

ANALISIS TERHADAP TINGKAT KOMPREHENSIVITAS PROSES PENGAMBILAN
KEPUTUSAN STRATEGIK PADA PERUSAHAAN BERBENTUK KOPERASI
(STUDI TERHADAP KOPERASI DI KABUPATEN SEMARANG)

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Sepyan Uhyandi

N I M : C4AO97088

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1999

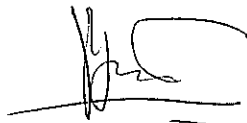
ANALISIS TERHADAP TINGKAT KOMPREHENSIVITAS PROSES PENGAMBILAN
KEPUTUSAN STRATEGIK PADA PERUSAHAAN BERBENTUK KOPERASI
(STUDI TERHADAP KOPERASI DI KABUPATEN SEMARANG)

Yang disiapkan dan disusun oleh

Sepyan Uhyandi

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 19 Nopember 1999
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing I



Drs. Basuki Suwardo, MS

Pembimbing II



Dra. Indi Djastuti, MS

Semarang, 19 Nopember 1999

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. DR. Sujudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

ANALYSIS TOWARD COMPREHENSIVENESS OF STRATEGIC DECISION MAKING PROCESS AT COOPERATIVE COMPANY (STUDY OF COOPERATIVE AT SEMARANG REGENCY)

Degree of comprehensiveness at strategic decision making process is one of essential dimensions and affects company's performance. The number of research analyzing the matter above has been widely done by using various sample of industry without regarding the form of business.

This research is undertaken by taking special sample from cooperative company, to learn how comprehensiveness of strategic decision making at cooperative company and to analyze the factors and the variable which are affecting.

The research strategy is done by case study toward primary cooperative situated at Semarang regency, while the data is collected by mailing survey method. The research sample are 83 units, that is a total of cooperative/respondent who return the questioner.

The result shows that although there's no relationship between comprehensiveness and cooperative type, the difference comes up between KUD and KPN. KUD is doing strategic decision making process more comprehensive than that of KPN.

The factors related to comprehensiveness of strategic decision making process are diversity of the administrator/manager of cooperative, cooperative's characteristic, and environment. Whereas, the relevant variable are the cognitive diversity of administrator/manager of cooperative, growing SHU, the number of workers, and business environment turbulence. All bring positive impact toward comprehensiveness of strategic decision making process.

One interesting thing of the research is that there's a different impact of administration cognitive diversity toward comprehensiveness, which result is positive impact, on the contrary, the research finding from abroad at various industry is different. Other note is that the research found no relationship between the number of cooperative members and comprehensiveness of strategic decision making process.

ABSTRAK

ANALISIS TERHADAP TINGKAT KOMPREHENSIVITAS PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK PADA PERUSAHAAN BERBENTUK KOPERASI (STUDI TERHADAP KOPERASI DI KABUPATEN SEMARANG)

Tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik merupakan salah satu dimensi yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, oleh karena itu penelitian untuk menganalisis hal tersebut telah banyak dilakukan di luar negeri dengan mengambil sampel berbagai macam jenis industri tanpa membeda-bedakan bentuk badan usahanya.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel khusus perusahaan berbentuk koperasi, dengan tujuan untuk mempelajari bagaimana tingkat komprehensivitas pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi, serta menganalisis faktor-faktor serta variabel-variabel apa yang mempengaruhinya.

Strategi penelitian dilakukan dengan studi kasus terhadap koperasi primer yang berada di wilayah Kabupaten Semarang, sedangkan metode pengumpulan data menggunakan metode survey surat. Sampel penelitian adalah 83 unit koperasi/responden yang mengembalikan kuisioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa walaupun tidak ada hubungan antara tingkat komprehensivitas dengan jenis koperasi, tetapi ada perbedaan tingkat komprehensivitas antara KUD dengan KPN, yaitu KUD melakukan proses pengambilan keputusan strategik lebih komprehensif dibanding KPN.

Adapun faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik adalah faktor keragaman pengurus/manajer koperasi, faktor karakteristik koperasi, serta faktor kondisi lingkungan. Sedangkan variabel-variabel yang berpengaruh adalah tingkat keragaman kognitif pengurus/manajer koperasi, pertumbuhan SHU, jumlah karyawan, serta turbulensi lingkungan usaha, yang kesemuanya berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas pengambilan keputusan strategik.

Hal yang menarik dari penelitian ini adalah adanya perbedaan pengaruh dari keragaman kognitif pengurus terhadap tingkat komprehensivitas yaitu berpengaruh positif, sedangkan hasil penelitian di luar negeri pada berbagai industri menunjukkan arah sebaliknya. Hal lain yang menjadi catatan penelitian adalah tidak ditemukannya hubungan antara jumlah anggota koperasi dengan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

KATA PENGANTAR

Tesis ini disusun untuk menambah bukti empirik dalam ilmu manajemen strategik khususnya perihal proses pengambilan keputusan strategik, dengan mengambil sampel khusus perusahaan berbentuk koperasi. Pemilihan bentuk badan usaha koperasi dimaksudkan untuk membantu upaya pemerintah meningkatkan peran koperasi dalam pembangunan serta untuk memperbaiki kinerja koperasi melalui perbaikan manajemen.

Tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik merupakan salah satu dimensi yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian upaya meningkatkan tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi, secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja koperasi.

Penelitian lebih lanjut untuk bukti empirik atas kebenaran hasil penelitian ini perlu dilakukan dan dikembangkan dengan mengambil wilayah yang lebih luas serta dengan memasukkan variabel-variabel lain yang belum digunakan dalam penelitian ini.

Berbagai pihak telah banyak membantu dalam penelitian maupun dalam penyusunan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Profesor Uma Sekaran yang telah menyusun buku "Research Methods for Business" dengan sederhana, sehingga dapat menuntun penulis melaksanakan tahap-tahap penelitian maupun memilih teknik analisis data.

2. Bapak Drs. Basuki Suwardo, MS dan Ibu Indi Djastuti, MS yang telah membimbing penulis dalam penelitian dan penyusunan tesis.
3. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Ketua koperasi di wilayah Kabupaten Semarang yang telah meluangkan waktu serta pikiran, untuk mengisi kuisioner dan mengembalikannya kepada penulis.
4. Pejabat dan Staf di Kantor Departemen Koperasi dan PKM Kabupaten Semarang yang telah memberikan data sekunder untuk bahan penelitian.
5. Pengelola, Staf pengajar, Staf administrasi, serta karyawan Program Magister Manajemen Undip, yang telah memberi warna dalam kehidupan penulis, sehingga penulis tertarik untuk memilih topik penelitian ini.
6. Pihak manajemen Bank Rakyat Indonesia yang telah menempatkan penulis sebagai peserta program tugas belajar Pasca Sarjana.
7. Teman-teman mahasiswa di Program MM Undip, terutama teman-teman yang termasuk dalam angkatan pertama kelas reguler pagi.
8. Keluarga tercinta, Enung, Farin, Viki..... Segalanya telah papa terima, dan hanya yang terbaik yang papa berikan.

Akhirnya penulis berharap, agar tesis ini dapat berguna bagi kemaslahatan kehidupan dunia dan akhirat.

Semarang, 19 Nopember 1999



Sepyan Uhyandi

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| Halaman Judul | i |
| Halaman Pengesahan | ii |
| Abstract | iii |
| Abstrak | iv |
| Kata Pengantar..... | v |
| Daftar Isi | vii |
| Daftar Tabel | x |
| Daftar Gambar | xi |
| Daftar Lampiran | xii |
| | |
| BAB I : PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 7 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 10 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian..... | 11 |
| | |
| BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS..... | 12 |
| 2.1. Telaah Pustaka..... | 12 |
| 2.1.1. Pengertian Koperasi | 12 |
| 2.1.2. Perkembangan Koperasi di Indomesia | 14 |
| 2.1.3. Jenis-Jenis Koperasi | 17 |
| 2.1.4. Perbedaan Koperasi dengan Badan Usaha Lain | 19 |
| 2.1.5. Manajemen Koperasi | 24 |
| 2.1.6. Manajemen Strategik | 25 |
| 2.1.7. Proses Pengambilan Keputusan Strategik | 28 |
| 2.1.8. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Proses Pengambilan Keputusan Strategik..... | 31 |
| 2.1.9. Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Koperasi... | 34 |
| 2.2. Penelitian Terdahulu..... | 35 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.3. | Kerangka Pemikiran Teoritis | 37 |
| 2.3.1. | Jenis-Jenis Koperasi | 38 |
| 2.3.2. | Karakteristik Ketua Koperasi | 39 |
| 2.3.3. | Faktor Keragaman Pengurus/Manajer Koperasi..... | 41 |
| 2.3.4. | Faktor Karakteristik Internal Koperasi..... | 42 |
| 2.3.5. | Faktor Kondisi Eksternal..... | 44 |
| 2.4. | Hipotesis..... | 45 |
| 2.5. | Definisi Operasional Variabel..... | 48 |
| 2.5.1. | Unit Analisis dan Penentuan Variabel..... | 48 |
| 2.5.2. | Cara Pengukuran Variabel | 49 |
| BAB III : METODE PENELITIAN..... | | 55 |
| 3.1. | Jenis dan Sumber Data..... | 55 |
| 3.2. | Strategi Penelitian..... | 56 |
| 3.3. | Penentuan Populasi | 56 |
| 3.4. | Metoda Pengumpulan Data..... | 57 |
| 3.5. | Sampel Penelitian..... | 59 |
| 3.6. | Deteksi Bias Akibat Kekosongan Data..... | 61 |
| 3.7. | Teknik Analisis..... | 63 |
| 3.7.1. | Analisis untuk Interpretasi atas Pengukuran dengan Skala Likert..... | 64 |
| 3.7.3. | Analisis untuk Melihat Perbedaan Tingkat Komprehensivitas..... | 66 |
| 3.7.3. | Analisis untuk Melihat Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Komprehensivitas..... | 68 |
| BAB IV : GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN..... | | 73 |
| 4.1. | Letak Geografis Kabupaten Semarang..... | 73 |
| 4.2. | Perkembangan Koperasi di Kabupaten Semarang..... | 75 |
| 4.3. | Gambaran Umum Responden..... | 79 |
| 4.3.1. | Gambaran Responden Berdasarkan Karakteristik Ketua Koperasi..... | 79 |
| 4.3.2. | Gambaran Responden Berdasarkan Karakteristik Koperasi.. | 81 |

| | |
|--|---------|
| BAB V : PEMBAHASAN | 84 |
| 5.1. Pengujian Data Penelitian..... | 84 |
| 5.1.1. Validitas dan Reliabilitas..... | 84 |
| 5.1.2. Distribusi Data..... | 85 |
| 5.1.3. Multikolinieritas..... | 86 |
| 5.2. Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Berbagai Jenis Koperasi..... | 88 |
| 5.3. Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Komprehensivitas dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategik | 91 |
| 5.3.1. Hasil Analisis Regresi..... | 91 |
| 5.3.2. Penentuan Model dan Deteksi Gangguan pada Model..... | 92 |
| 5.3.3. Pembahasan Hasil Analisis Regresi..... | 94 |
| 5.3.4. Hubungan antara Faktor Karakteristik Ketua Koperasi dengan Tingkat Komprehensivitas..... | 98 |
| 5.3.5. Hubungan antara Faktor Keragaman Pengurus/Manajer Koperasi dengan Tingkat Komprehensivitas..... | 100 |
| 5.3.6. Hubungan antara Faktor Karakteristik Koperasi dengan Tingkat Komprehensivitas..... | 102 |
| 5.3.7. Hubungan antara Faktor Kondisi Eksternal dengan Tingkat Komprehensivitas..... | 103 |
| 5.4. Diskusi atas Hasil Penelitian..... | 104 |
| 5.5. Keterbatasan Penelitian..... | 106 |
| 5.6. Implikasi Riset Lebih Lanjut..... | 108 |
| BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN..... | 110 |
| 6.1. Kesimpulan..... | 110 |
| 6.2. Saran..... | 112 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 114 |
| LAMPIRAN..... | 120 |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN..... | 142 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1. | Daftar Jenis Skim Kredit Program untuk Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah | 3 |
| Tabel 1.2. | Perkembangan Koperasi di Propinsi Jawa Tengah Tahun 1993 – 1997 | 4 |
| Tabel 2.1. | Perkembangan Koperasi Sebelum Indonesia Merdeka | 15 |
| Tabel 2.2. | Perkembangan Koperasi Setelah Indonesia Merdeka..... | 16 |
| Tabel 2.3. | Perbedaan Koperasi dengan Bentuk Badan Usaha Lain | 20 |
| Tabel 3.1. | Perincian Tingkat Pengembalian Survey Surat..... | 60 |
| Tabel 3.2. | Perbedaan Rata-rata Skor Dua Kelompok Responden..... | 63 |
| Tabel 4.1. | Pembagian Wilayah Daerah Tingkat II Kab. Semarang..... | 74 |
| Tabel 4.2. | Jenis-Jenis Koperasi yang Ada di Kabupaten Semarang Posisi bulan Juli 1999..... | 75 |
| Tabel 4.3. | Jumlah Anggota Koperasi di Kabupaten Semarang dan di Propinsi Jawa Tengah Periode Tahun 1993 – 1997..... | 76 |
| Tabel 4.4. | Jumlah Penduduk yang Menjadi Anggota Koperasi di Kabupaten Semarang dan Propinsi Jawa Tengah Tahun 1999..... | 77 |
| Tabel 4.5. | Perkembangan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Semarang Tahun 1995 – 1997..... | 78 |
| Tabel 5.1. | Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data..... | 84 |
| Tabel 5.2. | Hasil Perhitungan Uji Z u Deteksi Kenormalan Distribusi..... | 86 |
| Tabel 5.3. | Hasil Perhitungan Korelasi Antar Variabel Bebas..... | 87 |
| Tabel 5.4. | Gambaran Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Srategik pada Koperasi di Kabupaten Semarang.. | 89 |
| Tabel 5.5. | Analisis of Variance antara Tingkat Komprehensivitas dengan Jenis Koperasi | 89 |
| Tabel 5.6. | Hasil Test Duncan Tingkat Komprehensivitas Antar Jenis Koperasi..... | 90 |
| Tabel 5.7. | Hasil Analisis Regresi Berbagai Variabel Bebas Terhadap Tingkat Komprehensivitas..... | 92 |
| Tabel 5.8. | Resume Hasil Uji Golfeld-Quandt pada Model Kedua..... | 93 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|--|----|
| Gambar 1.1. | Bagan Latar Belakang Penelitian | 8 |
| Gambar 2.1. | Struktur Organisasi Koperasi Menurut Tingkatnya | 19 |
| Gambar 2.2. | Lambang Manajemen Koperasi (Tripartite)..... | 25 |
| Gambar 2.3. | Strategic Management Model | 26 |
| Gambar 2.4. | Element of Strategy | 29 |
| Gambar 2.5. | Bagan Kerangka Pemikiran | 45 |
| Gambar 4.1. | Komposisi Responden Ditinjau dari Jenis Kelamin Ketua Koperasi | 79 |
| Gambar 4.2. | Komposisi Responden Ditinjau dari Jenis alokasi Waktu Ketua Koperasi | 80 |
| Gambar 4.3. | Komposisi Responden Ditinjau dari Pendidikan Ketua Koperasi | 80 |
| Gambar 4.4. | Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Keuntungan (SHU) Tahun 1997..... | 81 |
| Gambar 4.5. | Komposisi Responden Berdasarkan Jumlah Asset Tahun 1997..... | 82 |
| Gambar 4.6. | Komposisi Responden Berdsarkan Lama Berdiri Koperasi.. | 83 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|-------------|--|-----|
| Lampiran A. | Surat Pengantar Survey Surat | 120 |
| Lampiran B. | Kuisisioner | 121 |
| Lampiran C. | Ijin Penelitian dari Bappeda TK I Jawa Tengah | 124 |
| Lampiran D. | Ijin Penelitian dari Kanwil Koperasi PKM Jateng | 125 |
| Lampiran E. | Rekomendasi Penelitian dari Departemen Koperasi dan PKM Kabupaten DT II Semarang | 126 |
| Lampiran F. | Uji T ntuk Deteksi Bias Kekosongan Data..... | 127 |
| Lampiran G. | Uji Validitas dengan Korelasi Product Moment..... | 128 |
| Lampiran H. | Uji Reliabilitas dengan Cronbach Alpha..... | 129 |
| Lampiran I. | Distribusi Data Variabel Bebas dan Variabel Tidak Bebas.. | 130 |
| Lampiran J. | Korelasi Parsial Antar Variabel Bebas..... | 131 |
| Lampiran K. | ANOVA dan Duncan Test Antara Tingkat Komprehensi- vitas dengan Jenis Koperasi..... | 133 |
| Lampiran L. | Analisis Regresi Model Pertama (Jumlah Anggota)..... | 134 |
| Lampiran M. | Analisis Regresi Model Kedua (Jumlah Karyawan)..... | 135 |
| Lampiran N. | Analisis Regresi Model Ketiga (Jumlah Unit Usaha)..... | 136 |
| Lampiran O. | Uji Golfeld-Quandt..... | 137 |
| Lampiran P. | T-Tabel..... | 141 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Krisis ekonomi di Indonesia telah memasuki tahun ketiga, namun demikian sampai sekarang tanda-tanda perbaikan masih belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Salah satu cara untuk dapat menanggulangi krisis ekonomi yang terjadi sekarang ini adalah dengan mendorong sektor riil sehingga roda perekonomian dapat berjalan kembali seperti semula. Pembinaan sektor riil bukan berarti hanya membenahi sektor industri yang besar saja tetapi perlu mendorong tumbuhnya sektor usaha kecil termasuk koperasi, karena pemberdayaan usaha kecil dan menengah jauh lebih menguntungkan perekonomian negara dibanding hanya mengurus beberapa gelintir industri raksasa (Yosef dan Subur, 1999).

Koperasi merupakan salah satu sektor riil yang diharapkan mampu berperan untuk meningkatkan perekonomian Indonesia di masa mendatang, karena Koperasi telah dicita-citakan oleh pendiri bangsa ini menjadi soko guru perekonomian negara, disamping itu koperasi dapat langsung menyentuh rakyat kecil di pedesaan sehingga dianggap sangat cocok dikembangkan di Indonesia. Mohamad Hatta tahun 1970 mengatakan bahwa untuk mencapai cita-cita bangsa Indonesia merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur di kemudian hari, hiduplah keyakinan, bahwa bangsa Indonesia dapat mengangkat dirinya keluar dari lumpur, tekanan, dan hisapan, apabila ekonomi rakyat disusun sebagai usaha bersama berdasarkan Koperasi (Dri Arbaningsih, 1998).

Usaha pemerintah untuk meningkatkan peran Koperasi dalam pembangunan ekonomi telah dilakukan sejak jaman kemerdekaan, terbukti dengan masuknya prinsip koperasi dalam pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945. Jaman Orde lama telah dibentuk Undang-Undang Koperasi Nomor 12/1967, serta pada jaman Orde Baru telah disempurnakan dengan Undang-Undang Perkoperasian Nomor 25/1992. Namun demikian tampaknya usaha-usaha tersebut mengalami kegagalan, hal tersebut disebabkan masih kurangnya *political will* dari pemerintah sehingga walaupun aturan telah ada tetapi dalam penerapannya belum mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan usaha kecil (Hetifah Syaifudin, 1996; Felix, 1998; Teuku Mirza dan Imbuh, 1998).

Pada jaman reformasi sekarang ini, hal-hal yang mengarah pada usaha meningkatkan peran Koperasi terasa makin besar, terbukti dengan dicanangkannya hari kebangkitan ekonomi rakyat oleh Presiden pada tanggal 17 Oktober 1998. Dalam pencaanangan tersebut ditegaskan bahwa pemerintah akan memprioritaskan dukungan terhadap koperasi, pengusaha kecil dan menengah, sehingga diharapkan mereka mampu berperan aktif dalam proses pembangunan ekonomi nasional. Bentuk dukungan yang telah secara konkrit diwujudkan adalah dengan telah dikucurkan 13 skim kredit prioritas dari 17 skim kredit yang direncanakan, dimana skim kredit tersebut disediakan khusus untuk memenuhi kebutuhan permodalan pengusaha kecil dan menengah termasuk koperasi (Departemen Koperasi, Perigusaha Kecil dan Menengah, 1998). Tabel 1.1 menunjukkan daftar jenis kredit program yang disediakan pemerintah berikut sasaran penerima kreditnya serta tingkat suku bunga yang ditetapkan.

Tabel 1.1. Daftar Jenis Skim Kredit Program untuk Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah

| No | Jenis Kredit | Penerima Kredit | Suku Bunga |
|----|-------------------|-------------------------------|------------|
| 1 | KUT | Petani melalui KUD | 14% |
| 2 | KKOP | Koperasi/KUD | 16% |
| 3 | KKPA | Anggota Koperasi Primer | 16% |
| 4 | KKPA – TRI | Petani Tebu anggota Koperasi | 16% |
| 5 | PIR – TRANS | Transmigran anggota Koperasi | 16% |
| 6 | KMK – UKM | Koperasi dan Pengusaha kecil | 16% |
| 7 | KPT – PUD | Koperasi dan Pengusaha kecil | 16% |
| 8 | KKPA – TKI | Usaha jasa pengiriman TKI | 4 – 16% |
| 9 | KKPA – bagi hasil | Pengusaha kecil nasabah BMI | 16 – 30% |
| 10 | KPRS/RSS | Masyarakat penghasilan rendah | 8,5 – 14% |
| 11 | KMK BPR | Nasabah BPR | Maks. 30% |
| 12 | KPKM/PPKM | Pengusaha kecil mikro | 16% |
| 13 | KPTTG | Keluarga Taskin | 12% |

Sumber : Depkop, PKM, 1998

Dari ketiga belas skim kredit tersebut lima skim kredit (nomor urut 1 s.d. 5) khusus ditujukan untuk koperasi yaitu dari bank umum disalurkan melalui koperasi dan selanjutnya oleh koperasi disalurkan kepada anggotanya, dua skim kredit (nomor urut 6 dan 7) untuk koperasi dan pengusaha kecil, serta enam skim kredit (nomor urut 8 s.d. 13) untuk usaha kecil lainnya. Umumnya tingkat suku bunga ditetapkan jauh di bawah tingkat suku bunga komersial.

Political will pemerintah yang tinggi untuk memajukan sektor usaha kecil dan menengah termasuk koperasi saat ini dapat dimengerti, mengingat salah satu penyebab terjadinya krisis ekonomi adalah karena pada masa terdahulu

pemerintah terlalu menekankan pada pertumbuhan ekonomi sehingga mendorong timbulnya konglomerasi yang terbukti bukannya membawa kesejahteraan tetapi membawa kebangkrutan ekonomi. Oleh karena itu arah kebijakan sekarang berubah dari prioritas mengejar pertumbuhan ekonomi menjadi prioritas mengejar pemerataan ekonomi. Caranya antara lain dilakukan dengan memberi kesempatan pada pengusaha kecil dan menengah untuk dapat tumbuh. Salah satu wadah yang cocok untuk pengusaha kecil dan menengah agar mampu bersaing dengan pengusaha besar yang telah ada adalah dengan membentuk koperasi.

Tabel 1.2. Perkembangan Koperasi di Propinsi Jawa Tengah Tahun 1993 – 1997.

| Uraian | Satuan | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|-----------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Jumlah Koperasi | Unit | 5.242 | 5.273 | 5.419 | 5.596 | 6.072 |
| Anggota | Ribuan Orang | 4.673 | 4.996 | 5.088 | 5.145 | 3.621 |
| Volume Usaha | Milyar Rp. | 1.605 | 1.801 | 2.331 | 2.630 | 2.122 |
| Permodalan | Milyar Rp. | 845 | 694 | 1.013 | 1.251 | 1.260 |
| Assets | Milyar Rp. | 845 | 694 | 1.013 | 1.251 | 1.260 |
| S H U | Milyar Rp. | 15 | 25 | 30 | 36 | 50 |

Sumber : BPS Propinsi Jawa Tengah, 1998.

Tabel 1.2 di atas, menunjukkan perkembangan koperasi di Jawa Tengah yang cukup menggembirakan. Jumlah koperasi yang pada tahun 1993 baru 5.242 unit meningkat 15,83% sehingga pada tahun 1997 telah menjadi 6.072 unit. Peningkatan jumlah koperasi tersebut diikuti dengan semakin meningkatnya jumlah modal yang dihimpun, jumlah asset, maupun sisa hasil usahanya. Namun demikian pada tahun 1997 terdapat penurunan yang cukup tinggi dalam hal jumlah anggota koperasi dan volume usaha.

Penurunan jumlah anggota koperasi dan volume usaha koperasi terjadi baik pada Koperasi Unit Desa (KUD) maupun koperasi non KUD, sehingga alasan yang menyebutkan bahwa terjadinya penurunan anggota akibat banyaknya pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan karena krisis ekonomi tidak dapat diterima. Penurunan jumlah anggota tersebut lebih tepat dianggap sebagai indikator yang menunjukkan bahwa telah terjadi kekecewaan masyarakat anggota koperasi terhadap lembaga koperasi. Indra Ismawan (1999) menggambarkan bahwa telah terjadi penyalahgunaan koperasi sebagai wahana sosial politik dimana manuvernya bukan untuk kemajuan koperasi dan anggota tetapi untuk keuntungan politis parsial.

Uraian di atas menunjukkan besarnya perhatian pemerintah untuk meningkatkan peran koperasi, disisi lain telah terjadi penyalahgunaan koperasi sebagai wahana sosial politik. Untuk menghindari berlanjutnya penyalahgunaan lembaga koperasi, maka koperasi harus menerapkan manajemen secara profesional. Koperasi harus berusaha melakukan perbaikan dasar dibidang

sistem dan prosedur, misalnya perbaikan dibidang perencanaan dan pengawasan proses pengambilan keputusan.

Agar koperasi dapat berperan dalam perekonomian nasional, maka koperasi perlu dikelola dengan menggunakan manajemen modern. Namun demikian sayangnya kebanyakan ilmu manajemen tersebut dikembangkan di luar negeri sehingga apabila langsung diterapkan di Indonesia seringkali tidak cocok. Teori dan konsep tersebut hanya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk selanjutnya dilakukan adaptasi.

Manajemen strategik mulai dikembangkan di Amerika dan telah muncul menjadi bagian dari ilmu manajemen umum yang terbukti penting dan berdampak jangka panjang terhadap kinerja perusahaan. Salah satu elemen yang penting dari ilmu manajemen strategik adalah proses pengambilan keputusan strategik. Keputusan strategik mempunyai dampak besar atas suatu perusahaan dan menuntut komitmen besar atas sumber daya perusahaan.

Proses pengambilan keputusan strategik merupakan suatu kegiatan manajemen yang menuntut penerahan seluruh sumber daya perusahaan dalam rangka menyeimbangkan tuntutan keinginan yang beragam dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (pemilik, manajer puncak, karyawan, masyarakat, pelanggan, dan negara) dengan tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan (pesaing, pemasok, kelangkaan sumber daya, peraturan pemerintah, kondisi sosial ekonomi, politik, dan perkembangan teknologi).

Hasil penelitian Goll dan Rasheed (1997) serta hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara tingkat

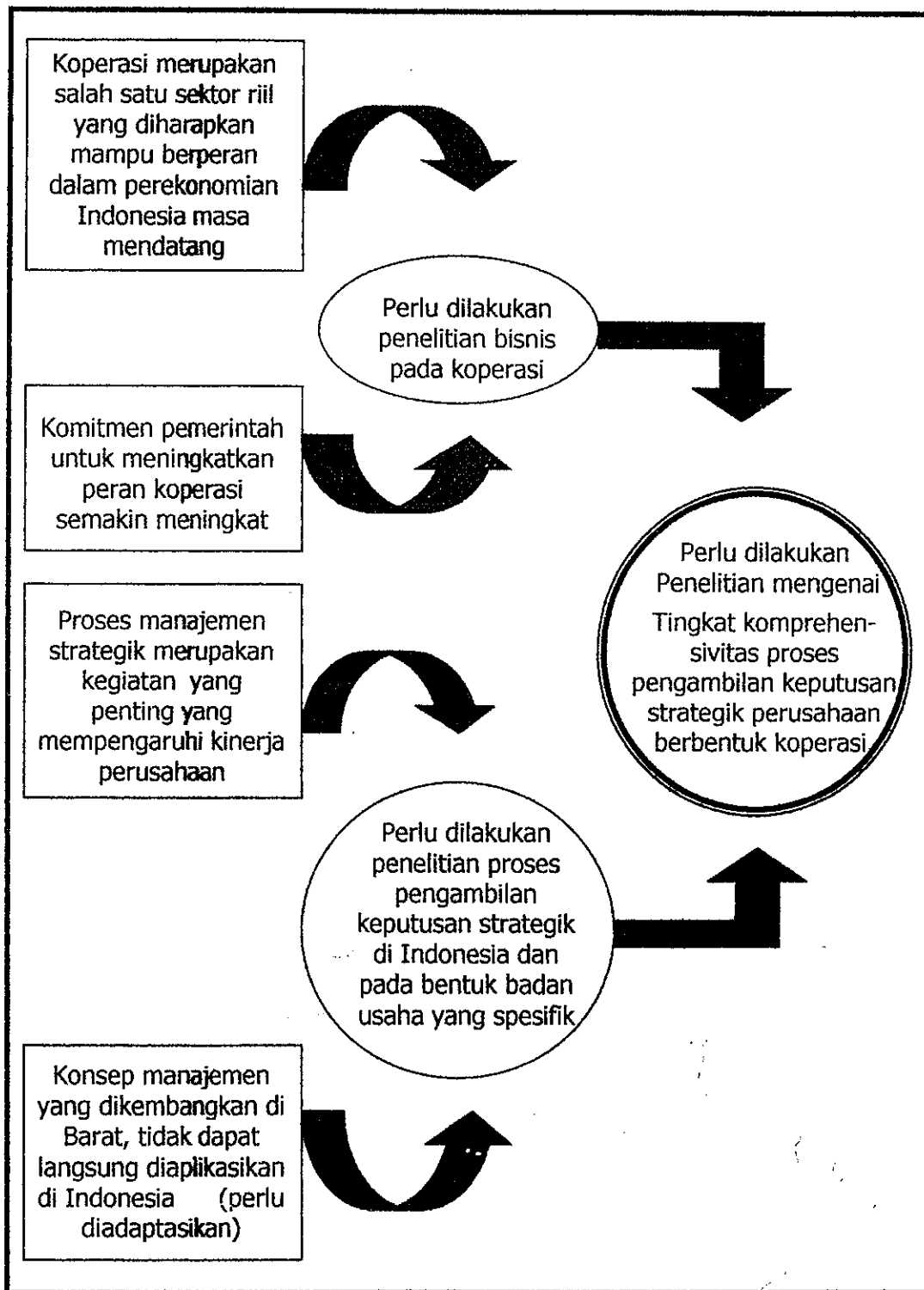
komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan startegik dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa salah satu cara untuk memperbaiki kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui upaya menciptakan kondisi yang mendorong tumbuh kembangnya komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Dalam upaya meningkatkan peran koperasi dalam pembangunan, memperbaiki kinerja koperasi melalui perbaikan manajemen, serta untuk menambah data empiris perihal proses pengambilan keputusan strategik, maka penulis menganggap perlu untuk melakukan penelitian tentang proses pengambilan keputusan strategik perusahaan yang berbentuk koperasi. Secara ringkas bagan latar belakang penelitian digambarkan dalam gambar 1.1.

1.2. Perumusan Masalah

Hasil dari usaha pemerintah untuk meningkatkan peran koperasi agar dapat menjadi soko guru perekonomian nasional masih belum memuaskan, antara lain ditunjukkan dengan masih kecilnya persentasi jumlah penduduk yang telah menjadi anggota koperasi. Di Jawa Tengah pada tahun 1997 hanya 17,48% penduduk berumur diatas 14 tahun yang menjadi anggota koperasi (BPS Propinsi Jawa Tengah, 1998), bahkan terjadi penurunan jumlah anggota koperasi sebesar 29,62% dalam tahun tersebut (lihat Tabel 1.2).

Badan Pengembangan Manajemen dan Akuntansi (BPMA) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro bekerjasama dengan Kantor Wilayah Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah (1998) mengidentifikasi permasalahan pokok dan mendesak untuk diatasi dalam rangka pengembangan



Gambar 1.1 Bagan Latar Belakang Penelitian

koperasi. Dikemukakan bahwa salah satu permasalahan yang perlu segera diatasi adalah perbaikan bidang manajemen. Oleh karena itu perlu dicari upaya perbaikan dalam manajemen koperasi, sehingga koperasi mampu bersaing dengan badan usaha lainnya.

Salah satu bagian dari penerapan ilmu manajemen adalah proses pengambilan keputusan strategik perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategik dilakukan disemua tahapan strategik maupun tingkatan strategik. Proses ini dilakukan pada tahap formulasi strategik, tahap implementasi strategik, maupun tahap evaluasi strategik. Proses ini diperlukan pula baik dalam perumusan strategi tingkat korporasi, strategi tingkat bisnis, maupun strategi tingkat fungsional.

Dimensi tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik merupakan salah satu dimensi yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dimensi tingkat komprehensivitas ini sering pula disebut sebagai dimensi rasionalitas, karena melihat seberapa rasional perusahaan mengkaji lingkungan eksternal dan internal dalam proses pengambilan keputusan strategik. Dengan kata lain tingkat komprehensivitas dapat diparalelkan dengan tingkat profesionalitas perusahaan.

Pengetahuan yang memadai tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik diperlukan untuk melakukan perbaikan manajemen perusahaan. Namun demikian hasil penelitian terdahulu belum ada yang menunjukkan secara spesifik

tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik perusahaan berbentuk koperasi.

Penelitian tentang proses pengambilan keputusan strategik telah banyak dilakukan di luar negeri (terutama di Amerika) dengan mengambil sampel berbagai macam jenis industri tanpa membedakan bentuk badan usahanya. Namun demikian suatu penelitian yang khusus mengambil sampel perusahaan berbentuk koperasi belum ada.

1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan yang berbentuk koperasi. Sedangkan secara spesifik tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengidentifikasi dan membandingkan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik yang dilakukan oleh berbagai jenis Koperasi (KUD, KPN, KOPKAR, dan koperasi lainnya) di Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang.
- b. Untuk menguji bagaimana pengaruh faktor keragaman pengurus/manajer koperasi, faktor karakteristik ketua koperasi, faktor karakteristik koperasi dan faktor lingkungan eksternal terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik perusahaan berbentuk koperasi.
- c. Untuk menentukan variabel apa yang mendukung tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan yang berbentuk koperasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

- a. Dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam rangka menerapkan ilmu manajemen strategik pada perusahaan berbentuk koperasi, khususnya menyangkut bidang proses pengambilan keputusan strategik.
- b. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empirik untuk pengembangan ilmu manajemen koperasi pada khususnya dan ilmu manajemen strategik pada umumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Pengertian Koperasi

Secara harfiah kata "koperasi" berasal dari kata *Cooperation* (latin), atau *Cooperation* (Inggris), atau *Co-operatie* (Belanda), dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai bekerja bersama atau bekerja sama (Edilus dan Sudarsono, 1996).

Sedangkan pengertian atau definisi koperasi sesuai peraturan perundang-undangan di Indonesia adalah sebagai berikut :

a. Sesuai Peraturan Koperasi No. 147 Tahun 1949 :

Koperasi adalah perkumpulan orang atau badan-badan hukum Indonesia yang memerdekakan masuk dan berhentinya orang-orang sebagai anggotanya dan berdasar atas persamaan, terutama bermaksud mementingkan kepentingan-kepentingan jasmani para anggotanya, dengan melakukan perdagangan atau pertukangan bersama-sama, pembelian keperluan-keperluannya, tanggung-menanggung kerugian dan jiwanya atau pemberian persekot-persekot atau pinjaman.

b. Sesuai Undang Undang Koperasi Nomor 79 Tahun 1958 :

Koperasi ialah suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum yang tidak merupakan konsentrasi modal, dengan ketentuan sebagai berikut :

- berasaskan kekeluargaan (gotong-royong)
- bertujuan memperkembangkan kesejahteraan anggotanya pada khususnya dan kesejahteraan masyarakat dan daerah bekerjanya pada umumnya,
- dengan berusaha mewajibkan dan menggiatkan anggotanya untuk menyimpan secara teratur, mendidik anggotanya kearah kesadaran berkoperasi, dan menyelenggarakan salah satu atau beberapa usaha lain dalam lapangan perekonomian.
- Keanggotakan berdasarkan sukarela, mempunyai kepentingan, hak dan kewajiban yang sama, dapat diperoleh dan diakhiri setiap waktu menurut kehendak yang berkepentingan, setelah syarat-syarat dalam anggaran dasar dipenuhi.

c. Sesuai Undang-Undang Koperasi Nomor 14 Tahun 1965 :

Koperasi adalah organisasi ekonomi dan alat revolusi yang berfungsi sebagai tempat persemaian insan masyarakat serta wahana menuju sosialisme Indonesia berdasarkan Pancasila.

d. Sesuai Undang-Undang Koperasi Nomor 12 Tahun 1967 :

Koperasi adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha/bersama berdasarkan atas asas-asas kekeluargaan.

e. Sesuai Undang-Undang Perkoperasian Nomor 25 Tahun 1992 :

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melaksanakan kegiatannya berdasar prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

Ninik Widiyanti dan Sunindhia (1992) mengemukakan bahwa Pada dasarnya pengertian tentang koperasi berdasar berbagai literatur lainnya hampir sama dengan pengertian koperasi yang dicantumkan dalam perundang-undangan di Indonesia, yaitu sesuai dengan prinsip koperasi yang dibuat Oleh ICA (*International Cooperative Alliance*) tahun 1934, terdiri dari tujuh prinsip dengan catatan empat yang pertama bersifat mutlak. Ketujuh prinsip tersebut adalah

- a. Keanggotaan bersifat terbuka
- b. Pengawasan secara demokratis
- c. Pembagian sisa hasil usaha sebanding dengan jasa atau besar kecilnya peran serta anggota dalam usaha koperasi
- d. Bunga uang yang terbatas atas modal
- e. Netral dalam lapangan politik, agama, dan ras (suku bangsa)
- f. Tataniaga yang dijalankan secara tunai
- g. Menyelenggarakan pendidikan kepada anggota dan masyarakat umum.

2.1.2. Perkembangan Koperasi di Indonesia

Koperasi memiliki latar belakang sejarah yang panjang, dan kita patut berbangga bahwa ide koperasi di Indonesia dicetuskan oleh orang Indonesia

sendiri yaitu Raden Aria Wiriatmadja yang mendirikan bank pertolongan dan simpanan pada tahun 1895 (Edilius dan Sudarsono, 1996; Sumual, 1998), yang perkembangan selanjutnya dikenal menjadi Bank Rakyat Indonesia (BRI). Keberadaan koperasi selama awal-awal kemerdekaan dipelopori oleh Serikat Dagang Islam (SDI) yang berusaha menyaingi pedagang keturunan Cina sebagai pedagang pengumpul dan distribusi barang terutama kebutuhan pokok. Secara rinci perkembangan koperasi sebelum Indonesia merdeka ditampilkan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Perkembangan Koperasi Sebelum Indonesia Merdeka

| Tahun | Peristiwa |
|-------|---|
| 1895 | R. Aria Wiriatmadja mendirikan koperasi simpan pinjam : Bank Pertolongan dan Simpanan yang didirikan dengan maksud membantu golongan priyayi yang menjadi mangsa lintah darat. |
| 1898 | Ide ini kemudian dikembangkan oleh De Volff J.V. Kestrode dengan memasukkan petani sebagai sasaran anggota, koperasinya dinamakan : Bank Penolong, Tabungan dan Kredit Pertanian. |
| 1908 | Berkembang koperasi konsumsi (tipe <i>Rochdale</i>) yang dikembangkan pejuang kemerdekaan |
| 1912 | Serikat Dagang Indonesia mengembangkan koperasi simpan pinjam tipe <i>Schulze</i> |

Sumber : *Departemen Perdagangan dan Koperasi (1992).*

Setelah kemerdekaan, peran koperasi mulai dilegalisasi melalui beberapa Undang Undang Perkoperasian. Perundangan yang pertama adalah Peraturan Perkoperasian No. 147 tahun 1949 sampai yang terakhir adalah Undang-Undang Perkoperasian No. 25 tahun 1992. Keseluruhan rangkaian perundang-undangan koperasi tersebut memberikan gambaran tentang kebijakan pemerintah perihal perkoperasian, secara lebih jelas dapat dilihat dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Perkembangan Koperasi Setelah Indonesia Merdeka

| Tahun | Perkembangan |
|-------|---|
| 1949 | Dikeluarkan peraturan perkoperasian yaitu Peraturan Perkoperasian No. 147 tahun 1949. |
| 1958 | Untuk pertama kali diundangkan dalam Undang-Undang Koperasi yaitu UU Koperasi No. 79 tahun 1958. |
| 1959 | Dengan dikeluarkannya PP No. 60 tahun 1959 yang merupakan penyempurnaan UU Koperasi No. 79/1958, maka mulailah era campur tangan pemerintah terhadap koperasi, jumlah koperasi berkembang pesat tapi dari segi organisasi dan usaha masih sangat terbelakang. |
| 1967 | Diundangkan UU Pokok Perkoperasian No. 12 tahun 1967 yang isinya sudah memasukkan prinsip-prinsip koperasi secara wajar. |
| 1992 | Diundangkan UU Perkoperasian No. 25 tahun 1992. |

Sumber : *Departemen Perdagangan dan Koperasi (1992).*

2.1.3. Jenis-Jenis Koperasi

Ada beberapa sebab yang melatarbelakangi pesatnya pertumbuhan koperasi yang pada akhirnya menyebabkan timbulnya beberapa jenis koperasi. Diantara sebab yang penting misalnya, adanya ikatan pemersatu sebagai dasar solidaritas bersama yang mampu mengembangkan kesamaan pendapat dalam menumbuhkan sikap hemat, saling percaya, pelayanan kebutuhan secara tepat oleh koperasi masing-masing yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan itu sendiri (Edilius dan Sudarsono, 1996).

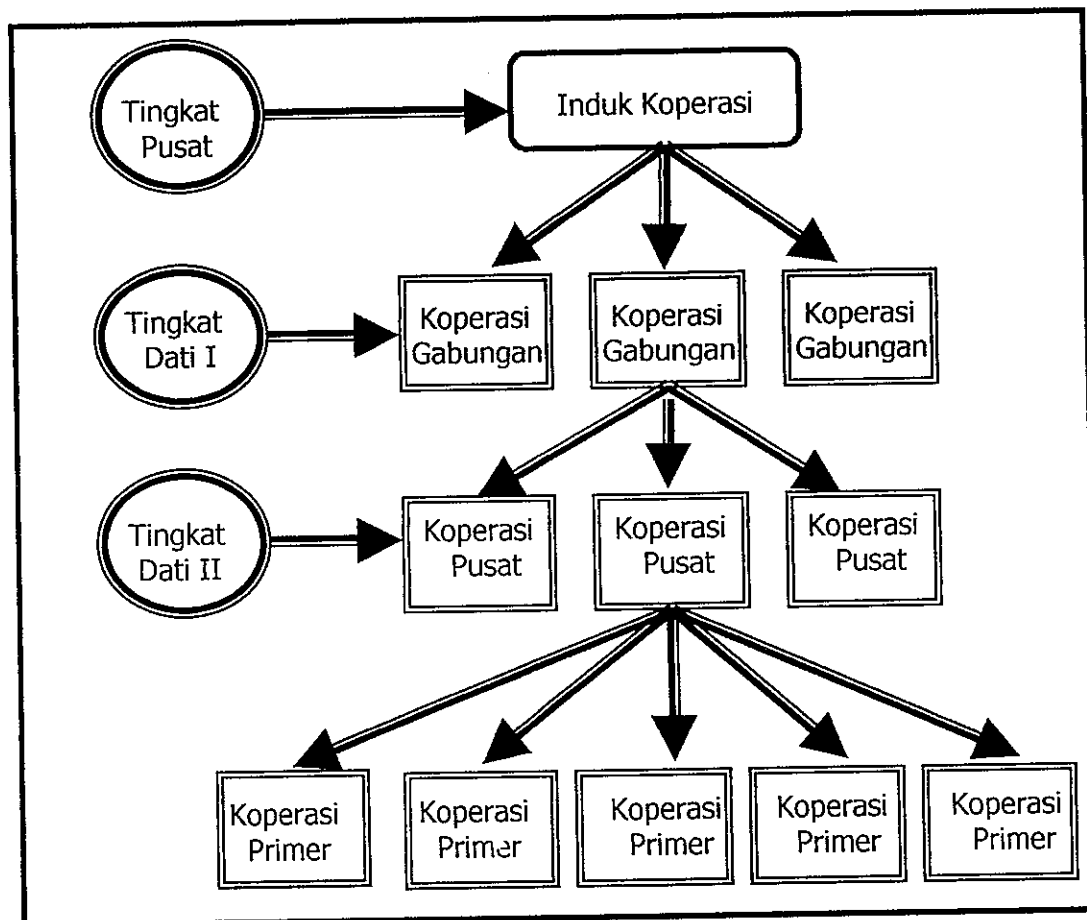
Lebih lanjut dikemukakan bahwa ikatan yang dapat mempersatukan kepentingan anggota-anggota dalam jenis-jenis koperasi seperti di atas antara lain :

- a. Kesamaan lingkungan kerja, misalnya pegawai negeri, karyawan perusahaan swasta, ABPI, wartawan, dan sebagainya.
- b. Kesamaan tempat tinggal, misalnya kampung, desa, kecamatan, dan sebagainya.
- c. Kesamaan profesi, misalnya nelayan, petani, mahasiswa, pecinta alam, dan sebagainya.

Jenis-jenis koperasi dibedakan berdasarkan usaha pokok yang dijalankan, berdasarkan aneka ragam unit usahanya, berdasarkan jenis usaha sektor ekonomi, dan subsektor ekonominya, berdasarkan hasil yang diusahakan, berdasarkan lingkup tingkatnya, dan berdasarkan lingkup fungsional.

- a. Menurut usaha pokok yang dijalankan, dibedakan menjadi koperasi kredit, koperasi konsumsi, dan koperasi produksi barang dan jasa.

- b. Menurut aneka ragam unit usahanya, dibedakan menjadi koperasi usaha tunggal dan koperasi usaha majemuk/serba usaha.
- c. Menurut jenis usaha sektor dan sub sektor ekonomi, dibedakan antara lain koperasi pertanian, koperasi perkebunan, koperasi peternakan, koperasi kerajinan, koperasi perindustrian, koperasi perikanan, koperasi pengangkutan, koperasi pelayaran, koperasi perumahan, dan sebagainya.
- d. Menurut hasil yang diusahakan atau komoditi barang/bahan yang dihasilkan, dibedakan antara lain koperasi karet, koperasi tembakau, koperasi kopra, koperasi tebu, koperasi vanili, koperasi susu, dan sebagainya.
- e. Menurut lingkungan daerah kerjanya, dibedakan antara lain koperasi pasar, koperasi unit desa, koperasi serba usaha perkotaan, dan sebagainya.
- f. Menurut lingkup tingkatnya, dibedakan menjadi koperasi primer, koperasi pusat, koperasi gabungan, dan koperasi induk. Keempat jenis koperasi menurut tingkatnya ini membentuk suatu struktur organisasi sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.1.
- g. Menurut lingkup fungsional, dibedakan antara lain koperasi ABRI, koperasi pegawai negeri, koperasi karyawan, koperasi pemuda, koperasi wanita, dan sebagainya.



Gambar 2.1. Struktur Organisasi Koperasi Menurut Tingkatnya.

Sumber : Sukamdiyo, 1996.

2.1.4. Perbedaan Koperasi dengan Badan Usaha Lain

Pengklasifikasian perusahaan dapat dilihat dari berbagai segi, yaitu dari proses produksinya, dari teknis ekonomis, dan dari jenis badan hukumnya (yuridis ekonomis). Menurut badan hukumnya, perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) yaitu perusahaan perorangan, firma, CV, dan PT; Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan Koperasi (Sukamdiyo, 1996). Bahri Nurdin (1993) membagi

klasifikasi kelompok pelaku ekonomi menjadi empat macam yaitu Swasta, BUMN, Yayasan dan Koperasi. Misi swasta adalah untuk mencari untung (*profit*), BUMN misinya adalah untuk memenuhi hajat/kepentingan orang banyak/publik (*welfare approach*), yayasan mempunyai landasan amal bakti (*charity*), dan koperasi mempunyai prinsip dari – oleh – dan untuk anggota pemakainya.

Secara sekilas perbedaan koperasi dengan badan usaha lain dalam hal ini BUMS berupa PT/CV dan BUMN, dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Perbedaan Koperasi Dengan Bentuk Badan Usaha Lain

| Karakteristik | BUMS (PT/CV) | BUMN | Koperasi |
|----------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| Orientasi Perusahaan | Investor Oriented | Public Oriented | Member Oriented |
| Pemilik | Pemegang Saham | Pemerintah | Anggota |
| Pengendali | Dewan Komisaris | Pemerintah | Anggota (RAT) |
| Pelaksana | CEO | Eksekutif Pelaksana | Pengurus/Manajer |
| Orientasi Hasil | Pemodal | Negara/Umum | Anggota Masyarakat |
| Sumber Modal | Pemilik | Negara | Anggota |

Sumber : Sumual, D.E., 1998.

BADAN USAHA MILIK NEGARA

Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1232/KMK.013/1989, yang dimaksud dengan Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha dan anak

perusahaan BUMN yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara. Perusahaan milik negara yang berbentuk BUMN dapat dipecah lagi menjadi Perusahaan Daerah, Persero, Perusahaan Jawatan, dan Perusahaan Umum (Sukamdiyo, 1996).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa BUMN adalah perusahaan yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Usahanya bersifat membantu tugas Pemerintah seperti membangun prasarana tertentu guna melayani kepentingan masyarakat.
- b. Menghasilkan barang yang karena pertimbangan keamanan dan kerahasiaan harus dikuasai oleh negara.
- c. Dibentuk berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan harus dimiliki serta dikelola oleh Pemerintah.
- d. Dibentuk untuk melaksanakan kebijakan pemerintah tertentu atau yang bersifat strategis.
- e. Dibentuk dengan tujuan melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat.
- f. Usahanya bersifat komersial dan fungsinya dapat dilakukan oleh swasta.

BADAN USAHA MILIK SWASTA

a. Perusahaan Perorangan

Perusahaan perorangan adalah perusahaan yang dijalankan seseorang yang merupakan pemilik, pemimpin, pengusaha, dan juga pengelola. Jadi segala sesuatunya tergantung pada kemampuan dirinya sendiri. Apabila perusahaan memperoleh keuntungan, maka semua akan menjadi miliknya.

Sebaliknya bila terjadi kerugian ia harus menanggungnya sendiri (Reksohadiprodjo, 1980).

b. Firma

Firma adalah persekutuan dua orang atau lebih yang menjalankan perusahaan dengan menggunakan nama bersama dan membagi hasil yang didapatkan dari usahanya. Karena ada dua pemilik dan pengelola, maka manajemen perusahaan Firma sangat tergantung pada kemampuan orang yang bersekutu. Sikap saling percaya di antara para sekutu merupakan kunci keberhasilan pengelolaan dan tanggung jawab usaha.

c. Perseroan Komanditer

Perseroan Komanditer adalah suatu bentuk perjanjian kerja antara orang-orang yang bersedia memimpin atau mengatur perusahaan dan bertanggung jawab penuh. Di sini kekayaan pribadi dipisahkan dengan kekayaan perusahaan. Pembagian keuntungan perusahaan jenis ini biasanya didasarkan atas besarnya modal yang ditanam. Manajemen sebagai anggota komanditer tidak ikut menjalankan perusahaan, mereka hanya berhak mengawasi jalannya perusahaan.

d. Perseroan Terbatas

Perseroan Terbatas merupakan suatu kumpulan modal yang diberi hak dan diakui oleh hukum untuk mencapai tujuan tertentu, biasanya mencari keuntungan. Perseroan Terbatas merupakan bentuk perusahaan dimana perolehan modalnya berasal dari penjualan saham, mempunyai karakteristik utama sebagai berikut :

- Pemiliknya adalah para pemegang saham
- Kekuasaan tertinggi berada pada keputusan RUPS
- Merupakan suatu perkumpulan modal
- Dalam RUPS, setiap lembar saham berarti satu suara
- Bertujuan mencari laba sebesar-besarnya
- Keuntungan dibagi atas dasar modal yang disetor
- Pemilik dan pengelola dipisahkan. Manajemen usaha diurus dan dilaksanakan oleh pengelola, sedangkan pengelola bertanggung jawab kepada pemilik.
- Unit usaha didasarkan pada kebutuhan konsumen
- Tatalaksana bersifat tertutup (kecuali persero).

BADAN USAHA KOPERASI

Badan usaha Koperasi dimiliki oleh anggotanya, namun dalam mengerjakan tugas-tugasnya diserahkan kepada pengelola, dan pengawasannya dilakukan oleh Badan Pengawas.

Berbagai karakteristik koperasi yang membedakannya dengan perseroan adalah :

- a. Pemilik adalah anggota sekaligus juga pelanggan
- b. Kekuasaan tertinggi berada pada Rapat Anggota
- c. Satu anggota adalah satu suara
- d. Tujuan yang ingin dicapai adalah mensejahterakan anggotanya
- e. Keuntungan dibagi berdasarkan besarnya jasa anggota kepada koperasi
- f. Koperasi merupakan alat perjuangan ekonomi

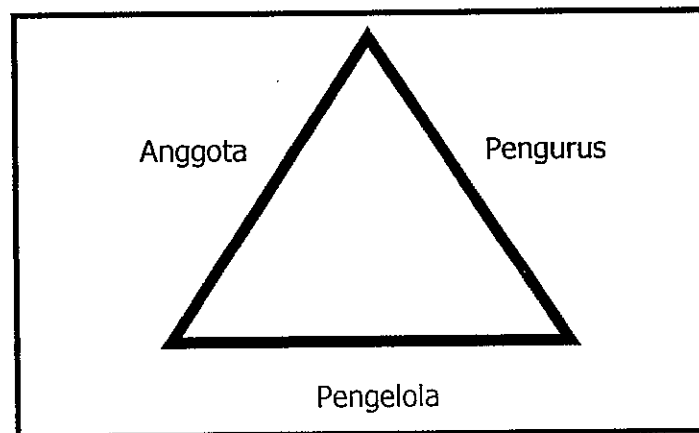
- g. Unit usaha diadakan dengan orientasi melayani anggota
- h. Tata pelaksanaannya bersifat terbuka bagi seluruh anggota.

2.1.5. Manajemen Koperasi

Berbicara tentang manajemen koperasi tidak bisa lepas dari tatanan organisasinya yang mendasarkan pada pembagian wewenang dan tanggung jawab. Kekuasaan tertinggi pada koperasi terletak pada rapat anggota. Rapat anggota mendelegasikan wewenang untuk mengelola koperasi kepada pengurus. Pengurus koperasi dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat mengingat karyawan atau manajer yang disertai tanggung jawab mengelola kegiatan sehari-hari, terutama kegiatan usaha.

Jadi manajemen koperasi adalah pengelolaan organisasi yang meliputi kewenangan RAT, kewenangan pengurus dan pengawas, serta kewenangan manajer dan karyawan, agar tujuan koperasi dapat dicapai dengan lancar, atau dengan kata lain manajemen koperasi adalah cara bagaimana mengatur koperasi agar dapat mencapai tujuan secara profesional berdasarkan efisiensi agar dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Secara singkat manajemen koperasi merupakan kesatuan dari tiga pihak (*tripartite*) yaitu anggota, pengurus, dan pengelola (manajer dan karyawan koperasi) yang saling terkait dalam menuju kesuksesan operasi koperasi sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 2.2.

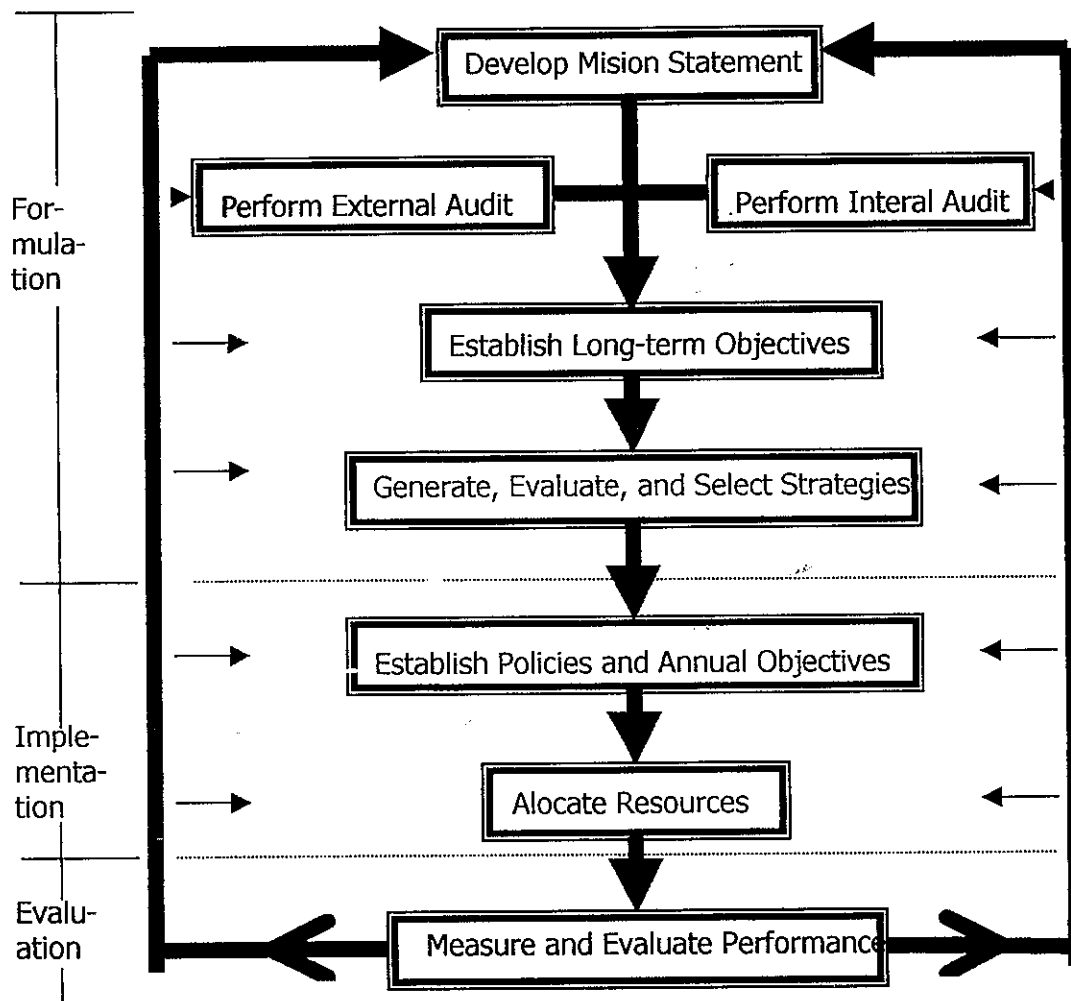


Gambar 2.2. Lambang Manajemen Koperasi (Tripartite)

Sumber : Sukamdiyo, 1996.

2.1.6. Manajemen Strategik

Camillus (1997) mengemukakan bahwa manajemen strategik merupakan suatu konsep dan proses yang menghubungkan antara organisasi dengan lingkungannya. Manajemen strategik adalah sejumlah pola keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Jauch dan Glueck, 1988; Mintzberg, Quinn dan Voyer, 1995). Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu ilmu dan seni dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi seluruh keputusan fungsional dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Dess dan Miller, 1993; David, 1997) sebagaimana ditunjukkan dalam ilustrasi gambar 2.3. berikut ini.



Gambar 2.3. Strategic Management Model

Sumber : David, 1997.

Definisi diatas menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu integrasi dari fungsi manajemen pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistim informasi guna mencapai keberhasilan organisasi.

Lebih jauh Pearce dan Robinson (1996) mengemukakan bahwa dalam manajemen strategik terdapat sembilan tugas penting yaitu :

- a. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
- b. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- c. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- d. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- e. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya dan anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistim imbalan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Secara lebih sederhana dikemukakan oleh Thompson dan Strickland (1995) yang membagi tugas dalam manajemen strategik kedalam 5 tugas yaitu mengembangkan visi dan misi, menentukan tujuan, menyusun strategi, melaksanakan strategi serta mengevaluasi keberhasilan proses strategi.

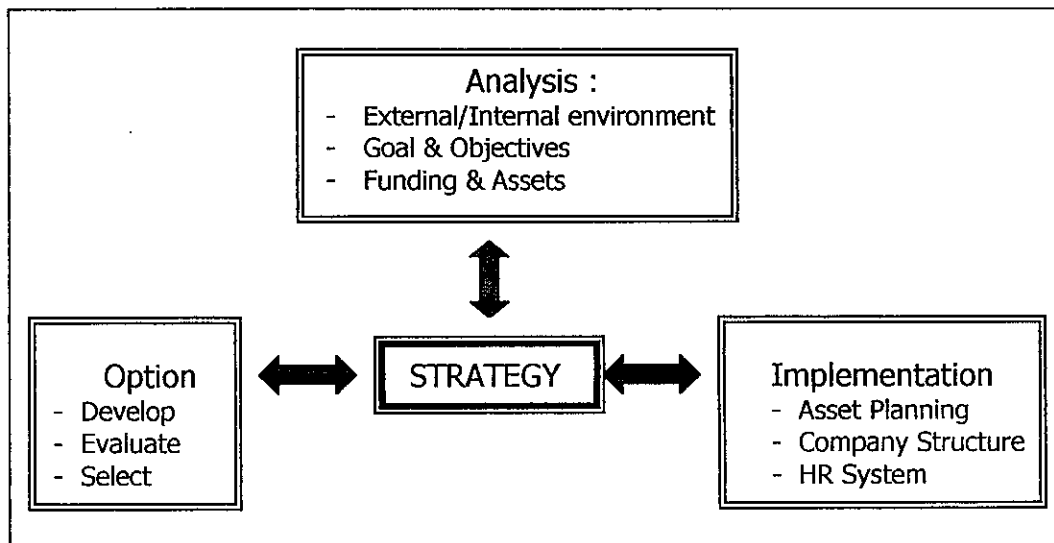
Manajemen strategik harus dipandang sebagai suatu proses. Keharusan memandang manajemen strategik sebagai suatu proses dikuatkan dengan empat alasan penting sebagaimana dikemukakan Pearce dan Robinson (1996) yaitu : **Pertama**, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. **Kedua**, perumusan dan implementasi strategik terjadi secara berurutan. **Ketiga**, perlunya umpan balik , review, dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses. **Keempat**, manajemen strategik merupakan proses yang dinamik, yaitu mengacu pada kondisi yang selalu berubah yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan strategik yang saling berkait dan saling bergantung.

2.1.7. Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Proses manajemen strategik ialah cara dengan jalan mana perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan (Jauch dan Glueck, 1988), dari definisi diatas terkandung suatu pengertian bahwa salah satu hal yang penting dalam manajemen strategik adalah proses pengambilan keputusan.

Kreitner dan Kinicki (1995) menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dimulai dari permasalahan dan diakhiri ketika telah ditentukan suatu pilihan penyelesaian. Ada tiga hal penting dalam proses pengambilan keputusan strategik yaitu : *pertama "analysis"*, artinya melakukan analisa atas kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal; *kedua "option"*, artinya membangun asumsi, melakukan evaluasi dan menentukan pilihan strategi; *ketiga "implementation"*, artinya melaksanakan perencanaan agar dapat meraih tujuan

yang telah ditetapkan (Flavel dan Williams, 1996). Secara gamblang dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Element of Strategy

Sumber : Flavel dan Williams (1996)

Adapun jenis-jenis keputusan strategik secara garis besar dibagi menjadi tiga macam yaitu : keputusan yang dibuat oleh *judgment* profesional, keputusan yang dibuat karena wewenang administrasi, dan keputusan yang dibuat berdasarkan pilihan kolektif (Mintzberg, Quinn dan Voyer, 1995).

Eisenhardt dan Zbaracki (1992) mengatakan bahwa meskipun keputusan strategik mempunyai peran yang krusial, tetapi penelitian tentang proses pengambilan keputusan strategik belum mampu membangun suatu paradigma yang matang karena asumsinya belum komplit. Oleh karena itu saat ini proses pengambilan keputusan strategik telah menjadi bidang yang barvak diteliti oleh para peneliti ilmu manajemen (Schwenk, 1995).

Karakteristik proses pengambilan keputusan strategik dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa dimensi, antara lain komprehensivitas/rasionalitas, tingkat aktivitas pelaporan keuangan, aturan formalitas, hirarki sentralisasi atau desentralisasi, dimensi politik, dll (Papadakis, Lioukas, dan Chambers, 1998).

Proses pengambilan keputusan strategik yang sangat komprehensif dilakukan dengan cara membentuk satu kelompok khusus yang terdiri dari beberapa anggota untuk membahas secara intensif permasalahan yang akan diputuskan, melakukan analisa yang mendalam, membuat jadwal rutin untuk membahas suatu keputusan, meminta bantuan tenaga ahli dari luar perusahaan, mengidentifikasi seluruh alternatif-alternatif kemungkinan, serta menyediakan dana yang tidak terbatas untuk membahas pengambilan keputusan tersebut (Fredrickson dan Mitchell, 1984). Kebalikannya, proses pengambilan keputusan strategik yang sangat tidak komprehensif dilakukan dengan cara sederhana, yaitu hanya berdasarkan pengalaman, ide, atau feeling dari satu atau dua orang pengambil keputusan.

Proses pengambilan keputusan strategik yang rasional memiliki empat tahapan yaitu tahap pengidentifikasian masalah, tahap pembuatan alternatif pemecahan masalah, tahap menentukan pilihan alternatif terbaik, dan terakhir tahap pengimplementasian serta pengevaluasian solusi yang dijalankan (Kreitner dan Kinicki, 1995).

Hasil penelitian terdahulu banyak melaporkan bahwa proses pengambilan keputusan strategik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Miller dan

Cardinal (1994) serta Hopkins dan Hopkins (1997) mengemukakan bahwa semakin tinggi intensitas perencanaan strategik akan mengakibatkan semakin membaiknya kinerja perusahaan. Goll dan Rasheed (1997) serta Miller, Burke, dan Glick (1998) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif oleh tingkat komprehensivitas dan rasionalitas proses pengambilan keputusan strategik. Sebaliknya perusahaan yang mengalami penurunan usaha biasanya mempunyai orientasi strategik yang lemah (Barker dan Duhaime, 1997).

2.1.8. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Proses Pengambilan Keputusan Strategik

Terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik perusahaan antara lain :

a. Keragaman Pengambil Keputusan

Keragaman pengambil keputusan dapat dilihat dari dua sisi yaitu dilihat dari keragaman demografik dan dilihat dari keragaman kognitif. Pengaruh keragaman demografik pengambil keputusan terhadap proses pengambilan keputusan belum menemukan kesepakatan, ada penelitian yang melaporkan berpengaruh dan disisi lain ada yang melaporkan tidak berpengaruh. Sedangkan keragaman kognitif pengambil keputusan dilaporkan berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik (Iaquinto dan Fredrickson, 1997; Miller, Burke, dan Glick, 1998).

b. Karakteristik CEO (Top Manajer)

Karakteristik top manajer dilaporkan berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategik (Papadakis, Lioukas, dan Chambers, 1998). Hal tersebut antara lain disebabkan top manajer mempunyai peranan dalam memelihara tingkat konflik diantara tim pengambil keputusan. Apabila dia mampu memelihara tingkat konflik yang ideal maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Eisenhardt, Kahwajy dan Bourgeois, 1997). Alasan lain dikemukakan oleh McAllister (1995), Korsgaard, Schweiger, dan Sapienza (1995) serta Robinson dan Dechant (1997) yaitu peranan top manajer dapat dilihat dari sejauh mana para pejabat eksekutif mempercayai top manajer tersebut.

Boeker (1997) mengatakan bahwa lamanya masa jabatan top manajer berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak adanya perubahan dalam strategi perusahaan.

Hitt, Dacin, Tyler, dan Park (1997) serta Lubatkin dan Floyd (1997) melaporkan bahwa ada perbedaan tingkah laku dan orientasi pengambilan keputusan strategik diantara top manajer yang berbeda negara.

c. Karakteristik Perusahaan

Pengaruh besar perusahaan terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik dari berbagai penelitian tidak menunjukkan hasil yang konsisten. Hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan manufaktur di Yunani oleh Papadakis, Lioukas dan Cahmbers (1998)

menunjukkan bahwa besar perusahaan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Hasil yang sama terjadi pada salah satu penelitian yang dilakukan oleh Miller, Burke, dan Glick (1998) pada industri rumah sakit di Texas. Hal yang berbeda dihasilkan dalam penelitian Miller et. al. lainnya yang dilakukan pada berbagai jenis industri di Amerika, dimana besar perusahaan tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Kondisi tersebut terjadi mengingat penelitian dilakukan pada jenis industri yang berbeda dan negara yang berbeda. Chen dan Hambrick (1995) mengatakan ada perbedaan dalam perilaku berkompetisi pada perusahaan besar dibanding perusahaan kecil.

Tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Miller dan Cardinal, 1994; Hopkins dan Hopkins, 1997; Goll dan Rasheed, 1997; Miller, Burke, dan Glick, 1998). Namun demikian bila dilakukan analisa kebalikannya yaitu bagaimana pengaruh dari kinerja perusahaan terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Fredrickson (1985) menyatakan berpengaruh negatif sedangkan Papadakis, Lioukas, dan Chambers (1998) menyatakan berpengaruh positif.

d. Lingkungan (Kondisi eksternal)

Manajemen strategik merupakan suatu konsep dan proses yang menghubungkan antara organisasi dengan lingkungannya (Camilius, 1997),

dari definisi diatas jelas terlihat bahwa terdapat hubungan antara proses pengambilan keputusan strategik dengan lingkungan eksternal. Salah satu aspek yang termasuk dalam lingkungan eksternal adalah turbulensi dalam lingkungan usaha, yaitu apakah perusahaan harus sering menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan konsumen atau tidak.

Hasil penelitian yang dilaporkan oleh Miller, Burke dan Glick (1998) tidak menunjukkan adanya konsistensi antara turbulensi dengan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, ada yang berpengaruh dan ada pula yang tidak berpengaruh.

2.1.9. Proses Pengambilan Keputusan Strategik Pada Koperasi

Fahmi Mu'thi (1998) menyatakan bahwa dalam situasi seperti ini (krisis), semua pemimpin perusahaan harus memeras otaknya untuk mencari terobosan dalam menjalankan bisnisnya, kalau tidak mau melihat perusahaannya hilang dari permukaan bumi. Kegiatan mencari terobosan tersebut dalam menjalankan bisnis tersebut perlu dimulai dengan membuat suatu keputusan strategik. Adapun tentang pentingnya pembuatan keputusan strategik pada koperasi, Sukamdiyo (1996) mengemukakan bahwa agar dapat berkembang maka koperasi harus beroperasi dengan efisien, inovatif, dan didukung oleh adanya kepemimpinan. Efisiensi operasional bisa tercapai apabila dalam prakteknya koperasi melaksanakan fungsi-fungsi manajemen umum, manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen personalia, manajemen sumber daya, dan manajemen kegiatan yang lainnya. Atau dengan kata lain koperasi harus melaksanakan manajemen strategik.

Proses pengambilan keputusan strategik pada koperasi lebih kompleks dibanding proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas, karena harus bisa mengakomodir kepentingan anggota (Prawirokusumo, 1998). Hal tersebut mengingat adanya perbedaan misi organisasi antara perusahaan berbentuk koperasi dengan perusahaan berbentuk diluar koperasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Miller, Burke, dan Glick (1998) telah mengadakan penelitian tentang pengaruh keragaman kognitif diantara pejabat eselon perusahaan terhadap proses pengambilan keputusan strategik. Penelitian dilakukan di Amerika dengan menggunakan tiga macam studi yang berbeda yaitu : pertama mengambil sampel top eksekutif pada berbagai jenis industri, kedua mengambil sampel pejabat admisnistratif di industri rumah sakit, dan ketiga mengambil sampel seluruh team pengambil keputusan di berbagai jenis industri. Kesimpulan keseluruhan studi menunjukkan bahwa keragaman kognitif cenderung menjadi faktor yang menghambat proses pengambilan keputusan strategik baik dilihat dalam dimensi tingkat komprehensivitas pengujian peluang dan ancaman jangka pendek maupun jangka panjang. Dikemukakan juga bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara keragaman eksekutif perusahaan dengan kinerja perusahaan. Untuk implikasi riset lebih lanjut direkomendasikan agar dalam melaksanakan riset untuk melihat keragaman kognitif di antara pejabat perusahaan cukup dengan menanyakan kepada CEO perusahaan tersebut, tidak perlu menanyakan kepada seluruh pejabat perusahaan.

Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998) melakukan penelitian di Yunani untuk menganalisa hubungan antara proses pembuatan keputusan strategik, manajemen, dan faktor-faktor kontekstual. Hasilnya menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan strategik dipengaruhi berbagai macam faktor yaitu tergantung dimensi keputusan, karakteristik keputusan, karakteristik top manajemen, maupun kontekstual faktor dalam hal ini lingkungan eksternal perusahaan maupun karakteristik internal perusahaan. Dari kesemua faktor tersebut ditemukan bahwa karakteristik keputusan berpengaruh paling dominan dalam proses pembuatan keputusan strategik. Ditemukan pula faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik antara lain inisiatif filosofis dari top manajemen, keformalan perencanaan, *return on asset* (ROA) dan besar perusahaan. Selanjutnya mereka menyarankan agar dilakukan riset lanjutan untuk menguatkan kebenaran hasil penelitian tersebut dengan menggunakan objek penelitian di negara yang berbeda atau karakteristik industri yang berbeda.

Goll dan Rasheed (1997) mengadakan penelitian di Amerika untuk melihat peran lingkungan dalam hubungan antara rasionalitas proses pengambilan keputusan strategik dengan kinerja perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa ketidak pastian lingkungan yang tinggi berpengaruh positif terhadap rasionalitas proses pengambilan keputusan strategik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Iaquinto dan Fredrickson (1997) melakukan penelitian berkaitan dengan tingkat persetujuan di antara top manajemen tentang proses pengambilan

keputusan strategik. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat persetujuan top manajemen dalam proses pengambilan keputusan strategik berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Besar perusahaan berhubungan negatif dengan tingkat persetujuan di antara top manajemen, sedangkan kinerja masa lalu tidak mempunyai hubungan dengan tingkat persetujuan top manajemen. Ditemukan juga bahwa pada kondisi lingkungan perusahaan yang tidak stabil secara nyata top manajemen mencapai tingkat persetujuan proses pengambilan keputusan strategik yang lebih tinggi dibanding dalam lingkungan yang stabil.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan kerangka yang dikembangkan oleh Papadakis, Lioukas, dan Chambers (1997) dalam penelitiannya yang berjudul : "*Strategic Decision Making Processes : The Role of Management and Context*", yaitu dinyatakan bahwa proses pengambilan keputusan strategik antara lain dipengaruhi oleh karakteristik top manajemen (CEO maupun tim top manajemen), karakteristik dan tipe keputusan, karakteristik internal perusahaan, serta lingkungan eksternal. Dari kerangka tersebut kemudian disederhanakan dan disesuaikan dengan konteks perusahaan yang berbentuk koperasi.

Bentuk penyederhanaannya antara lain dengan mengabaikan karakteristik dan tipe keputusan serta memfokuskan karakteristik proses pengambilan keputusan pada dimensi tingkat komprehensivitasnya saja. Alasan dilakukan penyederhanaan ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini ingin melihat proses pengambilan keputusan strategik yang bersifat umum digunakan dalam berbagai macam jenis keputusan. Penelitian untuk melihat pengaruh berbagai macam karakteristik keputusan strategik, diharapkan dapat dilakukan pada penelitian lebih lanjut.
- b. Fokus pada tingkat komprehensivitas dilakukan mengingat terdapat korelasi yang nyata antara berbagai dimensi proses pengambilan keputusan strategik lainnya dengan tingkat komprehensivitas.

Bentuk penyesuaian dilakukan terhadap variabel-variabel bebasnya, baik dalam variabel bebas dalam faktor karakteristik top manajemen, faktor keragaman tim dalam top manajemen, faktor karakteristik internal perusahaan, maupun faktor lingkungan eksternal. Penyesuaian dilakukan mengingat perusahaan yang diteliti adalah berbentuk koperasi.

2.3.1. Jenis-Jenis Koperasi

Jenis koperasi didasarkan pada kebutuhan dan efisiensi dalam ekonomi (Ninik Widiyanti dan Sunindiya, 1992). Adapun secara umum pembagian jenis koperasi yang biasa digunakan dalam pelaporan perkoperasian oleh Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah maupun oleh Badan Pusat Statistik (BPS) mengikuti penjenisan koperasi menurut daerah kerjanya yaitu dibedakan menjadi Koperasi Unit Desa (KUD) dan Koperasi perkotaan atau Koperasi Non KUD. Selanjutnya Koperasi Non KUD itu sendiri dibagi lagi berdasarkan kesamaan lingkungan kerjanya yaitu menjadi Koperasi Pegawai Negeri (KPN), Koperasi Karyawan Swasta (KOPKAR) dan koperasi lainnya (ABRI, wanita, mahasiswa, wredatama, dll).

KUD yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan manajemen secara terbuka dan rasional dalam mengembangkan fungsi kegiatan usaha utamanya sehingga mampu melayani kebutuhan sebagian besar masyarakat disekitarnya diklasifikasikan menjadi KUD mandiri (Dri Arbiningsih, 1998). Di Kabupaten Semarang dari 15 unit KUD yang ada, 14 KUD telah menjadi KUD mandiri (93,33%). Sedangkan pengklasifikasian koperasi non KUD dibedakan dalam empat katagori yaitu klasifikasi A, B, C, dan BDK (belum diklasifikasikan). Data di Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa terdapat 27,44% koperasi non KUD klasifikasi A, 31,71% koperasi non KUD klasifikasi B, 34,76% koperasi non KUD klasifikasi C, dan 6,09% sisanya belum diklasifikasikan (BPS Propinsi Jateng, 1998).

Mengingat salah satu dasar dari pengklasifikasian koperasi adalah kinerja koperasi dan kinerja koperasi itu sendiri dipengaruhi oleh tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, disisi lain terdapat perbedaan komposisi koperasi dengan kualitas baik pada KUD dibanding koperasi non KUD (KPN, KOPKAR, dan koperasi lainnya), maka ditarik hipotesis sebagaimana diuraikan dalam hipotesis pertama (lihat butir 2.4).

2.3.2. Karakteristik Ketua Koperasi

Sumual, DE (1998) menyatakan bahwa pelaksana perusahaan untuk perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas adalah CEO, sedangkan untuk perusahaan berbentuk koperasi adalah Pengurus/Manajer. Sesuai struktur organisasi koperasi, top manajer dari manajemen koperasi (pengurus/manajer) adalah ketua koperasi.

Hasil penelitian Papadakis, Lioukas, dan Chambers (1998) menunjukkan bahwa karakteristik top manajer berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan strategik perusahaan. Gambaran karakteristik ketua koperasi dapat dilihat dari banyaknya alokasi waktu yang digunakan oleh ketua koperasi untuk mengurus koperasi, umur ketua koperasi, tingkat pendidikan ketua koperasi, dan lamanya masa jabatan sebagai ketua koperasi.

Sebagian besar ketua koperasi di Kabupaten Semarang mempunyai pekerjaan lain, bahkan jabatan ketua koperasi hanya merupakan jabatan sampingan. Besarnya alokasi waktu yang disediakan oleh ketua koperasi untuk mengurus manajemen perusahaan (koperasi) menunjukkan besarnya perhatian dari ketua koperasi tersebut serta akan memberikan kesempatan untuk bekerja dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategik memerlukan perhatian yang besar serta memerlukan keterlibatan dari ketua koperasi.

Umur dan tingkat pendidikan dapat menggambarkan tingkat kematangan seseorang dalam menangani konflik. Top manajer mempunyai peranan penting dalam memelihara tingkat konflik diantara tim pengambil keputusan sehingga tercipta tingkat konflik yang ideal yang akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Eisenhardt, Kahwajy, dan Bourgeois, 1997). Semakin tinggi tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik akan membuka peluang semakin tingginya terjadi konflik. Kemampuan top manajer untuk menghasilkan tingkat persetujuan dalam proses pengambilan keputusan strategik

berhubungan positif dengan kinerja perusahaan (Jaquinto dan Fredrickson (1997).

Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998) mengemukakan bahwa tingkat pendidikan top manajer berpengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan srategik, namun demikian hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998) menunjukkan bahwa umur tidak mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

Boeker (1997) mengemukakan bahwa lamanya masa jabatan top manajer berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak adanya perubahan dalam strategi perusahaan. Hal yang berbeda dilaporkan oleh Miller, Burke, dan Glick (1998) yang menyebutkan bahwa masa jabatan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Meskipun hasil-hasil penelitian seperti yang telah diuraikan di atas belum menunjukkan konsistensi tentang arah hubungan dari variabel yang mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, namun dari kecenderungan mayoritas dapat ditarik empat buah hipotesis yaitu hipotesis kedua sampai dengan hipotesis kelima.

2.3.3. Faktor Keragaman Pengurus/Manajer Koperasi

Pengurus beserta manajer koperasi merupakan suatu tim yang berperan sebagai tim pengambil keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi. Hal tersebut sesuai dengan tugas dan tanggungjawab mereka seperti yang telah ditentukan oleh Undang-Undang RI No. 25 tahun 1992 pasal 29 ayat (1) butir a

yang menyatakan bahwa pengurus bertugas mengelola koperasi dan usahanya. Selanjutnya dalam pasal 32 ayat (1) dan ayat (3) diatur bahwa pengurus koperasi dapat mengangkat pengelola yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha, dan pengelola tersebut bertanggung jawab kepada pengurus.

Terjadinya persetujuan dalam proses pengambilan keputusan strategik maupun terbentuknya *team work* yang baik dalam organisasi perlu dipelihara agar dicapai "*organization outcome*" yang diharapkan (Smith, Carroll, dan Ashford, 1995). Keragaman dari tim top manajemen merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya persetujuan maupun terbentuknya "*team work*". Gambaran untuk melihat tingkat keragaman pada pengurus koperasi dapat dilihat melalui keragaman demografik dan keragaman kognitif.

Miller, Burke, dan Glick (1998) mengemukakan bahwa keragaman demografik akan mempengaruhi keragaman kognitif. Selanjutnya dilaporkan bahwa keragaman kognitif diantara tim pengambil keputusan berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik perusahaan. Berdasarkan hal di atas dibuat dua hipotesis, yaitu hipotesis keenam dan hipotesis ketujuh.

2.3.4. Faktor Karakteristik Internal Koperasi

Camillus (1997) mengemukakan bahwa manajemen strategik merupakan suatu konsep dan proses yang menghubungkan antara organisasi dengan lingkungannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karakteristik internal perusahaan maupun kondisi lingkungan (eksternal) merupakan faktor subjek yang menjadi pusat perhatian dalam proses pengambilan keputusan strategik.

Karakteristik internal perusahaan dilihat dari besar perusahaan dan kinerja perusahaan.

Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998) melaporkan bahwa besar perusahaan, dalam penelitian tersebut diukur dengan melihat jumlah karyawan, berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Hasil yang sama ditemukan pada salah satu penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998) yang dilakukan pada jenis industri rumah sakit di Amerika. Hal ini disebabkan karena semakin besar perusahaan maka semakin kompleks permasalahan yang dihadapi sehingga memerlukan keputusan yang makin komprehensif. Untuk perusahaan berbentuk koperasi, mengingat banyaknya anggota termasuk salah satu target keberhasilan koperasi serta ada perbedaan antara koperasi usaha tunggal dan koperasi usaha majemuk, maka variabel yang menunjukkan besar perusahaan ditinjau dari jumlah karyawan (termasuk pengurus koperasi), jumlah anggota, dan jumlah unit usaha.

Fredrickson (1985) mengemukakan bahwa kinerja masa lalu berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Hal yang berlawanan ditemukan dari hasil penelitian Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998) dimana kinerja masa lalu berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Hal ini antara lain disebabkan karena dalam membuat keputusan yang komprehensif diperlukan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Besarnya pengeluaran biaya tersebut memerlukan dukungan kinerja masa lalu yang baik. Variabel yang digunakan untuk melihat kinerja perusahaan pada koperasi sama

dengan perusahaan pada umumnya yaitu Return on Asset (ROA) dan pertumbuhan keuntungan (sisa hasil usaha).

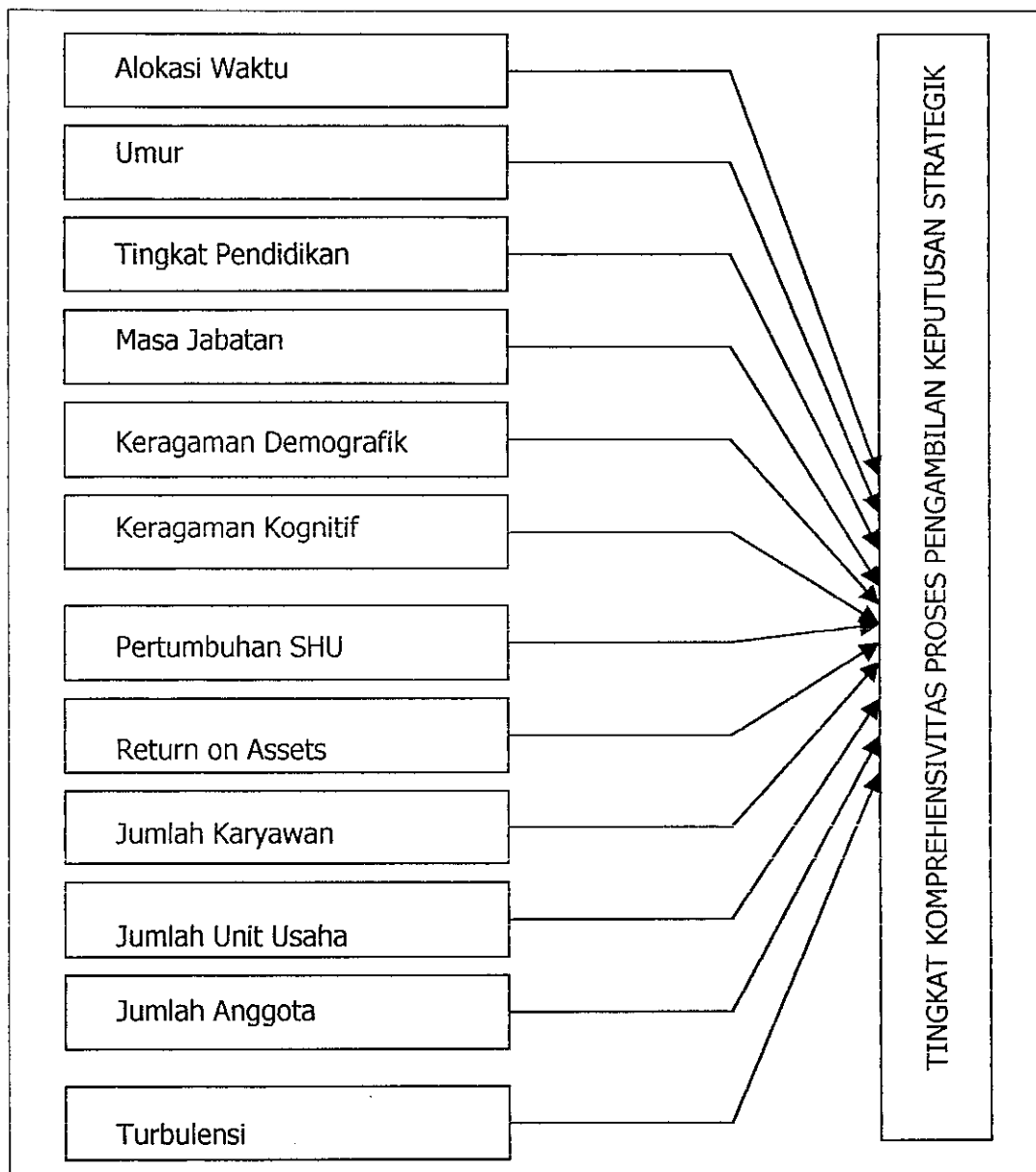
Berdasarkan paparan di atas, dapat dikemukakan lima buah hipotesis yaitu hipotesis kedelapan sampai dengan hipotesis kedua belas.

2.3.5. Faktor Kondisi Eskternal

Manajamen strategik merupakan suatu konsep dan proses yang menghubungkan antara organisasi dengan lingkungannya (Camillus, 1997). Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi eksternal perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi proses manajemen strategik. Salah satu aspek dari kondisi eksternal perusahaan adalah turbulensi lingkungan usaha.

Iaquinto dan Fredrickson (1997) mengemukakan bahwa pada kondisi lingkungan perusahaan yang tidak stabil secara nyata top manajemen mencapai tingkat persetujuan proses pengambilan keputusan strategik yang lebih tinggi dibanding lingkungan stabil. Sedangkan hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998) menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Dari tiga penelitian yang dilakukan mereka, dua penelitian menunjukkan bahwa turbulensi tidak mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik dan satu penelitian lainnya menunjukkan bahwa turbulensi berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Berdasarkan kecenderungan diatas maka dibuat satu buah hipotesis yaitu hipotesis ketiga belas.

Secara lebih rinci, kerangka pemikiran dalam penelitian ini serta hipotesis yang diajukan diilustrasikan dalam Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Bagan Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Hipotesis Pertama :

Terdapat perbedaan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada berbagai jenis koperasi (KUD, KPN, KOPKAR, dan koperasi lainnya) di Kabupaten DT. II Semarang.

Hipotesis Kedua :

Alokasi waktu dari ketua koperasi berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Ketiga :

Umur ketua koperasi berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Keempat :

Tingkat pendidikan ketua koperasi berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Kelima :

Masa jabatan ketua koperasi berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Keenam :

Keragaman demografik dari para pengurus/manajer koperasi berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Ketujuh :

Keragaman kognitif dari para pengurus/manajer koperasi berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan

strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Kedelapan :

Pertumbuhan sisa hasil usaha berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Kesembilan :

Return on Asset (ROA) berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Kesepuluh :

Jumlah karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Kesebelas :

Jumlah unit usaha berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Keduabelas :

Jumlah anggota berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

Hipotesis Ketigabelas :

Turbulensi lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi.

2.5. Definisi Operasional Variabel

25.1. Unit Analisis dan Penentuan Variabel

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi di Kabupaten Semarang. Dengan demikian unit analisisnya adalah perusahaan berbentuk koperasi di Kabupaten DT. II Semarang.

Untuk melihat dan membandingkan tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada berbagai jenis koperasi digunakan dua buah variabel yaitu variabel jenis koperasi dan variabel tingkat komprehensivitas.

Variabel jenis koperasi menggunakan skala nominal sesuai kebiasaan yang dilakukan oleh Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah, yaitu dibagi dalam empat katagori : (1) Koperasi Unit Desa, (2) Koperasi Pegawai Negeri, (3) Koperasi Karyawan, dan (4) Koperasi diluar ketiga macam koperasi di atas. Variabel tingkat komprehensivitas menggunakan skala interval dengan cara pengukuran skor diuraikan pada butir 2.5.2.

Untuk menguji hubungan antara faktor karakteristik ketua koperasi, faktor keragaman pengurus/manajer koperasi, faktor karakteristik internal koperasi dan faktor kondisi eksternal terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik serta untuk menentukan variabel apa yang mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, digunakan 13 variabel yang dibagi menjadi 12 variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel tidak bebas (*dependent variable*).

Yang menjadi variabel tidak bebas adalah variabel tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik atau disingkat tingkat komprehensivitas. Sedangkan yang menjadi variabel bebas adalah :

- a. Variabel yang diturunkan dari faktor karakteristik ketua koperasi :
 1. Variabel Alokasi waktu
 2. Variabel Umur
 3. Variabel Tingkat pendidikan
 4. Variabel Masa jabatan
- b. Variabel yang diturunkan dari faktor keragaman pengurus/manajer koperasi :
 5. Variabel Keragaman demografik
 6. Variabel Keragaman kognitif
- c. Variabel yang diturunkan dari faktor karakteristik internal koperasi :
 7. Variabel Pertumbuhan SHU
 8. Variabel ROA
 9. Variabel Jumlah karyawan
 10. Variabel Jumlah unit usaha
 11. Variabel Jumlah anggota
- d. Variabel yang diturunkan dari faktor kondisi eksternal :
 12. Variabel Turbulensi

2.5.2. Cara Pengukuran Variabel

a. Variabel Tingkat Komprehensivitas

Tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik dapat dilihat dari tingkah laku perusahaan dalam memanfaatkan peluang

serta mengantisipasi tantangan terhadap perusahaan. Antara lain ditunjukkan dengan tingginya tingkat intensitas dalam melakukan pembahasan keputusan strategik, besarnya pengalokasian sumber daya perusahaan untuk menghasilkan keputusan strategik, serta banyaknya kuantitas alternatif keputusan strategik yang dihasilkan.

Pengukuran tingkat komprehensivitas dilakukan dengan mengajukan enam pertanyaan dengan lima skala likert (Pertanyaan mengacu pada kuisisioner yang digunakan oleh Fredrickson dan Mitchell tahun 1985 serta oleh Miller, Burke, dan Glick tahun 1997). Total skor dari keenam pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat komprehensivitas. Mengingat pengukuran menggunakan skala likert maka angkanya dapat dikategorikan skala interval (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

b. Variabel Alokasi waktu

Alokasi waktu diukur dengan melihat seberapa besar persentase porsi waktu kerja yang dialokasikan oleh ketua koperasi untuk mengurus/mengelola koperasi. Pengukuran menggunakan lima skala interval yaitu : (1) 0% – 24% ; (2) 25% – 49% ; (3) 50% – 74% ; (4) 75% – 99% ; dan (5) 100% dari keseluruhan waktu kerja ketua koperasi. Skala ke-1, ke-2, ke-3, dan ke-4 berdasarkan pertanyaan no 8 dalam kuisisioner, sedangkan skala kelima berdasarkan pertanyaan no. 7 dalam kuisisioner apabila responden menjawab tidak punya pekerjaan lain.

c. Variabel Umur

Yang dimaksud umur adalah umur ketua koperasi pada saat dilakukan penelitian (bulan Juli 1999). Umur dibagi dalam lima skala interval yaitu (1) dibawah 30 tahun; (2) 30 – 39 tahun; (3) 40 – 49 tahun, (4) 50 – 59 tahun, dan (5) di atas 60 tahun.

d. Variabel Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan diukur dari lamanya tingkat pendidikan formal yang telah dijalani oleh ketua koperasi. Pertanyaan dibuat dalam bentuk pilihan dari SD sampaidengan S.2. Kemudian hasilnya dikonversi menjadi bentuk skala rasio berdasarkan rata-rata lamanya waktu menyelesaikan masing-masing jenjang pendidikan formal tersebut. Konversi untuk masing-masing jenjang pendidikan adalah berturut-turut : SD, SMP, SMA, D3, S1, S2 menjadi 6, 9, 12, 15, 18, dan 20.

e. Variabel Masa Jabatan

Masa jabatan diukur dari lamanya ketua koperasi yang dalam waktu penelitian sedang menduduki jabatan ketua koperasi. Dihitung dari mulai diangkat menjadi ketua koperasi pertama kali sampai dengan bulan Juli 1999. Dengan demikian skala yang digunakan dapat dikatagorikan sebagai skala rasio.

f. Variabel Keragaman Demografik

Dalam penelitian ini keragaman demografik hanya dilihat dari sudut keragaman tingkat pendidikan formal yang ditempuh oleh masing-masing pengurus serta manajer koperasi. Tingkat pendidikan dibagi menjadi dua

bagian yaitu pendidikan tinggi apabila menempuh pendidikan diatas SLTA dan rendah apabila hanya sampai SLTA atau lebih rendah lagi.

Selanjutnya tingkat keragaman demografik diukur dari persentase pengurus/manajer koperasi dalam memperoleh pendidikan tinggi dan rendah yang dibagi dalam dua skala ordinal (0) seragam/tidak beragam dan (1) beragam. Dikatakan seragam/tidak beragam apabila diantara mereka 75% atau lebih berpendidikan sama rendah atau sama tinggi, bila sebaliknya (dibawah 75%) dikatakan beragam.

g. Variabel Keragaman Kognitif

Keragaman kognitif dilihat dari dua hal yaitu dari keragaman keyakinan masing-masing pengurus terhadap cara yang ditempuh perusahaan/ koperasi untuk mencapai tujuan/sasaran, serta dari keragaman preferensi/keinginan masing-masing pengurus pada tujuan yang ditetapkan perusahaan/koperasi. Keragaman kognitif diukur dengan mengajukan empat macam pertanyaan dengan menggunakan lima skala likert, masing-masing dua pertanyaan untuk keragaman keyakinan dan dua pertanyaan untuk keragaman preferensi. Pertanyaan dibuat dengan mengacu pada kuisisioner yang digunakan oleh Miller, Burke, dan Glick tahun 1997. Total skor dari keempat pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat keragaman kognitif. Mengingat pengukuran menggunakan skala likert maka angkanya dapat dikategorikan skala interval (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

h. Variabel Pertumbuhan SHU

Pertumbuhan SHU diukur dengan menghitung rata-rata persentasi kenaikan sisa hasil usaha koperasi dua periode terakhir yaitu antara tahun 1995 – 1996, dan antara 1996 – 1997. Angka yang didapatkan dapat digolongkan pada skala rasio.

i. Variabel ROA

ROA diukur dengan menghitung return on asset koperasi yaitu persentase sisa hasil usaha yang diperoleh koperasi pada tahun 1997 dibandingkan jumlah asset koperasi pada tahun yang sama. Angka yang didapatkan dapat digolongkan pada skala rasio.

j. Variabel Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan diukur dari banyaknya karyawan yang bekerja pada koperasi tersebut, dalam hal ini termasuk manajer maupun pengurus koperasi pada waktu penelitian dilakukan. Angka yang didapatkan dapat digolongkan pada skala rasio.

k. Variabel Jumlah Unit Usaha

Jumlah unit usaha diukur dengan menghitung banyaknya unit usaha yang dipunyai oleh koperasi pada waktu penelitian dilakukan. Dengan demikian angka yang didapat termasuk skala rasio.

l. Variabel Jumlah Anggota

Jumlah anggota diukur dari banyaknya anggota koperasi yang tercatat pada akhir tahun 1997. Selanjutnya angkanya dibuat menjadi lima skala interval yaitu (1) bila jumlah anggotanya 1 – 100 orang; (2) bila jumlah anggotanya

101 – 200 orang; (3) bila jumlah anggotanya 210 – 300 orang; (4) bila jumlah anggotanya 301 – 400 orang, dan (5) bila jumlah anggotanya diatas 400 orang.

m. Variabel Turbulensi

Turbulensi dilihat berdasarkan tingkat kestabilan lingkungan eksternal yang dihadapi koperasi yang ditunjukkan dengan seringnya koperasi melakukan perubahan-perubahan dalam cara pelayanan, penentuan produk, cara pemasaran, dan cara produksi. Turbulensi diukur dengan menggunakan empat buah pertanyaan dengan lima skala likert seperti yang pernah digunakan oleh Miller, Burke, dan Glick tahun 1997. Total skor dari keempat pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat turbulensi yang dihadapi koperasi. Mengingat pengukuran menggunakan skala likert maka angkanya dapat dikategorikan skala interval (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data primer diperoleh langsung dari responden dengan cara menyebarkan kuisioner (Lampiran B). Kuisioner terdiri dari dua bagian. Bagian pertama harus diisi langsung oleh ketua koperasi, terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk mengidentifikasi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, karakteristik ketua koperasi, keragaman pengurus/manajer, serta turbulensi. Bagian kedua dapat diisi oleh staf di koperasi yang bersangkutan, yaitu menyangkut pertanyaan tentang karakteristik koperasi. Pertanyaan mengenai keragaman kognitif pengurus, tingkat komprehensivitas, dan turbulensi cukup dijawab oleh ketua koperasi sesuai rekomendasi Miller, Burke, dan Glick (1998) yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara jawaban yang hanya dilakukan oleh top manajemen dibanding dengan jawaban oleh semua anggota tim manajemen.

Data Sekunder, didapat dengan mengambil data-data tentang perkoperasian di Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah, Kantor Statistik Kabupaten Semarang, Kantor Wilayah Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Jawa Tengah, serta Kantor Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Kabupaten DT. II Semarang.

3.2. Strategi Penelitian

Strategi penelitian dilakukan dengan cara studi kasus. Menurut Yin (1994) studi kasus merupakan salah satu strategi yang dapat dipilih ketika akan melakukan penelitian untuk mengetahui jawaban permasalahan tentang "bagaimana" atau "mengapa", dalam kondisi peneliti hanya mempunyai sedikit kontrol terhadap seluruh kejadian, serta ketika akan memfokuskan penelitian dalam konteks yang sebenarnya.

3.3. Penentuan Populasi

Penentuan populasi dibatasi oleh dua hal, yaitu oleh daerah geografis dan jenis koperasi menurut lingkup tingkatnya. Pembatasan daerah geografis dilakukan dengan memilih satu Daerah Tingkat II, mengingat perizinan yang diberikan oleh BAPPEDA tingkat I dibatasi hanya untuk satu Daerah Tingkat II untuk setiap izin yang dikeluarkan. Pembatasan jenis koperasi menurut lingkup tingkatnya dilakukan untuk mendapatkan populasi yang mendekati distribusi normal, mengingat dalam satu Daerah Tingkat II umumnya terdapat banyak koperasi primer tetapi hanya ada satu unit Koperasi Pusat.

Populasi tersebut merupakan suatu pilihan yang realistis ditinjau dari segi ketersediaan populasi dan kemampuan peneliti dalam mengakses populasi dimaksud. Gay dan Diehl (1996) menyatakan bahwa dalam praktek pemilihan populasi dilakukan secara realistis bukan idealis.

Berdasarkan alasan di atas, maka populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh koperasi primer yang telah berbadan hukum dan terdaftar di

Kantor Departemen Koperasi dan PKM Kabupaten DT. II Semarang, dengan pembatasan sebagai berikut :

- a. Telah berdiri minimal tiga tahun. Hal ini dilakukan agar dapat melihat pertumbuhan kinerja koperasi dalam dua tahun terakhir.
- b. Sampai dengan saat penelitian dilakukan, koperasi masih aktif beroperasi (tidak beku operasi).

Pemilihan Daerah Tingkat II Semarang dilakukan karena daerah tersebut memiliki penyebaran geografis yang hampir seimbang antara perkotaan dan pedesaan. Pemilihan jenis koperasi primer dilakukan mengingat di Wilayah Kabupaten Semarang, unit koperasi primer jumlahnya cukup banyak sedangkan jenis koperasi sekunder hanya ada satu unit yaitu Pusat Koperasi Pegawai Negeri.

Berdasarkan kriteria di atas, didapat populasi sebanyak 163 unit koperasi yang terdiri dari 15 unit KUD, 95 unit KPN, 38 unit KOPKAR, dan 15 unit koperasi lainnya. Terhadap seluruh populasi tersebut dilakukan *sensus* melalui survey surat.

3.4. Metoda Pengumpulan Data

Mengingat banyaknya responden yang akan diteliti serta adanya perbedaan prosedur/birokrasi disetiap unit koperasi, yang akan memungkinkan adanya hambatan untuk dapat menemui responden secara langsung, maka dipilih metode pengumpulan data berupa kuisisioner yang diisi sendiri oleh responden melalui survey surat. Metode survey surat ini dilakukan oleh Miller, Burke, dan Glick tahun 1998 untuk penelitian yang sejenis.

Survey surat direkomendasikan digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui (misalnya eksekutif perusahaan), lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara matang (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995). Namun demikian survey surat memiliki kelemahan dalam hal tingkat pengembalian kuisisioner yang rendah dan tidak dapat menggali pertanyaan secara lebih mendalam.

Untuk menghindari kecilnya angka pengembalian kuisisioner, dilakukan upaya sebagai berikut :

- a. Kuisisioner dibuat dalam dua bagian yaitu yang menyangkut permintaan pendapat harus diisi langsung oleh ketua koperasi, sedangkan yang menyangkut data kinerja koperasi dapat diisi stafnya. Hal ini dilakukan untuk memudahkan responden dalam melakukan pengisian kuisisioner. Hague (1993) menyatakan bahwa kuisisioner harus dibuat praktis untuk memudahkan responden.
- b. Didalam kuisisioner disertakan amplop pengembalian yang berperekat, selanjutnya amplop tersebut ditempel prangko yang cukup serta ditulisi alamat pengembalian.
- c. Untuk menghindari tidak sampainya surat kepada responden yang dituju/ketua koperasi (dianggap tidak berguna oleh karyawan di perusahaan yang menerima surat tersebut), maka digunakan amplop pengiriman surat kepada responden dengan amplop kualitas baik.

- d. Untuk meyakinkan bahwa bea pos yang digunakan cukup, maka amplop yang akan dikirim maupun amplop pengembalian yang telah berisi kuisisioner ditimbang. Berdasarkan hasil timbangan diketahui bahwa amplop yang akan dikirim mempunyai bobot 36 gram sedangkan amplop pengembalian mempunyai bobot 18 gram. Dengan demikian bea pos untuk jenis pos biasa untuk amplop yang akan dikirim Rp. 800 dan untuk amplop pengembalian Rp. 500.
- e. Dalam surat pengantar (Lampiran A) dipaparkan tentang pentingnya penelitian, keuntungan yang akan didapat oleh responden, alamat serta nomor telpon peneliti jika ada hal yang tidak jelas, janji untuk merahasiakan jati diri responden, serta tanggal batas waktu pengembalian (dua minggu).
- f. Survey surat dilakukan pada bulan Juli yaitu bertepatan dengan hari Koperasi di Indonesia tanggal 12 Juli.
- g. Kuisisioner dilengkapi dengan ijin serta rekomendasi penelitian dari BAPPEDA Tingkat I Propinsi Jawa Tengah (Lampiran C), Kantor Wilayah Koperasi dan PKM Jawa Tengah (Lampiran D), dan Departemen Koperasi dan PKM Kabupaten Semarang (Lampiran E).

3.5. Sampel Penelitian

Kuisisioner yang dijawab lengkap serta dikembalikan oleh responden merupakan sampel dalam penelitian ini. Sampel yang didapat dengan cara tersebut dapat digolongkan *sampel acak sederhana* karena memenuhi kriteria ; semua unsur yang ada dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dapat diikut sertakan dalam sampel (Zanten, 1994) ; dan peneliti tidak bisa

memilih/menentukan sampel mana yang akan diambil atau digunakan dalam penelitian (Hadari Nawawi, 1998).

Dari 163 populasi responden yang diteliti melalui survey surat, 86 responden (52,76%) merespons penelitian ini. Namun dari 86 responden yang mengembalikan kuisisioner, hanya 83 responden yang mengisi kuisisioner sedangkan 3 lainnya (2 responden KPN dan 1 responden KOPKAR) tidak mengisi kuisisioner dengan alasan :

- a. Responden pertama (KPN) menganggap koperasi yang dipimpinnya terlalu kecil sehingga tidak cocok untuk diteliti.
- b. Responden kedua (KPN) sedang melakukan pergantian ketua koperasi (saat dilakukan penelitian, posisi ketua koperasi belum ditentukan)
- c. Responden ketiga (KOPKAR) telah bubar karena perusahaan tempat mereka bekerja telah dijual.

Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 83 koperasi. Perincian tingkat pengembalian survey surat yang dapat dijadikan sampel per jenis koperasi disajikan dalam Tabel 5.1.

Tabel 3.1. Perincian Tingkat Pengembalian Survey Surat

| Jenis Koperasi | Jumlah dikirim | Sampel/lengkap | Persentase |
|----------------|----------------|----------------|------------|
| KUD | 15 | 9 | 60.00% |
| KPN | 95 | 45 | 47.37% |
| KOPKAR | 38 | 21 | 55.26% |
| Lainnya | 15 | 8 | 53.33% |
| Total | 163 | 83 | 50.92% |

Sumber : Data hasil penelitian (1999)

Berdasarkan data Tabel 3.1. terlihat bahwa tingkat pengembalian survey surat cukup baik rata-rata mencapai 50,92%, tertinggi dilakukan oleh KUD yaitu 60,00% dan terendah dilakukan oleh KPN yaitu 47,37%. Cooper dan Emory (1995) mengatakan bahwa tingkat pengembalian survey surat sekitar 30% sering dipandang cukup memuaskan.

3.6. Deteksi Bias Akibat Kekosongan Data

Salah satu kelemahan metode pengumpulan data melalui survey surat adalah adanya kekosongan data akibat tidak dikembalikannya surat oleh responden. Untuk mendeteksi ada atau tidak adanya bias antara responden yang mengembalikan surat dengan responden yang tidak mengembalikan surat, maka dilakukan pendekatan dengan melihat perbedaan skor antara responden yang mengembalikan surat pada periode yang telah ditentukan (kelompok I) dibandingkan skor responden yang mengembalikan surat setelah periode yang ditentukan terlampaui (Kelompok II). Skor yang dilihat dibedakan antara total skor keseluruhan variabel bebas untuk melihat ada tidaknya bias dalam variabel bebas serta skor variabel tidak bebas, untuk melihat ada tidaknya bias dalam variabel tidak bebas. Deteksi bias hasil survey surat dengan metode seperti diatas pernah dilakukan dalam penelitian dengan survey surat, oleh Imam Ghozali tahun 1995.

Selanjutnya dilakukan Uji T untuk menguji hipotesis sebagai berikut :

Ho = Tidak ada perbedaan skor antara kedua kelompok responden

Ha = Ada perbedaan skor antara kedua kelompok responden

Rumus Uji menurut Zikmund (1997), sebagai berikut :

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left\{ \frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right\} \left\{ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right\}}}$$

Dimana :

- \bar{X}_1 = Rata-rata skor kelompok I \bar{X}_2 = Rata-rata skor kelompok II
 S_1^2 = Varians dari responden kelompok I
 S_2^2 = Varians dari responden kelompok II
 n_1 = Jumlah sampel responden kelompok I
 n_2 = Jumlah sampel responden kelompok II
 t = t hitung

Hasil perhitungan di atas (Angka t hitung) dibandingkan dengan t tabel pada tingkat probabilitas membuat kesalahan $\alpha = 5\%$. Dengan derajat bebas n-

2. Tolak H_0 jika t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel.

Dalam surat pengantar dicantumkan bahwa batas akhir waktu pengembalian kuisisioner adalah tanggal 24 Juli 1999 dan surat dikirim tanggal 12 Juli 1999 (12 hari). Dengan toleransi pengiriman pos dari responden ke peneliti selama 3 hari, maka ditentukan bahwa periode pengembalian maksimal adalah 15 hari terhitung mulai tanggal 12 Juli 1999. Berdasarkan ketentuan tersebut maka responden dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu 57 responden masuk dalam kelompok pertama dan 26 responden masuk dalam kelompok kedua.

Hasil uji t dengan menggunakan bantuan program SPSS for MS windows release 6.0 dapat dilihat pada Lampiran F, dan secara ringkas disajikan dalam Tabel. 3.2.

Tabel 3.2. Perbedaan Rata-rata Skor Dua Kelompok Responden

| Jenis Variabel | Perbedaan Rata-Rata Skor | t-hitung | t-tabel* |
|---------------------------|--------------------------|----------|----------|
| Skor Variabel Tidak Bebas | 1.2242 | 0.52 | 1.67 |
| Total Skor Variabel Bebas | - 0.2671 | 0.03 | 1.67 |

* DF = 80, $\alpha = 0,05$

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Dari Tabel 3.2. terlihat bahwa baik dalam pengujian dengan menggunakan skor variabel tidak bebas maupun pengujian dengan menggunakan skor total variabel bebas, t-hitung lebih kecil dari t-tabel yang berarti H_0 tidak dapat ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan rata-rata skor antara kelompok responden yang mengembalikan kuisisioner pada waktu yang ditentukan dibanding responden yang mengembalikan kuisisioner melebihi batas waktu yang ditentukan.

Hasil pendekatan untuk mendeteksi bias di atas membuktikan bahwa sampel dalam penelitian ini cukup mewakili populasi sesungguhnya.

3.7. Teknik Analisis

Analisis terhadap data-data yang dikumpulkan, dilakukan dengan teknik analisis deskriptif maupun uji statistik, dengan menggunakan bantuan program *SPSS for MS Windows Release 6.0*.

3.7.1. Analisis untuk Interpretasi atas Pengukuran dengan Skala Likert

Tiga variabel dalam penelitian ini yaitu variabel tingkat komprehensivitas, variabel keragaman kognitif dan variabel turbulensi diukur dengan menggunakan skala likert. Atas pertanyaan yang menggunakan skala likert tersebut, diinterpretasikan dan dianalisis sebagai berikut :

a. Penentuan Nilai Skala

Nilai skala likert ditentukan dengan cara sederhana yaitu untuk pertanyaan *favorabel* diurutkan dari satu sampai lima dengan angka nominal penuh, dan untuk pertanyaan tidak *favorabel* diurutkan dari lima sampai satu. Penentuan skala dengan cara ini dapat diterima mengingat berdasarkan penemuan Likert pada tahun 1932 menunjukkan bahwa penentuan skala dengan cara sederhana berkorelasi 0,99 dengan skor yang ditentukan dengan cara deviasi normal (Saifuddin Azwar, 1988).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode "*internal consistency*", merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji sampai sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Pengujian reliabilitas diperlukan untuk mengukur hal-hal yang menyangkut sosial-psikologis seperti sikap, perilaku, kecenderungan, dll. (Saifuddin Azwar, 1986; Yin, 1994).

Tiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya, selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan

test dengan menggunakan koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach tahun 1951 dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left\{ \frac{J}{J-1} \right\} \left\{ \frac{S_x^2 - \sum S_{y_j}^2}{S_x^2} \right\}$$

Dimana :

S_x^2 = Varians skor subjek pada keseluruhan test yang terdiri dari beberapa pertanyaan (belahan).

$S_{y_j}^2$ = Varians skor subjek pada belahan yang ke j; dimana j = 1, 2, ..., J.

J = Banyaknya pertanyaan (belahan).

α = Koefisien reliabilitas alpha

c. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya (Saifuddin Azwar, 1986). Dalam penelitian ini digunakan uji validitas *item* dengan menggunakan kriteria *internal* yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan test. Caranya, dengan mengkorelasikan antara skor pernyataan tertentu dengan skor total skala sikap. Rumus korelasi yang digunakan dalam hal ini adalah rumus korelasi *product moment* dari *Pearson* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\left\{ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} \right\} \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right\}}}$$

Dimana :

- r_{xy} = Koefisien korelasi antara item dengan total skor
- X = Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya
- Y = Total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan
- n = Jumlah sampel

d. Interpretasi Skor Total

Terhadap total skor individual atas sejumlah komponen pertanyaan untuk menentukan variabel tingkat komprehensivitas, variabel keragaman kognitif dan variabel turbulensi dirubah skornya untuk mendapatkan skor standar sehingga perbandingan angka skor jadi mempunyai arti (Saifuddin Azwar, 1988). Skor standar yang digunakan adalah skor standar yang biasa digunakan dalam skala model likert yaitu Skor-T dengan rumus :

$$T = 50 + 10 \left\{ \frac{X - \bar{X}}{s} \right\}$$

Dimana :

- X = skor individual yang diperoleh dari skor totalnya
- \bar{X} = skor rata-rata kelompok,
- s = deviasi standar skor kelompok

3.7.2. Analisis untuk Melihat Perbedaan Tingkat Komprehensivitas

Analisis untuk melihat perbedaan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada berbagai jenis koperasi (menguji hipotesis pertama) dilakukan dengan menggunakan pendekatan *analysis of variance* (ANOVA). Selanjutnya digunakan test *Duncan Multiple Range* untuk melihat

perbedaan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik antar jenis koperasi.

Analisis of Variance (ANOVA) cocok digunakan untuk menguji homogenitas variasi data dari beberapa group populasi, dimana tingkat komprehensivitas diukur dengan menggunakan skala interval, maka dapat digunakan alat analisis parametrik. Sekaran (1992) menyatakan bahwa ANOVA dapat digunakan untuk membantu melihat perbedaan rata-rata diantara beberapa group data (lebih dari dua group data).

Rumus umum analisis of variance menurut Wonaccott dan Wonnacott (1985) adalah :

$$F = \frac{\text{Variasi antar kolom (Rata-rata Jumlah Kuadrat antar Kolom)}}{\text{Variasi Residu (Rata-rata Jumlah Kuadrat Sisa)}}$$

Dimana :

Kolom dalam hal ini jenis koperasi

Kolom 1 = KUD

Kolom 2 = KPN

Kolom 3 = KOPKAR

Kolom 4 = Koperasi Lainnya

Hasil perhitungan F (F hitung) kemudian dibandingkan dengan F tabel pada tingkat probabilitas membuat kesalahan $\alpha = 5\%$, dengan derajat bebas numerator (k-1) dan denominator (n-k-1). Tolak Ho jika F lebih besar atau sama dengan F tabel.

Sama halnya dengan ANOVA, Test Duncan Multiple Range dilakukan dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$.

3.7.3. Analisis untuk Melihat Faktor yang Mempengaruhi tingkat Komprehensivitas

Metode statistik yang digunakan untuk melihat faktor yang mempengaruhi tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik serta untuk menentukan variabel apa yang mempengaruhi tingkat komprehensivitas tersebut, adalah metode analisis regresi. Wonnacott dan Wonnacott (1985) mengemukakan bahwa analisis regresi digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

Model regresi yang digunakan adalah **model regresi linier** dengan alasan mengikuti model regresi yang telah digunakan dalam penelitian sejenis yang dilakukan oleh Papadakis, Lioukas dan Chambers tahun 1998, yaitu :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Dimana :

- Y = Variabel tidak bebas (tingkat komprehensivitas)
- β_0 = Intersept
- $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ = Koefisien variabel bebas
- X_1, X_2, \dots, X_k = Variabel bebas
- ε = error sampling

Mengingat analisis regresi termasuk dalam kelompok statistik parametrik, maka data yang digunakan minimal harus memenuhi skala interval. Dari keseluruhan variabel bebas dan variabel tidak bebas yang akan dimasukkan dalam model, terdapat satu variabel yang tidak memenuhi ketentuan tersebut

(hanya memiliki skala ordinal). Variabel tersebut adalah variabel keragaman demografik (termasuk dalam faktor keragaman pengurus/manajer). Agar variabel tersebut dapat dianalisis, maka variabel keragaman demografik diperlakukan sebagai **variabel dummy** dengan transformasi kedalam nilai "0" apabila tingkat pendidikan pengurus "seragam" dan "1" apabila tingkat pendidikan pengurus/manajer "beragam".

Untuk menghindari adanya kesalahan dalam spesifikasi model, maka sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian untuk melihat apakah data masing-masing variabel telah memenuhi asumsi distribusi normal atau belum, serta dilakukan pengujian apakah diantara variabel bebas terdapat variabel yang akan menyebabkan timbulnya multikolinieritas atau tidak.

Uji kenormalan distribusi dilakukan dengan menggunakan Uji Z (Joseph, Anderson, Tathan, dan Black, 1995). Hipotesis yang diuji sebagai berikut :

Ho = Data variabel mengikuti distribusi normal

Ha = Data variabel tidak mengikuti distribusi normal

Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$Z \text{ value} = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

Dimana :

Skewness : Derajat kemencengan

N : Jumlah sampel

Bila hasil perhitungan di atas (Z value) lebih besar dari 1,96 atau lebih kecil dari - 1,96, maka H_0 ditolak, yaitu tidak memenuhi asumsi distribusi normal. Bila terjadi demikian maka data ditransformasi sehingga terpenuhi asumsi distribusi normal.

Uji Multikolinieritas dideteksi dengan melihat koefisien korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas (Gunawan Sumohadiningrat, 1994). Apabila ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (misalnya variabel a dengan variabel b berkorelasi) dengan koefisien korelasi lebih dari 0,60, maka salah satu variabel yang berkorelasi tersebut (misal variabel b) dihilangkan dari spesifikasi model pertama, agar tidak mengganggu model secara umum. Selanjutnya untuk melihat pengaruh dari variabel bebas yang tidak dimasukkan dalam spesifikasi model pertama (variabel b), maka dibuat spesifikasi model kedua dengan mengganti variabel a oleh variabel b.

Uji t dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien dari masing-masing parameter regresi dalam model. Hipotesis yang diuji sebagai berikut :

$$H_0 = \beta_1 ; \beta_2 ; \dots ; \beta_k = 0$$

$$H_a = \beta_1 ; \beta_2 ; \dots ; \beta_k \neq 0$$

Rumus Uji t yang digunakan sebagai berikut :

$$t = \frac{\beta_i}{SE_i}$$

Dimana :

β_i = Parameter yang diestimasi

SE_i = standar error
t = t hitung

Hasil perhitungan di atas (Angka t hitung) dibandingkan dengan t tabel pada tingkat probabilitas membuat kesalahan $\alpha = 5\%$ serta $\alpha = 1\%$, dengan derajat bebas $n-2$. Tolak H_0 jika t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel.

Uji F dilakukan untuk mengukur keyakinan atas nilai koefisien determinasi keseluruhan regresi, yaitu dengan membandingkan rata-rata jumlah kuadrat variasi yang dapat dijelaskan seluruh parameter regresi secara serentak dengan rata-rata jumlah kuadrat variasi residu.

Uji Durbin-Waston dilakukan untuk mendeteksi adanya **gangguan otokorelasi** dalam taksiran regresi, yang dihitung berdasarkan jumlah selisih kuadrat nilai-nilai taksiran faktor-faktor gangguan yang berurutan (Gunawan Sumohadiningrat, 1994).

Uji Golfeld-Quandt dipilih sebagai salah satu cara untuk mendeteksi adanya **gangguan heteroskedastisitas** yaitu suatu gangguan yang diakibatkan faktor gangguan dalam model karena tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan. Adapun prosedur uji Goldfeld-Quandt dilakukan sebagai berikut :

- a. Pengamatan disusun berdasarkan besaran dalam variabel bebas (diurutkan dari kecil ke besar). Mengingat banyaknya variabel bebas, maka uji ini hanya dilakukan empat kali yaitu ; (1) berdasarkan urutan variabel tingkat pendidikan; (2) berdasarkan urutan variabel keragaman kognitif; (3) berdasarkan urutan variabel pertumbuhan SHU ; dan (4) berdasarkan urutan variabel turbulensi.

- b. 25% pengamatan yang berada dalam urutan tengah dihilangkan (misalnya jumlah pengamatan yang dihilangkan diberi notasi c). Kemudian sisanya dibagi dua kelompok yaitu kelompok rendah dan kelompok tinggi, dengan masing-masing kelompok memiliki jumlah pengamatan $\frac{1}{2}(n-c)$.
- c. Buat taksiran garis regresi secara terpisah dari kedua kelompok pengamatan di atas. Selanjutnya hitung jumlah kuadrat residunya.
- d. Hitung F dengan rumus : jumlah kuadrat residu kelompok tinggi dibagi jumlah kuadrat residu kelompok rendah.
- e. Uji hipotesis mengenai homoskedastik sebagai berikut :

$H_0 = \varepsilon$ adalah homoskedastik

$H_a = \varepsilon$ adalah heteroskedastik

Bila nilai F hasil perhitungan di atas lebih besar dari nilai F tabel dengan derajat bebas $[\frac{1}{2}(n-c) - k]$ pada tingkat probabilitas membuat kesalahan $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak (ada gangguan heteroskedastik).

BAB IV

GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN

4.1. Letak Geografis Kabupaten Semarang

Kabupaten Semarang merupakan salah satu dari 35 Kabupaten Daerah Tingkat II yang berada di wilayah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Letak geografis kabupaten Semarang berada pada $110^{\circ} 14' 54,75''$ sampai dengan $110^{\circ} 39' 13''$ Bujur Timur dan $7^{\circ} 31' 57''$ sampai dengan $7^{\circ} 30'$ Lintang Selatan (Kantor Statistik Kabupaten Semarang, 1998).

Wilayah Kabupaten Semarang secara geografis mengelilingi wilayah Daerah Tingkat II Kotamadya Salatiga dan dikelilingi oleh tujuh wilayah Daerah Tingkat II, dengan batas-batas administrasi sebagai berikut :

- Sebelah utara berbatasan dengan Daerah Tingkat II Kotamadya Semarang dan Daerah Tingkat II Kabupaten Demak.
- Sebelah timur berbatasan dengan Daerah Tingkat II Kabupaten Grobogan dan Daerah Tingkat II Kabupaten Boyolali.
- Sebelah selatan berbatasan dengan Daerah Tingkat II Kabupaten Boyolali dan Daerah Tingkat II Kabupaten Magelang.
- Sebelah barat berbatasan dengan Daerah Tingkat II Kabupaten Temanggung dan Daerah Tingkat II Kabupaten Kendal.
- Daerah tengah terdapat Daerah Tingkat II Kotamadya Salatiga.

Kabupaten Semarang terbagi menjadi 235 Desa, 15 Kecamatan, dan 3 wilayah Pembantu Bupati. Pembagian wilayah Pembantu Bupati dan Kecamatan secara terinci ditampilkan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Pembagian Wilayah Daerah Tingkat II Kabupaten Semarang

| Wilayah Pembantu Bupati | Nama Kecamatan |
|-------------------------|--|
| - Wilayah Tengaran | - - Kecamatan Tengaran - Kecamatan Susukan - Kecamatan Suruh |
| - Wilayah Salatiga | - - Kecamatan Getasan - Kecamatan Pabelan - Kecamatan Tuntang - Kecamatan Bringin |
| - Wilayah Ambarawa | - - Kecamatan Banyubiru - Kecamatan Jambu - Kecamatan Sumowono - Kecamatan Ambarawa - Kecamatan Bawen |
| - Wilayah Ungaran | - - Kecamatan Bergas - Kecamatan Pringapus - Kecamatan Ungaran |

Sumber : Diolah dari Kantor Statistik Kabupaten Semarang (1998)

Rata-rata ketinggian tempat 636 meter di atas permukaan air laut dengan daerah terendah (Kecamatan Ungaran) 310 m di atas permukaan air laut dan daerah tertinggi (Kecamatan Getasan) 1.450 meter di atas permukaan air laut.

Suhu udara serta kelembaban sepanjang tahun 1997, maksimum masing-masing 25,3 °C serta 85,3% dan minimum 15,5 °C serta 59,8%. Dengan demikian Kabupaten Semarang dapat dikatakan beriklim sejuk.

4.2. Perkembangan Koperasi di Kabupaten Semarang

Jumlah koperasi yang sudah berbadan hukum dan tercatat di Kantor Departemen Koperasi dan PKM Kabupaten Semarang posisi bulan Juli 1999 ada 201 unit Koperasi. Terdiri dari 15 unit KUD dan 186 unit koperasi perkotaan (non KUD). Secara rinci ditampilkan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Jenis-Jenis Koperasi yang Ada di Kabupaten Semarang Posisi bulan Juli 1999.

| No | Jenis Koperasi | Jumlah (Unit) | Persentase |
|---------------------------|--------------------------------|---------------|------------|
| KOPERASI PEDESAAN | | | |
| 1 | Koperasi Unit Desa | 15 | 7.46 |
| KOPERASI PERKOTAAN | | | |
| 1 | Koperasi Pegawai Negeri | 100 | 49.75 |
| 2 | Koperasi Karyawan Swasta | 50 | 24.87 |
| 3 | Koperasi Karyawan Negara | 9 | 4.47 |
| 4 | Koperasi ABRI (TNI dan Polisi) | 5 | 2.49 |
| 5 | Koperasi Pasar | 4 | 1.99 |
| 6 | Koperasi Wredatama | 3 | 1.49 |
| 7 | Koperasi Serba Usaha | 8 | 3.98 |
| 8 | Koperasi Simpan Pinjam | 1 | 0.50 |
| 9 | Koperasi Pariwisata | 1 | 0.50 |
| 10 | Koperasi Industri Rakyat | 1 | 0.50 |
| 11 | Koperasi Wanita | 1 | 0.50 |
| 12 | Koperasi Pengusaha | 1 | 0.50 |
| 13 | Koperasi Mahasiswa | 1 | 0.50 |
| 14 | Koperasi Pemuda | 1 | 0.50 |

Sumber : Kantor Departemen Koperasi dan PKM, 1999

Jumlah anggota koperasi di Kabupaten Semarang mengalami peningkatan yaitu pada tahun 1993 hanya berjumlah 59.777 anggota pada tahun 1997 telah menjadi 75.425 anggota. Hal yang berbeda terjadi di Propinsi Jawa Tengah yang justru mengalami penurunan yaitu pada tahun 1993 berjumlah 4.673.682 anggota pada tahun 1997 turun menjadi tinggal 3.621.371 anggota. Perbandingan peningkatan jumlah anggota koperasi di Kabupaten Semarang dengan di Propinsi Jawa Tengah disajikan dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Jumlah Anggota Koperasi di Kabupaten Semarang dan di Propinsi Jawa Tengah Periode Tahun 1993 – 1997

| Tahun | KABUPATEN SEMARANG | | PROPINSI JAWA TENGAH | |
|-------|--------------------|------------|----------------------|------------|
| | Jumlah Anggota | % Kenaikan | Jumlah Anggota | % Kenaikan |
| 1993 | 59.777 | - | 4.673.682 | - |
| 1994 | 64.140 | 7.30 % | 4.996.708 | 6.91 % |
| 1995 | 64.140 | 0.00 % | 5.088.013 | 1.83 % |
| 1996 | 89.014 | 38.78 % | 5.145.211 | 1.12 % |
| 1997 | 75.415 | - 15.28 % | 3.621.371 | - 29.62 % |

Sumber : Diolah dari BPS Propinsi Jawa Tengah (1998) dan Kantor Statistik Kabupaten Semarang (1998)

Dari data diatas terlihat jumlah anggota koperasi di Kabupaten Semarang pada tahun 1997 mengalami peningkatan dibanding tahun 1993, berbeda halnya dengan data di Propinsi Jawa Tengah yang justru mengalami penurunan. Namun apabila dilihat dalam data peningkatan jumlah anggota satu tahun terakhir yaitu dari tahun 1996 ke 1997 ternyata baik di Kabupaten Semarang

maupun di Propinsi Jawa Tengah terjadi penurunan jumlah anggota yang cukup tinggi masing-masing 15,28% dan 29,62%.

Perbandingan jumlah penduduk yang menjadi anggota koperasi di Kabupaten Semarang dan di Propinsi Jawa Tengah pada tahun 1997 dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Jumlah Penduduk yang Menjadi Anggota Koperasi di Kabupaten Semarang dan di Propinsi Jawa Tengah Tahun 1997

| Keterangan | Kab. Semarang | Prop. Jawa Tengah |
|---------------------------------|---------------|-------------------|
| Anggota Koperasi | 59.777 | 3.621.371 |
| Seluruh Populasi Penduduk | 812.823 | 29.907.476 |
| Penduduk Umur di atas 14 tahun | 589.128 | 20.714.454 |
| % dari seluruh penduduk | 7,35% | 12,11% |
| % dari penduduk umur > 14 tahun | 10,15% | 17,48% |

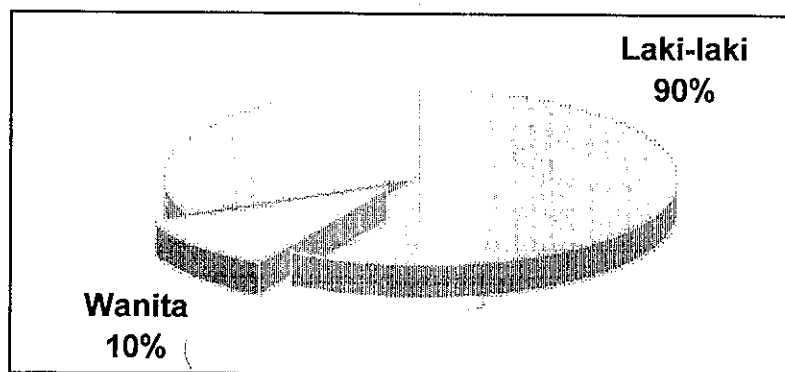
Sumber : Diolah dari BPS Propinsi Jawa Tengah (1998) dan Kantor Statistik Kabupaten Semarang (1998)

Dari Tabel di atas terlihat bahwa persentase penduduk di Kabupaten Semarang yang menjadi anggota koperasi lebih kecil dibanding di Propinsi Jawa Tengah, baik dilihat dari keseluruhan jumlah penduduk ataupun dilihat hanya dari jumlah penduduk yang telah berumur di atas 14 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa kesadaran penduduk Kabupaten Semarang untuk berkoperasi berada di bawah rata-rata penduduk di Propinsi Jawa Tengah.

4.3. Gambaran Umum Responden

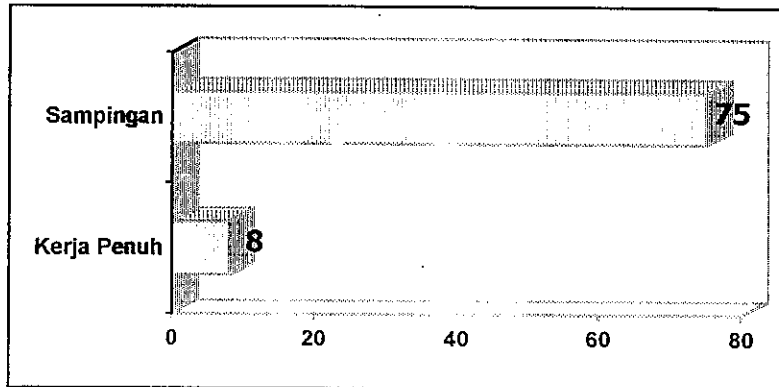
4.3.1. Gambaran Responden Berdasarkan Karakteristik Ketua Koperasi

Koperasi yang menjadi responden penelitian, sebanyak 8 koperasi (9,64%) mempercayakan jabatan ketua koperasi kepada wanita dan 75 koperasi (90,36%) lainnya kepada laki-laki. Komposisi yang sama terjadi apabila responden dibagi berdasarkan alokasi waktu kerja yang disediakan oleh ketua koperasi untuk mengurusinya, hanya 9,64% yang menyatakan mengalokasikan seluruh waktu kerjanya untuk koperasi, sedangkan 90,36% lainnya mengindikasikan bahwa jabatan ketua koperasi hanya merupakan pekerjaan sampingan. Secara grafis komposisi responden ditinjau dari jenis kelamin ketua koperasi ditampilkan dalam Gambar 4.1. dan komposisi responden ditinjau dari alokasi waktu ketua koperasi ditampilkan dalam Gambar 4.2.



Gambar 4.1. Komposisi Responden Ditinjau dari Jenis Kelamin Ketua Koperasi

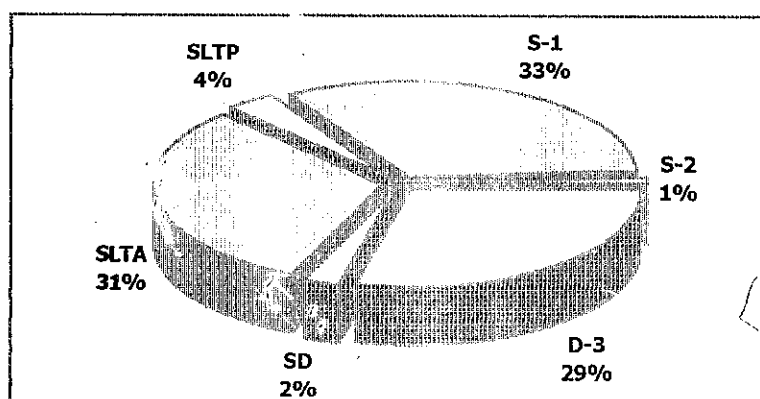
Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)



Gambar 4.2. Komposisi Responden Ditinjau dari Alokasi Waktu Ketua Koperasi

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Pendidikan terakhir ketua koperasi yang menjadi responden penelitian bervariasi dari tingkat Sekolah Dasar sampai Master. Komposisi tingkat pendidikan responden tertinggi adalah Strata-1 yaitu sebanyak 27 responden, diikuti berturut-turut SLTA, Diploma-3, SLTP, SD, dan Strata-2 masing-masing 26, 24, 3, 2, dan 1 responden. Secara grafis ditampilkan dalam Gambar 4.3.

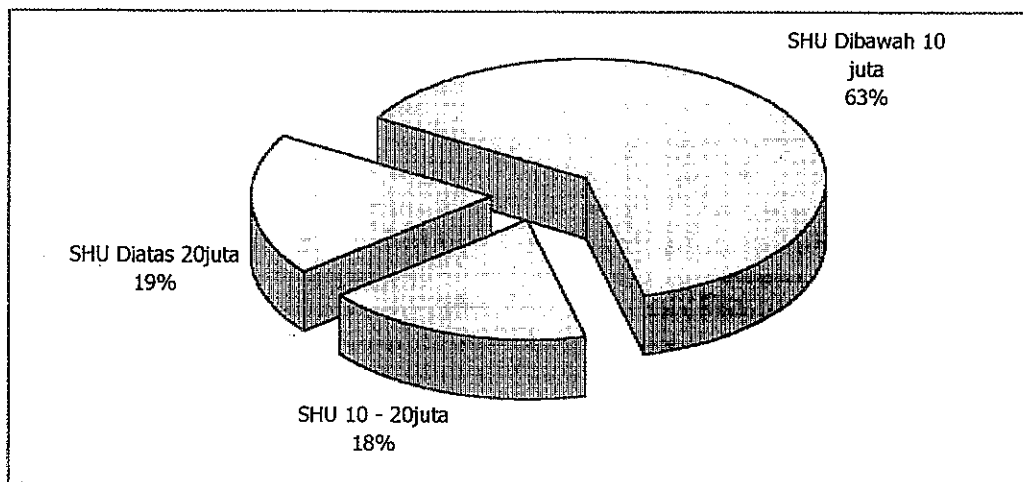


Gambar 4.3. Komposisi Responden Ditinjau dari Pendidikan Ketua Koperasi

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

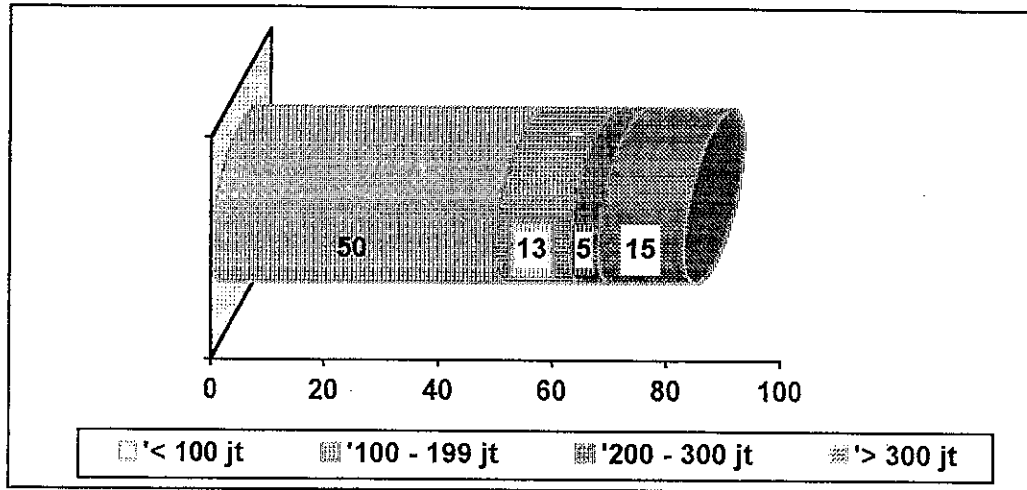
4.3.2. Gambaran Responden Berdasarkan Karakteristik Koperasi

Seluruh koperasi yang menjadi sampel penelitian berhasil mendapatkan keuntungan (SHU positif) pada tahun 1997 berkisar antara 0,1 juta sampai dengan 255 juta, yaitu 52 responden mendapat SHU dibawah 10 juta, 15 responden mendapat SHU antara 10 – 20 juta, dan 16 responden lainnya mendapat SHU di atas 20 juta. Sedangkan bila dilihat dari besarnya aset koperasi yang tercantum dalam neraca tahun 1997 berkisar antara 1,57 juta sampai 1.387 juta, dengan perincian 50 responden memiliki aset dibawah 100 juta, 13 responden memiliki aset antara 100 juta – 199 juta, 5 responden memiliki aset antara 200 juta – 300 juta, dan 15 responden memiliki aset di atas 300 juta. Sajian secara grafis tentang laba serta aset responden tahun 1997 ditampilkan dalam Gambar 4.4. dan Gambar 4.5.



Gambar 4.4. Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Keuntungan (SHU) Tahun 1997.

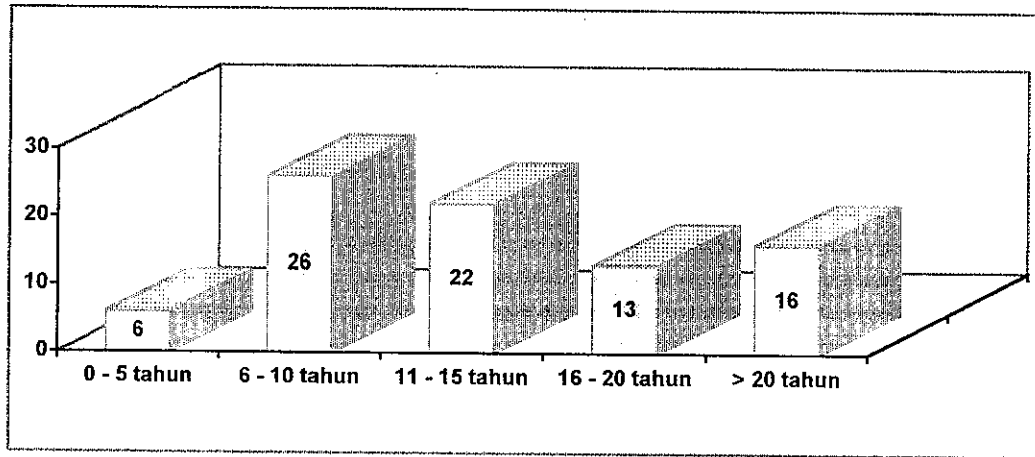
Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)



Gambar 4.5. Komposisi Responden Berdasarkan Jumlah Asset Tahun 1997.

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Lama berdiri koperasi yang menjadi responden penelitian bervariasi mulai dari yang baru berdiri 3 tahun dan paling lama telah berdiri selama 32 tahun. Bila dikelompokkan dalam interval 5 tahunan maka koperasi yang telah berdiri 0 – 5 tahun ada 6 responden, telah berdiri 6 – 10 tahun ada 26 responden, telah berdiri 11 – 15 tahun ada 22 responden, telah berdiri 16 – 20 tahun ada 13 responden, dan yang telah berdiri lebih dari 20 tahun ada 16 responden. Secara grafis disajikan dalam Gambar 4.6.



Gambar 4.6. Komposisi Responden Berdasar Lama Berdiri Koperasi

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

BAB V
PEMBAHASAN

5.1. Pengujian Data Penelitian

5.1.1. Validitas dan Reliabilitas

Tabel 5.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel/Indikator | Validitas | Reliabilitas |
|---|---|--------------|
| <p>TINGKAT KOMPRESIVITAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penentuan penyebab (Q=13) - Identifikasi alternatif (Q=14) - Evaluasi pelaksanaan (Q=15) - Biaya (Q=16) - Tenaga ahli (Q=17) - Kelompok khusus (Q=18) | <p>0.7841 **</p> <p>0.8062 **</p> <p>0.7700 **</p> <p>0.5667 **</p> <p>0.6796 **</p> <p>0.7212 **</p> | 0.8095 |
| <p>KERAGAMAN KOGNITIF</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cara memaksimalkan laba (Q=9) - Penentuan prioritas (Q=10) - Cara agar lestari (Q=11) - Penentuan tujuan (Q=12) | <p>0.9187 **</p> <p>0.9153 **</p> <p>0.9430 **</p> <p>0.9355 **</p> | 0.9447 |
| <p>TURBULENSI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perubahan produk/jasa (Q=19) - Perubahan cara pemasaran (Q=20) - Peramalan permintaan (Q=21) - Perubahan operasional (Q=22) | <p>0.7850 **</p> <p>0.8498 **</p> <p>0.6308 **</p> <p>0.6733 **</p> | 0.7178 |

* P < 0,05

** P < 0,01

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Tabel 5.1. diatas merupakan hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas data-data dalam variabel tingkat komprehensivitas, variabel keragaman kognitif, dan variabel turbulensi, dengan menggunakan bantuan program SPSS for MS Windows versi 6,0 yang secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran G. dan Lampiran H.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa data dalam penelitian valid dan reliabel mengingat tingkat validitas internal untuk semua indikator berkisar antara 0,57 sampai 0,94 dengan tingkat reliabilitas keseluruhan variabel menunjukkan kisaran cronbach α antara 0,71 sampai 0,94. Sekaran (1992) dan Gay dan Diehl (1996) menyatakan bahwa derajat α sebesar 0,7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang dapat diterima dalam penelitian sosial.

5.1.2. Distribusi Data

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi agar analisis dapat dilakukan dengan statistik parametrik, maka data seluruh variabel yang diestimasi harus berdistribusi normal. Deskripsi data keseluruhan variabel hasil print out program SPSS for windows release 6.0 dapat dilihat dalam Lampiran I, dan hasil perhitungan deteksi kenormalan distribusi dengan uji Z disajikan dalam Tabel 5.2.

Hasil perhitungan dalam Tabel 5.2. tersebut memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Z hitung diantara -1.96 sampai dengan 1.96 yang artinya data-data dalam variabel tersebut tidak dapat ditolak untuk dikatakan memiliki distribusi normal dengan taraf kepercayaan 95%.

Tabel 5.2. Hasil Perhitungan Uji Z untuk Deteksi Kenormalan Distribusi

| Variabel | Kemencengan | Z hitung |
|--------------------------|-------------|----------|
| Keragaman Demografik | 0.48 | 1.7852 |
| Jumlah Anggota | 0.51 | 1.8968 |
| Unit Usaha | 0.49 | 1.8224 |
| Alokasi Waktu | 0.44 | 1.6365 |
| Umur | 0.14 | 0.5207 |
| Masa Jabatan | 0.47 | 1.7481 |
| Jumlah Karyawan | 0.49 | 1.8224 |
| ROA | 0.43 | 1.5993 |
| Lama Pendidikan | - 0.52 | - 1.9340 |
| Pertumbuhan SHU | 0.19 | 0.7067 |
| Keragaman Kognitif | 0.45 | 1.6737 |
| Tingkat Komprehensivitas | - 0.50 | - 1.8597 |
| Turbulensi | - 0.14 | - 0.5207 |

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

5.1.3. Multikolinieritas

Hasil print out program SPSS for windows release 6.0 untuk menguji korelasi antar variabel yang akan dijadikan variabel bebas dalam model regresi linier, dapat dilihat pada Lampiran J, dan ringkasannya ditampilkan pada Tabel 5.3.

Berdasarkan Tabel 5.3. tersebut terlihat bahwa ada 3 variabel bebas yang memiliki koefisien korelasi di atas 0,60 dengan tingkat signifikansi $\alpha : 0,01$, yaitu variabel jumlah anggota, variabel jumlah karyawan, serta variabel jumlah unit usaha. Variabel jumlah anggota berkorelasi positif dengan variabel jumlah karyawan dan jumlah unit usaha dengan koefisien korelasi masing-masing

Tabel 5.3. Hasil Perhitungan Korelasi Antar Variabel Bebas

| Variabel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------|----------|---------|----------|---------|--------|--------|----------|---------|----------|--------|--------|--------|
| 1. Alokasi Waktu | 1.0000 | | | | | | | | | | | |
| 2. Masa Jabatan | .2251* | 1.0000 | | | | | | | | | | |
| 3. Pendidikan | -.3066** | -.2054 | 1.0000 | | | | | | | | | |
| 4. Umur | .3120** | .4746** | -.3993** | 1.0000 | | | | | | | | |
| 5. Keragaman Demograf | .2743* | .1867 | .0585 | .2086 | 1.0000 | | | | | | | |
| 6. Keragaman Kognitif | .0713 | .0759 | -.0577 | -.0807 | -.1055 | 1.0000 | | | | | | |
| 7. Jumlah Anggota | .3876** | .0658 | -.1611 | .2386* | .0429 | -.1369 | 1.0000 | | | | | |
| 8. Jumlah Karyawan | .4990** | .0524 | -.1209 | .0821 | .0435 | -.1080 | .8242** | 1.0000 | | | | |
| 9. Jumlah Unit Usaha | .4759** | .1084 | -.0960 | .0799 | .1027 | -.0785 | .6349** | .7681** | 1.0000 | | | |
| 10. Pertumbuhan SHU | .0302 | -.0681 | .0364 | -.2411* | -.0651 | -.0971 | -.0841 | -.0130 | .0832 | 1.0000 | | |
| 11. ROA | -.1568 | -.2291* | .0950 | -.0707 | -.0570 | -.0738 | -.2897** | -.2508* | -.3469** | .2593* | 1.0000 | |
| 12. Turbulensi | .1374 | -.0583 | .0766 | .0694 | -.0448 | .1356 | .0112 | -.0258 | .1355 | .0916 | -.0196 | 1.0000 |

* P < 0,05

** P < 0,01

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

0.8242 dan 0.6349, serta variabel jumlah karyawan berkorelasi positif dengan variabel unit usaha dengan koefisien korelasi 0.7681.

Untuk menghindari gangguan multikolinieritas tersebut, maka analisis dilakukan dengan menggunakan tiga model regresi yaitu **model pertama** menggunakan variabel bebas *jumlah anggota*, **model kedua** menggunakan variabel bebas *jumlah karyawan* dan **model ketiga** menggunakan variabel bebas *jumlah unit usaha*, disamping 9 variabel lainnya yang memiliki koefisien korelasi kurang dari 0,60.

5.2. Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Berbagai Jenis Koperasi

Dengan membagi total nilai komprehensivitas menjadi dua katagori, yaitu katagori komprehensif bila total nilai di atas rata-rata dan katagori tidak komprehensif bila total nilai di bawah rata-rata, diperoleh gambaran tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada berbagai jenis koperasi di Kabupaten DT II Semarang, seperti dalam Tabel 5.4.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perbandingan antara koperasi yang melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara komprehensif dan koperasi yang melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara tidak komprehensif hampir seimbang, yaitu masing-masing 51,8% dan 48,2%. Namun demikian apabila dianalisis per jenis koperasi, menunjukkan bahwa untuk jenis koperasi KUD, KOPKAR dan koperasi lainnya, proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan cara komprehensif. Hal sebaliknya terjadi pada jenis koperasi KPN, dimana

Tabel 5.4. Gambaran Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Koperasi di Kabupaten Semarang

| JENIS KOPERASI | PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK | | | |
|----------------|--|--------------|---------|------------|
| | Tidak Komprehensif | Komprehensif | Total | Persentase |
| KUD | 3 | 6 | 9 | 10.8 % |
| KPN | 26 | 19 | 45 | 54.2 % |
| KOPKAR | 8 | 13 | 21 | 25.3 % |
| Lainnya | 3 | 5 | 8 | 9.6 % |
| Total | 40 | 43 | 83 | 100.0 % |
| Persentase | 48.2 % | 51.8 % | 100.0 % | |

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan cara tidak komprehensif.

Selanjutnya untuk menguji **hipotesis pertama** dilakukan *analysis of variance* serta *test duncan multiple range* dengan program SPSS for MS Windows Release 6.0 yang print out hasil perhitungannya dapat dilihat di Lampiran K, serta ringkasannya disajikan dalam Tabel 5.5. dan Tabel 5.6.

Tabel 5.5. Analisis of Variance antara Tingkat Komprehensivitas Dengan Jenis Koperasi

| Sumber Variasi | D.bebas | Jumlah Kuadrat | Rata-rata Jumlah Kuadrat | F hitung |
|----------------|---------|----------------|--------------------------|----------|
| Antar grup | 3 | 623,6437 | 207,8812 | 2,2051 |
| Didalam grup | 79 | 7.447,4122 | 94,2710 | |
| Total | 82 | 8.071,0599 | | |

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Tabel 5.6. Hasil Uji Jarak Berganda Duncan Tingkat Komprehensivitas Antar Jenis Koperasi

| Rata-rata | Jenis Koperasi | KPN | Lainnya | KOPKAR | KUD |
|-----------|----------------|-----|---------|--------|-----|
| 47,8778 | KPN | | | | |
| 50,5088 | Lainnya | | | | |
| 52,3260 | KOPKAR | | | | |
| 55,8356 | KUD | * | | | |

* $P < 0,05$

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Nilai F hitung = 2,2051 (Tabel 5.5) lebih kecil dari 2,68 yang tercantum dalam F tabel dengan $\alpha ; 0,05$ pada derajat bebas 3; 120, dengan demikian **Ho pada hipotesis pertama tidak dapat ditolak**. Hal tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada berbagai jenis koperasi atau dengan kata lain tidak ada hubungan antara tingkat komprehensivitas dengan jenis-jenis koperasi.

Namun demikian hasil test Duncan pada tingkat signifikansi 5%, menunjukkan ada perbedaan yang nyata antara tingkat komprehensivitas pada koperasi jenis KUD dan KPN. KUD melakukan proses pengambilan keputusan strategik dengan tingkat komprehensivitas yang lebih tinggi dibanding KPN.

Tidak adanya hubungan antara jenis koperasi dengan tingkat komprehensivitas dapat dimengerti, mengingat penjenisan koperasi bukan didasarkan pada profesional atau tidak profesionalnya koperasi, tetapi hanya didasarkan pada kesamaan lingkungan kerja, tempat tinggal, profesi, jenis usaha, dan lain-lain (Edilius dan Sudarsono, 1996).

Adanya perbedaan tingkat komprehensivitas antara jenis koperasi KUD dan KPN, dimana tingkat komprehensivitas pada KUD lebih tinggi dibanding KPN mungkin ada hubungannya dengan pengklasifikasian koperasi. Hasil pengklasifikasian koperasi di Kabupaten Semarang tahun 1997, menunjukkan bahwa 100% KUD termasuk klasifikasi A, bahkan 93,33% diantaranya telah menjadi koperasi mandiri. Sedangkan untuk koperasi perkotaan (didalamnya termasuk KPN) hanya 27,44% yang termasuk klasifikasi A.

5.3. Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Komprehensivitas dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategik.

5.3.1. Hasil Analisis Regresi

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas yang telah dibahas dalam butir 5.1.3, ditetapkan bahwa analisis regresi dilakukan dengan menggunakan 3 model. Masing-masing menggunakan 9 variabel bebas yang sama yaitu alokasi waktu, umur, pendidikan, masa jabatan, keragaman demografik, keragaman kognitif, pertumbuhan SHU, ROA, dan turbulensi. Variabel ke-sepuluh menggunakan variabel yang berbeda yaitu model pertama dengan jumlah anggota, model kedua dengan jumlah karyawan dan model ketiga dengan jumlah unit usaha. Pehitungan regresi untuk ketiga model dengan menggunakan program SPSS for MS Windows release 6.0 dapat dilihat pada Lampiran L, Lampiran M, dan Lampiran N. Secara ringkas estimasi regresi dari ketiga spesifikasi model, ditampilkan dalam Tabel 5.7.

Tabel 5.7. Hasil Analisis Regresi Berbagai Variabel Bebas Terhadap Tingkat Komprehensivitas

| Variabel Bebas | Koefisien Regresi (B) | | |
|-------------------------------------|-----------------------|----------|----------|
| | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
| Karakteristik Ketua Koperasi | | | |
| 1. Alokasi Waktu | 0.2168 | -0.7674 | 0.3222 |
| 2. Umur | 2.3075 | 2.3831 | 2.5335 |
| 3. Pendidikan | -0.0798 | -0.1130 | -0.0756 |
| 4. Masa Jabatan | -0.2286 | -0.1897 | -0.2611 |
| Keragaman Pengurus | | | |
| 1. Demografik | -0.5016 | -0.0565 | -0.6450 |
| 2. Kognitif | 0.3805** | 0.3650** | 0.3762** |
| Karakteristik Koperasi | | | |
| 1. Pertumbuhan SHU | 0.0933* | 0.0872* | 0.0914* |
| 2. ROA | -0.0508 | -0.0057 | -0.0639 |
| 3. Jumlah Anggota | 0.5177 | - | - |
| 4. Jumlah Karyawan | - | 0.4041* | - |
| 5. Jumlah Unit Usaha | - | - | 0.2910 |
| Lingkungan Eksternal | | | |
| 1. Turbulensi | 0.2877** | 0.2886** | 0.2811** |
| Konstanta | 8.8762 | 8.3041 | 9.3937 |
| R ² | 0.45164** | 0.4949** | 0.4475** |
| Adjusted R ² | 0.3755** | 0.4247** | 0.3708** |
| Durbin Waston Test | 1.5073 | 1.5315 | 1.5124 |

* P < 0,05 ; ** P < 0,01 ; N = 83

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

5.3.2. Penentuan Model dan Deteksi Gangguan pada Model

Dari ketiga spesifikasi model di atas, alternatif model kedua merupakan model terbaik yang dapat menerangkan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan stategik. Pilihan tersebut didukung dengan nilai R² dan nilai adjusted R² model kedua yang lebih tinggi dari model lainnya, serta

didukung pula dengan banyaknya variabel bebas yang significant. Variabel jumlah anggota pada model pertama dan variabel jumlah unit usaha pada model ketiga tidak significant sedangkan variabel jumlah karyawan pada model kedua significant. Berdasarkan hal di atas, maka dalam pembahasan selanjutnya hanya akan menggunakan Model Kedua (kecuali untuk variabel yang tidak ada dalam model kedua).

Uji durbin Waston menunjukkan bahwa adanya gangguan otokorelasi dalam model tidak dapat dideteksi, karena nilai durbin waston sebesar 1,5315 berada diantara DL dan DU (1,51 dan 1,77) dalam Tabel Durbin Waston dengan $P < 0,05$, $n = 80$ dan $k = 5$. Meskipun demikian, mengingat data yang digunakan menggunakan data cross-section maka dapat dianggap bahwa tidak ada otokorelasi dalam model tersebut. Gunawan Sumohadiningrat (1994) mengatakan bahwa otokorelasi biasanya tidak muncul dalam data cross-section.

Hasil empat kali Uji Golfeld-Quandt dengan pengurutan data berdasarkan variabel bebas pendidikan, keragaman kognitif, pertumbuhan SHU dan turbulensi ditampilkan dalam Tabel 5.8.

Tabel 5.8. Resume Hasil Uji Golfeld-Quandt pada Model Kedua

| Variabel Sebagai Dasar Pengurutan Data | Kelompok Tinggi* | Kelompok Rendah* | F hitung Golfeld-Quandt |
|--|------------------|------------------|-------------------------|
| 1. Pendidikan | 1.608,4341 | 929,7335 | 1,7300 |
| 2. Keragaman Kognitif | 733,8156 | 768,3111 | 0,9551 |
| 3. Pertumbuhan SHU | 674,9180 | 1.037,9684 | 0,6502 |
| 4. Turbulensi | 1.251,5371 | 761,1243 | 1,6443 |

* Jumlah kuadrat residu dari 31 sampel

Sumber : Diolah dari data hasil penelitian (1999)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut (Tabel 6.6.) terlihat bahwa nilai F hasil perhitungan lebih kecil dari F tabel dengan $P < 0,05$ pada derajat bebas 20 serta jumlah variabel 10, yaitu sebesar 2,35, dengan demikian **Ho** yang menyatakan bahwa ε **homoskedastik** tidak dapat ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas atau tidak ada gangguan heteroskedastisitas dalam model. Hasil perhitungan lengkap Uji Golefeld-Quandt dengan program SPSS for MS Windows release 6,0 dapat dilihat pada Lampiran O.

5.3.3. Pembahasan Hasil Analisis Regresi

Hasil analisis regresi (Tabel 5.7) menunjukkan bahwa 49.49% variasi tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi dipengaruhi sangat nyata secara bersama-sama oleh variasi alokasi waktu ketua koperasi, variasi umur ketua koperasi, variasi tingkat pendidikan ketua koperasi, variasi masa jabatan ketua koperasi, variasi keragaman demografik serta variasi keragaman kognitif pengurus/manajer koperasi, variasi tingkat pertumbuhan SHU, variasi tingkat return on asset (ROA), variasi jumlah karyawan, dan variasi turbulensi lingkungan usaha.

Selanjutnya untuk menentukan variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi telah diajukan 12 hipotesis, yaitu **Hipotesis Kedua** sampai **Hipotesis Ketigabelas** (dalam Bab 2). Hipotesis diuji dengan membandingkan hasil perhitungan Uji-t (t-hitung) dengan angka **2,00** (angka dari t-tabel pada tingkat signifikansi 5%). Hasil pengujian masing-

masing variabel adalah sebagai berikut :

a. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian atas hipotesis kedua ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = - 0.803 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel alokasi waktu ketua koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

b. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian atas hipotesis ketiga ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = 1.932 lebih kecil 2,00. Dengan demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel umur ketua koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

c. Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian atas hipotesis keempat ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = - 0.335 lebih kecil 2,00. Dengan demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel pendidikan ketua koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

d. Pengujian Hipotesis Kelima

Pengujian atas hipotesis kelima ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = - 0.681 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel masa jabatan ketua koperasi

tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

e. Pengujian Hipotesis Keenam

Pengujian atas hipotesis keenam ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = - 0.030 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel keragaman demografik pengurus/manajer koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

f. Pengujian Hipotesis Ketujuh

Pengujian atas hipotesis ketujuh ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = 4.045 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya variabel keragaman kognitif pengurus/manajer koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

g. Pengujian Hipotesis Kedelapan

Pengujian atas hipotesis kedelapan ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = 2.490 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya variabel pertumbuhan SHU koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

h. Pengujian Hipotesis Kesembilan

Pengujian atas hipotesis kesembilan ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = - 0.045 lebih kecil dari 2,00. Dengan

demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel return on assets (ROA) koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

i. Pengujian Hipotesis Kesepuluh

Pengujian atas hipotesis kesepuluh ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model kedua, dimana t hitung = 2.627 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya variabel jumlah karyawan koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

j. Pengujian Hipotesis Kesebelas

Pengujian atas hipotesis kesebelas ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model ketiga, dimana t hitung = 0.371 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel jumlah unit usaha koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

k. Pengujian Hipotesis Keduabelas

Pengujian atas hipotesis keduabelas ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam model pertama, dimana t hitung = 0.826 lebih kecil dari 2,00. Dengan demikian H_0 tidak dapat ditolak, artinya variabel jumlah anggota koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

l. Pengujian Hipotesis Ketigabelas

Pengujian atas hipotesis ketigabelas ditunjukkan dengan nilai t hitung dalam

model kedua, dimana t hitung = 3.103 lebih besar dari 2,00. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya variabel turbulensi lingkungan berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

5.3.4. Hubungan antara Faktor Karakteristik Ketua Koperasi dengan Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 5.7) ternyata dari empat variabel yang termasuk dalam faktor karakteristik ketua koperasi antara lain alokasi waktu, umur, pendidikan, dan masa jabatan, tidak ada satu variabelpun yang berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Ada dua alasan yang masuk akal yang dapat menerangkan terjadinya kondisi tersebut, yaitu :

a. Alasan Pertama :

Variabel-variabel yang diturunkan dari faktor karakteristik ketua koperasi hanya berupa gambaran demografik. Gambaran demografik tidak berpengaruh langsung terhadap tingkat komprehensivitas, tetapi mungkin berpengaruh secara tidak langsung melalui tingkah laku/sikap (Riodran dan Shore, 1997). Tetapi sampai sejauhmana hubungan antara gambaran demografik ketua koperasi dengan gambaran sikap/tingkah laku ketua koperasi dalam hubungannya dengan proses pengambilan keputusan strategik, perlu ada penelitian lebih lanjut. Selanjutnya ketidak-sesuaian antara hipotesis yang diajukan dengan hasil penelitian, disebabkan karena : Alokasi waktu menunjukkan besarnya perhatian dari ketua koperasi untuk menangani koperasi, namun demikian besarnya perhatian tidak hanya

dipengaruhi oleh alokasi waktu tetapi juga dipengaruhi oleh efektifitas penggunaan waktu itu sendiri.

Tingkat kemampuan ketua koperasi dalam menangani konflik sehingga tercipta tingkat konflik yang ideal, tidak bisa digambarkan dengan umur dan tingkat pendidikan saja, karena ada kondisi lain yang ikut mempengaruhi. Misalnya, semakin bertambah umur dan semakin tinggi tingkat pendidikan menyebabkan seseorang yang bekerja sebagai karyawan atau pegawai negeri akan menempati kedudukan dan posisi yang tinggi di tempat bekerjanya, sehingga dia mempunyai kharisma. Robbins (1993) mengemukakan bahwa kemampuan leadership dapat berasal dari kharisma serta posisi seseorang dapat dijadikan sebagai sumber power. Namun demikian umur dan tingkat pendidikan tidak pasti menyebabkan seseorang punya posisi dan punya kharisma. Sedangkan kepemimpinan itu sendiri baru akan efektif bila ada kesesuaian antara gaya kepemimpinan antara atasan dengan bawahan. Pramono (1998) mengemukakan bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan partisipasi pengurus KUD.

Dalam penelitian ini masa jabatan ketua koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas. Sedangkan Boeker (1997) melaporkan bahwa masa jabatan top manager berpengaruh negatif, dan bertentangan dibanding Miller, Burke, dan Glick (1998) yang melaporkan bahwa masa jabatn top manager berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas. Berbedanya hasil-hasil penelitian tersebut dapat dimengerti dengan adanya laporan dari

Keck (1997) yang menyatakan bahwa ada kondisi-kondisi tertentu yang cocok dipimpin oleh top manajer dengan masa jabatan yang lama dan masa jabatan yang sebentar. Masa jabatan lama akan cocok memimpin dalam kondisi tim yang homogen serta tingkat turbulensi lingkungan yang stabil, sedangkan masa jabatan yang sebentar cocok untuk memimpin tim yang heterogen dan dalam turbulensi lingkungan tidak stabil.

b. Alasan Kedua :

Penentuan jabatan ketua koperasi yang diparalelkan sebagai top manajer dalam perusahaan perseroan terbatas, terlalu mengacu pada ketentuan perundang-undangan. Buntaran Sanusi (1981) menyatakan bahwa banyak pengurus koperasi yang dipilih hanya berdasar status sosial dan bukan atas dasar keahlian, dedikasi, dan kepemimpinan yang dimiliki. Dengan demikian dapat dimengerti kenapa variabel-variabel yang termasuk faktor karakteristik ketua koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas.

5.3.5. Hubungan antara Faktor Keragaman Pengurus/Manajer Koperasi Dengan Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 5.7), ditemukan bahwa faktor keragaman pengurus/manajer koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik melalui variabel keragaman kognitif pengurus/manajer. Namun demikian hasil penelitian ini berbeda dengan hipotesis yang diajukan.

Dalam hipotesis keenam diajukan bahwa keragaman demografik berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas, ternyata hasil penelitian

menunjukkan bahwa variabel keragaman demografik tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas. Kondisi ini sama dengan kondisi tidak berpengaruhnya faktor karakteristik ketua koperasi yang hanya melihat variabel-variabel demografik. Adanya keragaman tingkat pendidikan pada pengurus/manajer koperasi tidak menggambarkan adanya keragaman kognitif diantara mereka.

Dalam hipotesis ketujuh diajukan bahwa keragaman kognitif pengurus/manajer koperasi berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas. Temuan penelitian menunjukkan hal yang sebaliknya, yaitu keragaman kognitif berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas. Adanya perbedaan hasil penelitian ini dapat dimengerti mengingat keragaman kognitif akan menyebabkan timbulnya konflik, sedangkan konflik itu sendiri pada tingkat yang wajar serta diikuti dengan adanya komunikasi dan kerjasama akan berpengaruh positif dalam proses pembuatan keputusan, dan bila konflik menjadi serius akan berpengaruh negatif karena bisa menimbulkan frustrasi, kepasifan anggota tim serta mengganggu kerjasama dan komunikasi (Hellriegel dan Slocum, 1979; Baron dan Greenberg, 1990; Cooke dan Szumel, 1994; Podsakoff, Mackenzie, dan Ahearne, 1997).

Dengan demikian, kondisi keragaman kognitif pada pengurus/manajer koperasi menimbulkan konflik dalam level yang wajar serta tidak mengganggu komunikasi dan kerjasama diantara pengurus/manajer sehingga berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis.

5.3.6. Hubungan antara Faktor Karakteristik Koperasi dengan Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 5.7) ditemukan bahwa faktor karakteristik koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik melalui variabel tingkat pertumbuhan SHU dan variabel jumlah karyawan. Kedua variabel tersebut masing-masing mewakili kinerja koperasi dan besar koperasi.

Pengaruh positif dari kinerja koperasi terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik sejalan dengan hasil penelitian Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998), namun demikian bila dilihat dari jenis variabelnya justru bertentangan. Dalam penelitian ini variabel pertumbuhan SHU yang berpengaruh positif sedangkan variabel ROA tidak berpengaruh, sedangkan hasil penelitian Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998) menunjukkan sebaliknya yaitu variabel ROA yang berpengaruh positif dan variabel pertumbuhan laba tidak berpengaruh. Hal tersebut mungkin diakibatkan adanya perbedaan cara pandang terhadap kinerja, mengingat perusahaan berbentuk koperasi umumnya dalam skala usaha kecil, sehingga lebih melihat sisi pertumbuhan pada saat akan mengalokasikan dana untuk membuat keputusan strategik. Sedangkan penelitian di luar negeri dilakukan pada perusahaan besar yang lebih melihat aspek kemampuan menghasilkan laba pada saat akan mengalokasikan dana untuk membuat keputusan strategik.

Pengaruh besar perusahaan dilihat dari variabel jumlah karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, sejalan dengan hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick

(1998) serta hasil penelitian Papadakis, Lioukas, dan Chambers (1998), karena semakin besar perusahaan menyebabkan semakin kompleks permasalahan yang harus dihadapi sehingga memerlukan keputusan yang makin komprehensif.

Namun demikian, dengan mencoba mengukur besar perusahaan dengan variabel jumlah anggota koperasi serta variabel jumlah unit usaha, menyebabkan besar perusahaan tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa besar perusahaan pada koperasi yang berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik sama dengan perusahaan dengan jenis badan usaha lainnya, yaitu harus dilihat dari jumlah karyawan.

5.3.7. Hubungan antara Faktor Kondisi Eksternal dengan Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 5.7) menunjukkan bahwa faktor kondisi eksternal berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik, yaitu dilihat dari variabel turbulensi yang berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hipotesis ketigabelas yang diajukan, yaitu turbulensi berpengaruh negatif dengan dasar hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998).

Pengaruh positif dari turbulensi lingkungan terhadap tingkat komprehensivitas sejalan dengan penelitian Goll dan Rasheed (1997) dan dapat diterangkan dengan pendekatan teori yang dikemukakan Iaquinto dan Fredrickson (1997) bahwa kondisi lingkungan perusahaan yang tidak stabil

(tingkat turbulensi tinggi) menyebabkan top manajemen mencapai tingkat persetujuan dalam proses pengambilan keputusan startegik yang lebih tinggi dibanding dalam lingkungan yang stabil (tingkat turbulensi rendah). Adanya tingkat pencapaian persetujuan yang tinggi, memungkinkan proses pengambilan keputusan startegik dilakukan dengan lebih komprehensif.

5.4. Diskusi atas Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keragaman kognitif pengurus/manajer koperasi, turbulensi lingkungan, pertumbuhan SHU, serta jumlah karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi. Temuan tersebut menarik untuk dikaji karena mengindikasikan adanya profesionalisme dalam pelaksanaan manajemen oleh koperasi. Pernyataan tersebut didukung dengan alasan sebagai berikut :

- a. Keragaman kognitif pengurus/manajer koperasi akan membuka peluang terjadinya konflik dalam proses pengambilan keputusan strategik. Pengaruh positif dari variabel keragaman kognitif terhadap tingkat komprehensivitas menunjukkan bahwa konflik yang timbul dapat dikelola dengan baik sehingga mampu dimanfaatkan untuk menghasilkan hal yang positif, yakni meningkatkan tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Disisi lain lingkungan eksternal yang tidak stabil telah mampu diantisipasi dengan rasional, yakni dengan meningkatkan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Kemampuan koperasi dalam mengelola konflik serta ketepatan pilihan

koperasi dengan meningkatkan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan **strategik** pada kondisi lingkungan yang turbulen, menunjukkan profesionalisme dalam pelaksanaan manajemennya.

- b. Kecenderungan meningkatnya komprehensivitas proses pengambilan keputusan **strategik** pada koperasi dengan kinerja membaik serta pada koperasi yang besar (pertumbuhan SHU dan jumlah karyawan berpengaruh positif pada tingkat komprehensivitas), menunjukkan profesionalisme dalam pengelolaan koperasi. Pada saat kinerja membaik, koperasi menyediakan dana yang lebih banyak untuk membuat keputusan **strategik**. Pada koperasi yang besar, kompleksitas permasalahan akan semakin besar, dan hal tersebut diantisipasi dengan meningkatkan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan **strategiknya**.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa jumlah anggota koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan **strategik**, merupakan fenomena menarik lainnya yang memerlukan kajian lebih mendalam. Orientasi koperasi yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan anggota dan untuk mensejahterakan anggota (Sumual, 1998) serta penempatan anggota sebagai salah satu pihak (tripartite) dalam manajemen koperasi (Sukamdiyo, 1996), memposisikan anggota sebagai salah satu unsur yang penting pada perusahaan berbentuk koperasi. Namun demikian, mengapa jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan **strategik** ?

Skenario jawaban yang mungkin dapat digunakan untuk menerangkan

fenomena tersebut yaitu didekati dengan mengemukakan dua buah asumsi. Asumsi pertama "jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap tingkat keragaman kognitif anggota", dan asumsi kedua "tingkat keragaman kognitif anggota yang berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas".

Asumsi pertama dikemukakan berdasarkan kriteria koperasi yang dikemukakan oleh Hanel tahun 1985 dan disitir oleh Sukamdiyo (1996) yaitu kelompok koperasi adalah kelompok individu yang sekurang-kurangnya mempunyai kepentingan yang sama (tujuan yang sama). Dengan demikian pada dasarnya anggota koperasi mempunyai tingkat keragaman kognitif yang rendah (tidak beragam), terutama dalam hal keragaman keinginan/ preference. Kondisi tersebut menguatkan dukungan untuk mengasumsikan bahwa jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap tingkat keragaman kognitif anggota.

Asumsi kedua dikemukakan dengan menganggap bahwa kondisi keragaman pada anggota koperasi, sama halnya dengan kondisi keragaman pengurus/manajer yaitu berdasarkan penelitian ini hanya keragaman kognitif yang berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas.

Apabila kedua asumsi di atas benar, maka dapat dimengerti kenapa jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Untuk membuktikan kebenaran asumsi-asumsi tersebut, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan di satu Daerah Tingkat II, dimana perbandingan populasi antara jenis koperasi pedesaan dan koperasi perkotaan

sangat mencolok yaitu hanya ada 15 koperasi pedesaan dan ada 148 koperasi perkotaan. Perbandingan dalam koperasi perkotaan juga didominasi oleh jenis koperasi KPN yaitu mencapai 64,19% dari populasi koperasi perkotaan.

Kondisi tersebut menyebabkan peneliti melakukan pengukuran jumlah anggota serta jumlah unit usaha dengan skala interval, dimana dalam interval tertinggi (interval 5) tidak memiliki jarak yang sama dengan interval lainnya (lebih tinggi). Pengukuran tersebut mungkin bisa mengakibatkan kurang akuratan hasil penelitian.

Pada awalnya peneliti menentukan bahwa yang bertindak sebagai top manajer dalam koperasi adalah ketua koperasi yaitu berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, tanpa melakukan pengkajian terlebih dahulu. Banyak pihak yang menyatakan bahwa pada kenyataannya yang bertindak sebagai top manajer dalam koperasi adalah manajer koperasi. Kedua pendapat tersebut memang memiliki argumen yang masuk akal, namun masih perlu pembuktian dengan penelitian lebih lanjut.

Dalam penelitian ini, dipilih ketua koperasi sebagai responden dan dianggap sebagai yang bertindak sebagai top manajer dalam perusahaan berbentuk koperasi. Penentuan tersebut dilakukan mengingat mayoritas responden tidak memiliki manajer dalam struktur organisasinya, sehingga untuk keseragaman diambil jabatan yang pasti dimiliki oleh seluruh koperasi yaitu ketua koperasi.

5.6. Implikasi Riset Lebih lanjut

Walaupun penelitian ini telah bisa menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan, namun hasil penelitian ini belum mampu menjawab semua permasalahan yang berkaitan dengan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi dengan tuntas, masih ada hal-hal yang perlu diteliti lebih lanjut, diantaranya.

- a. Perlu dilakukan penelitian dengan menambah luas daerah penelitian dan mengambil jenis koperasi yang spesifik, misalnya mengambil populasi koperasi pedesaan atau koperasi perkotaan di Daerah Tingkat I. Pengkhususan jenis koperasi dan perluasan daerah penelitian perlu dilakukan mengingat adanya kesulitan mendapatkan distribusi normal dalam populasi bila hanya menggunakan populasi dalam satu Daerah Tingkat II, karena adanya perbedaan jumlah koperasi, jumlah anggota, jumlah unit usaha, asset, dan volume usaha yang cukup mencolok antara koperasi pedesaan dengan koperasi perkotaan.
- b. Perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang diturunkan dari gambaran kognitif ketua koperasi maupun gambaran keragaman kognitif anggota koperasi, untuk melihat pengaruhnya terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Gambaran kognitif ketua koperasi misalnya gaya kepemimpinan, leadership, keagresipan, dll. Sedangkan keragaman kognitif anggota koperasi dapat dilihat dari keragaman keinginan serta keragaman dalam penentuan tujuan.
- c. Perlu dilakukan penelitian yang mendalam tentang jabatan apa yang lebih

tepat untuk disejajarkan sebagai top manajer pada perusahaan berbentuk koperasi, apakah ketua koperasi atau manajer koperasi. Oleh karena itu penelitian dengan menggunakan variabel karakteristik kognitif manajer koperasi dapat dikombinasikan dengan penelitian yang menggunakan variabel karakteristik kognitif ketua koperasi. Namun demikian mengingat tidak seluruh koperasi memiliki manajer dalam struktur organisasinya, kiranya hal ini hanya dapat diterapkan pada jenis koperasi pedesaan (KUD).

- d. Pemilihan metode pengumpulan data dengan survey surat direkomendasikan untuk digunakan dalam penelitian yang sejenis, hal ini didukung dengan hal-hal berikut : (1) Hasil uji validitas dan uji reabilitas data penelitian menunjukkan angka cukup baik (dapat diterima), (2) Tingkat pengembalian survey surat melebihi 50% termasuk baik, jauh melebihi katagori memuaskan, dan (3) Hasil uji bias akibat kekosongan data karena responden tidak mengembalikan kuisisioner, menunjukkan tidak ada bias data akibat hal tersebut.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Secara keseluruhan, perbandingan antara koperasi yang melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara komprehensif dan koperasi yang melaksanakannya dengan cara tidak komprehensif hampir berimbang, yaitu masing-masing 51,8% dan 48,2%. Namun demikian apabila dianalisis perjenis koperasi, menunjukkan bahwa untuk jenis koperasi "KUD", "KOPKAR" dan "koperasi lainnya", proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan cara komprehensif. Hal sebaliknya terjadi pada jenis koperasi "KPN", dimana proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan cara tidak komprehensif.
- b. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat komprehensivitas dengan jenis-jenis koperasi. Namun demikian data di Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik yang dilakukan oleh KUD lebih tinggi dibanding tingkat komprehensivitas yang dilakukan oleh KPN.
- c. Tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi dipengaruhi oleh faktor keragaman

pengurus/manajer, faktor karakteristik koperasi dan faktor kondisi lingkungan. Faktor karakteristik ketua koperasi yang berupa variabel-variabel demografik, tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

- d. Faktor keragaman pengurus/manajer koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, yaitu melalui variabel keragaman kognitif. Keragaman kognitif diantara pengurus/manajer koperasi, cenderung meningkatkan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.
- e. Faktor karakteristik koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, yaitu melalui variabel pertumbuhan SHU dan jumlah karyawan. Koperasi dengan kinerja membaik (pertumbuhan SHU tinggi) dan koperasi yang besar (jumlah karyawan banyak) cenderung melaksanakan pengambilan keputusan strategik dengan cara lebih komprehensif.
- f. Faktor kondisi lingkungan yang ditunjukkan dengan variabel turbulensi, berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Pada kondisi lingkungan yang tidak stabil, koperasi cenderung melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik yang lebih komprehensif dibanding pada saat kondisi lingkungan stabil.
- g. Keragaman kognitif diantara pengurus/manajer koperasi, tingkat pertumbuhan SHU, jumlah karyawan, dan tingkat turbulensi lingkungan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan

keputusan strategik. Sedangkan alokasi waktu, umur, pendidikan, serta masa jabatan ketua koperasi, keragaman demografik diantara pengurus/manajer koperasi, return on assets yang dicapai, jumlah anggota, dan jumlah unit usaha yang dimiliki koperasi, tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas.

6.2. Saran

Meskipun validitas penelitian tidak diragukan, namun hasil-hasil yang ditemukan masih prematur dan perlu dilakukan pengujian empirik lebih lanjut. Berdasarkan keterbatasan tersebut, saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

- a. Dalam rangka mencapai kinerja perusahaan yang memuaskan, maka proses pengambilan keputusan srategik harus dilakukan dengan cara komprehensif. Upaya untuk mengkondisikan koperasi agar melakukan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara komprehensif dapat ditempuh antara lain dengan cara membentuk pengurus dengan kognitif yang beragam. Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa keragaman kognitif pengurus koperasi berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas, tetapi penelitian lain menemukan hasil yang sebaliknya. Oleh karena itu dalam penerapannya perlu diwaspadai kemungkinan yang justru berakibat negatif.
- b. Departemen Koperasi Kabupaten Semarang perlu memberikan pengertian tentang keuntungan melaksanakan proses pengambilan keputusan stategik dengan cara komprehensif terhadap pengurus koperasi pegawai negeri yang ada wilayahnya. Hal ini didukung dengan temuan hasil penelitian yang

menunjukkan bahwa KPN melakukan proses pengambilan keputusan strategik dengan tingkat komprehensivitas lebih rendah dibanding KUD.

- c. Penelitian lebih lanjut untuk menganalisis tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan startegik pada perusahaan berbentuk koperasi perlu dilakukan untuk bukti empirik atas kebenaran hasil penelitian ini. Untuk penelitian lebih lanjut sebaiknya dikembangkan dengan mengambil populasi koperasi di daerah lain atau mengambil populasi jenis koperasi tertentu dengan daerah yang lebih luas, memasukan variabel kognitif dalam faktor karakteristik ketua koperasi, serta melihat faktor karakteristik manajer koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah, 1998, *Jawa Tengah Dalam Angka Tahun 1997*, BPS Propinsi Jateng, Hal. 377 – 381.
- Badan Pengkajian Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro dan Kanwil Koperasi dan PKM Propinsi Jawa Tengah, 1998, *Laporan Akhir Action Riset Pengembangan Jaringan Usaha di KUD Jatinom, Klaten dan KUD Setya Budhi, Brebes*, BPMA FE Undip.
- Bahri Nurdin, 1998, "Upaya Penyempurnaan (Reformasi) Lembaga Ekonomi Koperasi dalam Memasuki Era Ekonomi Pasar", *Usahawan* No. 07 TH XXVII bulan Juli, Hal. 11 – 17.
- Bantel, K.A. and S.E. Jackson, 1989, "Top Management and Inovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference?", *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 10. Hal. 107 – 124.
- Barker III, V.L. and I.M. Duhaime, 1997, "Strategic Change in The Turnaround Process : Theory and Empirical Evidence", *Strategic Management Journal*, Vol. 18. Hal. 13 – 18.
- Baron, R.A. and J. Greenberg, 1990, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*, 3rd Edition, Allyn and Bacon. Hal. 443 – 480.
- Boeker, W., 1997, "Strategic Change : The Influence of anagerial Characteristics and Organizational Growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 40. Hal. 152 – 170.
- Buntaran Sanusi, 1981, "Perkembangan KUD dan Permasalahannya ; Gambaran dari Subsistem Ekonomi Pribumi di Pulau Jawa", *Prisma*, No. 4, LP3ES, Jakarta.
- Camillus, J., 1997, "Shifting The Strategic Management Paradigm", *European Management Journal*, Vol. 17. Hal. 1 – 7.
- Chen, M.J., and D.C. Hambrick, 1995, "Speed, Stealth, and Selective Attack : How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 38. Hal. 453 – 482.

- Cooke, R.A. and J.L. Szumal, 1994, "The Impact of Group Interaction Styles on Problem Solving Effectiveness", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30, No. 4, Hal. 415 – 437.
- Cooper, D.R. and C.W. Emory, 1995, *Business Research Methods*, 5th Edition, Richard D. Irwin, Inc.
- David, F.R., 1997, *Strategic Management*, 6th Edition, Prentice-Hall International.
- Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah, 1998, *Skim Kredit Program Untuk Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah*, Brosur, Ditjen Fasilitas Pembiayaan dan Simpan Pinjam, Jakarta.
- Dess, G.G. and A. Miller, 1993, *Strategic Management*, International Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Dri Arbaningsih S., 1998, *Masyarakat Ekonomi Mandiri Sebuah Alternatif dalam Krisis*, Yayasan Fedia, Jakarta. Hal. 18 – 34.
- Edilius dan Sudarsono, 1996, *Koperasi dalam Teori dan Praktik*, Cetakan Kedua, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Eisenhardt, K.M. and M.J. Zbaracki, 1992, "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 13. Hal. 17 – 37.
- _____, J.L. Kahwajy, dan L.J. Bourgeois III, 1997, "Conflict and Strategic Choice : How Top Management Teams Disagree", *California Management Review*, Vol. 39. Hal. 42 – 62.
- Fahmi Mu'thi, 1998, "Strategic Planning Masih Perlu ?", *Manajemen*, No. 121, Edisi Bulan September. Hal. 3.
- Felix Jebarus, 1998, "Memberdayakan Sektor Usaha Kecil", *Usahawan*, No. 07 Tahun XXVII bulan Juli. Hal. 3.
- Flavel, R. and J. Williams, 1996, *Strategic Management a Practical Approach*, 5th Edition, Prentice-Hall Australia, Pty. Ltd.
- Fredrickson, J.W. and T.R. Mitchel, 1984, "Strategic Decision Processes : Comprehensiveness and Performance in an Industry With an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27. Hal. 399 – 423.

- _____, 1985, "Effect of Decision Motive and Organizational Performance Level on Startegic Decision Processes", *Academy of Management Journal*, Vol. 28. Hal. 821 – 843.
- Gay, L.R. and P.L. Diehl, 1996, *Research Methods for Business and Management*, Prentice Hall Simon and Schuster (Asia) Pte Ltd. Singapore. Hal. 125 – 200.
- Goll, I. and A.M.A. Rasheed, 1997, "Rational Decision-Making and Firm Performance : The Moderating Role of Environment", *Strategic Management Journal*, Vol. 18. Hal. 583 – 591.
- Gunawan Sumodiningrat, 1994, *Ekonometrika Pengantar*, Edisi Pertama, BPFE – Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, 1998, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Edisi ke-8, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hague, P., 1993, *Questionare Design*, Kogan Page Limited.
- Hellriegel, D. and J.W. Slocum, 1979, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, West Publishing Company. Hal. 503 – 534.
- Hetifah Syaifudin, 1996, "Analisis Kebijakan Pengembangan Ekonomi Rakyat", *Prosiding Dialog Nasional dan Lokakarya Pengembangan Ekonomi Rakyat dalam Era Globalisasi; Masalah, Peluang, dan Strategi Praktis*, Yayasan Akatiga dan Yapika.
- Hitt, M.A., M.T. Dacin, B.B. Tyler, and D. Park, 1997, "Understanding The Differences In Korean and US Executives' Strategic Orientations", *Strategic Management Journal*, Vol. 18. Hal. 159 – 167.
- Hofstede, G., 1997, "The Business of International Business is Culture", Wortzel, H.V dan Wortzel, L.H., *Strategic Management in the Global Economy*, 3rd Edition, John Willey & Sons Inc., New York. Hal. 483 – 493.
- Hopkins, W.E. and S.A. Hopkins, 1997, "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks : a Casual Examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 18. Hal. 635 – 652.
- Iaquinto, A.L. and J.W. Fredrickson, 1997, "Top Management Team Agreement About The Strategic Decision Process : A Test Of Some Of Its Determinants And Consequences", *Strategic Management Journal*, Vol. 18. Hal. 63 – 75.

- Imam Ghozali, 1995, *The Application of Advanced Management Accounting Does it Improve Company Performance*, Thesis Doctor of Philosophy, University of Wologong.
- Jauch, L.R. and W.F. Glueck, 1988, *Strategic Management and Business Policy*, 3rd Edition McGraw-Hill, Inc. New York.
- Joseph, F.J.R., R.E. Anderson, R.L. Tathan, and W.C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis ; With Readings*, 4th Edition, Prentice Hall, Inc. Hal. 367 – 383.
- Kantor Statistik Kabupaten Semarang, 1998, *Kabupaten Semarang dalam Angka Tahun 1997*, Kantor Statistik BPS Kabupaten Semarang .
- Keck, S.L., 1997, "Top Management Team Structure Differential Effect by Environmental Contest", *Inform Organizational Science*, Vol. 8, No. 2. Hal. 143 – 156.
- Korsgaard, M.A., D.M. Schweiger, and H.J. Sapienza, 1995, "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision Making Teams : The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, Vol. 38. Hal. 60 – 84.
- Kreitner, R. and A. Kinicki, 1995, *Organizational Behavior*, 3rd Edition, Richard D. Irwin, Inc. Hal. 297 – 332.
- Lubatkin, M. and S. Floyd, 1997, "In Search of a European Model of Strategic Management", *European Management Journal*, Vol. 15. Hal. 612 – 624.
- McAllister, D.J., 1995, "Affect- And Cognition – Based Trust as Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38. Hal. 24 – 59.
- Miller, C.C. and L.B. Cardinal, 1994, "Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal*, Vol. 37. Hal. 1649 – 1665.
- _____, L.M. Burke, dan W.H. Glick, 1998, "Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives : Implication For Strategic Decision Process", *Strategic Management Journal*, Vol. 19. Hal. 39 – 58.
- Mintzberg, H., J.B. Quinn, and J. Voyer, 1995, *The Strategic Process*, Colegiate Edition, Prentice-Hall International Inc.
- Ninik Widiyanti and Y.W. Sunindhia, 1992, *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*, Cetakan Kedua, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- O'Reilly, C.A., R.C. Snyder, and J.N. Boothe, 1993, "Executive Team Demography and Organizational Change", in G.P Huber and W.H. Glick Edition, *Organizational Change and Redesign : Ideas and Insight for Improving Performance*, Oxford University Press, New York. Hal. 147 – 175.
- Papadakis, M.P., S. Lioukas, and D. Chambers, 1998, "Strategic Decision-Making Processes : The Role of Management and Context", *Strategic Management Journal*, Vol 19. Hal. 115 –147.
- Pearce II, J.A. and R.B Robinson Jr., 1996, *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie, and M. Ahearne, 1997, "Moderating Effect of Goal Acceptance on The Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82. No. 6. Hal. 974 – 983.
- Prawirokusumo, S., 1998, "Manajemen Koperasi dalam Era Perdagangan Bebas", *Seri Membangun Bangsa, Mengembangkan Strategi Ekonomi*, Cetakan Pertama, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta. Hal. 89 – 106.
- Pramono, 1988, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Efektifitas KUD di Kabupaten Boyolali*, Tesis, Fakultas Pasca Sarjana, UGM, Yogyakarta.
- Rekohadiprodjo, S., 1980, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Buku I, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Riodran, C.M. and L.M. Shore, 1997, "Demographic Diversity and Employee Attitudes : An Emphirical Examination of Relational Demography Within Work Units", *Jornal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3. Ha;. 342 – 358.
- Robins, S.P., 1993, *Organizational Behaviors, Concepts, Controversies, and Application*, 6th Edition, Prentice Hall International Inc. Hal. 363 – 442.
- Robinson, G. and K. Dechant, 1997, "Building a Business Case for Diversity", *Academy of Management Executive*, Vol. 11. Hal. 21 – 31.
- Saifuddin Azwar, 1986, *Seri Pengukuran Psikologi : Reliabilitas dan Validitas, Interpretasi dan Komputasi*, Edisi Pertama, Liberty, Yogyakarta.
- _____, 1988, *Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya*, Edisi Pertama, Liberty, Yogyakarta.

- Schwenk, C.R., 1995, "Strategic Decision Making", *Journal of Management*, Vol. 21. Hal. 471 – 493.
- Sekaran, U., 1992, *Research Methods for Business ; A Skill Building Approach*, 2nd Edition, John Wiley and Sons, Inc.
- Smith, K.G., S.J. Carroll, and S.J. Ashford, 1995, "Intra-and Interorganizational Cooperation : Toward a Research Agenda", *Academy of Management Journal*, Vol. 38. Hal. 7 – 23.
- Sukamdiyo, I., 1996, *Manajemen Koperasi Pasca UU No. 25 Tahun 1992*, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sumual, D.E., 1998, "Ekonomi Politik Perkoperasian Indonesia", *Usahawan*, No. 07 TH XXVII Juli. Hal. 4 – 10.
- Teuku Mirza dan Imbuh Sulistyarini, 1998, "Tinjauan Kebijakan Pembinaan Usaha Kecil oleh BUMN", *Usahawan*, No. 7 Tahun XXVII, Bulan Juli. Hal. 18 – 20.
- Thompson, A.A. and A.J. Strickland, 1995, *Strategic Management, Concept and Cases*, 8th Edition, Irwin.
- Worinacott, R.J. and T.H. Wonnacott, 1985, *Introductory Statistics*, 4th Edition, John Willey & Sons.
- Yin, R.K., 1994, "Case Studi Research : Design and Methods", 2nd Edition, *Applied Sosial Research Methods Series*, Volume 5. SAGE Publication International Educational and Professional Publisher.
- Yosef Umarhadi dan Subur Tjahyono, 1999, "Skema Kredit Itu Hanya Angin Surga", *Kompas*, Edisi Selasa Tanggal 27 April. Hal. 4.
- Zanten, W.V., 1994, *Statistika untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Edisi Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. Hal. 75 – 88.
- Zikmund, W.G. 1997, *Business Research Methods*, 5th Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

Lampiran A. Surat Pengantar Survey Surat

Lampiran : 5 (lima) lembar + 1 (satu) amplop
Perihal : Pemohonan Pengisian Kuisisioner

Semarang, 12 Juli 1999

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Ketua KOPERASI

.....
Di SEMARANG

Dengan hormat,

Melalui surat ini perkenalkan saya, Sepyan Uhyandi mohon bantuan Bapak/Ibu untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian yang tengah saya lakukan dalam rangka menyelesaikan penyusunan tesis di Program Magister Manajemen UNDIP, dengan judul : "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Pembuatan Keputusan Strategik Perusahaan Berbentuk Koperasi". Penelitian ini saya lakukan terhadap beberapa Koperasi Primer terpilih di Kabupaten Semarang dengan ijin penelitian dari BAPPEDA dan Rekomendasi dari Departemen Koperasi & PKM terlampir.

Adapun yang mendorong saya melakukan penelitian ini adalah melihat fenomena semakin meningkatnya perhatian pemerintah untuk membangun ekonomi kerakyatan dimana salah satu basis yang diharapkan dapat menggerakkan kembali roda perekonomian negara kita adalah Koperasi, oleh karena itu diharapkan Koperasi mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang berbadan usaha bukan Koperasi seperti PT, CV, Firma, dll.

Sebagai bagian dari proses pengembangan ilmu manajemen Koperasi di Indonesia, saya akan sangat berterima kasih jika Bapak/Ibu bersedia menjawab pertanyaan-pertanyaan ini (Kuisisioner terlampir) secara serius. Saya hanya akan menyita beberapa menit waktu Bapak/Ibu, karena kuisisioner ini dirancang untuk dapat dijawab secara cepat dan mudah. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, jadi jawab saja apa yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi Koperasi yang Bapak/Ibu pimpin.

Perlu saya jelaskan bahwa nama Bapak/Ibu maupun nama Koperasi yang Bapak/Ibu pimpin tidak akan dicatat dalam tesis, jadi jawabannya adalah mutlak Anonim. Saya juga berharap agar semua kuisisioner yang saya sebarkan semuanya kembali dalam waktu yang tidak terlalu lama. Oleh karena itu saya mohon agar kuisisioner ini dapat segera diisi lalu dimasukkan ke dalam amplop yang telah disediakan dan dikirimkan melalui pos paling lambat tanggal 24 Juli 1999.

Atas bantuan Bapak/Ibu, sebelumnya saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Sepyan Uhyandi
Mahasiswa MM Undip, Npm. C4AO97088, Telpon : (024) 479664

Lampiran B. Kuisiener

CARA MENGISI KUISIONER
 Kuisiener ini terbagi kedalam dua bagian, bagian pertama agar diisi langsung oleh Ketua Koperasi sedangkan bagian kedua dapat diisi oleh Staf.
 Jawaban ditulis dengan cara mengisi atau melingkari kode angka yang sesuai.

PERTANYAAN BAGIAN PERTAMA
 (Diisi langsung oleh Ketua Koperasi)

A. DATA PRIBADI
 Bagian ini menanyakan tentang data pribadi Bapak/Ibu Ketua Koperasi, yang akan membantu kami untuk mengklasifikasikan jawaban.

| | | | |
|------------------------|---|--|---|
| 1. Umur | | 4. Mulai masuk menjadi anggota Koperasi ini, Tahun 19 | |
| Dibawah 30 tahun | 1 | 5. Mulai dipilih menjadi pengurus Koperasi ini, Tahun 19..... | |
| 30 – 39 tahun | 2 | 6. Mulai dipilih dan menjabat Ketua Koperasi ini, Tahun 19..... | |
| 40 – 49 tahun | 3 | 7. Apakah Bapak/Ibu mempunyai pekerjaan lain selain di Koperasi | |
| 50 – 59 tahun | 4 | Ya | 1 |
| 60 tahun atau lebih | 5 | Tidak | 2 |
| 2. Jenis kelamin | | 8. Bila Jawaban No. 7 Ya, berapa persen waktu yang Bapak/Ibu gunakan untuk mengurus Koperasi | |
| Laki-laki | 1 | kurang dari 25% | 1 |
| Perempuan | 2 | 25 – 49% | 2 |
| 3. Pendidikan terakhir | | 50 – 74% | 3 |
| SD | 1 | 75 – 99% | 4 |
| SLTP | 2 | | |
| SLTA | 3 | | |
| D.3/Sarjana Muda | 4 | | |
| S.1. | 5 | | |
| S.2. | 6 | | |
| S.3. | 7 | | |

B. KERAGAMAN PENGURUS/MANAJER
 Menurut pandangan Bapak/Ibu, sejauh mana para pengurus Koperasi yang Bapak/Ibu pimpin (termasuk Manajer) menyetujui atau tidak menyetujui hal-hal berikut ini :

| | | | |
|---|---|--|---|
| 9. Cara-cara yang telah ditempuh dalam upaya memaksimalkan keuntungan Koperasi jangka panjang | | 11. Cara-cara yang ditempuh dalam upaya mempertahankan kelangsungan Koperasi | |
| Semuanya tidak menyetujui | 1 | Semuanya tidak menyetujui | 1 |
| Hanya sedikit yang menyetujui | 2 | Hanya sedikit yang menyetujui | 2 |
| 50% pengurus menyetujui | 3 | 50% pengurus menyetujui | 3 |
| Hanya sedikit yang tidak menyetujui | 4 | Hanya sedikit yang tidak menyetujui | 4 |
| Semuanya menyetujui | 5 | Semuanya menyetujui | 5 |
| 10. Penentuan prioritas-prioritas tujuan Koperasi : | | 12. Pemilihan dan penentuan tujuan-tujuan Koperasi yang paling penting | |
| Semuanya tidak menyetujui | 1 | Semuanya tidak menyetujui | 1 |
| Hanya sedikit yang menyetujui | 2 | Hanya sedikit yang menyetujui | 2 |
| 50% pengurus menyetujui | 3 | 50% pengurus menyetujui | 3 |
| Hanya sedikit yang tidak menyetujui | 4 | Hanya sedikit yang tidak menyetujui | 4 |
| Semuanya menyetujui | 5 | Semuanya menyetujui | 5 |

Lampiran B. (Lanjutan)

C. PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Untuk memanfaatkan peluang serta mengantisipasi ancaman terhadap perusahaan, maka Koperasi harus membuat keputusan baik yang bersifat rutin maupun non rutin. Dalam proses pengambilan keputusan tersebut beberapa perusahaan melakukannya dengan **sangat komprehensif** sedangkan beberapa perusahaan lain **sangat tidak komprehensif**, namun kedua cara pengambilan keputusan tersebut terbukti cukup efektif dalam mengembangkan perusahaan.

Proses pengambilan keputusan strategis pada perusahaan yang **sangat komprehensif** dilakukan dengan cara membentuk suatu kelompok khusus yang terdiri dari beberapa anggota untuk membahas hal tersebut, melakukan analisa yang mendalam, membuat jadwal rutin untuk membahasnya, meminta bantuan konsultan atau pihak lain (ahli) diluar pengurus Koperasi, mengidentifikasi seluruh alternatif-alternatif yang diperlukan, serta menyediakan dana yang cukup/tidak terbatas.

Proses pengambilan keputusan strategis pada perusahaan yang **sangat tidak komprehensif** dilakukan dengan cara sederhana yaitu berdasarkan pengalaman, ide, atau feeling dari satu atau dua orang pengurus saja.

13. Dalam menentukan penyebab utama atas suatu masalah perusahaan, pendekatan yang dilakukan oleh Koperasi Bapak/Ibu adalah :
- | | |
|---------------------------|---|
| Sangat Komprehensif | 1 |
| Komprehensif | 2 |
| Netral | 3 |
| Tidak Komprehensif | 4 |
| Sangat Tidak Komprehensif | 5 |

14. Dalam membuat, mengidentifikasi, serta memutuskan alternatif pemecahan masalah yang penting. Pendekatan yang dilakukan oleh Koperasi Bapak/Ibu adalah :
- | | |
|---------------------------|---|
| Sangat Komprehensif | 1 |
| Komprehensif | 2 |
| Netral | 3 |
| Tidak Komprehensif | 4 |
| Sangat Tidak Komprehensif | 5 |

15. Dalam melakukan evaluasi atas pelaksanaan keputusan yang telah dibuat. Pendekatan yang dilakukan oleh Koperasi Bapak/Ibu adalah :
- | | |
|---------------------------|---|
| Sangat Komprehensif | 1 |
| Komprehensif | 2 |
| Netral | 3 |
| Tidak Komprehensif | 4 |
| Sangat Tidak Komprehensif | 5 |

16. Pengalokasian dana untuk membuat keputusan strategis pada Koperasi Bapak/Ibu :
- | | |
|------------------------------|---|
| Sangat banyak/tidak dibatasi | 1 |
| Banyak | 2 |
| Netral | 3 |
| Sedikit | 4 |
| Sangat sedikit | 5 |

17. Dalam membuat keputusan strategis di Koperasi Bapak/Ibu, apakah menggunakan bantuan tenaga ahli/konsultan dari luar pengurus/karyawan :
- | | |
|--------------|---|
| Selalu | 1 |
| Sering | 2 |
| Netral | 3 |
| Jarang | 4 |
| Tidak pernah | 5 |

18. Dalam membahas suatu keputusan strategis di Koperasi Bapak/Ibu, apakah dibentuk suatu kelompok khusus yang terdiri dari beberapa anggota.
- | | |
|--------------|---|
| Selalu | 1 |
| Sering | 2 |
| Netral | 3 |
| Jarang | 4 |
| Tidak pernah | 5 |

Lampiran B. (Lanjutan)

| D. LINGKUNGAN USAHA | |
|---|---|
| Seberapa jauh Bapak/Ibu setuju atau tidak setuju dengan pernyataan berikut ini : | |
| 19. Produk/jasa yang dihasilkan Koperasi Bapak/Ibu, jarang sekali mengalami perubahan | |
| Sangat setuju | 1 |
| Setuju | 2 |
| Netral | 3 |
| Tidak setuju | 4 |
| Sangat tidak setuju | 5 |
| 20. Dalam bersaing merebut pasar, Koperasi Bapak/Ibu jarang memerlukan perubahan praktek-praktek pemasaran | |
| Sangat setuju | 1 |
| Setuju | 2 |
| Netral | 3 |
| Tidak setuju | 4 |
| Sangat tidak setuju | 5 |
| 21. Dalam bidang produk/jasa yang dilayani Koperasi Bapak/Ibu, pilihan dan permintaan konsumen sangat mudah diramalkan | |
| Sangat setuju | 1 |
| Setuju | 2 |
| Netral | 3 |
| Tidak setuju | 4 |
| Sangat tidak setuju | 5 |
| 22. Persahaan/Koperasi Bapak/Ibu harus sering mengubah cara pelayanan atau cara produksi agar dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk memenuhi keinginan konsumen | |
| Sangat setuju | 1 |
| Setuju | 2 |
| Netral | 3 |
| Tidak setuju | 4 |
| Sangat tidak setuju | 5 |

PERTANYAAN BAGIAN KEDUA

(boleh diisi oleh Staf)

E. KARAKTERISTIK KOPERASI

| | | | |
|--|---|--|-------|
| 23. Jenis Koperasi | | 28. Jumlah SHU Koperasi (dalam jutaan) | |
| Koperasi Unit Desa | 1 | a. Tahun 1995 ; Rp. | |
| Koperasi Pegawai Negeri | 2 | b. Tahun 1996 : Rp. | |
| Koperasi Karyawan | 3 | c. Tahun 1997 : Rp. | |
| Lainnya..... | 4 | 29. Jumlah Unit Usaha : | |
| 24. Koperasi didirikan tahun 19..... | | Satu unit usaha | 1 |
| 25. Jumlah Anggota Koperasi | | Dua unit usaha | 2 |
| a. Tahun 1995 : Anggota | | Tiga unit usaha | 3 |
| b. Tahun 1996 : Anggota | | Empat unit usaha | 4 |
| c. Tahun 1997 : Anggota | | Lebih dari empat unit usaha | |
| 26. Jumlah Asset Koperasi (dalam jutaan) | | 30. Jumlah karyawan termasuk pengurus Koperasi saat iniorang | |
| a. Tahun 1995 : Rp. | | 31. Pendidikan Formal Pengurus Koperasi | |
| b. Tahun 1996 : Rp. | | Lebih dari 74% di atas SLA | 1 |
| c. Tahun 1997 : Rp. | | 50 - 74% di atas SLA | 2 |
| 27. Jumlah Omset Koperasi (dalam jutaan) | | 26 - 49% di atas SLA | 3 |
| a. Tahun 1995 ; Rp. | | Kurang dari 26% di atas SLA | 4 |
| b. Tahun 1996 : Rp. | | | |
| c. Tahun 1997 : Rp. | | | |

ATAS PARTISIPASINYA SAYA MENGUCAPKAN TERIMA KASIH