

DISERTASI

**ANALISIS TINGKAT KEEFEKTIFAN KOPERASI DI PROPINSI BALI
DARI ASPEK ELEMEN MANAJEMEN STRATEGI DAN ASPEK
RASIO KEUANGAN UNTUK MERUMUSKAN STRATEGI
PENGEMBANGAN KOPERASI YANG EFEKTIF
DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI**



PUTU SANJAYA

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2000**

**ANALISIS TINGKAT KEEFEKTIFAN KOPERASI DI PROPINSI BALI
DARI ASPEK ELEMEN MANAJEMEN STRATEGI DAN ASPEK
RASIO KEUANGAN UNTUK MERUMUSKAN STRATEGI
PENGEMBANGAN KOPERASI YANG EFEKTIF
DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI**

DISERTASI

Untuk memperoleh Gelar Doktor
dalam Ilmu Ekonomi
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
dan telah dipertahankan di hadapan
Dewan Ujian Doktor Terbuka
pada hari Kamis
Tanggal 2 Maret 2000
Pukul 10.00 WIB.

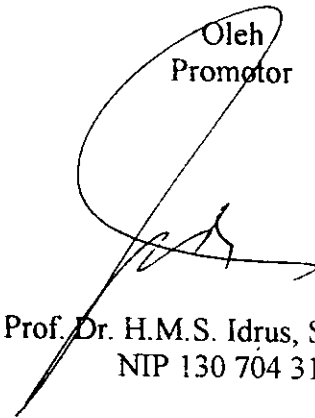
Oleh :

**PUTU SANJAYA
NIM. 099411645 D**

Lembar Pengesahan

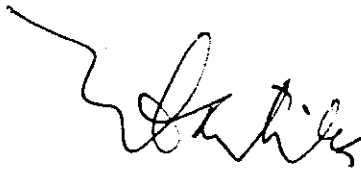
DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 18 JULI 2000

Oleh
Promotor



Prof. Dr. H.M.S. Idrus, S.E., M.Ec.
NIP 130 704 318

Kopromotor



Dr. IBM. Santika, S.E
NIP 130 531 808

Telah diuji pada Ujian Tahap I (Tertutup)
Tanggal 21 Januari 2000

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof. Dr. H. Umar Nimran, M.A.
Anggota : 1. Prof. Dr. H. MS. Idrus, S.E., M.Ec.
2. Prof. Dr. H. Moch. Ichsan, S.E.
3. Dr. I.B.M. Santika, S.E.
4. Dr. H. Imam Syakir, S.E.
5. Dr. H. Sarmanu, drh., M.S.
6. Dr. Arsono Laksmono, Drs.Ec, Ak.

Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor : 673/J03/PP/2000
Tanggal 31 Januari 2000

Untuk kita remungkan dan kita sadari:

*Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang
Senantiasa memberikan yang terbaik kepada kita
Namun yang perlu kita sadari, bahwa yang terbaik itu
Tidak selalu menyenangkan pada saat kita menerimanya*

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penyusunan disertasi ini dan tugas-tugas akademik lainnya selama mengikuti program pendidikan doktor di Universitas Airlangga Surabaya dapat diselesaikan.

Banyak pihak yang telah membantu, sejak mulai proses perkuliahan sampai dengan penulisan disertasi ini. Oleh karena itu dari lubuk hati yang paling dalam disampaikan penghargaan, rasa hormat, dan terima kasih kepada:

1. Pemerintah Republik Indonesia c.q Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan program Doktor di Program Pascasarjana (S₃) Universitas Airlangga.
2. Rektor Universitas Airlangga, Prof. H. Soedarto, dr, DTM&H., Ph.D., dan mantan Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Bambang Rahino Setokoesoemo, dr., yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Soedijono Tirtowidardjo, dr, beserta seluruh staf, yang telah memberikan fasilitas, pelayanan, dan dorongan selama masa pendidikan.
4. Prof. Dr. H. Harsono, S.E., yang telah almarhum, selaku Promotor, yang dalam kesibukan beliau menjabat Inspektur Jenderal Depdikbud masih berkenan memberikan bimbingan, arahan dan dorongan selama proses penyusunan disertasi ini.
5. Prof. Dr. H.M.S. Idrus, S.E., M.Ec., selaku Promotor pengganti, yang sejak awal proses penelitian memberikan inspirasi, dorongan semangat, dan bimbingan secara terus menerus, sehingga proses penelitian dan penulisan disertasi ini dapat terus berlanjut dan diselesaikan.

6. Dr. IBM Santika, S.E., selaku Ko-Promotor yang tiada henti-hentinya mengingatkan, memberikan semangat, arahan dan bimbingan sejak awal proses penelitian sampai dengan penyelesaian penulisan disertasi ini.
7. Prof. Armijn Rangkuti, S.E., selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjan Universitas Airlangga, yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan dorongan selama menempuh studi.
8. Para dosen, penilai, dan penguji pada Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yakni: Prof. Dr. H. Soeroso Imam Zadjudi, S.E., Prof. Miendrowo Prawirodjoemeno, S.E., Prof. Budiman Christiananta, Drs. Ec., MA., Ph.D., Prof. V. Henky Supit, S.E., Ak., Prof. Dr. J.H Glinka., Prof. Soetandyo Wignyosubroto, MPA, Prof. Abdoel Gani, SH, MS, Prof. Dr. H. Harsono, S.E., Prof. Dr. H.M.S. Idrus, S.E., M.Ec., Prof. H. Umar Nimran, MA, Prof. Dr. H. Moch. Ichsan, S.E., Dr. I.B.M. Santika, S.E., Dr. H. Imam Syakir, S.E., Dr. Arsono Laksana, S.E., Ak., Dr. H. Sarmanu, drh., MS., Dr. Wenny L. Soebandi, Dr. Widodo J. P., MS., MPH., Dr. M. Zainuddin, Apt, Dr. Armanu Thoyib, MA., beserta dosen, penilai, dan penguji Program Pascasarjana Universitas Airlangga lainnya, yang telah memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan, sebagai dasar dalam proses penelitian, dan penulisan, serta perbaikan disertasi ini.
9. Prof. Dr. I Gusti Ngurah Gorda, MS., selaku Rektor Universitas Pendidikan Nasional Denpasar, dan selaku pribadi pengganti Ayahnda, yang telah banyak membantu, memberikan kesempatan, dan bantuan finansial untuk biaya perkuliahan, biaya hidup, biaya penelitian, serta biaya penyusunan disertasi ini.
10. I Gusti Bagus Puspanegara, SH, selaku Kepala Kantor Wilayah Departemen Koperasi, dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah Propinsi Bali, beserta staf, yang telah membantu sepenuhnya dalam pengumpulan data dari koperasi sampel.
11. Dr. Moeljadi P, S.E., MS, beserta keluarga, Drs. Gunadi, MS., Drs. Mudjijanto, MS, Aang Afandi, S.E., Zulfatan Faizin yang telah memberikan dukungan dan bantuan sepenuh hati, selama konsentrasi penyusunan disertasi ini.

12. Sejawat seperjuangan, peserta Program Studi Ilmu Ekonomi Program Strata Tiga Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang telah memberikan semangat dan kerja sama untuk penyelesaian studi.
13. Ayahnda almarhum di alam sana, dan Ibunda tercinta, yang tidak henti-hentinya membimbing, mendidik dan mendoakan kesuksesan putra-putrinya.
14. Melati, istri tercinta, yang dengan segala pengorbanan dan kesabarannya telah dapat menumbuhkan semangat juang, serta untuk ketiga anak tersayang ; Kusuma Edhie, Kusuma Jaya, dan Kusuma Hendra, yang telah memberi pengertian selama ayahnya sedang belajar.
15. Segenap keluarga dan kerabat, yang telah memberikan dorongan dan semangat, pengertian, serta doa restu, sehingga studi dan penulisan disertasi ini dapat terselesaikan.
16. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian studi dan penulisan disertasi ini, yang namanya tidak disebutkan satu persatu, terutama para responden yang telah bersedia berpartisipasi di dalam penelitian ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan pahala yang terbaik atas semua amal dan kebajikan yang telah diberikan, serta melimpahkan berkat dan rahmat-Nya sehingga disertasi ini dapat memberikan sumbangan bagi kemajuan koperasi dan perkembangan ilmu pengetahuan, untuk kesejahteraan umat manusia.

RINGKASAN

Pengembangan koperasi di Indonesia merupakan amanat Undang-Undang Dasar 1945, sehingga untuk mewujudkan koperasi sebagai soko guru perekonomian Indonesia adalah tanggung jawab pemerintah beserta seluruh rakyat Indonesia. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memajukan koperasi, namun hasilnya belum memenuhi harapan. Jika dikaitkan dengan AFTA tahun 2003, dan APEC tahun 2010-2020 yang menandai era perdagangan bebas di era globalisasi, timbul pertanyaan, apakah koperasi akan mampu hidup dan berkembang? Untuk menjawab tantangan tersebut perlu dirumuskan "Strategi Pengembangan Koperasi yang Efektif dalam Menghadapi Era Globalisasi" dengan terlebih dahulu menganalisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dan aspek rasio keuangan, untuk membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi dan rasio-rasio keuangan secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi.

Penelitian ini mempunyai tujuan mengungkapkan empat hal. **Pertama**, membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi. **Kedua**, mengetahui kombinasi terbaik elemen-elemen manajemen strategi yang menjadi *key success factor* penentu tingkat keefektifan suatu koperasi. **Ketiga**, membuktikan bahwa rasio-rasio keuangan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi. **Keempat**, mengetahui kombinasi terbaik rasio-rasio keuangan yang menjadi indikator kunci untuk menjelaskan tingkat keefektifan koperasi. Keempat hal tersebut di atas, digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi.

Lokasi penelitian adalah di Propinsi Bali. Sampel koperasi diambil dengan teknik *stratified random sampling*. Jumlahnya adalah 60 koperasi, 30 dari strata koperasi yang efektif, dan 30 dari strata koperasi yang kurang efektif. Dengan teknik *purposive sampling*, dari masing-masing koperasi diambil sampel pengurus, pengawas, dan pengelola sebanyak 3 orang sehingga jumlahnya adalah 180 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, wawancara langsung, dan studi dokumentasi. Data diolah dengan teknik *weighted average index* dan *direct scoring*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis diskriminan, dan analisis proses manajemen strategi.

Hasil yang dapat dikemukakan dari penelitian ini adalah:

1. Keempat belas elemen manajemen strategi secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi. Elemen-elemen manajemen strategi tersebut adalah: kejelasan visi, penetapan misi, penetapan tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional & divisional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi.
2. Kombinasi terbaik elemen-elemen manajemen strategi yang menjadi *key success factor* penentu tingkat keefektifan koperasi adalah: kejelasan visi, penetapan tujuan yang jelas, serta kekuatan dan kelemahan internal.

3. Rasio-rasio keuangan secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi. Rasio-rasio keuangan tersebut adalah: *current ratio*, *working capital ratio*, *debt ratio*, *sales turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, dan *return on equity*.
4. Kombinasi terbaik rasio-rasio keuangan yang menjadi indikator kunci untuk menjelaskan tingkat keefektifan koperasi adalah: *inventory turnover* dan *working capital ratio*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, dan besarnya jumlah seluruh anggota koperasi sebagai potensi sumber daya pasar yang akan dijadikan keunggulan bersaing internal, atau kompetensi inti koperasi, maka strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi adalah strategi *customer intimacy* atau kedekatan pelanggan, dengan fokus implementasi *market empowerment* atau pemberdayaan pasar, yang berarti juga pemberdayaan anggota koperasi.

Implikasi hasil penelitian terhadap pengembangan koperasi dalam menghadapi era globalisasi adalah:

1. Merumuskan visi yang jelas dan bermakna bagi orang-orang yang terlibat dalam pengembangan koperasi, agar visi itu diyakini bersama secara mendalam. Visi tersebut perlu disosialisasikan kepada segenap anggota dan berbagai pihak yang terkait, sebagai salah satu upaya *market empowerment*.
2. Misi koperasi yang dirumuskan dalam prinsip-prinsip koperasi, diperkuat dengan visi yang jelas, perlu disosialisasikan kepada segenap anggota dan masyarakat luas yang diharapkan menjadi anggota, agar memberikan makna yang mendalam sehingga diyakini dan berusaha diwujudkan secara bersama dengan penuh kesungguhan hati.
3. Koperasi perlu menetapkan tujuan yang terfokus dengan jelas, dan bermakna agar mampu menginspirasi kreativitas dan membangkitkan semangat untuk mewujudkannya. Menjadikan setiap koperasi efektif, dengan kriteria rasio-rasio keuangan yang telah terbukti melalui hasil penelitian, hendaknya menjadi tujuan pengembangan koperasi di masa yang akan datang, sebab melalui koperasi yang efektif visi & misi koperasi dapat terwujud.
4. Jumlah seluruh anggota koperasi yang besar, sebagai potensi sumber daya pasar, perlu disatukan dan dikembangkan menjadi kekuatan bersaing internal atau kompetensi inti koperasi.
5. Gerakan koperasi perlu berjuang secara lebih “ngotot” agar peran pemerintah untuk memajukan dan mengembangkan koperasi sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945, diwujudkan secara lebih kongkrit. Pemerintah perlu lebih membuka peluang dan memberikan dukungan penguasaan sumber-sumber daya yang dibutuhkan oleh koperasi untuk meningkatkan daya saingnya.
6. Koperasi perlu mengembangkan pemimpin yang mampu menjadi pemimpin dari para pemimpin, agar dapat menyatukan sumber daya pasar sebagai kompetensi inti koperasi, dan menjalankan strategi kedekatan pelanggan. Pemimpin koperasi hendaknya memiliki sifat-sifat kepemimpinan untuk organisasi masa depan, dan

pemimpin yang bersedia membalik piramida organisasi untuk mewujudkan suatu visi.

7. *Market empowerment* atau pemberdayaan pasar, yang juga berarti pemberdayaan anggota, perlu dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan, agar koperasi memiliki "tiga kaki yang diandalkan oleh organisasi-organisasi kuat yaitu: pelanggan yang merupakan fan yang tergila-gila, karyawan yang telah mengalami pemberdayaan dan memiliki komitmen, serta keberhasilan finansial".
8. Jaringan usaha (*net working*) perlu dikembangkan oleh gerakan koperasi untuk meningkatkan kecepatan pelayanan melalui perusahaan kecil yang otonom, dan meraih *economies of scale* perusahaan besar melalui sistem jaringan.
9. Untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan anggota atau pasar dengan nilai yang terbaik, koperasi hendaknya mengembangkan berbagai alternatif seperti: *intrapreneuring*, *outsourcing*, aliansi strategis, atau pengembangan usaha mandiri.
10. Koperasi perlu menajamkan fokus usaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Pengembangan koperasi perlu difokuskan berdasarkan produk yang sejenis, seperti: Koperasi Perumahan Rakyat, Koperasi Wisata Indonesia, Koperasi Susu, Koperasi Beras, dan Koperasi Leasing. Fokus usaha yang bersinergi dengan jaringan usaha, didukung oleh penyatuan sumber daya pasar sebagai kompetensi inti, akan memberdayakan koperasi untuk memiliki usaha dengan *economies of scale* yang memungkinkannya memiliki *business size* yang efektif sehingga mampu membayar manajer profesional sebagai pengelola.
11. Pengembangan pendidikan dan keterampilan angkatan kerja yang merupakan senjata dominan untuk memenangkan persaingan abad-21, perlu dilakukan oleh gerakan koperasi secara lebih intensif sedini mungkin, agar dapat menunjang pelaksanaan *market empowerment* secara efektif. Dalam era globalisasi, koperasi perlu mengembangkan "motor pertumbuhan baru" yang mencakup: kualitas sumber daya manusia, organisasi, motivasi, dan disiplin pribadi sebagai penggerak utama, di samping motor pertumbuhan lama seperti: tanah, modal, dan sumber daya alam.
12. Koperasi hendaknya mengembangkan organisasi masa depan yang memiliki karakteristik: organisasi berbasis informasi, organisasi pembelajaran dan agen perubahan, organisasi dengan jiwa baru yang mendorong pegawai untuk menempatkan kesetiaan kepada konsumen di atas kesetiaan kepada perusahaan, dan organisasi dengan banyak pemimpin.
13. Koperasi perlu melakukan evaluasi strategi secara sistematis, periodik, dan kontinyu, agar dapat lebih menjamin terwujudnya visi, misi, dan tujuan koperasi. Evaluasi rasio-rasio keuangan yang menjadi kriteria keefektifan koperasi, dan jumlah anggota yang berhasil disejahterakan sebagai inti dari visi, misi, dan tujuan koperasi, agar dilakukan secara periodik, bila perlu setiap saat, dengan mengembangkan sumber daya teknologi dan informasi.
14. Dengan menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan kajian, pemerintah perlu merumuskan kembali kebijakan pengembangan perkoperasian secara berkesinambungan, agar lebih memberikan peluang dan mendukung peningkatan

daya saing koperasi, sehingga koperasi bisa tetap eksis dan berkembang dalam menghadapi era globalisasi yang semakin melanda dunia.

Implikasi hasil penelitian untuk pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen strategi dalam bidang usaha koperasi, perlu ditingkatkan. Dengan memperluas lokasi penelitian, memperkaya variabel penelitian, dan mengembangkan teknik analisis data yang digunakan, dapat diharapkan akan diperoleh hasil penelitian yang lebih tajam dan lebih akurat. Oleh karena itu, dukungan pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat, khususnya kalangan akademisi di perguruan tinggi, untuk peningkatan pelaksanaan penelitian dalam bidang perkoperasian, sangat diperlukan untuk lebih mempercepat kemajuan koperasi di Indonesia. Sebagai penutup ringkasan disertasi ini, perlu kembali diingatkan, bahwa pengembangan koperasi di Indonesia merupakan amanat Undang-Undang Dasar 1945, sehingga untuk mewujudkan koperasi sebagai soko guru perekonomian bangsa, adalah tanggungjawab pemerintah beserta seluruh rakyat Indonesia.

ABSTRACT

Cooperative is an activity which is expected to be the fundamental Indonesian economy as stated in the 1945 constitution. There were efforts to develop motivate cooperative, which were held either by the government or practitioner. In this case, the government has made some policies which cooperate the constitution, governmental policy or presidential instruction. Furthermore, some experts have observed the cooperatives with the aim to give an input in order to increase and possess competitive effort with another business activity. However, up to the present time some ways to achieve it is not realized maximally. Even if it is related to AFTA in 2003 and APEC in 2010 - 2020, surely cooperatives needs great preparation to anticipate that condition. For the sake of cooperative needs to formulate an effective developmental strategy in facing the globalization era, this is started by analyzing whether the strategic elements and the financial ratios can differentiate cooperatives level of effectiveness.

Based on the empirical observation done in Bali area it can be concluded that:

- Element of strategic management consists of the clear vision, determination of mission, clarity of aim, the internal strength and weakness, external opportunity and threats, strategic alternative, leadership implementation, functional and divisional implementation, standard prestige, distortion analysis, correction and revision significantly will determine the effectiveness of cooperative. Three of them are clarity of vision, clarity of aim, and the internal strength & weakness, possess the best combination elements for determining the effectiveness of cooperative.
- Financial ratio consists of current ratio, working capital ratio, debt ratio, sales turnover, inventory turnover, receivable turnover and return on equity of effective cooperative significantly can explain their effectiveness. Two financial ratios, inventory turnover and working capital ratio, are ultimate combination to explain the difference of effective cooperative.

Based on the empirical observation above, the conclusion of effective cooperative in facing globalization era is with **customer intimacy** strategy by focusing on the implementation of **market empowerment**.

Key Words: Element of Management Strategic, Financial Ratio, Customer Intimacy, and Market Empowerment.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR SKEMA.....	xix
DAFTAR GAMBAR.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	14
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	14
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	15
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teori Elemen-Elemen Manajemen Strategi.....	18
2.2 Kerangka Teori Koperasi yang Efektif dan Rasio-Rasio Keuangan.....	44
2.3 Elemen Manajemen Strategi, Rasio Keuangan, dan Tingkat Keefektifan Organisasi.....	56
2.4 Kerangka Bersaing dalam Era Globalisasi.....	62
2.5 Penelitian tentang Koperasi di Indonesia.....	69
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	81
3.2 Hipotesis Penelitian.....	88
BAB 4 METODE PENELITIAN	
4.1 Rancangan Penelitian.....	89
4.2 Populasi, Sampel dan Besar Sampel.....	90
4.3 Variabel Penelitian.....	92
4.3.1 Klasifikasi Variabel.....	92
4.3.2 Definisi Operasional Variabel.....	96
4.4 Instrumen Penelitian.....	101
4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	101
4.6 Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	102
4.6.1 Pengumpulan Data.....	102
4.6.2 Pengolahan Data.....	103
4.7 Teknik Analisis Data.....	105

BAB 5 HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN	
5.1 Hasil Penelitian	108
5.2 Analisis Hasil Penelitian	132
5.2.1 Analisis Diskriminan Elemen-elemen Manajemen Strategi	132
5.2.2 Analisis Diskriminan Metode Stepwise untuk mengetahui Kombinasi Terbaik Elemen-Element Manajemen Strategi	141
5.2.3 Analisis Diskriminan Rasio-Rasio Keuangan.....	147
5.2.4 Analisis Diskriminan Metode Stepwise untuk mengetahui Kombinasi Rasio-Rasio Keuangan Terbaik.....	154
BAB 6 PEMBAHASAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI	
6.1 Penetapan Visi	158
6.2 Penetapan Misi	160
6.3 Penetapan Tujuan	162
6.4 Kekuatan dan Kelemahan Internal	165
6.5 Peluang dan Ancaman Eksternal	166
6.6 Alternatif Strategi	166
6.7 Pilihan Strategi	167
6.8 Implementasi Kepemimpinan	168
6.9 Implementasi Fungsional dan Divisional	171
6.10 Implementasi Organisasi	175
6.11 Penetapan Standar Prestasi	178
6.12 Pengukuran Prestasi	180
6.13 Analisis Penyimpangan	180
6.14 Tindakan Koreksi	181
6.15 Keterbatasan Penelitian.....	182
BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN	
7.1 Simpulan	184
7.2 Saran	186
DAFTAR PUSTAKA	192
LAMPIRAN-LAMPIRAN	201

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 : Alternatif Strategi Utama	35
Tabel 2.2 : Three Generic Strategies & Implication	38
Tabel 2.3 : Proses Manajemen Strategi dan Elemen Manajemen Strategi... ..	43
Tabel 2.4 : Examples of Effectiveness measures of Systems for Different Types of Organization	48
Tabel 2.5 : Typical OE Criteria of Selected Strategic Constituencies	49
Tabel 2.6 : Ringkasan Analisis Rasio Keuangan	52
Tabel 2.7 : Summary of Charter Chemical Ratio	53
Tabel 2.8 : The Key Factor and Variabels Used In the Financial Ratio Approach.....	54
Tabel 2.9 : Rasio Keuangan dan Variabel Pengukur Keefektifan Koperasi ...	55
Tabel 2.10 : Elemen Proses Perencanaan Strategi.	58
Tabel 2.11 : The Third MDA Analysis	59
Tabel 2.12 : The First MDA Analysis	60
Tabel 2.13 : The Second Step wise Analysis of MDA	61
Tabel 3.1 : Proses Manajemen dan Elemen Manajemen Strategi.	86
Tabel 3.2 : Rasio Keuangan dan Variabel Pengukur Keefektifan Koperasi ...	87
Tabel 4.1 : Jumlah Koperasi di Bali tahun 1997	90
Tabel 4.2 : Proses Manajemen Strategi dan Variabel Elemen Manajemen Strategi yang digunakan	94
Tabel 4.3 : Rasio-Rasio Keuangan dan Variabel yang digunakan.....	95
Tabel 4.4 : Contoh Kalkulasi Skor	104
Tabel 4.5 : Cara Penghitungan Skor Setiap Pertanyaan Kuesioner.....	105
Tabel 5.1 : Lama Berdiri Koperasi Sampel.....	108
Tabel 5.2 : Jumlah Anggota Koperasi	109
Tabel 5.3 : Jumlah Karyawan Koperasi	109
Tabel 5.4 : Nilai Kas dan Setara Kas Koperasi	110
Tabel 5.5 : Nilai Piutang Koperasi	111
Tabel 5.6 : Nilai Persediaan Koperasi	111
Tabel 5.7 : Nilai Aktiva Tetap koperasi	112
Tabel 5.8 : Nilai Utang Lancar.....	113
Tabel 5.9 : Nilai Utang Jangka Panjang Koperasi	114
Tabel 5.10 : Nilai Modal Sendiri Koperasi	114

Tabel 5.11 : Nilai Total Aset Koperasi	115
Tabel 5.12 : Nilai Modal anggota	115
Tabel 5.13 : Nilai Modal Non Anggota	116
Tabel 5.14 : Nilai Penjualan Koperasi	117
Tabel 5.15 : Nilai Sisa Hasil Usaha	117
Tabel 5.16 : Current Ratio Koperasi	118
Tabel 5.17 : Working Capital Ratio	119
Tabel 5.18 : Debt Ratio	119
Tabel 5.19 : Sales Turnover	120
Tabel 5.20 : Inventory Turnover	121
Tabel 5.21 : Receivable Turnover	121
Tabel 5.22 : Return On Investment	122
Tabel 5.23 : Return on Equity	123
Tabel 5.24 : Sales Growth	124
Tabel 5.25 : Net Profit Growth	124
Tabel 5.26 : Tingkat Pendidikan Pengurus.....	125
Tabel 5.27 : Lama Kerja Pengurus	126
Tabel 5.28 : Kejelasan Visi Koperasi	127
Tabel 5.29 : Penetapan Misi Koperasi.....	127
Tabel 5.30 : Penjabaran Tujuan	127
Tabel 5.31 : Faktor Internal Koperasi	128
Tabel 5.32 : Faktor Eksternal	128
Tabel 5.33 : Pemahaman dan Fleksibilitas Memilih Alternatif Strategi	128
Tabel 5.34 : Partisipasi Memilih Strategi	129
Tabel 5.35 : Implementasi Kepemimpinan	129
Tabel 5.36 : Implementasi Fungsional dan Divisional	129
Tabel 5.37 : Implementasi Organisasi	130
Tabel 5.38 : Penetapan Standar Prestasi	130
Tabel 5.39 : Pengukuran Prestasi	130
Tabel 5.40 : Analisis Penyimpangan	131
Tabel 5.41 : Tindakan Koreksi	131
Tabel 5.42 : Statistik Multikolinieritas (VIF)	134
Tabel 5.43 : Uji Univariat Kesamaan Rata-rata Grup	136
Tabel 5.44 : Koefisien Fungsi Diskriminan 14 variabel Manajemen Strategi	137
Tabel 5.45 : Statistik Analisis Diskriminan 14 variabel Manajemen Strategi	137
Tabel 5.46 : Variabel dalam Analisis dari Stepwise Pertama	142
Tabel 5.47 : Koefisien Fungsi Diskriminan 10 Variabel Manajemen Strategi	143
Tabel 5.48 : Statistik Analisis Diskriminan 10 Variabel Manajemen Strategi	143
Tabel 5.49 : Variabel dalam Analisis Stepwise Kedua	144
Tabel 5.50 : Koefisien Fungsi Diskriminan 4 Variabel Manajemen Strategi	144
Tabel 5.51 : Statistik Analisis Diskriminan 4 Variabel Manajemen Strategi	144

Tabel 5.52 : Variabel dalam Analisis Stepwise Ketiga	145
Tabel 5.53 : Koefisien Fungsi Diskriminan 3 Variabel Manajemen Strategi	145
Tabel 5.54 : Statistik Analisis Diskriminan 3 Variabel Manajemen Strategi	145
Tabel 5.55 : Statistik Kolinieritas (VIF) Variabel Rasio Keuangan	148
Tabel 5.56 : Statistik Kolinieritas (VIF) 7 Variabel Rasio Keuangan	148
Tabel 5.57 : Uji Univariat Kesamaan Rata-rata Grup	151
Tabel 5.58 : Koefisien Fungsi Diskriminan 7 Variabel Rasio Keuangan	151
Tabel 5.59 : Statistik Analisis Diskriminan 7 Variabel Rasio Keuangan	151
Tabel 5.60 : Variabel dalam Analisis Stepwise yang Pertama dan Kedua	154
Tabel 5.61 : Koefisien Fungsi Diskriminan 2 Variabel Rasio Keuangan	154
Tabel 5.62 : Statistik Analisis Diskriminan 2 Variabel Rasio Keuangan ...	155

DAFTAR SKEMA

	Halaman
Skema 2.1 : A Model of Strategic Management Glueck & Jauch 1984	19
Skema 2.2 : A Model of Strategic Management Glueck & Jauch 1990	20
Skema 2.3 : A Model for Evaluation of the Performance of SEDP	21
Skema 2.4 : The Strategic Mangemen Process Thompson & Strickland ...	24
Skema 2.5 : Strategic Management Model.....	25
Skema 2.6 : Strategic Planning Process Sapp & Smith	26
Skema 2.7 : Konteks Strategi Bersaing	27
Skema 2.8 : Model Art of War Sun Tzu	28
Skema 2.9 : Kerangka Rinci Model Art of War Sun Tzu	30
Skema 3.1 : Alur Pikir Penelitian	82
Skema 3.2 : Kerangka Konseptual Penelitian	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 5.1 : Matriks Scatter Plot Pasangan Variabel Manajemen Strategis	135
Gambar 5.2 : Matriks Scatter Plot Pasangan 7 Variabel Rasio Keuangan	150
Gambar 6.1 : Organisasi Masa Depan Koperasi	176

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Kuesioner untuk Pengurus, Pengawas dan Pengelola Koperasi.....	203
Lampiran 2 : Skor Elemen-elemen Manajemen Strategi Koperasi Sampel	214
Lampiran 3 : Rasio-rasio Keuangan Koperasi Sampel.....	217
Lampiran 4 : Uji Validitas dan Reliabilitas	219
Lampiran 5 : Hasil Analisis Diskriminan 14 Variabel Elemen Manajemen Strategi Sekaligus.....	224
Lampiran 6 : Hasil Analisis Diskriminan Metode Stepwise dengan F to enter 1.5 dan F to remove 1.0 untuk 14 Variabel Elemen Manajemen Strategi.....	232
Lampiran 7 : Hasil Analisis Diskriminan Metode Stepwise dengan F to enter 3.84 dan F to remove 2.71 (default SPSS) untuk Variabel Elemen Manajemen Strategi.....	240
Lampiran 8 : Hasil lengkap Analisis Diskriminan untuk 7 Variabel Rasio Keuangan Sekaligus.....	247
Lampiran 9 : Hasil Analisis Diskriminan Metode Stepwise dengan F to enter 1.5 dan F to remove 1.0 untuk 7 Variabel Rasio Keuangan	251
Lampiran 10: Penelitian tentang Koperasi di Indonesia.....	256

BAB 1

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan Pembangunan Nasional Bangsa Indonesia adalah mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur, yang merata baik material maupun spiritual, berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang merdeka, bersatu dan berkedaulatan rakyat, dalam suasana perikehidupan bangsa yang aman, tentram, tertib, dan dinamis dalam lingkungan pergaulan dunia. Harsono (1985 : 73) dalam disertasinya menyebutkan:

“Tujuan ini akan tercapai apabila terdapat keserasian antara kemajuan lahiriah dengan kemajuan batiniah serta kecilnya kesenjangan antara golongan yang kaya dan golongan yang miskin. Untuk itu diperlukan suatu momentum pembangunan yang dapat menciptakan dan mengembangkan secara serentak dan terus menerus kondisi pembangunan sebagai berikut:

1. Peningkatan pendapatan nasional.
2. Redistribusi sumber-sumber produksi dan hasilnya.
3. Kesempatan kerja yang penuh.
4. Pelayanan sosial dan ekonomi secara massal kepada golongan yang miskin.
5. Stabilitas ekonomi yang mantap”.

Momentum pembangunan yang diperlukan ini tampaknya sudah disadari benar oleh pemerintah sehingga Trilogi Pembangunan yang terdiri dari pertumbuhan, pemerataan, dan stabilitas terus dipertahankan dan dilanjutkan sebagai landasan pembangunan bangsa. Pemerintah berusaha mewujudkan stabilitas nasional yang

mantap sebagai landasan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Namun masalah ini tampaknya kurang diimbangi oleh tingkat pemerataan sebagaimana yang diharapkan. Sasono (1986: 49) mengemukakan:

“ berbagai penelitian mengenai hasil dan dampak pembangunan serta dinamika sosial yang mengiringinya di Indonesia dalam tiga dasawarsa terakhir, antara lain menyebutkan tentang (disamping meningkatnya hasil pertanian) sifat menetap dari kemiskinan dan meningkatnya derajat ketimpangan sosial ekonomi di pedesaan”.

Dari hasil penelitian Survei Agro Ekonomi tahun 1981-1982 pada 15 desa di Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Sulawesi Selatan (Kasryno, 1982 : 34) antara lain mencatat :

1. “Golongan masyarakat pedesaan yang berada di bawah garis kemiskinan adalah golongan rumah tangga tak bertanah dan pemilik tanah sempit.
2. Rumah tangga pedesaan yang berusaha di luar pertanian murni (7%) berusaha tani murni (15%) dan campuran usaha tani dan usaha di luar pertanian dan atau bekerja di luar pertanian 22%) semuanya berpendapatan di atas garis kemiskinan. Dengan demikian produktivitas tenaga kerja, partisipasi kerja, dan penguasaan aset produksi mempengaruhi kemiskinan di pedesaan.
3. Rumah tangga pedesaan yang hendak menggantungkan diri pada usaha tani sawah dengan keadaan harga dan teknologi yang berlaku pada tingkat yang layak sekitar 500 kg beras per kapita per tahun, hanya mungkin dicapai apabila memiliki dan menggarap sendiri sawah berpengairan baik seluas 1,0 hektar. Kalau target pendapatan bersih rumah tangga hendak dicapai sebesar Rp. 1 juta, menurut harga konstan 1981 harus dari usaha tani padi sawah berpengairan baik seluas satu hektar, dengan produksi per tahun harus mencapai 14 ton gabah kering panen dan harga gabah penerimaan petani Rp. 120,-/kg gabah dan biaya produksi dibayar sebesar 40 persen dari produksi kotor. Tingkat produksi tersebut berarti 74% di atas keadaan pada tahun 1981, dengan rata-rata produksi per hektar setahun 8 ton gabah kering panen. Hal ini mungkin dilakukan dengan perubahan teknologi dan perubahan intensitas tanam yang sudah ada.

4. Petani dengan garapan milik sendiri 0,6 hektar sawah (rata-rata pemilikan tanah di Jawa) adalah sangat sulit untuk dapat menggantungkan tingkat pendapatan rumah tangga yang layak dari usaha tani pada sawah dengan keadaan harga gabah dan produktivitas yang berlaku saat penelitian. Kalau luas pemilikan tanah seperti yang berlaku di Jawa tetap dipertahankan, maka untuk dapat hidup di atas garis kemiskinan dan mencapai target pendapatan Rp. 1 juta per rumah tangga setahun menurut harga konstan 1981 maka harga riil gabah harus dinaikkan 3,5 kali lipat tingkat harga 1981
5. Bagi rumah tangga tak bertanah dengan jumlah angkatan kerja yang bekerja sebanyak dua orang dan jumlah anggota keluarga sebanyak lima orang untuk dapat mencapai target pendapatan rumah tangga sebesar Rp. 1 juta dengan harga konstan tahun 1981 dan bekerja 3.900 jam kerja keluarga pertahun, maka upah per jam kerja harus mencapai Rp. 265,-. Dengan kata lain, minimum per hari kerja Rp. 2.000,- berdasarkan harga konstan 1981. Ini berarti dua kali lipat dari tingkat upah rata-rata pada tahun 1981”.

Dengan catatan hasil penelitian di atas, agaknya gambaran tentang lingkungan hidup di pedesaan dan pemikiran tentang alternatif kegiatan pengembangan perlu dikaji berdasarkan hakekat kemiskinan dan kebijaksanaan pembangunan yang melingkunginya. Sutrisno (1986 : 65) mengemukakan :

“Perubahan struktur masyarakat perkotaan merupakan dampak pembangunan. Perubahan ini dimulai dengan munculnya golongan orang kaya baru memegang peranan penting di dalam kehidupan perekonomian kita. Golongan ini kita kenal dengan nama golongan kapitalis birokrasi dan terdiri atas para birokrat atau mantan birokrat yang memiliki modal besar. Golongan ini bersama-sama dengan pemilik modal non pribumi dan pemilik modal asing merupakan golongan *elite* ekonomi di daerah perkotaan kita. Modal usaha yang besar, serta sering diikuti suatu jalinan yang kuat antara golongan ini dengan individu pejabat yang menyebabkan mereka muncul sebagai kekuatan monopoli di dalam struktur perekonomian nasional kita. Beberapa pengusaha yang termasuk dalam golongan ini kemudian dengan mendiversifikasikan usaha mereka dan memperkuat organisasi mereka membentuk group usaha, berhasil menjadikan mereka sebagai kartel yang bergerak di dalam usaha produksi

dan pemasaran. Keadaan seperti ini menyebabkan meningkatnya kesenjangan sosial masyarakat golongan kaya dengan golongan miskin”.

Untuk meminimalkan kesenjangan sosial dan mempersempit jurang antara golongan kaya dengan golongan miskin pemerintah dituntut untuk lebih memberikan perhatian pada aspek pemerataan. Dari tiga bentuk badan usaha yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Koperasi, koperasi dianggap lebih tepat untuk mempercepat proses pemerataan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mubyarto dan Budiono (1987 : 226) yang menyatakan:

“ koperasi dalam ekonomi Pancasila memang tidak hanya salah satu dari 3 bangun usaha tetapi benar-benar merupakan alat perjuangan golongan ekonomi lemah untuk memajukan usahanya dan meningkatkan kesejahteraannya”.

Sasono (1986 : 59) juga mengatakan :

“ dalam situasi meningkatnya ketimpangan sosial di masyarakat, peran koperasi perlu lebih dikembangkan untuk bisa menampung partisipasi sosial ekonomi khususnya dari kelompok masyarakat miskin yang berada di sektor informal”.

Sutrisno (1986 : 62) mengemukakan pendapat yang senada yaitu :

“ koperasi dari segi usaha untuk mengembalikan keadaan ekonomi antara desa dan kota serta keadilan antara petani kaya dan petani miskin merupakan suatu pilihan yang tepat diambil oleh para pencipta Undang-undang Dasar 1945. Dengan didirikannya koperasi di desa-desa sebagai soko guru perekonomian daerah pedesaan kita, maka diharapkan petani akan memperoleh perlindungan dari koperasi terhadap kekuatan kapitalis yang sejak jaman kolonial berhasil memeras kaum petani. Koperasi diharapkan dapat mengumpulkan modal serta meminjamkannya kepada para petani dengan bunga yang layak, dan dapat mengatasi kesulitan para petani kecil dalam membiayai proses produksi serta kebutuhan-kebutuhan mereka lainnya dengan harga yang relatif lebih murah daripada biaya setempat. Keberhasilan koperasi dalam mencukupi kebutuhan para petani kecil diharapkan dapat memperkecil ketergantungan golongan ini

pada petani kaya yang sering menjadi sumber eksploitasi golongan petani kaya terhadap petani kecil”.

Undang-Undang Dasar 1945 pada Bab XIV tentang kesejahteraan sosial, khususnya pasal 33, memang telah menggariskan sistem perekonomian yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia, yaitu :

1. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan.
2. Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.
3. Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

Penjelasan pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 tersebut lebih menegaskan bahwa dalam pasal 33 tercantum dasar demokrasi ekonomi, produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua di bawah pimpinan atau pemilikan anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakat yang lebih diutamakan bukan kemakmuran perorangan. Oleh sebab itu, perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan penjelasan tersebut ialah koperasi. Suharto (1986 : 9) mengingatkan:

“ Walaupun di dalam penjelasan pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 telah dengan tegas dinyatakan bahwa bangun perusahaan yang sesuai dengan dasar demokrasi ekonomi yang tercantum di dalam Pasal 33 adalah koperasi, namun dalam kenyataannya masih terdapat pihak-pihak yang mempertanyakan apakah yang dimaksud dengan bangun usaha koperasi itu memang bentuk usaha koperasi yang kita dapati dalam dunia usaha sekarang ini?. Apa salahnya bila semua usaha ini bergabung

menjadi satu dan sahamnya dijual kepada umum. Ini sudah dapat dinamakan bangun usaha koperasi dan sahamnya dimiliki bersama oleh masyarakat. Memang dalam prakteknya penelahaan mengenai Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 ini sering dilepaskan dari sejarah yang melatarbelakangi disusunnya pasal ini, hingga ada kecendrungan untuk menafsirkan dan menjabarkan pasal ini menurut pandangan yang berbeda dari maksud yang sebenarnya pada waktu Undang-Undang Dasar 1945 itu disusun. Karena Orde Baru telah bertekad untuk melaksanakan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 itu secara murni dan konsekwen, kiranya sudah wajar kalau pengertian yang diberikan kepada pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 itu dikembangkan sesuai dengan latar belakang sejarah yang bersangkutan. Bung Hatta yang waktu penyusunan Undang-Undang Dasar 1945 itu menjabat Ketua Panitia Keuangan dan Perekonomian antara lain menyatakan di dalam prasarannya pada Musyawarah Nasional Pembangunan di Jakarta pada tahun 1957 sebagai berikut : Buah pikiran yang tertanam di dalam pasal 38 Undang-Undang Dasar sekarang ini (Pasal 33 UUD 1945) berasal dari saya sendiri, yang sayaajukan dahulu waktu Panitia Penyidik Usaha-usaha Persiapan Kemerdekaan kita sedang menyusun rancangan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia. Sebab itu terimalah pernyataan saya, bahwa memang koperasilah yang dimaksud dengan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”.

Tekad pemerintah untuk mengembangkan koperasi sebagai soko guru perekonomian bangsa Indonesia sudah jelas. Pemerintah menyatakan bahwa program pembangunan ekonomi harus benar-benar dilandasi dengan dasar-dasar demokrasi ekonomi yang tercantum dalam pasal 33 Undang-undang Dasar 1945. Oleh karena itu, telah menjadi panggilan bagi semua masyarakat untuk menggalakkan koperasi. Dalam jangka panjang koperasi harus menjadi soko guru perekonomian nasional kita. Tugas selanjutnya adalah memberikan makna yang mendalam, luas dan konkret tentang peranan dan kedudukan koperasi dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Swasono (1986 : 44) menegaskan: “... suksesnya pembangunan tidak bisa tanpa pembangunan koperasi ... “.

Membangun dan mengembangkan koperasi sebagai soko guru perekonomian bangsa bukan hanya menjadi tugas pemerintah tetapi menjadi tugas seluruh rakyat Indonesia, karena pembangunan koperasi merupakan amanat Undang-Undang Dasar 1945. Suksesnya pembangunan koperasi akan sangat menunjang suksesnya pembangunan nasional karena sebagaimana yang dikatakan oleh Suharto (1986 : 11):

“... cara bekerja koperasi mengandung unsur-unsur yang terdapat di dalam asas-asas pembangunan nasional, yaitu:

1. Asas manfaat, ialah bahwa segala usaha dan kegiatan pembangunan harus dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kemanusiaan, bagi peningkatan kesejahteraan rakyat dan bagi pengembangan pribadi warga negara, koperasi tidak mengutamakan modal, tetapi yang diutamakan adalah kesejahteraan para anggotanya. Rapat anggotalah yang menentukan jalannya koperasi, tanpa memandang besar kecilnya modal yang disetorkan oleh masing-masing anggota (di dalam koperasi berlaku ketentuan satu anggota satu suara).
2. Asas usaha bersama dan kekeluargaan, ialah bahwa usaha mencapai cita-cita dan aspirasi bangsa harus merupakan usaha bersama dari seluruh rakyat yang dilakukan secara gotong royong dan dijiwai oleh semangat kekeluargaan. Sifat gotong royong dan semangat kekeluargaan memang merupakan ciri khas cara bekerja koperasi.
3. Asas demokrasi, ialah demokrasi berdasarkan Pancasila, yang meliputi bidang politik sosial dan ekonomi, serta yang dalam penyelesaian masalah nasional berusaha sejauh mungkin menempuh jalan permusyawaratan untuk mencapai mufakat. Asas ini benar-benar dipegang teguh oleh koperasi. Rapat anggota merupakan suara tertinggi di dalam koperasi dan rapat ini menentukan sendiri peraturan dan ketentuan yang harus ditaati oleh organisasinya, tanpa adanya tekanan dan pengaruh dari pihak di luar koperasi.
4. Asas adil dan merata ialah bahwa hasil-hasil material dan spiritual yang dicapai dalam pembangunan harus dapat dinikmati merata oleh seluruh bangsa dan bahwa tiap-tiap warga negara berhak menikmati hasil-hasil pembangunan yang layak diperlukan bagi kemanusiaan dan sesuai dengan nilai dharma bakti yang diberikannya kepada bangsa dan negara. Selain adanya prinsip satu anggota satu suara, koperasi

membagi keuntungannya kepada anggotanya sesuai dengan jasa yang telah diberikan masing-masing anggota kepada koperasinya.

5. Asas perikehidupan dalam keseimbangan, ialah keseimbangan antara berbagai kepentingan, kepentingan dunia dan akhirat, kepentingan material dan spiritual, kepentingan jiwa dan raga, kepentingan individu dan masyarakat, kepentingan perikehidupan darat, laut, udara, serta kepentingan nasional dan internasional. Selain mengutamakan kepentingan anggotanya koperasi juga memikirkan kepentingan umum. Hal ini dapat dilihat, bahwa setiap koperasi senantiasa mencantumkan di dalam anggaran dasarnya, ketentuan-ketentuan tentang penggunaan sebagian sisa hasil usahanya untuk kepentingan masyarakat lingkungan di mana koperasi itu berada.
6. Asas kesadaran hukum, ialah bahwa setiap warga negara Indonesia harus selalu sadar dan taat kepada hukum, dan mewajibkan negara untuk menegakkan dan menjamin kepastian hukum. Unsur ini dapat dilihat dari keterbukaan pengelolaan koperasi bagi anggota-anggotanya. Bahkan koperasi selain menaati hukum yang berlaku, juga senantiasa menghindari langkah-langkah yang tidak jujur dan bertentangan dengan hukum yang berlaku.
7. Asas kepercayaan pada diri sendiri, yaitu bahwa pembangunan nasional harus berlandaskan pada kepercayaan akan kemampuan dan kekuatan sendiri, serta bersendikan kepada kepribadian bangsa. Asas ini memang merupakan asas utama yang diikuti oleh koperasi, karena anggota-anggota mendirikan koperasi mempunyai tujuan untuk secara bersama berdasarkan asas kekeluargaan menolong dirinya sendiri sehingga dapat mandiri. Bantuan dan pinjaman dari pihak luar hanya diterima bila tidak akan mengurangi prinsip kemandirian ini.

Berbagai upaya telah dilakukan untuk memajukan dan mengembangkan koperasi. Bahkan pemerintah membentuk Departemen Koperasi yang dipimpin oleh seorang menteri untuk membina dan mengembangkan perkoperasian. Untuk melaksanakan pasal 33 ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945 tersebut telah dikeluarkan Undang-Undang No. 79 tahun 1958, Undang-undang No. 14 tahun 1965, Undang-Undang No.12 tahun 1967, dan Undang-Undang No. 25 tahun 1992. Untuk mendorong pertumbuhan Koperasi Unit Desa telah dikeluarkan Instruksi

Presiden No. 4 tahun 1973, Instruksi Presiden No. 2 tahun 1978, dan Instruksi Presiden No. 4 tahun 1984. Berbagai bantuan dan fasilitas juga telah diberikan oleh pemerintah untuk memajukan koperasi. Namun kalau kita lihat kondisi koperasi sampai saat ini, walaupun telah ada kemajuan yang dicapai, kondisinya belum sebagaimana yang diharapkan. Memang ada koperasi yang berhasil, namun banyak pula koperasi yang kurang berhasil. Perkembangan koperasi terasa lambat sehingga jauh tertinggal oleh Badan Usaha Milik Negara apalagi oleh usaha swasta. Peranan koperasi dalam perekonomian Indonesia, diukur dari Pendapatan Domestik Bruto masih kurang dari 5%, sehingga amanat Undang-Undang Dasar 1945 untuk menjadikan koperasi sebagai soko guru perekonomian masih jauh dari harapan.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengkaji perkembangan perkoperasian di Indonesia dalam upaya membantu koperasi agar lebih cepat maju dan berkembang. Soeroso (1979: 36) dalam penelitiannya mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat peningkatan kemampuan koperasi sebagai pusat pelayanan pembangunan desa di Jawa Barat. Hanafiah (1980: 23) meneliti tentang faktor sosial ekonomi dan budaya masyarakat yang mempengaruhi pembinaan KUD dan anggota KUD di Jawa Barat. Azis (1982: 45) tentang partisipasi anggota dan pengembangan koperasi (pengkajian koperasi industri kecil di DKI Jakarta dan Jawa Barat). Harsono (1985: 134) dalam disertasinya, meneliti faktor yang menentukan keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang. Syamsuri (1986: 12) dalam disertasinya, meneliti tentang daya hidup koperasi dan

implikasinya terhadap kesejahteraan anggota (Studi Kasus pada Koperasi Peternakan Bandung Selatan Pengalengan Jawa Barat). Masngudi (1989: 35) dalam disertasinya, meneliti tentang peranan koperasi sebagai lembaga pengantar keuangan (studi kasus di Bali).

Demikian banyak upaya yang telah dilakukan untuk memajukan koperasi, baik oleh pemerintah maupun oleh masyarakat. Namun ternyata kondisi perkoperasian di Indonesia sampai saat ini belum memenuhi harapan. Jika dikaitkan dengan *Asean Free Trade Agreement* (AFTA) tahun 2003 dan *Asia Pasific Economic Cooperation* (APEC) tahun 2010-2020 timbul pertanyaan apakah koperasi akan mampu hidup dan berkembang? Hal inilah yang menggugah dan mendorong untuk meneliti lebih lanjut tentang prospek koperasi, khususnya dalam menghadapi era global. Secara spesifik, penelitian ini berjudul: Analisis Tingkat Keefektifan Koperasi di Propinsi Bali dari Aspek Elemen Manajemen Strategi dan Aspek Rasio Keuangan untuk Merumuskan Strategi Pengembangan Koperasi yang Efektif dalam Menghadapi Era Globalisasi.

Analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dilakukan untuk membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi, dan mengetahui faktor kunci sukses yang menentukan tingkat keefektifan koperasi.

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa pelaksanaan manajemen strategi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Karger

and Malik, 1975; Bracker, 1982; Paul, 1983; Glueck & Jauch, 1984, Neck, 1984; Orpen, 1985; Bracker and Pearson, 1986; dan Robinson et al., 1986). Oleh karena itu, penerapan ilmu manajemen strategi dalam pengelolaan dan pengembangan koperasi di Indonesia secara formal perlu ditingkatkan pelaksanaannya, untuk mempercepat kemajuan koperasi.

Penelitian sebelumnya juga telah membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi dapat menentukan tingkat keefektifan organisasi. Paul (1983: 35) mengembangkan empat elemen kunci manajemen strategi yang mempengaruhi kesuksesan organisasi yaitu: lingkungan, strategi, struktur organisasi, dan proses intervensi. Glueck & Jauch (1984: 54) mengemukakan sembilan elemen manajemen strategi yaitu: penetapan misi, penetapan tujuan, peluang dan ancaman lingkungan, keunggulan bersaing internal, alternatif strategi, pemilihan strategi terbaik, alokasi sumberdaya dan struktur, kebijakan fungsional dan administrasi, serta evaluasi hasil dan strategi. Idrus (1988: 15) dalam disertasinya, membuktikan bahwa sepuluh elemen kunci manajemen strategi yang terdiri dari: penetapan misi dan tujuan, analisis internal, analisis eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, implementasi organisasi, program monitoring, dan strategi kontingensi; mempengaruhi kesuksesan dari program pengembangan usaha kecil di Indonesia. Mutis (1995: 18) menambahkan pentingnya elemen visi untuk mendorong dan memperkuat misi. Dengan memadukan dan mengembangkan berbagai elemen yang telah dikemukakan di atas,

dalam penelitian ini aspek elemen manajemen strategi akan mencakup empat belas elemen yaitu: visi, misi, tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi.

Analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek rasio keuangan dilakukan untuk membuktikan bahwa rasio-rasio keuangan dapat digunakan untuk membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi, dan mengetahui indikator kunci yang dapat menjelaskan tingkat keefektifan koperasi. Penilaian tingkat keefektifan koperasi yang ditetapkan oleh Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah, didasarkan atas kriteria Koperasi Mandiri. Kriteria KUD Mandiri digunakan untuk menilai keefektifan koperasi pedesaan, dan kriteria Koperasi Karyawan Mandiri digunakan untuk menilai keefektifan koperasi perkotaan. Untuk menyederhanakan penilaian tingkat keefektifan koperasi, dikaji empat pendekatan yang banyak digunakan untuk menetapkan kriteria keefektifan organisasi yaitu: (1) pendekatan pencapaian tujuan, (2) pendekatan sistem, (3) pendekatan konstituensi strategis, dan (4) pendekatan nilai-nilai bersaing (Robbins, 1994: 47-77). Dari keempat pendekatan tersebut, ternyata banyak menggunakan rasio keuangan sebagai kriteria keefektifan organisasi. Oleh karena itu dalam penelitian ini, dikaji apakah rasio keuangan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi, sehingga rasio keuangan dapat digunakan sebagai kriteria keefektifan koperasi.

Dengan memadukan rasio-rasio keuangan yang dikemukakan oleh Weston & Copeland (1990 : 225), Brealey & Myers (1985 :569), Brigham (1983 : 210), dan rasio-rasio keuangan yang digunakan oleh Idrus (1988 : 133-134), dalam penelitian ini rasio-rasio keuangan yang digunakan meliputi: *current ratio*, *working capital ratio*, *debt ratio*, *sales turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, *return on invesment*, *return on equity*, *sales growth*, dan *net profit growth*.

Propinsi Bali dipilih sebagai lokasi penelitian karena keberhasilannya mengembangkan koperasi, sehingga berhasil meraih penghargaan Widayaka Ekakarya Adi Nugraha, yang merupakan penghargaan tertinggi dari Menteri Koperasi di bidang perkoperasian, kepada propinsi yang dinilai sukses dalam pembangunan koperasi di daerahnya.

Analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dan aspek rasio keuangan dijadikan dasar untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi, maka permasalahan yang akan dikaji dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah elemen-elemen manajemen strategi yang terdiri atas: visi, misi, tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional,

- implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi; secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi?
2. Dari empat belas elemen manajemen strategi di atas, elemen-elemen manakah yang menjadi kombinasi terbaik, yang menjadi faktor kunci sukses penentu tingkat keefektifan suatu koperasi?
 3. Apakah rasio-rasio keuangan yang terdiri dari: *current ratio*, *working capital ratio*, *debt ratio*, *sales turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, *return on investment*, *return on equity*, *sales growth*, dan *net profit growth*; secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi?
 4. Dari sepuluh rasio keuangan di atas, rasio-rasio manakah yang merupakan kombinasi terbaik, yang menjadi indikator kunci untuk menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi yang terdiri dari: visi, misi, tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran

prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi; secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi.

2. Untuk mengetahui kombinasi terbaik elemen-elemen manajemen strategi, yang menjadi faktor kunci sukses penentu tingkat keefektifan suatu koperasi.
3. Untuk membuktikan bahwa rasio-rasio keuangan yang terdiri dari: : *current ratio, working capital ratio, debt ratio, sales turnover, inventory turnover, receivable turnover, return on investment, return on equity, sales growth, dan net profit growth*; secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi.
4. Untuk mengetahui kombinasi terbaik rasio-rasio keuangan, yang menjadi indikator kunci untuk menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi.

Berdasarkan keempat tujuan penelitian tersebut di atas, akan dirumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini, di samping untuk penyusunan disertasi sebagai karya ilmiah akhir pendidikan S3 ilmu ekonomi-manajemen, diharapkan juga dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Memberikan gambaran kepada para pengurus, pengawas, dan manajer pengelola koperasi, bahwa penerapan ilmu manajemen strategi dalam pengelolaan dan pengembangan koperasi, akan dapat meningkatkan keefektifan koperasi.

2. Memberikan gambaran kepada para pengurus, pengawas, dan manajer pengelola koperasi, mengenai kombinasi terbaik dari elemen-elemen manajemen strategi yang merupakan faktor kunci sukses penentu tingkat keefektifan koperasi.
3. Memberikan gambaran kepada pengurus, pengawas, dan manajer pengelola koperasi, bahwa rasio-rasio keuangan dapat digunakan sebagai indikator tingkat keefektifan koperasi yang dikelolanya, dan menggambarkan kombinasi rasio-rasio keuangan terbaik yang dapat dijadikan indikator kunci untuk memonitor tingkat keefektifan koperasi.
4. Dapat dirumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi, sebagai acuan bagi pengurus, pengawas, dan manajer pengelola koperasi untuk mengembangkan koperasinya, serta dapat dijadikan bahan kajian bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pengembangan perkoperasian di Indonesia.
5. Dapat mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan mulia koperasi untuk mewujudkan kehidupan bersama yang lebih baik, kepada segenap anggota agar kesadarannya berkoperasi meningkat, dan kepada masyarakat luas yang belum menjadi anggota koperasi agar segera menjadi anggota, untuk secara bersama-sama dapat bekerja sama mewujudkan kehidupan bersama yang lebih baik. Dengan kebersamaan dari segenap bangsa Indonesia, amanat Undang-Undang Dasar 1945 untuk menjadikan koperasi sebagai soko guru perekonomian Indonesia akan lebih cepat terwujud.

6. Memberikan sumbangan pemikiran sebagai landasan bagi penelitian lanjutan, khususnya pengembangan dan penerapan ilmu manajemen strategi dalam bidang usaha koperasi, untuk lebih mempercepat kemajuan koperasi di Indonesia.



BAB 2

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori Elemen-elemen Manajemen Strategi

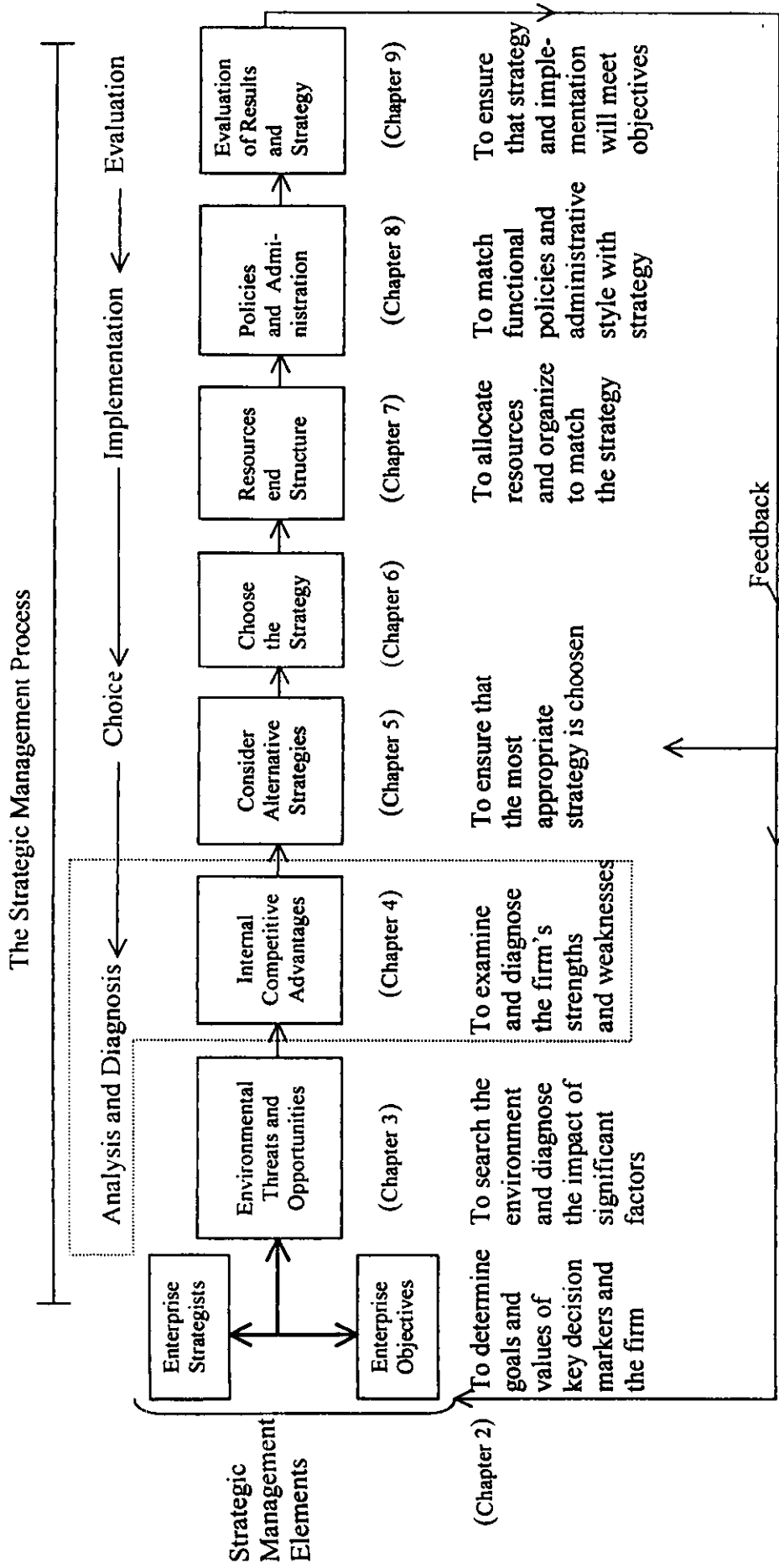
Untuk memformulasi strategi yang tepat bagi suatu perusahaan, pada dasarnya tidak terlepas dari proses manajemen strategi, dan elemen-elemen manajemen strategi merupakan bagian dari proses manajemen strategi. Jauch & Glueck (1989: 5) mengemukakan :

".... Strategic management is a stream of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives. The strategic management process is the way in which strategists determine objectives and make strategic decisions...."

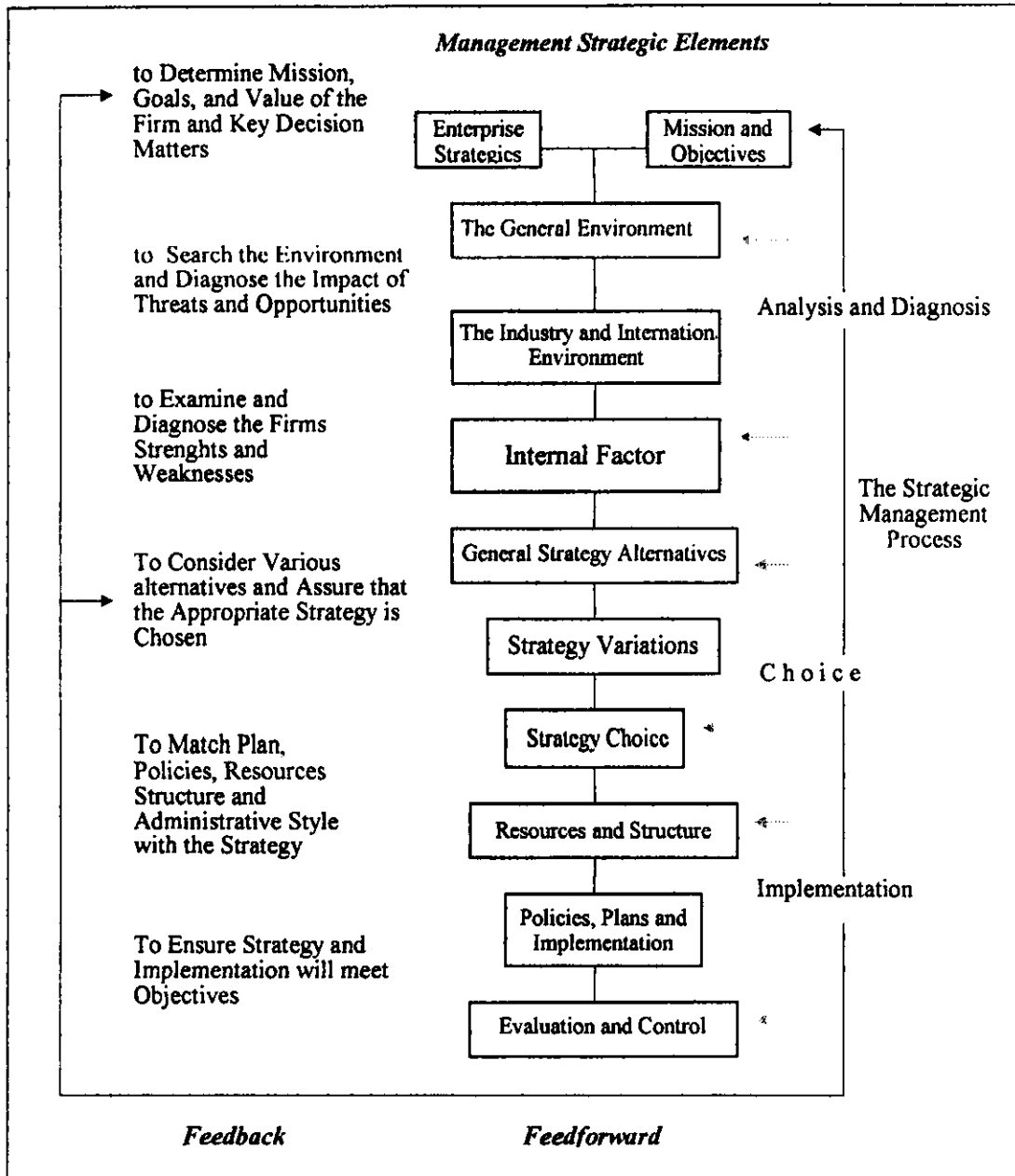
Model proses manajemen strategi Glueck & Jauch (1984: 6), Jauch & Glueck (1989: 7) yang terdiri atas 4 (empat) tahap tampak pada Skema 2.1 dan 2.2. Idrus (1988: 15) dalam disertasinya mengembangkan *Strategic Planning (SP) Process* untuk mengevaluasi *performance SEDP (Small Enterprise Development Programs)* di Indonesia, sebagaimana terlihat pada Skema 2.3.

Proses manajemen strategi Glueck & Jauch, menjadi dasar proses manajemen strategi yang dikembangkan oleh Idrus. Model ini terdiri atas empat tahap yaitu:

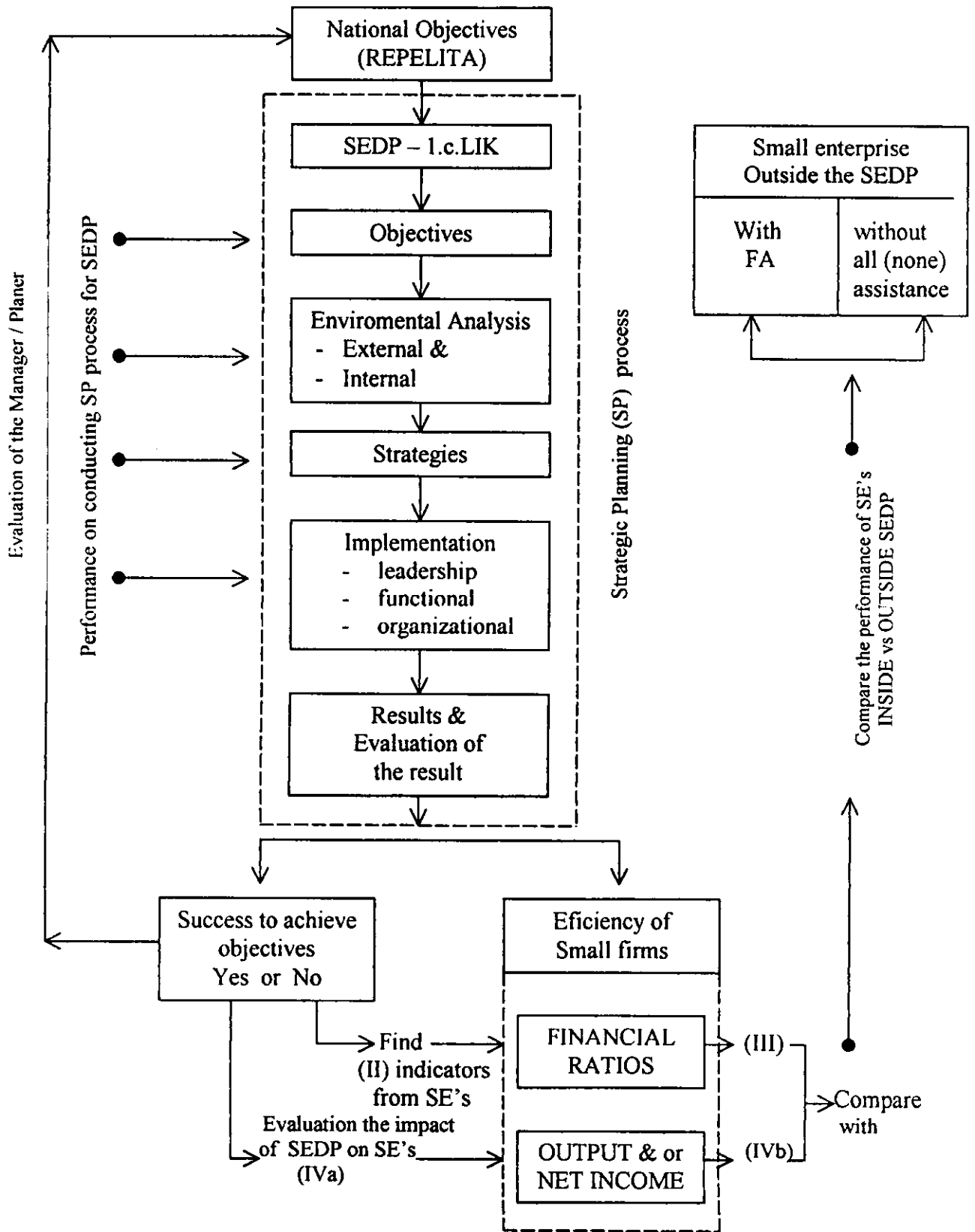
1. Penetapan misi dan tujuan perusahaan.
2. Analisis dan diagnosis.
3. Pilihan strategi.
4. Pelaksanaan strategi.



Skema 2.1 : A Model of Strategic Management Glueck & Jauch (1984)



Skema 2.2: A Model of Strategic Management
 Jauch & Glueck (1989)



Skema 2.3 : A Model for Evaluation of The Performance of SEDP in Indonesia Idrus (1988)

Secara ringkas empat tahap proses manajemen strategi Glueck & Jauch (1984 : 6) adalah sebagai berikut.

1. Penetapan misi dan tujuan perusahaan.

Perencana perusahaan menentukan misi, tujuan, dan nilai-nilai perusahaan yang dianut oleh para pengambil keputusan utama.

2. Analisis dan diagnosis.

Analisis dan diagnosis dilakukan terhadap lingkungan umum, lingkungan industri dan internasional untuk mengkaji adanya peluang dan ancaman bagi perusahaan, serta faktor-faktor internal untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan perusahaan.

3. Pilihan strategi.

Pilihan strategi dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai alternatif dan variasi strategi yang ada, untuk memastikan ketepatan strategi yang dipilih.

4. Pelaksanaan strategi.

Pelaksanaan strategi meliputi penentuan sumber daya dan struktur, menetapkan kebijakan, rencana, pelaksanaan, serta melakukan evaluasi dan pengendalian untuk memastikan bahwa pelaksanaan strategi sudah mengarah ke arah pencapaian misi dan tujuan perusahaan.

Tahapan manajemen strategi bersifat terpadu. Artinya, setiap tahap akan mempengaruhi tahap lainnya. Jadi, pada waktu perencana strategi melakukan analisis, maka pelaksanaan dan pemilihan strategi masa yang lalu dan masa yang

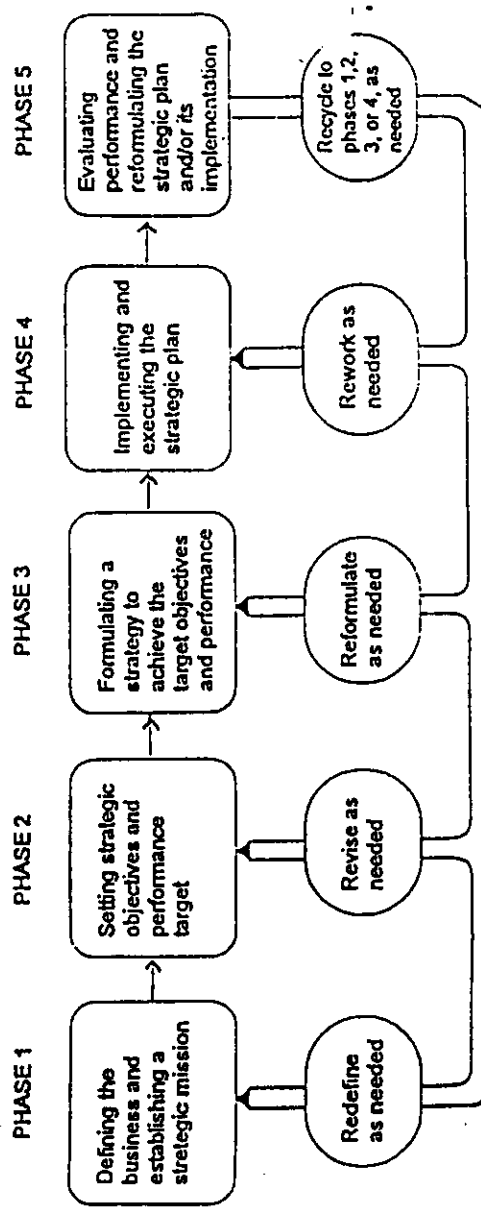
akan datang harus dipertimbangkan. Tahap pemilihan strategi baru menghendaki pertimbangan kemungkinan keterlaksanaannya.

Thompson & Strickland (1987: 13) mengemukakan *strategic management process* sebagaimana terlihat pada Skema 2.4. Sapp & Smith (1984: 8-10) mengemukakan *strategic management model* dan *strategic planning process* seperti tampak pada Skema 2.5 dan 2.6.

Porter (1980 : 20) mengemukakan:

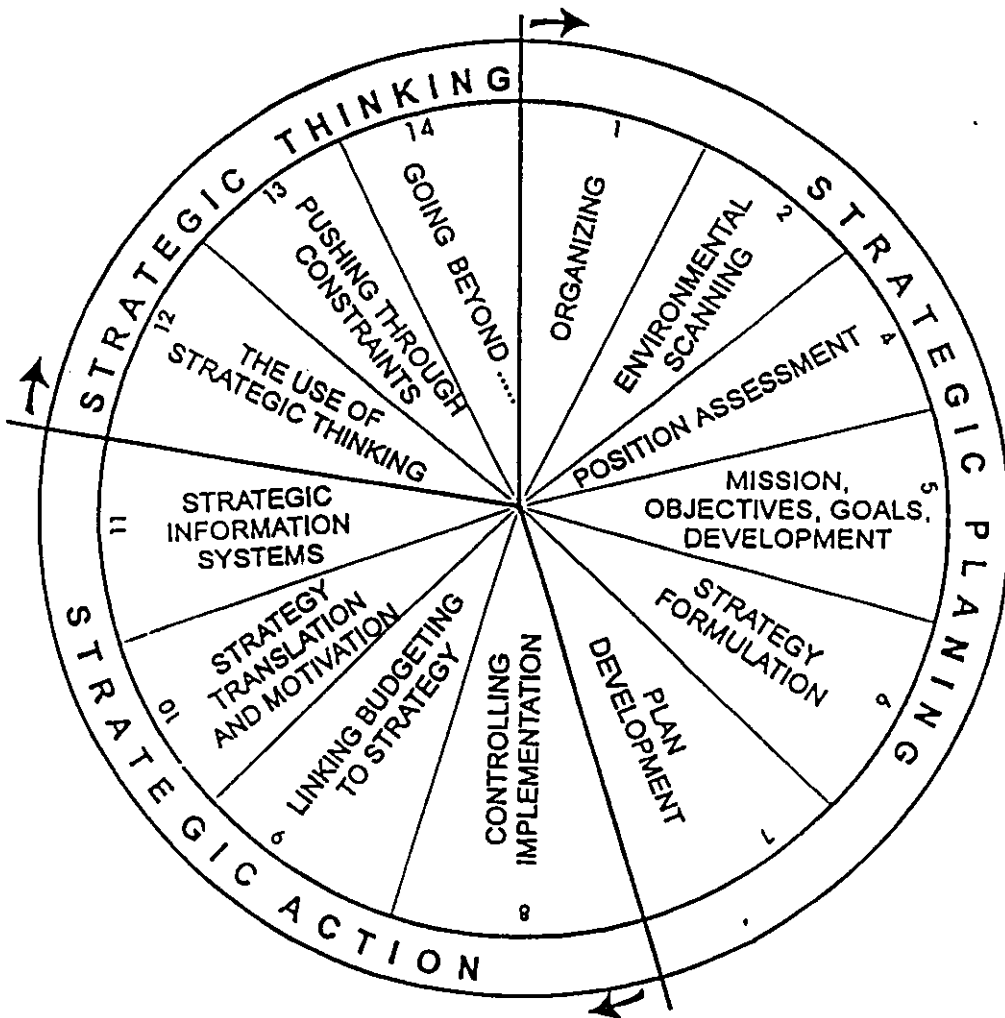
'.... Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan berbagai departemen fungsional perusahaan.

Perumusan strategi oleh Porter tampak pada Skema 2.7. Menurut Porter, perumusan strategi harus mempertimbangkan 4 faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai dengan berhasil oleh perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan terhadap pesaing, serta nilai-nilai yang dianut para eksekutif kunci merupakan faktor internal perusahaan. Sedangkan peluang dan ancaman industri serta harapan masyarakat merupakan faktor eksternal yang ditentukan oleh industri dan lingkungan perusahaan yang lebih luas. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan agar perusahaan dapat memformulasikan strategi bersaing yang tepat dan dapat diterapkan.



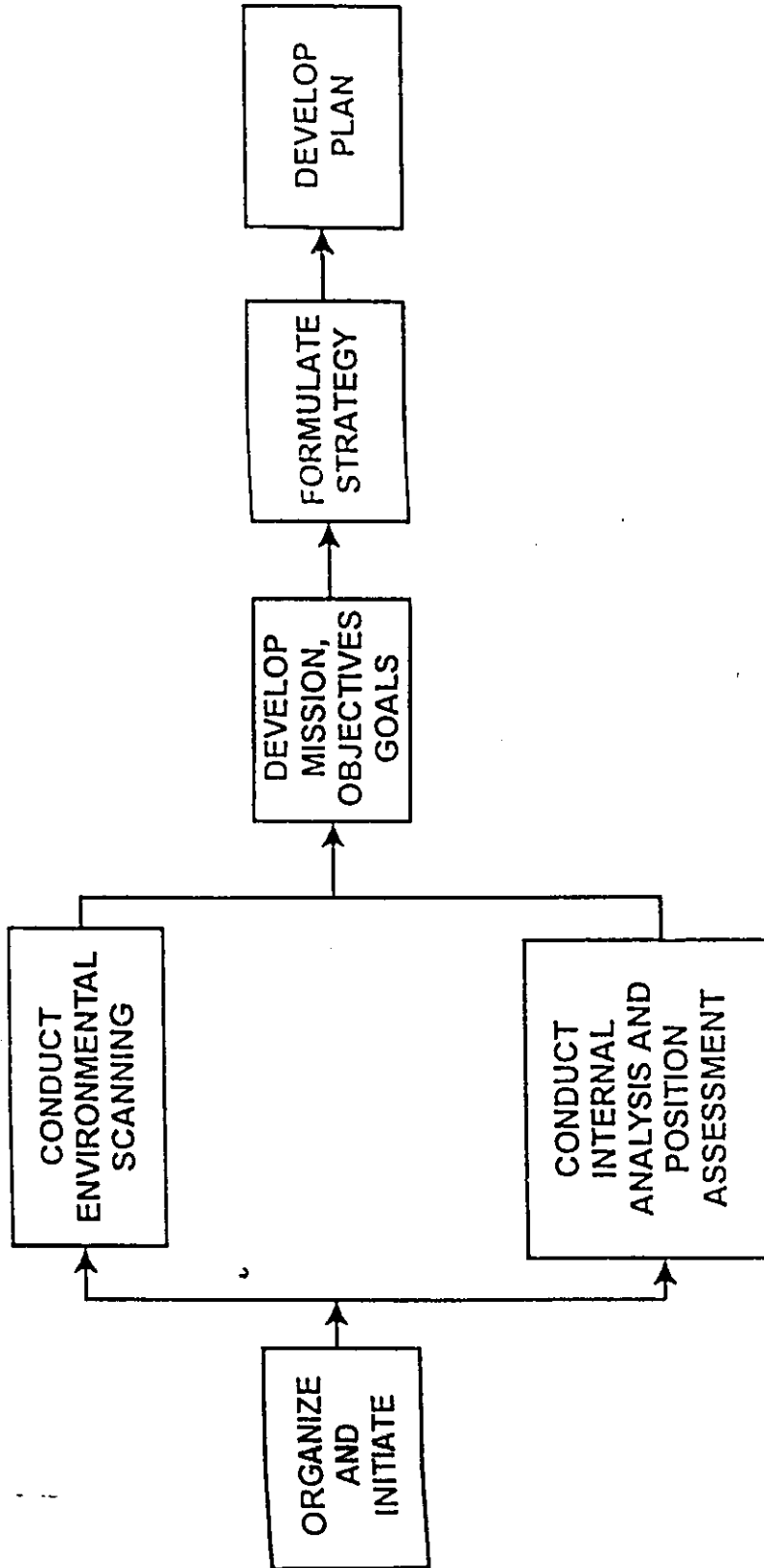
Skema 2.4: The Strategic Management Process
Thompson & Strickland (1987)

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

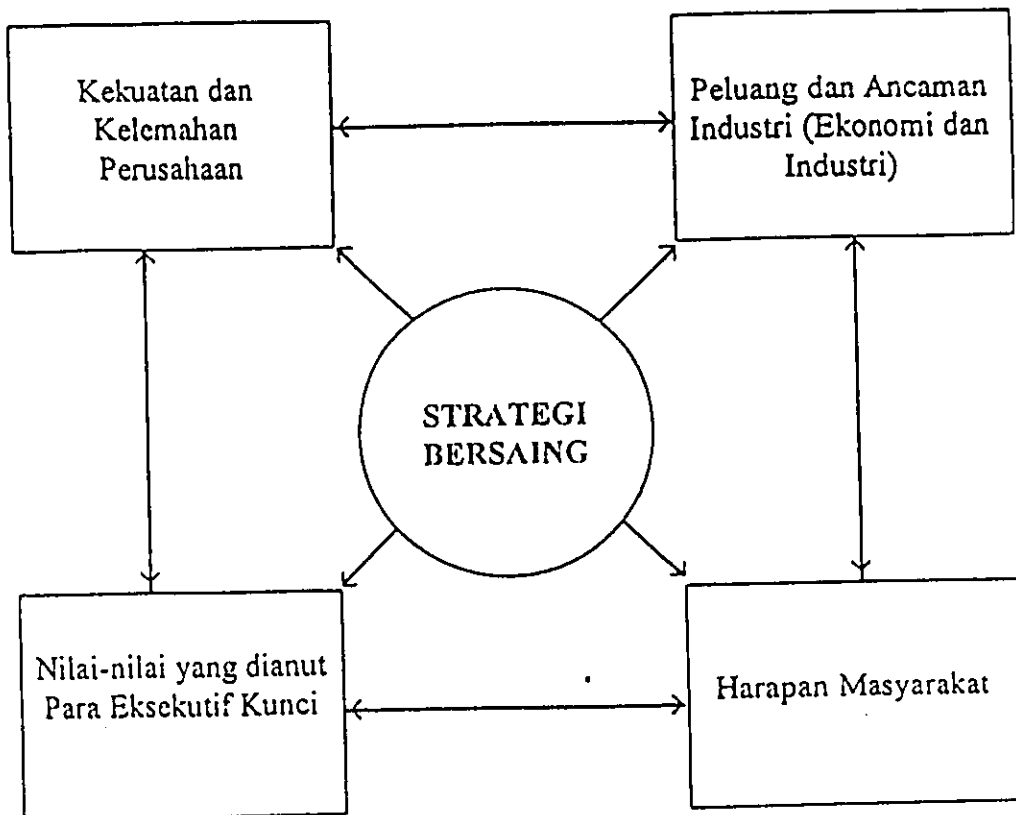


Skema 2.5: Strategic Management Model
Sapp & Smith (1984).

OVERVIEW - STRATEGIC PLANNING PROCESS

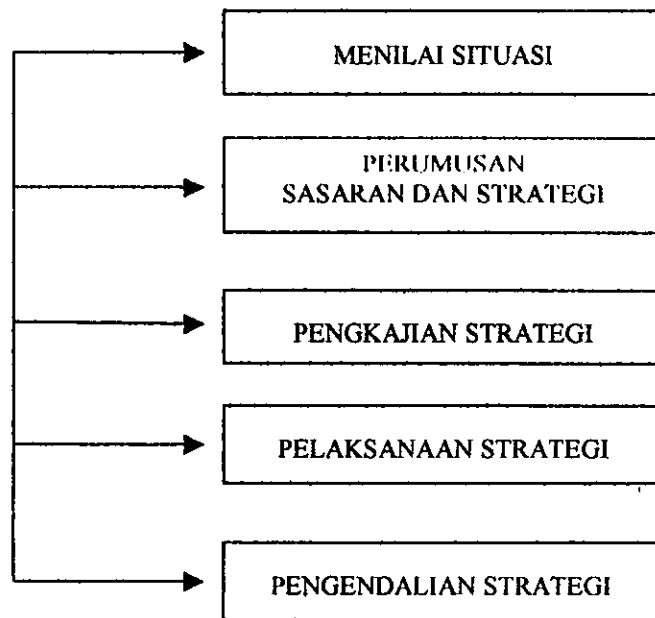


Skema 2.6: Strategic Planning Process
Sapp & Smith (1984)



Skema 2.7: Konteks Strategi Bersaing dirumuskan Porter (1989)

Hou et al., (1992: 13) mengemukakan model "*Art of War Sun Tzu*" seperti tampak dalam Skema 2.8.



Skema 2.8: *Model Art of War Sun Tzu*
Hou et al., (1992).

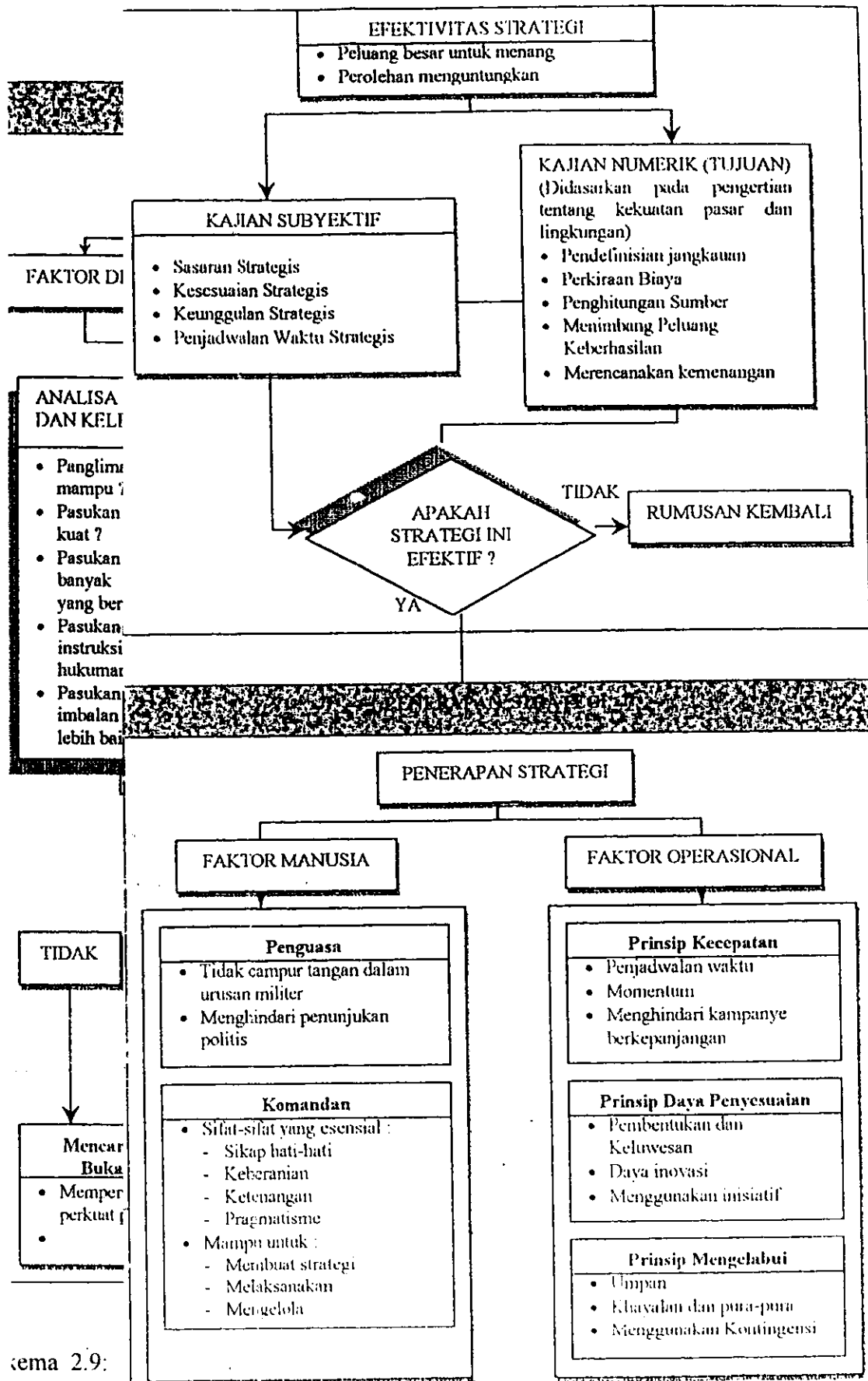
Model "*Art of War Sun Tzu*" yang bukunya diperkirakan sudah berumur lebih dari 2.300 tahun, terdiri atas lima komponen utama. Langkah pertama dalam setiap proses pengambilan keputusan strategi dalam perang maupun bisnis, adalah menilai situasi. Dalam konteks perang, mencakup penilaian terhadap keikutsertaan dalam pertempuran. Hal ini berarti melakukan suatu penilaian mendalam dari situasi yang dihadapi komandan sebelum ia memutuskan untuk berperang atau tidak. Setelah dengan tuntas menilai situasi, langkah berikutnya adalah merumuskan sasaran dan strategi. Di sini pilihan dan pengembangan suatu strategi harus sesuai dengan sasaran yang sudah dirumuskan sesuai dengan situasi

tertentu yang dihadapi. Langkah ketiga adalah pengkajian strategi. Dalam hal ini ahli strategi menilai efektivitas dari strategi yang akan diterapkan. Bila strategi sudah dikaji dan dinilai layak, maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan. Selama tahap ini, segi taktis dan operasional untuk pelaksanaan yang efektif harus dipertimbangkan. Akhirnya, untuk menjamin keberhasilan harus ada pengendalian. Mekanisme umpan balik seperti metode untuk akuisisi informasi harus ada. Umpan balik ini bertindak sebagai masukan untuk menyempurnakan tahapan proses perencanaan sebelumnya. Secara lebih rinci model "*Art of War Sun Tzu*" disajikan pada Skema 2.9.

Dalam penelitian ini, model Glueck & Jauch (1984: 6) dipadukan dengan model lainnya, kemudian dikembangkan dan dianalisis proses manajemen strategi yang terdiri atas lima tahap, yaitu:

1. Penetapan visi, misi, dan tujuan.
2. Analisis lingkungan, yang terdiri atas lingkungan eksternal dan internal.
3. Pemilihan strategi, dari berbagai alternatif strategi.
4. Implementasi strategi.
5. Evaluasi strategi.

Model Glueck & Jauch digunakan sebagai dasar pengembangan karena modelnya jelas dan secara tegas membedakan tahapan proses manajemen strategi dengan elemen-elemen manajemen strategi yang merupakan bagian dari proses manajemen strategi.



tema 2.9:

1. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan

Mengenai misi dan tujuan, Jauch & Glueck (1993 : 58-60) menyatakan:

"..... Banyak organisasi menetapkan landasan dasar keberadaannya dalam pernyataan misi. Misi merupakan pernyataan untuk orang dalam dan luar tentang sesuatu yang dikehendaki oleh perusahaan, yaitu citra dan ciri khas perusahaan tersebut. Perusahaan lain secara sadar atau tak sadar mengembangkan "prinsip-prinsip inti, atau norma-norma", yang memberikan pedoman pengambilan keputusan dan perilaku. Suatu pernyataan misi dan prinsip-prinsip inti haruslah berlaku sebagai pedoman pengambilan keputusan strategi dan bukan sebagai untai kata-kata hampa"

Pendapat yang senada dikemukakan oleh Covey (1994: 131-135) yang menyatakan bahwa :

"..... Pernyataan misi vital untuk keberhasilan organisasi, dan agar efektif pernyataan itu harus datang dari dalam perut organisasi. Setiap orang harus berpartisipasi dengan cara yang berarti, bukan hanya para perencana strategi puncak, sebab tanpa keterlibatan tidak ada komitmen. Itulah sebabnya penyusunan pernyataan misi organisasi membutuhkan waktu, kesabaran, keterlibatan, keterampilan dan empati. Dibutuhkan waktu, ketulusan, prinsip yang benar, dan keberanian serta integritas untuk menyelaraskan sistem, struktur dan gaya manajemen dengan visi dan nilai bersama"

Menurut Kotler (1986: 67) :

"... Suatu pernyataan misi yang dirumuskan dengan baik akan memberikan kepada personalia perusahaan itu rasa memperoleh peluang, pengarah, kedudukan yang berarti, dan prestasi. Pernyataan misi perusahaan berperan sebagai sebuah tangan ajaib yang menuntun sejumlah besar karyawan yang tersebar luas untuk bekerja secara mandiri dan tetap merasa bekerja secara kolektif ke arah perwujudan tujuan organisasi"

Penetapan misi didasarkan atas visi. Mutis (1995: 56) mengemukakan kaitan antara visi dan misi sebagai berikut:

"..... Misi merupakan realisasi dari sebuah visi. Suatu visi selalu mendorong dan memperkuat misi. Istilah visi berasal dari bahasa Latin *videre*, *visio*, yang berarti melihat. Visi berarti kemampuan untuk melihat lebih dulu,

mengantisipasi, membayangkan dan menyiapkan masa depan. Sedangkan misi asal katanya *mitterre, missio*, yang berarti mengutus, yang merupakan suatu panggilan tugas. Visi menentukan misi sebuah usaha, dan dengan misi sebuah visi menjadi panggilan tugas konkret. Visi harus tampak nyata dalam misi agar tidak menjadi impian belaka. Visi dan misi lazimnya diungkap dengan motto yang berarti semboyan. Sebagai semboyan, motto harus menjadi ungkapan pendek dan padat, yang dijadikan sebagai pegangan, tuntunan, patokan, atau intisari semangat sebuah usaha".

Ohmae (1995: 12) lebih jauh menyatakan: "*... a visionary should be able to do at least two things : see the future and explain it in a new way....*"

Tujuan adalah pernyataan mengenai sesuatu yang harus dicapai untuk mewujudkan misi. Jauch & Glueck (1989: 43) menyatakan:

".... Tujuan adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya. Bentuknya antara lain: kesinambungan keuntungan, efisiensi, kepuasan karyawan, mutu produk, layanan bagi pelanggan, menjadi perusahaan yang baik dan bertanggung jawab, menjadi pemimpin pasar, memaksimalkan keuntungan pemegang saham, pengendalian aktiva, menjadi perusahaan yang fleksibel, dan melayani masyarakat....".

Sukanto et al., (1990 : 28) mengemukakan pendapat yang sejalan, yakni:

"..... Tujuan merupakan salah satu ciri setiap kehidupan dan selalu muncul serta mewarnai setiap macam kegiatan kehidupan, tidak terkecuali kehidupan organisasi perusahaan. Secara umum yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu yang dicari dan diinginkan untuk dicapai, yang telah ditetapkan terlebih dahulu sebelum kegiatan dilakukan. Tujuan yang juga merupakan hasil akhir yang ingin dicapai, memberi arah kegiatan sekelompok orang atau organisasi dan menyediakan sarana, dimana kepentingan pihak-pihak disalurkan ke dalam usaha bersama".

2. Analisis Lingkungan

1) Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas berbagai sektor di luar perusahaan.

Meskipun lingkungan eksternal terdiri banyak sektor, sektor yang terpenting adalah

sosial ekonomis, teknologi, pemasok, pesaing dan sektor pemerintah (Jauch & Glueck, 1989 : 68). Sektor sosial ekonomis terdiri beberapa faktor penting antara lain: faktor ekonomi, demografis, geografis, dan sosial.

Sukanto et al., (1990: 6) mengklasifikasikan lingkungan eksternal sebagai berikut:

"..... Lingkungan eksternal perusahaan terdiri atas lingkungan makro dan lingkungan mikro atau lingkungan tugas. Lingkungan makro berada di luar jangkauan dan biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan. Lingkungan makro terdiri: faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Lingkungan mikro berkenaan dengan faktor-faktor dalam situasi persaingan yang dekat dan harus dihadapi saat perusahaan menarik atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, atau saat perusahaan harus berjuang memasarkan barang atau jasanya. Di antara faktor-faktor lingkungan mikro yang paling penting adalah: profil langganan, posisi persaingan, saluran distribusi, kreditur, supplier, dan pasar tenaga kerja.....".

Perusahaan perlu meneliti lingkungan eksternalnya untuk menentukan faktor-faktor lingkungan yang dapat memberi peluang dan faktor-faktor yang dapat mendatangkan ancaman bagi pencapaian tujuan perusahaan (Montgomery, 1978 : 1-13; Engledow and Lenz, 1985 : 93-106). Dalam mengkaji peluang dan ancaman dari lingkungan dapat digunakan analisis ETOP (*Environment Threat and Opportunity Profile*).

Dukungan lingkungan eksternal akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Glueck & Jauch (1984: 34) mengemukakan pentingnya peranan lingkungan eksternal dalam preposisinya:

"Proposition 3.1 : A firm whose strategy fits the needs of its environment will be more effective ...

Proposition 3.2 : The major causes of growth, decline, and other large-scale changes in firms are factors in the environment, not internal developments ... "

2) Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang akan datang. Dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat digunakan analisis *Strategic Advantage Profile* (Croon, 1979 : 65-73; Wirnerfelt, 1984 : 171-180).

Mengenai faktor-faktor lingkungan internal yang dianalisis, Jauch & Glueck (1989: 35) menyatakan:

"Analisis internal merupakan proses perencana strategi yang mengkaji: faktor pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan, serta faktor keuangan dan akuntansi, untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman dari lingkungan".

Sukamto et al., (1990: 54) mengemukakan :

" ... Analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan menyangkut segi operasional kegiatan atau proses perusahaan yang berupa kegiatan pemasaran, produksi, personalia, pembelanjaan, dan akuntansi/administrasi, serta segi manajerial yang menyangkut fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengawasan segala kegiatan operasional perusahaan ".

Dari analisis kekuatan dan kelemahan, perusahaan akan dapat mengetahui keunggulan bersaing internalnya. Keunggulan bersaing internal akan menentukan keefektifan perusahaan. Glueck & Jauch (1984: 56) dalam preposisinya menyatakan :

"Preposition 4.1: ... A firm whose strategy fits its environment, considering its strategic advantages, will be more effective than one whose strategy does not.

Preposition 4.2: A firm which develops slack resources through distinctive competence will be more effective than one which does not ... ".

3. Pemilihan Strategi

Langkah-langkah pemilihan strategi meliputi: pengkajian alternatif strategi, dan memilih strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

1) Mengkaji Alternatif Strategi

Jauch & Glueck (1989: 32) mengemukakan:

"Ada empat alternatif strategi utama yaitu: stabilitas, ekspansi, pengurangan, dan kombinasi. Matriks pilihan strategi utama dengan beberapa representatif dalam pelaksanaan yang dikaitkan dengan lingkup produk, pasar, dan fungsinya tampak pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Alternatif Strategi Utama

	PERLUASAN		PENGURANGAN		STABILITAS		GABUNGAN
	Batasan Bisnis	Kecepatan	Batasan Bisnis	Kecepatan	Batasan Bisnis	Kecepatan	Batasan dan atau Kecepatan
PRODUK	Menambah produk baru	Mencari Pengguna baru	Menghentikan produk lama	Menggunakan pengembang produk	Memperbaharui	Mengubah kemasan peningkatan mutu	Menghentikan Produk lama sementara menambah produk
PASAR	Mencari daerah baru	Menelebar pasar	Memutuskan saluran distribusi	Mengurangi pangsa pasar	Memperbaharui	Melindungi Pangsa Pasar	Memutuskan konsumen lama sementara mencari yang baru
FUNGSI	Integrasi vertikal kedepan	Meningkatkan kapasitas	Menjadi perusahaan tertawan	Mengurangi proses R&D	Memperbaharui	Meningkatkan efisiensi produksi	Menaikkan Kapasitas dan meningkatkan efisiensi

*) Dapat mencakup aktivitas dari dua sel ini atau lebih secara serentak atau secara bertahap sepanjang waktu: misalnya, "mempertahankan stabilitas penawaran produk sekaligus memperluas daerah pasar pada saat bersamaan", atau "meningkatkan efisiensi sebelum kemudian memperluas produk baru menurut tahapan yang direncanakan."

Sumber: Jauch & Glueck (1989)

Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas adalah strategi yang dilakukan perusahaan, bila:

- Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa, sebagaimana ditetapkan dalam batasan bisnisnya, atau dalam sektor yang sangat serupa.
- Keputusan strategi utamanya difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Strategi stabilitas dilaksanakan dengan pendekatan "mantap lewat perjalanan". Sedikit perubahan fungsi yang penting dilakukan dalam lini atau pelayanan, pasar atau fungsi. Pada strategi stabilitas yang efektif, perusahaan akan memusatkan sumber dayanya pada usaha di mana perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berarti dalam lingkup fungsi, produk, atau pasar, sesuai dengan sumber daya dan permintaan pasar.

Strategi Ekspansi

Strategi ekspansi ialah strategi yang dilakukan perusahaan, bila :

- Perusahaan melayani taambahan produk/jasa kepada masyarakat, menambahkan pasar, atau fungsi pada batasan bisnis mereka.
- Perusahaan memokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukuran dalam kegiatan bisnisnya yang sekarang.

Perusahaan melaksanakan strategi ekspansi dengan merumuskan kembali bisnisnya, baik dengan cara menambah lingkup kegiatannya maupun lebih meningkatkan usaha bisnis mereka yang sekarang.

Strategi Penciutan

Strategi penciutan dilakukan oleh perusahaan bila:

- Perusahaan merasa perlu mengurangi lini produk atau jasa, pasar, dan fungsi mereka.
- Perusahaan memusatkan keputusannya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan pada unit-unit yang mempunyai arus kas negatif.

Strategi penciutan sering digunakan dalam tahap penurunan bisnis, bila dipandang memungkinkan untuk mengembalikan kemampuan. Perusahaan dapat mengesampingkan pangsa pasar, mengurangi pengeluaran dan aktiva, memotong produk, dan mengusahakan arus kas positif yang maksimum.

Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila:

- Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, ekspansi, penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan.
- Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang secara bertahap.

Strategi kombinasi dilaksanakan jika perusahaan menghadapi banyak lingkungan, dan lingkungan ini berubah dengan kecepatan yang tidak sama serta produk perusahaan berada dalam tingkatan daur hidup yang berbeda.

Porter (1985: 31) mengemukakan tiga strategi bersaing generik beserta implikasinya sebagaimana tampak pada Tabel 2.2 .

Tabel 2.2

Three Generic Strategies and Implications

Generic Strategy	Commonly Required Skill and Resources	Common Organizational Requirements
Overall Cost Leadership	Substained Capital Investment and Access to Capital Process Engineering Skill Intense Supervision of Labor Products designed for Ease in Manufacture Low-cost Distribution System	Tight Cost Control Frequent, Detailed Control Reports Structured Organization And Responsibility Incentives based on Meeting Strict Quantitative Targets
Differentiation	Strong Marketing Abilitites Product Engineering Creatice Flair Strong Capability in Basic Research Corporate Reputation for Quality or Technological Leadership Long Tradition in the Industry or Unique Combination if Skills Drawn from other busi-Nesses Strong Cooperation from Channels	Strong Coordination among Functionin R&D product development, and marketing Subjective Measurement and Incentive instead of quantitative measure Amenities to attract Highly skilled Labor, Scientist, or Creative People
Focus	Combination of the above Policies directed at the particular Strategic Target	Combination of the above Policies directed at the particular Strategic Target

Sumber: Porter (1985)

Treacy & Wiersema (1995: 35-56) mengemukakan tiga strategi bersaing dengan istilah "*The Discipline of Market Leaders*" yaitu:

(1) *Operational Excellence* (Keunggulan Operasional)

Perusahaan yang mengejar *operational excellence* memberikan perpaduan kualitas, harga, dan kemudahan membeli, yang tidak bisa ditandingi oleh perusahaan lain dalam pasar mereka. Mereka bukan inovator produk atau jasa, dan mereka juga tidak menanamkan hubungan pribadi dengan pelanggan mereka. Mereka bekerja dengan sangat baik dan preposisi mereka pada pelanggan adalah harga yang terjangkau rendah dan atau pelayanan bebas repot.

(2) *Product Leadership* (Kepemimpinan Produk)

Perusahaan yang mengejar *product leadership* secara kontinyu mendorong produknya memasuki dunia yang belum dikenal, yang belum teruji, atau yang sangat diimpi-impikan. Para penganutnya memusatkan diri pada usaha menawarkan pada pelanggan produk-produk atau jasa-jasa yang berkembang menembus batas-batas unjuk kerja. Preposisi pemimpin produk yang dapat menembus batas-batas itu adalah memberikan produk terbaik.

(3) *Customer Intimacy* (Kedekatan Pelanggan)

Perusahaan yang memberikan nilai lewat *customer intimacy* selalu membangun ikatan dengan para pelanggan seperti ikatan yang terjadi di antara lingkungan tetangga yang baik. Perusahaan-perusahaan yang dekat dengan pelanggan tidak memberikan apa yang dikehendaki oleh pasar, tetapi apa yang dikehendaki oleh pelanggan tertentu. Mereka berusaha keras untuk mengenal orang-orang yang dilayaninya serta produk-produk dan jasa-jasa yang mereka butuhkan. Dia secara kontinyu menyesuaikan produk-produk dan jasa-jasanya, dan melakukan hal ini dengan harga-harga yang masuk akal. Preposisinya adalah: "Kami memperhatikan Anda dan semua kebutuhan Anda. Kami memberi Anda solusi total terbaik." Karenanya tidak mengherankan jika aset terbesar perusahaan yang intim dengan pelanggan adalah kesetiaan pelanggan.

2) Memilih Strategi yang Terbaik

Pemilihan strategi dari berbagai alternatif strategi yang tersedia merupakan bagian penting dari proses manajemen strategi secara keseluruhan. Berbagai alternatif strategi dan faktor-faktor yang terkait perlu dikaji secara mendalam, agar strategi yang dipilih dapat lebih menjamin tercapainya tujuan organisasi (Bateman and Zeithaml, 1985 : 2-6; Shrivastava and Grant, 1985 : 97-114). Glueck & Jauch

(1984: 54) menyatakan: "... *Strategic choice is the decision to select from among the alternatives grand strategies considered the strategy which will best meet enterprise's objectives. The decision involves focusing on a few alternatives against these criteria, and making the actual choice ...*".

Dalam pemilihan strategi, berbagai pihak yang terkait perlu dilibatkan, sebab tanpa partisipasi tidak ada komitmen (Covey, 1994: 23). Glueck & Jauch (1984: 45) dalam preposisinya nomer 6.3 menyatakan : "...*Effective companies hold formal meetings involving all or most of the top managers to make strategic choice and to record the criteria used ...*".

4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi diperlukan untuk mengoperasionalkan secara lebih tepat dan jelas strategi yang telah dipilih. Glueck & Jauch (1984) dalam preposisinya nomer 7.1 menyatakan : "... *A good strategy without effective implementation has a lower probability of succes than if implementation decision match strategic choices ...*".

Implementasi strategi mencakup: implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, dan implementasi organisasi (Glueck & Jauch, 1984; Idrus, 1988; Jauch & Glueck, 1989).

Implementasi kepemimpinan yang efektif merupakan faktor yang menentukan dalam pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah direncanakan. Glueck & Jauch (1984 : 37) mengemukakan beberapa preposisi mengenai pentingnya kepemimpinan yaitu:

"Preposisi 8.2 *Enterprises whose strategists' abilities, experiences, and personalities match the strategy will be more effective.*

Preposisi 8.3 *Enterprises which plan for executive career development will be more effective than those which do not ...*".

Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya peranan kepemimpinan terhadap keefektifan organisasi. Kesesuaian strategi dengan karakteristik kepemimpinan menentukan keberhasilan organisasi (Gerstein and Reisman, 1983 : 33-49; Gupta, 1984 : 399-412; Szilagyi and Schweiger, 1984 : 626-327), dan kepemimpinan merupakan faktor kunci implementasi strategi serta kesuksesan organisasi (Smith and Harrison, 1984 : 67).

Implementasi fungsional dirancang untuk mengoperasionalkan strategi yang telah dipilih dalam fungsi-fungsi perusahaan, yang merupakan pedoman pengambilan keputusan dan tindakan. Fungsi-fungsi perusahaan yang pokok adalah: pemasaran, produksi & operasi, keuangan, sumber daya manusia, serta administrasi dan akuntansi. Keberhasilan strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya tergantung pada implementasi strategi pada fungsi-fungsi pokok perusahaan (Wheelwright, 1984 : 77-91; Baird and Meshoulam, 1983 : 87), dan koordinasi yang terpadu dalam mengoperasionalkan strategi pada fungsi-fungsi perusahaan (Andersen, 1965 : 49-55; Fox, 1973 : 10-11).

Mengenai pentingnya implementasi fungsional, Glueck & Jauch (1984 : 38) dalam preposisinya Nomer 8.1 mengemukakan: "...*Enterprises which prepare functional implementation policies and plans for strategic choices will be more effective than those which do not*".

Implementasi organisasi akan menjawab pertanyaan: "Apakah struktur organisasi perusahaan sudah sesuai dengan strategi yang dipilih?". Teori organisasi menyatakan bahwa struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan lingkungannya akan membuat organisasi efektif (Child, 1972 : 1-22; Robbins, 1994: 43), dan manajemen strategi menunjukkan bahwa strategi yang dipilih harus sesuai dengan struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan (Hall and Saias, 1980 : 149-163; Frederickson, 1984 : 12-18; Glueck, 1989: 46).

5. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang telah dipilih, dilaksanakan secara baik dan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan (Daft and Macintosh, 1984 : 43-66). Glueck & Jauch (1984 : 48) menyatakan : *"...Evaluation of strategy is phase of the strategic management process in which the top managers try to assure that their strategic choice properly implemented and is meeting the objectives of the enterprises ..."*. Evaluasi strategi merupakan kunci keefektifan organisasi (Berry, 1979: 17-21). Oleh karena itu evaluasi strategi harus dilaksanakan tepat waktu agar dapat memberikan peringatan dini terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi (Ansoff, 1976 : 21-33).

Evaluasi perlu dilaksanakan secara sistematis dan kontinyu (Tiles, 1963 : 111-121). Empat unsur evaluasi yang saling berkaitan adalah penetapan standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, serta tindakan koreksi jika diperlukan (Handoko, 1986: 23; Jauch & Glueck, 1989: 52). Dalam preposisinya nomer 9.1 Glueck & Jauch (1984: 65) mengemukakan: *"...Firms which*

systematically evaluate the results of strategic choice and implementation will be more than those which do not.....".

Berdasarkan analisis proses manajemen strategi di atas, elemen-elemen manajemen strategi yang digunakan dalam penelitian ini tampak pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Proses Manajemen Strategi dan Elemen-Elemen
Manajemen Strategi

	Proses Manajemen Strategi	Elemen Manajemen Strategi	Digunakan Sebelumnya
1	Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan	1. Penetapan Visi 2. Penetapan Misi 3. Penetapan Tujuan	Mutis (1995) Glueck & Jauch (1984) Idrus (1988) Glueck & Jauch (1984) Neck (1984); Idrus (1988)
2	Analisis Lingkungan	4. Kekuatan & Kelemahan Internal 5. Peluang & Ancaman Eksternal	Glueck & Jauch (1984) Neck (1984); Idrus (1988) Glueck & Jauch (1984) Neck (1984); Idrus (1988)
3	Alternatif & Pemilihan Strategi	6. Alternatif Strategi 7. Pilihan Strategi	Glueck & Jauch (1984) Neck (1984); Idrus (1988)
4	Implementasi Strategi	8. Implementasi Kepemimpinan 9. Implementasi Fungsional 10. Implementasi Organisasi	Glueck & Jauch (1984) Neck (1984); Idrus (1988) Glueck & Jauch (1984) Neck (1984); Idrus (1988)
5	Evaluasi Strategi	11. Standar Prestasi 12. Pengukuran Prestasi 13. Analisis Penyimpangan 14. Tindakan Koreksi	Idrus (1988) Glueck & Jauch (1984) Idrus (1988) Glueck & Jauch (1984) Idrus (1988) Glueck & Jauch (1984) Glueck & Jauch (1984) Glueck & Jauch (1984)

2.2. Kerangka Teori Koperasi yang Efektif dan Rasio-Rasio Keuangan

Organisasi yang berhasil disebut juga organisasi yang efektif atau organisasi yang sukses. *Organizational effectiveness* (Steers, 1985: 21) dan *organizational success* (Campbell, 1976: 31) merupakan istilah yang menggambarkan pengertian keberhasilan organisasi. Dalam penelitian ini digunakan istilah "efektif" untuk menggambarkan pengertian koperasi yang berhasil. Keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya (Etzioni, 1964: 42).

Untuk mengklasifikasikan populasi dan pemilihan sampel, koperasi yang efektif dan koperasi yang kurang efektif didasarkan atas kriteria Koperasi Mandiri yang ditetapkan oleh Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah. Kriteria KUD Mandiri digunakan untuk menilai koperasi pedesaan, sedangkan untuk koperasi perkotaan digunakan kriteria Koperasi Karyawan Mandiri.

Kriteria KUD Mandiri meliputi :

1. Mempunyai anggota penuh minimal 25% dari jumlah penduduk dewasa yang memenuhi persyaratan keanggotaan KUD di daerah kerjanya.
2. Dalam rangka meningkatkan produktivitas usaha anggota, maka pelayanan kepada anggota minimal 60% dari volume usaha KUD secara keseluruhan.
3. Minimal tiga tahun buku berturut-turut RAT dilaksanakan tepat pada waktunya, sesuai petunjuk dinas.

4. Anggota Pengurus dan Pengawas semua berasal dari anggota KUD dengan jumlah maksimal untuk Pengurus 5 orang dan Pengawas 3 orang, dan KUD telah mempekerjakan manajer dan karyawan dengan imbalan yang layak.
5. Modal sendiri minimal Rp. 25 juta.
6. Hasil audit laporan keuangan layak tanpa catatan.
7. Batas toleransi deviasi usaha terhadap rencana usaha KUD (Program dan Non Program) maksimum 20% untuk deviasi negatif dan maksimum 50% untuk deviasi positif.
8. Rasio keuangan ditetapkan dengan sistem RLS (Rentabilitas, Likuiditas, dan Solvabilitas) dengan nilai minimal 75%.
9. Total volume usaha harus proporsional dengan jumlah anggota dengan minimal rata-rata Rp. 250.000,- per anggota per tahun.
10. Pendapatan kotor minimal dapat menutup biaya berdasarkan prinsip efisiensi.
11. Sarana usaha layak dan dikelola sendiri.
12. Tidak ada penyelewengan dan manipulasi yang merugikan KUD oleh pengelola KUD.
13. Tidak mempunyai tunggakan.

Sedangkan kriteria Koperasi Karyawan Mandiri terdiri atas :

1. Memiliki anggota minimal 75% dari seluruh karyawan di perusahaan yang bersangkutan.
2. Minimal telah melaksanakan RAT selama 2 tahun terakhir berturut-turut dengan tepat waktu.

3. Pengurus dan pengawas berasal dari anggota dan dipilih melalui rapat anggota.
4.
 - a. Rata-rata transaksi anggota dengan koperasi mencapai minimal 30% dari pendapatan anggota pertahun.
 - b. Kepedulian pimpinan perusahaan terhadap koperasi karyawan yang ada, berupa pemberian fasilitas dari perusahaan untuk perkembangan koperasi karyawan.
5. Tidak terdapat penyelewengan yang dilakukan pengurus/pengawas dan pengelola koperasi yang merugikan koperasi.
6. Mempunyai sarana usaha yang memadai.
7. Pengembalian jasa oleh koperasi kepada anggota minimal 10% dari jumlah Simpanan Pokok, Simpanan Wajib, Simpanan-simpanan lain, serta hak-hak lainnya yang menjadi hak anggota yang termasuk dalam kekayaan bersih.
8. Kekayaan bersih dibandingkan dengan jumlah aktiva minimal mencapai 10%.
9.
 - a. Pencapaian Rencana Kerja dan Anggaran Kerja (RKAK) yang sudah disahkan oleh Rapat Anggota realisasinya dapat mencapai minimal sebesar 80% dari RKAK.
 - b. Pembinaan dan pendidikan anggota, merupakan bagian RKAK serta dapat dilaksanakan oleh koperasi.
10. Opini atas hasil pemeriksaan laporan keuangan harus wajar tanpa pengecualian.

11. Nisbah (Rasio) keuangan dihitung dari aspek Rentabilitas, Liquiditas dan Solvabilitas (RLS) dengan nilai tertimbang minimal mencapai angka 75.

Untuk menilai keandalan kriteria Koperasi Mandiri di atas, berdasarkan kelompok koperasi yang efektif dan koperasi yang kurang efektif, penelitian ini akan mengkajinya dengan menggunakan kriteria keefektifan yang lain sebagai pembanding.

Robbins (1994 : 47-77) mengemukakan empat pendekatan yang banyak digunakan untuk menetapkan kriteria keektifan organisasi yaitu : (1) pendekatan pencapaian tujuan, (2) pendekatan sistem, (3) pendekatan konstituensi strategi, dan (4) pendekatan nilai-nilai bersaing.

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan

Berdasarkan definisinya, sebuah organisasi diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya (Perrow, 1961: 78). Pendekatan pencapaian tujuan menyatakan bahwa penilaian keefektifan sebuah organisasi, penilaiannya harus ditekankan pada pencapaian tujuan bukan caranya. Kriteria pencapaian tujuan yang populer antara lain: pencapaian dan pertumbuhan laba, tingkat pengembalian modal dan investasi.

2. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem berfokus bukan hanya pada tujuan akhir tertentu, tetapi juga pada cara yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Dalam pendekatan sistem, kriteria keefektifan lebih menekankan pada kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, seperti kemampuan organisasi untuk

memperoleh sumber daya, mempertahankan dirinya secara internal sebagai sebuah organisasi sosial, dan berintegrasi secara berhasil dengan lingkungan eksternalnya (Yuchtman & Seashore, 1967: 23). Beberapa kriteria keefektifan dengan pendekatan sistem dikemukakan oleh Robbins (1994: 60) sebagaimana tampak pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4

Examples of Effectiveness Measures of Systems
for Different Types of Organizations

System Variables	Business Firm	Hospital	College
O/I	Return on Investment	Total number of patients treated	Number of faculty publications
T/I	Inventory turnover	Capital Investment in medical technology	Cost of information systems
T/O	Sales volume	Total number of patients treated	Change in student enrollment

Adapted from William M. Evan, "Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis" in S. Lee Spray, ed., *Organizational Effectiveness: Theory, Research, Utilization* (Kent, Ohio: Kent State University Press, 1976), pp. 22-23. With permission.

Sumber: Robbins (1994)

3. Pendekatan Konstituensi Strategi

Pendekatan konstituensi strategi yang dikenal juga dengan konsep *stakeholder* mengemukakan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan konstituensi yang terdapat dalam lingkungan organisasi tersebut yaitu konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut (Martindal, 1962: 72). Pendekatan konstituensi strategi mengasumsikan bahwa

para manajer mengejar sejumlah tujuan yang mewakili kelompok-kelompok berkepentingan yaitu: pemilik, pelanggan, pegawai, pemasok, kreditur, masyarakat, dan pemerintah, yang mengendalikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan organisasi untuk kelangsungan hidupnya. Robbins (1994: 66) mengemukakan kontituensi strategi yang mungkin akan dihadapi sebuah perusahaan serta kriteria keefektifan organisasi yang mungkin digunakan seperti pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5

Typical OE Criteria of Selected Strategic Constituencies

CONSTITUENCY	TYPICAL OE CRITERIA
Owners	Return on investment; growth in earnings.
Employees	Compensation; fringe benefits; satisfaction with working conditions.
Customers	Satisfaction with price, quality, service.
Suppliers	Satisfaction with payments; future sales potential.
Creditors	Ability to pay indebtedness.
Unions	Competitive wages and benefits; satisfactory working conditions; willingness to bargain fairly.
Local community officials	Involvement of organization's members in local affairs; lack of damage to the community's environment.
Government agencies	Compliance with laws; avoidance of penalties and reprimands.

Sumber: Robbins (1994)

4. Pendekatan Nilai-nilai Bersaing

Pendekatan nilai-nilai bersaing mengidentifikasi seluruh variabel utama yang terdapat dalam bidang keefektifan dan menentukan sejauh mana variabel-variabel tersebut saling berhubungan (Quinn & Rohrbaugh, 1981: 52). Pendekatan nilai-nilai bersaing menekankan bahwa kriteria yang digunakan dalam menilai keefektifan organisasi seperti: laba atas investasi, pangsa pasar, pembaharuan produk, dan keamanan kerja; ditentukan oleh siapa yang diwakili dan kepada siapa organisasi bergantung.

Dari keempat pendekatan di atas, dengan landasan kebersamaan dan asas kekeluargaan yang ada pada koperasi, pendekatan konstituensi strategis yang juga dikenal dengan konsep *stakeholder*, nampaknya lebih sesuai digunakan untuk menetapkan kriteria keefektifan koperasi. Nilai-nilai positif dari pendekatan yang lain juga layak dipadukan untuk memperoleh kriteria keefektifan koperasi yang lebih jelas. Dan ternyata dari keempat pendekatan tersebut di atas banyak menggunakan rasio keuangan sebagai kriteria keefektifan organisasi, antara lain: *net profit growth*, *return on equity*, dan *return on investment* untuk pendekatan pencapaian tujuan; *return on investment*, *inventory turnover*, dan *sales volume* untuk pendekatan sistem; *return on investment*, *growth in earnings*, *current ratio*, *sales volume*, dan *debt ratio* untuk pendekatan konstituensi strategis; serta *return on investment* dan *market share* untuk pendekatan nilai-nilai bersaing. Untuk memperoleh kriteria keefektifan koperasi yang lebih jelas dan terukur, rasio-rasio keuangan yang merupakan hasil-hasil penelitian yang telah diakui oleh dunia, layak untuk

digunakan. Berikut ini dikemukakan rasio keuangan yang sering digunakan untuk mengukur keefektifan organisasi.

Weston & Copeland (1990: 225) menggolongkan rasio-rasio keuangan menjadi enam jenis yaitu :

1. "Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo.
2. Rasio *leverage*, yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang.
3. Rasio aktivitas, yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
4. Rasio profitabilitas, yang mengukur efektivitas manajemen, yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
5. Ratio pertumbuhan, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.
6. Rasio penilaian, yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi".

Secara lengkap ringkasan rasio keuangan yang dikemukakan oleh Weston & Copeland tampak pada Tabel 2.6

Brealey & Myers (1985 : 569) membagi rasio keuangan atas empat kelompok yaitu: *leverage ratios*, *liquidity ratios*, *profitability or effeciency ratios*, and *market value ratios*. Sedangkan Brigham (1983: 210) menggolongkan rasio keuangan menjadi lima kelompok: (1) *liquidity ratios*, (2) *asset management ratios*, (3) *debt management ratios*, (4) *profitability ratios*, and (5) *market value ratios*. Ringkasan rasio-rasio keuangan oleh Brigham disajikan pada Tabel 2.7.

Tabel 2.6
Ringkasan Analisis Rasio Keuangan

Rasio	Rumus untuk Perhitungan	Perhitungan	Rasio	Rata-rata Industri	Penilaian
Likuiditas					
Lancar	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$	$\frac{\$700,000}{\$300,000}$	= 2,3 X	2,5 X	Sangat Baik
Cepat atau acid test	$\frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}}$	$\frac{\$400,000}{\$300,000}$	= 1,3 X	1 X	Sangat Baik
Leverage					
Hutang terhadap total aktiva	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$	$\frac{\$1000,000}{\$2000,000}$	= 50%	50%	Buruk
Laba terhadap beban bunga	$\frac{\text{Laba Sebelum Bunga \& Pajak}}{\text{Beban Bunga}}$	$\frac{\$270,000}{\$70,000}$	= 3,9 X	8 X	Buruk
Penutupan beban tetap	$\frac{\text{Laba untuk Beban Tetap}}{\text{Beban Tetap}}$	$\frac{\$298,000}{\$98,000}$	= 3,0 X	5,5 X	Buruk
Aktivitas					
Perputaran persediaan	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}}$	$\frac{\$3000,000}{\$300,000}$	= 10 X	9 X	Sangat Baik
Periode penagihan rata-rata	$\frac{\text{Piutang Dagang}}{\text{Penjualan per Hari}}$	$\frac{\$298,000}{\$98,000}$	= 24 X	20 X	Sangat Baik
Perputaran aktiva tetap	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$	$\frac{\$3000,000}{\$1300,000}$	= 2,3 X	5 X	Buruk
Perputaran total Aktiva	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$	$\frac{\$3000,000}{\$2000,000}$	= 1,5 X	2 X	Buruk
Profitabilitas					
Marjin laba terhadap penjualan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$	$\frac{\$120}{\$3000,000}$	= 4%	5%	Sedang
Hasil pengembalian terhadap total aktiva	$\frac{\text{Laba Bersih} + \text{Bunga}}{\text{Total Aktiva}}$	$\frac{\$162,000}{\$2000,000}$	= 8,1%	11,4%	Buruk
Hasil pengembalian terhadap modal (net worth)	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal (net worth)}}$	$\frac{\$120,000}{\$1000,000}$	= 12%	15%	Buruk
Pertumbuhan					
Penjualan	Nilai Akhir ----- = FVIF (r,5)	\$3,000 ----- = 1,42	r = 7,4 %	7,2%	Sangat Baik
Laba bersih	Nilai Awal Nilai Akhir ----- = FVIF (r,5)	\$ 2,100 \$ 120 ----- = 1,2	r = 3,7%	7,8%	Buruk
Laba per saham	Nilai Awal Nilai Akhir ----- = FVIF (r,5)	\$ 100 \$ 0.60 ----- = 1,2	r = 3,7%	8,2%	Buruk
Deviden per saham	Nilai Awal Nilai Akhir ----- = FVIF (r,5)	\$ 0,50 \$ 0.12 ----- = 1,2	r = 3,7%	6,4%	Buruk
Penilaian					
Harga terhadap laba	$\frac{\text{Harga}}{\text{Laba}}$	$\frac{\$4,50}{\$0,6}$	= 7,5 X	8 X	Sedang
Harga pasar terhadap nilai buku	$\frac{\text{Harga Pasar}}{\text{Nilai Buku}}$	$\frac{\$4,50}{\$5,00}$	= 0,9 X	1,0 X	Buruk

Sumber: Weston & Copeland (1990)

Tabel 2.7
Summary of Charter Chemical Ratios (\$ in Million)

Ratio	Formula for calculation	Perhitungan	Rasio	Rata Industri	Penilaian
Liquidity					
Current	$\frac{\text{Current assets}}{\text{Current liabilities}}$	$\frac{\$700}{\$300}$	= 2,3 X	2,5 X	Good
Quick or acid test	$\frac{\text{Current assets} - \text{Inventory}}{\text{Current liabilities}}$	$\frac{\$400}{\$300}$	= 1,3 X	1 X	Good
Debt management					
Debt to total assets	$\frac{\text{Total debt}}{\text{Total assets}}$	$\frac{\$1,100}{\$2000}$	= 55 %	40%	Good
Time interest earned (TIE)	$\frac{\text{Earning before interest \& taxes}}{\text{Interest charges}}$	$\frac{\$266}{\$66}$	= 4 X	6 X	Bad
Assets management					
Inventory turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Inventory}}$	$\frac{\$3,000}{\$300}$	= 10 X	9 X	Good
Average collection period (ACP)	$\frac{\text{Receivables}}{\text{Sales}/360}$	$\frac{\$350}{\$8,333}$	= 42 days	36 days	Bad
Fixed asset utilization	$\frac{\text{Sales}}{\text{Fixed assets}}$	$\frac{\$3,000}{\$1,300}$	= 2,3 X	3 X	Bad
Total assets utilization	$\frac{\text{Sales}}{\text{Total assets}}$	$\frac{\$3,000}{\$2,000}$	= 1,5 X	1,8 X	Bad
Profitabilitas					
Profit margin on sales	$\frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Sales}}$	$\frac{\$120}{\$3,000}$	= 4%	5%	Bad
Basic earning power	$\frac{\text{Earning before interest \& tax}}{\text{Total assets}}$	$\frac{\$266}{\$2,000}$	= 13,3 %	17,2%	Bad
Return on total asset (ROA)	$\frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Total assets}}$	$\frac{\$120}{\$2,000}$	= 6%	9%	Bad
Return on common equity (ROE)	$\frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Common Equity}}$	$\frac{\$3,000}{\$900}$	= 13,3%	15%	Bad
Market value					
Price/earning (P/E)	$\frac{\text{Price per share}}{\text{Earning per share}}$	$\frac{\$28,5}{\$2.40}$	= 11,9 X	12,5 X	Bad
Market/book	$\frac{\text{Market price per share}}{\text{Book value per share}}$	$\frac{\$28,5}{\$18,00}$	= 1,6 X	1,8 X	Bad

Sumber: Brigham (1983)

Idrus dalam desertasinya (1988 : 133-134) mengemukakan lima jenis rasio keuangan yaitu: *liquidity (solvency), profitability, activity, leverage, and productivity*. Faktor kunci dan variabel yang digunakan dalam pendekatan rasio keuangan oleh Idrus tampak pada Tabel 2.8.

Tabel 2.8

The Key Factors and Variables Used in the Financial Ratios Approach

No	Key factor	Variables used	This variable is also used in the study of :
I	Liquidity (Solvency)	1. Current ratio (CR) is $CR = CA : CL$ Where: CA = Current assets CL = Current liabilities 2. Working capital ratio (WCR) $WCR = (CA-CL) : TA$ Where: TA = Total assets	Taffler & Tishaw (1977) Deakin (1972) Ohlson (1980) Dambolena and Khoury (1981) and Castagna and Matolesy (1981) Altman (1968); Beaver (1968); Deakin (1980); Ohlson (1980); Dambolena and Khoury (1980); Castagna and Matolesy (1981) Altman (1968); Beaver (1968); Ohlson (1980); Sharma and Mahayan (1980); Castagna and Matolesy (1981)
II	Profitability	3. Return on investment $ROI = NP : TA$ NP = Net profit	
III	Activity	4. Sales Turnover (SLTO) $SLTO = NS : TA$ Where NS = Net sales 5. Inventory Turnover (INVTO) = $NS : INV$ Where: INV = average inventory 6. Receivable Turnover (ARTO) = $NS : AR$ Where: AR = average receivable	Altman (1968); Dambolena and Khoury (1980) Sharma & Mahayan (1980) Beaver (1968) Deakin (1972) Ohlson (1980)
IV	Leverage ratio	7. Debt ratio (TLTA) $TLTA = TL : TA$ Where: TL = Total liabilities	Beaver (1968) Deakin (1972) Ohlson (1980)
V	Productivity Ratios	8. Output per capita (OUCAP) = TP/TE Where: TP = Total value of production TE = Total employment engaged 9. Net income per capita (NICAP) $= NP : TE$	Central Bureau of Statistics And Department of Industry of Republic of Indonesia It users similar to No.8.

Sumber: Idrus (1988)

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, dalam penelitian ini rasio-rasio keuangan yang meliputi: likuiditas, solvabilitas, aktivitas, profitabilitas, dan pertumbuhan koperasi akan dikaji sebagai kriteria keefektifan koperasi. Variabel-variabel yang digunakan tampak pada Tabel 2.9.

Tabel 2.9
Rasio-Rasio Keuangan dan Variabel yang Digunakan Mengukur Keefektifan Koperasi

No	Rasio Keuangan	Variabel yang digunakan	Digunakan oleh
1	Likuiditas	1. Current Ratio (CR) = CA:CL Dimana: CA = current assets CL = current liabilities Working Capital Ratio (WCR) WCR = (CA-CL) : TA Dimana: TA = total assets	Taffler & Tishaw (1977). Ohlson (1980) Idrus (1988). Altman (1968). Beaver (1968). Deakin (1980). Idrus (1988).
2	Solvabilitas	3. Debt Ratio (TLTA) = TL : TA Dimana: TL = total liabilities	Beaver (1968). Deakin (1980). Idrus (1988).
3	Aktivitas	4. Sales Turnover (SLTO) = NS : TA Dimana: NS = net sales 5. Inventory Turnover (INVTO) INVTO = NS : INVESTASI Dimana: INV = average inventory 6. Receivable Turnover (ARTO) ARTO = NS : ANAK DAN REMAJA Dimana: AR = average receivable	Altman (1968). Idrus (1988). Sharma & Mahayan (1980) Idrus (1988). Beaver (1968). Deakin (1980). Ohlson (1980) Idrus (1988).
4	Profitabilitas	7. Return On Investment (ROI) ROI = NP : TA Dimana: NP = net profit 8. Return On Equity (ROE) ROE = NP : TERUS Dimana: TE = total equity	Altman (1968). Beaver (1968). Ohlson (1980) Idrus (1988). Brigham (1983)
5	Pertumbuhan	9. Sales Growth (SG) SG = nilai akhir : nilai awal 10. Net Profit Growth (NPG) NPG = nilai akhir : nilai awal	Weston & Cope-Land (1990). Weston & Cope-Land (1990).

2.3 Elemen Manajemen Strategi, Rasio Keuangan dan Tingkat Keefektifan Organisasi

Penerapan ilmu manajemen strategi dalam pengelolaan dan pengembangan koperasi secara formal perlu ditingkatkan. Kajian teori dan hasil-hasil penelitian membuktikan bahwa penerapan ilmu manajemen strategi dapat meningkatkan keefektifan atau keberhasilan organisasi.

Jauch & Glueck (1989: 27) mengemukakan manfaat penerapan manajemen strategi:

1. *Strategic management allows firms to anticipate changing conditions.*
2. *Strategic management provides clear objectives and direction for employees.*
3. *Research in strategic management is advancing so that the process can help managers.*
4. *Business which perform strategic management are more effective.*

Dalam penelitiannya Ansoff et al., (1971: 62) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan manajemen strategi mampu memperoleh hasil yang lebih baik daripada perusahaan yang tidak menerapkannya. Karger and Malik (1975: 28) membuktikan bahwa perusahaan yang membuat perencanaan strategi mempunyai kinerja yang lebih baik dalam 13 bidang ekonomi daripada perusahaan yang tidak membuatnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penerapan perencanaan strategi dalam usaha kecil meningkatkan kinerja usaha kecil yang bersangkutan (Bracker and Pearson, 1986: 36; Orpen, 1985: 76).

Robinson et al., (1986: 78) dengan menggunakan *stepwise regression analysis* menemukan bahwa kegiatan perencanaan strategi secara signifikan mempengaruhi *return on sales* (ROS), dan prestasi kerja manajer.

Elemen-elemen manajemen strategi sebagai bagian dari proses manajemen strategi dapat menentukan tingkat keefektifan organisasi. Paul (1983) membuktikan bahwa empat elemen kunci manajemen strategi mempengaruhi kesuksesan organisasi yaitu: lingkungan, strategi, struktur organisasi, dan proses intervensi. Glueck & Jauch (1984 : 26) mengemukakan sembilan elemen manajemen strategi yang menentukan keberhasilan organisasi yaitu: penetapan misi, penetapan tujuan, peluang dan ancaman lingkungan, keunggulan bersaing internal, alternatif strategi, pemilihan strategi terbaik, alokasi sumberdaya dan struktur, kebijakan fungsional dan administrasi, serta evaluasi hasil strategi.

Dalam empat pendekatan yang banyak digunakan untuk menetapkan kriteria keefektifan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (1994: 47-77), ternyata sebagian besar menggunakan rasio-rasio keuangan untuk mengukur tingkat keefektifan organisasi.

Hasil penelitian Idrus (1988: 251) yang terkait dengan elemen manajemen strategi, rasio keuangan dan tingkat keefektifan organisasi, menunjukkan:

1. Elemen-elemen proses perencanaan strategi dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kesuksesan dari proyek SEDP-LIK. Tabel 2.10 menunjukkan *discriminating variables* yang digunakan dalam model. Tabel 2.11 memperlihatkan kombinasi terbaik dari 13 variabel terpilih yang dapat menjelaskan *performance* keberhasilan dari proyek SEDP-LIK.
2. Sembilan rasio keuangan yang digunakan, terbukti dapat menjelaskan tingkat keberhasilan proyek SEDP-LIK secara cukup baik, sebagaimana tampak pada Tabel 2.12. *Working capital ratio (WCR)*, *return on investment (ROI)*, and *debt ratio (TLTA)*, merupakan kombinasi tiga variabel yang dapat memberikan prediksi terbaik mengenai proyek SEDP-LIK yang sangat sukses dan kurang sukses, seperti terlihat pada Tabel 2.13."

Tabel 2.10
 Elemen-Elemen Proses Perencanaan Strategi
 yang mempengaruhi Tingkat Kesuksesan Proyek SEDP-LIK

N	Variabel Labels/name	X_i	Wilks' lambda	F*
1	Predetermined goals	X_1	0.32020	95.54
2	Intermediate/final goal	X_2	0.40813	65.26
3	Resources availability	X_3	0.20798	171.40
4	Outside forces	X_4	0.21761	161.80
5	Potential Small firms to be developed	X_5	0,32630	92.91
6	Suport from various agencies	X_6	0.26760	123.20
7	Knowledge on beneficiaries need	X_7	0.24879	135.90
8	Matching internal capacities to needs	X_8	0.35480	81.83
9	Selecting strategies	X_9	0.43205	59.16
10	Identifying program benefits	X_{10}	0.22868	151.80
11	Selecting facilities for small firms	X_{11}	0.33440	89.57
12	Training for facilitators	X_{12}	0.33992	87.38
13	Current strategies used	X_{13}	0.36329	78.87
14	Radius of services area	X_{14}	0.19573	184.90
15	Involving beneficiaries in planning process	X_{15}	0.24888	135.80
16	Involving nodal agent in planning process	X_{16}	0.27866	116.50
17	Appraisal techniques to choose best strategies	X_{17}	0.29217	109.00
18	Leadership stability	X_{18}	0.27169	120.60
19	Personnel motivation	X_{19}	0.30915	100.60
20	Penalising non performing subordinate	X_{20}	0.44411	56.33
21	Improving subordinate performance	X_{21}	0.43126	59.35
22	Delegating tasks	X_{22}	0.22657	153.60
23	Allowing other agencies to become involved	X_{23}	0.42739	60.29
24	Matching structure of organization	X_{24}	0.23853	143.70
25	Degree of freedom of nodal agencies	X_{25}	0.71509	17.93
26	Assess to SEDP-LIK situation	X_{26}	0.27435	119.00
27	Program monitoring processes	X_{27}	0.55834	35.60
28	Monitoring beneficiaries progress	X_{28}	0.41141	64.38
29	Managing beneficiaries crises	X_{29}	0.11133	359.20
30	Outsider intervention	X_{30}	0.66317	22.86

Sumber: Idrus (1988)

Tabel 2.11
The Relationship between the Strategic Planning Process,
the Key Factor And Causal Variables Found In The Second
Stepwise Analysis of MDA (or the Third MDA Analysis).

N	Strategic Planning process	Key Factor	Causal variabels	X _i	SCDF*	Ranks	
I	Setting objectives	1. Defined objective goals	1. Predetermined goals	X ₁	0.372	5	
			2. Goals in terms of intermediate & final goals	X ₂	0.367	6	
II	Environmental analysis	2. Internal analysis	3. Resource availability	X ₃	0.144	11	
			3. External analysis	4. Examination of outside force	X ₄	-0.320	7
				5. Knowledge of beneficiaries' needs	X ₇	0.167	10
III	Selecting and choosing strategy	4. Strategic alternatif	6. Identifying program benefits	X ₁₀	0.191	9	
			7. Selecting facilities for small firms	X ₁₁	0.084	13	
		5. Strategic choice	8. Involving beneficiaries in the planning process	X ₁₃	0.256	8	
			9. Involving nodal agencies in the planning process	X ₁₆	0.382	4	
IV	Implementation	6. Leadership implementation	10. Stability of leadership	X ₁₈	-0.092	12	
			11. Personel motivation	X ₁₉	0.494	2	
		7. Functional implementation	12. Allowing other agencies involved	X ₂₃	-0.488	3	
V	Evaluation	8. Contingent Strategic intervention	13. Managing beneficiaries	X ₂₉	0.969	1	

Sumber: Idrus (1988)

Tabel 2.12
The Unstandardized (UCDF) and
Standardized (SCDF) of discriminant functions,
and the ranks of discriminant variables in the model
(The first MDA analysis)

Variables	UCDF	SCDF	Ranks
CR	-0.4001951	0.39480	6
WCR	5.661566	0.54325	3
ROI	5.900336	0.88271	2
SLTO	0.1081536	0.14363	9
INVTO	0.1009837E-01	0.20251	8
ARTO	-0.1353543E-01	-0.20807	7
TLTA	-9.724259	-0,95420	1
OUCAP	0.6249504E-01	0,39659	5
NICAP	-0.6659059	-0.44440	4
(CONSTANT)	2.501418		

The statistic of MDA analysis are as follows:

1. Eigen value = 9.30
 2. Canonical correlation = 0.9503
 3. Wilks' lambda = 0.097
 4. Percent of group cases can be classified correctly = 98.97%
 5. Chi-square = 171.49 d.f. 9 Significance at level 0.01
 6. Group means/centroid:
 - a. For less succesfull SEDP-LIK = -3.88
 - b. For highly succesfull SEDP-LIK = 2.33
- *) The highest rank is 1, and the lowest is 9

Sumber: Idrus (1988)

Tabel 2.13
The Unstandarized (UCDF) and
Standarized (SCDF) of Discriminant Functions,
and the ranks of discriminant variabels in the model
(The second stepwise analysis of MDA)

Variables	UCDF	SCDF	Ranks
WCR	3.910439	0.37522	3
ROI	4.909200	0.37444	2
TLTA	-9137876	-0.89666	1
(CONSTANT)	2.070849		

The statistic of MDA analysis are as follows:

1. Eigen value = 7.9
2. Canonical correlation = 0.9424
3. Wilks' lambda = 0,1119
4. Percent of group cases can be classified correctly = 98.75%
5. Chi-square = 167.62 d.f. 3 Significance at level 0.01
6. Group means /centeroid:
 - a. For less succesfull SEDP-LIK = -3.59270
 - b. For higly successful SEDP-LIK = 2. 15562
- *) The selection criteria used:
 - a. Tolerance = 0.001
 - b. F-to enter = 2.00
 - c. F-to remove = 2.00

Sumber: Idrus (1988)

2.4 Kerangka Bersaing dalam Era Globalisasi

A borderless world with global citizenship and globalization of market (Levitt, 1983: 38; Ohmae, 1995:27), merupakan gambaran era globalisasi yang semakin melanda dunia.

Dalam era globalisasi empat prinsip baru yang melandasi praktek bisnis masa kini (Treacy & Wiersema, 1995 : 12) adalah:

1. “Perusahaan-perusahaan tidak lagi dapat menaikkan harga seiring dengan kenaikan biaya. Mereka harus berusaha menekan biaya untuk menampung harapan pelanggan yang semakin meningkat.
2. Perusahaan-perusahaan tidak lagi hanya dituntut memberikan pelayanan tanpa cacat, karena para pelanggan juga menghendaki unjuk kerja yang sigap, tanpa harus banyak mengeluarkan tenaga dan sempurna dari segala macam limbah industri.
3. Perusahaan-perusahaan tidak dapat lagi berasumsi bahwa pelayanan dasar yang baik sudah memadai. Pelanggan menuntut pelayanan istimewa dan tak henti-hentinya meningkatkan standar mereka.
4. Perusahaan-perusahaan tidak lagi boleh mengorbankan kualitas dan kapabilitas produk. Mereka harus membangun produk yang benar-benar unggul dan dengan inovasi yang mampu membuat mata pelanggan melotot.”

Kesepakatan AFTA tahun 2003, dan APEC tahun 2010-2020 merupakan tahapan mengglobalnya perekonomian dunia. Salah satu ciri era globalisasi adalah era perdagangan bebas yang akan membuat persaingan semakin ketat. Suatu perusahaan tidak hanya bersaing dengan perusahaan sejenis yang ada dalam satu negara, tetapi juga akan bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya dari mancanegara. Hal ini akan menciptakan persaingan baru yang memerlukan strategi yang tepat untuk menghadapinya.

Tiga ciri dari persaingan baru dunia (Treacy & Wiersema, 1995 : 24) adalah:

- “1. Lain pelanggan membeli lain nilai. Anda tidak bisa bermimpi menjadi yang terbaik dalam semua dimensi. Jadi anda memilih pelanggan dan mempersempit fokus nilai anda.
2. Jika standar nilai meningkat, akan meningkat pula harapan pelanggan. Jadi, Anda bisa tetap bertahan di depan hanya dengan jalan maju terus ke depan.
3. Memproduksi nilai tertentu pada tingkat yang tidak tertandingi menuntut *operating model* unggulan pula, "suatu mesin" yang dikhususkan hanya untuk melayani nilai itu”.

Untuk menghadapi era globalisasi, beberapa hal perlu dikaji oleh perusahaan untuk dilaksanakan yaitu:

1. Merumuskan visi yang jelas mengenai posisi kita berada di hari esok dan arah yang harus kita ambil hari ini agar sampai ke tujuan dengan berhasil (Gibson , 1998 : 18). Visi itu harus diyakini bersama-sama oleh orang dalam organisasi atau perusahaan. Salah satu cara agar visi itu bisa dipegang dan diyakini bersama ialah bahwa visi harus memiliki makna bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya (Bennis, 1998 : 263).
2. Merenungkan kembali misi organisasi dengan mengajukan pertanyaan: Apa dan untuk apa sesungguhnya perusahaan atau organisasi itu? Prinsip-prinsip apakah yang akan dijadikan pegangan hidup dan landasan kerja? Kemudian tuliskan jawaban atas pertanyaan itu ke dalam bentuk pernyataan misi, atau rumusan falsafah perusahaan. Namun perlu diingat, bahwa tidak dapat begitu saja mengumumkan pernyataan misi dan menganggap semuanya selesai. Pernyataan misi itu harus muncul dari kedalaman hati orang-orang yang terlibat di dalamnya. Kalau pernyataan misi itu hanya merupakan paket

yang diturunkan dari atas, dia akan segera diabaikan orang. Hal itu malah akan menjadi sumber sinisme dalam budaya perusahaan (Covey, 1998 : 59).

3. Menemukan tujuan baru yang lebih bermakna. Kalau organisasi tidak ingin kehilangan orang-orang yang berbakat, harus diciptakan alasan atau tujuan yang memang bermakna dan pantas diperjuangkan. Kalau tidak, hanya akan ada hubungan yang murni bersifat instrumental, dimana orang hanya bekerja untuk mendapatkan uang, atau karena perusahaan mengajarkan suatu keahlian yang pada saatnya nanti dapat dimanfaatkan di tempat lain. Hal yang paling agung dan paling bermakna dalam hidup ini adalah suatu tujuan yang mengatasi diri sendiri. Kalau tujuan yang ditetapkan hanya dimaksudkan untuk diri sendiri, tujuan itu akan segera pudar dan hambar (Handy, 1998:31). Robbins (1996 : 14) dalam *Giant Steps* menegaskan: "Tujuan yang berarti adalah tujuan yang mampu menginspirasi kreativitas dan membangkitkan gairah". Dalam *Unlimited Power* Robbins (1996: 316) mengutip pernyataan Martin Luther King, JR : "Kalau seseorang tidak menemukan sesuatu yang menyebabkannya bersedia untuk mati untuk mendapatkannya, ia tidak pantas untuk hidup". Lebih lanjut dalam *Notes from a Friends* Robbins (1996: 79) mengemukakan:

"Saya mengadakan wawancara dengan banyak orang sukses. Hal menarik yang dapat dipetik adalah bahwa setiap kesuksesan diawali dengan langkah yang sama menentukan tujuan. Untuk menggapai tujuan ambisius, Michael Jordan berbuat apa saja yang dilakukan orang sukses: menentukan tujuan kemudian segera merealisasikan tujuan. Bagaimana Michael membuat masa depan yang gemilang? Michael menentukan tujuan melebihi batas kemampuan diri yang dapat ia gapai. Ia membuat keputusan akan menggapai tujuan dalam kondisi apa pun. Untuk merealisasikannya, Michael membagi tujuan menjadi

beberapa langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari, sebelum mengerjakan langkah yang lebih dinamis dalam mengarungi hidup. Ketika memilih tujuan yang benar-benar menginspirasi, Anda mempunyai kekuatan untuk menggapai tujuan melebihi yang diperkirakan orang lain. Anda memberikan peluang besar untuk berkembang kepada diri sendiri".

4. Menggunakan cara pandang baru terhadap strategi persaingan untuk menciptakan keunggulan masa depan, dan menciptakan basis baru bagi persaingan. Porter (1998: 34) mengemukakan prinsip-prinsip strategi yang baik yaitu:

- "(1) Strategi yang baik memusatkan perhatiannya pada evolusi struktural dari industri di mana perusahaan berada, maupun posisi khas perusahaan dalam industri tersebut.
- (2) Strategi yang baik membuat perusahaan berbeda dari yang lain.
- (3) Adalah tak cukup bagus kalau anda hanya berusaha untuk berbeda dengan yang lain. Anda harus menjadi berbeda dalam cara-cara yang melibatkan *trade-offs* dengan cara lain untuk menjadi berbeda.

Prahalad (1998: 89) menyarankan:

"Pikirkan apa yang kiranya akan terjadi, andaikata perusahaan-perusahaan memanfaatkan semua kekuatan daya pikir yang berlebihan, yang tidak mereka manfaatkan untuk membayangkan berbagai pasar baru di masa depan, atau untuk membangun berbagai kompetensi inti yang akan memberi mereka keunggulan persaingan di pasar-pasar tersebut".

Pentingnya menciptakan basis baru bagi persaingan diungkapkan oleh Hamel (1998: 115) sebagai berikut:

"Upaya untuk sekadar menyamai posisi pesaing hanya merupakan sesuatu yang perlu untuk tetap terlibat dalam permainan, tetapi saya yakin bahwa para pemenangnya pada akhirnya adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk menciptakan permainan yang sama sekali baru".

5. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi dan keputusan-keputusannya (Gadies & Olivet, 1997: 66) yang meliputi:

merancang seluruh herarkhi vertikal, merancang mekanisme kordinasi, merancang proses pengambilan keputusan, merancang pedoman dan tanggung jawab kelompok, dan merancang penyelarasan. Robbins (1996: 3) mengutip ungkapan Thomas Henry Huxley: "Akhir agung kehidupan bukanlah pengetahuan melainkan tindakan".

6. Mengembangkan pemimpin masa depan. Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang bersedia membalik piramida organisasi untuk melaksanakan visi (Blanchard, 1997: 83), pemimpin yang melayani (Pollard, 1997: 243), dan pemimpin yang mampu menjadi pemimpin dari para pemimpin (Bennis, 1998: 249). Chu (1997 : 234) menyitir pepatah Cina: "Demi pemimpin yang bermutu, orang tidak segan-segan terjun ke dalam minyak mendidih atau kobaran api, asal bisa mendukung tujuan pemimpinnya".
7. Mengembangkan organisasi masa depan. Organisasi masa depan adalah: organisasi berbasis informasi (Drucker, 1997: 209), organisasi pembelajaran dan agen perubahan (Porter, 1998: 65; Senge, 1997: 41), organisasi dengan jiwa baru yang mendorong pegawai untuk menempatkan kesetiaan kepada konsumen di atas kesetiaan kepada perusahaan (Hammer, 1997: 34), dan organisasi dengan banyak pemimpin (Pinchot, 1997: 25). Barker (1997: 133-142) mengemukakan prinsip-prinsip koperasi Mondragon untuk dikaji sebagai model organisasi masa depan yaitu: demokrasi, struktur keuangan yang mandiri, pendidikan, sistem pengupahan yang adil, dan rencana pensiun yang adil.

Hasil penelitian Waghorn & Blanchard (1997 : 45) menemukan: "Tiga kaki yang diandalkan oleh organisasi-organisasi yang kuat adalah pelanggan yang merupakan fan yang tergila-gila, karyawan yang telah mengalami pemberdayaan dan memiliki komitmen, serta keberhasilan finansial".

Drucker (1997: 5) dalam Menuju Organisasi Baru menyatakan: "Organisasi adalah tentang manusia. Oleh sebab itu, tujuannya haruslah mengusahakan agar kekuatan manusia lebih efektif, dan kelemahannya menjadi tidak relevan".

Pfeffer (1997: 62) mengemukakan beberapa pertanyaan yang perlu direnungkan untuk mengembangkan organisasi masa depan:

- (1) Apa kunci dari sukses kompetitif kita?
- (2) Apa yang merupakan keahlian inti, yang dibutuhkan dalam pasar kompetitif perusahaan, dan apa yang dapat kita lakukan untuk mempertahankan keunggulan dalam keahlian inti ini?
- (3) Apakah kebijakan perusahaan dalam merekrut, menyeleksi, menggaji, melatih dan mengembangkan, serta mengorganisasi sumberdaya manusianya sudah konsisten dengan kemampuan inti yang dibutuhkan untuk sukses di pasar?
- (4) Apa yang membedakan perusahaan kita dari pesaing?

Peters (1998: 5) bahkan mengemukakan: "Zaman edan membutuhkan organisasi edan".

8. Membangun jaringan wirausaha untuk meningkatkan kecepatan melalui perusahaan kecil yang otonom, dan meraih *economics of scale* perusahaan besar melalui sistem jaringan (Naisbitt, 1994 : 5).

Bennis (1998: 268) menyatakan : "...Kebanyakan organisasi yang sukses di masa depan dalam cara tertentu akan merupakan kombinasi sifat-sifat perusahaan kecil dan perusahaan besar ...".

Lebih lanjut Drucker (1997: 63) dalam *Managing in A Time of Great Change* mengemukakan: "Negara-negara maju, dengan Amerika Serikat di barisan terdepan, sedang bergerak cepat menuju sebuah masyarakat jaringan".

9. Pencarian daya saing melalui: restrukturisasi portfolio dan mengurangi jumlah karyawan, rekayasa ulang proses dan penyempurnaan berkelanjutan, atau menemukan kembali industri dan meregenerasi strategi (Hamel & Prahalad, 1995: 67), mengembangkan senjata yang dominan untuk memenangkan persaingan di abad-21 yaitu pendidikan dan ketrampilan angkatan kerja (Lester Turrow, 1998: 390), dan mengembangkan "motor pertumbuhan baru" yang mencakup: kualitas sumber daya manusia, organisasi, motivasi, dan disiplin pribadi sebagai penggerak utama, disamping motor pertumbuhan lama seperti: tanah, modal, dan sumber daya alam (McRae, 1995: 43).
10. Menajamkan fokus. Pesan dasar Ries & Trout (1998: 334) dalam menyongsong masa depan adalah: "Fokus. Fokus. Fokus". Kata untuk abad ke-21 adalah 'fokus'. Apa pun yang Anda kerjakan sekarang, persempitlah besok, tetapi kerjakan dengan lebih baik.

Prinsip Sun Tzu (Hou et al., 1992: 82) tentang pemusatan kekuatan menyebutkan: "Kekuatan relatif di titik kontak, bukan kekuatan absolut, menentukan hasil akhir pertempuran".
11. Melakukan aliansi strategi untuk memperoleh tenaga tambahan tanpa menjadi lebih besar (Naisbitt, 1994: 78), atau *outsourcing* (Naisbitt, 1998: 365). Kotler (1998) menyatakan:

"Setiap perusahaan yang ingin kompetitif secara global harus mempraktekkan *outsourcing* (menggunakan sumber-sumber luar). Selalulah membeli pasokan dari sumber yang dapat memberikan kepada Anda nilai terbaik untuk uang yang Anda keluarkan. Jika Anda membeli dari pemasok yang tidak efisien atau berbiaya tinggi, maka Anda berada dalam posisi yang tidak menguntungkan".

12. Mengalihkan kunci produktivitas dari murahnya ongkos tenaga kerja ke pemanfaatan teknologi canggih sebaik-baiknya (Naisbitt, 1995 : 68).

2.5 Penelitian tentang Koperasi di Indonesia

Penelitian tentang koperasi di Indonesia masih relatif terbatas, apalagi penelitian yang bersifat ilmiah. Berikut ini disampaikan beberapa hasil penelitian tentang koperasi di Indonesia.

Soeroso (1979) melakukan penelitian yang berjudul "Identifikasi Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Rangka Peningkatan Koperasi sebagai Pusat Pelayanan Pembangunan Desa di Jawa Barat". Hasil-hasil penelitian yang diperoleh adalah:

1. Di desa-desa yang sudah ada lembaga koperasi, hanya 33,3% yang telah menjadi anggota. Rendahnya kesadaran dan keinginan warga masyarakat untuk menjadi anggota koperasi karena mereka belum melihat prestasi koperasi dan manfaat yang bisa diperoleh dengan menjadi anggota koperasi.
2. Inisiatif pendirian koperasi sebagian besar (71,20%) atas kehendak pamong desa.

3. Motivasi utama menjadi anggota koperasi, sebagian besar (65%) untuk memperoleh fasilitas seperti saprotan, kredit, dan lain sebagainya.
4. Alasan anggota yang berhenti menjadi anggota koperasi sebagian besar (56,3%) mengatakan: "Koperasi kurang ada kegiatannya", dan sisanya (43,7%) mengatakan: "Pengurusannya kurang jujur".

Hasil-hasil penelitian tersebut memberi petunjuk bahwa yang merupakan faktor pendorong dan penghambat koperasi meliputi beberapa aspek yaitu :

- (1) Manfaat, yakni seberapa jauh koperasi dapat memberi manfaat kepada anggota.
- (2) Pelayanan, yakni seberapa jauh koperasi telah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada anggota.
- (3) Persepsi terhadap pengurus, yakni seberapa jauh tingkat kejujuran pengurus koperasi.
- (4) Kegiatan, yakni tingkat keaktifan koperasi dalam mengadakan kegiatan.
- (5) Kondisi anggota yang meliputi:
 - Dari segi pendapatan. Apakah pendapatan anggota cukup besar yang memungkinkan mereka bisa berpartisipasi dalam masalah permodalan?
 - Dari segi sikap mental. Apakah anggota sudah memiliki sikap mental mandiri atau masih banyak mengacu ke atas?

Sebagai kata akhir para peneliti menyatakan: tampaknya dewasa ini segi-segi yang merupakan faktor penghambat koperasi juga merupakan segi

pendorongnya. Itulah sebabnya koperasi di Indonesia belum berkembang seperti yang diharapkan oleh pasal 33 ayat 1 UUD 1945.

Hanafiah (1980) mengadakan penelitian tentang: "Faktor-faktor Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat yang Mempengaruhi Pembinaan KUD dan Anggota KUD di Jawa Barat". Hasil-hasil penelitian yang diperoleh adalah:

1. Indikator-indikator yang merupakan petunjuk bagi keberhasilan KUD adalah:

- Jumlah simpanan anggota (pokok, wajib, sukarela).
- Jumlah anggota penuh.
- Jumlah kegiatan.
- Kelengkapan anggota pengurus.
- Kelengkapan gedung dan fasilitas.

2. Faktor-faktor penghambat terhadap KUD

- Pengurus yang menyeleweng.
- Nama koperasi tak disenangi karena adanya pengalaman yang tidak menyenangkan dalam koperasi.
- Ada persaingan KOSIPA (Koperasi Simpan Pinjam) yang bergerak sebagai rentenir dengan bunga 20%/bulan.
- Pola hidup konsumtif, foya-foya dan terjadinya *demonstration-effects*.

3. Faktor-faktor pendorong KUD adalah:

- Adanya sistem kekerabatan dan gotong-royong yang masih kuat.
- Adanya kesediaan pengurus dan pamong desa untuk membina.

- Adanya kebutuhan hidup yang meningkat sehingga mendorong untuk menjadi anggota KUD.
4. Ditinjau dari faktor sosial ekonomi tampak adanya kecenderungan bahwa pola dan taraf hidup serta tingkat pendidikan masyarakat berpengaruh dan mewarnai perkembangan KUD.

Pola hidup yang berpengaruh negatif antara lain :

- Pola hidup berfoya-foya.
 - Pola hidup yang menjurus pada sikap bahwa rakyat lebih dekat pada rentenir dan sistem ijon dalam memperoleh uang dibandingkan melalui lembaga-lembaga resmi.
5. Faktor-faktor kesejahteraan juga mempengaruhi perkembangan koperasi :
- Kemajuan KUD Manonjaya telah didahului oleh sejarah koperasi di daerah itu sejak Pemerintahan Hindia Belanda.
 - KUD lain sukar berkembang karena pernah dilatarbelakangi oleh penyelewengan-penyelewengan pengurus sebelumnya.
 - Adanya cara-cara yang tidak edukatif dan persuasif dalam pembentukan KUD yaitu dengan cara instruksi dan prestise pejabat.
6. Keberhasilan KUD lebih ditunjang oleh faktor-faktor internal daripada faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor internal yang menunjang itu adalah:
- Kekuatan dan kelengkapan organisasi.
 - Kejujuran pengurus.
 - Pengelolaan yang baik kepada anggota dan masyarakat sekitar.

- Berfungsinya Badan Pemeriksa.
- Partisipasi dan kesadaran anggota.

Faktor-faktor eksternal (faktor-faktor sosial, ekonomi dan budaya) yang menunjang adalah:

- Pola hidup yang terpengaruh oleh ijon, rentenir, boros dan mewah.
- Sistem kekerabatan dalam kepengurusan koperasi.
- Sistem gotong-royong yang sudah membudaya.

7. Partisipasi anggota masih kurang sebagai akibat dari sering tidak terpenuhinya kebutuhan anggota dan kurang diikutsertakannya anggota dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, usaha pengawasan, dan kegiatan koperasi lainnya, sehingga belum banyak anggota yang merasakan manfaat koperasi bagi peningkatan kesejahteraannya.

Aziz (1982) meneliti tentang: "Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi (Pengkajian Koperasi Industri Kecil di DKI Jakarta dan Jawa Barat)". Penelitian Aziz bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggota koperasi. Dalam penelitiannya penulis menggunakan teori partisipasi dari Etzioni (1961) yang membedakan tiga jenis partisipasi, yaitu:

- (1) Partisipasi aliatif seperti hubungan antara orang asing yang bermusuhan, dimana pihak yang satu mau memaksakan dan memanipulasikan kepentingannya kepada pihak lain.
- (2) Partisipasi kalkulatif, yang berorientasi pada keuntungan seperti yang terjadi pada hubungan-hubungan bisnis.

- (3) Partisipasi moral yang berorientasi pada komitmen-komitmen berdasarkan internalisasi norma-norma dan identifikasi kewajiban atau karena tekanan-tekanan kelompok.

Peneliti beranggapan bahwa partisipasi yang terjadi pada anggota koperasi di Indonesia merupakan adukan dari ketiga jenis partisipasi tersebut dengan kadar berjenjang dari jenis partisipasi kalkulatif, moral dan aliatif. Partisipasi anggota koperasi akan didasari oleh berbagai pertimbangan yang bersifat empirik yaitu dari hasil pengamatan mereka atas segala kegiatan yang dilakukan koperasi.

Pertimbangan-pertimbangan anggota itu akan berkisar pada:

- (1) Segi pelayanan yaitu pelayanan yang dapat diberikan koperasi pada anggotanya. Semakin baik pelayanan koperasi akan semakin tinggi partisipasi anggota.
- (2) Segi prestasi yaitu prestasi atau kemajuan yang telah dicapai oleh koperasi dalam melaksanakan usahanya. Koperasi yang berprestasi akan menarik partisipasi anggota.
- (3) Segi skala usaha yaitu berapa besar skala usaha koperasi tersebut.
- (4) Segi komunikasi yaitu bagaimana dan sejauh mana hubungan koperasi dengan lembaga-lembaga lain yang seharusnya dihubungi.
- (5) Segi manajemen yaitu bagaimana kepemimpinan dan pengelolaan koperasi tersebut. Sebagai penutup kajiannya Aziz menyatakan: Peran serta anggota adalah sangat esensial untuk membangun koperasi sebagai suatu organisasi ekonomi rakyat sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-undang Koperasi. Kebijakan di bidang pengembangan usaha koperasi

seharusnya diarahkan pada peningkatan peran serta anggota koperasi dan masyarakat sekitarnya, sehingga terwujudlah bentuk organisasi yang diamanatkan itu. Mengembangkan usaha koperasi yang semakin maju, tanpa mengembangkan peran serta anggota dalam koperasi itu secara efektif akan sama dengan membangun istana koperasi di atas pondasi pasir yang akan sangat mudah sekali ditumbang oleh angin-angin manipulasi". (Aziz dalam seri Swasono (Ed), 1983 : 263-264).

Harsono (1985) dalam disertasinya yang berjudul "Faktor-faktor yang menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang" bertujuan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan koperasi". Dalam kesimpulan penelitiannya Harsono menyatakan bahwa kualifikasi pengurus berpengaruh atas prestasi mereka dalam mensukseskan KUD. Kualifikasi tersebut ditingkatkan melalui pendidikan formal, pelatihan, dan pengkaderan melalui jenjang organisasi koperasi. Untuk meningkatkan partisipasi anggota, maka pendidikan anggota koperasi perlu ditingkatkan baik melalui penyuluhan maupun kursus. Selain pendidikan, besarnya SHU dan pelayanan KUD berpengaruh atas partisipasi anggota. Persepsi masyarakat, keadaan persaingan, dan bantuan pemerintah berpengaruh atas keberhasilan KUD. Persepsi masyarakat yang positif terhadap KUD, keadaan persaingan yang tidak tajam, serta tersedianya bantuan pemerintah membantu keberhasilan KUD. Pemerintah perlu mengendalikan pasar tempat KUD bergerak sehingga tidak terjadi suatu keadaan persaingan yang bisa membunuh KUD. Di samping itu, bantuan dan fasilitas pemerintah tetap diperlukan selama

KUD belum dapat berdiri sendiri. Ketiga variabel pokok, yaitu pengurus, anggota dan lingkungan berpengaruh positif dan nyata terhadap keberhasilan KUD. Indikator pengurus yang secara nyata mempengaruhi keberhasilan KUD adalah insentif dan pendidikan formal. Indikator lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan KUD adalah persaingan dan bantuan pemerintah. Sedangkan indikator anggota yang mempengaruhi keberhasilan KUD adalah pendidikan formal. Dilihat dari "statistical significant" nya, maka faktor yang paling nyata secara berturut-turut adalah: persaingan, bantuan pemerintah, pendidikan, dan insentif.

Masngudi (1989) dalam disertasinya meneliti tentang: "Peranan Koperasi sebagai Lembaga Pengantara Keuangan (Studi kasus di Bali)". Hasil penelitiannya menunjukkan:

- 1) Kehadiran koperasi yang memiliki kegiatan usaha simpan pinjam telah memperkuat dan memperluas jangkauan pasar keuangan terorganisasi.
- 2) Meskipun *market share* koperasi masih relatif kecil tetapi efisiensinya lebih baik dibandingkan dengan lembaga-lembaga perbankan, khususnya BRI unit desa dan BPR.
- 3) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap jalannya pasar simpan pinjam koperasi:
 - (1) Faktor pendukung efisiensi :
 - a. Murah nya biaya informasi tentang nasabah.
 - b. Pendapatan dan biaya operasional menghasilkan laba operasional yang lebih baik dibandingkan BRI unit desa dan BPR.

- c. Nasabah kredit koperasi jumlahnya lebih besar daripada BRI unit desa dan BPR, sedang biaya operasionalnya lebih murah.
- d. Tingkat *collectibility*-nya lancar.
- e. Cara kerja koperasi lebih sederhana dan lebih luwes.

(2) Faktor pembatas pengembangan koperasi:

- a. Keterbatasan sumber dana.
- b. Ketidakstabilan pengelolaan.
- c. Proses pengambilan keputusan memakan waktu.
- d. Keterbatasan pasar.
- e. Lingkungan yang menghambat.

Syamsuri (1986) dalam disertasinya menyampaikan hasil penelitiannya tentang:

"Daya Hidup Koperasi dan Implikasinya terhadap Kesejahteraan Anggota".

Dalam kesimpulan penelitiannya Syamsuri mengemukakan:

1. Secara umum dapat disimpulkan bahwa persepsi anggota tentang koperasi dan tentang perilaku kepemimpinan pengelola koperasi (Pengurus dan Badan Pemeriksa) memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi anggota dalam koperasi. Variabel lain yang juga punya pengaruh positif adalah mentalitas dan pemilikan para anggota. Satu-satunya variabel yang berhubungan secara negatif adalah variabel pendidikan formal anggota.
2. Anggota KPBS telah merasakan manfaat dan kesejahteraan dari koperasi baik kesejahteraan dalam arti fisik ekonomi maupun dalam arti sosial psikologis.

3. Yang paling besar pengaruhnya dalam memajukan KPBS adalah faktor kepemimpinannya. Pengurus KPBS telah melakukan gaya kepemimpinan yang tepat, yang sesuai dengan perkembangan para anggotanya sendiri. Kepemimpinan KPBS makin berhasil karena mereka pada umumnya memiliki kemampuan, kemauan dan dedikasi yang tinggi terhadap koperasi. Keberhasilan KPBS lebih dipercepat lagi karena KPBS memiliki seorang tokoh masyarakat yaitu Danuwijaya yang dalam dirinya terpadu kemampuan profesional, pengayoman seorang bapak dan kelincahan seorang usahawan.
4. Secara makro KPBS telah punya andil yang cukup besar bagi negara, baik dilihat dari segi peningkatan produksi, peningkatan kesempatan kerja, peningkatan kesejahteraan rakyat dan dalam meningkatkan citra koperasi.
5. Kemajuan KPBS seperti sekarang ini adalah merupakan gambaran keterpaduan kerja sama yang baik antara gerakan koperasi, pemerintah dan pihak swasta.
6. Ditinjau dari segi pendidikan semua variabel penelitian ini yaitu persepsi, pendidikan formal, mentalitas pemilikan dan partisipasi merupakan fungsi pendidikan. Artinya kualitas dari variabel-variabel itu akan tergantung dari adanya upaya pendidikan. Kualitas pengurus koperasi juga bukan semata-mata pembawaan tapi merupakan hasil dari suatu proses pendidikan.
7. Adanya korelasi negatif antara variabel pendidikan formal dengan partisipasi (meskipun korelasinya secara statistik tidak nyata) perlu mendapat perhatian serius dari ahli-ahli pendidikan dan para pengelola lembaga pendidikan formal agar sistim pendidikan dan proses pelaksanaan program belajar mampu

menghasilkan lulusan yang berorientasi pada pekerjaan produktif yang berwawasan wira koperasi atau setidaknya wiraswasta.

Ichsan (1991) dalam disertasinya, meneliti "Faktor-Faktor Penentu Efektivitas Organisasi. Studi pada Koperasi/KUD di Jawa Timur". Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada 5 faktor penentu efektivitas organisasi koperasi/KUD di Jawa Timur yaitu: kondisi lingkungan, penilaian, kepemimpinan, struktur internal, dan hubungan organisasi. Konsep efektivitas organisasi dipandang dari sisi tujuan sosial ekonomi ditetapkan variabel-variabelnya yaitu: tingkat adopsi, penilaian, dukungan, pertumbuhan dan keuntungan. Secara lebih rinci dikemukakan:

1. Dalam model adopsi ada 5 variabel yang secara langsung berpengaruh terhadap adopsi yaitu: interaksi internal organisasi, divisionalisasi, kesesuaian program, kelancaran program, dan kondisi sosial ekonomi.
2. Dalam model penilaian memiliki 7 variabel yang langsung mempengaruhinya yaitu: interaksi internal organisasi, pengakuan ide anggota, pengakuan prestasi anggota, ukuran besar unit organisasi, kesesuaian program, kelancaran program, dan kekuatan pesaing.
3. Dalam model dukungan/*standard setting* ternyata ada 6 variabel bebas yang berpengaruh langsung yaitu: pengakuan ide anggota, pengakuan prestasi anggota, ukuran besar unit organisasi, kesesuaian program, kondisi sosial ekonomi, dan kekuatan pesaing.

4. Dalam model pertumbuhan ternyata dipengaruhi secara langsung oleh variabel-variabel bebas: pengakuan ide anggota, divisionalisasi, kesesuaian program, dan kelancaran program, yang keseluruhannya dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas lainnya.
5. Model profit dipengaruhi secara langsung oleh 2 variabel bebas yaitu: divisionalisasi, dan cakupan program.

BAB 3

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

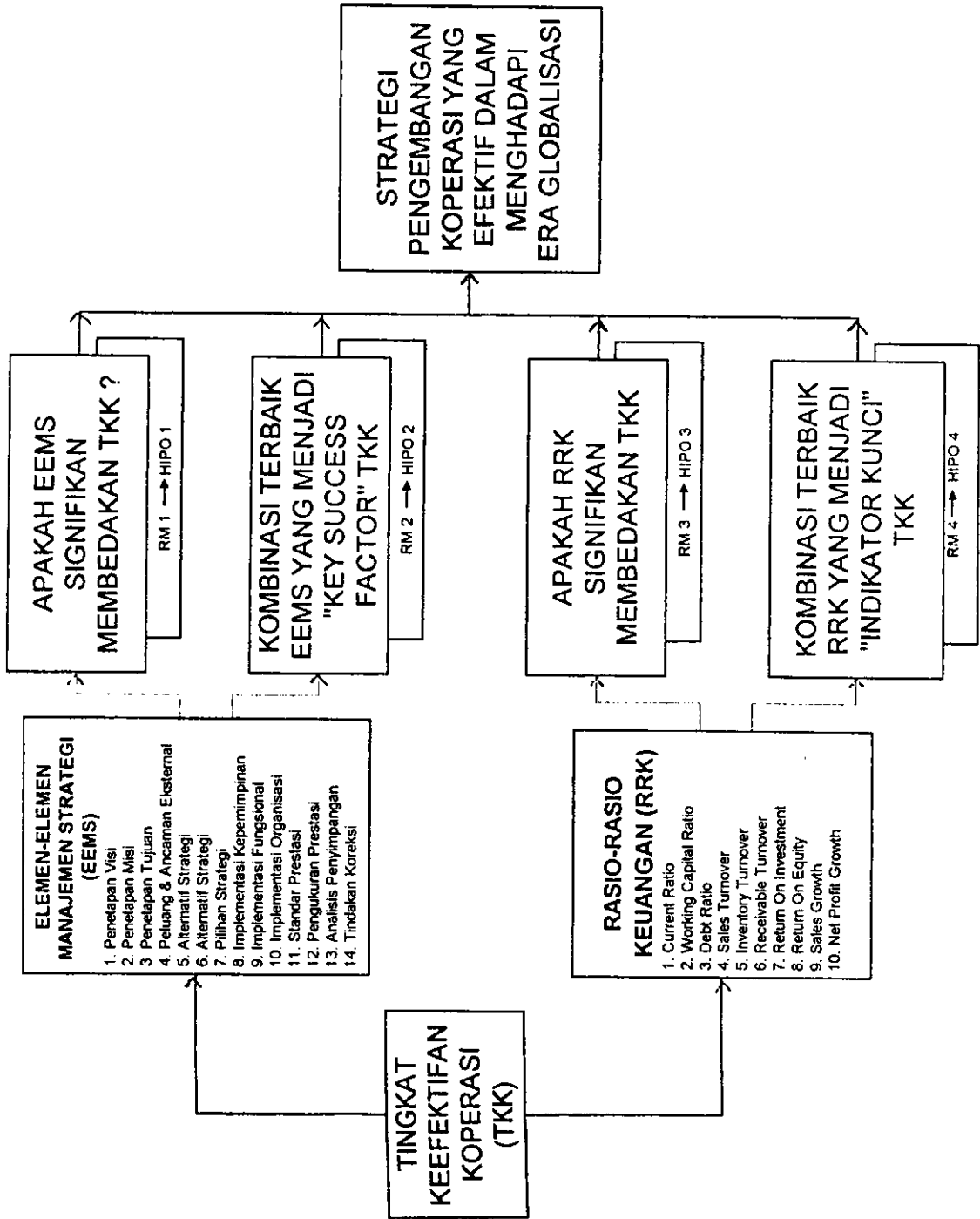
Untuk mengkaji masalah yang diajukan, perlu disusun alur pikir dan kerangka konseptual penelitian, yang didasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil-hasil penelitian terdahulu, sebagaimana tampak pada Skema 3.1 dan Skema 3.2.

Skema 3.1 menunjukkan alur pikir penelitian. Sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi, terlebih dahulu dilakukan analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dan dari aspek rasio keuangan.

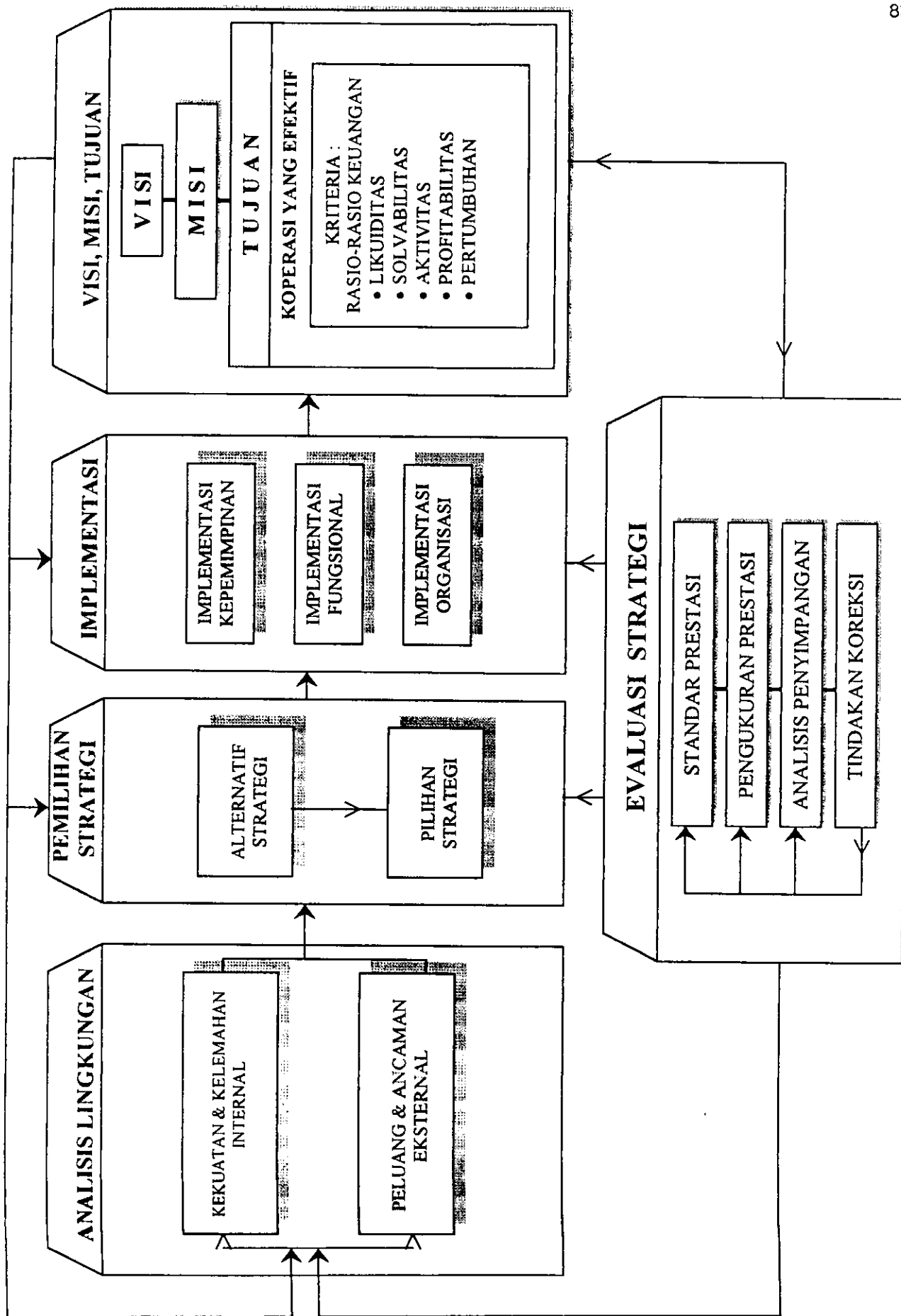
Analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dilakukan untuk membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi, dan mengetahui kombinasi terbaik dari elemen-elemen manajemen strategi tersebut yang menjadi *key success factor* penentu tingkat keefektifan koperasi.

Analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek rasio keuangan dilakukan untuk membuktikan bahwa rasio-rasio keuangan secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi, dan mengetahui kombinasi terbaik dari rasio-rasio keuangan tersebut yang menjadi indikator kunci untuk menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi.

Hasil analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dan dari aspek rasio keuangan, digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi.



Skema 3.1. : Alur Pikir Penelitian



Skema 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian : Keterkaitan Proses Manajemen Strategi, Elemen Manajemen Strategi, dan Rasio Keuangan

Kerangka konseptual penelitian yang terlihat pada Skema 3.2 menunjukkan keterkaitan proses manajemen strategi, elemen-elemen manajemen strategi, dan rasio-rasio keuangan, yang dijadikan dasar untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, proses manajemen strategi dalam penelitian ini terdiri dari lima tahap, yaitu:

1. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan
2. Analisis Lingkungan
3. Pemilihan Strategi
4. Implementasi Strategi
5. Evaluasi Strategi.

Sebagai proses manajemen strategi yang terpadu, setiap tahap mempengaruhi tahap lainnya. Jadi, pada waktu perencanaan strategi melakukan analisis lingkungan, maka pilihan strategi dan implementasi strategi masa yang lalu dan masa yang akan datang harus dipertimbangkan.

Menjadikan setiap koperasi efektif merupakan tujuan pengembangan koperasi untuk mewujudkan visi dan misi koperasi, sebab hanya dengan melalui koperasi yang efektif, visi dan misi koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota menuju masa depan yang lebih baik, dan menjadikan koperasi sebagai soko guru perekonomian bangsa akan dapat terwujud. Oleh karena itu, tujuan untuk

mengembangkan koperasi yang efektif hendaknya menjadi pedoman dari setiap tahap proses manajemen strategi.

Keyakinan bahwa melalui koperasi yang efektif, visi dan misi koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, menuju masa depan yang lebih baik, dan menjadikan koperasi sebagai soko guru perekonomian bangsa akan dapat terwujud, harus betul-betul diyakini oleh para perencana strategi, para pimpinan puncak, dan oleh segenap anggota organisasi koperasi.

Strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi akan dirumuskan setelah membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi. Dengan menganalisis proses manajemen strategi dan mengkaji hasil-hasil penelitian sebelumnya, elemen-elemen manajemen strategi yang digunakan dalam penelitian ini tampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
 Proses Manajemen Strategi dan Elemen-Elemen
 Manajemen Strategi yang digunakan

	Proses M. Strategi	Elemen-elemen Manajemen Strategi
1.	Penetapan Visi, Misi dan Tujuan	1. Penetapan Visi 2. Penetapan Misi 3. Penetapan Tujuan
2.	Analisis Lingkungan	4. Kekuatan & Kelemahan Intrenal 5. Peluang & Ancaman Eksternal
3	Pemilihan Strategi	6. Alternatif Strategi 7. Pilihan Strategi
4	Implementasi Strategi	8. Implementasi Kepemimpinan 9. Implementasi Fungsional 10. Implementasi Organisasi
5	Evaluasi Strategi	11. Standar Prestasi 12. Pengukuran Prestasi 13. Analisis Penyimpangan 14. Tindakan Koreksi

Kriteria koperasi yang efektif sebagai tujuan pengembangan koperasi harus jelas dan mudah dipahami. Sebagai awal untuk pengelompokan sampel koperasi, kriteria koperasi mandiri dari Departemen Koperasi, Pembinaan Pengusaha Kecil dan Menengah, digunakan untuk menilai tingkat keefektifan koperasi. Untuk memperoleh kriteria yang lebih jelas, kriteria tingkat keefektifan koperasi akan difokuskan pada rasio keuangan, dengan membuktikan terlebih dahulu bahwa rasio-rasio keuangan secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya, rasio-rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini tampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Rasio-Rasio Keuangan dan Variabel yang Digunakan untuk
Mengukur Tingkat Keefektifan Koperasi.

No	Rasio Keuangan	Variabel yang digunakan
1	Likuiditas	1. Current Ratio (CR) = CA:CL Dimana: CA = current assets CL = current liabilities 2. Working Capital Ratio (WCR) $WCR = (CA - CL) : TA$ Dimana: TA = total assets
2	Solvabilitas	3. Debt Ratio (TLTA) = TL : TA Dimana: TL = total liabilities
3	Aktivitas	4. Sales Turnover (SLTO) = NS : TA Dimana: NS = net sales 5. Inventory Turnover (INVTO) $INVTO = NS : INV$ Dimana: INV = average inventory 6. Receivable Turnover (ARTO) $ARTO = NS : AR$ Dimana: AR = average receivable
4	Profitabilitas	7. Return On Investment (ROI) $ROI = NP : TA$ Dimana: NP = net profit 8. Return On Equity (ROE) $ROE = NP : TE$ Dimana: TE = total equity
5	Pertumbuhan	9. Sales Growth (SG) SG = nilai akhir : nilai awal 10. Net Profit Growth (NPG) NPG = nilai akhir : nilai awal

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka konseptual penelitian, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Elemen-elemen manajemen strategi yang terdiri dari: visi, misi, tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi; diduga secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi.
2. Dari empat belas elemen manajemen strategi di atas, elemen visi yang jelas, penetapan misi, penetapan tujuan, kekuatan internal, dukungan eksternal, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, tindakan koreksi, diduga merupakan kombinasi terbaik yang menjadi faktor kunci sukses penentu tingkat keefektifan suatu koperasi.
3. Rasio-rasio keuangan yang terdiri dari: *current ratio*, *working capital ratio*, *debt ratio*, *sales turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, *return on invesment*, *return on equity*, *sales growth*, dan *net profit growth*; diduga secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi.
4. Dari rasio-rasio keuangan koperasi, *working capital ratio*, *return on investment*, and *debt ratio*, diduga merupakan kombinasi terbaik yang menjadi indikator kunci, untuk menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi.



BAB 4

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi. Untuk itu sebagai dasar, terlebih dahulu akan dilakukan analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dan dari aspek rasio keuangan.

Analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dilakukan untuk membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi, dan mengetahui kombinasi terbaik dari elemen-elemen manajemen strategi tersebut yang menjadi *key success factor* penentu tingkat keefektifan koperasi.

Analisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek rasio keuangan dilakukan untuk membuktikan bahwa rasio-rasio keuangan secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi, dan mengetahui kombinasi terbaik dari rasio-rasio keuangan tersebut yang menjadi indikator kunci untuk menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, dalam penelitian ini digunakan metode survei dengan tingkat penjelasan eksplanatif. Dilihat dari tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian terapan.

4.2 Populasi, Sampel, dan Besar Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh koperasi primer di Propinsi Bali, yang berjumlah 857 buah dan tersebar di 9 daerah Tingkat II sebagaimana tampak pada Tabel 4.1.

Departemen Koperasi, Pembinaan Pengusaha Kecil dan Menengah menetapkan kriteria koperasi mandiri untuk mengukur keberhasilan koperasi. Sebagai koperasi contoh di setiap Daerah Tingkat II dikembangkan koperasi mandiri inti.

Tabel 4.1

Jumlah Koperasi di Propinsi Bali Tahun 1997

No	Nama Daerah	Jumlah Koperasi
1	Buleleng	113
2	Jembrana	65
3	Tabanan	79
4	Badung	95
5	Kodya Denpasar	264
6	Gianyar	63
7	Bangli	55
8	Klungkung	60
9	Karangasem	54
	Jumlah	857

Sumber : Kantor Wilayah Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah Propinsi Bali (data diolah).

Berdasarkan tujuan penelitian, akan diturunkan dua jenis sampel yaitu:

1. Sampel Koperasi

Mengacu pada tujuan penelitian, pengambilan sampel koperasi dilakukan dengan teknik *stratified random sampling*. Dari masing-masing Daerah Tingkat II, sampel diambil dari dua kelompok (strata) koperasi yaitu koperasi yang efektif dan koperasi yang kurang efektif.

Koperasi mandiri inti sebagai koperasi contoh pada setiap Daerah Tingkat II, dipilih mewakili strata koperasi yang efektif. Jumlah koperasi mandiri inti di Propinsi Bali pada tahun 1997 adalah 30 buah, dan seluruhnya diambil sebagai sampel. Sedangkan untuk strata koperasi yang kurang efektif, diambil dari koperasi yang bukan mandiri inti dengan nilai terendah, dengan jumlah sampel yang sama yaitu 30 koperasi. Jadi besar sampel koperasi adalah 60 koperasi. Rossi et al., (1983: 157) menyatakan: "*A general rule is that sample should be large enough so that there are 100 or more units in each category of major breakdown and a minimum of 20-50 in the minor breakdown.*" Terkait dengan analisis diskriminan yang digunakan dalam penelitian ini, Tabachnick dan Fidel (1988 : 511) menyatakan bahwa *robustness* (kekokohan) dijamin apabila sekurang-kurangnya terdapat 20 cases pada grup terkecil dan hanya ada sedikit prediktor.

Pemilihan koperasi mandiri inti dan koperasi yang bukan mandiri inti dengan nilai terendah sebagai sampel, untuk memperoleh perbedaan yang maksimum di antara kelompok koperasi yang efektif dengan koperasi yang kurang efektif.

2. Sampel pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi yang terlibat langsung dalam perencanaan dan implementasi strategi

Pemilihan sampel pengurus, pengawas, dan pengelola yang terlibat langsung dalam perencanaan dan implementasi strategi didasarkan atas teknik *purposive sampling*. Besar sampel tergantung pada besarnya *discriminating variables* atau *causal variables* dalam model yang digunakan. Klecka (1980) menyatakan bahwa besar sampel (n) harus lebih besar daripada $(p+2)$, dimana p = besarnya *discriminating variabel*. Variabel penyebab yang ada dalam model penelitian adalah 14 buah. Dengan demikian besar sampel pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi minimal 16, yang diseleksi dari kedua kelompok sampel koperasi.

Pengurus, pengawas, dan pengelola yang representatif mewakili adalah:

- Ketua pengurus koperasi.
- Ketua pengawas koperasi.
- Manajer pengelola koperasi.

Oleh karena besar sampel koperasi adalah 60 koperasi, maka besar sampel pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi adalah 180 orang.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi, penelitian ini diawali dengan mengukur terlebih dahulu bahwa elemen-elemen manajemen strategi secara signifikan menentukan keefektifan suatu koperasi, kemudian menentukan elemen-elemen mana yang

merupakan kombinasi terbaik untuk menentukan keefektifan koperasi. Empat belas elemen manajemen strategi yang digunakan sebagai variabel untuk membedakan tingkat keefektifan koperasi terlihat pada Tabel 4.2.

Koperasi yang efektif ditentukan berdasarkan kriteria Koperasi Mandiri yang ditetapkan oleh Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah. Untuk memperoleh kriteria tingkat keefektifan koperasi yang lebih jelas dan sederhana, kriteria difokuskan pada rasio-rasio keuangan yang meliputi: likuiditas, solvabilitas, aktivitas, profitabilitas, dan pertumbuhan koperasi. Variabel-variabel rasio keuangan yang digunakan untuk membedakan tingkat keefektifan koperasi tampak pada Tabel 4.3.

Tabel 4.2
 Proses Manajemen Strategi dan Variabel Elemen Manajemen Strategi
 yang digunakan untuk membedakan tingkat keefektifan Koperasi

	Proses Manajemen Strategi	Elemen Manajemen Strategi	X_i	Question
1	Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan	1. Penetapan Visi	X_1	1.1
		2. Penetapan Misi	X_2	1.2
		3. Penetapan Tujuan	X_3	1.3
2	Analisis Lingkungan	4. Kekuatan & Kelemahan Internal	X_4	2.1
		5. Peluang & Ancaman Eksternal	X_5	2.2
3	Alternatif & Pemilihan Strategi	6. Alternatif Strategi	X_6	3.1
		7. Pilihan Strategi	X_7	3.2
4	Implementasi Strategi	8. Implementasi Kepemimpinan	X_8	4.1
		9. Implementasi Fungsional	X_9	4.2
		10. Implementasi Organisasi	X_{10}	4.3
5	Evaluasi Strategi	11. Standar Prestasi	X_{11}	5.1
		12. Pengukuran Prestasi	X_{12}	5.2
		13. Analisis Penyimpangan	X_{13}	5.3
		14. Tindakan Koreksi	X_{14}	5.4

Tabel 4.3
Rasio-Rasio Keuangan dan Variabel yang Digunakan untuk
Membedakan Tingkat Keefektifan Koperasi.

No	Rasio Keuangan	Variabel yang digunakan
1	Likuiditas	<p>1. Current Ratio (CR) = $CA:CL$ Dimana: CA = current assets CL = current liabilities</p> <p>2. Working Capital Ratio (WCR) $WCR = (CA-CL) : TA$ Dimana: TA = total assets</p>
2	Solvabilitas	<p>3. Debt Ratio (TLTA) = $TL : TA$ Dimana: TL = total liabilities</p>
3	Aktivitas	<p>4. Sales Turnover (SLTO) = $NS : TA$ Dimana: NS = net sales</p> <p>5. Inventory Turnover (INVTO) $INVTO = NS : INV$ Dimana: INV = average inventory</p> <p>6. Receivable Turnover (ARTO) $ARTO = NS : AR$ Dimana: AR = average receivable</p>
4	Profitabilitas	<p>7. Return On Investment (ROI) $ROI = NP : TA$ Dimana: NP = net profit</p> <p>8. Return On Equity (ROE) $ROE = NP : TE$ Dimana: TE = total equity</p>
5	Pertumbuhan	<p>9. Sales Growth (SG) SG = nilai akhir : nilai awal</p> <p>10. Net Profit Growth (NPG) NPG = nilai akhir : nilai awal</p>

Untuk mengumpulkan data yang terkait dengan variabel elemen manajemen strategi, disusun kuesioner terstruktur untuk para pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi yang terpilih sebagai sampel, sebagaimana tampak pada Lampiran 1. Skor untuk masing-masing variabel elemen manajemen strategi disusun dalam empat tingkatan (Willemsen, 1974 : 1). Sedangkan untuk data yang terkait dengan variabel rasio keuangan koperasi, dikumpulkan dan diolah dari Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan laporan-laporan lainnya dari koperasi yang terpilih sebagai sampel.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan klasifikasi variabel yang telah dilakukan, berikut ini diberikan definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Elemen-elemen Manajemen Strategi

Elemen-elemen manajemen strategi adalah bagian dari proses manajemen strategi, yang terdiri dari: visi, misi, tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pemilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi.

- (1) Visi adalah kemampuan untuk menggambarkan masa depan yang ingin diwujudkan dan jalan untuk mencapainya (Ohmae, 1995: 12). Skor variabel visi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 1.1.

- (2) Misi adalah pernyataan untuk orang dalam dan luar tentang sesuatu yang dikehendaki oleh koperasi, yang menjadi landasan dasar keberadaan koperasi, dan menjadi pedoman pengambilan keputusan. Misi dikembangkan sebagai motto, prinsip-prinsip dasar, prinsip-prinsip organisasi, atau norma-norma, yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku organisasi (Jauch & Glueck, 1989: 38). Skor untuk variabel penetapan misi koperasi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 1.2.
- (3) Tujuan adalah pernyataan mengenai sesuatu yang harus dicapai untuk mewujudkan misi (Jauch & Glueck, 1993: 43), yang menjadi dasar untuk mengevaluasi keberhasilan koperasi. Skor untuk variabel penetapan tujuan koperasi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 1.3.
- (4) Kekuatan dan kelemahan internal adalah hasil analisis faktor internal koperasi, yang mencakup: pemasaran, produksi & operasi, keuangan, sumber daya manusia, dan administrasi/akuntansi koperasi (Jauch & Glueck, 1989: 55). Skor penilaian terhadap variabel kekuatan dan kelemahan koperasi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 2.1.
- (5) Peluang dan ancaman eksternal adalah hasil analisis terhadap faktor eksternal koperasi, yang meliputi antara lain: kebijakan pemerintah, kondisi politik dan hukum, kondisi perekonomian, kondisi sosial budaya, kondisi persaingan, perubahan teknologi, dan letak geografi (Jauch & Glueck, 1989: 67). Skor terhadap variabel peluang dan ancaman koperasi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 2.2.

- (6) Alternatif strategi adalah berbagai pilihan strategi yang menunjukkan fleksibilitas strategi yang dapat dipilih. Skor penilaian variabel alternatif strategi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 3.1.
- (7) Pilihan strategi adalah strategi yang dianggap paling tepat, yang dipilih untuk koperasi sebagai satu kesatuan, atau untuk unit-unit usaha koperasi. Skor variabel pilihan strategi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 3.2.
- (8) Implementasi kepemimpinan adalah pelaksanaan proses kepemimpinan di koperasi, mencakup pelaksanaan tugas dan hubungan kerja organisasi, yang meliputi: penyusunan program kerja, penyusunan anggaran, pembagian tugas, pendelegasian wewenang, penilaian prestasi kerja, pemberian penghargaan atau hukuman, evaluasi laporan bulanan atau triwulanan. Skor variabel implementasi kepemimpinan diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 4.1.
- (9) Implementasi fungsional-divisional adalah penyusunan rencana kerja atau program kerja pada fungsi-fungsi perusahaan dan unit-unit usaha koperasi. Skor variabel implementasi fungsional-divisional diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 4.2.
- (10) Implementasi organisasi adalah penyusunan dan atau penyesuaian struktur organisasi agar sesuai dan mendukung pencapaian tujuan koperasi. Skor untuk variabel implementasi organisasi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 4.3.

- (11) Standar prestasi adalah sasaran atau target yang ingin dicapai oleh koperasi sebagai satu kesatuan, pada fungsi-fungsi perusahaan dan unit-unit usaha koperasi, yang digunakan untuk mengukur prestasi koperasi. Skor variabel standar prestasi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 5.1.
- (12) Pengukuran prestasi adalah membandingkan antara hasil yang dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan oleh koperasi. Skor variabel pengukuran prestasi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 5.2.
- (13) Analisis penyimpangan adalah menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan prestasi di luar batas toleransi yang dapat diterima oleh koperasi. Skor variabel analisis penyimpangan diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 5.3.
- (14) Tindakan koreksi adalah tindakan perbaikan yang diambil terhadap penyimpangan prestasi di luar batas toleransi yang dapat diterima oleh koperasi. Skor variabel koreksi dan revisi diperoleh dari jawaban pertanyaan kuesioner nomor 5.4.

2. Rasio-Rasio Keuangan

Rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk membedakan tingkat keefektifan koperasi tercakup dalam rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, profitabilitas, dan pertumbuhan.

- (1) Rasio likuiditas adalah indikator kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya yang harus segera dibayar. Rasio likuiditas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *current ratio (CR)* dan

working capital ratio (WCR). *Current ratio* menunjukkan kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek, sedangkan *working capital ratio* menunjukkan kemampuan keuangan koperasi dalam operasi internal.

- (2) Rasio solvabilitas adalah indikator kemampuan koperasi untuk memenuhi seluruh kewajibannya, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Rasio solvabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *debt ratio* yaitu *total liabilities to total assets* (TLTA).
- (3) Rasio aktivitas adalah indikator kemampuan koperasi dalam menggunakan aktivasnya untuk menghasilkan penjualan. Rasio aktivitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah: *sales turnover* (SLTO), *inventory turnover* (INTO), dan *receivable turnover* (ARTO).
- (4) Rasio profitabilitas adalah indikator kemampuan koperasi untuk menghasilkan sisa hasil usaha atau keuntungan dari penggunaan aktiva-aktivasnya. Dalam penelitian ini rasio profitabilitas yang digunakan adalah: *return on investment* (ROI) dan *return on equity* (ROE).
- (5) Rasio pertumbuhan adalah indikator kemampuan koperasi dalam mempertahankan posisi ekonominya, baik dalam industri maupun dalam kegiatan ekonomi secara keseluruhan. Rasio pertumbuhan yang digunakan dalam penelitian ini adalah : *sales growth* (SG) dan *net profit growth* (NPG).

4.4 Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang terjun langsung ke lapangan, terutama dalam melakukan wawancara dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang telah disusun sebelumnya. Peneliti dibantu oleh empat orang asisten peneliti yang berasal dari tenaga akademis perguruan tinggi di Denpasar serta staf Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah Propinsi Bali. Asisten peneliti diberikan tugas untuk mengedarkan dan mengumpulkan kuesioner, mengumpulkan data sekunder, atau kegiatan lain yang perlu untuk didokumentasikan. Sebelum terjun ke lapangan, asisten peneliti dipersiapkan terlebih dahulu untuk memahami latar belakang, masalah, tujuan, dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini.

4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Daerah Tingkat I Propinsi Bali, pada tahun 1997/1998. Pemilihan daerah ini dilakukan dengan pertimbangan Propinsi Bali merupakan salah satu propinsi yang dianggap berhasil mengembangkan koperasi yang ada di daerahnya. Propinsi Bali berhasil meraih penghargaan Widayaka Ekakarya Adi Nugraha yang merupakan penghargaan tertinggi dari Menteri Koperasi di bidang perkoperasian yang dianugerahkan kepada propinsi yang dinilai sukses dalam pembangunan koperasi di daerahnya.

4.6 Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data

4.6.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dari responden khususnya dari pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi dilakukan dengan dua cara. Cara pertama adalah dengan wawancara langsung berdasarkan kuesioner terstruktur yang telah disusun. Cara kedua dengan memberikan kuesioner untuk diisi apabila tidak memungkinkan untuk melakukan wawancara langsung. Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data dari pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi dapat dilihat pada Lampiran 1. Pengumpulan data sekunder berupa laporan RAT dan laporan-laporan lainnya dilakukan dengan studi dokumentasi.

Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data yang terkumpul, beberapa prosedur dilakukan yaitu:

- (1) Untuk wawancara, dilakukan langsung oleh peneliti dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang telah disusun untuk menjaga konsistensinya.
- (2) Untuk pengedaran dan pengumpulan kuesioner serta laporan RAT dan laporan-laporan lainnya, peneliti dibantu oleh empat asisten peneliti yang berasal dari tenaga akademis perguruan tinggi di Denpasar dan staf Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah. Asisten peneliti telah dipersiapkan terlebih dahulu untuk memahami latar belakang, masalah, tujuan, dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini.
- (3) Data primer yang terkumpul dari kuesioner dan wawancara, serta data sekunder dari studi dokumentasi akan disilang untuk *chek & recheck*.

(4) Dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji keterandalan data (Lampiran 4).

4.6.2 Pengolahan data

Data yang terkumpul dari pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi tersaji berupa skor dalam empat tingkatan. Skor dari variabel dikalkulasi dengan 2 cara yang dikembangkan oleh Neck (1984) yaitu:

- a. *Weighted average index*.
- b. *Direct scoring*.

Dengan *weighted average index*, skor dikalkulasi dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$I = \frac{E (R_i \times I_i)}{(4 \times E_i)}$$

- R_i = tingkat yang diberikan pada kuesioner.
 I_i = jumlah item yang diberi tingkatan tertentu.
 E = total.
 4 = tingkat tertinggi.
 i = tingkat yang diberikan dari 1 s.d 4.

Untuk lebih jelasnya dikemukakan contoh kalkulasi untuk pertanyaan No. 2.1 dari kuesioner pada Lampiran 1, sebagaimana terlihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Contoh Kalkulasi Skor

Item (li)	Rank			
	1	2	3	4
a. Pemasaran			*	
b. Produksi/Operasi	*			
c. Keuangan			*	
d. Sumber Daya Manusia		*		
e. Administrasi/Akuntansi				*
Total	1	1	2	1

Jadi kalkulasi skornya adalah :

$$I = \frac{(1 \times 1) + (2 \times 1) + (3 \times 2) + (4 \times 1)}{(4 \times 5)}$$

$$= 13/20 = 65 \%$$

Jika *average index*:

$$1 - 25\% = 1$$

$$26 - 50\% = 2$$

$$51 - 75\% = 3$$

$$76 - 100\% = 4$$

maka untuk contoh pertanyaan No. 2.1 skornya adalah 3.

Untuk *direct scoring*, skor diberikan secara langsung seperti pada pertanyaan No. 4.3 dari kuesioner pada Lampiran 1. Ringkasan kalkulasi skor untuk setiap pertanyaan kuesioner pada Lampiran 1 dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
 Cara Perhitungan Skor untuk Setiap
 Pertanyaan Kuesioner pada Lampiran 1.

No.	Nomor Pertanyaan	Cara Skoring	
		Direct	W.
1.	1.1.	*	
2.	1.2.	*	
3.	1.3.	*	
4.	2.1.		*
5.	2.2.		*
6.	3.1.		*
7.	3.2.		*
8.	4.1.		*
9.	4.2.		*
10.	4.3.	*	
11.	5.1.		*
12.	5.2.		*
13.	5.3.		*
14.	5.4.		*

4.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Diskriminan

Analisis diskriminan digunakan untuk menganalisis bahwa elemen manajemen strategi secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi, dan mengidentifikasi kombinasi elemen terbaik yang menentukan tingkat keefektifan suatu koperasi. Untuk itu diambil dua kelompok koperasi sampel yaitu koperasi yang efektif dan koperasi yang kurang efektif. Dasar pengelompokan yang digunakan adalah kriteria Koperasi Mandiri yang ditetapkan oleh Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil-Menengah.

Model analisis diskriminan adalah:

$$Z = V_0 + V_1 X_1 + V_2 X_2 + \dots + V_{14} X_{14}$$

dimana:

Z = fungsi diskriminan untuk menghitung skore diskriminan (Z score), dan mengklasifikasi tingkat keefektifan suatu koperasi berdasarkan elemen-elemen manajemen strategi.

V_0 = konstanta

V_i = koefisien diskriminan

$i = 1$ s.d 14 yang merupakan variabel-variabel elemen manajemen strategi yang digunakan.

Di samping untuk menganalisis elemen-elemen manajemen strategi yang secara signifikan dapat membedakan dan menentukan tingkat keefektifan suatu koperasi, analisis diskriminan juga digunakan untuk menganalisis bahwa rasio-rasio keuangan secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan koperasi, dan menganalisis kombinasi rasio keuangan terbaik yang dapat menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi.

Model analisis diskriminan yang kedua adalah:

$$Z = V_0 + V_1 CR + V_2 WCR + V_3 ROI + V_4 ROE + V_5 SLTO \\ + V_6 INTO + V_7 ARTO + V_8 TLTA + V_9 SG + V_{10} NPG$$

dimana:

Z = fungsi diskriminan untuk menghitung skore diskriminan (Z score), dan mengklasifikasi tingkat keefektifan suatu koperasi berdasarkan rasio-rasio keuangan koperasi.

V_0 = konstanta.

V_i = koefisien diskriminan

$I = 1$ s/d 10 yang merupakan variabel-variabel rasio keuangan yang digunakan.

2. Analisis Proses Manajemen Strategi.

Analisis proses manajemen strategi mencakup : penetapan visi, misi, dan tujuan, analisis lingkungan eksternal dan internal dengan analisis SWOT (*Strength, Weaknes, Oportunity, and Threat*) yang terdiri dari ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*), pemilihan strategi , implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Analisis ini digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi.

BAB 5

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian difokuskan untuk menjawab rumusan masalah yang menjadi tujuan pokok penelitian. Data yang dikumpulkan diolah dan disajikan dalam profil sampel penelitian. Ada dua jenis sampel yang diturunkan dalam penelitian ini yaitu sampel koperasi dan sampel pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi.

Profil sampel koperasi yang meliputi lama berdiri, jumlah anggota, jumlah karyawan, dan kinerja keuangan koperasi tampak pada Tabel 5.1 sampai dengan Tabel 5.15.

Tabel 5.1

Lama Berdiri Koperasi Sampel Tahun 1997

Lama Berdiri	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 5 Tahun			2	6,7	2	3,3
6 – 10 Tahun			2	6,7	2	3,3
11–15 Tahun			4	13,3	4	6,7
≥ 15 Tahun	30	100	22	73,3	52	86,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data Primer Diolah

Catatan: KE = Koperasi yang efektif
KKE = Koperasi yang kurang efektif

Tabel 5.2
Jumlah Anggota Koperasi Sampel 1997

Jumlah Anggota	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 300	2	6,7	5	16,7	7	11,7
300 - < 400	1	3,3	3	10,0	4	6,7
400- < 500	2	6,7	2	6,7	4	6,7
≥ 500	25	83,3	20	66,6	45	75,0
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.3
Jumlah Karyawan Koperasi Sampel Tahun 1997

Jumlah Karyawan	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 10	2	6,7	15	50	17	28,3
10 - < 20	9	30,0	13	43,3	22	36,3
20 - < 30	5	16,6	2	6,7	7	11,7
30 - < 40	2	6,7			2	3,3
40 - < 50	3	10,0			3	5,0
≥ 50	9	30,0			9	15,0
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.1 menunjukkan, secara keseluruhan 86,7% koperasi sampel didirikan lebih dari 15 tahun, hanya 3,3% yang didirikan kurang dari 5 tahun. Untuk sampel koperasi yang efektif 100% didirikan lebih dari 15 tahun, sedangkan koperasi yang

kurang efektif hanya 73,3%. Tabel 5.2 memperlihatkan 83,3 % koperasi yang efektif memiliki anggota lebih dari 500 orang, sedangkan koperasi yang kurang efektif 66,6%. Secara keseluruhan 75% koperasi sampel memiliki anggota lebih dari 500 orang, hanya 11,7% yang anggotanya kurang dari 300 orang. Dilihat dari Tabel 5.3, penyerapan tenaga kerja koperasi yang efektif lebih besar, dalam hal ini ada 46,7% koperasi yang efektif mempekerjakan karyawan lebih dari 30 orang, sedangkan semua koperasi sampel yang kurang efektif (100%) mempekerjakan karyawan kurang dari 30 orang.

Tabel 5.4, 5.5, 5.6, 5.7 menggambarkan nilai aktiva yang meliputi: kas dan setara kas, piutang, persediaan, serta aktiva tetap koperasi sampel.

Tabel 5.4

Nilai Kas dan Setara Kas Koperasi Sampel Tahun 1997

Kas & Setara Kas (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 10	6	20,0	25	83,3	31	51,7
10 < 20	5	16,7	5	16,7	10	16,6
20 < 30	1	3,3			1	1,7
30 < 40	5	16,7			5	8,3
40 < 50	1	3,3			1	1,7
≥ 50	12	40,0			12	20,0
T o t a l	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.5
 Nilai -Piutang Koperasi Sampel Tahun 1997

Piutang (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	1	3,3	15	50	16	26,6
100 < 200	2	6,7	5	16,6	7	11,7
200 < 300	2	6,7	2	6,7	4	6,7
300 < 400	2	6,7	4	13,3	6	10,0
400 < 500	3	10,0	2	6,7	5	8,3
≥ 500	20	66,6	2	6,7	22	36,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.6
 Nilai Persediaan Koperasi Sampel Tahun 1997

Persediaan (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	19	63,3	30	100	49	81,7
100 < 200	2	6,7			2	3,3
200 < 300	3	10,3			3	5,0
300 < 400	1	3,3			1	1,7
400 < 500	1	3,3			1	1,7
≥500	4	13,4			4	6,6
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.7
 Nilai Aktiva Tetap Koperasi Sampel Tahun 1997

Aktiva Tetap (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	11	36,7	30	100	41	68,3
100 < 200	10	33,3			10	16,7
200 < 300	2	6,7			2	3,3
300 < 400	2	6,7			2	3,3
400 < 500						
≥ 500	5	16,6			5	8,4
T o t a l	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Dari kinerja keuangan, Tabel 5.4 menginformasikan bahwa koperasi yang efektif memiliki kas dan setara kas yang lebih besar dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif. Sejumlah 40% koperasi yang efektif memiliki kas dan setara kas lebih dari Rp 50.000.000,00. Sedangkan 83,3% koperasi yang kurang efektif hanya memiliki kurang dari Rp. 10.000.000,00. Sejumlah 66,6% koperasi yang efektif memiliki piutang lebih dari Rp 500.000.000,00 sedangkan 50% koperasi yang kurang efektif memiliki piutang kurang dari Rp. 100.000.000,00. Untuk persediaan ada 36,7% koperasi yang efektif memiliki persediaan lebih dari Rp 100.000.000,00 sedangkan 100% koperasi yang kurang efektif nilai persediaannya kurang dari Rp. 100.000.000,00. Dari segi aktiva tetap, koperasi yang efektif nilainya juga lebih besar. Sebanyak 63,3% koperasi yang efektif memiliki aktiva

tetap lebih dari Rp 100.000.000,00 dan seluruh (100%) koperasi yang kurang efektif memiliki aktiva tetap kurang dari Rp 100.000.000,00.

Nilai utang lancar, utang jangka panjang dan modal sendiri sebagaimana terlihat pada Tabel 5.8, 5.9, 5.10 di bawah ini, juga menunjukkan bahwa koperasi yang efektif memiliki nilai yang lebih besar. Sebanyak 50% koperasi yang efektif mempunyai utang lancar lebih dari Rp 500.000.000,00 dan 73,4% koperasi yang kurang efektif utangnya kurang dari Rp 100.000.000,00. Lebih dari 30% koperasi yang efektif memiliki utang jangka panjang di atas Rp 300.000.000,00 dan seluruh (100%) koperasi yang kurang efektif memiliki utang jangka panjang kurang dari Rp 300.000.000,00. Sebanyak 36,7% koperasi yang efektif memiliki modal sendiri lebih dari Rp 500.000.000,00 dan sebaliknya sebanyak 56,7% koperasi yang kurang efektif hanya memiliki modal sendiri kurang dari Rp. 100.000.000,00.

Tabel 5.8
Nilai Utang Lancar Koperasi Sampel Tahun 1997

Utang Lancar (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	2	6,7	22	73,4	24	40,0
100 < 200	1	3,3	4	13,4	5	8,3
200 < 300	2	6,7	1	3,3	3	5,0
300 < 400	6	20,0	1	3,3	7	11,7
400 < 500	4	13,3	1	3,3	5	8,3
≥ 500	15	50,0	1	3,3	16	26,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.9
 Nilai Utang Jangka Panjang Koperasi Sampel Tahun 1997

Utang Jk Panjang (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	18	60,0	25	83,3	43	71,7
100 < 200	2	6,7	2	6,7	4	6,6
200 < 300	1	3,3	3	10,0	4	6,6
300 < 400	1	3,3			1	1,7
400 < 500	1	3,3			1	1,7
≥ 500	7	23,4			7	11,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.10
 Nilai Modal Sendiri Koperasi Sampel Tahun 1997

Modal Sendiri (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100			17	56,7	17	28,3
100 < 200	7	23,3	7	23,4	14	23,3
200 < 300	3	10,0	3	10,0	6	10,0
300 < 400	6	20,0	1	3,3	7	11,7
400 < 500	3	10,0	1	3,3	4	6,7
≥ 500	11	36,7	1	3,3	12	20,0
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.11, 5.12, 5.13 berikut ini, menunjukkan nilai total aset, nilai modal anggota, dan nilai modal non anggota dari koperasi sampel.

Tabel 5.11

Nilai Total Aset Koperasi Sampel Tahun 1997

Total Aset (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100			7	23,3	7	11,7
100 < 200	1	3,3	7	23,3	8	13,3
200 < 300	1	3,3	7	23,3	8	13,3
300 < 400	1	3,3	2	6,7	3	5,0
400 < 500			2	6,7	2	3,3
500 < 600	2	6,7	2	6,7	4	6,7
600 < 700	2	6,7			2	3,3
700 < 800						
800 < 900	2	6,7	2	6,7	4	6,7
900 < 1000	3	10,0			3	5,0
≥1000	18	60,0	1	3,3	19	31,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.12

Nilai Modal Anggota Koperasi Sampel Tahun 1997

Modal Anggota (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	2	6,7	22	73,3	24	40,0
100 < 200	1	3,3	5	16,7	6	10,0
200 < 300	4	13,3			4	6,7
300 < 400	3	10,0	2	6,7	5	8,3
400 < 500	5	16,7			5	8,3
≥ 500	15	50,0	1	3,3	16	26,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.13
 Nilai Modal Non Anggota Koperasi Sampel Tahun 1997

Modal Non Anggota (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	14	46,6	25	83,3	39	65,0
100 < 200	5	16,7	5	16,7	10	16,7
200 < 300	3	10,0			3	5,0
300 < 400	3	10,0			3	5,0
400 < 500	3	6,6			2	3,3
≥ 500	11	10,0			3	5,0
T o t a l	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 5.11 tampak bahwa koperasi yang efektif memiliki nilai total aset yang lebih besar. Ada 60% koperasi yang efektif memiliki total aset lebih dari Rp 1.000.000.000,00 sedangkan hampir 70% koperasi yang kurang efektif hanya memiliki total aset kurang dari Rp 300.000.000,00.

Koperasi yang efektif juga lebih berhasil menarik modal anggota maupun non anggota. Tabel 5.12 menunjukkan 50% koperasi yang efektif mampu menarik modal anggota lebih dari Rp 500.000.000,00 sedangkan 73,3% koperasi yang kurang efektif hanya mampu menarik modal anggota kurang dari Rp 100.000.000,00.

Tabel 5.14 dan 5.15 di bawah ini memperlihatkan kemampuan koperasi sampel dalam meraih omset penjualan dan sisa hasil usaha.

Tabel 5.14
 Nilai Penjualan Koperasi Sampel Tahun 1997

Modal Sendiri (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 500	6	20,0	20	66,7	26	43,3
500 < 1000	7	23,3	10	33,3	17	28,4
1000 < 1500						
1500 < 2000	5	16,7			5	8,3
2000 < 2500						
2500 < 3000	5	16,7			5	8,3
≥ 3000	7	23,3			7	11,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.15
 Nilai Sisa Hasil Usaha Koperasi Sampel Tahun 1997

Sisa Hasil Usaha (jutaan Rp)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 10	4	13,3	19	63,3	23	38,3
10 < 20			8	26,7	8	13,3
20 < 30	6	20,0			6	10,0
30 < 40	1	3,3	3	10,0	4	6,7
40 < 50	6	20,0			6	10,0
50 < 60						
60 < 70	2	6,7			2	3,3
70 < 80	5	16,7			5	8,4
80 < 90						
90 < 100	2	6,7			2	3,3
≥ 100	4	13,3			4	6,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Dari segi omset penjualan dan perolehan sisa hasil usaha, sebagaimana terlihat pada Tabel 5.14 dan 5.15, koperasi yang efektif juga lebih berhasil. Sebanyak 56,7% koperasi yang efektif memperoleh omset penjualan lebih dari Rp 1.500.000.000,00 sedangkan 100% koperasi yang kurang efektif omsetnya kurang dari Rp 1.000.000.000,00. Bahkan 66,7% koperasi yang kurang efektif omsetnya kurang dari Rp 500.000.000,00. Sebagian besar (63,4%) koperasi yang efektif berhasil memperoleh sisa hasil usaha lebih dari Rp 40.000.000,00 bahkan ada 13,3% yang meraih lebih dari Rp 100.000.000,00. Koperasi yang kurang efektif seluruhnya (100%) hanya memperoleh sisa hasil usaha kurang dari Rp 40.000.000,00 bahkan sebagian besar (63,3%) hanya memperoleh kurang dari Rp 10.000.000,00.

Rasio-rasio keuangan koperasi sampel terlihat pada Tabel 5.16 sampai dengan Tabel 5.25.

Tabel 5.16
Current Ratio Koperasi Sampel Tahun 1997

Current Ratio (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100			4	13,3	4	6,7
100 < 150	11	36,7	8	26,7	19	31,7
150 < 200	7	23,3	7	23,3	14	23,3
200 < 250	2	6,7	2	6,7	4	6,6
≥ 250	10	33,3	9	30,0	19	31,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.17
Working Capital Ratio Koperasi Sampel Tahun 1997

Working Capital Ratio (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 10	4	13,3	2	6,7	6	10,0
10 < 20	5	16,7	4	13,3	9	15,0
20 < 30	4	13,3	12	40,0	16	26,7
30 < 40	2	6,7	5	16,7	7	11,7
40 < 50	5	16,7			5	8,3
≥ 50	10	33,3	7	23,3	17	28,3
T o t a l	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.18
Debt Ratio Koperasi Sampel Tahun 1997

Debt Ratio (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 25	4	13,3	4	13,3	8	13,3
25 < 50	5	16,7	8	26,7	13	21,7
50 < 75	11	36,7	13	43,3	24	40,0
75 < 100	10	33,3	5	16,7	15	25,0
T o t a l	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Sebagaimana tampak pada Tabel 5.16 perbedaan *current ratio* antara koperasi yang efektif dengan yang kurang efektif tidak begitu jelas. Sejumlah 33,3%

koperasi yang efektif dan 30% koperasi yang kurang efektif memiliki *current ratio* lebih dari 250%. Untuk *working capital ratio*, koperasi yang efektif nilainya lebih tinggi. Sebanyak 50% koperasi yang efektif, dan hanya 23,3% koperasi yang kurang efektif memiliki nilai *working capital ratio* lebih dari 40%.

Tabel 5.18 memperlihatkan bahwa *debt ratio* koperasi yang efektif dan koperasi yang kurang efektif tidak begitu besar perbedaannya. Sebanyak 70% koperasi yang efektif dan 60% koperasi yang kurang efektif memiliki *debt ratio* lebih dari 50%.

Tabel 5.19, 5.20, dan 5.21 berikut ini menunjukkan *sales turnover*, *inventory turnover*, dan *receivable turnover* dari koperasi sampel.

Tabel 5.19

Sales Turnover Koperasi Sampel Tahun 1997

Sales Turnover (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	7	23,3	10	33,3	17	28,4
100 < 200	5	16,7	9	30,0	14	23,3
200 < 300	10	33,3	7	23,3	17	28,3
300 < 400	4	13,3	3	10,0	7	11,7
400 < 500	2	6,7			2	3,3
≥ 500	2	6,7	1	3,4	3	5,0
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.20
Inventory Turnover Koperasi Sampel Tahun 1997

Inventory Turnover (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 200			15	50,0	15	25,0
200 < 400			3	10,0	3	5,0
400 < 600	2	6,7	4	13,3	6	10,0
600 < 800	7	23,3	2	6,7	9	15,0
800 < 1000	2	6,7	3	10,0	5	8,3
≥1000	19	63,3	3	10,0	22	36,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.21
Receivable Turnover Koperasi Sampel Tahun 1997

Receivable Turnover (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	6	20,0	8	26,7	14	23,3
100 < 200	6	20,0	5	16,7	11	18,4
200 < 300	9	30,0	5	16,7	14	23,3
300 < 400	2	6,7	1	3,3	3	5,0
400 < 500	1	3,3	1	3,3	2	3,3
≥ 500	6	20,0	10	33,3	16	26,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Sales turnover koperasi yang efektif lebih tinggi dari pada koperasi yang kurang efektif sebagaimana tampak pada Tabel 5.19. Sebagian besar (60%) koperasi

yang efektif memiliki *sales turnover* lebih dari 200%, sedangkan koperasi yang kurang efektif hanya 36,7%. Demikian juga untuk *inventory turnover* yang berbeda cukup tinggi terlihat pada Tabel 5.20. Keseluruhan (100%) koperasi yang efektif, dan hanya 40% koperasi yang kurang efektif, memiliki *inventory turnover* lebih dari 400%. Untuk perbedaan *receivable turnover* tidak begitu jelas sebagaimana tampak pada Tabel 5.21. Sebagian besar (70%) koperasi yang efektif dan 60,1% koperasi yang kurang efektif memiliki *receivable turnover* kurang dari 300%.

Tabel 5.22 dan 5.23 di bawah ini menunjukkan *return on invesment* dan *return on equity* koperasi sampel.

Tabel 5.22

Return On Investment Koperasi Sampel Tahun 1997

Return On Investment	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 2	6	20,0	12	40,0	18	30,0
2 - < 4	17	56,6	8	26,7	25	41,7
4 - < 6	3	10,0	3	10,0	6	10,0
6 - < 8	2	6,7	7	23,3	9	15,0
≥ 8	2	6,7			2	3,3
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.23

Return On Equity Koperasi Sampel Tahun 1997

Return On Equity (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 5	3	10,0	15	50,0	18	30,0
5 < 10	18	60,0	8	26,7	26	43,4
10 < 15	2	6,7	3	10,0	5	8,3
15 < 20	3	10,0	3	10,0	6	10,0
20 < 25	3	10,0			3	5,0
≥25	1	3,3	1	3,3	2	3,3
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Sebagian besar (80%) koperasi yang efektif memiliki *return on invesment* lebih dari 2%, sedangkan 40% koperasi yang kurang efektif memiliki *return on invesment* kurang dari 2%. Sedangkan untuk *return on equity*, 90% koperasi yang efektif memiliki *return on equity* lebih dari 5%, dan 50% koperasi yang kurang efektif memiliki *return on equity*, kurang dari 5%.

Tabel 5.24 dan 5.25 berikut ini menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan koperasi yang efektif, cukup berbeda dengan koperasi yang kurang efektif.

Tabel 5.24
Sales Growth Koperasi Sampel Tahun 1997

Sales Growth (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	7	23,3	15	50,0	22	36,5
100 < 125	15	50,0	9	30,0	24	40,0
125 < 150	3	10,0	3	10,0	6	10,0
150 < 175	2	6,7	2	6,7	4	6,7
175 < 200	2	6,7	1	3,3	3	5,0
≥200	1	3,3			1	1,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.25
Net Profit Growth Koperasi Sampel Tahun 1997

Net Profit Growth (%)	KE		KKE		TOTAL	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 100	9	30,0	16	53,3	25	41,6
100 < 125	15	50,0	9	30,0	24	40,0
125 < 150	5	16,7	5	16,7	10	16,7
≥150	1	3,3			1	1,7
Total	30	100	30	100	60	100

Sumber : Data primer diolah

Sebanyak 72,7% koperasi yang efektif memiliki lebih dari 100%, dan 50% koperasi yang kurang efektif memiliki *sales growth* kurang dari 100% yang berarti

mengalami penurunan. Untuk *net profit growth* sebanyak 70% koperasi yang efektif dan hanya 36,7% koperasi yang kurang efektif memiliki *net profit growth* lebih dari 100%.

Profil sampel pengurus, pengawas dan pengelola koperasi yang meliputi tingkat pendidikan, lama kerja, serta pelaksanaan elemen-elemen manajemen strategi tampak pada Tabel 5.26 sampai dengan Tabel 5.41.

Tabel 5.26
Tingkat Pendidikan Pengurus, Pengawas dan Manajer Pengelola
Koperasi Sampel 1997

Tingkat Pendidikan	KE			KKE			TOTAL		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c
Sarjana	4 (13%)	12 (40%)	12 (40%)	12 (40%)	13 (46%)	5(17%)	16(27%)	25(43%)	17(29%)
Sarjana Muda	2 (7%)	7(23%)	4(13%)	5(17%)	3(11%)	9(31%)	7(11%)	10(17%)	13(22%)
SLTA	19 (63%)	8(27%)	14(47%)	3(10%)	8(28%)	15(52%)	22(37%)	16(28%)	29(49%)
SLTP	5 (17%)	3(10%)		7(23%)	1(4%)		12(20%)	4 (7%)	
SD				3(10%)	3(11%)		3(5%)	3 (5%)	
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)	60(100%)	58(100%)	59(100%)

Sumber : Data Primer diolah

Catatan : a. Ketua Pengurus
b. Ketua Pengawas
c. Manajer Pengelola

Tabel 5.27
Lama Kerja Pengurus, Pengawas dan Manajer Pengelola
Koperasi Sampel Tahun 1997

Tingkat pendidikan	KE			KKE			TOTAL		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c
< 2	2 (7%)	1 (3%)	1 (3%)	4 (13%)	3(10%)	6(21%)	6(10%)	4 (7%)	7(12%)
2 – 3		3 (10%)		5(17%)	9(32%)	3(10%)	5(8%)	12(21%)	3(5%)
4 – 5	7 (23%)	3 (10%)	4 (14%)	3(10%)	8(29%)	5(17%)	10(17%)	11(19%)	9(15%)
≥ 5	21 (70%)	23(77%)	25(83%)	18(60%)	8(29%)	15(52%)	39(65%)	31(53%)	40(68%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)	60(100%)	58(100%)	59(100%)

Sumber : Data primer diolah

Pada Tabel 5.26 dan 5.27 terlihat bahwa koperasi yang kurang efektif memiliki lebih banyak pengurus dan pengawas yang berpendidikan Sarjana. Pada level manajer, koperasi yang efektif memilikinya lebih banyak. Namun untuk lama kerja, pengurus, pengawas, dan manajer koperasi yang efektif memiliki pengalaman kerja yang lebih lama. Secara keseluruhan pengurus, pengawas, dan manajer koperasi, sebagian besar tingkat pendidikannya SLTA dengan lama kerja di koperasi lebih dari lima tahun.

Tabel 5.28 sampai dengan 5.41 berikut ini, menggambarkan variabel elemen-elemen manajemen strategi menurut pendapat pengurus, pengawas, dan manajer koperasi sampel.

Tabel 5.28
Kejelasan Visi Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Visi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2					6 (21%)	
3	7 (23%)	6 (20%)	8 (27%)	21 (70%)	19 (68%)	24 (83%)
4	23 (17%)	24 (80%)	22 (73%)	9 (30%)	3 (11%)	5 (17%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.29
Penetapan Misi Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Misi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1				1 (3%)		
2	2 (7%)	1 (3%)	1 (3%)	5 (17%)	9 (32%)	5 (17%)
3	2 (63%)	4 (13%)	4 (13%)	11 (37%)	12 (43%)	17 (59%)
4	26 (86%)	25 (84%)	25 (84%)	13 (43%)	7 (25%)	7 (24%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.30
Penjabaran Tujuan Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Tujuan	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2	2 (7%)		2 (7%)	8 (26%)	8 (29%)	7 (24%)
3	2 (7%)	5 (16%)	3 (9%)	11 (37%)	13 (46%)	15 (52%)
4	26 (86%)	25 (84%)	25 (84%)	11 (37%)	7 (25%)	7 (24%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.31
Faktor Internal Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Faktor Internal	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2					3 (11%)	
3	2 (7%)	2 (7%)	2 (7%)	14 (47%)	12 (43%)	15 (52%)
4	28 (93%)	28 (93%)	28 (93%)	16 (53%)	13 (46%)	14 (48%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.32
Faktor Eksternal Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Faktor Eksternal	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2					7 (25%)	
3	4 (14%)	5 (16%)	4 (14%)	14 (47%)	9 (32%)	15 (52%)
4	26 (86%)	25 (84%)	26 (86%)	16 (53%)	12 (43%)	14 (48%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.33
Pemahaman dan Fleksibilitas Memilih Alternatif Strategi Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Alternatif Strategi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2	3 (10%)	4 (13%)	3 (10%)	3 (10%)	6 (21%)	2 (7%)
3	5 (17%)	5 (17%)	4 (13%)	18 (60%)	15 (54%)	19 (66%)
4	22 (73%)	21 (70%)	23 (77%)	9 (30%)	7 (25%)	8 (27%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.34
Partisipasi Memilih Strategi Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Partisipasi Strategi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1					1 (4%)	
2		2 (7%)		5 (17%)	5 (18%)	7 (24%)
3	7 (23%)	12 (40%)	9 (30%)	15 (50%)	13 (46%)	14 (48%)
4	23 (77%)	16 (53%)	21 (70%)	10 (33%)	9 (32%)	8 (28%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.35
Implementasi Kepemimpinan Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Imple. Kepemimpinan	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2		1 (3%)		1 (3%)	9 (32%)	9 (31%)
3	3 (10%)	10 (33%)	10 (33%)	17 (57%)	15 (54%)	15 (52%)
4	27 (90%)	19 (64%)	20 (67%)	12 (40%)	4 (14%)	5 (17%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.36
Implementasi Fungsional dan Divisional Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Imple. Fungsional	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2	1 (3%)		1 (3%)		3 (11%)	1 (4%)
3	4 (14%)	10 (33%)	4 (14%)	22 (73%)	20 (71%)	21 (72%)
4	25 (83%)	20 (67%)	25 (83%)	8 (27%)	5 (18%)	7 (24%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.37
Implementasi Organisasi Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Imple. Organisasi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1						
2				1 (3%)	3 (11%)	2 (7%)
3	1 (3%)	2 (7%)	1 (3%)	9 (30%)	12 (43%)	12 (41%)
4	29 (97%)	28 (93%)	29 (97%)	20 (67%)	13 (46%)	15 (52%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.38
Penetapan Standar Prestasi di Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore P. Standar Prestasi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1	1 (3%)	1 (3%)	1 (3%)			
2	1 (3%)	1 (3%)	1 (3%)	10 (33%)	8 (29%)	13 (45%)
3	7 (24%)	8 (27%)	9 (30%)	14 (47%)	13 (46%)	11 (38%)
4	21 (70%)	20 (67%)	19 (64%)	6 (20%)	7 (25%)	5 (17%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.39
Pengukuran Prestasi di Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Pengukuran Prestasi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1	3 (10%)	3 (10%)	3 (10%)	2 (7%)	1 (3%)	1 (3%)
2				11 (37%)	12 (43%)	13 (45%)
3	6 (20%)	7 (24%)	8 (26%)	13 (43%)	10 (36%)	12 (42%)
4	21 (70%)	20 (66%)	19 (64%)	4 (13%)	5 (18%)	3 (10%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30(100%)	30(100%)	28(100%)	29(100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.40
Analisis Penyimpangan di Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore Analisis Penyimpangan	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1	2 (7%)	2 (7%)	2 (7%)	10 (34%)	10 (36%)	11 (38%)
2	1 (3%)	2 (7%)	1 (3%)	5 (16%)	5 (18%)	3 (10%)
3	11 (37%)	9 (30%)	10 (34%)	5 (16%)	5 (18%)	8 (28%)
4	16 (53%)	17 (56%)	17 (56%)	10 (34%)	8 (28%)	7 (24%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.41
Tindakan Koreksi di Koperasi Sampel Tahun 1997

Skore T. Koreksi & Revisi	KE			KKE		
	Pengurus	Pengawas	Manager	Pengurus	Pengawas	Manager
1				7 (24%)	7 (25%)	9 (31%)
2	2 (7%)	1 (3%)	2 (7%)	6 (20%)	5 (18%)	3 (10%)
3	6 (20%)	7 (24%)	9 (30%)	8 (26%)	7 (25%)	11 (38%)
4	22 (73%)	22 (73%)	19 (63%)	9 (30%)	9 (32%)	6 (21%)
Total	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	30 (100%)	28 (100%)	29 (100%)

Sumber : Data primer diolah

Untuk elemen-elemen manajemen strategi, menurut pendapat pengurus, pengawas, dan manajer koperasi sampel, sebagaimana terlihat pada Tabel 5.28 sampai dengan Tabel 5.41, memberikan informasi sebagai berikut:

1. Koperasi yang efektif memiliki kejelasan visi, misi, dan tujuan yang lebih baik dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif.

2. Koperasi yang efektif mendapat dukungan internal dan eksternal yang lebih baik dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif.
3. Pengurus, pengawas, dan manajer koperasi yang efektif, memiliki pemahaman dan fleksibilitas memilih yang lebih baik, dalam berbagai alternatif strategi dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif.
4. Koperasi yang efektif memiliki tingkat partisipasi yang lebih baik dalam memilih strategi dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif.
5. Implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, dan implementasi organisasi dilaksanakan secara lebih baik oleh koperasi yang efektif dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif.
6. Koperasi yang efektif menetapkan standar prestasi secara lebih baik dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif.
7. Koperasi yang efektif melakukan pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, tindakan koreksi dan revisi yang lebih baik dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif.

5.2 Analisis Hasil Penelitian

5.2.1 Analisis Diskriminan Elemen-Elemen Manajemen Strategi

Analisis diskriminan terhadap elemen-elemen manajemen strategi dilakukan untuk menjawab hipotesis pertama penelitian ini, yaitu untuk membuktikan bahwa elemen-elemen manajemen strategi yang terdiri dari: visi, misi, tujuan, kekuatan & kelemahan internal, peluang & ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, implementasi organisasi,

standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi, secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi. Keempat belas elemen tersebut berlaku sebagai variabel bebas, dengan satu variabel terikat yaitu keefektifan koperasi. Sampel yang digunakan beranggotakan 174 *cases*, yang terdiri dari 87 *cases* berasal dari koperasi yang efektif, dan 87 *cases* dari koperasi yang kurang efektif.

Sebelum analisis diskriminan dilakukan, data diperiksa terlebih dahulu untuk mengetahui bahwa asumsi yang disyaratkan dapat dipenuhi. Di samping itu, untuk menguji keterandalan data, dilakukan juga uji validitas dan reliabilitas (Lampiran 4), dan hasilnya menunjukkan bahwa data yang diperoleh cukup dapat diandalkan.

Asumsi yang harus dipenuhi berkaitan dengan:

1. Multikolinieritas.
2. *Outliers*.
3. Kenormalan.
4. Linieritas.
5. Kehomogenan variansi.

Pemeriksaan terhadap asumsi-asumsi tersebut menggunakan cara-cara yang disarankan oleh Tabachnick dan Fidel (1989 : 511) dan Hair et al., (1995 : 62).

Untuk memeriksa adanya multikolinieritas digunakan statistik VIF, dengan kriteria, multikolinieritas terjadi bila VIF lebih besar dari 10,0 (Hair et al., 1995 : 127). Dengan memperhatikan *collinearity statistics* pada Tabel 5.42 terlihat bahwa nilai-nilai VIF tidak ada yang melebihi 10,0. Oleh karena itu, indikasi adanya multikolinieritas tidak tampak pada himpunan data ini.

Tabel 5.42

Statistik Multikolinieritas (VIF) Variabel-Variabel Manajemen Strategi

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Visi	.505	1.982
	Penetapan Misi	.474	2.108
	Penetapan Tujuan	.437	2.289
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.375	2.669
	Peluang&Ancaman Eksternal	.396	2.527
	Alternatif Strategi	.502	1.993
	Pilihan Strategi	.540	1.851
	Implementasi kepemimpinan	.425	2.354
	Implementasi fungsional	.369	2.710
	Implementasi Organisasi	.490	2.042
	Standar Prestasi	.395	2.532
	Pengukuran Prestasi	.306	3.273
	Analisis Penyimpangan	.215	4.652
	Koreksi dan Revisi	.201	4.984

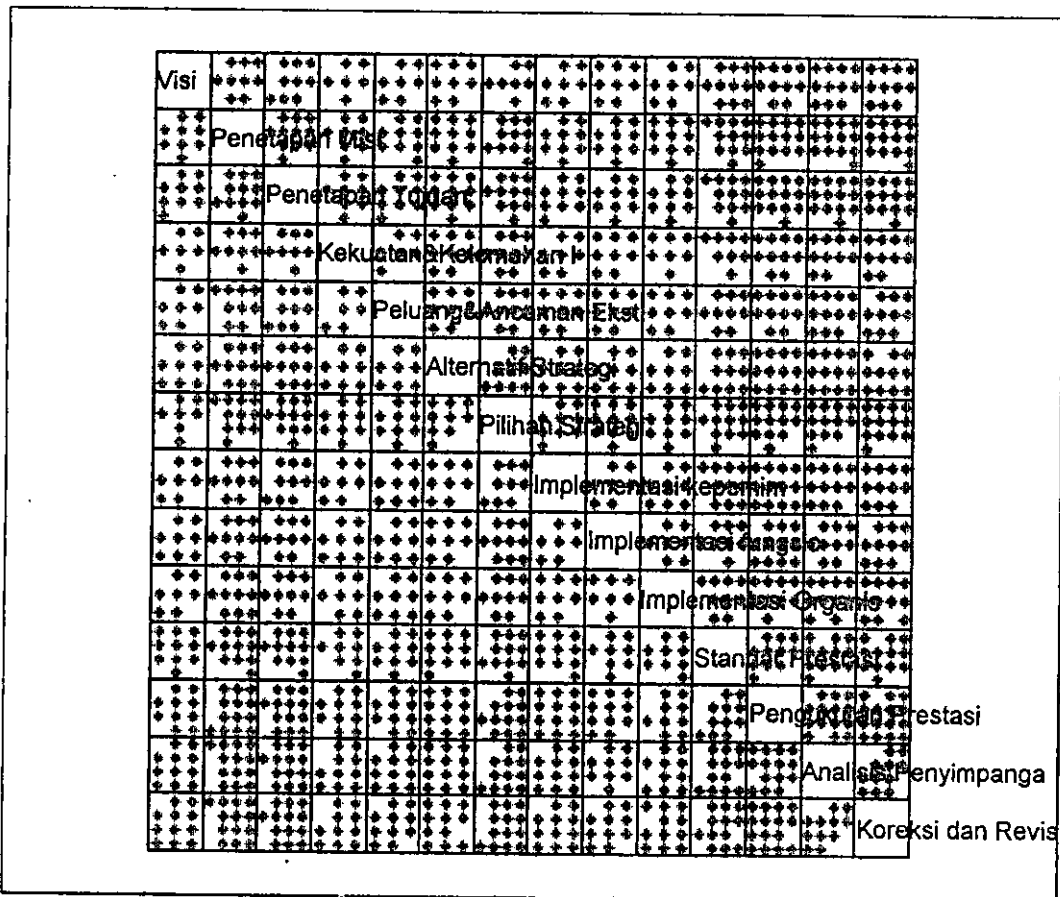
a. Dependent Variable: Nilai Koperasi

Analisis diskriminan sangat sensitif terhadap *outliers*. *Cases* yang dikategorikan sebagai *outliers* yang signifikan harus digugurkan dari analisis atau ditransformasi. *Multivariate outliers* dapat dideteksi dengan menghitung nilai *Mahalanobis Distance D^2* . Nilai ini mengevaluasi posisi setiap observasi dibandingkan dengan pusat observasi pada sehimunan data. Untuk data elemen-elemen manajemen strategi yang dikumpulkan melalui kuesioner dengan batasan skor antara 1 sampai dengan 4, maka tidak akan ada *outliers*.

Tabachnick dan Fidel (1989 : 511) menyatakan bahwa analisis diskriminan bersifat *robust* (kokoh) terhadap asumsi kenormalan data, jika disebabkan oleh kemencengan data, bukan dari *outliers*. *Robustness* dijamin apabila sekurang-kurangnya terdapat

20 *cases* pada grup terkecil dan hanya ada sedikit prediktor. Karena dari data sampel terdapat 90 *cases* dari grup dengan nilai tinggi dan 90 *cases* dari grup dengan nilai rendah, maka asumsi bahwa data berdistribusi normal tidak dilanggar.

Asumsi linearitas dapat dievaluasi dengan memperhatikan *scatter plot* antar pasangan variabel bebas, seperti tampak pada Gambar 5.1.



Gambar 5.1: Matrik *scatter-plot* pasangan variabel-variabel manajemen strategis

Pada setiap pasang variabel, *scatter plot* tidak menunjukkan adanya pola hubungan non linier. Oleh karena itu asumsi ini dianggap dapat dipenuhi oleh data.

Mengenai asumsi kehomogenan variansi, untuk keperluan inferensi, apabila ukuran sampel adalah sama atau besar untuk kedua grup, diskriminan bersifat *robust* terhadap pelanggaran asumsi ini (Tabachnick & Fidel, 1989 : 512).

Setelah semua asumsi terpenuhi, maka analisis diskriminan dilakukan. Hasil analisis diskriminan dengan menggunakan elemen-elemen manajemen strategi secara keseluruhan ditunjukkan pada Tabel 5.43, 5.44, dan 5.45.

Tabel 5.43
Uji Univariat Kesamaan Rata-rata Grup

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Visi	.684	79.460	1	172	.000
Penetapan Misi	.759	54.596	1	172	.000
Penetapan Tujuan	.710	70.127	1	172	.000
Kekuatan&Kelemahan Internal	.770	51.301	1	172	.000
Peluang&Ancaman Eksternal	.842	32.323	1	172	.000
Alternatif Strategi	.878	23.793	1	172	.000
Pilihan Strategi	.843	31.979	1	172	.000
Implementasi kepemimpinan	.747	58.130	1	172	.000
Implementasi fungsional	.749	57.672	1	172	.000
Implementasi Organisasi	.803	42.105	1	172	.000
Standar Prestasi	.842	32.201	1	172	.000
Pengukuran Prestasi	.803	42.305	1	172	.000
Analisis Penyimpangan	.862	27.423	1	172	.000
Koreksi dan Revisi	.760	54.210	1	172	.000

Tabel 5.44
Koefisien Fungsi Diskriminan
14 Variabel Manajemen Strategi

	UCDF	SCDF	Peringkat
Visi	1.026	.471	3
Penetapan Misi	.309	.200	10
Penetapan Tujuan	.479	.308	5
Kekuatan&Kelemahan Internal	.746	.324	4
Peluang&Ancaman Eksternal	-.407	-.206	9
Alternatif Strategi	-.447	-.292	6
Pilihan Strategi	.449	.289	7
Implementasi kepemimpinan	.085	.050	12
Implementasi fungsional	.080	.040	13
Implementasi Organisasi	.209	.098	11
Standar Prestasi	.328	.232	8
Pengukuran Prestasi	-.021	-.018	14
Analisis Penyimpangan	-.449	-.474	2
Koreksi dan Revisi	.560	.514	1
Constant	-10.286		

Tabel 5.45
Statistik Analisis Diskriminan
14 Variabel Manajemen Strategi

1. Eigen value	1.050
2. Korelasi Kanonik	.716
3. Wilks' lambda	.488
4. Persen cases yang diklasifikasikan dengan benar	87.4%
5. Chi-square	118.418
df	14
Significance level	.000
6. Titik tengah grup	
Kop. Kurang efektif	-1.019
Kop. Efektif	1.019

Langkah awal dalam analisis diskriminan adalah melakukan *Test of Equality of Group Means* secara *univariate*, sebagaimana terlihat pada Tabel 5.43. Statistik *Wilks' lambda* digunakan untuk menguji ada tidaknya perbedaan rata-rata masing-masing variabel antara kedua grup. Nilai *lambda* sama dengan 1 terjadi apabila rata-rata variabel kedua grup adalah sama. Sebaliknya nilai *lambda* yang kecil merupakan indikasi adanya perbedaan rata-rata variabel antara kedua grup (Norusis, 1993 : 5). Penerimaan atau penolakan hipotesis, bahwa rata-rata grup adalah sama dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai *significant level*. Dari tabel terlihat bahwa semua nilai observasi memiliki *significance level* sama dengan nol. Dengan demikian, apabila *significance level* diambil 0,01, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan rata-rata grup adalah sama dapat ditolak. Penolakan hipotesis pada masing-masing variabel juga berarti bahwa semua variabel dapat digunakan sebagai *discriminating variabel*. Hal ini berarti analisis diskriminan layak untuk diteruskan.

Hasil analisis diskriminan dengan menggunakan keempat belas variabel sekaligus dapat dilihat pada Tabel 5.44 dan Tabel 5.45, yang menginformasikan:

1. Nilai *eigen value* fungsi diskriminan yang diperoleh cukup besar yaitu 1050.

Eigen value adalah rasio dari jumlah kuadrat antar grup terhadap jumlah kuadrat dalam grup. Semakin besar nilai *eigen value*, dapat diasosiasikan bahwa fungsi diskriminan semakin baik.

2. Nilai *canonical correlation* fungsi diskriminan adalah 0,716. Korelasi kanonik adalah derajat hubungan antara skor diskriminan dan grup-grup. Dengan nilai 71,6% berarti bahwa UCDF mampu menjelaskan variabel terikat dari kedua grup sebesar $(71,6\%)^2 = 51,26\%$ dan sisanya yang tidak mampu dijelaskan sebesar 48,74%.
3. Nilai *Wilks lambda* yang diperoleh 0,488 dan *Chi square* 118,418 dengan derajat bebas 14 pada *significan level* 0,00 menggambarkan signifikansi perbedaan rata-rata antara kelompok koperasi yang efektif dengan koperasi yang kurang efektif.
4. Persentase *cases* yang dapat diklasifikasikan dengan benar adalah 87,4% jika menggunakan data yang sama, dan 85,6% jika menggunakan *cross-validated cases*. Nilai persentase ini dapat digunakan sebagai ukuran kemampuan fungsi diskriminan untuk mengklasifikasikan dengan benar (Johnson & Wichern, 1992 : 511-521).
5. Rata-rata skor diskriminan untuk koperasi yang efektif adalah 1,019 dan untuk koperasi yang kurang efektif adalah - 1,019.
6. Dari nilai SCDF terlihat bahwa sepuluh variabel menunjukkan kontribusi yang positif, dan empat variabel lainnya memberikan kontribusi negatif. SCDF adalah fungsi diskriminan yang diperoleh apabila data ditransformasi menjadi bentuk standar dengan rata-rata 0 dan deviasi standar 1. Interpretasi atas koefisien UCDF dan SCDF sama dengan interpretasi koefisien *multiple regression*, yaitu besarnya perubahan pada skor diskriminan apabila variabel bebas berubah satu satuan. Variabel standar dengan koefisien negatif akan cenderung mengarahkan klasifikasi ke kelompok koperasi yang kurang efektif, dan sebaliknya untuk

variabel standar dengan koefisien positif. Hair et al., (1995 : 221) menyatakan, nilai absolut koefisien (*loading*) variabel yang lebih dari 0,30 dapat dianggap signifikan. Oleh karena itu berdasarkan peringkatnya, variabel tindakan koreksi, analisis penyimpangan, visi, kekuatan & kelemahan internal, serta penetapan tujuan adalah variabel-variabel yang kontribusinya terhadap skor diskriminan cukup signifikan.

Berdasarkan hasil analisis diskriminan dengan menggunakan keempat belas variabel elemen-elemen manajemen strategi sebagaimana terlihat pada Tabel 5.44 dan Tabel 5.45, maka hipotesis pertama penelitian ini yang menyatakan bahwa elemen-elemen manajemen strategi yang terdiri dari: visi, misi, tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, serta tindakan koreksi; secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi dapat diterima. Hal ini berarti bahwa dalam pengelolaan suatu koperasi, elemen-elemen manajemen strategi perlu mendapat perhatian oleh pengurus, pengawas, dan manajer, karena elemen-elemen manajemen strategi dapat menentukan tingkat keefektifan suatu koperasi.

5.2.2 Analisis Diskriminan Metode *Stepwise* untuk mengetahui Kombinasi Terbaik Elemen-Elemen Manajemen Strategi

Analisis diskriminan dengan metode *stepwise* dilakukan untuk menjawab hipotesis kedua penelitian ini, yang menduga bahwa dari empat belas elemen manajemen strategi, sembilan elemen yaitu: visi yang jelas, penetapan misi, penetapan tujuan, kekuatan internal, dukungan eksternal, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, dan tindakan koreksi, merupakan kombinasi terbaik yang dapat menentukan suatu koperasi efektif atau kurang efektif.

Hasil analisis diskriminan dengan metode *stepwise* dapat dilihat pada Tabel 5.46 sampai dengan Tabel 5.54. Metode *Stepwise* digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel diskriminan yang baik. Variabel yang terseleksi adalah variabel prediktor yang lebih baik dari pada variabel lainnya. Kriteria penentu yang bisa digunakan adalah dasar teoritis tertentu dan kriteria statistik. Dasar teoritis yang digunakan adalah hipotesis kedua yang dirumuskan dari hasil penelitian Idrus (1988 : 251), sedangkan kriteria statistik yang digunakan adalah *Wilks' lambda*. Variabel yang meminimalkan *Wilks' lambda* akan dimasukkan ke dalam fungsi diskriminan. Kriteria ini ekuivalen dengan variabel yang memaksimalkan nilai statistik F.

Tabel 5.46
Variabel Dalam Analisis dari Stepwise yang Pertama

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Visi	1.000	79.460	
2	Visi	.978	48.157	.770
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.978	23.615	.684
3	Visi	.861	19.609	.614
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.971	18.014	.609
	Penetapan Tujuan	.867	15.483	.601
4	Visi	.839	15.811	.591
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.963	16.039	.592
	Penetapan Tujuan	.727	7.645	.565
	Penetapan Misi	.750	3.138	.551
5	Visi	.818	13.084	.573
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.686	5.176	.550
	Penetapan Misi	.726	4.005	.546
	Pilihan Strategi	.850	2.346	.541
6	Visi	.772	15.299	.572
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.863	14.373	.570
	Penetapan Tujuan	.679	5.860	.543
	Penetapan Misi	.725	4.190	.538
	Pilihan Strategi	.697	4.400	.538
	Alternatif Strategi	.605	2.840	.533
7	Visi	.771	14.541	.563
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.796	9.813	.548
	Penetapan Tujuan	.679	5.847	.536
	Penetapan Misi	.724	3.879	.529
	Pilihan Strategi	.697	4.198	.530
	Alternatif Strategi	.575	3.880	.529
	Standar Prestasi	.782	2.258	.524
8	Visi	.719	16.630	.562
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.654	12.165	.548
	Penetapan Tujuan	.678	6.013	.529
	Penetapan Misi	.721	4.203	.523
	Pilihan Strategi	.684	4.933	.526
	Alternatif Strategi	.573	4.062	.523
	Standar Prestasi	.738	3.275	.520
	Peluang&Ancaman Eksternal	.569	2.284	.517
9	Visi	.715	15.456	.553
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.592	8.166	.530
	Penetapan Tujuan	.671	6.517	.525
	Penetapan Misi	.705	3.291	.515
	Pilihan Strategi	.683	4.713	.520
	Alternatif Strategi	.570	4.406	.519
	Standar Prestasi	.695	2.047	.512
	Peluang&Ancaman Eksternal	.514	3.341	.516
	Koreksi dan Revisi	.492	1.626	.510
10	Visi	.714	15.691	.538
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.592	7.734	.514
	Penetapan Tujuan	.669	6.907	.511
	Penetapan Misi	.694	2.196	.497
	Pilihan Strategi	.669	5.977	.508
	Alternatif Strategi	.570	4.250	.503
	Standar Prestasi	.670	3.267	.500
	Peluang&Ancaman Eksternal	.493	1.724	.496
	Koreksi dan Revisi	.263	6.019	.508
	Analisis Penyimpangan	.257	4.967	.505

Tabel 5.47
Koefisien Fungsi Diskriminan 10 Variabel Manajemen Strategi

	SCDF	UCDF
Visi	.491	1.070
Penetapan Misi	.194	.300
Penetapan Tujuan	.345	.537
Kekuatan&Kelemahan Internal	.387	.893
Peluang&Ancaman Eksternal	-.204	-.403
Alternatif Strategi	-.296	-.453
Pilihan Strategi	.322	.501
Standar Prestasi	.240	.339
Analisis Penyimpangan	-.475	-.450
Koreksi dan Revisi	.516	.563
Constant		-10.079

Batasan: F to Enter 1,5 dan F to Remove 1,0

Tabel 5.48
Statistik Analisis Diskriminan 10 Variabel Manajemen Strategi

1. Eigen value	1.039
2. Korelasi Kanonik	.714
3. Wilks' lambda	.490
4. Persen cases yang diklasifikasikan dengan benar	88.1%
5. Chi-square	119.001
df	10
Significance level	.000
6. Titik tengah grup	
Kop. Kurang efektif	-1.014
Kop. Efektif	1.014

Tabel 5.49
Variabel Dalam Analisis *Stepwise* Kedua
Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Visi	1.000	79.460	
2	Visi	.978	48.157	.770
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.978	23.615	.684
3	Visi	.861	19.609	.614
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.971	18.014	.609
	Penetapan Tujuan	.867	15.483	.601
4	Visi	.839	15.811	.591
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.965	16.039	.592
	Penetapan Tujuan	.727	7.645	.565
	Penetapan Misi	.750	3.138	.551

Tabel 5.50
Koefisien Fungsi Diskriminan 4 Variabel Manajemen Strategi

	UCDF	SCDF
Visi	1.026	.471
Penetapan Misi	.356	.230
Penetapan Tujuan	.560	.360
Kekuatan&Kelemahan Internal	1.019	.442
Konstan	-10.448	

Batasan: F to Enter 2,5 dan F to Remove 2,0

Tabel 5.51
Statistik Analisis Diskriminan 4 Variabel Manajemen Strategi

1. Eigen value	.849
2. Korelasi Kanonik	.678
3. Wilks' lambda	.541
4. Persen cases yang diklasifikasikan dengan benar	81.9%
5. Chi-square	104.500
df	4
Significance level	.000
6. Titik tengah grup	
Kop. Kurang efektif	-.916
Kop. Efektif	.916

Tabel 5.52
Variabel Dalam Analisis *Stepwise* yang Ketiga
Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Visi	1.000	79.460	
2	Visi	.978	48.157	.770
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.978	23.615	.684
3	Visi	.861	19.609	.614
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.971	18.014	.609
	Penetapan Tujuan	.867	15.483	.601

Tabel 5.53
Koefisien Fungsi Diskriminan 3 Variabel Manajemen Strategi

	SCDF	UCDF	Peringkat
Visi	.517	1.126	1
Penetapan Tujuan	.463	.720	3
Kekuatan & Kelemahan Internal	.469	1.080	2
Constant		-10.340	

Batasan: Default SPSS, F to Enter 3,84 dan F to Remove 2,71

Tabel 5.54
Statistik Analisis Diskriminan 3 Variabel Manajemen Strategi

1. Eigen value	.815
2. Korelasi Kanonik	.670
3. Wilks' lambda	.551
4. Persen cases yang diklasifikasikan dengan benar	81.4%
5. Chi-square	101.671
df	3
Significance level	.000
6. Titik tengah grup	
Kop. Kurang efektif	-.898
Kop. Efektif	.898

Langkah seleksinya adalah sebagai berikut: variabel pertama yang disertakan dalam fungsi diskriminan adalah yang memiliki nilai F terbesar. Setelah variabel pertama masuk, nilai kriteria untuk variabel yang belum masuk dievaluasi kembali, variabel dengan nilai kriteria terbesar lalu dimasukkan. Kemudian variabel pertama yang sudah dalam fungsi diskriminan dievaluasi untuk menentukan apakah memenuhi kriteria untuk dihapuskan. Langkah ini diulang sampai tidak ada lagi variabel yang memenuhi kriteria untuk dihapuskan.

Hasil analisis diskriminan dengan metode *stepwise* tampak pada Tabel 5.46 sampai dengan Tabel 5.54. Pada analisis *stepwise* pertama, dari empat belas elemen manajemen strategi yang digunakan, terseleksi sepuluh elemen sebagaimana terlihat pada Tabel 5.46 dan 5.47. Jika batasan ditingkatkan sebagaimana pada analisis *stepwise* kedua, terseleksi empat elemen yaitu: visi (0,471), kekuatan & kelemahan internal (0,442), penetapan tujuan (0,360), serta penetapan misi (0,230), seperti terlihat pada Tabel 5.49 dan 5.50. Jika batasan yang digunakan adalah nilai default program SPSS, sebagaimana pada analisis *stepwise* yang ketiga, maka diperoleh tiga variabel yang merupakan kombinasi terbaik yaitu: visi (0,517), kekuatan & kelemahan internal (0,469), serta penetapan tujuan (0,463) sebagaimana tampak pada Tabel 5.52 dan 5.53.

Berdasarkan hasil analisis diskriminan dengan metode *stepwise* seperti terlihat pada Tabel 5.46 sampai dengan Tabel 5.54 maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa dari empat belas elemen manajemen strategi, elemen visi yang jelas, penetapan misi, penetapan tujuan, kekuatan internal, dukungan eksternal, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, koreksi dan revisi diduga merupakan kombinasi terbaik yang menentukan tingkat keefektifan suatu koperasi

dapat diterima. Pada analisis *stepwise* tahap pertama, terseleksi 10 variabel sebagai kombinasi terbaik, di mana dari 10 variabel tersebut, 9 variabel yang dihipotesiskan termasuk di dalamnya, sehingga untuk pembuktian hipotesis, langkah *stepwise* dapat dihentikan. Namun untuk mempertajam hasil, langkah *stepwise* diteruskan dengan menggunakan nilai default dari SPSS, sehingga diperoleh tiga variabel yaitu: visi, kekuatan & kelemahan internal, serta penetapan tujuan, sebagai kombinasi elemen manajemen strategi terbaik yang menentukan tingkat keefektifan suatu koperasi. Hal ini berarti bahwa dalam pengelolaan suatu koperasi, kejelasan visi, penetapan tujuan yang jelas, kekuatan & kelemahan internal, harus mendapatkan penanganan yang lebih bersungguh-sungguh oleh pengurus, pengawas, dan manajer koperasi, karena ketiga elemen manajemen strategi tersebut merupakan faktor kunci sukses penentu tingkat keefektifan suatu koperasi.

5.2.3 Analisis Diskriminan Rasio-Rasio Keuangan

Analisis diskriminan terhadap rasio-rasio keuangan dilakukan untuk menjawab hipotesis ketiga penelitian ini, yaitu untuk membuktikan bahwa rasio-rasio keuangan secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi. Data yang dipakai terdiri atas 96 cases yang berasal dari 60 koperasi, 30 koperasi dengan klasifikasi efektif dan 30 koperasi dengan klasifikasi kurang efektif.

Sebelum analisis diskriminan dilakukan, pengujian data untuk memenuhi asumsi multikolinieritas, *outliers*, kenormalan, linieritas, dan kehomogenan variansi yang disyaratkan, akan dilaksanakan terlebih dahulu. Pengujian data untuk multikolinieritas ditunjukkan pada Tabel 5.55 dan Tabel 5.56.

Tabel 5.55
 Statistik Multikolinieritas (VIF) Variabel Rasio-Rasio Keuangan
 Coefficients

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Current Ratio	.154	6.493
	Debt Ratio	.100	9.955
	Inventory Turnover	.421	2.375
	Net Profit Growth	.039	25.673
	Return On Equity	.092	10.834
	Return On Investment	.081	12.304
	Receivable Turnover	.177	5.654
	Sales Growth	.043	23.366
	Sales Turnover	.143	7.015
	Working Capital Ratio	.254	3.938

Tabel 5.56
 Statistik Kolinieritas (VIF) 7 Variabel Rasio Keuangan
 Coefficients

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Current Ratio	.180	5.545
	Debt Ratio	.247	4.050
	Inventory Turnover	.492	2.032
	Return On Equity	.305	3.277
	Receivable Turnover	.218	4.596
	Sales Turnover	.181	5.536
	Working Capital Ratio	.309	3.241

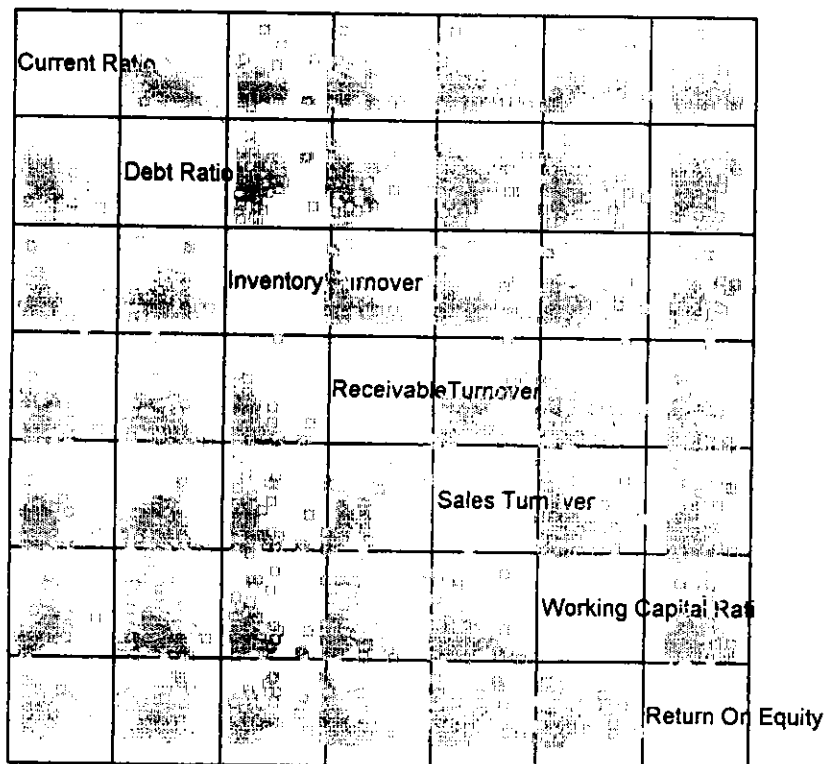
Pada Tabel 5.55 terlihat bahwa *debt ratio*, *net profit growth*, *return on equity*, *return on invesment*, dan *sales growth* memiliki statistik VIF lebih dari 10, yang berarti multikolinieritas terjadi pada variabel-variabel tersebut (Hair et.al., 1995 : 127). Walaupun demikian, setelah 3 variabel dengan nilai VIF tertinggi, yaitu net

profit growth, *return on investment*, dan *sales growth* tidak disertakan, kolineritas tidak tampak lagi. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.56.

Untuk evaluasi *outliers*, variabel yang dilibatkan sebanyak 7 variabel setelah 3 variabel dikeluarkan dari model analisis akibat adanya multikolinieritas. Nilai yang dianggap sebagai *outliers* yang signifikan adalah yang lebih besar dari nilai $\Xi_{db}^2(7)(0,001) = 24,322$ (Hair et.al., 1995 : 61; Tabachnick & Fidel, 1989: 96). *Case* yang lebih besar dari nilai ini adalah *case* KUD Sedanarata (nomor 65) = 40,06; KPRI Pemda TK. II Gianyar (nomor 91) = 29,216; dan KSU Remaja Klungkung (nomor 92) = 30,08. Ketiga *cases* tersebut kemudian dikeluarkan dari analisis.

Asumsi bahwa data berdistribusi normal tampaknya juga terpenuhi, karena data dari sampel terdapat 47 *cases* dari grup dengan nilai tinggi dan 46 *cases* dari grup dengan nilai rendah. *Robustness* dijamin apabila sekurang-kurangnya terdapat 20 *cases* pada grup terkecil dan hanya ada sedikit prediktor (Tabachnick & Fidel, 1989 : 511).

Dengan memperhatikan *scatter plot* antar pasangan variabel bebas, seperti tampak pada Gambar 5.2, terlihat bahwa *scatter plot* tidak menunjukkan adanya pola hubungan non linier. Oleh karena itu asumsi linieritas dianggap dapat dipenuhi oleh data.



Gambar 5.2: Matriks *Scatter-plot* Pasangan 7 Variabel Rasio Keuangan

Sebagaimana telah dikemukakan, untuk keperluan inferensi, apabila ukuran sampel adalah sama atau besar untuk kedua grup, diskriminan bersifat *robust* terhadap pelanggaran asumsi kehomogenan variansi (Tabachnick & Fidel, 1989 : 512). Asumsi ini juga telah dapat dipenuhi oleh data.

Karena semua asumsi telah dipenuhi, maka analisis diskriminan dapat dilakukan. Hasil analisis diskriminan untuk rasio-rasio keuangan dapat dilihat pada Tabel 5.57, 5.58, dan 5.59.

Tabel 5.57
Uji Univariat Kesamaan Rata-rata Grup
Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Current Ratio	.971	2.717	1	91	.103
Debt Ratio	.998	.140	1	91	.709
Inventory Turnover	.650	49.053	1	91	.000
Return On Equity	.846	16.517	1	91	.000
Receivable Turnover	.992	.745	1	91	.390
Sales Turnover	.996	.406	1	91	.526
Working Capital Ratio	.943	5.504	1	91	.021

Tabel 5.58
Koefisien Fungsi Diskriminan 7 Variabel Rasio Keuangan

Variabel	UCDF	SCDF	Peringkat
Current Ratio	.000	-.012	6
Debt Ratio	.000	.006	7
Inventory Turnover	.001	.890	1
Return On Equity	.022	.110	5
Receivable Turnover	-.002	-.434	4
Sales Turnover	.003	.486	2
Working Capital Ratio	.016	.463	3
(Constant)	-1.954		

Tabel 5.59
Statistik Analisis Diskriminan 7 Variabel Rasio Keuangan

1. Eigen value	0.782
2. Korelasi Kanonik	0.662
3. Wilks' lambda	0.561
4. Persen cases yang diklasifikasikan dengan benar	82.8%
5. Chi-square	50.530
df	7
Significance level	.000
6. Titik tengah grup	
Kop. Kurang efektif	-.884
Kop. Efektif	0.865

Analisis diskriminan ini diawali dengan uji kesamaan rata-rata grup, sebagaimana terlihat pada Tabel 5.57. Uji ini bersifat univariat untuk melihat bahwa masing-masing variabel berbeda untuk kedua grup. Dari tujuh variabel yang dilibatkan, beberapa diantaranya menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kedua grup, yaitu *inventory turnover*, *return on equity*, dan *working capital ratio*. Hal ini ditunjukkan oleh *significance value* yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Ini berarti analisis diskriminan layak untuk diteruskan (Johnson & Wichern, 1992 : 555).

Hasil analisis diskriminan dengan menggunakan ketujuh variabel rasio-rasio keuangan secara sekaligus dapat dilihat pada Tabel 5.58 dan Tabel 5.59, yang menginformasikan:

1. Nilai *eigen value* fungsi diskriminan yang diperoleh cukup besar yaitu 0,782. Semakin besar nilai *eigen value* dapat diasosiasikan bahwa fungsi diskriminan semakin baik.
2. Korelasi kanonik fungsi diskriminan yang menggambarkan derajat hubungan antara skor diskriminan dan grup-grup, besarnya adalah 0,662.
3. Nilai *Wilks' Lambda* yang diperoleh 0,561 dan *Chi-square* 50,530 dengan derajat bebas 7 pada tingkat signifikan 0,00 menggambarkan signifikansi perbedaan rata-rata antara dua kelompok koperasi.
4. Persentase *cases* yang dapat diklasifikasi dengan benar: 82,8% jika menggunakan data yang sama, dan 75,8% jika menggunakan *cross-validated cases*.
5. Rata-rata skor diskriminan untuk koperasi yang efektif adalah 0,865 dan untuk koperasi yang kurang efektif adalah -0,884.

6. Dari nilai SCDF terlihat bahwa, enam variabel memberikan kontribusi yang positif yaitu: *current ratio*, *debt ratio*, *inventory turnover*, *return on equity*, *sales turnover*, dan *working capital ratio*. Satu variabel memberikan kontribusi negatif yaitu *receivable turnover*. Variabel *inventory turnover*, *receivable turnover*, *sales turnover*, dan *working capital ratio*, yang memiliki nilai koefisien SCDF lebih dari 0,30 adalah variabel-variabel yang kontribusinya terhadap skor diskriminan cukup signifikan, dengan urutan peringkat: *inventory turnover* (0,890), *sales turnover* (0,486), *working capital ratio* (0,463), dan *receivable turnover* (0,434).

Berdasarkan hasil analisis diskriminan dengan menggunakan ketujuh variabel rasio keuangan yang terlihat pada Tabel 5.58 dan Tabel 5.59, maka hipotesis ketiga penelitian ini yang menyatakan bahwa rasio-rasio keuangan yang terdiri dari: *current ratio*, *working capital ratio*, *debt ratio*, *sales turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, *return on investment*, *return on equity*, *sales growth*, dan *net profit growth*; diduga secara signifikan dapat membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi, hanya tujuh rasio keuangan yang dapat diterima yaitu: *current ratio*, *working capital ratio*, *debt ratio*, *sales turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, dan *return on equity*. Dengan demikian tujuh rasio keuangan tersebut di atas dapat digunakan sebagai kriteria atau indikator untuk menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi. Sedangkan *return on investment*, *sales growth*, dan *net profit growth* telah dikeluarkan dari analisis karena terjadi multikolinieritas. pada ketiga variabel tersebut. *Return on investment* dan *net profit growth* mempunyai keterkaitan dan hubungan dengan *return on equity*. Sedangkan *sales growth* mempunyai keterkaitan dan hubungan dengan *sales turnover*.

5.2.4 Analisis Diskriminan Metode *Stepwise* untuk mengetahui Kombinasi Rasio-Rasio Keuangan Terbaik

Analisis diskriminan dengan metode *stepwise* terhadap rasio-rasio keuangan dilakukan untuk menjawab hipotesis keempat penelitian ini, yang menduga bahwa *working capital ratio*, *return on investment*, dan *debt ratio* merupakan kombinasi rasio keuangan terbaik yang dapat menjelaskan suatu koperasi efektif atau kurang efektif.

Hasil analisis diskriminan dengan metode *stepwise* terhadap rasio-rasio keuangan dapat dilihat pada Tabel 5.60, 5.61, dan 5.62.

Tabel 5.60
Variabel Dalam Analisis *Stepwise* yang Pertama dan Kedua
Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Inventory Turnover	1.000	49.053	
2	Inventory Turnover	.977	51.624	.943
	Working Capital Ratio	.977	7.586	.650

Batasan Pertama: F to Enter 1,5 dan F to Remove 1,0

Kedua : Default SPSS F to Enter 3,84 dan F to Remove 2,71

Tabel 5.61
Koefisien Fungsi Diskriminan 2 Variabel Rasio Keuangan

	UCDF	SCDF	Peringkat
Inventory Turnover	.001	.965	1
Working Capital Ratio	.015	.445	2
Konstan	-1.722		

Tabel 5.62
Statistik Analisis Diskriminan 2 Variabel Rasio Keuangan

1. Eigen value	.669
2. Korelasi Kanonik	.633
3. Wilks' lambda	.599
4. Persen cases yang diklasifikasikan dengan benar	82.8%
5. Chi-square	46.088
df	2
Significance level	.000
6. Titik tengah grup	
Kop. Kurang efektif	-.818
Kop. Efektif	.800

Pada analisis *stepwise* tahap pertama terseleksi dua variabel yaitu *inventory turnover* dan *working capital ratio*. Pada analisis *stepwise* tahap kedua dengan menggunakan batasan nilai *default* dari program SPSS, variabel terseleksi yang diperoleh adalah sama yaitu variabel *inventory turnover* (0,965) dan *working capital ratio* (0,445).

Berdasarkan hasil analisis diskriminan dengan metode *stepwise* seperti terlihat pada Tabel 5.60, 5.61, dan 5.62 maka hipotesis kedua penelitian ini, yang menyatakan bahwa dari rasio-rasio keuangan koperasi, *working capital ratio*, *return on invesment*, dan *debt ratio* diduga merupakan kombinasi terbaik untuk menjelaskan tingkat keefektifan suatu koperasi, hanya *working capital ratio* yang diterima, sedangkan *return on invesment* dan *debt ratio* ditolak. Penolakan *return on invesment* sebagai kombinasi terbaik menunjukkan bahwa dalam menjalankan kegiatan usaha, koperasi tidak mengutamakan keuntungan dan lebih mengutamakan pelayanan kepada anggota. Namun dari sisi lain, hal ini bisa juga menunjukkan kelemahan koperasi dalam meraih keuntungan dari kegiatan usahanya, yang menyebabkan koperasi sulit maju dan berkembang. Sedangkan penolakan *debt ratio*

sebagai kombinasi terbaik menunjukkan bahwa kegiatan usaha koperasi tidak mengutamakan pembiayaan dengan hutang melainkan dari modal sendiri. Namun rendahnya hutang sebagai sumber pembiayaan koperasi juga dapat menunjukkan rendahnya kepercayaan pihak ketiga atau kreditur kepada koperasi.

Dari analisis hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa kombinasi rasio keuangan terbaik yang menjadi indikator kunci untuk membedakan tingkat keefektifan suatu koperasi adalah *inventory turnover* dan *working capital ratio*. *Inventory turnover* menjadi indikator kunci tingkat keefektifan koperasi, menunjukkan bahwa partisipasi anggota dalam memanfaatkan usaha koperasinya menjadi kunci keefektifan suatu koperasi. Sedangkan *working capital ratio* sebagai indikator kunci menunjukkan bahwa komposisi asset koperasi yang dominan dalam bentuk modal kerja, menjadi faktor kunci keefektifan suatu koperasi.



BAB 6

BAB 6

PEMBAHASAN

STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI

Untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi, akan mengacu pada proses manajemen strategi, khususnya pada elemen-elemen manajemen strategi yang merupakan bagian dari proses manajemen strategi. Proses manajemen strategi dan elemen-elemen strategi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas :

1. Penetapan visi, misi, dan tujuan, yang terdiri dari tiga elemen yaitu: penetapan visi, penetapan misi, dan penetapan tujuan.
2. Analisis lingkungan, yang terdiri dari dua elemen yaitu: analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.
3. Alternatif & pemilihan strategi, yang terdiri dari dua elemen yaitu: alternatif strategi dan pilihan strategi.
4. Implementasi strategi, yang terdiri dari tiga elemen yaitu: implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional, dan implementasi organisasi.
5. Evaluasi strategi, yang terdiri dari empat elemen yaitu: standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, serta tindakan koreksi dan revisi.

6.1 Penetapan Visi

Sebuah visi menggambarkan masa depan yang ingin diwujudkan, dan jalan yang harus ditempuh untuk mewujudkannya (Ohmae, 1995: 12). Seseorang yang mempunyai visi berarti memiliki kemampuan melihat lebih dulu, mengantisipasi, membayangkan, dan menyiapkan masa depan. Bagi organisasi, visi menentukan misi, dan visi harus tampak nyata dalam misi agar tidak menjadi impian belaka. Visi dan misi lazimnya diungkap dengan motto yang berarti semboyan. Sebagai semboyan, motto harus menjadi ungkapan pendek dan padat, yang dijadikan sebagai pegangan, tuntunan, patokan, atau intisari semangat sebuah usaha (Mutis, 1995: 56). Untuk menghadapi masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, organisasi harus mampu "merumuskan visi yang jelas mengenai di mana kita ingin berada di hari esok dan arah yang harus kita ambil hari ini agar sampai ketujuan dengan berhasil" (Gibson, 1998: 18).

Analisis hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kejelasan visi merupakan elemen manajemen strategi yang memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan ketiga terhadap tingkat keefektifan suatu koperasi (lihat Tabel 5.44). Bahkan kejelasan visi menjadi salah satu dari tiga elemen manajemen strategi yang menjadi kombinasi terbaik, sebagai penentu keefektifan suatu koperasi (lihat Tabel 5.53). Untuk dapat menjadi pegangan, tuntunan, patokan, atau intisari sebuah usaha, visi itu harus diyakini bersama-sama oleh segenap anggota organisasi atau perusahaan. Agar visi itu bisa diyakini bersama, visi tersebut harus memiliki makna bagi setiap orang yang terlibat di dalamnya (Bennis, 1998 : 263).

Kejelasan visi masih merupakan masalah bagi sebagian besar koperasi, terlebih lagi untuk visi yang bermakna, bagi setiap anggota koperasi. Padahal temuan penelitian ini menunjukkan bahwa, kejelasan visi memberikan kontribusi tertinggi terhadap tingkat keefektifan suatu koperasi. Untuk memperjelas visi koperasi, rumusan visi yang perlu disosialisasikan adalah: **"Bekerja Sama untuk Mewujudkan Hidup Sejahtera Bersama yang lebih Baik"**

Di dunia ini kita hidup bersama, tidak hanya sendiri. Bahkan dewasa ini, manusia hanya bisa hidup dengan memperoleh manfaat dari kehidupan orang lain. Oleh karena itu, kita harus bekerja sama untuk mengembangkan kehidupan bersama yang lebih baik. Seseorang tidak akan bisa hidup tenang jika hanya dia dan keluarganya yang hidup sejahtera, sedangkan yang lain beserta keluarganya hidup menderita. Kondisi hidup yang demikian akan menimbulkan gejolak sosial yang berakhir dengan kerusuhan. Dengan analogi yang sama, demikian juga kehidupan antar bangsa di dunia ini berlangsung.

Untuk memperjelas visi, pertanyaan yang harus dijawab: hidup sejahtera yang bagaimana yang didambakan oleh setiap orang?. Dan hidup sejahtera bersama yang bagaimana yang kita inginkan?

Mewujudkan kesejahteraan pribadi dan keluarga merupakan sesuatu yang paling diupayakan oleh setiap orang. Selanjutnya untuk mewujudkan hidup sejahtera bersama yang lebih baik, setiap orang yang sudah sejahtera berkewajiban membantu teman, tetangga, dan masyarakat yang lebih luas beserta keluarganya menjadi sejahtera. Untuk membantu orang lain sejahtera, orang yang ingin membantu itulah

yang harus sejahtera terlebih dahulu. Cara untuk membantu kaum miskin, bukanlah dengan menjadi salah satu di antara mereka (Robbins, 1996: 87).

Inti dari hidup sejahtera bersama yang lebih baik adalah: "kesejahteraan pribadi dan keluarga" dari setiap orang yang ada dalam kehidupan bersama. Kriteria hidup sejahtera bagi pribadi dan keluarganya secara minimal meliputi:

1. Memiliki sumber penghasilan atau sumber dana yang mampu menunjang:
 - Kehidupan yang layak bagi pribadi dan keluarganya (biaya hidup layak).
 - Kehidupan darurat (biaya pengobatan, kecelakaan, kematian)
 - Kehidupan hari tua (dana pensiun).
 - Peningkatan kesejahteraan keluarga (dana investasi).
2. Mampu memiliki atau menempati rumah yang layak huni.
3. Mampu menyekolahkan putra-putrinya ke jenjang pendidikan yang terhormat.

6.2 Penetapan Misi

Misi merupakan realisasi dari sebuah visi (Mutis, 1995: 56), yang menjadi landasan dasar keberadaan organisasi. Misi dirumuskan dalam prinsip-prinsip inti atau norma-norma yang dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku organisasi (Jauch & Glueck, 1993: 58). Pernyataan misi sangat vital untuk keberhasilan organisasi (Covey, 1994: 131), dan bila dirumuskan dengan baik akan mampu menuntun segenap anggota organisasi untuk bekerja secara mandiri dan tetap bekerja secara kolektif ke arah perwujudan tujuan organisasi (Kotler, 1986: 67). Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa penetapan misi yang jelas,

memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan kesepuluh, terhadap tingkat keefektifan suatu koperasi (lihat Tabel 5.44).

Koperasi di Indonesia telah memiliki prinsip-prinsip koperasi yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.25/1992 tentang Perkoperasian yaitu:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
2. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
3. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
5. Kemandirian.
6. Pendidikan perkoperasian.
7. Kerjasama antar koperasi.

Prinsip-prinsip koperasi sebagai misi koperasi, tampaknya belum memberikan makna yang mendalam bagi anggota koperasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Mungkin karena kurang disosialisasikan kepada anggota koperasi dan berbagai pihak yang terkait. Covey (1998: 59) mengatakan: "Anda tak dapat hanya begitu saja mengumumkan pernyataan misi dan menganggap semuanya selesai. Kalau pernyataan itu hanya merupakan paket yang diturunkan dari atas, dia akan segera diabaikan orang. Dan itu malah akan menjadi sumber sinisme dalam budaya perusahaan Anda". Ketidakjelasan visi mungkin juga menjadi salah satu penyebab, karena suatu visi selalu mendorong dan memperkuat misi (Mutis, 1994: 56). Rumusan untuk memperjelas misi koperasi adalah: **"Bekerja Sama**

Berdasarkan Prinsip-Prinsip Koperasi untuk Mewujudkan Hidup Sejahtera Bersama yang Lebih Baik."

Selanjutnya perlu diingat, dibutuhkan waktu, ketulusan, prinsip yang benar, dan keberanian serta integritas untuk menyelaraskan sistem, struktur, dan gaya manajemen dengan visi dan nilai bersama (Covey, 1994: 59).

6.3 Penetapan Tujuan

Tujuan adalah pernyataan mengenai sesuatu yang harus dicapai untuk mewujudkan visi dan misi. Tujuan adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya (Jauch & Glueck, 1993: 43), yang memberi arah kegiatan sekelompok orang atau organisasi, dan menyediakan sarana dimana kepentingan berbagai pihak disalurkan ke dalam usaha bersama (Sukanto, 1990: 72). Tujuan haruslah memiliki makna bagi setiap orang yang terlibat di dalamnya (Bennis, 1998: 263). Hal yang paling agung dan paling bermakna dalam hidup ini adalah suatu tujuan yang mengatasi diri sendiri. Kalau tujuan yang ditetapkan hanya dimaksudkan untuk diri sendiri, tujuan itu akan segera pudar dan hambar (Handy, 1998: 31). Tujuan juga harus mampu menginspirasi kreativitas dan membangkitkan gairah (Robbins, 1996: 14). Martin Luther King, Jr mengatakan: "Kalau seseorang tidak menemukan sesuatu yang menyebabkannya bersedia mati untuk mendapatkannya, ia tidak pantas untuk hidup" (Robbins, 1996: 316).

Dari segi tujuan, tampaknya koperasi belum memiliki tujuan yang jelas, terlebih lagi untuk tujuan bermakna yang mampu menginspirasi kreativitas dan membangkitkan gairah. Hal ini juga bisa menjadi salah satu faktor yang

menyebabkan koperasi kurang berkembang. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang jelas memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan yang kelima terhadap tingkat keefektifan suatu koperasi (lihat Tabel 5.44), dan kejelasan tujuan menjadi salah satu dari tiga elemen manajemen strategi yang menjadi faktor kunci sukses penentu keefektifan suatu koperasi (lihat Tabel 5.53).

Dualisme tujuan koperasi yang terkesan kontradiksi perlu segera difokuskan untuk memperjelas tujuan koperasi. Definisi koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967, walaupun telah diubah menjadi "badan usaha" oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, tampaknya masih memerlukan waktu dalam pelaksanaannya. Sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial, dimaknakan bahwa tujuan koperasi adalah mensejahterakan anggota dan tidak mengutamakan keuntungan. Kriteria kesejahteraan anggota yang tidak jelas, karena ketidakjelasan visi koperasi, menyebabkan tujuan mensejahterakan anggota digunakan sebagai pembenar bagi koperasi yang tidak memperoleh keuntungan. Padahal belum tentu koperasi yang tidak memperoleh keuntungan, anggotanya sejahtera. Hal ini disebabkan kriteria kesejahteraan anggota tidak jelas. Tujuan koperasi semakin tidak transparan dengan diberlakukannya pengenaan pajak terhadap sisa hasil usaha koperasi. Hasil penelitian yang tampak pada Tabel 5.22, 5.23, dan 5.25 menunjukkan rendahnya tingkat *return on investment & return on equity*. *Net profit growth* sebagian besar koperasi sampel kurang dari 100%. Ini berarti sebagian besar koperasi mengalami penurunan perolehan sisa hasil usaha.

Menjadikan setiap koperasi efektif, dengan kriteria rasio-rasio keuangan, yang merupakan hasil penelitian yang telah diakui dunia, hendaknya menjadi tujuan pengembangan koperasi di masa yang akan datang. Melalui koperasi yang efektif, visi & misi koperasi untuk **"mewujudkan hidup sejahtera bersama yang lebih baik"** akan dapat terwujud. Pemerintah hendaknya meringankan, bahkan bila mungkin membebaskan kembali pengenaan pajak kepada koperasi. Namun jika tidak, pihak koperasi pun perlu menyadari bahwa pembayaran pajak merupakan bagian dari upaya untuk mewujudkan visi & misi koperasi. Watak sosial koperasi tidak perlu dihapuskan, hanya perlu dimaknakan secara benar, sebagaimana dikemukakan oleh Drucker (1997: 355):

"Tanggungjawab sosial setiap bisnis adalah meraih keuntungan yang cukup untuk menutup biaya masa datang seperti: biaya dari perubahan ekonomi, sosial, dan teknis, serta biaya pekerjaan masa depan; karena pembentukan modal yang bersumber dari tabungan masyarakat merosot tajam. Jika kewajiban sosial ini tidak terpenuhi, maka tidak ada kewajiban sosial lain yang dapat dipenuhi".

Untuk memperjelas tujuan koperasi, rumusan tujuan koperasi yang perlu disosialisasikan adalah: **"Menjadi Koperasi yang Efektif untuk Mewujudkan Hidup Sejahtera Bersama yang Lebih Baik"**

Kriteria pencapaian tujuan koperasi adalah:

1. Rasio keuangan unit usaha koperasi dibandingkan dengan unit usaha lain dalam industri sejenis.
2. Jumlah anggota yang berhasil disejahterakan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

6.4 Kekuatan dan Kelemahan Internal

Dalam penelitian ini, kekuatan dan kelemahan koperasi dikaji dari penguasaan sumber-sumber daya yang menentukan daya saing organisasi, dibandingkan dengan pesaing. Sumber daya yang menentukan daya saing organisasi adalah: sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya alam, sumber daya teknologi dan informasi, serta sumber daya pasar.

Dibandingkan dengan pesaing, secara umum koperasi lebih lemah dalam penguasaan sumber daya manusia, yang secara lebih konkrit disebut sumber daya kecerdasan dan ketrampilan tenaga kerja, maupun dalam penguasaan sumber daya modal, sumber daya alam, serta sumber daya teknologi dan informasi. Koperasi tampaknya memiliki potensi kekuatan pada sumber daya pasar dari jumlah anggotanya yang besar. Namun potensi sumber daya pasar ini belum diefektifkan, karena koperasi selama ini masih lebih banyak bekerja sendiri-sendiri. Kalau ingin membangun kekuatan koperasi hendaknya difokuskan pada penyatuan sumber daya pasar. Sumber daya pasar difokuskan untuk disatukan dan dijadikan "keunggulan bersaing internal" (Jauch & Glueck, 1993: 35) atau "kompetensi inti" (Hamel & Prahalad, 1995: 68) koperasi. Membangun keunggulan bersaing internal atau kompetensi inti akan menentukan keefektifan koperasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan dan kelemahan internal memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan keempat terhadap tingkat keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44), bahkan menjadi salah satu dari tiga elemen manajemen strategi yang menjadi kombinasi terbaik penentu tingkat keefektifan suatu koperasi (lihat Tabel 5.53).

6.5 Peluang dan Ancaman Eksternal

Pengembangan koperasi di Indonesia diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945 sehingga menjadi tanggung jawab pemerintah dan seluruh rakyat Indonesia untuk mewujudkannya. Dengan posisi koperasi yang sangat strategis ini, faktor eksternal lebih banyak memberikan peluang bagi koperasi. Namun karena lemahnya sumber daya kecerdasan dan ketrampilan tenaga kerja yang ada di koperasi peluang tidak dapat diraih dan dimanfaatkan secara optimal. Ancaman lebih banyak datang dari pesaing, dan hal itu disebabkan oleh lemahnya penguasaan sumber daya yang menentukan daya saing koperasi.

Peran pemerintah untuk memajukan dan mengembangkan koperasi, dengan membuka peluang dan memberikan dukungan penguasaan sumber-sumber daya yang dibutuhkan oleh koperasi untuk meningkatkan daya saingnya, perlu diperjuangkan oleh gerakan koperasi secara lebih "ngotot", tidak sekedar sebagai "anak manis yang baik", berdasarkan amanat Undang-Undang Dasar 1945. Dukungan faktor eksternal sangat menentukan keberhasilan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang atau mati (Glueck & Jauch, 1984: 123). Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa dukungan faktor eksternal memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan kesembilan, terhadap tingkat keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

6.6 Alternatif Strategi

Dalam penelitian ini, perumusan strategi diarahkan pada strategi bersaing generik koperasi. Sedangkan strategi bisnis unit diserahkan sepenuhnya kepada

masing-masing koperasi, sesuai dengan perkembangan unit-unit usaha yang dimilikinya.

Untuk strategi bersaing generik, alternatif strategi yang sesuai adalah tiga strategi bersaing generik yang dikemukakan oleh Porter dan Treacy & Wiersema. Porter (1989: 31) mengemukakan tiga strategi bersaing generik yaitu: *overall cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Treacy & Wiersema (1995: 35) mengemukakan *The Discipline of Market Leader* yang terdiri dari: *operational excellence*, *product leadership*, dan *customer intimacy*. Strategi *overall cost leadership* relatif sama dengan *operational excellence*, yang berintikan keunggulan biaya dengan harga termurah. Sedangkan strategi *differentiation* relatif sama dengan *product leadership*, yang berintikan keunggulan produk. Oleh karena itu alternatif strategi yang bisa dipilih adalah: keunggulan biaya dengan harga termurah, keunggulan produk, fokus, dan kedekatan dengan pelanggan.

Pemahaman akan berbagai alternatif strategi, serta fleksibilitas dalam memilihnya, perlu diberikan kepada pengurus dan berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan koperasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan dan pemahaman akan adanya berbagai alternatif strategi, serta dimilikinya fleksibilitas dalam memilih strategi, mempunyai kontribusi yang signifikan pada urutan keenam, terhadap tingkat keefektifan suatu koperasi (lihat Tabel 5.44).

6.7 Pilihan Strategi

Dalam memilih strategi, berbagai pihak yang terkait dalam pelaksanaannya perlu dilibatkan, sebab tanpa partisipasi tidak ada komitmen (Covey, 1994: 131). Hal

tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini, yang menunjukkan bahwa pemilihan strategi dengan melibatkan partisipasi berbagai pihak terkait, mempunyai kontribusi yang signifikan pada urutan ketujuh, terhadap tingkat keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

Berdasarkan keunggulan bersaing internal atau kompetensi inti koperasi yang berbasiskan pada sumber daya pasar, maka strategi yang dipilih adalah strategi *customer intimacy* atau kedekatan pelanggan. Strategi kedekatan pelanggan dipilih dengan pertimbangan bahwa pelanggan koperasi adalah anggota, yang juga pemilik koperasi. Keunikan koperasi yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya adalah anggota koperasi sebagai pemilik koperasi dan penguasa tertinggi dalam koperasi, sekaligus merupakan pelanggan koperasi. Oleh karena itu, penyatuan sumber daya pasar atau sumber daya anggota koperasi sebagai kompetensi inti adalah sangat tepat.

6.8 Implementasi Kepemimpinan

Implementasi strategi diperlukan untuk mengoperasionalkan secara lebih tepat strategi yang telah dipilih. Strategi yang baik tanpa implementasi yang efektif, kemungkinan berhasil akan rendah (Glueck & Jauch, 1984: 371). Jika ingin lebih efektif, perusahaan harus meningkatkan kemampuannya untuk mengimplementasikan strategi dan keputusan-keputusannya (Gadies & Olivet, 1997: 66).

Implementasi kepemimpinan yang efektif merupakan faktor yang menentukan dalam pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah direncanakan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi dan tugas-tugas kepemimpinan

yang dilaksanakan secara lebih baik, memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan kedua belas, terhadap tingkat keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

Mengenai pentingnya peranan pemimpin, Bennis (1998 : 249) mengatakan:

"Saya mempelajari banyak kelompok yang hebat. Dan dari semua kelompok yang saya kaji, dalam setiap kasus di mana mereka mencapai suatu prestasi luar biasa, selalu ada seorang pemimpin yang mampu menggerakkan orang untuk meyakini visi yang bermakna, sehat dan menarik, seseorang yang mampu mengajak pendukung dan pengikutnya untuk bekerja bersama dengannya".

Chu (1997 : 234) mengutip sebuah pepatah Cina: "Demi pemimpin yang bermutu, orang tidak segan-segan terjun ke dalam minyak mendidih atau kobaran api, asal bisa mendukung tujuan pemimpinnya".

Untuk menyatukan sumber daya pasar sebagai kompetensi inti koperasi, dan menjalankan strategi kedekatan pelanggan, koperasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi pemimpin dari para pemimpin (Bennis, 1998: 249), pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan untuk organisasi masa depan (Handy, 1997: 8), dan pemimpin yang bersedia membalik piramida organisasi untuk mewujudkan suatu visi (Blanchard, 1997: 83). Menurut Bennis (1998: 249), untuk menjadi pemimpin dari para pemimpin, seorang harus memiliki:

- "Pemahaman akan tujuan yang jelas dan tertentu. Jadi, pemimpin harus mampu menciptakan dan memiliki visi yang bermakna.
- Kemampuan untuk dengan jelas mengartikulasikan suatu visi, dan mengkomunikasikannya dengan sederhana tetapi menarik.
- Kemampuan untuk menciptakan kepercayaan".

Handy (1997 : 8) mengemukakan sifat-sifat pokok kepemimpinan untuk organisasi masa depan yaitu:

1. "Percaya kepada orang lain adalah satu-satunya hal yang dapat memberi kita rasa percaya diri untuk memasuki ketidak tahuan dan untuk mendorong orang lain menuju ke arah yang belum pernah ia kenali. Tetapi ini harus dikombinasikan dengan suatu sifat ragu-ragu yang logis, sikap yang rendah hati untuk menerima bahwa orang kadang-kadang bisa salah, bahwa orang lain juga mempunyai gagasan, bahwa mendengar adalah sama pentingnya dengan berbicara.
2. Semangat besar dalam melaksanakan tugas" memberi energi dan fokus pada hal-hal yang dapat menggerakkan organisasi, serta memberi kepada orang lain. Tetapi sifat ini harus pula dikombinasi dengan sifat yang berlawanan "suatu kesadaran akan dunia yang lain", karena jika terlalu fokus justru membuat buta, tidak mampu berpikir jauh. Pemimpin besar akan meluangkan waktunya untuk membaca, menemui orang di luar lingkungan mereka sendiri, pergi menonton film atau sandi-wara, berjalan di bagian dunia yang lain.
3. Pemimpin harus bisa mencintai orang lain", karena dalam suatu komunitas, mereka yang kuat bisa saja dihormati atau ditakuti, tetapi mereka tidak akan dipanuti secara sukarela.

Tetapi sifat-sifat ini juga memerlukan sifat yang berlawanan, yaitu suatu kapasitas untuk kesendirian, karena pemimpin harus berada di garis depan. Adalah tidak selalu mungkin untuk berbagi kecemasan dengan orang lain. Sedikit orang yang akan berterima kasih kepada pemimpin kalau semuanya berjalan baik, tetapi banyak yang akan menyalahkan pemimpin kalau ada ketidak beresan. Mereka juga harus hidup terbuka atau mampu mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain, memperoleh kepuasan dari keberhasilan orang lain, dan memberi orang lain pengakuan yang bagi mereka sendiri sering kali diingkari".

Menurut Blanchard (1997 : 83), pemimpin yang bersedia membalik piramida organisasi menyadari:

"Siapa yang berada di puncak organisasi yang terbalik? Orang yang berhubungan dengan pelanggan. Siapa yang benar-benar berada di puncak? Pelanggan. Siapa yang di bawah? Manajemen puncak. Pemimpin yang bersedia membalik piramida organisasi adalah pemimpin yang melayani dan memberdayakan bawahan dalam melaksanakan visi dan sasaran".

6.9 Implementasi Fungsional dan Divisional

Implementasi fungsional dan divisional adalah mengoperasionalkan strategi yang telah dipilih dalam fungsi-fungsi perusahaan, dan unit-unit usaha perusahaan. Fungsi pokok perusahaan adalah: pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, serta administrasi dan akuntansi. Pentingnya implementasi fungsional dikemukakan oleh Glueck & Jauch (1984 : 371) dalam preposisinya: "Perusahaan yang memiliki kebijakan dan rencana implementasi fungsional untuk strategi yang dipilih, akan lebih efektif daripada perusahaan yang tidak memilikinya". Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa implementasi fungsional dan divisional memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan keenam, terhadap tingkat keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

Untuk implementasi fungsional akan mengacu pada kompetensi inti yang ingin dibangun yaitu penyatuan sumber daya pasar, dan strategi kedekatan pelanggan yang telah dipilih. Oleh karena itu kebijakan dan rencana pokok fungsional koperasi adalah:

1. "*Market empowerment*" atau pemberdayaan pasar koperasi, yang berarti pemberdayaan anggota koperasi. Pemberdayaan anggota koperasi selama ini sudah banyak diprogramkan, namun sangat kurang dalam pelaksanaannya. Pembinaan anggota di sebagian besar koperasi hanya dilaksanakan setahun sekali melalui mekanisme rapat anggota tahunan. Kriteria pembinaannya pun tidak jelas, hanya menekankan pada "kesadaran anggota" tanpa rincian yang jelas. Sebagian besar anggota koperasi saat ini, adalah pemilik koperasi yang

tidak merasa memiliki, sehingga potensi pasar koperasi yang demikian besar belum bisa diefektifkan.

Market empowerment akan meliputi:

- (1) Sosialisasi visi, misi, dan tujuan koperasi, yang memiliki makna bagi setiap anggota sehingga akan diyakini bersama-sama (Bennis, 1998: 263; Handy, 1998: 31), dan mampu menginspirasi kreativitas dan membangkitkan gairah untuk secara bersama-sama mewujudkannya (Robbins, 1996: 14).
- (2) *Leadership empowerment* atau pemberdayaan kepemimpinan koperasi, yang akan mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan koperasi, kepada segenap anggota koperasi dan berbagai pihak yang terkait. Pemberdayaan kepemimpinan koperasi adalah memberdayakan para pemimpin koperasi agar mampu "menjadi pemimpin dari para pemimpin (Bennis, 1998: 249), yang memiliki sifat-sifat pokok kepemimpinan untuk organisasi masa depan (Handy, 1997: 7), yang bersedia membalik piramida organisasi untuk melaksanakan suatu visi" (Blanchard, 1997: 83).
- (3) *Employee empowerment* atau pemberdayaan karyawan, yang setiap hari melayani anggota selaku pelanggan koperasi. Kriteria anggota yang telah diberdayakan sebagai hasil *market empowerment* adalah kriteria "hidup sejahtera" yang tercakup dalam uraian visi koperasi. Anggota yang telah diberdayakan dengan strategi kedekatan pelanggan, akan menunjang penyatuan sumber daya pasar sebagai kompetensi inti koperasi. Menyatunya pasar yang juga anggota koperasi akan menjadi kekuatan bersaing internal atau kompetensi inti koperasi untuk menutup berbagai

kelemahan koperasi dalam penguasaan sumber daya yang lain, dimulai dari sumber daya modal agar koperasi memiliki kemampuan keuangan yang kuat dan mandiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koperasi yang efektif lebih mampu menarik modal dari anggota dibandingkan dengan koperasi yang kurang efektif (lihat Tabel 5.12). Melalui *market empowerment* koperasi akan memiliki "tiga kaki yang diandalkan oleh organisasi-organisasi kuat yaitu: pelanggan yang merupakan fan yang tergila-gila, karyawan yang telah mengalami pemberdayaan dan memiliki komitmen, serta keberhasilan finansial" (Waghorn & Blanchard, 1997: 45).

2. Membangun jaringan usaha koperasi untuk meningkatkan kecepatan melalui perusahaan-perusahaan kecil yang otonom, dan meraih *economies of scale* perusahaan besar melalui sistem jaringan (Naisbitt, 1994: 27; Drucker, 1997: 63). Bennis (1998: 268) menyatakan: "Kebanyakan organisasi yang sukses di masa depan dalam cara tertentu akan merupakan kombinasi sifat-sifat perusahaan kecil dan perusahaan besar".
3. Mengembangkan *intrapreneuring* (Pinchot, 1997: 25), *outsourcing* (Kotler, 1998: 358; Naisbitt, 1998: 365), aliansi strategis (Naisbitt, 1994: 78), atau memproduksinya sendiri, untuk mampu menyediakan produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh anggota dengan nilai yang terbaik. Kotler (1998 : 358) menyatakan: "Selalulah membeli pasokan dari sumber yang dapat memberikan kepada Anda nilai terbaik untuk uang yang Anda keluarkan. Jika Anda membeli dari pemasok yang tidak efisien atau berbiaya tinggi, maka Anda berada dalam posisi yang tidak menguntungkan".

4. Menajamkan fokus usaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Koperasi primer yang sudah ada tetap dikembangkan sebagai koperasi konsumen, untuk koperasi sekunder atau koperasi yang baru dibentuk, usahanya difokuskan berdasarkan produk yang sejenis, seperti: Koperasi Perumahan Rakyat, Koperasi Wisata Indonesia, Koperasi Simpan-Pinjam, Koperasi Beras, dan Koperasi Leasing. Anggotanya adalah orang atau koperasi yang mempunyai kepentingan terhadap produk dari koperasi yang bersangkutan, sebagai produsen, pemasok, atau konsumen. Fokus usaha bersinergi dengan jaringan usaha, didukung oleh penyatuan sumber daya pasar sebagai kompetensi inti, akan memberdayakan koperasi untuk memiliki usaha dengan *economic of scale* yang memungkinkannya memiliki *business size* yang efektif untuk dikelola oleh manajer profesional, yang tidak murah harganya (Abeng, 1999 : 4).
Ries & Trout (1998: 334:) mengatakan: "Fokus. Fokus. Fokus". Kata untuk abad ke-21 adalah 'fokus'. Apa pun yang Anda kerjakan sekarang, persempitlah besok, tetapi kerjakan dengan lebih baik. Prinsip pemusatan kekuatan Sun Tzu adalah: "Kekuatan relatif di titik kontak, bukan kekuatan absolut, yang menentukan hasil akhir pertempuran" (Hou et al., 1992: 82).
5. Mengembangkan senjata yang dominan untuk memenangkan persaingan di abad-21 yaitu pendidikan dan ketrampilan angkatan kerja (Turrow, 1998: 390), serta "motor pertumbuhan baru" yang mencakup: kualitas sumber daya manusia, organisasi, motivasi, dan disiplin pribadi sebagai penggerak utama, disamping motor pertumbuhan lama seperti: tanah, modal, dan sumber daya alam (McRae, 1995: 82).

6.10 Implementasi Organisasi

Implementasi organisasi adalah mengoperasionalkan strategi agar sesuai dengan struktur organisasi, karena struktur organisasi yang tepat akan membuat organisasi efektif (Robbins, 1994: 43), dan perusahaan yang struktur organisasinya sesuai dengan strategi yang dipilih, akan lebih efektif daripada perusahaan yang struktur organisasinya kurang sesuai dengan strategi yang dipilihnya (Glueck & Jauch, 1993: 46). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi organisasi memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan kesebelas, terhadap tingkat keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

Dalam mengembangkan organisasi masa depan, beberapa pertanyaan yang perlu direnungkan agar tidak mengulangi kesalahan masa lalu (Pfefer, 1997: 62) adalah:

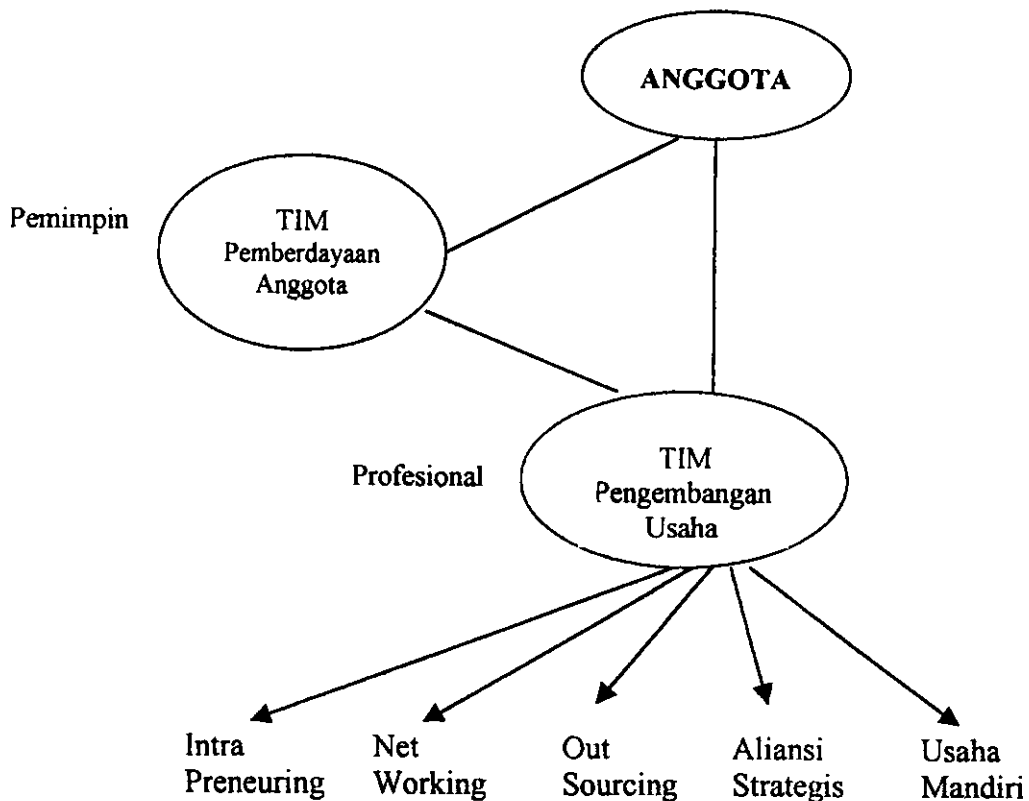
- “Apa kunci dari sukses kompetitif kita?”
- Apa yang merupakan keahlian inti yang dibutuhkan dalam pasar kompetitif perusahaan, dan apa yang dapat kita lakukan untuk mempertahankan keunggulan dalam keahlian inti ini
- Apakah kebijakan perusahaan dalam merekrut, menyeleksi, menggaji, melatih, dan mengembangkan, serta mengorganisasi sumber daya manusianya sudah konsisten dengan kemampuan inti yang dibutuhkan untuk sukses di pasar?
- Apa yang membedakan perusahaan kita dari pesaing?”

Organisasi masa depan menurut kajian para pakar adalah: organisasi berbasis informasi (Drucker, 1997: 209), organisasi pembelajaran dan agen perubahan (Porter, 1998: 65; Senge, 1997: 41), organisasi dengan jiwa baru yang mendorong pegawai untuk menempatkan kesetiaan kepada konsumen di atas kesetiaan kepada perusahaan (Hammer, 1997: 34), dan organisasi dengan banyak pemimpin (Pinchot,

1997:25). Barker (1997: 133) mengemukakan prinsip-prinsip koperasi Mondragon untuk dikaji sebagai model organisasi masa depan yaitu: demokrasi, struktur keuangan yang mandiri, pendidikan, sistim pengupahan yang adil, dan rencana pensiun yang adil.

Drucker (1997: 5) dalam "Menuju Organisasi Baru" menyatakan: "Organisasi adalah tentang manusia. Oleh sebab itu, tujuannya haruslah mengusahakan agar kekuatan manusia lebih efektif, dan kelemahannya menjadi tidak relevan".

Strategi kedekatan pelanggan dengan kompetensi inti sumber daya pasar, dalam implementasi organisasi koperasi yang diusulkan tampak pada Gambar 6.1.



Gambar 6.1 Organisasi Masa Depan Koperasi

Anggota koperasi sebagai konsumen berada di puncak organisasi (Blanchard, 1997: 83), sebagai pemegang kekuasaan tertinggi melalui rapat anggota. Anggota, berdasarkan prinsip demokrasi, menyadari bahwa sebagai pemegang kekuasaan tertinggi melalui rapat anggota, mereka dapat merestrukturisasi sebagian atau bahkan seluruh pondasi koperasi milik mereka (Barker, 1997: 133).

Tim pemberdayaan anggota didasarkan atas "prinsip donat" (Handy, 1998: 7), dipilih oleh rapat anggota, terdiri dari tim inti yang bekerja penuh waktu, dan koordinator-koordinator yang mengkoordinir 20 sampai dengan 50 anggota, yang bekerja paruh waktu, dan jika dimungkinkan secara bergilir diantara anggota kelompok yang bersangkutan. Koordinator anggota adalah pemimpin-pemimpin kelompok sehingga koperasi akan menjadi organisasi dengan banyak pemimpin (Pinchot, 1997: 25). Oleh karena itu, orang-orang yang dipilih dan ditempatkan dalam tim pemberdayaan anggota harus memenuhi kriteria atau memiliki bakat untuk menjadi pemimpin dari para pemimpin (Bennis, 1998: 249). Secara garis besar tugas dan tanggungjawab tim pemberdayaan anggota adalah:

1. *Market empowerment*. Pemberdayaan pasar yang juga anggota koperasi diarahkan untuk membangun kompetensi inti koperasi dengan penyatuan sumber daya pasar.
2. Melakukan pengawasan terhadap pelayanan usaha koperasi kepada anggota, yang dijalankan oleh tim pengembangan usaha. Agar efektif dalam melakukan pengawasan, tim pemberdayaan anggota diberi wewenang untuk memberhentikan sementara jika tim pengembangan usaha tidak melaksanakan tugas dengan baik, untuk kemudian segera dimintakan persetujuan rapat anggota.

3. Menyelenggarakan rapat anggota tahunan secara tepat waktu, dengan acara pokok laporan pertanggungjawaban tim pengembangan usaha dan tim pemberdayaan anggota.

Kriteria sukses tim pemberdayaan anggota adalah:

1. Jumlah anggota yang telah berhasil secara minimal atau lebih, mencapai "tingkat hidup sejahtera" yang telah ditetapkan bersama, sebagai ukuran keberhasilan mewujudkan visi koperasi secara bertahap.
2. Jumlah tambahan anggota baru, sebagai wujud keberhasilan mensosialisasikan visi koperasi kepada masyarakat yang belum menjadi anggota koperasi.
3. Ada atau tidaknya penyelewengan dalam pengembangan usaha koperasi, sebagai wujud keberhasilan tugas pengawasan usaha.
4. Pelaksanaan rapat anggota tahunan secara tepat waktu.

Tim pengembangan usaha, dipilih oleh rapat anggota dengan kriteria manajer bisnis yang profesional. Dalam pelayanan usaha kepada anggota, untuk memberikan nilai terbaik, berbagai alternatif bisa dipilih antara lain: *intrapreneuring*, *networking*, *outsourcing*, aliansi strategis, atau usaha mandiri yang terfokus. Kriteria sukses tim pengembangan usaha adalah: rasio-rasio keuangan masing-masing unit usaha koperasi dibandingkan dengan rasio-rasio keuangan dalam industri sejenis.

6.11 Penetapan Standar Prestasi

Standar adalah patokan untuk menilai pencapaian hasil. Penetapan standar yang jelas dan "menantang" akan mampu menginspirasi kreativitas dan membangkitkan gairah untuk mewujudkannya (Robbins, 1996: 14). Temuan

penelitian ini menunjukkan bahwa penetapan standar prestasi memberikan kontribusi yang signifikan pada urutan kedelapan, terhadap tingkat keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

Untuk evaluasi manajemen strategis, standar prestasinya adalah terwujudnya visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi, misi, dan tujuan koperasi sebagai standar prestasi koperasi adalah:

Visi : "Bekerja Sama untuk Mewujudkan Hidup Sejahtera Bersama yang Lebih Baik"

Misi : "Bekerja Sama Berdasarkan Prinsip-Prinsip Koperasi untuk Mewujudkan Hidup Sejahtera Bersama yang Lebih Baik"

Tujuan : "Menjadi Koperasi yang Efektif untuk Mewujudkan Hidup Sejahtera Bersama yang lebih Baik"

Inti dari visi, misi, dan tujuan koperasi adalah "mewujudkan hidup sejahtera bersama yang lebih baik". Untuk mewujudkan hidup sejahtera bersama yang lebih baik prasyaratnya adalah: "kesejahteraan setiap individu atau anggota yang ada dalam kehidupan bersama".

Apa yang harus dicapai untuk mewujudkan kesejahteraan anggota? Koperasi harus efektif untuk dapat menyejahterakan anggotanya. Kriteria koperasi yang efektif adalah:

1. Rasio-rasio keuangan unit usaha koperasi dibandingkan dengan unit usaha lain dalam industri sejenis.
2. Jumlah anggota yang berhasil disejahterakan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

6.12 Pengukuran Prestasi

Pengukuran prestasi harus dilakukan secara berulang-ulang dan kontinyu agar lebih efektif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran prestasi mempunyai kontribusi yang signifikan pada urutan keempat belas, terhadap keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

Pengukuran rasio-rasio keuangan dan jumlah anggota yang berhasil disejahterakan perlu dilakukan secara periodik, bahkan juga dapat dilakukan setiap saat dengan mengembangkan sumber daya teknologi dan informasi.

6.13 Analisis Penyimpangan

Analisis penyimpangan dilakukan untuk mengetahui mengapa standar prestasi tidak tercapai, dan mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan terjadinya penyimpangan. Analisis penyimpangan perlu dilakukan secara sistematis, karena temuan penelitian ini menunjukkan bahwa analisis penyimpangan mempunyai kontribusi yang signifikan pada urutan kedua, terhadap keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44).

Analisis penyimpangan untuk menemukan penyebab standar prestasi tidak tercapai, mengacu pada proses manajemen strategis dan elemen-elemen manajemen strategis yang meliputi: kejelasan visi, misi, dan tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, alternatif strategi dan ketepatan memilih strategi, kesesuaian implementasi yang terdiri dari: implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional & divisional, implementasi organisasi, serta evaluasi strategi meliputi: ketepatan menetapkan standar prestasi, ketepatan dalam melakukan pengukuran

prestasi dan analisis penyimpangan, dan ketepatan dalam melaksanakan tindakan koreksi dan revisi.

6.14 Tindakan Koreksi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tindakan koreksi mempunyai kontribusi yang signifikan pada urutan pertama, terhadap keefektifan koperasi (lihat Tabel 5.44). Oleh karena itu, tindakan koreksi perlu dilaksanakan secara konsisten dan sistematis.

Jika diperlukan, bentuk tindakan koreksi sebaiknya berdasarkan penyebab terjadinya penyimpangan. Penyebab tidak tercapainya standar prestasi atau terjadinya penyimpangan secara garis besar adalah:

1. Standar prestasi yang tidak realistis. Apabila penyebabnya adalah standar prestasi yang tidak realistis, maka tindakan koreksi yang diperlukan adalah mengubah standar prestasinya.
2. Lingkungan eksternal sudah berubah, sehingga kurang mendukung pencapaian standar prestasi. Oleh karena itu, tindakan koreksi yang diperlukan adalah melakukan analisis lingkungan eksternal dan mengkaji kembali elemen-elemen manajemen strategis lainnya serta menyesuaikannya dengan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi.
3. Lingkungan internal yang kurang mendukung. Jika penyebabnya lingkungan internal, tindakan koreksi yang diperlukan adalah memperkuat dukungan internal dengan meningkatkan kekuatan bersaing internal atau kompetensi inti, dan meminimalkan kelemahan-kelemahan internal yang ada.

4. Kesalahan dalam memilih dan menetapkan strategi. Tindakan koreksi yang diperlukan adalah menyesuaikan pilihan strategi.
5. Implementasi yang kurang tepat. Kekurangtepatan implementasi menyebabkan pencapaian standar prestasi kurang sesuai dengan harapan. Tindakan koreksi yang diperlukan adalah penyesuaian implementasi yang meliputi implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional & divisional, serta implementasi organisasi.
6. Ketidaktepatan dalam melakukan evaluasi strategi. Apabila penyebabnya ada pada elemen-elemen evaluasi strategi, maka tindakan koreksi yang diperlukan adalah penyesuaian cara menetapkan standar prestasi, penyesuaian cara pengukuran dan analisis penyimpangan, serta penyesuaian cara melaksanakan tindakan koreksi .

6.15 Keterbatasan Penelitian

Walaupun telah diupayakan untuk memperoleh hasil penelitian yang sebaik mungkin, penelitian ini tentu tidak terlepas dari berbagai keterbatasan. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Lokasi penelitian yang terbatas hanya di Propinsi Bali. Untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik, khususnya untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi yang efektif di Indonesia, lokasi penelitian sebaiknya mencakup wilayah yang lebih luas, minimal meliputi wilayah Propinsi Jawa Timur, Propinsi Jawa Tengah, dan Propinsi Bali, yang merupakan tiga propinsi

peraih penghargaan Pataka Widayaka Ekakarya Adinugraha, yaitu penghargaan kepada propinsi yang dinilai berhasil mengembangkan koperasi di wilayahnya.

2. Variabel penelitian yang dikembangkan masih terbatas jika dikaitkan dengan kenyataan dunia usaha yang sangat kompleks. Pengembangan variabel penelitian yang lebih sesuai dengan kompleksnya dunia usaha, tentunya akan memperoleh hasil penelitian yang lebih relevan dan berguna.
3. Teknik analisis data statistik yang digunakan terbatas hanya analisis diskriminan. Untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik, teknik analisis data statistik yang digunakan sebaiknya dikembangkan, antara lain dengan analisis regresi berganda.



BAB 7

BAB 7

SIMPULAN DAN SARAN

7.1 Simpulan

Pengembangan koperasi di Indonesia merupakan amanat Undang-Undang Dasar 1945, sehingga untuk mewujudkan koperasi sebagai soko guru perekonomian Indonesia adalah tanggung jawab pemerintah beserta seluruh rakyat Indonesia. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memajukan koperasi, namun hasilnya belum memenuhi harapan. Jika dikaitkan dengan AFTA tahun 2003, dan APEC tahun 2010-2020 yang menandai era perdagangan bebas di era globalisasi, timbul pertanyaan, apakah koperasi akan mampu hidup dan berkembang? Untuk menjawab tantangan tersebut perlu dirumuskan "Strategi Pengembangan Koperasi yang Efektif dalam Menghadapi Era Globalisasi" dengan terlebih dahulu menganalisis tingkat keefektifan koperasi dari aspek elemen manajemen strategi dan dari aspek rasio keuangan. Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka simpulan yang dapat dikemukakan adalah:

1. Elemen-elemen manajemen strategis yang terdiri atas : kejelasan visi, penetapan misi, penetapan tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional & divisional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, tindakan koreksi dan revisi, secara signifikan dapat menentukan suatu koperasi efektif atau kurang efektif.

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

Berdasarkan keempat simpulan di atas, dengan melihat besarnya potensi sumber daya pasar dari anggota koperasi yang akan dijadikan keunggulan bersaing internal atau kompetensi inti koperasi, maka rumusan strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi adalah strategi *customer intimacy* atau kedekatan pelanggan, dengan fokus implementasi *market empowerment* atau pemberdayaan pasar, yang berarti juga pemberdayaan anggota koperasi.

7.2 Saran

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh para pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi, serta pemerintah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk memajukan koperasi.

Elemen-elemen manajemen strategi yang terdiri dari: kejelasan visi, penetapan misi, penetapan tujuan, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal, alternatif strategi, pilihan strategi, implementasi kepemimpinan, implementasi fungsional dan divisional, implementasi organisasi, standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi; yang menentukan tingkat keefektifan koperasi, dapat digunakan sebagai landasan untuk mewujudkan dan meningkatkan keefektifan koperasi, dengan kejelasan visi, kekuatan dan kelemahan internal, serta penetapan tujuan yang jelas sebagai *key success factor*.

Rasio-rasio keuangan koperasi yang terdiri dari: *current ratio*, *working capital ratio*, *debt ratio*, *sales turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, dan *return on equity*, dapat digunakan sebagai indikator atau kriteria keefektifan koperasi yang lebih jelas dan sederhana, dengan *inventory turnover* dan *working capital ratio* sebagai indikator kuncinya.

Secara lebih spesifik berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan, dan simpulan, disampaikan saran-saran berikut ini sebagai implikasi hasil penelitian terhadap pengembangan koperasi dan pengembangan ilmu pengetahuan.

1. Koperasi perlu merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan yang jelas dan bermakna. Untuk itu koperasi hendaknya melaksanakan hal-hal berikut ini.
 - 1) Merumuskan visi yang jelas dan bermakna bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya, agar visi tersebut diyakini bersama secara mendalam. Kemudian visi tersebut disosialisasikan kepada segenap anggota dan berbagai pihak yang terkait, sebagai salah satu upaya *market empowerment*. Uraian secara lebih rinci untuk memperjelas visi koperasi, disampaikan pada pembahasan penetapan visi halaman 158-160.
 - 2) Prinsip-prinsip koperasi sebagai misi koperasi, diperkuat dengan visi yang jelas, secara bersama-sama perlu disosialisasikan kepada anggota dan berbagai pihak yang terkait, agar memberikan makna yang mendalam, sehingga diyakini dan berusaha diwujudkan secara bersama dengan penuh kesungguhan hati. Uraian secara lebih rinci untuk memperjelas misi koperasi, disampaikan pada pembahasan penetapan misi halaman 160 - 162.
 - 3) Menetapkan tujuan yang jelas dan bermakna agar mampu menginspirasi kreativitas dan membangkitkan gairah untuk mewujudkannya. Menjadikan setiap koperasi efektif, dengan kriteria rasio-rasio keuangan yang telah terbukti melalui hasil penelitian, hendaknya menjadi tujuan pengembangan koperasi di masa yang akan datang, sebab melalui koperasi yang efektif, visi & misi koperasi dapat terwujud. Pembahasan penetapan tujuan secara lebih rinci disampaikan pada halaman 162 - 164.

2. Koperasi perlu mengoptimalkan dukungan lingkungan internal maupun eksternal untuk mengembangkan usahanya. Untuk itu segenap gerakan koperasi hendaknya bersatu-padu melaksanakan hal-hal berikut ini.
 - 1) Menyatukan potensi sumber daya pasar koperasi yakni jumlah seluruh anggota yang besar, agar dapat menjadi kekuatan bersaing internal atau kompetensi inti koperasi.
 - 2) Peran pemerintah untuk memajukan dan mengembangkan koperasi sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945, perlu diperjuangkan oleh gerakan koperasi secara lebih "ngotot", agar pemerintah membuka peluang dan memberikan dukungan penguasaan sumber-sumber daya yang dibutuhkan oleh koperasi untuk meningkatkan daya saingnya.
3. Sesuai dengan kekuatan bersaing internal atau kompetensi inti koperasi, maka strategi pengembangan koperasi yang efektif dalam menghadapi era globalisasi adalah strategi *customer intimacy*, dengan fokus implementasi *market empowerment*, yang berarti juga pemberdayaan anggota koperasi.
4. Dalam mengimplementasikan strategi kedekatan pelanggan, koperasi perlu secara konsisten melaksanakan hal-hal berikut ini.
 - 1) Untuk menyatukan sumber daya pasar atau anggota sebagai kompetensi inti, koperasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi pemimpin dari para pemimpin, pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan untuk organisasi masa depan, dan pemimpin yang bersedia membalik piramida organisasi untuk mewujudkan visi.

- 2) Koperasi perlu secara konsisten melakukan *market empowerment* atau pemberdayaan pasar, yang juga berarti pemberdayaan anggota, agar koperasi memiliki "tiga kaki yang diandalkan oleh organisasi-organisasi kuat yaitu: pelanggan yang merupakan fan yang tergila-gila, karyawan yang telah mengalami pemberdayaan dan memiliki komitmen, serta keberhasilan finansial".
- 3) Koperasi perlu membangun jaringan usaha (*net working*) untuk meningkatkan kecepatan melalui perusahaan kecil yang otonom, dan meraih *economies of scale* perusahaan besar melalui sistem jaringan.
- 4) Koperasi hendaknya mengembangkan berbagai alternatif seperti: *intrapreneuring*, *outsourcing*, aliansi strategis, atau pengembangan usaha mandiri, untuk mampu menyediakan produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh anggota dengan nilai yang terbaik.
- 5) Menajamkan fokus usaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Pengembangan koperasi di masa yang akan datang perlu difokuskan berdasarkan produk yang sejenis, seperti: Koperasi Perumahan Rakyat, Koperasi Wisata Indonesia, Koperasi Simpan-Pinjam, Koperasi Beras, Koperasi Susu, dan Koperasi Leasing. Fokus usaha yang bersinergi dengan jaringan usaha, didukung oleh penyatuan sumber daya pasar sebagai kompetensi inti, akan memberdayakan koperasi untuk memiliki usaha dengan *economic scale* yang memungkinkannya memiliki *business size* yang efektif sehingga mampu membayar manajer-manajer profesional sebagai pengelola.

- 6) Untuk menunjang pelaksanaan *market empowerment* yang efektif, gerakan koperasi perlu mengembangkan senjata yang dominan untuk memenangkan persaingan di abad-21 yaitu pendidikan dan ketrampilan angkatan kerja, serta "motor pertumbuhan baru" yang mencakup: kualitas sumber daya manusia, organisasi, motivasi, dan disiplin pribadi sebagai penggerak utama, disamping motor pertumbuhan lama seperti: tanah, modal, dan sumber daya alam.
- 7) Koperasi perlu mengembangkan organisasi masa depan yang memiliki karakteristik: organisasi berbasis informasi, organisasi pembelajaran dan agen perubahan, organisasi dengan jiwa baru yang mendorong pegawai untuk menempatkan kesetiaan kepada konsumen di atas kesetiaan kepada perusahaan, dan organisasi dengan banyak pemimpin.
5. Evaluasi strategi yang meliputi: penetapan standar prestasi, pengukuran prestasi, analisis penyimpangan, tindakan koreksi, perlu dilakukan oleh koperasi secara sistematis, periodik, kontinyu, dan konsisten, agar dapat lebih menjamin terwujudnya visi, misi, dan tujuan koperasi. Evaluasi rasio-rasio keuangan yang menjadi kriteria koperasi yang efektif, dan jumlah anggota yang berhasil disejahterakan sebagai inti dari visi, misi, dan tujuan koperasi, perlu dilakukan secara periodik, bahkan bila memungkinkan dapat dilakukan setiap saat dengan mengembangkan sumber daya teknologi dan informasi.
6. Dengan menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan kajian, pemerintah perlu merumuskan kembali kebijakan pengembangan perkoperasian yang telah ada secara berkesinambungan, agar lebih memberikan peluang dan mendukung

koperasi untuk berkembang lebih cepat, sehingga koperasi bisa tetap eksis dalam menghadapi era globalisasi yang semakin melanda dunia.

7. Penelitian lanjutan untuk pengembangan dan penerapan ilmu manajemen strategi dalam bidang usaha koperasi, perlu ditingkatkan untuk lebih mempercepat kemajuan koperasi di Indonesia. Dengan memperluas atau memindahkan lokasi penelitian, mengembangkan variabel penelitian, dan memperkaya teknik analisis data, diharapkan akan diperoleh hasil penelitian yang lebih memadai dan lebih akurat.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abeng Tanri, 1999. Revitalisasi Ekonomi Indonesia. **Kompas** 23 Juni, Jakarta.
- Altman EI, 1968. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. **The Journal of Finance** Vol.23 No. 4: 26-78.
- Anders G., 1982. Corporations Find Help for Balance Sheets : Swap Costly Debt for Low Yielding Stock. **The Wall Street Journal**. Page 23.
- Andersen T.A., 1965. Coordinating Strategic and Operational Planning. **Business Horison**. Page : 49-55.
- Ansoff H.I., 1976. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, p : 21-33
- , 1977. The State of Practice in Planning System. **Sloan Management Review** Vol. 18, No. 2: 35-86.
- Aziz MA, 1978. Cooperative Organizational Effectiveness, An Errors-in Variable Analysis. Ph.D **Dissertation**, Iowa State University.
- , 1982. **Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi** (Pengkajian Koperasi Industri Kecil di DKI dan Jawa Barat). Laporan Penelitian, Jakarta.
- Baird L. and I. Meshoulam, 1983. Implementing Human Resource Strategic Management. **Working paper**, School of Management, Boston University.
- Barker JA, 1997. **The Mondragon Model: Jalan Baru Menuju Abad Duapuluh Satu**. Alih bahasa: Ahmad Kemal, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bateman T.S. and C.P. Zeithaml, 1985. The Context of Strategic Decision. **Academy Management Proceedings**. Page : 2-6.
- Beaver WH, 1968. Alternatif Accounting Measures as Predictors of Failure. **Accounting Review** Vol.43 No.1: 62-87.
- Bennis W, 1998. **Menjadi Pemimpin dari Para Pemimpin**. Alih bahasa: Hikmat Kusumaningrat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Berry S.J., 1979. Performance Review : Key to Effective Planning. **Long Range Planning**. Vol. 12 : 17-21
- Blanchard K, 1997. **Membalik Piramida Organisasi**. Alih bahasa: Bob Widyahartono, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bracker JS, 1982. Planning and Financial Performance among Small Entrepreneurial Firms: an Industry Study. Unpublished PhD Thesis, Georgia State University.
- Bracker JS, and JN Pearson, 1986. Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. **Strategic Management Journal** Vol. 7: 28-76.
- Brealey R. and S. Myers, 1985. **Principles of Corporate Finance**. McGraw-Hill International Book Company, Auckland.
- Brigham EF, 1983. **Fundamentals of Financial Management**. The Dryden Press, Chicago.
- Campbell JP, 1976. **On The Nature of Organizational Effectiveness and New Perspective on Organizational Effectiveness**. Paul S Gordon, Johanss M Printing and Associated.
- Castagna AD, and K. Matoesy, 1981. The Prediction of Corporate Failure: Testing the Australian Experience. **Australian Journal of Management**, Vol. 6, No.8: 51-92.
- Chanon DF, 1986. **Bank Strategic Management and Marketing**. Jhon Wiley & Sons, Chichester.
- Child J., 1972. Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice. **Sociology**. Page : 1-22.
- Chu CN, 1997. **Thick Face, Black Heart**. Alih Bahasa: Ursula Gyani Budi Tjahya, PT Gramedia, Jakarta.
- Covey SR, 1994. **Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif**. Alih bahasa: Budijanto, Binarupa Aksara, Jakarta.
- , 1998. **Mengutamakan Prinsip**. Alih bahasa: Wandu S. Brata, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Croon P., 1979. Aids in Determining Strategy : The Internal Analysis. **Long Range Planning**. Vol. 12 No. 4 : 65-73.
- Daft R.L. and N.B. Macintosh, 1984. The Nature and Use of Formal Control System for Management Control and Strategy Implementation. **Journal of Management**. Vol 10 : 43-66
- Dambolena I.G., and S.J. Kohoury, 1980. Ratio Stability and Corporate Failure. **Journal of Finance**, Vol.35, No. 4: 24-67.
- Deakin EB, 1972. A Discriminant Analysis of Prediction of Business Failure. **Journal of Accounting Research**, Spring Vol. 28 No. 6: 27-68.
- Departemen Koperasi RI, 1992. **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian**.
- DPP Golkar, 1985. **Pandangan Pak Harto Mengenai Pembangunan Koperasi**. Departemen Koperasi dan Wiraswasta Golkar, Jakarta.
- Drucker PF., 1997 a. **The New Realities**. Alih bahasa: Sri Meilyana, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- , 1997 b. **The Frontiers of Management**. Alih bahasa: Soesanto Boedidarmo, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- , 1997 c. **Managing In A Time Of Great Change**. Alih bahasa: Agus Teguh Handoyo, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- , 1997 d. **Menuju Organisasi Baru**. Alih bahasa: Wandu S. Brata, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Engelmann, and Konrad, 1968. **Building Cooperative Movements in Developing Countries**. Frederick A. Praeger Publishers, New York.
- Engledow J.L. and R.T. Lenz, 1985. Whatever Happened to Environmental Analysis ?. **Long Range Planning**. Vol. 18 : 93-106.
- Etzioni A, 1964. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.
- Fahey L. and V.K. Narayanan, 1986. **Macro Environmental Analysis for Strategic Management**. St. Paul, Minn : west.

- Ford D. and C. Ryan, 1981. Taking Technology to Market. **Harvard Business Review**. Page 117-126.
- Fox H., 1973. A Framework for Functional Coordination. **Atlantic Economic Review**. Page : 10-11
- Frederickson J.W., 1984. The Effect of Structure on The Strategic Decision Process. **Academy of Management Proceeding**. Page 12-18.
- Gadies O. and S. Olivet, 1997. **Merancang Untuk Implementabilitas**. Alih bahasa: Ahmad Kemal, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Galbraith J. and R.K. Kazanjian, 1986. **Strategy Implementation : Structure, Systems and Process**. St. Paul-Minn.
- Gerstein R. and R. Reisman, 1983. Strategic Selection : Matching Executives to Business Conditions. **Sloan Management Review**. Page : 33-49
- Gibson JL, JM. Invancevich, and JH. Donnelly, 1988. **Organizations : Behavior, Structure, Processes**. Business Publications, Inc., Plano Texas.
- Gibson R., 1998. **Memikirkan Kembali Dunia Bisnis**. Alih bahasa: Wandu S. Brata, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Glueck WF. and LR. Jauch, 1984. **Business Policy and Strategic Management**. McGraw-Hill International Book Company, Auckland.
- Gupta A.K., 1984. Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristic. **Academy of Management Review**. Vol. 9 : 399-412.
- Hadipermana O. 1981. Hubungan Aspek-aspek Kewiraswastaan Pengurus dengan Keberhasilan Usaha Koperasi pada Koperasi Non Fungsional di Kota Madya Bandung. **Tesis**, FKIS IKIP Bandung.
- Hair J.F.Jr., 1995. **Multivariate Data Analysis with Readings**. 4th ed. Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- Hall D.J. and MA. Saias, 1980. Strategy Follows Structure !. **Strategic Management Journal**. Vol. 1 : 149-163.
- Hamel G. and CK. Prahalad, 1995. **Kompetisi Masa Depan**. Alih bahasa: Agus Maulana, Binarupa Aksara, Jakarta.

- Hamel G, 1998. **Menciptakan Basis Baru Persaingan**. Alih bahasa: Wandi S. Brata, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hammer M, 1997. **Jiwa Organisasi Baru**. Alih bahasa: Achmad Kemal, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- , 1998. **Di Seberang Ujung Akhir Manajemen**. Alih bahasa: Wandi S. Brata, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hanafiah R, 1980. Faktor-faktor Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat yang Mempengaruhi Pembinaan KUD dan Anggota KUD di Jawa Barat, **Laporan Penelitian**. Bandung.
- Handy C, 1997. **Bahasa Baru Pengorganisasian dan Dampaknya Bagi Para Pemimpin**. Alih bahasa: Bob Widyahartono, PT Elex Media Komputindo, Jakarta .
- , 1998. **Menemukan Makna dalam Ketidakpastian**. Alih bahasa: Wandi S. Brata, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko TH, 1986. **Manajemen**. BPFE, Yogyakarta.
- Harsono, 1985. Faktor-Faktor yang Menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang. **Disertasi**, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hatta M, 1950. **Cita-Cita Koperasi dalam Pasal 33 UUD 1945**. Jakarta.
- , 1977 a. **Pengertian Pancasila**. Idayu Press, Jakarta.
- , 1977 b. **Penjabaran Pasal 33 UUD '45**. Mutiara, Jakarta.
- Hou WC, LK. Sheang, and BW. Hidayat, 1992. **Sun Tzu Perang & Manajemen**. Alih bahasa: Soesanto Boedidharmo, PT. Elex Media Komputindo Gramedia, Jakarta.
- Ichsan M, 1991. Faktor-Faktor Penentu Effectivitas Organisasi (Studi pada Koperasi/KUD Mina di Jawa Timur). **Disertasi**, Fak. Pasca Sarjana Univ. Airlangga, Surabaya.
- Idrus MS, 1988. Small Enterprise Development Program (SEDP) Performance in Indonesia. **A Thesis Submitted for The Degree of Doctor of Philosophy of The University of New England**.

- Jauch I.R. and WF. Glueck, 1989. **Strategic Mangement and Business Policy**. McGraw-Hill International Editions, New York.
- Johnson R.A. & DW. Wichern, 1992. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. 3rd ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Karger DW, and ZA. Malik, 1975. Longrange Planning and Organizational Planning. **Longrange Planning** Vol. 8 No. 6: 22-67.
- Kasryno F, 1982. Survey Agro Ekonomi di Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Sulawesi Selatan. **Laporan Penelitian**. Bandung.
- Klecka WR, 1980. **Discriminant Analysis**. Sage University Paper No.19, London.
- Kotler P. 1998. **Memetakan Pasar Masa Depan**. Alih bahasa: Hikmat Kusumaningrat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Leonard J.W. 1984. **Strategic Control : Need for a New Definition**. paper presented at the Strategic Management Society Conference, Philadelphia.
- Levitt, 1983. **Globalization of Market**. McGraw-Hill International Book Company, Auckland.
- MacMillan I., M.L. Mc.Caffery and G. Van Wijk, 1985. Competitors Responses to Easily Imitated New Products. **Strategic Management Journal**. Vol. 6 : 75-86.
- Martindel J, 1962. **The Scientific Appraisal of Management**. New York: Harper & Row.
- Masngudi, 1989. Peranan Koperasi Sebagai Lembaga Pengantar Keuangan (Studi Kasus di Bali). Tidak diterbitkan, **Disertasi** Doktor pada Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- McRae H, 1995. **Dunia di Tahun 2020**. Alih bahasa: Anton Adiwiyoto, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Montgomery D., et al., 1978. The Freedom of Information Act : Strategetic Opportunities and Threats. **Sloan Management Review**. Page : 1-13.

- Mubyarto, Boediono, 1985. Pengembangan Sistem Ekonomi Nasional yang Adil dan Efisien Menuju Masyarakat yang Adil dan Makmur. **Makalah** pada seminar "Meningkatkan Efisiensi Nasional," 30 Tahun Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta.
- , 1987. **Ekonomi Pancasila**. BPFE, Yogyakarta.
- Mutis T, 1995. **Pendekatan Ekonomi Pengetahuan dalam Manajemen Kodeterminasi, Jurus Jitu Memenangkan Persaingan**. Grasindo, Jakarta.
- Naisbitt J, 1994. **Global Paradox**. Alih bahasa: Budijanto, Binarupa Aksara, Jakarta.
- , 1995. **Megatrends Asia**. Alih bahasa: Danan Priyatmoko & Wandi S. Brata, PT. Gramedia, Jakarta.
- , 1998. **Dari Negara Bangsa ke Jaringan**. Alih bahasa: Hikmat Kusumaningrat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Neck PA, 1984. Strategic Management for National Small Enterprise Development Program. Unpublished PhD Thesis, UNE, Armidale, Australia.
- Norusis M.J., 1993. **SPSS for Windows: Profesional Statistics**. Release 6.0., SPSS Inc, Chicago.
- Ohlson JA, 1980. Financial Ratios and Probabilistic Prediction of Bankruptcy. **Journal of Accounting Research** Vol. 18 No.1: 66-87.
- Ohmae K, 1991. **Getting Back to Strategy**. Harvard Business Review Paperback, Boston, Harvard University Press.
- , 1995. **Managing in a Borderless World**. Harvard Business Review Paperback, Boston, Harvard University Press.
- Orpen C, 1985. The Effect of Longrange Planning on Small Business Performance: A Further Examination. **Journal of Small Business Management** Vol. 23 No.1: 68-82.
- Paul S, 1983. **Strategic Management of Development Program**. Series No.19, ILO, Geneva.
- Perrow C, 1961. **The Analysis of Goals in Complex Organizations**. American Sociological Review.

- Peters T, 1998. **Seminar, Zaman Edan Membutuhkan Organisasi Edan.** Alih bahasa: T. Zaini Dahlan, Pustaka Delaprasa, Jakarta.
- Pfefer J., 1997. **Akankah Organisasi Masa Depan Mengulangi Kesalahan Masa Lalu ?** Alih bahasa: Achmad Kemal, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Pinchot G., 1997. **Menciptakan Organisasi Dengan Banyak Pemimpin.** Alih bahasa: Bob Widyahartono, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Polard W.C., 1997. **Pemimpin yang Melayani.** Alih bahasa: Bob Widyahartono, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Porter ME, 1980. **Competitive Strategy.** The Free Press, New York.
- , 1985. **Competitive Advantage.** The Free Press, New York.
- , 1998. **Menciptakan Keunggulan Masa Depan.** Alih bahasa: Wandi S. Brata, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Quin RE and J. Rohbaugh, 1981. **A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness.** Public Produktivity Review No.5.
- Ries A. and J. Trout, 1985. **Marketing Welfare.** McGraw-Hill, New York.
- , 1998. **Terfokus dalam Dunia yang Tidak Jelas.** Alih bahasa: Hikmat Kusumaningrat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbins A, 1996 a. **Giant Steps.** Alih bahasa: Suharsono, Pustaka Delaprasa, Jakarta.
- , 1996 b. **Unlimited Power.** Alih bahasa: Mardika, Pustaka Delaprasa, Jakarta.
- , 1996 c. **Notes from a Friend.** Alih bahasa: Bambang Hariyanto, Pustaka Delaprasa, Jakarta.
- Robbins SP, 1994. **Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi.** Edisi 3, Alih bahasa: Jusuf Udaya, Penerbit Arcan, Jakarta.

- Robinson RB. Jr, 1986. Planning Activities Related to Independent Retail Firms Performance. **American Journal of Small Business** Vol. 11 No. 1: 52-88.
- Sapp RW, and RW. Smith, 1984. **Strategic Management for Bankers**. Planning Executive Institute Oxford, Ohio.
- Sasono A, 1986. **Masalah Kemiskinan, Pengembangan Masyarakat dan Peranan Koperasi**. Antologi Esei, Koperasi Pemuda Indonesia, Jakarta.
- Senge PM., 1997. **Memimpin Organisasi Pembelajar**. Alih bahasa: Bob Widyahartono, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sharma S, and V. Mahayan, 1980. **Early Warning of Business Failure**. Journal of Marketing Vol.44 No.4: 33-67.
- Smith K.G. and J.K. Harrison, 1984. **Hands on Leadership : A Key to Strategy Implementation and Organizational Excellence**. Paperpresented at the Strategic Management Society Conference, Philadelphia.
- Suharto H, 1986. **Kerangka Filosofis dan Ideologis Sebagai Titik Tolak Pembinaan dan Pengembangan Koperasi**. Antologi Esei, Koperasi Pemuda Indonesia, Jakarta.
- Sutrisno L., 1986. **Perspektif Perkembangan Koperasi Dalam Struktur Masyarakat Indonesia Dewasa Ini**. Antologi Esei, Koperasi Pemuda Indonesia.
- Swasono. 1982. **Membangun Koperasi Sebagai Soko Guru Perekonomian Indonesia**. Dirjen Koperasi.
- , 1983. **Mencari Bentuk, Posisi, dan Realitas Koperasi di Dalam Orde Ekonomi Indonesia**. UI Press, Jakarta.
- , 1986. **Koperasi Dalam Orde Ekonomi Nasional**. Antologi Esei, Koperasi Pemuda Indonesia, Jakarta.
- , 1987. **Membangun Sistim Ekonomi Nasional, Sistim Ekonomi dan Demokrasi Ekonomi**. UI-Press, Jakarta.
- Steers RM. 1985. **Organizational Effectiveness A Behavioral Views**. Pacific Publish, California USA.

- Sukamto R, 1987. **Management Strategik**. BPFE, Yogyakarta.
- Sukamto R, HT. Handoko, dan Siswanto, 1990. **Kebijaksanaan Perusahaan, Konsep Dasar dan Studi Kasus**. BPFE, Yogyakarta.
- Soeroso D, 1979. Identifikasi Faktor-faktor Pendorong dan Penghambat Dalam Rangka Peningkatan Kemampuan Koperasi sebagai Pusat Pelayanan Pembangunan Desa di Jawa Barat. **Laporan Penelitian**, Bandung.
- Syamsuri SA, 1986. Daya Hidup Koperasi dan Implikasinya terhadap Kesejahteraan Anggota. Tidak diterbitkan, **Disertasi** Doktor pada Fakultas Pasca Sarjana IKIP Bandung.
- Szilagyi, A.D. and D.M. Schweiger, 1984. Matching Managers to Strategies. **Academy of Management Review**. Vol. 9 : 626-637
- Tabachnick B.G. and L.S. Fidell, 1989. **Using Multivariate Statistics**. 2nd ed. Harper Collin, New York.
- Taffler R. and R. Tisshaw, 1977. Going, Going, Gone - Four Factor which Predicts. **Accountancy** Vol. 88 No. 1003: 25-76.
- Thompson Jr, A. Arthur, and AJ. Strickland, 1987. **Strategic Management Concepts and Cases**. Business Publications, Inc., Texas.
- Thurrow L, 1998. **Mengubah Watak Kapitalisme**. Alih bahasa: Hikmat Kusumaningrat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tilles, S. 1963: "How to Evaluate Corporate Strategy," **Harvard Business Review**, vol. 41 : 111-121
- Treacy M. and F. Wiersema, 1995. **The Discipline of Market Leader**. Alih bahasa: Bern. Hidayat, PT. Gramedia, Jakarta.
- Waghorn T. and K. Blanchard, 1997. **Mission Possible**. Alih bahasa: Bern Hidayat, PT Gramedia, Jakarta.
- Weston FJ. and TE. Copeland, 1990. **Manajemen Keuangan**. Edisi kedelapan, Alih bahasa: Jaka Wasana Kirbrandoko, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Wheelwright S.C., 1984. Manufacturing Strategy : Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**. Vol. 5 : 77-91

Willemsen F. W., 1974. **Understanding Statistical Reasoning – How to Evaluate Research Literature in the Behavioral Sciences**. W.H. Freeman and Coy., San Fransisco.

Wirnerfelt B., 1984. A Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 5 : 171-180.

Yuchtman E. And Seashore S.E., 1967. **A System Resources Approach to Organizational Effectiveness**. American Sociological Review.



LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER
UNTUK KETUA PENGURUS, KETUA PENGAWAS
DAN MANAJER PENGELOLA
(Masing-masing mengisi satu kuesioner)

KOPERASI :**BAGIAN A: Informasi Umum Tentang Responden**

1. Nama :
2. Tempat, Tgl. Lahir :
3. Jabatan :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Lama Kerja :

BAGIAN B: Elemen-Elemen Manajemen Strategi

- 1.1 Apakah anda selaku pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi mempunyai gambaran yang jelas mengenai masa depan koperasi yang ingin anda wujudkan?

Beri tanda) pada nomor pilihan anda !

- 1 = Tidak punya dan tidak tergambar.
- 2 = Punya gambaran tapi tidak jelas.
- 3 = Punya gambaran dan jelas, tapi kurang yakin bisa terwujud melihat kondisi koperasi saat ini.
- 4 = Punya gambaran yang jelas, dan yakin bisa diwujudkan.

- 1.2 Apakah koperasi yang anda kelola menetapkan misi (motto, norma-norma atau prinsip-prinsip dasar) yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan.

Beri tanda) pada nomor pilihan anda!

- 1 = Tidak menetapkan.
- 2 = Menetapkan, tetapi tidak tertulis.
- 3 = Menetapkan, tertulis, tetapi tidak dikomunikasikan dengan berbagai pihak yang terkait.
- 4 = Menetapkan, tertulis, dan dikomunikasikan dengan pihak terkait.

- 1.3 Apakah misi koperasi dijabarkan lebih lanjut dalam berbagai tujuan koperasi berikut ini:

- a. Meningkatkan kesejahteraan anggota
- b. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- c. Berperan serta dalam mensukseskan program pemerintah

Beri tanda) pada nomor pilihan anda !

- 1 = Tidak dijabarkan
- 2 = Dijabarkan, tetapi tidak tertulis.
- 3 = Dijabarkan, tertulis, tetapi tidak dikomunikasikan dengan pihak terkait.
- 4 = Menetapkan, tertulis, dan dikomunikasikan dengan pihak terkait.

2. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal yang menghasilkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT Analisis).

2.1 Analisis faktor internal

Apakah faktor-faktor internal dibawah ini mempengaruhi pencapaian tujuan koperasi anda, dan menjadi kekuatan koperasi anda dalam menghadapi persaingan?

FAKTOR	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Pemasaran				
b. Produksi/Operasi				
c. Keuangan				
d. Sumber Daya Manusia				
e. Administrasi/Akuntansi				
f. Organisasi				
Total				
Prosentase				

Penjelasan Tingkat :

1 = tidak mempengaruhi

2 = mempengaruhi tapi belum menjadi kekuatan

3 = mempengaruhi dan menjadi kekuatan

4 = sangat mempengaruhi dan menjadi kekuatan pokok

- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

Dibandingkan dengan pesaing yang ada dilingkungan koperasi anda, apakah faktor-faktor berikut ini merupakan kekuatan atau kelemahan ? (+ = kekuatan; 0 = seimbang; - = kelemahan)

Faktor	(+;0;-)*	Faktor	(+;0;-)*
a. Pemasaran		d. Sumber Daya Manusia	
-Produk yang dijual	()	- Kejujuran	()
-Harga	()	- Tanggungjawab	()
-Distribusi	()	- Disiplin	()
-Promosi	()	- Komitmen & Konsistensi	()
-Kualitas	()	- Profesionalisme	()
-Service	()	- Proaktif & Kreativitas	()
-Citra/image	()	- Kebersamaan	()
-Power	()	- Rasa hormat	()
-Riset & Pengembangan	()		
b. Produksi/Operasi		e. Administrasi/Akuntansi	
-Lokasi	()	- Sestim akuntansi	()
-Fasilitas & Lay out	()	- Sestim pengendalian intern	()
-Kapasitas Produksi	()	- Sestim pelaporan	()
-Pemanfaatan teknologi	()	- Surat menyurat	()
-Kualitas SDM	()	- Pengarsipan	()
-Pemeliharaan fasilitas	()	- Komputerisasi adm./akuntansi	()
-Pengendalian biaya opr.	()	- Pengambilan keputusan	()
-Pengendalian persediaan	()		
-Pengendalian kualitas	()	f. Organisasi	
c. Keuangan		- Struktur organisasi	()
-Sumber dana	()	- Sestim perencanaan	()
-Penggunaan dana/struktur modal	()	- Pembagian tugas, wewenang	()
-Pengendalian dana	()	- Pengarahan	()
-Hasil dana (ROI & RMS)	()	- Pengendalian	()
-Perpajakan	()		

2.2 Analisis faktor eksternal

Apakah faktor-faktor eksternal dibawah ini mempengaruhi dan memberi dukungan kepada koperasi anda dalam mencapai tujuan?

FAKTOR	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Kebijakan Pemerintah				
b. Kondisi politik & hukum				
c. Kondisi perekonomian				
d. Kondisi sosial & budaya				
e. Kondisi persaingan				
f. Perubahan teknologi				
g. Letak geografi				
h. Faktor lainnya				
T o t a l				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak mempengaruhi dan tidak mendukung
 - 2 = mempengaruhi tapi kurang mendukung
 - 3 = mempengaruhi dan mendukung
 - 4 = sangat mempengaruhi dan sangat mendukung
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

Peluang dan ancaman apa yang perlu dikaji oleh koperasi anda akibat perubahan dari faktor-faktor eksternal pada nomor 2.2 (sesuai pengalaman anda di lapangan).

Peluang:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Ancaman:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

3. Alternatif dan Pilihan Strategi

3.1 Alternatif Strategi

Untuk memelihara dan mengembangkan koperasi, apakah anda mengetahui, memahami, dan memiliki fleksibilitas dalam memilih berbagai alternatif strategi di bawah ini?

STRATEGI	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Stabilitas				
b. Ekspansi				
c. Penciutan				
d. Kombinasi				
e. Keunggulan biaya				
f. Diferensiasi				
g. Fokus				
h. Harga murah bebas repot				
i. Kepemimpinan produk				
j. Kedekatan pelanggan				
h. Strategi lainnya.....				
Total				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak tahu dan tidak memahami
 - 2 = tahu tapi kurang memahami
 - 3 = tahu, memahami, tapi tidak memiliki fleksibilitas untuk memilih
 - 4 = tahu, memahami, dan memiliki fleksibilitas untuk memilih
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

3.2 Pilihan Strategi

Apakah dalam memilih strategi untuk koperasi secara keseluruhan dan unit-unit usaha koperasi, melibatkan semua atau sebagian besar pengurus, pengawas, dan pengelola?

UNIT USAHA KOPERASI	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Koperasi keseluruhan				
b. Konsumsi/Pertokoan				
c. Kantin/Restaurant				
d. Service/Jasa				
e. Simpan Pinjam				
f.				
g.				
h.				
Total				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak melibatkan
 - 2 = melibatkan sebagian kecil
 - 3 = melibatkan sebagian besar
 - 4 = melibatkan semuanya
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

4. Implementasi

4.1 Implementasi pada bidang kepemimpinan.

Apakah di koperasi anda kegiatan berikut ini dilaksanakan dengan baik?

FAKTOR	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Penyusunan program kerja				
b. Penyusunan anggaran				
c. Pembagian tugas dan pendelegasian wewenang				
d. Penilaian prestasi kerja				
e. Pemberian penghargaan/hukuman				
f. Evaluasi laporan bulanan/triwulanan				
g. Lainnya:				
Total				
Prosentase				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak melaksanakan.
 - 2 = melaksanakan tapi tidak tertulis.
 - 3 = melaksanakan dan tertulis.
 - 4 = seperti no.3, dan dikomunikasikan dengan pihak-pihak yang terkait
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

4.2 Implementasi pada bidang fungsional & divisional.

Apakah koperasi mempunyai rencana kerja yang pasti dan dikomunikasikan dengan pihak-pihak terkait pada fungsi-fungsi dan divisi perusahaan berikut ini?

Fungsi-fungsi perusahaan	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Pemasaran				
b. Produksi/Operasi				
c. Keuangan				
d. Sumber Daya Manusia				
e. Administrasi/Akuntansi				
f. Simpan Pinjam				
g. Konsumsi/Pertokoan				
h. Kantin/Restaurant				
i. Service/Jasa				
j.				
k.				
Total				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak punya.
 - 2 = punya tapi tidak tertulis.
 - 3 = punya dan tertulis.
 - 4 = seperti no. 3, dan dikomunikasikan dengan pihak-pihak terkait.
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

4.3 Implementasi pada bidang organisasi.

Apakah struktur organisasi koperasi anda yang ada sekarang ini sesuai dan mendukung pencapaian tujuan?

Beri tanda) pada nomor pilihan anda!

- 1 = tidak sesuai dan tidak mendukung.
- 2 = kurang sesuai dan kurang mendukung.
- 3 = sesuai dan mendukung.
- 4 = sangat sesuai dan sangat mendukung

5. Evaluasi strategi

5.1 Apakah di koperasi anda ditetapkan standar prestasi pada koperasi secara keseluruhan, pada fungsi-fungsi perusahaan, dan unit-unit (divisi) usaha koperasi?

STANDAR PRESTASI	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Koperasi keseluruhan				
b. Fungsi Pemasaran				
c. Fungsi Produksi				
d. Fungsi Keuangan				
e. F. Sumber Daya Manusia				
f. Fungsi Adm./Akuntansi				
g. Unit Simpan Pinjam				
h. Unit Konsumsi/Pertokoan				
i. Unit Kantin/Restaurant				
j. Unit Service/Jasa				
k. Unit				
l.				
m.				
Total				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak menetapkan.
 - 2 = menetapkan, tapi tidak tertulis.
 - 3 = menetapkan, dan tertulis.
 - 4 = 3, dan dikomunikasikan dengan pihak-pihak yang terkait.
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

5.2 Apakah di koperasi anda dilakukan pengukuran prestasi dan dibandingkan dengan standar prestasi yang telah ditetapkan?

Pengukuran prestasi pada:	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Koperasi keseluruhan				
b. Fungsi Pemasaran				
c. Fungsi Produksi				
d. Fungsi Keuangan				
e. F. Sumber Daya Manusia				
f. Fungsi Adm./Akuntansi				
g. Unit Simpan Pinjam				
h. Unit Konsumsi/Pertokoan				
i. Unit Kantin/Restaurant				
j. Unit Service/Jasa				
k. Unit				
l.				
m.				
Total				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak melakukan.
 - 2 = melakukan, tapi tidak tertulis.
 - 3 = melakukan, dan tertulis.
 - 4 = 3, dan dikomunikasikan dengan pihak-pihak terkait.
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya.

5.3 Apakah di koperasi anda dilakukan analisis terhadap penyimpangan prestasi yang terjadi?

Pengukuran prestasi pada:	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Koperasi keseluruhan				
b. Fungsi Pemasaran				
c. Fungsi Produksi				
d. Fungsi Keuangan				
e. F. Sumber Daya Manusia				
f. Fungsi Adm./Akuntansi				
g. Unit Simpan Pinjam				
h. Unit Konsumsi/Pertokoan				
i. Unit Kantin/Restaurant				
j. Unit Service/Jasa				
k. Unit				
l.				
m.				
Total				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak melakukan.
 - 2 = melakukan, tapi tidak tertulis.
 - 3 = melakukan, dan tertulis.
 - 4 = 3, dan dikomunikasikan dengan pihak-pihak yang terkait.
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya.

5.4 Apakah di koperasi anda dilakukan tindakan koreksi dan revisi terhadap penyimpangan yang terjadi?

Tindakan koreksi/modifikasi/ revisi pada:	TINGKAT			
	1	2	3	4
a. Koperasi keseluruhan				
b. Fungsi Pemasaran				
c. Fungsi Produksi				
d. Fungsi Keuangan				
e. F. Sumber Daya Manusia				
f. Fungsi Adm./Akuntansi				
g. Unit Simpan Pinjam				
h. Unit Konsumsi/Pertokoan				
i. Unit Kantin/Restaurant				
j. Unit Service/Jasa				
k. Unit				
l.				
m.				
Total				

- Penjelasan Tingkat :
 - 1 = tidak melakukan.
 - 2 = melakukan, tapi tidak tertulis.
 - 3 = melakukan, dan tertulis.
 - 4 = 3, dan dikomunikasikan dengan pihak-pihak yang terkait.
- Isi tanda (*) pada nomor pilihan Anda di masing-masing kolom a, b dan seterusnya

PENGUMPULAN DATA UNTUK KOPERASI SAMPEL

A. Informasi Umum Tentang Koperasi

1. Nama Koperasi :
2. Tahun Didirikan :
3. Nomor Badan Hukum :
4. Tempat Kedudukan/ :
- Alamat :
5. Jumlah Anggota :
6. Jumlah Pengurus :
7. Jumlah Pengawas :
8. Jumlah Pengelola/Karyawan :
9. Rapat Anggota Tahunan :
- 1996 tanggal :
- 1995 tanggal :
- 1994 tanggal :
- 1993 tanggal :
10. Jenis Usaha :
-
-
-

B. Kinerja Keuangan Koperasi Tahun Terakhir

<u>(semua dalam dua tahun terakhir)</u>	<u>Tahun 1997</u>	<u>Tahun 1996</u>
1. Kas dan Setara Kas	Rp	Rp
2. Piutang	Rp	Rp
3. Persediaan	Rp	Rp
4. Aktiva Tetap	Rp	Rp
5. Hutang Lancar	Rp	Rp
6. Hutang Jk. Panjang	Rp	Rp
7. Modal Sendiri	Rp	Rp
8. Modal dari Anggota:	Rp	Rp
-Simpanan Pokok	Rp	Rp
-Simpanan Wajib	Rp	Rp
-Simpanan Sukarela:		
* Tabungan	Rp	Rp
* Deposito	Rp	Rp
-Lainnya	Rp	Rp

9. Modal Non Anggota:

- Kredit dari Bank	Rp	Rp
- Modal Ventura	Rp	Rp
- Lainnya	Rp	Rp
10. Penjualan	Rp	Rp
11. Biaya-Biaya	Rp	Rp
12. Sisa Hasil Usaha	Rp	Rp

13. Likwiditas:

$$* \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

$$* \text{ Working Capital Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Hutang Lancar}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

$$* \text{ Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

14. Solvabilitas:

15. Aktivitas:

$$* \text{ Sales Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

$$* \text{ Inventory Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan Rata - Rata}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

$$* \text{ Receivable Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang Rata - Rata}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

Catatan :

$$* \text{ Rata - Rata} = \frac{\text{Awal} + \text{Akhir}}{2}$$

16. Profitabilitas:

$$* \text{ Return On Investment} = \frac{\text{Keuntungan (SHU) bersih}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

$$* \text{ Return On Equity} = \frac{\text{Keuntungan (SHU) bersih}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

17. Pertumbuhan:

$$* \text{ Sales Growth} = \frac{\text{Penjualan Tahun Terakhir}}{\text{Penjualan Tahun Sebelumnya}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

$$* \text{ Net Profit Growth} = \frac{\text{Keuntungan bersih tahun Terakhir}}{\text{Keuntungan Bersih Tahun Sebelumnya}} \times 100\% = \dots\dots\dots$$

Lampiran 2

Skor Elemen-Elemen Manajemen Koperasi Sampel

No KOP	Responden	Nilai	X11	X12	X13	X21	X22	X31	X32	X41	X42	X43	X51	X52	X53	X54	
1	Ulun Tanjung	Ketua Pengurus	Tinggi	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	1	1	3
2	Ulun Tanjung	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	1	1	3
3	Ulun Tanjung	Manajer Pengelola	Tinggi	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	1	1	3	
4	Podungan	Ketua Pengurus	Tinggi	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	1	1	1	2
5	Pedungan	Ketua Pengawas	Tinggi	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	1	1	1	2
6	Pedungan	Manajer Pengelola	Tinggi	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	1	1	1	2
7	Penebel	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
8	Penebel	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	Penebel	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	Sukawati	Ketua Pengurus	Tinggi	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
11	Sukawati	Ketua Pengawas	Tinggi	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3
12	Sukawati	Manajer Pengelola	Tinggi	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3
13	Sedanarata	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	Sedanarata	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	Sedanarata	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	Sulahan	Ketua Pengurus	Tinggi	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
17	Sulahan	Ketua Pengawas	Tinggi	3	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	2	3
18	Sulahan	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
19	BanyuAmertha	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
20	BanyuAmertha	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
21	BanyuAmertha	Manajer Pengelola	Tinggi	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
22	SaptaWardi	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
23	SaptaWardi	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
24	SaptaWardi	Manajer Pengelola	Tinggi	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
25	Behandem	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
26	Behandem	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
27	Behandem	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
28	KutaMimba	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
29	KutaMimba	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
30	KutaMimba	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
31	Kamadhuk	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
32	Kamadhuk	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
33	Kamadhuk	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	Utama	Ketua Pengurus	Tinggi	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4
35	Utama	Ketua Pengawas	Tinggi	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
36	Utama	Manajer Pengelola	Tinggi	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3
37	DirgaBuana	Ketua Pengurus	Tinggi	4	2	2	4	4	2	4	3	2	4	3	1	3	2
38	DirgaBuana	Ketua Pengawas	Tinggi	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	1	3	3
39	DirgaBuana	Manajer Pengelola	Tinggi	3	2	2	4	4	2	4	3	2	4	3	1	3	2
40	Srinadi	Ketua Pengurus	Tinggi	3	2	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
41	Srinadi	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
42	Srinadi	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
43	RSJPusat	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
44	RSJPusat	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
45	RSJPusat	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
46	TabNasional	Ketua Pengurus	Tinggi	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
47	TabNasional	Ketua Pengawas	Tinggi	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
48	TabNasional	Manajer Pengelola	Tinggi	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
49	Ekaenta	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
50	Ekaenta	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
51	Ekaenta	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	Sukamaju	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	Sukamaju	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	Sukamaju	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	SariBudiMulya	Ketua Pengurus	Rendah	3	1	2	3	4	3	4	3	3	3	3	1	4	4
56	SariBudiMulya	Manajer Pengelola	Rendah	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3
57	Penatih	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
58	Penatih	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
59	Penatih	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
60	Baturiti	Ketua Pengurus	Rendah	3	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3
61	Baturiti	Ketua Pengawas	Rendah	3	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4	2	4	3

6 Baturiti	Manajer Pengelola	Rendah	3	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3
63 CBM	Ketua Pengurus	Rendah	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
64 CBM	Ketua Pengawas	Rendah	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
65 CBM	Manajer Pengelola	Rendah	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
66 SaptaSedana	Ketua Pengurus	Rendah	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2
67 SaptaSedana	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4
68 SaptaSedana	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4
69 WangunUrip	Ketua Pengurus	Rendah	3	4	2	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4
70 WangunUrip	Ketua Pengawas	Rendah	3	4	2	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4
71 WangunUrip	Manajer Pengelola	Rendah	3	4	2	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4
7 SariPertivi	Ketua Pengurus	Rendah	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
73 SariPertivi	Ketua Pengawas	Rendah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
74 SariPertivi	Manajer Pengelola	Rendah	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
75 AmerthaBuana	Ketua Pengurus	Rendah	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
76 AmerthaBuana	Manajer Pengelola	Rendah	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
77 PeraptaSari	Ketua Pengurus	Rendah	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
78 PeraptaSari	Ketua Pengawas	Rendah	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
79 PeraptaSari	Manajer Pengelola	Rendah	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
80 Mambal	Ketua Pengurus	Rendah	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
81 Mambal	Ketua Pengawas	Rendah	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
8 Mambal	Manajer Pengelola	Rendah	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
83 SidiSanur	Ketua Pengurus	Rendah	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3
84 SidiSanur	Ketua Pengawas	Rendah	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3
85 SidiSanur	Manajer Pengelola	Rendah	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3
86 KerthaDharma	Ketua Pengurus	Rendah	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87 KerthaDharma	Manajer Pengelola	Rendah	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88 KantorDaTkII	Ketua Pengurus	Rendah	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	1	1	1
89 KantorDaTkII	Ketua Pengawas	Rendah	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	1	1	1
90 KantorDaTkII	Manajer Pengelola	Rendah	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	1	1	1
91 Remaja	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9 Remaja	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93 Remaja	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94 KertiSedana	Ketua Pengurus	Rendah	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3
95 KertiSedana	Ketua Pengawas	Rendah	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
96 KertiSedana	Manajer Pengelola	Rendah	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
97 SutaKerti	Ketua Pengurus	Rendah	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
98 SutaKerti	Ketua Pengawas	Rendah	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
99 SutaKerti	Manajer Pengelola	Rendah	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
100 SerbaGuna	Ketua Pengurus	Rendah	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
101 SerbaGuna	Ketua Pengawas	Rendah	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
0 SerbaGuna	Manajer Pengelola	Rendah	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103 WerdiGuna	Ketua Pengurus	Rendah	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
104 WerdiGuna	Ketua Pengawas	Rendah	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
105 WerdiGuna	Manajer Pengelola	Rendah	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
106 Karangasem	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
107 Karangasem	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
108 Karangasem	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
109 TirtaMertha	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
110 TirtaMertha	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
111 TirtaMertha	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
112 Selat	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113 Selat	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
114 Selat	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115 Kerambitan	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
116 Kerambitan	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
117 Kerambitan	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118 Kopegtel	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
119 Kopegtel	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
120 Kopegtel	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
121 DharmaWarga	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
122 DharmaWarga	Ketua Pengawas	Tinggi	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
123 DharmaWarga	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
124 PartaJudhana	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
125 PartaJudhana	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
126 PartaJudhana	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
127 Mudausaha	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128 Mudausaha	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4

129	Mudausaha	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
130	WerdiGuna	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
131	WerdiGuna	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
132	WerdiGuna	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
133	TirtaAsih	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	3	4	4	4	###	4	4	3	4
134	TirtaAsih	Ketua Pengawas	Tinggi	4	4	4	4	4	3	3	4	3	###	4	4	3	3
135	TirtaAsih	Manajer Pengelola	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	###	4	4	3	4
136	TirtaAmertha	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	TirtaAmertha	Ketua Pengawas	Tinggi	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
138	TirtaAmertha	Manajer Pengelola	Tinggi	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
139	Sehat	Ketua Pengurus	Tinggi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
140	Sehat	Ketua Pengawas	Tinggi	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
141	Sehat	Manajer Pengelola	Tinggi	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	Setiakawan	Ketua Pengurus	Rendah	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	1	1
143	Setiakawan	Ketua Pengawas	Rendah	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1
144	Setiakawan	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1	1
145	NgestiRahayu	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	1	1
146	NgestiRahayu	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
147	NgestiRahayu	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
148	TirtaBuana	Ketua Pengurus	Rendah	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1
149	TirtaBuana	Ketua Pengawas	Rendah	3	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	1	1
150	TirtaBuana	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1
151	WidyaKarma	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	1	1
152	WidyaKarma	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2
153	WidyaKarma	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1
154	RatuBumiPerk	Ketua Pengurus	Rendah	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1
155	RatuBumiPerk	Ketua Pengawas	Rendah	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	1	1
156	RatuBumiPerk	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	1
157	Sedia	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	1	1
158	Sedia	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1
159	Sedia	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	1
160	MitraPerniagaan	Ketua Pengurus	Rendah	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	1	2
161	MitraPerniagaan	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
162	MitraPerniagaan	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2
163	SedanaRata	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1	2
164	SedanaRata	Ketua Pengawas	Rendah	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	1
165	SedanaRata	Manajer Pengelola	Rendah	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1
166	Jegu	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3
167	Jegu	Ketua Pengawas	Rendah	3	2	2	3	3	2	2	3	2	4	3	2	2	3
168	Jegu	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
169	CaturEkaGuna	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
170	CaturEkaGuna	Ketua Pengawas	Rendah	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
171	CaturEkaGuna	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
172	SariBumi	Ketua Pengurus	Rendah	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2
173	SariBumi	Ketua Pengawas	Rendah	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2
174	SariBumi	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	1
175	BinaSatwa	Ketua Pengurus	Rendah	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
176	BinaSatwa	Ketua Pengawas	Rendah	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2
177	BinaSatwa	Manajer Pengelola	Rendah	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2

Lampiran 3

Rasio-Rasio Keuangan Koperasi Sampel

KOP	TAHUN	NILAI	CR	WC	DR	ST	IT	RT	ROI	ROE	SG	NPG
Ulun Tanjung	1997	Tinggi	122.980	14.790	68.910	288.620	757.670	588.400	2.680	8.610	84.570	83.560
Pedungan	1997	Tinggi	112.200	9.020	79.340	521.330	2300.000	111.900	4.210	21.110	189.440	111.450
Penebel	1997	Tinggi	182.470	17.440	55.780	78.740	2310.500	243.030	2.770	6.690	85.130	102.980
Sukawati	1997	Tinggi	111.809	5.550	58.966	71.734	2033.000	163.510	1.400	7.120	126.210	103.017
Sedanarata	1997	Tinggi	353.000	41.000	24.010	276.340	5118.840	821.169	2.000	3.350	78.560	107.080
Sulahan	1997	Tinggi	254.480	77.060	79.370	210.870	409.000	570.150	1.100	5.380	108.080	87.500
BanyuAmertha	1997	Tinggi	268.070	24.650	10.600	115.510	904.850	291.280	5.370	7.910	138.090	100.730
SaptaWerd	1997	Tinggi	306.780	101.590	52.460	368.337	2358.550	527.340	7.280	18.080	95.530	133.450
Bebandem	1997	Tinggi	161.000	21.000	57.000	343.000	1090.000	200.000	2.630	6.200	103.000	68.000
KutaMimba	1997	Tinggi	122.420	17.400	77.610	113.920	1160.150	129.800	2.120	9.480	108.330	97.180
Kamadruk	1997	Tinggi	260.000	56.320	35.000	311.000	755.000	272.500	2.330	5.050	160.370	147.800
Utama	1997	Tinggi	105.590	4.420	80.020	33.030	4772.430	40.700	2.770	16.110	120.160	143.160
DirgaBuana	1997	Tinggi	104.110	36.910	93.510	9.640	718.200	13.570	.070	1.150	85.000	83.200
Srinadi	1997	Tinggi	146.090	29.820	70.980	32.700	2680.000	21.090	6.970	24.030	106.750	123.350
Ruket	1997	Tinggi	270.710	60.010	35.140	176.300	12.170	208.770	8.960	13.820	178.050	97.490
TabNasional	1997	Tinggi	206.650	42.460	40.800	20.300	504.318	26.600	3.880	7.010	118.358	101.260
Ekacita	1997	Tinggi	173.000	117.040	31.890	207.180	1176.740	433.380	2.540	3.730	108.320	20.960
Sukamaju	1997	Tinggi	185.670	42.110	51.680	107.570	3040.780	123.610	3.280	5.770	119.770	96.740
Karangasem	1997	Tinggi	187.200	28.000	51.040	304.740	1786.200	248.000	4.600	9.500	126.900	98.600
TirtaMertha	1997	Tinggi	197.000	36.700	48.000	226.000	1286.000	387.000	2.870	4.600	118.600	92.000
Selat	1997	Tinggi	176.000	23.000	68.630	83.600	2870.620	236.780	3.110	9.920	160.080	103.260
Kerambitan	1997	Tinggi	172.800	16.800	46.860	101.120	1680.200	227.000	.850	1.640	96.200	89.760
Kopegel	1997	Tinggi	221.000	52.000	38.000	283.000	876.200	276.800	3.200	5.600	156.280	128.630
DharmaWarga	1997	Tinggi	115.800	8.600	78.260	38.720	4526.700	86.700	3.180	9.620	128.600	136.870
Nama?	1997	Tinggi	169.000	158.200	38.000	268.700	1028.600	562.700	2.820	4.200	115.600	78.200
MudaUsaha	1997	Tinggi	178.200	46.220	38.060	129.160	2018.600	132.700	3.110	5.960	121.260	94.470
WerdGiuna	1997	Tinggi	225.600	108.200	22.600	187.200	1286.700	266.860	7.200	12.800	167.600	92.700
TirtaAsih	1997	Tinggi	198.000	46.700	56.200	127.600	660.200	67.800	6.200	11.600	158.700	98.600
TirtaAmertha	1997	Tinggi	201.800	37.200	52.000	282.000	1118.670	296.700	2.920	5.960	122.600	107.600
Sukamaju	1997	Tinggi	185.670	42.110	51.680	107.570	3040.780	123.610	3.280	5.770	119.770	96.740
SariBudiMulya	1997	Rendah	191.980	23.960	58.700	226.820	2276.950	404.390	.060	.160	71.730	79.000
Penatih	1997	Rendah	95.700	18.700	26.800	83.250	110.050	658.730	.820	1.950	63.500	92.250
Batuniti	1997	Rendah	152.310	19.930	58.530	140.000	447.300	266.970	.240	.600	111.850	60.030
CBM	1997	Rendah	138.710	23.050	64.900	366.180	117.020	594.640	3.160	10.190	77.870	103.940
SaptaSedana	1997	Rendah	127.780	10.680	43.780	591.680	709.480	961.160	2.390	3.740	184.790	112.620
WangunUrip	1997	Rendah	91.000	1.470	24.720	265.330	102.570	585.290	.730	1.830	50.890	85.920
SariPertwi	1997	Rendah	259.980	32.120	19.980	42.710	17.410	95.980	.310	.390	30.000	42.980
AmerthaBuana	1997	Rendah	120.000	20.000	51.780	312.050	499.280	582.500	2.600	6.090	109.000	117.000
PeraptaSari	1997	Rendah	189.000	23.000	37.000	229.000	490.000	200.000	.500	.850	65.000	22.000
Mambal	1997	Rendah	206.250	51.520	48.480	136.160	111.020	26.890	2.280	7.640	47.720	12.920
SidiSanur	1997	Rendah	274.210	35.810	32.810	179.250	1319.610	593.110	5.680	9.230	114.350	59.190
KerthaDharma	1997	Rendah	165.790	38.570	58.620	88.950	100.000	97.910	1.220	2.940	107.040	104.580
KantorDaTklh	1997	Rendah	210.810	88.110	87.720	52.840	915.450	72.350	5.220	18.740	102.780	115.780
Remaja	1997	Rendah	102.620	20.940	77.650	143.250	168.150	169.240	5.130	5.410	107.160	123.300
KertiSedana	1997	Rendah	269.070	51.380	52.870	16.920	928.400	21.900	2.280	8.150	69.000	123.800
SutaKerti	1997	Rendah	343.500	83.000	59.000	18.000	183.000	128.000	7.000	16.000	119.000	126.000
SerbaGiuna	1997	Rendah	139.000	23.860	62.530	204.420	102.840	263.280	1.300	3.750	103.660	103.640
WerdGiuna	1997	Rendah	252.580	60.050	39.360	117.420	1498.790	139.010	6.810	11.220	137.700	135.200
Ulun Tanjung	1996	Tinggi	136.120	23.730	69.460	389.000	881.310	683.100	3.620	11.850	106.880	96.720
Pedungan	1996	Tinggi	116.330	14.860	76.640	511.930	2536.360	52.840	6.750	23.000	178.260	126.870
Penebel	1996	Tinggi	155.950	18.900	52.510	139.860	2490.240	300.290	4.060	8.560	102.780	116.270
Sukawati	1996	Tinggi	144.510	26.950	77.460	103.100	1309.170	129.960	1.660	7.370	147.820	136.780
Sedanarata	1996	Tinggi	265.620	21.160	16.330	391.230	6546.660	1444.120	2.390	3.140	102.680	108.720
Sulahan	1996	Tinggi	241.690	49.370	67.570	552.630	636.360	777.780	2.110	6.300	127.680	98.760
BanyuAmertha	1996	Tinggi	506.060	56.780	17.690	117.160	1515.070	188.740	7.410	9.010	146.780	128.270
SaptaWerd	1996	Tinggi	417.740	130.890	44.520	557.140	2661.900	1552.780	7.970	14.460	128.670	156.780
Bebandem	1996	Tinggi	189.050	32.810	49.250	422.090	1113.390	242.750	4.780	9.410	126.870	87.260
KutaMimba	1996	Tinggi	123.480	18.260	77.750	97.750	1521.730	143.100	2.450	10.980	162.680	87.260
Kamadruk	1996	Tinggi	228.670	67.820	48.760	326.870	867.200	268.770	2.870	7.860	178.260	167.820
Utama	1996	Tinggi	115.370	12.590	81.890	33.790	4678.570	37.150	2.370	13.110	148.760	167.280
DirgaBuana	1996	Tinggi	70.310	27.570	105.050	12.680	687.280	12.680	.080	1.260	96.280	87.620
Srinadi	1996	Tinggi	148.770	27.420	60.160	39.640	2871.430	49.260	7.290	18.320	128.720	147.860

Ruket	1996	Tinggi	233.570	119.310	9.660	187.620	1268.780	226.820	14.480	16.030	186.720	126.870
TabNasional	1996	Tinggi	187.170	40.000	47.310	18.980	479.490	23.850	4.670	8.860	102.780	108.670
Ekacita	1996	Tinggi	177.650	86.420	19.740	208.760	1119.050	409.179	14.100	17.570	117.860	87.260
Sukamaju	1996	Tinggi	219.860	46.980	55.400	78.930	2747.620	98.800	2.980	6.730	106.870	98.260
SariBudiMulya	1996	Rendah	208.690	35.090	70.530	259.300	27.040	483.010	.080	.190	82.610	84.050
Penatih	1996	Rendah	102.760	20.780	28.670	87.620	126.780	627.800	.870	1.980	68.720	98.260
Batuniti	1996	Rendah	117.880	10.470	70.740	135.850	209.060	232.890	.440	1.520	122.780	78.260
CBM	1996	Rendah	96.190	25.930	72.960	474.070	140.410	805.030	2.810	10.550	86.720	127.860
SaptaSedana	1996	Rendah	214.000	47.500	45.000	329.170	365.740	533.780	2.160	3.940	179.210	110.760
Wangunlirip	1996	Rendah	98.920	1.780	85.710	698.210	78.200	1028.950	.880	2.790	68.700	87.200
SariPeriwu	1996	Rendah	342.390	27.330	15.190	46.270	20.680	87.620	.360	.480	42.000	47.260
AmerthaBuana	1996	Rendah	76.030	10.140	56.760	216.890	642.000	746.510	1.890	5.180	122.670	138.720
PeraptaSari	1996	Rendah	116.270	11.440	76.270	151.270	510.000	208.770	.800	3.570	78.260	28.670
Mambal	1996	Rendah	159.200	13.640	9.090	90.900	108.760	91.630	4.170	10.450	68.270	86.670
SidiSanur	1996	Rendah	239.470	26.110	31.530	161.080	1277.340	583.930	9.850	14.280	126.780	76.820
KerthaDharma	1996	Rendah	173.190	42.020	57.410	98.090	126.870	100.000	1.440	3.380	108.270	106.860
KantorDaTklI	1996	Rendah	645.450	40.000	95.600	82.000	1025.000	208.470	8.600	22.300	120.340	128.160
Remaja	1996	Rendah	110.970	8.240	80.000	147.060	162.510	170.060	7.050	35.290	126.870	138.760
KertiSedana	1996	Rendah	175.000	116.810	60.470	37.170	1518.070	30.580	2.860	7.240	78.620	126.870
SutaKerti	1996	Rendah	198.860	92.850	50.280	20.390	160.420	121.860	7.150	14.380	123.120	130.240
SerbaGuna	1996	Rendah	152.380	28.180	70.970	243.540	128.760	284.900	1.550	5.110	108.720	106.870
WerdiGuna	1996	Rendah	204.170	50.000	74.240	94.490	1411.760	106.670	5.510	10.450	148.760	152.870
WerdiGuna	1997	Rendah	252.580	60.050	39.360	117.420	1498.790	139.010	6.810	11.220	137.700	135.200
SetiaKawan	1997	Rendah	126.180	25.060	68.000	284.090	201.020	484.460	2.060	4.370	123.160	98.360
NgestiRahayu	1997	Rendah	178.120	32.860	51.670	106.700	196.020	92.980	1.510	2.870	102.680	109.680
TirtaBuana	1997	Rendah	192.060	32.120	61.070	96.080	129.970	98.160	1.090	2.870	136.080	107.820
WidyaKarma	1997	Rendah	152.110	29.220	47.260	90.020	122.210	98.000	.980	1.760	106.690	102.260
RatuBumiPerk	1997	Rendah	108.600	27.090	49.040	212.880	122.160	243.570	1.690	2.380	112.360	93.000
Sedia	1997	Rendah	118.000	31.120	56.140	211.330	126.660	241.090	1.060	2.320	109.190	88.070
MitraPerniagaan	1997	Rendah	162.870	22.680	58.120	220.600	108.260	256.780	1.080	2.760	106.880	92.770
SedanaPutra	1997	Rendah	146.700	22.300	58.720	190.860	114.560	199.260	.980	1.760	106.720	89.670
NamaKop?	1997	Rendah	138.860	18.700	50.770	97.030	568.230	238.700	1.360	2.760	120.860	76.280
CaturEka	1997	Rendah	141.260	26.220	34.680	173.070	480.780	238.670	4.980	7.860	105.680	83.070
SariBumi	1997	Rendah	110.870	16.280	47.780	189.780	420.160	232.220	1.320	8.740	125.160	86.720
BinaSatwa	1997	Rendah	135.600	36.780	56.270	86.700	165.680	98.260	.780	2.020	109.870	48.260

Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas
Nonparametric Correlations

Correlations

		Misi dan Tujuan	Penetapan Misi	Penjabaran Misi	XT1	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Misi dan Tujuan	1.000	.534**	.582**	.818**
		Penetapan Misi	.534**	1.000	.652**	.842**
		Penjabaran Misi	.582**	.652**	1.000	.865**
		XT1	.818**	.842**	.865**	1.000
Sig. (2-tailed)		Misi dan Tujuan	.000	.000	.000	.000
		Penetapan Misi	.000	.000	.000	.000
		Penjabaran Misi	.000	.000	.000	.000
		XT1	.000	.000	.000	.000
N		Misi dan Tujuan	177	177	177	177
		Penetapan Misi	177	177	177	177
		Penjabaran Misi	177	177	177	177
		XT1	177	177	177	177

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

		Analisis Lingkungan Internal	Analisis Lingkungan Eksternal	XT2	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Analisis Lingkungan Internal	1.000	.575**	.845**
		Analisis Lingkungan Eksternal	.575**	1.000	.901**
		XT2	.845**	.901**	1.000
		Sig. (2-tailed)		Analisis Lingkungan Internal	.000
Analisis Lingkungan Eksternal	.000			.000	.000
XT2	.000			.000	.000
N				Analisis Lingkungan Internal	177
		Analisis Lingkungan Eksternal	177	177	177
		XT2	177	177	177

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			Alternatif Strategi	Pilihan Strategi	XT3
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Alternatif Strategi	1.000	.600**	.899**
		Pilihan Strategi	.600**	1.000	.883**
		XT3	.899**	.883**	1.000
Sig. (2-tailed)		Alternatif Strategi		.000	.000
		Pilihan Strategi	.000		.000
		XT3	.000	.000	
N		Alternatif Strategi	177	177	177
		Pilihan Strategi	177	177	177
		XT3	177	177	177

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			Implementasi kepemimpinan	Implementasi fungsional	Implementasi Organisasi	XT4
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Implementasi kepemimpinan	1.000	.622**	.503**	.882**
		Implementasi fungsional	.622**	1.000	.485**	.870**
		Implementasi Organisasi	.503**	.485**	1.000	.702**
		XT4	.882**	.870**	.702**	1.000
Sig. (2-tailed)		Implementasi kepemimpinan		.000	.000	.000
		Implementasi fungsional	.000		.000	.000
		Implementasi Organisasi	.000	.000		.000
		XT4	.000	.000	.000	
N		Implementasi kepemimpinan	177	177	174	174
		Implementasi fungsional	177	177	174	174
		Implementasi Organisasi	174	174	174	174
		XT4	174	174	174	174

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			Evaluasi Strategi 1	Evaluasi Strategi2	Evaluasi strategi3	Evaluasi Strategi4	XT5
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Evaluasi Strategi 1	1.000	.765**	.521**	.592**	.829**
		Evaluasi Strategi2	.765**	1.000	.562**	.646**	.870**
		Evaluasi strategi3	.521**	.562**	1.000	.810**	.833**
		Evaluasi Strategi4	.592**	.646**	.810**	1.000	.873**
		XT5	.829**	.870**	.833**	.873**	1.000
		Sig. (2-tailed)	Evaluasi Strategi 1	.000	.000	.000	.000
	Evaluasi Strategi2	.000	.000	.000	.000	.000	
	Evaluasi strategi3	.000	.000	.000	.000	.000	
	Evaluasi Strategi4	.000	.000	.000	.000	.000	
	XT5	.000	.000	.000	.000	.000	
N		Evaluasi Strategi 1	177	177	177	177	177
		Evaluasi Strategi2	177	177	177	177	177
		Evaluasi strategi3	177	177	177	177	177
		Evaluasi Strategi4	177	177	177	177	177
		XT5	177	177	177	177	177

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Reliability

** Method 1 (space saver) will be used for this analysis **

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|-----------------|
| 1. | X11 | Misi dan Tujuan |
| 2. | X12 | Penetapan Misi |
| 3. | X13 | Penjabaran Misi |

Reliability Coefficients

N of Cases = 177.0

N of Items = 3

Alpha = .7857

Reliability

** Method 1 (space saver) will be used for this analysis **

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|-------------------------------|
| 1. | X21 | Analisis Lingkungan Internal |
| 2. | X22 | Analisis Lingkungan Eksternal |

Reliability Coefficients

N of Cases = 177.0

N of Items = 2

Alpha = .7664

Reliability

** Method 1 (space saver) will be used for this analysis **

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|---------------------|
| 1. | X31 | Alternatif Strategi |
| 2. | X32 | Pilihan Strategi |

Reliability Coefficients

N of Cases = 177.0

N of Items = 2

Alpha = .7353

Reliability

** Method 1 (space saver) will be used for this analysis **

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|---------------------------|
| 1. | X41 | Implementasi kepemimpinan |
| 2. | X42 | Implementasi fungsional |
| 3. | X43 | Implementasi Organisasi |

Reliability Coefficients

N of Cases = 174.0 N of Items = 3

Alpha = .7686

Reliability

** Method 1 (space saver) will be used for this analysis **

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|---------------------|
| 1. | X51 | Evaluasi Strategi 1 |
| 2. | X52 | Evaluasi Strategi2 |
| 3. | X53 | Evaluasi strategi3 |
| 4. | X54 | Evaluasi Strategi4 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 177.0 N of Items = 4

Alpha = .8837

Lampiran 5
Hasil analisis diskriminan 14 variabel elemen manajemen strategi
sekaligus

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		174	98.3
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	.0
	At least one missing discriminating variable	3	1.7
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	.0
	Total	3	1.7
Total		177	100.0

Group Statistics

Nilai Koperasi		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Rendah	Visi	87	87.000
	Penetapan Misi	87	87.000
	Penetapan Tujuan	87	87.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	87	87.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	87	87.000
	Alternatif Strategi	87	87.000
	Pilihan Strategi	87	87.000
	Implementasi kepemimpinan	87	87.000
	Implementasi fungsional	87	87.000
	Implementasi Organisasi	87	87.000
	Standar Prestasi	87	87.000
	Pengukuran Prestasi	87	87.000
	Analisis Penyimpangan	87	87.000
	Koreksi dan Revisi	87	87.000
Tinggi	Visi	87	87.000
	Penetapan Misi	87	87.000
	Penetapan Tujuan	87	87.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	87	87.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	87	87.000
	Alternatif Strategi	87	87.000
	Pilihan Strategi	87	87.000
	Implementasi kepemimpinan	87	87.000
	Implementasi fungsional	87	87.000
	Implementasi Organisasi	87	87.000
	Standar Prestasi	87	87.000
	Pengukuran Prestasi	87	87.000
	Analisis Penyimpangan	87	87.000
	Koreksi dan Revisi	87	87.000
Total	Visi	174	174.000
	Penetapan Misi	174	174.000
	Penetapan Tujuan	174	174.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	174	174.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	174	174.000
	Alternatif Strategi	174	174.000
	Pilihan Strategi	174	174.000
	Implementasi kepemimpinan	174	174.000
	Implementasi fungsional	174	174.000
	Implementasi Organisasi	174	174.000
	Standar Prestasi	174	174.000
	Pengukuran Prestasi	174	174.000
	Analisis Penyimpangan	174	174.000
	Koreksi dan Revisi	174	174.000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Visi	.684	79.460	1	172	.000
Penetapan Misi	.759	54.596	1	172	.000
Penetapan Tujuan	.710	70.127	1	172	.000
Kekuatan&Kelemahan Internal	.770	51.301	1	172	.000
Peluang&Ancaman Eksternal	.842	32.323	1	172	.000
Alternatif Strategi	.878	23.793	1	172	.000
Pilihan Strategi	.843	31.979	1	172	.000
Implementasi kepemimpinan	.747	58.130	1	172	.000
Implementasi fungsional	.749	57.672	1	172	.000
Implementasi Organisasi	.803	42.105	1	172	.000
Standar Prestasi	.842	32.201	1	172	.000
Pengukuran Prestasi	.803	42.305	1	172	.000
Analisis Penyimpangan	.862	27.423	1	172	.000
Koreksi dan Revisi	.760	54.210	1	172	.000

Pooled Within-Groups Matrices

	Correlator	Visi	Misi	Tujuan	Internal	Eksternal	Strategi	Pilihan	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Standar	Pengukuran	Analisis	Korek
	Visi	Misi	Tujuan	Internal	Eksternal	Strategi	Strategi	Strategi	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Prestasi	Prestasi	Penyimpangan	dan
	Visi	Misi	Tujuan	Internal	Eksternal	Strategi	Strategi	Strategi	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Prestasi	Prestasi	Penyimpangan	Revisi
Penetapan Misi	.000	.310	.357	.150	.372	.378	.225	.331	.345	.220	.184	.316	.305	.29	
Penetapan Tujuan	.310	1.000	.471	.148	.228	.186	.014	.325	.278	.042	.131	.312	.167	.25	
Kekuatan&Kelem Internal	.357	.471	1.000	.127	.243	.320	.257	.291	.289	.354	.138	.291	.189	.16	
Internal	.150	.148	.127	1.000	.536	.350	.238	.472	.421	.445	.381	.517	.517	.56	
Peluang&Ancama Eksternal	.372	.228	.243	.536	1.000	.349	.304	.417	.356	.334	.425	.326	.624	.60	
Alternatif Strategi	.378	.186	.320	.350	.349	1.000	.518	.303	.458	.307	.382	.415	.406	.38	
Pilihan Strategi	.225	.014	.257	.238	.304	.518	1.000	.297	.340	.379	.224	.271	.244	.25	
Implementasi kepemimpinan	.331	.325	.291	.472	.417	.303	.297	1.000	.493	.382	.240	.270	.270	.34	
Implementasi fungsional	.345	.278	.289	.421	.356	.458	.340	.493	1.000	.289	.461	.569	.569	.46	
Implementasi Organisasi	.220	.042	.354	.445	.334	.307	.379	.382	.289	1.000	.275	.270	.380	.31	
Standar Prestasi	.184	.131	.138	.381	.425	.382	.224	.240	.461	.275	1.000	.666	.524	.48	
Pengukuran Prestasi	.316	.312	.291	.272	.326	.415	.271	.270	.569	.270	.666	1.000	.544	.51	
Analisis Penyimpangan	.305	.167	.189	.517	.624	.406	.346	.298	.422	.380	.524	.544	1.000	.83	
Koreksi dan Revisi	.291	.254	.161	.567	.601	.384	.256	.342	.468	.311	.486	.514	.832	1.00	

Analysis 1 Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

Nilai Koperasi	Rank	Log Determinant
Rendah	14	-18.132
Tinggi	14	-27.221
Pooled within-groups	14	-19.610

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

Box's M		527.574
F	Approx.	4.597
	df1	105
	df2	92165.870
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	1.050 ^a	100.0	100.0	.716

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.488	118.418	14	.000

**Standardized Canonical Discriminant Function
Coefficients**

	Function
	1
Visi	.471
Penetapan Misi	.200
Penetapan Tujuan	.308
Kekuatan&Kelemahan Internal	.324
Peluang&Ancaman Eksternal	-.206
Alternatif Strategi	-.292
Pilihan Strategi	.289
Implementasi kepemimpinan	.050
Implementasi fungsional	.040
Implementasi Organisasi	.098
Standar Prestasi	.232
Pengukuran Prestasi	-.018
Analisis Penyimpangan	-.474
Koreksi dan Revisi	.514

Structure Matrix

	Function
	1
Visi	.663
Penetapan Tujuan	.623
Implementasi kepemimpinan	.567
Implementasi fungsional	.565
Penetapan Misi	.550
Koreksi dan Revisi	.548
Kekuatan&Kelemahan Internal	.533
Pengukuran Prestasi	.484
Implementasi Organisasi	.483
Peluang&Ancaman Eksternal	.423
Standar Prestasi	.422
Pilihan Strategi	.421
Analisis Penyimpangan	.390
Alternatif Strategi	.363

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Visi	1.026
Penetapan Misi	.309
Penetapan Tujuan	.479
Kekuatan&Kelemahan Internal	.746
Peluang&Ancaman Eksternal	-.407
Alternatif Strategi	-.447
Pilihan Strategi	.449
Implementasi kepemimpinan	.085
Implementasi fungsional	.080
Implementasi Organisasi	.209
Standar Prestasi	.328
Pengukuran Prestasi	-.021
Analisis Penyimpangan	-.449
Koreksi dan Revisi	.560
(Constant)	-10.286

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

	Function
Nilai Koperasi	1
Rendah	-1.019
Tinggi	1.019

Unstandardized canonical
discriminant functions
evaluated at group means

Classification Statistics**Classification Processing Summary**

Processed		177
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	3
Used in Output		174

Prior Probabilities for Groups

Nilai Koperasi	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Rendah	.500	87	87.000
Tinggi	.500	87	87.000
Total	1.000	174	174.000

Classification Results^{b,c}

	Nilai Koperasi	Predicted Group Membership		Total	
		Rendah	Tinggi		
Original	Count	Rendah	73	14	87
		Tinggi	8	79	87
	%	Rendah	83.9	16.1	100.0
		Tinggi	9.2	90.8	100.0
Cross-validated ^a	Count	Rendah	71	16	87
		Tinggi	9	78	87
	%	Rendah	81.6	18.4	100.0
		Tinggi	10.3	89.7	100.0

- a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.
- b. 87.4% of original grouped cases correctly classified.
- c. 85.6% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Lampiran 6

Hasil analisis diskriminan metode *stepwise* dengan F to enter 1.5 dan F to remove 1.0 untuk 14 variabel elemen manajemen strategi

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		174	98.3
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	.0
	At least one missing discriminating variable	3	1.7
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	.0
	Total	3	1.7
Total		177	100.0

Group Statistics

Nilai Koperasi		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Rendah	Visi	87	87.000
	Penetapan Misi	87	87.000
	Penetapan Tujuan	87	87.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	87	87.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	87	87.000
	Alternatif Strategi	87	87.000
	Pilihan Strategi	87	87.000
	Implementasi kepemimpinan	87	87.000
	Implementasi fungsional	87	87.000
	Implementasi Organisasi	87	87.000
	Standar Prestasi	87	87.000
	Pengukuran Prestasi	87	87.000
	Analisis Penyimpangan	87	87.000
	Koreksi dan Revisi	87	87.000
Tinggi	Visi	87	87.000
	Penetapan Misi	87	87.000
	Penetapan Tujuan	87	87.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	87	87.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	87	87.000
	Alternatif Strategi	87	87.000
	Pilihan Strategi	87	87.000
	Implementasi kepemimpinan	87	87.000
	Implementasi fungsional	87	87.000
	Implementasi Organisasi	87	87.000
	Standar Prestasi	87	87.000
	Pengukuran Prestasi	87	87.000
	Analisis Penyimpangan	87	87.000
	Koreksi dan Revisi	87	87.000
Total	Visi	174	174.000
	Penetapan Misi	174	174.000
	Penetapan Tujuan	174	174.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	174	174.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	174	174.000
	Alternatif Strategi	174	174.000
	Pilihan Strategi	174	174.000
	Implementasi kepemimpinan	174	174.000
	Implementasi fungsional	174	174.000
	Implementasi Organisasi	174	174.000
	Standar Prestasi	174	174.000
	Pengukuran Prestasi	174	174.000
	Analisis Penyimpangan	174	174.000
	Koreksi dan Revisi	174	174.000

Analysis 1 Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed^{b,c,d}

Step	Entered	Wilks' Lambda							
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	Visi	.684	1	1	172.000	79.460	1	172.000	.000
2	Kekuatan&Kelemahan Internal	.601	2	1	172.000	56.761	2	171.000	.000
3	Penetapan Tujuan	.551	3	1	172.000	46.207	3	170.000	.000
4	Penetapan Misi	.541	4	1	172.000	35.875	4	169.000	.000
5	Pilihan Strategi	.533	5	1	172.000	29.398	5	168.000	.000
6	Alternatif Strategi	.524	6	1	172.000	25.240	6	167.000	.000
7	Standar Prestasi	.517	7	1	172.000	22.120	7	166.000	.000
8	Peluang&Ancaman Eksternal	.510	8	1	172.000	19.790	8	165.000	.000
9	Koreksi dan Revisi	.505	9	1	172.000	17.838	9	164.000	.000
10	Analisis Penyimpangan	.490	10	1	172.000	16.940	10	163.000	.000

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

- a. Maximum number of steps is 28.
- b. Minimum partial F to enter is 1.5.
- c. Maximum partial F to remove is 1.0.
- d. F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Visi	1.000	79.460	
2	Visi	.978	48.157	.770
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.978	23.615	.684
3	Visi	.861	19.609	.614
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.971	18.014	.609
	Penetapan Tujuan	.867	15.483	.601
4	Visi	.839	15.811	.591
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.965	16.039	.592
	Penetapan Tujuan	.727	7.645	.565
	Penetapan Misi	.750	3.138	.551
5	Visi	.818	13.084	.575
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.919	12.161	.572
	Penetapan Tujuan	.686	5.176	.550
	Penetapan Misi	.726	4.005	.546
	Pilihan Strategi	.850	2.346	.541
6	Visi	.772	15.299	.572
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.863	14.373	.570
	Penetapan Tujuan	.679	5.860	.543
	Penetapan Misi	.725	4.190	.538
	Pilihan Strategi	.697	4.400	.538
	Alternatif Strategi	.605	2.840	.533
7	Visi	.771	14.541	.563
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.796	9.813	.548
	Penetapan Tujuan	.679	5.847	.536
	Penetapan Misi	.724	3.879	.529
	Pilihan Strategi	.697	4.198	.530
	Alternatif Strategi	.575	3.880	.529
	Standar Prestasi	.782	2.258	.524
8	Visi	.719	16.630	.562
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.654	12.165	.548
	Penetapan Tujuan	.678	6.013	.529
	Penetapan Misi	.721	4.203	.523
	Pilihan Strategi	.684	4.933	.526
	Alternatif Strategi	.573	4.062	.523
	Standar Prestasi	.738	3.275	.520
	Peluang&Ancaman Eksternal	.569	2.284	.517
9	Visi	.715	15.456	.553
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.592	8.166	.530
	Penetapan Tujuan	.671	6.517	.525
	Penetapan Misi	.705	3.291	.515
	Pilihan Strategi	.683	4.713	.520
	Alternatif Strategi	.570	4.406	.519
	Standar Prestasi	.695	2.047	.512
	Peluang&Ancaman Eksternal	.514	3.341	.516
	Koreksi dan Revisi	.492	1.626	.510
10	Visi	.714	15.691	.538

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	.684	1	1	172	79.460	1	172.000	3.280E-16
2	2	.601	2	1	172	56.761	2	171.000	.000
3	3	.551	3	1	172	46.207	3	170.000	.000
4	4	.541	4	1	172	35.875	4	169.000	.000
5	5	.533	5	1	172	29.398	5	168.000	.000
6	6	.524	6	1	172	25.240	6	167.000	.000
7	7	.517	7	1	172	22.120	7	166.000	.000
8	8	.510	8	1	172	19.790	8	165.000	.000
9	9	.505	9	1	172	17.838	9	164.000	.000
10	10	.490	10	1	172	16.940	10	163.000	8.800E-21

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	1.039 ^a	100.0	100.0	.714

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.490	119.001	10	.000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Visi	.491
Penetapan Misi	.194
Penetapan Tujuan	.345
Kekuatan&Kelemahan Internal	.387
Peluang&Ancaman Eksternal	-.204
Alternatif Strategi	-.296
Pilihan Strategi	.322
Standar Prestasi	.240
Analisis Penyimpangan	-.475
Koreksi dan Revisi	.516

Structure Matrix

	Function
	1
Visi	.667
Penetapan Tujuan	.626
Penetapan Misi	.553
Koreksi dan Revisi	.551
Implementasi fungsional ^a	.540
Kekuatan&Kelemahan Internal	.536
Implementasi kepemimpinan ^a	.522
Pengukuran Prestasi ^a	.486
Peluang&Ancaman Eksternal	.425
Standar Prestasi	.424
Pilihan Strategi	.423
Implementasi Organisasi ^a	.419
Analisis Penyimpangan	.392
Alternatif Strategi	.365

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a. This variable not used in the analysis.

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Visi	1.070
Penetapan Misi	.300
Penetapan Tujuan	.537
Kekuatan&Kelemahan Internal	.893
Peluang&Ancaman Eksternal	-.403
Alternatif Strategi	-.453
Pilihan Strategi	.501
Standar Prestasi	.339
Analisis Penyimpangan	-.450
Koreksi dan Revisi	.563
(Constant)	-10.079

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

	Function
Nilai Koperasi	1
Rendah	-1.014
Tinggi	1.014

Unstandardized canonical
discriminant functions
evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		177
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		177

Prior Probabilities for Groups

Nilai Koperasi	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Rendah	.500	87	87.000
Tinggi	.500	87	87.000
Total	1.000	174	174.000

Classification Results^{b,c}

		Nilai Koperasi	Predicted Group Membership		Total
			Rendah	Tinggi	
Original	Count	Rendah	74	13	87
		Tinggi	8	82	90
	%	Rendah	85.1	14.9	100.0
		Tinggi	8.9	91.1	100.0
Cross-validated ^a	Count	Rendah	72	15	87
		Tinggi	9	81	90
	%	Rendah	82.8	17.2	100.0
		Tinggi	10.0	90.0	100.0

- a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.
- b. 88.1% of original grouped cases correctly classified.
- c. 86.4% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Lampiran 7

Hasil analisis diskriminan metode *stepwise* dengan F to enter 3.84 dan F to remove 2.71 (default SPSS) untuk variabel elemen manajemen strategi

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		174	98.3
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	.0
	At least one missing discriminating variable	3	1.7
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	.0
	Total	3	1.7
Total		177	100.0

Group Statistics

Nilai Koperasi		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Rendah	Visi	87	87.000
	Penetapan Misi	87	87.000
	Penetapan Tujuan	87	87.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	87	87.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	87	87.000
	Alternatif Strategi	87	87.000
	Pilihan Strategi	87	87.000
	Implementasi kepemimpinan	87	87.000
	Implementasi fungsional	87	87.000
	Implementasi Organisasi	87	87.000
	Standar Prestasi	87	87.000
	Pengukuran Prestasi	87	87.000
	Analisis Penyimpangan	87	87.000
	Koreksi dan Revisi	87	87.000
	Tinggi	Visi	87
Penetapan Misi		87	87.000
Penetapan Tujuan		87	87.000
Kekuatan&Kelemahan Internal		87	87.000
Peluang&Ancaman Eksternal		87	87.000
Alternatif Strategi		87	87.000
Pilihan Strategi		87	87.000
Implementasi kepemimpinan		87	87.000
Implementasi fungsional		87	87.000
Implementasi Organisasi		87	87.000
Standar Prestasi		87	87.000
Pengukuran Prestasi		87	87.000
Analisis Penyimpangan		87	87.000
Koreksi dan Revisi		87	87.000
Total		Visi	174
	Penetapan Misi	174	174.000
	Penetapan Tujuan	174	174.000
	Kekuatan&Kelemahan Internal	174	174.000
	Peluang&Ancaman Eksternal	174	174.000
	Alternatif Strategi	174	174.000
	Pilihan Strategi	174	174.000
	Implementasi kepemimpinan	174	174.000
	Implementasi		

Analysis 1 Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed^{a,b,c,d}

Step	Entered	Wilks' Lambda							
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	Visi	.684	1	1	172.000	79.460	1	172.000	.000
2	Kekuatan&Kelemahan Internal	.601	2	1	172.000	56.761	2	171.000	.000
3	Penetapan Tujuan	.551	3	1	172.000	46.207	3	170.000	.000

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

- a. Maximum number of steps is 28.
- b. Minimum partial F to enter is 3.84.
- c. Maximum partial F to remove is 2.71.
- d. F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Visi	1.000	79.460	
2	Visi	.978	48.157	.770
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.978	23.615	.684
3	Visi	.861	19.609	.614
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.971	18.014	.609
	Penetapan Tujuan	.867	15.483	.601

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	Visi	1.000	1.000	79.460	.684
	Penetapan Misi	1.000	1.000	54.596	.759
	Penetapan Tujuan	1.000	1.000	70.127	.710
	Kekuatan&Kelemahan Internal	1.000	1.000	51.301	.770
	Peluang&Ancaman Eksternal	1.000	1.000	32.323	.842
	Alternatif Strategi	1.000	1.000	23.793	.878
	Pilihan Strategi	1.000	1.000	31.979	.843
	Implementasi kepemimpinan	1.000	1.000	58.130	.747
	Implementasi fungsional	1.000	1.000	57.672	.749
	Implementasi Organisasi	1.000	1.000	42.105	.803
	Standar Prestasi	1.000	1.000	32.201	.842
	Pengukuran Prestasi	1.000	1.000	42.305	.803
	Analisis Penyimpangan	1.000	1.000	27.423	.862
	Koreksi dan Revisi	1.000	1.000	54.210	.760
1	Penetapan Misi	.904	.904	16.097	.625
	Penetapan Tujuan	.872	.872	20.994	.609
	Kekuatan&Kelemahan Internal	.978	.978	23.615	.601
	Peluang&Ancaman Eksternal	.861	.861	4.425	.667
	Alternatif Strategi	.857	.857	1.808	.677
	Pilihan Strategi	.950	.950	9.558	.648
	Implementasi kepemimpinan	.891	.891	16.695	.623
	Implementasi fungsional	.881	.881	15.739	.626
	Implementasi Organisasi	.952	.952	14.674	.630
	Standar Prestasi	.966	.966	11.469	.641
	Pengukuran Prestasi	.900	.900	10.258	.645
	Analisis Penyimpangan	.907	.907	4.745	.666
	Koreksi dan Revisi	.915	.915	16.892	.623
2	Penetapan Misi	.893	.893	10.749	.565
	Penetapan Tujuan	.867	.861	15.483	.551
	Peluang&Ancaman Eksternal	.625	.625	.235	.600
	Alternatif Strategi	.769	.769	.043	.601
	Pilihan Strategi	.907	.907	3.879	.588
	Implementasi kepemimpinan	.708	.708	3.902	.588
	Implementasi fungsional	.742	.742	4.300	.586
	Implementasi Organisasi	.778	.778	3.297	.590
	Standar Prestasi	.839	.839	2.645	.592
	Pengukuran Prestasi	.848	.848	3.858	.588
	Analisis Penyimpangan	.680	.680	.074	.601
	Koreksi dan Revisi	.635	.635	2.545	.592
3	Penetapan Misi	.750	.727	3.138	.541
	Peluang&Ancaman Eksternal	.619	.619	.713	.549
	Alternatif Strategi	.739	.739	.940	.548
	Pilihan Strategi	.877	.838	1.477	.546
	Implementasi kepemimpinan	.685	.685	1.505	.546
	Implementasi fungsional	.720	.720	1.830	.545
	Implementasi Organisasi	.710	.710	.417	.549
	Standar Prestasi	.836	.836	1.824	.545
	Pengukuran Prestasi	.819	.819	1.419	.546
	Analisis Penyimpangan	.678	.678	.229	.550
Koreksi dan Revisi	.635	.635	2.055	.544	

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	.684	1	1	172	79.460	1	172.000	3.280E-16
2	2	.601	2	1	172	56.761	2	171.000	.000
3	3	.551	3	1	172	46.207	3	170.000	.000

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.815 ^a	100.0	100.0	.670

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.551	101.671	3	.000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Visi	.517
Penetapan Tujuan	.463
Kekuatan&Kelemahan Internal	.469

Structure Matrix

	Function
	1
Visi	.753
Penetapan Tujuan	.707
Kekuatan&Kelemahan Internal	.605
Peluang&Ancaman Eksterna ^a	.556
Implementasi kepemimpinan ^a	.527
Implementasi fungsional ^a	.510
AIternatif Strateg ^a	.508
Koreksi dan Revis ^a	.491
Analisis Penyimpangan ^a	.487
Implementasi Organisasi ^a	.486
Penetapan Misi ^a	.448
Pengukuran Prestasi ^a	.426
Pilihan Strateg ^a	.347
Standar Prestasi ^a	.337

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a. This variable not used in the analysis.

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Visi	1.126
Penetapan Tujuan	.720
Kekuatan&Kelemahan Internal	1.080
(Constant)	-10.340

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

Nilai Koperasi	Function
	1
Rendah	-.898
Tinggi	.898

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		177
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		177

Prior Probabilities for Groups

Nilai Koperasi	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Rendah	.500	87	87.000
Tinggi	.500	87	87.000
Total	1.000	174	174.000

Classification Results^{b,c}

	Nilai Koperasi	Predicted Group Membership		Total	
		Rendah	Tinggi		
Original	Count	Rendah	64	23	87
		Tinggi	10	80	90
	%	Rendah	73.6	26.4	100.0
		Tinggi	11.1	88.9	100.0
Cross-validated ^a	Count	Rendah	63	24	87
		Tinggi	10	80	90
	%	Rendah	72.4	27.6	100.0
		Tinggi	11.1	88.9	100.0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 81.4% of original grouped cases correctly classified.

c. 80.8% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Lampiran 8
Hasil Lengkap analisis diskriminan untuk 7 variabel rasio keuangan sekaligus

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		93	100.0
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	.0
	At least one missing discriminating variable	0	.0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	.0
	Total	0	.0
Total		93	100.0

Group Statistics

Nilai Koperasi		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Rendah	Current Ratio	46	46.000
	Debt Ratio	46	46.000
	Inventory Turnover	46	46.000
	Return On Equity	46	46.000
	Receivable Turnover	46	46.000
	Sales Turnover	46	46.000
	Working Capital Ratio	46	46.000
Tinggi	Current Ratio	47	47.000
	Debt Ratio	47	47.000
	Inventory Turnover	47	47.000
	Return On Equity	47	47.000
	Receivable Turnover	47	47.000
	Sales Turnover	47	47.000
	Working Capital Ratio	47	47.000
Total	Current Ratio	93	93.000
	Debt Ratio	93	93.000
	Inventory Turnover	93	93.000
	Return On Equity	93	93.000
	Receivable Turnover	93	93.000
	Sales Turnover	93	93.000
	Working Capital Ratio	93	93.000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Current Ratio	.971	2.717	1	91	.103
Debt Ratio	.998	.140	1	91	.709
Inventory Turnover	.650	49.053	1	91	.000
Return On Equity	.846	16.517	1	91	.000
Receivable Turnover	.992	.745	1	91	.390
Sales Turnover	.996	.406	1	91	.526
Working Capital Ratio	.943	5.504	1	91	.021

Pooled Within-Groups Matrices

	Current Ratio	Debt Ratio	Inventory Turnover	Return On Equity	Receivable Turnover	Sales Turnover	Working Capital Ratio
Correlation Current Ratio	1.000	-.486	.023	.110	.094	-.012	.483
Debt Ratio	-.486	1.000	.127	.090	-.108	.040	-.337
Inventory Turnover	.023	.127	1.000	.296	-.091	-.129	-.150
Return On Equity	.110	.090	.296	1.000	-.053	.047	.137
Receivable Turnover	.094	-.108	-.091	-.053	1.000	.715	.159
Sales Turnover	-.012	.040	-.129	.047	.715	1.000	.021
Working Capital Ratio	.483	-.337	-.150	.137	.159	.021	1.000

Analysis 1

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.782 ^a	100.0	100.0	.662

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.561	50.530	7	.000

**Standardized Canonical Discriminant
Function Coefficients**

	Function
	1
Current Ratio	-.012
Debt Ratio	.006
Inventory Turnover	.890
Return On Equity	.110
Receivable Turnover	-.434
Sales Turnover	.486
Working Capital Ratio	.463

Structure Matrix

	Function
	1
Inventory Turnover	.830
Return On Equity	.482
Working Capital Ratio	.278
Current Ratio	.195
Receivable Turnover	-.102
Sales Turnover	.076
Debt Ratio	.044

Pooled within-groups correlations
between discriminating variables and
standardized canonical discriminant
functions

Variables ordered by absolute size of
correlation within function.

**Canonical Discriminant Function
Coefficients**

	Function
	1
Current Ratio	.000
Debt Ratio	.000
Inventory Turnover	.001
Return On Equity	.022
Receivable Turnover	-.002
Sales Turnover	.003
Working Capital Ratio	.016
(Constant)	-1.954

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

	Function
Nilai Koperasi	1
Rendah	-.884
Tinggi	.865

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		93
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		93

Prior Probabilities for Groups

Nilai Koperasi	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Rendah	.495	46	46.000
Tinggi	.505	47	47.000
Total	1.000	93	93.000

Classification Results^{a,c}

	Nilai Koperasi	Predicted Group Membership		Total	
		Rendah	Tinggi		
Original	Count	Rendah	42	4	46
		Tinggi	12	35	47
	%	Rendah	91.3	8.7	100.0
		Tinggi	25.5	74.5	100.0
Cross-validated ^a	Count	Rendah	40	6	46
		Tinggi	13	34	47
	%	Rendah	87.0	13.0	100.0
		Tinggi	27.7	72.3	100.0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 82.8% of original grouped cases correctly classified.

c. 79.6% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Lampiran 9
Hasil analisis diskriminan metode *stepwise* dengan F to enter 1.5 dan F to remove 1.0 untuk 7 variabel rasio keuangan

Discriminant

Analysis Case Processing Summary

Unweighted Cases		N	Percent
Valid		93	100.0
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0	.0
	At least one missing discriminating variable	0	.0
	Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable	0	.0
	Total	0	.0
Total		93	100.0

Group Statistics

Nilai Koperasi		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Rendah	Current Ratio	46	46.000
	Debt Ratio	46	46.000
	Inventory Turnover	46	46.000
	Return On Equity	46	46.000
	Receivable Turnover	46	46.000
	Sales Turnover	46	46.000
	Working Capital Ratio	46	46.000
Tinggi	Current Ratio	47	47.000
	Debt Ratio	47	47.000
	Inventory Turnover	47	47.000
	Return On Equity	47	47.000
	Receivable Turnover	47	47.000
	Sales Turnover	47	47.000
	Working Capital Ratio	47	47.000
Total	Current Ratio	93	93.000
	Debt Ratio	93	93.000
	Inventory Turnover	93	93.000
	Return On Equity	93	93.000
	Receivable Turnover	93	93.000
	Sales Turnover	93	93.000
	Working Capital Ratio	93	93.000

Analysis 1 Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed^{a,b,c,d}

Step	Entered	Wilks' Lambda							
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	Inventory Turnover	.650	1	1	91.000	49.053	1	91.000	.000
2	Working Capital Ratio	.599	2	1	91.000	30.095	2	90.000	.000

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

- a. Maximum number of steps is 14.
- b. Minimum partial F to enter is 3.84.
- c. Maximum partial F to remove is 2.71.
- d. F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Inventory Turnover	1.000	49.053	
2	Inventory Turnover	.977	51.624	.943
	Working Capital Ratio	.977	7.586	.650

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	Current Ratio	1.000	1.000	2.717	.971
	Debt Ratio	1.000	1.000	.140	.998
	Inventory Turnover	1.000	1.000	49.053	.650
	Return On Equity	1.000	1.000	16.517	.846
	Receivable Turnover	1.000	1.000	.745	.992
	Sales Turnover	1.000	1.000	.406	.996
	Working Capital Ratio	1.000	1.000	5.504	.943
1	Current Ratio	.999	.999	1.420	.640
	Debt Ratio	.984	.984	.172	.649
	Return On Equity	.912	.912	2.790	.630
	Receivable Turnover	.992	.992	.033	.650
	Sales Turnover	.983	.983	1.555	.639
	Working Capital Ratio	.977	.977	7.586	.599
2	Current Ratio	.758	.741	.032	.599
	Debt Ratio	.881	.875	.233	.598
	Return On Equity	.879	.875	1.234	.591
	Receivable Turnover	.970	.956	.322	.597
	Sales Turnover	.983	.962	1.405	.590

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F			
						Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	.650	1	1	91	49.053	1	91.000	3.622E-10
2	2	.599	2	1	91	30.095	2	90.000	7.823E-11

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.669 ^a	100.0	100.0	.633

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.599	46.088	2	.000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Inventory Turnover	.965
Working Capital Ratio	.445

Structure Matrix

	Function
	1
Inventory Turnover	.898
Return On Equity ^a	.347
Working Capital Ratio	.301
Current Ratio ^a	.237
Sales Turnover ^a	-.115
Debt Ratio ^a	-.028
Receivable Turnover ^a	-.017

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a. This variable not used in the analysis.

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Inventory Turnover	.001
Working Capital Ratio	.015
(Constant)	-1.722

Unstandardized coefficients

Functions at Group Centroids

	Function
	1
Nilai Koperasi	
Rendah	-.818
Tinggi	.800

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		93
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
	At least one missing discriminating variable	0
Used in Output		93

Prior Probabilities for Groups

Nilai Koperasi	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Rendah	.495	46	46.000
Tinggi	.505	47	47.000
Total	1.000	93	93.000

Classification Results^{b,c}

		Nilai Koperasi	Predicted Group Membership		Total
			Rendah	Tinggi	
Original	Count	Rendah	40	6	46
		Tinggi	15	32	47
	%	Rendah	87.0	13.0	100.0
		Tinggi	31.9	68.1	100.0
Cross-validated ^a	Count	Rendah	40	6	46
		Tinggi	15	32	47
	%	Rendah	87.0	13.0	100.0
		Tinggi	31.9	68.1	100.0

- a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.
- b. 77.4% of original grouped cases correctly classified.
- c. 77.4% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Lampiran 10 :

PENELITIAN TENTANG KOPERASI DI INDONESIA

1. Nama Peneliti : Soeroso
 Tahun Penelitian : 1979
 Judul Penelitian : Identifikasi Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat dalam Rangka Peningkatan Koperasi sebagai Pusat Pelayanan Pembangunan Desa di Jawa Barat.
 Hasil Penelitian :
 - 1) Di desa-desa yang sudah ada lembaga koperasi, hanya 33,3% yang telah menjadi anggota. Rendahnya kesadaran dan keinginan warga masyarakat untuk menjadi anggota koperasi karena mereka belum melihat prestasi koperasi dan manfaat yang bisa diperoleh dengan menjadi anggota koperasi;
 - 2) Inisiatif pendirian koperasi sebagian besar (71,20%) atas kehendak pamong desa;
 - 3) Motivasi utama menjadi anggota koperasi, sebagian besar (65%) untuk memperoleh fasilitas seperti saprotan, kredit, dan lain sebagainya;
 - 4) Alasan anggota yang berhenti menjadi anggota koperasi sebagian besar (56,3%) mengatakan: "Koperasi kurang ada kegiatannya", dan sisanya (43,7%) mengatakan: "Pengurusannya kurang jujur".

2. Nama Peneliti : Hanafiah
 Tahun Penelitian : 1980
 Judul Penelitian : Faktor-faktor Sosial Ekonomi dan Budaya Masyarakat yang Mempengaruhi Pembinaan KUD dan Anggota KUD di Jawa Barat".
 Hasil Penelitian :
 - 1) Indikator-indikator yang merupakan petunjuk bagi keberhasilan KUD adalah:
 - Jumlah simpanan anggota (pokok, wajib, sukarela);
 - Jumlah anggota penuh;
 - Jumlah kegiatan;
 - Kelengkapan anggota pengurus;
 - Kelengkapan gedung dan fasilitas.

- 2) Faktor-faktor penghambat terhadap KUD
 - Pengurus yang menyeleweng
 - Nama koperasi tak disenangi karena adanya pengalaman yang tidak menyenangkan dalam koperasi.
 - Ada persaingan KOSIPA (Koperasi Simpan Pinjam) yang bergerak sebagai rentenir dengan bunga 20%/bulan;
 - Pola hidup konsumtif, foya-foya dan terjadinya *demonstration-effects*.
- 3) Faktor-faktor pendorong KUD adalah:
 - Adanya sistem kekerabatan dan gotong-royong yang masih kuat;
 - Adanya kesediaan pengurus dan pamong desa untuk membina;
 - Adanya kebutuhan hidup yang meningkat sehingga mendorong untuk menjadi anggota KUD.
- 4) Ditinjau dari faktor sosial ekonomi tampak adanya kecendrungan bahwa pola dan taraf hidup serta tingkat pendidikan masyarakat berpengaruh dan mewarnai perkembangan KUD.
Pola hidup yang berpengaruh negatif antara lain :
 - Pola hidup berfoya-foya.
 - Pola hidup yang menjurus pada sikap bahwa rakyat lebih dekat pada rentenir dan sistem ijon dalam memperoleh uang dibandingkan melalui lembaga-lembaga resmi.
- 5) Faktor-faktor kesejahteraan juga mempengaruhi perkembangan koperasi:
 - Kemajuan KUD Manonjaya telah didahului oleh sejarah koperasi di daerah itu sejak Pemerintahan Hindia Belanda;
 - KUD lain sukar berkembang karena pernah dilatarbelakangi oleh penyelewengan-penyelewengan pengurus sebelumnya;
 - Adanya cara-cara yang tidak edukatif dan persuasif dalam pembentukan KUD yaitu dengan cara instruksi dan prestise pejabat.
- 6) Keberhasilan KUD lebih ditunjang oleh faktor-faktor internal daripada faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor internal yang menunjang itu adalah:
 - Kekuatan dan kelengkapan organisasi;
 - Kejujuran pengurus;
 - Pengelolaan yang baik kepada anggota dan masyarakat sekitar;
 - Berfungsinya Badan Pemeriksa
 - Partisipasi dan kesadaran anggota.

Faktor-faktor eksternal (faktor-faktor sosial, ekonomi dan budaya) yang menunjang adalah:

- Pola hidup yang terpengaruh oleh ijon, rentenir, boros dan mewah;
- Sistem kekerabatan dalam kepengurusan koperasi;
- Sistem gotong-royong yang sudah membudaya.

7) Partisipasi anggota masih kurang sebagai akibat dari sering tidak terpenuhinya kebutuhan anggota dan kurang diikutsertakannya anggota dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, usaha pengawasan, dan kegiatan koperasi lainnya, sehingga belum banyak anggota yang merasakan manfaat koperasi bagi peningkatan kesejahteraannya.

3. Nama Peneliti : Aziz

Tahun Penelitian : 1982

Judul Penelitian : Partisipasi Anggota dan Pengembangan Koperasi (Pengkajian Koperasi Industri Kecil di DKI Jakarta dan Jawa Barat).

Hasil Penelitian :

Partisipasi anggota koperasi didasari oleh berbagai pertimbangan yang bersifat empirik yaitu dari hasil pengamatan mereka atas segala kegiatan yang dilakukan koperasi, yang meliputi:

- 1) Segi pelayanan yaitu pelayanan yang dapat diberikan koperasi pada anggotanya. Semakin baik pelayanan koperasi akan semakin tinggi partisipasi anggota;
- 2) Segi prestasi yaitu prestasi atau kemajuan yang telah dicapai oleh koperasi dalam melaksanakan usahanya. Koperasi yang berprestasi akan menarik partisipasi anggota;
- 3) Segi skala usaha yaitu berapa besar skala usaha koperasi tersebut;
- 4) Segi komunikasi yaitu bagaimana dan sejauh mana hubungan koperasi dengan lembaga-lembaga lain yang seharusnya dihubungi;
- 5) Segi manajemen yaitu bagaimana kepengurusan dan pengelolaan koperasi tersebut.

4. Nama Peneliti : Harsono

Tahun Penelitian : 1985

Judul Penelitian : Faktor-faktor yang menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang.

Hasil Penelitian :

- 1) Ketiga variabel pokok, yaitu pengurus, anggota dan lingkungan berpengaruh positif dan nyata terhadap keberhasilan KUD.
- 2) Indikator pengurus yang secara nyata mempengaruhi keberhasilan KUD adalah insentif dan pendidikan formal.
- 3) Indikator lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan KUD adalah persaingan dan bantuan pemerintah.

- 4) Indikator anggota yang mempengaruhi keberhasilan KUD adalah pendidikan formal.
- 5) Dilihat dari "*statistical signifikan*" nya, maka faktor yang paling nyata secara berturut-turut adalah: persaingan, bantuan pemerintah, pendidikan, dan insentif.

5. Nama Peneliti : Syamsuri
 Tahun Penelitian : 1986
 Judul Penelitian : Daya Hidup Koperasi dan Implikasinya terhadap Kesejahteraan Anggota.

Hasil Penelitian :

- 1) Secara umum dapat disimpulkan bahwa persepsi anggota tentang koperasi dan tentang perilaku kepemimpinan pengelola koperasi (Pengurus dan Badan Pemeriksa) memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi anggota dalam koperasi. Variabel lain yang juga punya pengaruh positif adalah mentalitas dan pemilikan para anggota. Satu-satunya variabel yang berhubungan secara negatif adalah variabel pendidikan formal anggota.
- 2) Anggota KPBS telah merasakan manfaat dan kesejahteraan dari koperasi baik kesejahteraan dalam arti fisik ekonomi maupun dalam arti sosial psikologis.
- 3) Yang paling besar pengaruhnya dalam memajukan KPBS adalah faktor kepemimpinannya. Pengurus KPBS telah melakukan gaya kepemimpinan yang tepat, yang sesuai dengan perkembangan para anggotanya sendiri. Kepemimpinan KPBS makin berhasil karena mereka pada umumnya memiliki kemampuan, kemauan dan dedikasi yang tinggi terhadap koperasi. Keberhasilan KPBS lebih dipercepat lagi karena KPBS memiliki seorang tokoh masyarakat yaitu Danuwijaya yang dalam dirinya terpadu kemampuan profesional, pengayoman seorang bapak dan kelincahan seorang usahawan.
- 4) Secara makro KPBS telah punya andil yang cukup besar bagi negara, baik dilihat dari segi peningkatan produksi, peningkatan kesempatan kerja, peningkatan kesejahteraan rakyat dan dalam meningkatkan citra koperasi.
- 5) Kemajuan KPBS seperti sekarang ini adalah merupakan gambaran keterpaduan kerja sama yang baik antara gerakan koperasi, pemerintah dan pihak swasta.
- 6) Ditinjau dari segi pendidikan semua variabel penelitian ini yaitu persepsi, pendidikan formal, mentalitas pemilikan dan partisipasi merupakan fungsi pendidikan. Artinya kualitas dari variabel-variabel itu akan tergantung dari adanya upaya pendidikan. Kualitas pengurus koperasi juga bukan

semata-mata pembawaan tapi merupakan hasil dari suatu proses pendidikan.

- 7) Adanya korelasi negatif antara variabel pendidikan formal dengan partisipasi (meskipun korelasinya secara statistik tidak nyata) perlu mendapat perhatian serius dari ahli-ahli pendidikan dan para pengelola lembaga pendidikan formal agar sistem pendidikan dan proses pelaksanaan program belajar mampu menghasilkan lulusan yang berorientasi pada pekerjaan produktif yang berwawasan wira koperasi atau setidaknya wiraswasta.

6. Nama Peneliti : Masngudi

Tahun Penelitian : 1989

Judul Penelitian : Peranan Koperasi sebagai Lembaga Pengantara Keuangan (Studi kasus di Bali).

Hasil penelitiannya menunjukkan:

- 1) Kehadiran koperasi yang memiliki kegiatan usaha simpan pinjam telah memperkuat dan memperluas jangkauan pasar keuangan terorganisasi.
- 2) Meskipun *market share* koperasi masih relatif kecil tetapi efisiensinya lebih baik dibandingkan dengan lembaga-lembaga perbankan, khususnya BRI unit desa dan BPR.
- 3) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap jalannya pasar simpan pinjam koperasi:
 - (1) Faktor pendukung efisiensi :
 - a. Murah nya biaya informasi tentang nasabah.
 - b. Pendapatan dan biaya operasional menghasilkan laba operasional yang lebih baik dibandingkan BRI unit desa dan BPR.
 - c. Nasabah kredit koperasi jumlahnya lebih besar daripada BRI unit desa dan BPR sedang biaya operasionalnya lebih murah.
 - d. Tingkat *collectibility* - nya lancar.
 - e. Cara kerja koperasi lebih sederhana dan lebih luwes.
 - (2) Faktor pembatas pengembangan koperasi :
 - a. Keterbatasan sumber dana.
 - b. Ketidakstabilan pengelolaan.
 - c. Proses pengambilan keputusan memakan waktu.
 - d. Keterbatasan pasar.
 - e. Lingkungan yang menghambat.

7. Nama Peneliti : Ichsan
Tahun Penelitian : 1991

Judul Penelitian : Faktor-Faktor Penentu Efektivitas Organisasi. Studi pada Koperasi/KUD di Jawa Timur.

Hasil Penelitian :

Ada 5 faktor penentu efektivitas organisasi koperasi/KUD di Jawa Timur yaitu: kondisi lingkungan, penilaian, kepemimpinan, struktur internal, dan hubungan organisasi. Konsep efektivitas organisasi dipandang dari sisi tujuan sosial ekonomi ditetapkan variabel-variabelnya yaitu: tingkat adopsi, penilaian, dukungan, pertumbuhan dan keuntungan. Secara lebih rinci dikemukakan :

1. Dalam model adopsi ada 5 variabel yang secara langsung berpengaruh terhadap adopsi yaitu: interaksi internal organisasi, divisionalisasi, kesesuaian program, kelancaran program, dan kondisi sosial ekonomi.
2. Dalam model penilaian memiliki 7 variabel yang langsung mempengaruhinya yaitu: interaksi internal organisasi, pengakuan ide anggota, pengakuan prestasi anggota, ukuran besar unit organisasi, kesesuaian program, kelancaran program, dan kekuatan pesaing.
3. Dalam model dukungan/*standard setting* ternyata ada 6 variabel bebas yang berpengaruh langsung yaitu: pengakuan ide anggota, pengakuan prestasi anggota, ukuran besar unit organisasi, kesesuaian program, kondisi sosial ekonomi, dan kekuatan pesaing.
4. Dalam model pertumbuhan ternyata dipengaruhi secara langsung oleh variabel-variabel bebas: pengakuan ide anggota, divisionalisasi, kesesuaian program, dan kelancaran program, yang keseluruhannya dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas lainnya.
5. Model profit dipengaruhi secara langsung oleh 2 variabel bebas yaitu: divisionalisasi, dan cakupan program.