction. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 454–467.
- Lees, M. (1995). *Corporate governance in European co-operatives' in the world of co-operative enterprise 1995*. Oxford: Plunkett Foundation.
- Lees, M., & Volkers, R. (1996). General trends, findings and recommendations. *Review of International Cooperation*, 89(4), 37–49.
- Liang, Q., Z. Huang, Lu, H., & Wang., X. (2015). Social Capital, Member Participation, and Cooperative Performance: Evidence from China's Zhejiang. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(3), 1–22.
- Low Swee Foon, Praveen Balakrishnan Nair. 2010. revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs. *International Journal of Business and Accountancy*, Vol. 1, No. 1; 63 -78.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.
- Matthews, P. (1999), "Workplace learning: developing an holistic model", *The Learning Organization*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-13.
- Miner, A.S. and Mezias, S.J. (1996), "Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research", *Organization Science*, Vol. 7 No. 1, pp. 88-99.
- Nahapiet, J., and S.Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational

- Advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2): 242- 266.
- Najib Tun Razak (2010). Speech on Cooperatives' Movement at SMIDEX Opening Ceremony, Kuala Lumpur.
- Nicole P. Hoffman. 2002. An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 4: 204-214.
- Nilsson, J., and G.W.J. Hendrikse. 2011. Gemeinschaft and Gesellschaft in Cooperatives. In *New Development in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives*, edited by M. Tuunanen, J. Windsperger, G. Cliquet, and G. Hendrikse, 339–352. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.
- Ole Borgen, S. 2001. Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics* 72 (2): 209-228.
- Ostrom, E. 1994. Constituting Social Capital and Collective Action. *Journal of Theoretical Politics* 6 (4): 527-562.
- Ouchi, W.G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 1( 25): 129-141.
- Partha D., Ismail S. 1999. Social Capital A Multifaceted Perspective. Washington DC: The World Bank.
- Pearson, A.W., J.C. Carr, and J.C. Shaw. 2008. Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (6): 949-969.
- Putnam, R.D. 1993. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *American Prospect*, 13, Spring, 35- 42
- Robinson, T., Clemson, B. and Keatling, C. (1997), "Development of high performance organizational learning units", *The Learning Organization*, Vol. 4 No. 5, pp. 1-9.
- Rudd, M.A. 2000. Live long and prosper: collective action, social capital and social vision. *Ecological Economics* 34 (1): 131-144.
- Rutten, R., Westlund, H., & Boekema, F. (2010). The spatial dimension of social capital. *European Planning Studies*, 18(6), 863–871. <https://doi.org/10.1080/09654311003701381>
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.
- Sessa, V., & London, M. (2006). *Continuous learning: Individual, group, and organizational perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Shao, K. 2014. The Analysis on the Behaviors of Member Participation in Farmer Specialized Cooperatives. PhD dissertation, Zhejiang University
- Solow, R. M. 1999. Notes Social Capital and Economic Performance. In Partha D., Ismail S., 1999. Social Capital A Multifaceted Perspective. Washington DC: The World Bank
- Sushila Devi, R., Nurizah, N., Mohd. Shahron, A. S., Rafedah, J., & Farahaini, M.H. 2010. Success factors of cooperatives in Malaysia: An exploratory investigation. *Malaysian Journal of Cooperative Studies*, 6, 1-24
- Teece, D.J., G. Pisano, and A. Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol 8 (7): 510-533.
- Valentinov, V. 2004. Toward a social capital theory of cooperative organisation. *Journal of Cooperative Studies* 37 (3): 5-20.
- Widodo. 2015. Strategic Knowledge with Strategic Alliance Based on Achieve a Sustainable Advantage. *International Journal of Economic Cooperation and Development (JECED)*. Vol. 36 No. 2: 35-62