

1 WASES

2 COOKA

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

KIC

TE 09/01

Kus

a

TESIS

PENGARUH BEBERAPA FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP PENDAPATAN USAHA PADA KPRI DI KOTAMADYA MALANG



DJOKO DWI KUSUMOJANTO
NIM. 099712759 M

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2000

**PENGARUH BEBERAPA FAKTOR INTERNAL DAN
EKSTERNAL TERHADAP PENDAPATAN USAHA PADA KPRI
DI KOTAMADYA MALANG**

TESIS

Untuk Memperoleh gelar Magister dalam Program Studi Ilmu
Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

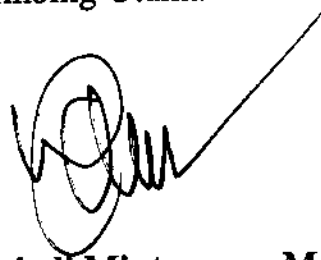
**DJOKO DWI KUSUMOJANTO
NIM. 099712759 M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2000**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini telah disetujui
tanggal 5 Mei 2000

Oleh:
Pembimbing Utama



Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, M.S.
NIP. 130517150

Mengetahui:

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Drs. Ec. H. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak.
NIP 131123695

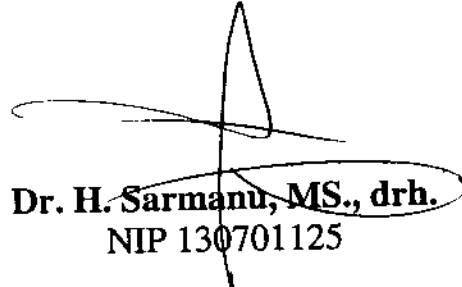
LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

**PENGARUH BEBERAPA FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL
TERHADAP PENDAPATAN USAHA PADA KPRI
DI KOTAMADYA MALANG**

Menyetujui:

Konsultan



Dr. H. Sarmanu, MS., drh.
NIP 130701125

elah diuji pada
anggal 22 Mei 2000

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Budiman Chr, Drs. Ec., M.A., Ph.D.

Anggota : 1. Dr. H. Sarmanu, drh., M.S.

2. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, M.S.

3. Dr. Arsono Laksana, Drs. Ec., Ak.

4. Dr. Debby Ratna Daniel, Dra., Ak.

The image shows three handwritten signatures, each written over a horizontal line. The top signature is the most prominent and appears to be the signature of the Chairman, Prof. Budiman Chr. The middle signature is less legible but appears to be the signature of one of the members. The bottom signature is also less legible but appears to be the signature of another member.

Ucapan Terima Kasih

Puja dan puji syukur kepada Allah SWT. penulis panjatkan, karena rahmad dan taufik-Nya semata penulisan tesis dan studi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya pada pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional melalui beasiswa Proyek Peningkatan Guru Sekolah Menengah (PGSM) yang telah membantu secara finansial kepada penulis dalam menyelesaikan studi ini.

Dengan terselesaikannya penulisan tesis ini, penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Soedarto, DTM & H, Ph.D, atas pemberian kesempatan dan fasilitas kepada penulis guna mengikuti dan menyelesaikan studi pada Program Magister di Universitas Airlangga.

Rektor Universitas Negeri Malang, Bapak Prof. Dr. H. Nuril Huda, M.A. atas kesediaan beliau memberi ijin kepada penulis untuk studi lanjut.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Soedijono, dr, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menjadi mahasiswa Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS. atas kesediaan beliau untuk menjadi Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan dorongan serta saran kepada penulis selama mengerjakan dan menyelesaikan tesis ini.

Bapak Dr. H. Sarmanu, MS., drh. selaku konsultan statistik yang telah banyak membantu penulis selama konsultasi statistik sebagai alat uji dalam penelitian ini.

Bapak Drs. Ec. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec, Ph.D., Ak., selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Seluruh Bapak dan Ibu dosen Program Studi Ilmu Manajemen atas ilmu yang telah diamalkan pada penulis.

Sdr. Supangat, S.Pd atas kesediannya membantu penulis dalam melakukan editing pada penulisan tesis ini sejak dari proposal hingga laporan akhir.

Teman-teman seperjuangan, Mahasiswa Program Magister, Program Studi Ilmu Manajemen Angkatan tahun 1997/1998, atas dorongan moral demi terselesaikannya penulisan tesis ini.

Semua pihak yang terkait, baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian studi dan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, terutama diri penulis sendiri, Amien Ya Robbal Alamin.

Surabaya, April 2000

Penulis

RINGKASAN

Koperasi Pegawai Negeri (KPRI) merupakan koperasi yang memiliki anggota para pegawai negeri dari lembaga atau instansi pemerintah. Sebagai suatu badan usaha, KPRI harus mampu menjaga kelangsungan hidupnya dengan mengupayakan perolehan keuntungan dalam bentuk Sisa Hasil Usaha (SHU). Tinggi rendahnya SHU sangat erat kaitannya dengan perolehan pendapatan usaha dan beban biaya yang dikeluarkan oleh koperasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi terhadap pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang.

Populasi penelitian adalah 81 buah KPRI yang ada di wilayah Kotamadya Malang, dengan jumlah sampel sebanyak 41 buah KPRI yang diperoleh dengan teknik "Proportional Stratified Random Sampling".

Dengan analisis regresi berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3,8825 - 0,8435X_1 + 0,4149X_2 + 0,4672X_4 - 0,4145X_5 + 0,2757X_7$$

Hasil Uji F, diperoleh F_{hitung} sebesar 37,974 lebih besar dari pada F_{tabel} pada $\alpha = 5\%$ sebesar 2,44 dan 2,45. Dengan demikian, maka terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, permodalan, dan faktor eksternal: pesaing, pemerintah terhadap pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang. Secara simultan maupun sendiri-sendiri terbukti bahwa modal dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha KPRI; sedangkan kondisi ekonomi sebagai salah satu variabel dari faktor eksternal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI.

Analisis SWOT menghasilkan tiga macam alternatif strategi pengembangan unit usaha pertokoan, yaitu: stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*), dan penciutan (*retrenchment*). Dimana pada umumnya unit pertokoan yang dimiliki KPRI di Kotamadya Malang masih layak diusahakan/dijalankan dan masih memberikan prospek secara ekonomi.

Disarankan agar manajemen KPRI lebih memperhatikan faktor internal dan eksternal agar diperoleh pendapatan usaha yang maksimal, disamping itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap pendapatan usaha dengan variabel yang lainnya.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	x
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR BAGAN DAN GAMBAR.....	xv
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	5
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Sebelumnya.....	10
2.2 Tujuan Perusahaan	14
2.3 Analisis Lingkungan Perusahaan	15
2.3.1 Lingkungan Internal Perusahaan.....	15
2.3.1.1 Segi Operasional.....	19
2.3.1.2 Segi Manajerial.....	30
2.3.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan	35
2.4 Analisis Swot	38
2.4.1 Strategi Stabilitas.....	39
2.4.2 Strategi Ekspansi.....	40
2.4.3 Strategi Penciutan/Langkah Surut (<i>Retrenchment</i>)	42
2.4.4 Strategi Kombinasi (<i>Combination Strategy</i>)	43
2.5 Koperasi dan Karakteristiknya	43
2.5.1 Pengertian Koperasi	44
2.5.2 Karakteristik Koperasi.....	45
2.5.3 Lingkungan Koperasi	47
2.5.4 Manajemen Koperasi: Strategi, Kebijakan dan Taktik Usaha.....	51
2.5.5 Jaringan Usaha Koperasi.....	51
3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	54
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	59
3.2 Hipotesis Penelitian.....	59
4 METODE PENELITIAN	60
4.1 Identifikasi Variabel.....	60
4.1.1 Variabel Bebas(X) Terdiri Dari.....	60
4.1.2 Variabel Tergantung(Y): Pendapatan Usaha.....	60

4.2	Definisi Operasional.....	60
4.3	Daerah Penelitian	64
4.4	Populasi dan Sampel Penelitian	64
4.5	Sumber dan Jenis Data.....	66
4.6	Model dan Teknik Analisis	66
5	HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN	
5.1	Gambaran Umum Perkoperasian Di Kotamadya Malang.....	70
5.2	Gambaran Umum KPRI di Kotamadya Malang	72
5.3	Karakteristik Responden Penelitian	76
5.4	Hasil Penelitian	77
5.4.1	Sisa Hasil Usaha dan Jumlah Anggota.....	77
5.4.2	Pendapatan Usaha (Y).....	78
5.4.3	Struktur Organisasi (X ₁).....	78
5.4.4	Sumber Daya Manusia/SDM (X ₂).....	81
5.4.5	Fasilitas (X ₃).....	81
5.4.6	Permodalan (X ₄).....	82
5.4.7	Pemerintah (X ₅).....	83
5.4.8	Pemasok (X ₆).....	85
5.4.9	Pesaing (X ₇).....	86
5.4.10	Kondisi Ekonomi (X ₈).....	87
5.5	Analisis Hasil Penelitian	88
5.5.1	Uji F (Simultan)	94
5.5.2	Uji t (Parsial)	95
5.5.2.1	Pengaruh Variable Struktur Organisasi (X ₁) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	96
5.5.2.2	Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia (X ₂) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	97
5.5.2.3	Pengaruh Variabel Fasilitas (X ₃) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	97
5.5.2.4	Pengaruh Variabel Permodalan (X ₄) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	97
5.5.2.5	Pengaruh Variabel Pemerintah (X ₅) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	98
5.5.2.6	Pengaruh Variabel Pemasok (X ₆) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	98
5.5.2.7	Pengaruh Variabel Pesaing (X ₇) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	99
5.5.2.8	Pengaruh Variabel Kondisi Ekonomi (X ₈) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.....	99
5.5.3	Evaluasi Ekonometri	101
5.5.3.1	Uji Multikolinieritas	101
5.5.3.2	Uji Heteroskedastis.....	103
5.5.3.3	Uji Otokorelasi	105
5.5.4	Analisis SWOT	106
6	PEMBAHASAN	

SIMPULAN DAN SARAN

7.1	Simpulan	121
7.2	Saran.....	123

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuisisioner Penelitian	126
Lampiran 2	: Strategic Advantage Profile (SAP) KPRI.....	130
Lampiran 3	: Environment Threat And Opportunity Profile (ETOP) KPRI.....	131
Lampiran 4	: Data Penelitian Pendapatan Usaha, Faktor Internal, dan Eksternal KPRI di Kotamadya Malang	132
Lampiran 5	: Hasil Regresi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal).....	133
Lampiran 5a	: Uji Otokorelasi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Y) Model Full Regression	134
Lampiran 5b	: Uji Multikolinearitas Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Y)	135
Lampiran 5c	: Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal dan Internal) Model Full Regression	136
Lampiran 6	: Hasil Regresi Faktor Internal Terhadap Y Model Full Regression	139
Lampiran 6a	: Uji Multikolinearitas Faktor Internal Model Full Regression.....	140
Lampiran 6b	: Uji Otokorelasi Faktor Internal Terhadap Y Model Full Regression.....	141
Lampiran 6c	: Hasil Uji Heteroskedastis (Internal) Model Full Regression	142
Lampiran 7	: Hasil Regresi Faktor Eksternal Terhadap Y Model Full Regression	144
Lampiran 7a	: Uji Multikolinearitas Faktor Eksternal Model Full Regression	145
Lampiran 7b	: Uji Otokorelasi Faktor Eksternal Terhadap Y Model Full Regression	146
Lampiran 7c	: Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal) Model Full Regression	147
Lampiran 8	: Hasil Regresi Step Wise Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Y)	149
Lampiran 8a	: Uji Otokorelasi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Yang) Model Step Wise Regression	153
Lampiran 8b	: Uji Multikolinearitas (Faktor Internal dan Eksternal) Model Step Wise	154
Lampiran 8c	: Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal dan Internal) Model Step Wise Regression	155
Lampiran 9	: Hasil Regresi Step Wise Faktor Internal Terhadap Y.....	157
Lampiran 9a	: Uji Otokorelasi Faktor Internal Terhadap Y Model Step Wise.....	159
Lampiran 9b	: Uji Multikolinearitas (Faktor Internal) Model Step Wise	160
Lampiran 9c	: Uji Heteroskedastis (Variabel Internal) Model Step Wise Regression.....	161
Lampiran 10	: Hasil Regresi Step Wise Faktor Eksternal Terhadap Y.....	163
Lampiran 10a	: Uji Otokorelasi Faktor Eksternal Terhadap Y Model Step Wise	165
Lampiran 10b	: Uji Multikolinearitas (Faktor Eksternal) Model Step Wise	166
Lampiran 10c	: Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal) Model Step Wise Regression	167
Lampiran 11	: Surat Ijin Penelitian	169

DAFTAR TABEL

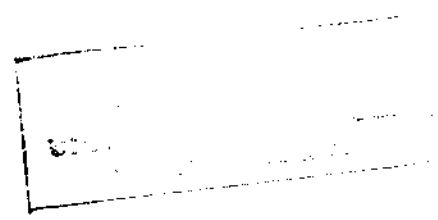
		<i>Halaman</i>
Tabel 1.1	Proyeksi Perkembangan Koperasi Perkotaan s/d Pelita VI di Jawa Timur Tahun 1994 – 1999	2
Tabel 1.2	Profil Koperasi di Kotamadya Malang, Tahun 1997	3
Tabel 2.1	Kerangka Kerja untuk SWOT Analysis	36
Tabel 2.2	Strategi Tingkat Korporasi	37
Tabel 4.1	Strata Unit Usaha KPRI	65
Tabel 4.2	Sampel Penelitian	65
Tabel 5.1	Perkembangan Perkoperasian di Kotamadya Malang	71
Tabel 5.2	KPRI di Kotamadya Malang Tahun 1999	73
Tabel 5.3	Kegiatan Usaha KPRI di Kotamadya Malang	74
Tabel 5.4	Perkembangan KPRI Anggota PKPRI di Kotamadya Malang Tahun 1995 – 1998	75
Tabel 5.5	Karakteristik Responden	76
Tabel 5.6	SHU, Jumlah Anggota, dan Unit Usaha KPRI Th. 1998	77
Tabel 5.7	Pembagian Tugas Perangkat Organisasi	80
Tabel 5.8	Jumlah Karyawan KPRI	81
Tabel 5.9	Status Gedung/Toko KPRI	82
Tabel 5.10	Sumber Modal KPRI	82
Tabel 5.11	Peranan Pemerintah terhadap KPRI	85
Tabel 5.12	Kemudahan dan Kesulitan KPRI dalam Memperoleh Pasokan Barang, Jasa, atau Uang dari Pemasok	86
Tabel 5.13	Pengaruh Pesaing terhadap Pendapatan Usaha KPRI	86
Tabel 5.14	Pengaruh Kenaikan Gaji terhadap Pendapatan Usaha KPRI	87
Tabel 5.15	Rangkuman Hasil Analisis Full Regression	89
Tabel 5.16	Rangkuman Hasil Analisis Step wise Regression	90
Tabel 5.17	Rangkuman Hasil Regresi Internal	91
Tabel 5.18	Rangkuman Step wise Regresion Faktor Internal	92
Tabel 5.19	Rangkuman Hasil Regresi Faktor Eksternal	93
Tabel 5.20	Rangkuman Hasil Step wise Regression Faktor Eksternal	93
Tabel 5.21	Rangkuman Hasil Analisis Parsial (Full Regression)	100
Tabel 5.22	Rangkuman Hasil Analisis Parsial (Step wise Regression)	100
Tabel 5.23	Uji Multikolinieritas Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y)	102

Tabel 5.24	Uji Multikolinieritas Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y) Model Step wise regression	103
Tabel 5.25	Hasil Uji Heteroskedastis (variabel Internal dan Eksternal) Model Full Regression	104
Tabel 5.26	Hasil Uji Heteroskedastis (variabel Internal dan Eksternal) Model Step wise Regression	104
Tabel 5.27	Hasil Analisis SWOT.....	107

DAFTAR BAGAN DAN GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Bagan 2.1 Struktur Organisasi	21
Gambar 2.1 Variabel Lingkungan.....	31
Gambar 2.2 Three Levels of Analysis.	32
Gambar 2.3 Lingkungan Ekstern perusahaan	33
Gambar 2.4 Dampak Lingkungan terhadap Strategi dan Kebijakan Perusahaan	34
Gambar 2.5 Pola Pikir Pendekatan Lingkungan Koperasi.....	46
Gambar 3.1 Analisis SWOT	56
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian.....	58
Bagan 5.1 Struktur Organisasi KPRI	79

BAB 1 PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Dasar 1945 utamanya pasal 33 ayat (1) menyatakan, bahwa perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan; kemudian di dalam penjelasan pasal 33 dinyatakan pula, bahwa kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan bukan kemakmuran orang-seorang dan bangun perusahaan yang sesuai dengan hal itu adalah koperasi. Dengan demikian, penjelasan pasal 33 menempatkan koperasi baik dalam kedudukan sebagai sokoguru perekonomian nasional maupun sebagai bagian integral tata perekonomian nasional.

Memperhatikan kedudukan koperasi tersebut, maka peranan koperasi sangatlah penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat serta dalam mewujudkan kehidupan demokrasi ekonomi yang berciri demokratis, kebersamaan, kekeluargaan dan keterbukaan. Dalam kehidupan ekonomi seperti itu koperasi seharusnya memiliki ruang gerak dan kesempatan usaha yang luas yang menyangkut kepentingan kehidupan ekonomi rakyat.

Sampai dengan awal tahun Repelita VI telah terdapat sebanyak 39.031 buah koperasi yang terdiri dari 8.749 KUD dan 30.282 buah koperasi non KUD. Jumlah tersebut hampir melampaui dua kali lipat dari jumlah koperasi sebelumnya.

Koperasi non KUD yang berjumlah 30.282 buah terdiri atas 13.680 buah Koperasi Pegawai Negeri (KPRI), 3.416 buah Koperasi Karyawan (KOPKAR), 1.569

buah koperasi di lingkungan ABRI, 1.541 Buah Koperasi Serba Usaha (KSU), 1.176 buah Koperasi Kerajinan Rakyat (KOPINKRA), 894 buah Koperasi Simpan Pinjam (KSP), 642 Buah Koperasi Pedagang Pasar (KOPPAS), 73 buah Koperasi Produksi Tahu Tempe, 31 buah Koperasi Pelayaran Rakyat, 658 buah Koperasi Wanita, 73 buah koperasi di lingkungan generasi muda, serta 6.529 buah koperasi lainnya.

Peningkatan jumlah koperasi diiringi pula dengan peningkatan jumlah anggota. Pada tahun pertama REPELITA VI jumlah anggota penuh koperasi mencapai 25,4 juta orang, terdiri dari 13 juta orang anggota KUD dan 12,4 juta orang anggota koperasi non KUD, hal ini berarti terjadi peningkatan 2,9% dari tahun sebelumnya. Demikian juga dengan jumlah simpanan anggota dan jumlah modal usaha koperasi. Jumlah simpanan anggota mencapai Rp 2,3 triliun dan jumlah modal usaha mencapai Rp 4,5 triliun.

Koperasi Perkotaan di Jawa Timur sampai dengan Pelita VI terlihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

*Tabel 1.1
Proyeksi Perkembangan Koperasi Perkotaan s/d Pelita VI di Jawa Timur Tahun 1994 - 1999*

No	Kabupaten/Kodya		Realisasi		Sasaran		
			1994/1995	1995/1996	1996/1997	1997/1998	1998/1999
1	KOPTA	(Buah)	4.488	4.770	5.813	6.790	6.850
2	Anggota	(Orang)	1.422.839	1.495.306	1.516.166	1.535.806	1.537.276
3	Manajer	(Orang)	121	301	1.551	3.801	4.874
4	karyawan	(Orang)	13.969	15.773	17.859	19.823	19.943

Sumber: Kantor Wilayah Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil dan Menengah, Propinsi Jawa Timur, 1996

Di Kotamadya Malang keberadaan koperasi pada tahun 1997 terlihat pada

Tabel 1.4 berikut ini.

Tabel 1.2
Profil Koperasi di Kotamadya Malang, Tahun 1997

No	Profil	Jenis Koperasi		
		KUD	Primer Non KUD	Kop. Sekunder Tk. II
1	Jumlah Koperasi (unit)	4	332	3
2	Jumlah anggota (orang)	7.341	68.093	69
3	Jumlah karyuwan (orang)	25	406	31
4	Modal sendiri (000 Rp)	416.859	22.049.252	1.117.099
5	Modal luar (000 Rp)	1.134.381	25.468.436	440.240
6	Volume usaha (000 Rp)	5.180.630	67.024.833	2182.090
7	SHU (000 Rp)	7.307	3.899.651	98.111
8	Kekayaan (000 Rp)	1.551.240	47.517.688	1.557

Sumber: BPS Kota Madya Malang

Berdasarkan Tabel 1.2 tersebut terlihat, bahwa koperasi di Kotamadya Malang memiliki potensi ekonomi dan sumber daya manusia yang sangat besar. Hal ini akan memberikan nilai tambah yang tinggi apabila dapat dikelola dan dikembangkan dengan baik.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) dahulu namanya adalah Koperasi Pegawai Negeri (KPN), merupakan salah satu bentuk koperasi yang anggotanya terdiri dari para pegawai negeri dari suatu instansi atau lembaga pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat di daerah kerja pada umumnya. Di Kotamadya Malang keberadaan KPRI pada saat ini jumlahnya adalah 81 buah. Dari jumlah tersebut memiliki anggota sejumlah 15.693 orang dengan kegiatan usaha terdiri dari Usaha Simpan Pinjam (USP), Toko, Tanah Kapling, Perumahan dan Usaha Jasa. Berdasarkan pada kondisi tersebut terlihat, bahwa KPRI di Kotamadya Malang jumlahnya sangat besar, jumlah ini dapat bertambah lagi sebab masih ada beberapa KPRI yang tidak masuk menjadi anggota Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKPRI).

Sebagai suatu organisasi KPRI memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat sekitar pada umumnya. Tujuan tersebut dapat dicapai manakala KPRI yang bersangkutan dapat melaksanakan organisasi dan usahanya dengan sebaik-baiknya dan yang tidak kalah pentingnya adalah selalu memperhatikan apa yang menjadi kepentingan dan kebutuhan anggotanya.

Sebagai suatu bentuk badan usaha, proses usaha yang harus dilakukan dalam koperasi khususnya KPRI adalah sama saja dengan apa yang terjadi dalam badan usaha lain, yaitu meliputi proses pemasaran, produksi, keuangan, personalia, akuntansi dan administrasi, yang disebut dengan faktor internal. Semua proses usaha tersebut sebaiknya direncanakan, diorganisasikan, dikoordinasikan serta diawasi agar tujuan koperasi dapat tercapai. Di samping faktor internal keberhasilan usaha juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimanakah pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap pendapatan usaha KPRI.

Analisis SWOT dilakukan untuk menentukan strategi pengembangan usaha. Analisis SWOT merupakan kajian yang sistematis terhadap faktor-faktor kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang merupakan faktor internal KPRI dengan faktor eksternal berupa peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh KPRI. Dengan analisis SWOT pada unit usaha pertokoan dapat ditentukan satu strategi guna melakukan pengembangan dari empat kemungkinan strategi yang ada, yaitu stabilitas, ekspansi, penciutan dan kombinasi. Dengan demikian lebih lanjut akan memberi manfaat pada kinerja unit usaha pertokoan yang lebih baik. Analisis SWOT ini hanya dilakukan pada unit usaha pertokoan saja dengan alasan

unit usaha ini lebih banyak menghadapi tantangan usaha dan tidak hanya khusus untuk melayani para anggota KPRI saja, akan tetapi juga terbuka untuk melayani masyarakat umum.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1.2.1 Apakah faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, secara bersama-sama berpengaruh terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang?
- 1.2.2 Apakah faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, secara bersama-sama berpengaruh terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang?
- 1.2.3 Faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, manakah yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang?
- 1.2.4 Apakah faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, secara bersama-sama berpengaruh terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang?

1.2.5 Faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, manakah yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang?

1.2.6 Bagaimanakah strategi pengembangan unit usaha pertokoan pada KPRI di Kotamadya Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1.3.1 Mengetahui pengaruh faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, secara bersama-sama terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

1.3.2 Mengetahui pengaruh faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, secara bersama-sama terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

1.3.3 Mengetahui faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

1.3.4 Mengetahui pengaruh faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, secara bersama-sama terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

1.3.5 Mengetahui faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

1.3.6 Memilih strategi pengembangan unit usaha pertokoan pada KPRI di Kotamadya Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada:

1.4.1 Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI)

Dalam bentuk pemilihan strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan unit usaha, khususnya unit usaha pertokoan sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan anggota maupun masyarakat/non anggota.

1.4.2 Kantor Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah

Sebagai bahan masukan guna melakukan tugas pembinaan dan pengawasan agar dapat mencapai keberhasilan yang lebih baik bagi gerakan koperasi, khususnya Koperasi Pegawai Republik Indonesia yang berada diwilayah kerjanya.

1.4.3 Ilmu pengetahuan

Sebagai salah satu bentuk penerapan dari teori manajemen stratejik dan analisis lingkungan bisnis bagi suatu perusahaan jasa, yaitu koperasi, sehingga dapat melengkapi dan menambah khasanah ilmu pengetahuan yang sudah ada.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan telaah dari hasil-hasil penelitian yang ada, ternyata masih belum pernah dilakukan penelitian dengan judul dan obyek serta permasalahan yang sama dengan penelitian ini.

Penelitian sejenis yang pernah dilakukan adalah:

- a. Utami, S.B. (1994:104) mengadakan penelitian tentang "*Pengaruh beberapa faktor lingkungan eksternal dan keunggulan strategis terhadap penyaluran kredit Perum Pegadaian Pasca Pakto 1988*". Dalam melaksanakan penelitian sampel yang diambil adalah Kantor Cabang-Kantor Cabang dari seluruh daerah Tingkat II Wilayah Kerja Kanda X Madiun. Data diambil tahun 1988/1989 sampai tahun 1992/1993 dengan teknik penggabungan data antara cross section dan time series atau pooled data. Hasil penelitian adalah:
 - 1) Pengaruh variabel tingkat pendapatan nasabah, jumlah rumah tangga, jumlah kantor perkreditan lain, produktifitas karyawan dan total sumber dana mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyaluran kredit di Perum Pegadaian Kanda X Madiun.
 - 2) Hasil analisis SWOT menunjukkan, bahwa Perum Pegadaian Kanda X Madiun masih mempunyai peluang untuk mengadakan ekspansi.

b. Muttaqillah (1996:95) mengadakan penelitian tentang "*Analisis pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal terhadap volume penjualan industri gerabah di Pulau Lombok*". Dalam melaksanakan penelitian sampel yang diambil menggunakan metode stratified random sampling yang proporsional (*Proportional stratified random sampling*). Dengan responden 44 unit usaha industri gerabah yang tergabung dalam 13 sentra industri gerabah di Pulau Lombok. Hasil penelitian terbukti, bahwa:

- 1) Variabel-variabel kebijakan pemerintah, pesaing, lama latihan, bauran produk, promosi, saluran distribusi, jumlah modal serta kapasitas produksi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap volume penjualan industri gerabah di Pulau Lombok.
- 2) Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap volume penjualan industri gerabah adalah variabel saluran distribusi.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut menarik kiranya untuk dilakukan penelitian lebih lanjut tentang SWOT analisis dan pengaruh dari faktor internal dan eksternal terhadap keberhasilan usaha dengan obyek dan permasalahan yang lain. Dalam hal ini adalah pada unit usaha KPRI di Kotamadya Malang.

2.2 Tujuan Perusahaan

Setiap organisasi atau perusahaan yang didirikan pasti memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan itu sendiri bermacam-macam, ada yang bersifat umum, jangka panjang filosofis, abstrak dan kualitatif. Disamping itu ada juga yang bersifat, khusus, jangka pendek, non filosofis, konkrit dan kuantitatif.

Anthony dan Dearden (1989:97) mengatakan istilah tujuan (*goal*) digunakan untuk pernyataan mengenai apa yang ingin dicapai organisasi secara luas dan tanpa batasan waktu tertentu, sedangkan istilah sasaran (*objective*) digunakan untuk pernyataan yang lebih spesifik mengenai apa yang ingin dicapai dalam waktu tertentu.

Pada dasarnya tujuan dan sasaran sama-sama menyatakan hasil akhir apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan, akan tetapi berbeda dalam cakupan waktu dan tingkat penjabarannya. Tujuan dinyatakan tanpa memandang batasan waktu, sedangkan sasaran dimaksudkan untuk dicapai dalam kurun waktu tertentu, mungkin satu atau lima tahun. Tujuan dinyatakan secara umum, sedangkan sasaran dinyatakan dalam bentuk yang lebih spesifik dan dapat diukur.

Glueck dan Jauch (Murad dan Sitanggang, 1997:55) menyatakan tujuan ialah hasil akhir yang dicari perusahaan melalui eksistensi dan operasinya. Tujuan perusahaan dapat berbeda-beda misalnya: kesinambungan keuntungan, efisiensi, kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk bagi konsumen atau pelanggan, menjadi anggota perusahaan yang baik dan bertanggung jawaban sosial, pemimpin di pasar, membuat keuntungan dan harga saham menjadi maksimum untuk pemegang saham, pengendalian aktiva, penyesuaian diri secara fleksibel, memberi pelayanan pada masyarakat.

Di dalam perusahaan tujuan dapat berguna untuk :

- a. Membantu mendefinisikan organisasi atau perusahaan dalam lingkungannya. Sebagian besar organisasi perlu untuk membenarkan keabsahan eksistensinya, un-

tuk mengesahkan diri dalam pandangan pemerintah, konsumen dan masyarakat luas. Dengan menetapkan tujuan, maka perusahaan akan menarik orang yang mengenali tujuan ini sehingga mau bekerja untuk mereka. Dengan demikian tujuan mendefinisikan perusahaan.

- b. Membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambilan keputusan. Tujuan yang dinyatakan mengarahkan perhatian karyawan kepada norma perilaku yang dikehendaki. Tujuan dapat mengurangi pertentangan dalam membuat keputusan kalau semua karyawan mengetahui apa tujuannya.
- c. Menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi. Tujuan merupakan norma terakhir untuk organisasi menilai dirinya. Tanpa memiliki tujuan, organisasi tidak mempunyai dasar yang jelas untuk menilai keberhasilannya.
- d. Merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi. Tujuan dan misi perusahaan merupakan pernyataan yang ingin diwujudkan dalam eksistensi dan operasi perusahaan, tetapi tujuan merupakan pernyataan yang lebih konkrit dibandingkan dengan misi. Tujuan dan misi sama-sama sebagai penuntun dalam pengambilan keputusan organisasi atau perusahaan.

Reksohadiprodo, dkk. (1995:39) menyatakan bahwa tujuan merupakan salah satu ciri setiap kehidupan dan selalu muncul serta mewarnai setiap macam kegiatan kehidupan, tidak terkecuali kehidupan organisasi perusahaan.

Secara umum tujuan adalah sesuatu yang dicari serta diinginkan untuk dicapai. Sesuatu tersebut harus diketahui terlebih dahulu atau ditetapkan terlebih dahulu sebelum kegiatan dilaksanakan. Tujuan yang juga merupakan hasil akhir yang ingin

dicapai, memberi arah kegiatan sekelompok orang atau organisasi/perusahaan dan menyediakan sarana di mana kepentingan pihak-pihak disalurkan ke dalam usaha bersama.

Di dalam merumuskan tujuan perusahaan, manajemen perlu memperhatikan beberapa sifat pokok dari sumber-sumber yang terlibat di dalam proses perusahaan, yaitu :

- a. Masing-masing sumber memiliki tujuan yang ingin dicapai di dalam proses perusahaan.
- b. Kegagalan salah satu sumber di dalam mencapai tujuannya akan dapat mengganggu kelangsungan proses perusahaan.
- c. Tujuan masing-masing sumber menjadi faktor pembatas bagi manajemen di dalam menjalankan tugasnya.
- d. Masing-masing sumber saling terkait dengan yang lainnya di dalam membentuk serta memelihara kelangsungan proses perusahaan.

Dengan demikian tujuan memiliki fungsi yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan. Sehubungan dengan itu tujuan harus dirumuskan dengan memperhatikan banyak faktor. Sebelum merumuskan tujuan sebaiknya dilakukan terlebih dahulu analisis terhadap lingkungan baik yang terjadi masa kini maupun untuk masa yang akan datang.

2.3 Analisis Lingkungan Perusahaan

Certo dan Peter (1991:36) mengatakan "*Environmental analysis is the process of monitoring the organizational environment topics identify both present and future threats and opportunities that may influence the firm's ability topics reach its goals*". Analisis lingkungan perusahaan merupakan proses memonitor lingkungan perusahaan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang pada saat ini dan akan datang yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan. Dengan analisis lingkungan perusahaan akan dapat diperkirakan faktor-faktor apa sajakah yang dapat menjadi pendorong dan penghambat pencapaian tujuan perusahaan, baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang.

Lingkungan di dalam perusahaan terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Keduanya perlu dianalisis karena situasi dan kondisi lingkungan seperti diketahui selalu berubah-ubah. Bagi sebagian perusahaan suatu perubahan lingkungan dapat merupakan suatu peluang atau kesempatan peningkatan usaha, tetapi tidak jarang suatu keadaan baru bagi perusahaan yang lain dapat berupa bencana. Misalnya kemajuan teknologi yang sedemikian cepatnya, bagi perusahaan yang dapat menyesuaikan dapat mengakibatkan produksi bertambah dengan berlipat-lipat, akan tetapi bagi perusahaan yang tidak dapat menyesuaikan dapat menjadi bencana.

Perubahan lingkungan sebagai kekuatan-kekuatan yang mengelilingi dan memiliki pengaruh yang potensial terhadap perusahaan, merupakan suatu kenyataan yang harus dihadapi oleh perusahaan, karenanya manajemen dituntut untuk selalu

tanggap dan adaptif terhadap lingkungan dengan tetap memperhatikan tanggung-jawab perusahaan terhadap masyarakat dan tidak bertentangan dengan etika berusaha.

2.3.1 Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Reksohadiprodjo, dkk. (1995:29) mengatakan pengkajian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan pada hakekatnya merupakan usaha mawas diri sebelum bertujuan menghadapi persaingan di lingkungan dunia usaha.

Dengan melakukan analisis lingkungan internal perusahaan dapat mengetahui pada sisi atau aspek mana dimiliki kekuatan dan pada aspek mana perusahaan yang bersangkutan memiliki kelemahan. Inventarisasi tentang hal ini perlu dilakukan sebelum perusahaan yang bersangkutan mengadakan persaingan yang sesungguhnya di arena dunia usaha.

Analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan menyangkut segi operasional kegiatan atau proses perusahaan meliputi: pemasaran; produksi; personalia; pembelian dan akuntansi/administrasi. Kemudian aspek manajerial meliputi: perencanaan; pengorganisasian; pengarahan; pengkoordinasian serta pengawasan.

2.3.1.1 Segi Operasional

1) Aspek pemasaran terdiri dari :

a) Segi produk :

- (1) pengembangan produk baru (new product development)
 - (2) siklus hidup produk (product life cycle)
 - (3) campuran produk (product mix)
 - (4) garis produk (product line)
 - (5) jenis produk
 - (6) m e r k
 - (7) pembungkusan/kemasan
 - (8) pelayanan
- b) Harga meliputi :
- (1) penentuan
 - (2) perubahan
 - (3) respon
 - (4) garis produk
- c) Saluran distribusi meliputi :
- (1) disain
 - (2) perdagangan besar
 - (3) perdagangan eceran
- d) Promosi meliputi:
- (1) iklan
 - (2) promosi penjualan
 - (3) publisitas
- e) Kegiatan para penjual perusahaan

2) Aspek produksi terdiri dari:

a) Disain sistem meliputi:

- (1) penelitian dan pengembangan produk
- (2) ditentukannya luas dan pola produksi
- (3) ditentukannya lokasi pabrik
- (4) diperhatikannya *lay out* fasilitas fisik dalam pabrik
- (5) pengendalian bahan
- (6) pemeliharaan dan penggantian alat produksi
- (7) lingkungan kerja
- (8) standart-standart

b) Proses produksi meliputi:

- (1) pengaturan persediaan
- (2) perencanaan dan pengawasan produksi

c) Pengawasan meliputi:

- (1) kuantitas
- (2) kualitas
- (3) biaya

3) Aspek personalia terdiri dari :

a) Mendapatkan karyawan meliputi:

- (1) menentukan kebutuhan
- (2) perencanaan kebutuhan
- (3) penarikan

- (4) penempatan
 - b) Mengembangkan karyawan meliputi:
 - (1) latihan-latihan pengembangan
 - (2) penilaian
 - (3) promosi
 - c) Kompensasi meliputi:
 - (1) evaluasi jabatan
 - (2) rangsangan moneter
 - (3) program lain
 - d) Integrasi meliputi :
 - (1) hubungan manusiawi
 - (2) moral
 - (3) disiplin
 - (4) komunikasi
 - (5) organisasi informal
 - (6) serikat kerja
 - (7) pembicaraan kolektif
 - e) Memelihara meliputi:
 - (1) keamanan dan kesehatan
 - (2) rekreasi dan pelayanan lain
- 4) Aspek pembelanjaan (keuangan), terdiri dari:
- a) Penarikan dana yang baik, meliputi:

- (1) pembelanjaan dengan hutang jangka pendek
 - (2) pembelanjaan dengan hutang jangka panjang
 - (3) pembelanjaan dengan modal sendiri
 - (4) struktur modal yang tepat sehubungan dengan biaya modal
- b) Penggunaan dana yang baik, meliputi:
- (1) manajemen aktiva lancar
 - (2) manajemen aktiva tetap
 - (3) kebijaksanaan deviden yang baik
- 5) Aspek Akuntansi/Administrasi, terdiri dari :
- a) Sistem informasi manajemen
 - b) Akuntansi finansial dan biaya
 - c) Akuntansi manajemen
 - d) Sistem pengendalian manajemen

2.3.1.2 Segi Manajerial

Segi manajerial menyangkut fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian segala kegiatan operasional perusahaan. Di dalam perencanaan perusahaan memiliki tujuan, strategi, kebijaksanaan, taktik yang semuanya ditentukan secara ilmiah artinya pengambilan keputusan didasarkan pada data yang relevan, dianalisis dan dicari alternatif yang terbaik.

Di dalam pengorganisasian terdapat fungsi-fungsi, hubungan/wewenang dan tanggung jawab dan sistem pelaporan serta struktur yang baik; sedangkan dalam pengarahan terdapat instruksi, himbauan, motivasi dan sistem panutan yang baik.

Dalam koordinasi terdapat kompleksitas kegiatan, kelompok-kelompok kerja/tim dan pelaksanaan serta kepemimpinan yang baik. Pengendalian di dalamnya terdiri dari standart-standart, usaha perbandingan keadaan nyata dengan standart dan tindakan korektif. Dengan dipenuhinya unsur-unsur manajerial tersebut akan kuat segi manajerial perusahaan.

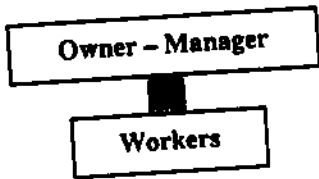
Wheelen dan Hunger (1994:123) menyebutkan bahwa faktor internal perusahaan meliputi: struktur organisasi; budaya perusahaan dan sumber daya yang terdiri dari pemasaran; keuangan; penelitian dan pengembangan/R&D; produksi dan operasi, sumber daya manusia serta sistem informasi.

2.3.1.2.1 Struktur Organisasi

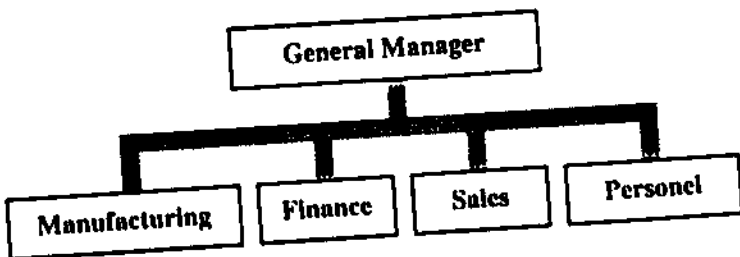
Dari struktur organisasi dapat diketahui prosedur komunikasi; tanggung jawab dan aliran kerja. Di dalam suatu organisasi atau perusahaan struktur organisasi yang sejalan dengan tujuan dan mampu menyesuaikan dengan perubahan adalah merupakan kekuatan. Sebaliknya struktur organisasi yang kurang tepat dan tidak sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi adalah merupakan kelemahan.

Wheelen dan Hunger (1994:128) mengatakan struktur organisasi secara pokok terdiri dari: *simple structure*, *functional structure*, dan *divisional structure*. Struktur organisasi tersebut masing-masing seperti dalam Bagan 2.1 berikut ini:

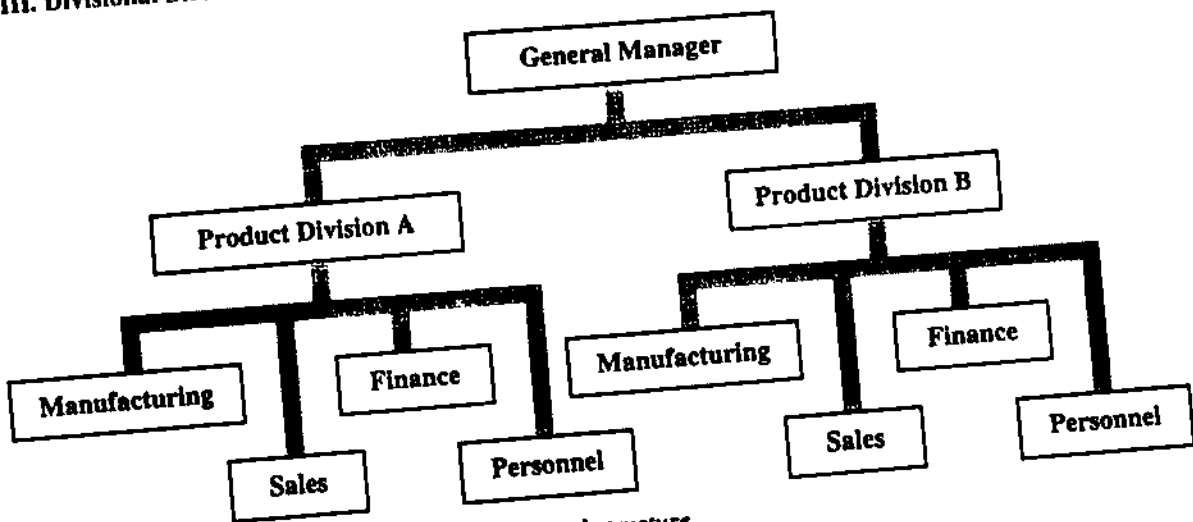
I. Simple - Structure



II. Functional Structure



III. Divisional Structure*



* Conglomerate structure is a variant of divisional structure

Bagan 2.1
Struktur Organisasi

Sumber: Wheelen and Hunger. (1994: 128)

Berdasarkan bagan tersebut, struktur organisasi sederhana dapat di jumpai pada organisasi atau perusahaan kecil. Produk tidak dikelompok-kelompokkan, lini produk hanya terdiri dari satu atau dua macam. Disamping itu operasi perusahaan kecil begitu juga jumlah karyawan dan perdagangan yang dilakukan juga kecil.

Struktur organisasi fungsional biasanya terdapat pada perusahaan sedang dengan lini produk dalam satu industri. Pekerja dibagi dalam spesialisasi yang penting dalam kegiatan industri misalnya produksi; pemasaran; keuangan dan personalia/sumber daya manusia.

Struktur organisasi divisional adalah struktur organisasi pada perusahaan besar dengan banyak lini produk di dalam satu hubungan industri. Bekerja dengan spesialisasi fungsional, disamping itu dalam perusahaan ini manajemen mendapatkan beberapa sinergi dari aktifitas divisi.

2.3.1.2.2 Budaya Organisasi

Wheelen dan Hunger (1994:129) memberi definisi budaya perusahaan adalah: *is the collection of beliefs, expectations and values learned and shared by the corporation's members and transmitted from one generation of employees to another.* Budaya perusahaan merupakan sekumpulan kepercayaan-kepercayaan, harapan-harapan dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota perusahaan serta diwariskan dari satu generasi karyawan kepada generasi selanjutnya.

Budaya ini menciptakan norma-norma dalam perusahaan yang menentukan perilaku-perilaku yang dapat diterima dari top management sampai dengan karyawan

operasional. Budaya perusahaan sangat berpengaruh dalam menyusun strategi perusahaan, khususnya bagi manajer pemahaman tentang budaya perusahaan akan dapat membantu dalam menyusun strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam suatu organisasi/perusahaan iklim organisasi dapat menjadi tolok ukur kecocokan antara budaya organisasi di satu pihak dan nilai-nilai individu dari para anggota organisasi. Apabila para anggota organisasi telah menerima nilai-nilai dan budaya organisasi, maka iklim dalam organisasi menjadi sehat (*favourable*) dan sebaliknya iklim dapat menjadi tidak sehat dan dapat mengganggu motivasi kerja bahkan pencapaian prestasi manakala anggota-anggotanya belum dapat menerima nilai-nilai dan budaya organisasi. Dengan demikian budaya organisasi dapat menjadi kekuatan dan dapat pula menimbulkan kelemahan.

2.3.1.2.3 *Sumber Daya*

Wheelen dan Hunger (1994:131) membagi sumber daya menjadi enam bagian, yaitu: *Marketing; Finance; Research and Development/ R&D; Operations (Manufacturing/Service); Human Resources; Informations Systems.*

a. *Marketing*

Peranan pemasaran dalam perusahaan adalah sangat penting terutama yang berkenaan dengan masalah *Market Position* dan *Marketing Mix* (bauran pemasaran). Posisi pasar berkaitan dengan segmentasi pasar yang akan dilayani sedangkan bauran pemasaran berkaitan dengan keputusan terhadap variabel produk, tempat, promosi dan harga yang akan dilakukan oleh perusahaan. Manajemen harus selalu memantau

kekuatan dan kelemahan relatifnya dalam bidang ini. Apabila perusahaan mempunyai kedudukan kuat dalam pasar, maka berarti memiliki keunggulan strategik dan dapat mengembangkan pemasaran produk/jasanya atau mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki sekarang.

Keunggulan strategik dalam pemasaran dan distribusi adalah:

- a) Struktur persaingan dan market share, sejauh manakah perusahaan telah meletakkan dasar yang kuat bagi market sharenya dalam total market atau dalam sub market yang utama.
- b) Sistem penelitian pasar yang efektif dan efisien.
- c) Gabungan produk dan service, kualitas produk dan pelayanan
- d) Jalur produk dan service, kelengkapan produk dan service, line dan product service mix.
- e) Lindungan hak patent.
- f) Pernyataan puas dari konsumen terakhir tentang barang dan distribusinya.
- g) Kemasan yang efektif dan efisien.
- h) Penentuan strategi harga yang efektif.
- i) Sales force yang efektif dan efisien.
- j) Iklan yang efektif.
- k) Kegiatan marketing promotion yang efisien dan efektif.
- l) Pelayanan purna jual yang efisien dan efektif.
- m) Jalur distribusi yang efisien dan efektif.

b. Keuangan

Manajer keuangan memiliki tugas untuk mengelola dana. Manajer keuangan harus mencari sumber dana yang terbaik, memanfaatkannya dan mengendalikan penggunaan dari dana tersebut. Disamping itu juga harus memahami teknik-teknik penggunaan dana agar dapat memanfaatkan secara efektif dan efisien.

Perusahaan akan memperoleh keunggulan strategik di bidang keuangan apabila memiliki:

- a) Sumber dan kekuatan finansial.
- b) *Cost of capital* yang rendah dibanding dengan pesaing karena kebijaksanaan harga saham dan pemberian deviden.
- c) Struktur modal yang efektif (faktor leverage).
- d) Hubungan baik dengan pemilik atau pemegang saham.
- e) Kondisi perpajakan yang menguntungkan.
- f) Accounting system yang efisien dan efektif.
- g) Perencanaan finansial yang efisien dan efektif.

c. Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Teknologi perusahaan membantu untuk mencapai pasar dan menentukan tipe persaingan. Tugas untuk mengimplementasikan strategi teknologi perusahaan terletak pada manajer R&D yang secara umum tugasnya adalah :

- a) Melakukan pemilihan teknologi baru yang terbaik untuk perusahaan.
- b) Mengembangkan metode teknologi untuk produk baru dan proses produksi.

- c) Mencari sumber-sumber teknologi baru sehingga dapat diimplementasikan dengan baik.

R&D merupakan kegiatan yang sangat penting di dalam pengembangan perusahaan dapat berupa penelitian-penelitian di laboratorium mau pun kegiatan-kegiatan untuk perbaikan proses produksi, pengemasan dan pemasaran. Di samping itu R&D juga memiliki fungsi untuk menghasilkan produk baru dari perbaikan terhadap produk yang telah ada atau produk yang benar-benar baru dan mengembangkan proses produksi, sehingga menjadi lebih efisien sehingga dapat menekan biaya operasional.

Perusahaan dapat memiliki keunggulan stratejik di bidang R&D dan engineering apabila memiliki:

- a) Kemampuan penelitian dasar dalam perusahaan.
- b) Kemampuan produk engineering.
- c) Pengembangan kemasan yang unggul.
- d) Kemajuan dalam menggunakan material lama dan baru.
- e) Kemampuan dalam mengerjakan design yang dikehendaki pelanggan.
- f) Laboratorium dan fasilitas percobaan yang lengkap.
- g) Tehnisi dan para ahli yang terlatih dan berpengalaman.
- h) Lingkungan kerja yang cocok untuk kreatifitas dan inovasi.

- i) **Manager yang dapat menjelaskan tujuan perusahaan kepada para peneliti dan menjelaskan hasil-hasil penelitian kepada manajer yang lebih tinggi tingkatannya.**
- j) **Kemampuan sebuah unit yang dapat meramalkan teknologi.**

d. Produksi dan Operasi

Perusahaan ada yang melakukan operasi produksi untuk menghasilkan produk dan ada juga yang kegiatan operasinya memberikan pelayanan berupa jasa. Tugas pokok manajer produksi dan operasi adalah menemukan sistem yang tepat untuk kegiatan produksi dan operasi sehingga dapat dicapai kualitas yang baik, biaya yang murah dan waktu yang paling cepat.

Perusahaan akan memperoleh keuntungan stratejik dalam bidang produksi dan operasi apabila memiliki:

- a) *Total cost of operations* yang lebih rendah dibanding dengan perusahaan lain yang sejenis.
- b) Kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar.
- c) Fasilitas-fasilitas yang efisien dan efektif.
- d) Biaya-biaya bahan mentah dan proses produksi yang lebih murah.
- e) Bahan mentah yang tersedia dengan cukup.
- f) Mesin-mesin dan alat-alat yang masih efisien.
- g) Administrasi yang efisien.
- h) Sistem pengendalian persediaan yang efisien dan efektif.

- i) Prosedur-prosedur, design, jadual dan quality control yang efisien dan efektif.
- j) Kebijaksanaan maintenance yang efisien dan efektif.

e. Sumber Daya Manusia

Masalah sumber daya manusia merupakan faktor strategik internal dalam sebagian besar perusahaan. Tugas pokok dari manajer sumber daya manusia adalah memadukan kepentingan-kepentingan individual dan pekerjaan.

Manajer sumber daya manusia dapat melakukan kegiatan untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan dengan cara:

- a) Memperkenalkan partisipasi dalam pemecahan masalah.
- b) Memperbaharui struktur kerja.
- c) Memperkenalkan sistem reward bagi yang inovatif.
- d) Memperhatikan lingkungan kerja.

Perusahaan akan mendapatkan keunggulan strategik di bidang sumber daya manusia apabila memiliki:

- a) Corporate image dan prestige.
- b) Struktur organisasi dan suasana kerja yang efektif.
- c) Ukuran perusahaan yang cukup besar.
- d) Sistem strategic management yang baik.
- e) Seberapa jauh objective telah tercapai.
- f) Pengaruh terhadap jawatan pemerintah.

- g) Hubungan yang baik antara manajemen dengan karyawan.
- h) Sistem informasi manajemen dan komputer yang efektif.
- i) Karyawan dengan kualitas yang tinggi.
- j) Hubungan yang efektif dengan Serikat Pekerja.
- k) Manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif.
- l) Biaya tenaga kerja yang relatif rendah.

f. Sistem Informasi

Tugas utama dari manajer sistem informasi adalah merencanakan dan mengelola arus informasi dalam perusahaan secara produktif guna dapat menyelesaikan masalah. Informasi harus dikumpulkan disimpan dan digabungkan dalam kaitannya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penting yang menyangkut operasi dan strategi.

Sistem informasi dapat menjadi kekuatan dan kelemahan di dalam keseluruhan elemen manajemen stratejik, yaitu formulasi dan evaluasi serta pengendalian. Sistem informasi berfungsi sebagai:

- a) Data base yang dapat dipergunakan oleh seluruh departemen yang ada di dalam perusahaan.
- b) Penyimpan data tentang kegiatan-kegiatan rutin, misalnya penggajian, laporan persediaan dan lainnya.

- c) Membantu manajer mengerjakan program-program rutin, misalnya penjadwalan produksi, pemesanan mesin dan pencatatan jumlah bahan yang merupakan keseluruhan arus kegiatan kerja perusahaan.
- d) Memberikan informasi pada manajemen dalam menyusun strategi perusahaan.

2.3.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan

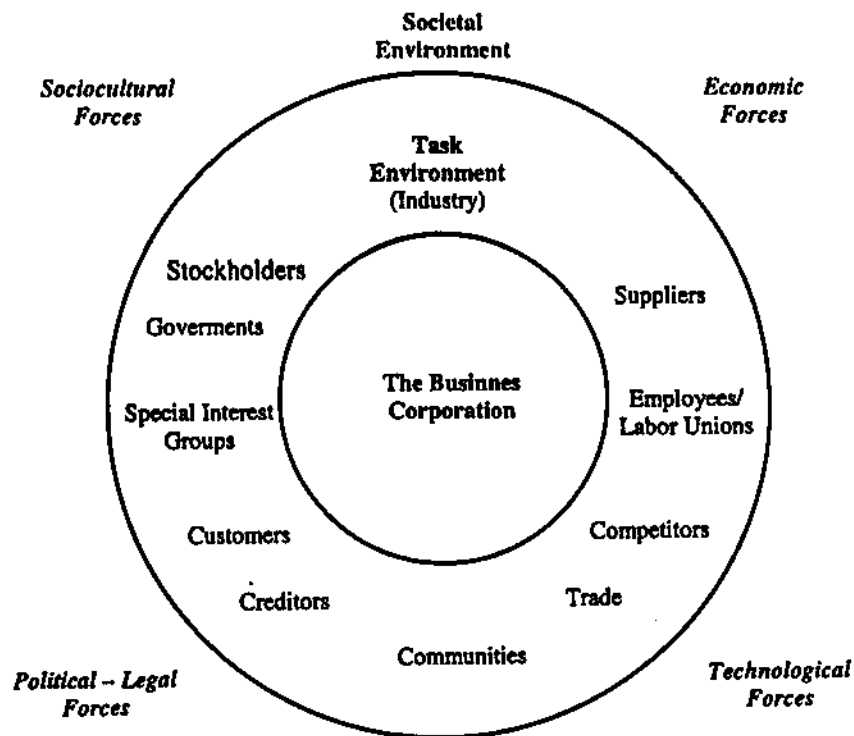
Lingkungan eksternal disebut juga dengan faktor lingkungan, adalah faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan atau mempunyai pengaruh peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan.

Menurut Wheelen dan Hunger (1994:92) environment terdiri dari:

1. Societal Environment, yaitu:
 - a. Economic forces
 - b. Technological forces
 - c. Political-legal forces
 - d. Sociocultural forces
2. Task Environment, yaitu:
 - a. Stockholders
 - b. Unions
 - b. Government
 - c. Suppliers
 - d. Creditors
 - e. Customers/Distributors

- f. Trade Associations
- g. Competitor
- h. Communities
- i. Special-interest groups

Faktor lingkungan tersebut pengaruhnya terhadap perusahaan digambarkan seperti pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1
Variabel Lingkungan

Sumber: *Wheelen and Hunger (1994:92).*

Wright, dkk.(1996:18) membagi faktor lingkungan menjadi dua bagian yaitu:

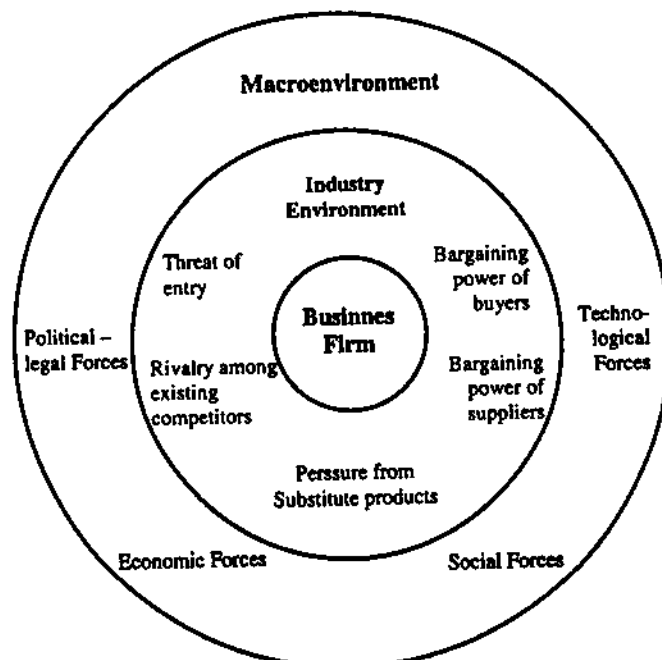
1. Macroenvironment terdiri dari:

- a. Political-legal forces
- b. Technological forces
- c. Economic forces
- d. Social forces

2. Industry Environment terdiri dari:

- a. Threat of entry
- b. Bargaining power of buyers
- c. Rivalry among existing competitors
- d. Pressure from substitute products

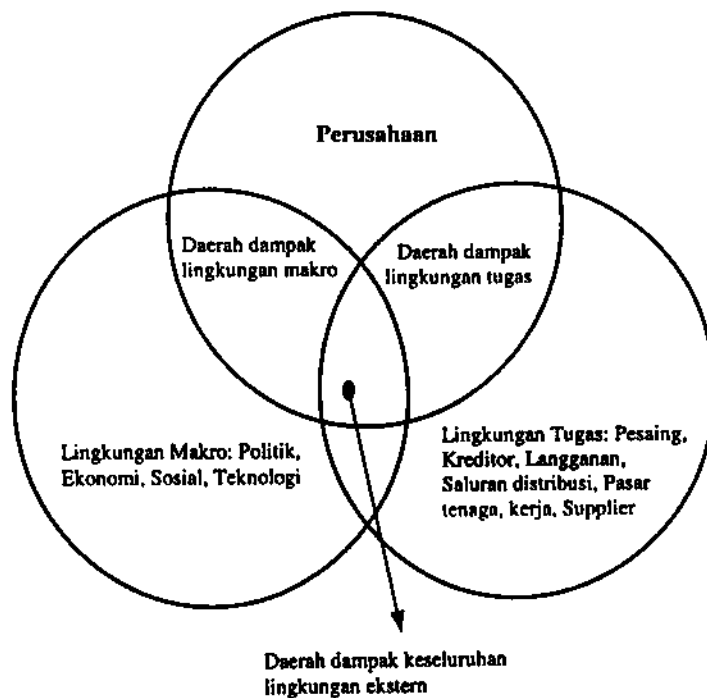
Pengaruh dari faktor lingkungan tersebut seperti Gambar 2.2 berikut ini.



*Gambar 2.2
Three Levels of Analysis.*

Sumber: Wright, et.al., (1996:18)

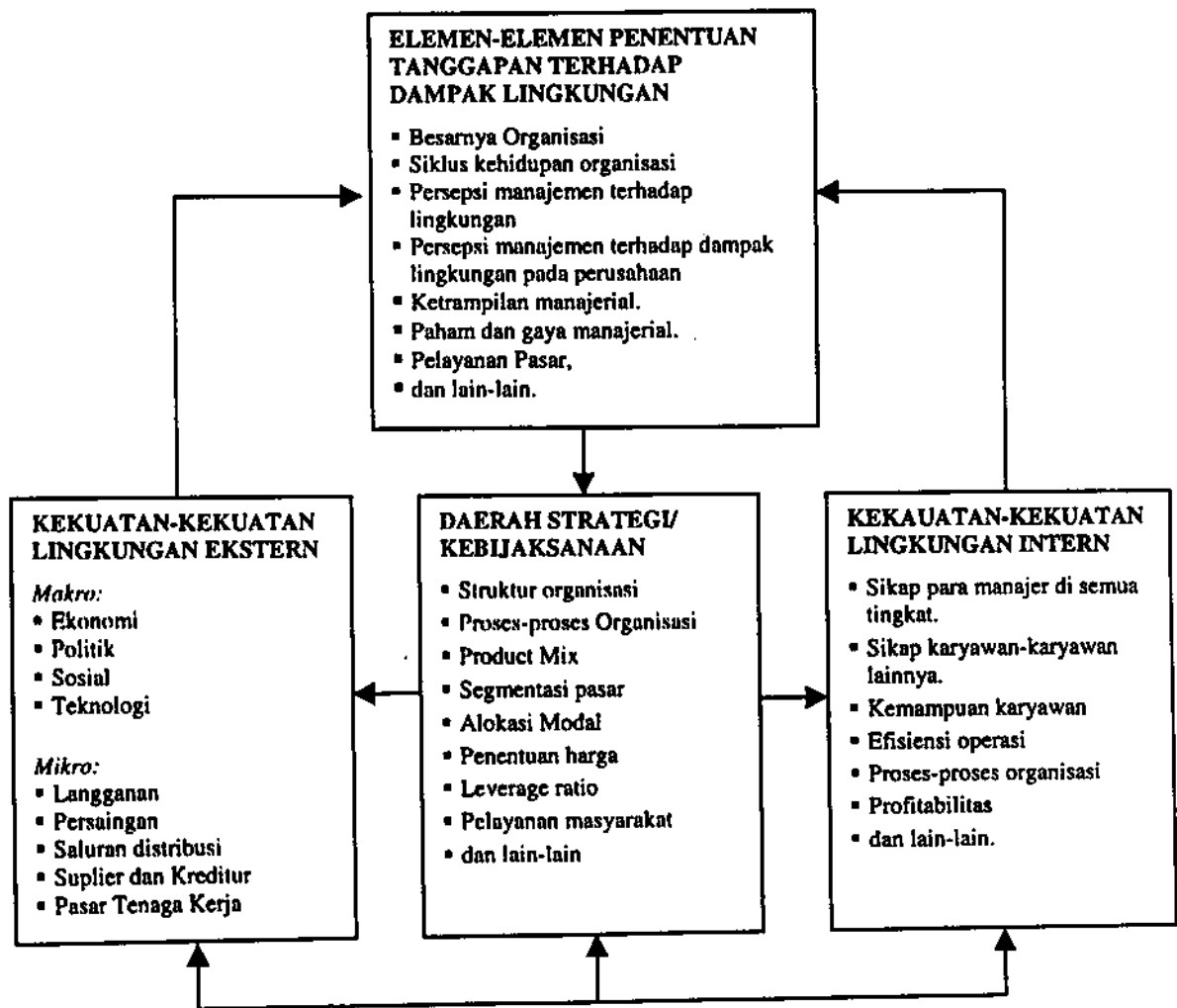
Reksohadiprodjo, dkk. (1995:7) membagi faktor lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan makro (remote environment) dan lingkungan tugas (task environment). Bagaimana pengaruh dari lingkungan tersebut terhadap perusahaan adalah seperti terlihat pada Gambar 2.3 berikut ini.



Gambar 2.3
Lingkungan Ekstern perusahaan

Sumber: Reksohadiprodjo, dkk. (1995:7)

Dampak dari lingkungan terhadap strategi dan kebijakan perusahaan seperti Gambar 2.4 berikut ini:



Gambar 2.4

Dampak Lingkungan terhadap Strategi dan Kebijakan Perusahaan

Sumber: Reksodiprodjo, dkk. (1995:26)

Jauch dan Glueck (1989:85) mengatakan lingkungan perusahaan dengan

“*The General Environment*”, yang terdiri dari:

- a. Socioeconomics sector :
 - Economic
 - Climate factor
 - Social factor
- b. Technological sector

- c. Government sector
- d. Customer sector : - Buyer identification
- Demografic factor
- Geografic location of markets
- e. Supplier sector
- f. Competitor sector
- g. International sector

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah merupakan kajian yang sistematis terhadap faktor-faktor kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*Weaknesses*) internal perusahaan dengan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Peluang adalah merupakan keadaan yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, sedangkan ancaman adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kekuatan adalah sumber, ketrampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaingnya, sedangkan kelemahan adalah merupakan kekurangan atau keterbatasan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang dapat secara sering menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

Wheelen dan Hunger (1992:158) mendefinisikan SWOT *analisis is an acronym for a corporation's key internal Strengths and Weaknesses and its external Opportunities and Threats*. Pengertian tersebut menekankan, bahwa analisis SWOT merupakan singkatan/akronim dari faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Analisis SWOT dapat

dipergunakan oleh perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor internal dengan peluang dan acaman yang dihadapi yang merupakan faktor eksternal.

Wright, et.al., (1996:69) menyatakan "*Underlying any succesful selection of strategies is an analysis of the firm's internal strenghts and weaknesses and the oportunities and threats that are posed by external environment. This process of examining the firm and its environment is termed SWOT analysis*". Lebih lanjut dikatakan, "*SWOT analysis can help management determine in which business or businesses the firm should be operating*". Dengan analisis SWOT dapat membantu manajemen untuk memilih berbagai strategi bisnis dari bisnis-bisnis yang dapat dilakukan, sehingga dapat dipilih bisnis yang memiliki keunggulan dan tidak memiliki keunggulan (*advantages and disadvantages*).

Kerangka dasar dalam analisis SWOT adalah seperti padar Tabel 2.1 berikut ini.

*Tabel 2.1
Kerangka Kerja untuk SWOT Analysis*

<i>Sources of Possible Environmental Opportunities and Threats</i>			
● Economic forces	● Political-legal forces	● Social forces	● Technological forces
● Industry forces			
<i>Possible Organizational Strengths Weaknesses</i>			
● Advertising	● Distribution	● Leadership	● Product/service quality
● Brand names	● Economies of scale	● Location	● Promotion
● Channel management	● Enviromental scanning	● Management	● Public relations
● Company reputation	● Financial resources	● Manufacturing and operation	● Purchasing
● Computer information systems	● Forecasting	● Market share	● Quality control
● Control systems	● Government lobbying	● Organizational structure	● Research & development
● Cost	● Human resources	● Physical facilities/equipment	● Shelling
● Customer loyalty	● Inventory management	● Product/service differentiation	● Technology
● Decision making	● Labor relations		

Sumber: Wright, et.al., (1996:70).

Tabel tersebut menyajikan sumber lingkungan eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman, yaitu kondisi ekonomi, kekuatan industri, kondisi politik, kondisi sosial, dan kekuatan teknologi.

Lingkungan internal yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan adalah: advertensi, merk, jaringan manajemen, reputasi perusahaan, sistem informasi komputer, sistem pengendalian, loyalitas pelanggan, pengambilan keputusan, distribusi, skala ekonomis, scanning lingkungan, sumber keuangan, lobi dengan pemerintahan, sumber daya manusia, manajemen persediaan, hubungan kerja, kepemimpinan, lokasi, manajemen, operasi dan manufaktur, pangsa pasar, struktur organisasi, peralatan fisik, produk/jasa, diferensiasi produk/jasa, kualitas produk/jasa, promosi, public relation, purchasing, quality control, penelitian dan pengembangan, penjualan dan teknologi.

Dengan SWOT analisis dapat dipilih strategi pengembangan usaha. Hal ini seperti tampak dalam Tabel 2.2 berikut ini.

*Tabel 2.2
Strategi Tingkat Korporasi*

1. Growth strategies	2. Stability
a. Internal growth	3. Retrechment strategies
b. Mergers	a. Turnaround
c. Horizontal integration	b. Divestment
d. Conglomerate diversification	c. Liquidation
e. Vertical integration	4. Combination strategies
f. Joint ventures	

Sumber: Wright, et.al., (1996:72).

Dari Tabel 2.2 perusahaan dapat melakukan strategi pertumbuhan meliputi: pertumbuhan internal, merger, integrasi horisontal, diversifikasi konglomerasi, inte-

grasi vertikal dan joint venture. Kemudian yang kedua adalah strategi stabilitas, ketiga penciutan meliputi, turnaround, divestment dan likuidasi dan keempat adalah strategi kombinasi.

2.4.1 Strategi Stabilitas

Perusahaan melakukan strategi stabilitas apabila dalam definisi bisnisnya yang sekarang perusahaan tetap melayani masyarakat dengan produk/jasa, pasar dan fungsi yang sama. Disamping itu keputusan-keputusan strategik utamanya tertuju pada makin meningkatnya kemampuan fungsionalnya. Dengan demikian sebenarnya tidak statis akan tetapi terdapat perubahan atau perkembangan, tetapi tidak drastis.

Alasan yang dikemukakan mengapa perusahaan melaksanakan strategi stabilitas adalah:

- 1) Bila perusahaan berjalan cukup baik atau pemiliknya/manager menganggap perusahaan sudah cukup sukses.
- 2) Strategi stabilitas mengandung resiko yang relatif kecil.
- 3) Para manager lebih senang berbuat daripada berpikir. Mereka kebanyakan sangat reaktif terhadap kekuatan lingkungan dan jarang mengubah definisi bisnisnya.
- 4) Strategi ini tidak menimbulkan gangguan pada tugas-tugas yang sudah rutin.
- 5) Apabila lingkungan relatif stabil dengan tingkat ancaman rendah, tetapi peluang yang ada juga rendah. Dengan demikian perusahaan tidak tertarik untuk mengadakan perubahan strategi.

2.4.2 Strategi Ekspansi

Adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila dalam definisi bisnisnya yang sekarang perusahaan melayani masyarakat dengan tambahan produk/jasa atau menambah pasar atau fungsinya. Disamping itu perusahaan dalam definisi bisnisnya yang sekarang memfokuskan keputusan-keputusan strategisnya pada peningkatan besar dalam langkah kegiatannya.

Ekspansi dilakukan perusahaan dengan mendefinisikan kembali bisnisnya, menambah ruang lingkup aktifitas atau meningkatkan upaya bisnisnya yang sekarang secara substansial. Ekspansi biasanya dianggap sebagai cara untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi/kinerja perusahaan. Ekspansi yang dilakukan secara cepat dapat mengundang tekanan antitrust dari pemerintah dan juga reaksi dari para pesaing.

Alasan-alasan mengapa perusahaan melakukan strategi ekspansi:

- 1) Dalam industri yang mudah berubah atau tidak stabil, strategi stabilitas dapat berarti keberhasilan dalam jangka pendek, kematian dalam jangka panjang. Sebab itu ekspansi mungkin diperlukan untuk tetap hidup kalau lingkungan mudah berubah atau sering berubah.
- 2) Banyak pimpinan perusahaan menyamakan ekspansi dengan keefektifan.
- 3) Sebagian orang percaya, bahwa masyarakat menikmati keuntungan-keuntungan karena adanya ekspansi perusahaan.

- 4) Motivasi manajerial. Memang benar strategi stabilitas mengandung resiko lebih kecil, akan tetapi imbalan finansial dan lainnyapun lebih kecil, sehingga pengusaha yang ambisinya besar menghendaki ekspansi. Sementara itu ada sebagian manajer yang ingin dihargai, diakui keberhasilannya seakan-akan meninggalkan sebuah monumen di tempat kerjanya. Kebutuhan akan pengakuan diri ini memberi semangat bekerja sementara executive untuk mengambil resiko dan memilih strategi ekspansi. Apabila berhasil, perusahaan akan menjadi lebih terkenal dan memiliki daya tarik bagi executive klas tinggi dari luar.
- 5) Kepercayaan terhadap "*experience curve*", yaitu perusahaan yang berkembang dengan baik dalam ukuran dan pengalamannya berarti juga mampu mengurangi biaya (efisiensi) dan meningkatkan produktivitas.
- 6) Kepercayaan, bahwa "growth" akan menghasilkan kekuatan monopoli.
- 7) Tekanan dari pemegang saham atau analis surat-surat berharga, yaitu makin besar perusahaan makin besar pula devidend dan makin tinggi pula nilai saham di bursa.

2.4.3 Strategi Penciutan/langkah Surut (*Retrenchment*)

Retrenchment adalah strategi-strategi yang diinginkan perusahaan bila:

- 1) Perusahaan melihat adanya keinginan atau keharusan untuk mengurangi jajaran produk/jasa, mengurangi pasar atau fungsi-fungsinya.

- 2) Perusahaan menfokuskan keputusan-keputusan strategiknya pada perbaikan fungsionalnya melalui pengurangan aktifitas pada unit-unit/bagian perusahaan yang merugikan atau kurang menguntungkan.

Sebuah perusahaan dapat mendefinisikan kembali bisnisnya melalui pengurangan investasi dalam jajaran produk (product line) utama atau sebuah SBU (*Strategic Business Unit*). Perusahaan dapat juga mengurangi fungsi-fungsinya, misalnya dengan memilih penjualan sebagian besar atau seluruh produknya kepada konsumen tunggal.

Strategi langkah surut ini dalam kegiatan operasinya perusahaan dapat melakukan pengurangan karyawan, R&D atau marketingnya. Perlu juga diingat, bahwa strategi ini dapat memperbaiki performance/kinerja. Dalam praktek dapat terjadi kombinasi antara *retrenchment* dan *expansion*, misalnya dengan jalan menjual assets perusahaan untuk memperoleh dana dan menggunakannya untuk ekspansi di bidang lain yang diperkirakan lebih menguntungkan. Penciutan merupakan strategi yang kurang disenangi, secara ekstrem strategi ini berarti likuidasi perusahaan.

Alasan perusahaan melaksanakan strategi penciutan adalah :

- 1) Perusahaan berjalan kurang baik atau pimpinan merasa perusahaannya mengalami kemunduran.
- 2) Perusahaan gagal mencapai tujuan melalui salah satu strategies dan mendapat tekanan dari stockholders untuk memperbaiki performance.

- 3) Ancaman lingkungan dirasakan begitu hebat sehingga kekuatan internal tidak cukup mampu untuk menghadapinya.
- 4) Opportunities yang lebih baik dalam lingkungan terdapat pada bidang lain dimana kekuatan perusahaan tampaknya dapat dimanfaatkan.

Strategi penciutan adalah strategi yang terbaik bagi perusahaan yang telah mencoba berbagai macam strategi lain, membuat kekeliruan dan sekarang mencoba untuk mengatasi masalahnya.

2.4.4 Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)

Strategi kombinasi adalah strategi yang diinginkan perusahaan bila:

- 1) Keputusan-keputusan strategik utama secara sadar ditujukan kepada penggunaan beberapa strategi utama (*Stability, Expansions, Retrenchment*) secara bersamaan dalam beberapa SBU perusahaan.
- 2) Perusahaan merencanakan beberapa strategi utama pada waktu berbeda di masa yang akan datang secara tertentu.

Kemungkinan-kemungkinan strategi kombinasi dalam suatu perusahaan adalah:

- 1) Stabilitas di suatu bagian, ekspansi di bagian lain dari perusahaan.
- 2) Stabilitas di suatu bagian, retrechment di bagian lain dari perusahaan.
- 3) *Retrenchment* di suatu bagian, ekspansi di bagian lain dari perusahaan.
- 4) Tiga-tiganya strategi utama dilakukan pada bagian tertentu dari perusahaan.

Alasan mengapa perusahaan melaksanakan strategi kombinasi adalah :

- 1) Strategi kombinasi tidak mudah dilaksanakan, tetapi apabila sebuah perusahaan menghadapi banyak faktor lingkungan dan faktor lingkungan ini berubah dengan tingkat yang berbeda dan produk perusahaan berada pada tingkat daur hidup yang berbeda, maka strategi kombinasi tampaknya sangat masuk akal.
- 2) Strategi kombinasi tampaknya akan sangat efektif untuk perusahaan besar yang mempunyai banyak SBU (multiple SBU firm) pada masa transisi perekonomian atau periode transisi dalam daur hidup produk atau jasanya.

2.5 Koperasi dan Karakteristiknya

2.5.1 Pengertian Koperasi

Di Indonesia koperasi sudah dikenal sejak tahun 1896, yaitu sejak didirikannya *Hulp-en Spaar Bank* (bank simpan tolong) oleh seorang patih di Purwokerto yakni R. Aria Wiria Atmadja. Tujuan dari koperasi pada waktu itu adalah untuk membantu golongan ekonomi lemah yang mengalami penindasan ekonomi dari jeratan lintah darat/rentenir.

Sejalan dengan perkembangan waktu, koperasi semakin dirasakan manfaatnya, sehingga dalam perkembangannya bermunculan koperasi-koperasi yang bermacam-macam yang dilatarbelakangi oleh kegiatan usaha yang dilakukan. Kemudian muncul definisi koperasi yang dituangkan di dalam Undang Undang Nomer 12 tahun 1967. Di dalam Undang Undang ini koperasi adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang meru-

pakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.

2.5.2 Karakteristik Koperasi

Di dalam organisasi koperasi, anggota di samping berfungsi sebagai pemakai, juga berfungsi sebagai pemilik. Sebagai pemilik mereka berkewajiban untuk memberi kontribusi pada koperasi, di lain pihak sebagai pemakai mereka memiliki hak untuk memperoleh manfaat. Dengan adanya dua fungsi tersebut, maka dalam koperasi kedudukan anggota adalah sangat penting.

Nasution, M. (1990:11) mengatakan bahwa organisasi koperasi dibentuk atas dasar kepentingan dan kesepakatan anggota pendirinya dan mempunyai tujuan utama untuk lebih menyejahterakan anggotanya. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam koperasi yang cocok dipergunakan adalah sistem kontribusi insentip. Maksudnya adalah imbal jasa yang diterima oleh anggota adalah didasarkan pada besarnya partisipasi yang telah mereka berikan pada koperasi bukan atas dasar jumlah modal yang dimiliki.

Sebagai suatu organisasi, koperasi memiliki ciri-ciri:

- a. Sebagai unit organisasi yang menampung kerjasama usaha para anggota yang memiliki kesamaan dalam kegiatan dan kepentingan ekonomi.
- b. Memiliki kemampuan untuk menolong diri sendiri (*self help*), artinya koperasi harus memiliki kekuatan dari dalam, terutama dalam memperjuangkan seluruh aspek yang menyangkut kepentingan dan kegiatan ekonomi anggota.

- c. Sebagai perusahaan, koperasi melaksanakan kegiatan yang sesuai dan menopang usaha pemenuhan kebutuhan ekonomi dari para anggotanya. Oleh sebab itu dalam koperasi juga ditemui adanya; modal, resiko usaha, keuntungan, dan sebagainya seperti pada perusahaan pada umumnya.
- d. Selalu mengupayakan peningkatan kemampuan anggota baik dalam taraf kehidupan, kegiatan ekonomi, pendidikan, maupun aspek-aspek sosial lainnya.

Koperasi secara organisatoris dan sistem manajemen yang dipergunakan memiliki karakteristik tersendiri jika dibandingkan dengan perusahaan pada umumnya. Dalam koperasi manajemen yang dilaksanakan mengacu pada kekuasaan tertinggi di tangan Rapat Anggota; sedangkan pola yang diterapkan adalah mengutamakan prinsip demokrasi dan keputusan yang diambil adalah secara musyawarah dan mufakat.

2.5.3 Lingkungan Koperasi

Tidak berbeda dengan organisasi yang lainnya misalnya perusahaan, koperasi yang hidup ditengah-tengah masyarakat Indonesia memiliki persoalan-persoalan yang dihadapi yang timbul dari suasana lingkungan yang dapat berpengaruh terhadap kehidupan koperasi itu sendiri.

Reksohadiprojo (1998:3) membagi lingkungan yang dapat memberi corak dalam kehidupan koperasi adalah:

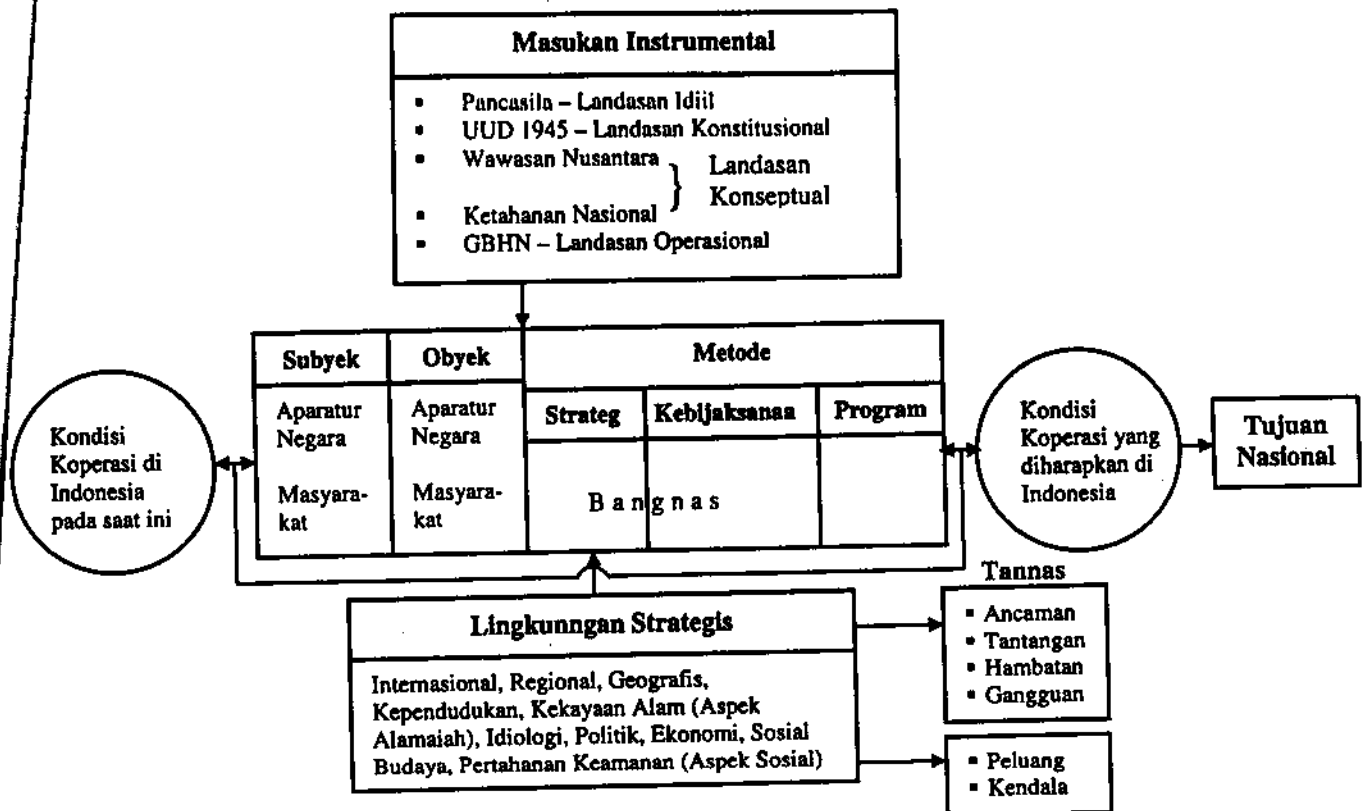
1. Masukan instrumental terdiri dari: landasan idiil Pancasila, landasan konstitusional UUD 1945, landasan konsepsional Wawasan Nusantara dan Ketahanan

Nasional dan landasan operasional adalah Garis-Garis Besar Haluan Negara/ GBHN.

2. Lingkungan strategis terdiri dari:

- a. Aspek alamiah: geografi, kependudukan dan sumber daya alam/kekayaan alam
- b. Aspek sosial: lingkungan politik, lingkungan ekonomi, lingkungan sosial budaya dan teknologi serta lingkungan pertahanan keamanan regional dan nasional

Pola pikir pendekatan lingkungan koperasi dapat dilihat seperti dalam gambar 2.4 berikut ini:



Gambar 2.5
Pola Pikir Pendekatan Lingkungan Koperasi

Sumber: Reksohadiprodjo. (1998:28)

Berdasarkan Gambar 2.4 tersebut terlihat, bahwa masukkan instrumental dan lingkungan strategis memberi corak pada keberadaan koperasi pada saat ini dan yang sesuai dengan yang diharapkan untuk mewujudkan tujuan nasional. Pada bagian lain terlihat juga, bahwa pengembangan koperasi tidak terlepas dari adanya peluang dan kendala yang harus dihadapi dalam rangka mencapai tujuan nasional tersebut.

2.5.4 Manajemen Koperasi: Strategi, Kebijakan dan Taktik Usaha

Koperasi didirikan tidak hanya semata-mata untuk mengejar keuntungan yang setinggi-tingginya, akan tetapi lebih mengutamakan pada pelayanan kepentingan dan kesejahteraan anggotanya. Meskipun demikian tidak berarti dalam kegiatan usaha koperasi sama sekali dilarang untuk mengutamakan keuntungan. Justru dengan mengejar keuntungan yang besar diharapkan koperasi dapat mewujudkan tercapainya tujuan untuk mensejahterakan anggotanya.

Proses usaha yang dilakukan di dalam koperasi pada hakekatnya tidak berbeda dengan apa yang terjadi dalam badan usaha yang lainnya. Proses tersebut terdiri dari: proses pemasaran, produksi, keuangan, personalia, akuntansi dan administrasi. Proses ini ditujukan untuk mencapai tujuan koperasi dengan penerapan fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan agar tujuan tersebut dapat tercapai.

Di dalam Undang Undang Nomer 25 tahun 1992 disebutkan:

1. Usaha koperasi adalah usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan anggota.

2. Kelebihan kemampuan pelayanan koperasi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bukan anggota koperasi.
3. Koperasi menjalankan kegiatan usaha dan berperan utama di segala bidang kehidupan ekonomi rakyat.
4. Berdasarkan hal tersebut maka koperasi harus menjalankan kegiatan usaha untuk menjaga kelangsungan hidupnya dan mencapai tujuan guna mensejahterakan anggota khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. Adapun kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh koperasi adalah meliputi segala bidang kehidupan ekonomi asalkan tidak bertentangan dengan hukum dan kepentingan umum.

Reksohadiprodo (1998:79) proses usaha koperasi terdiri dari proses-proses yang menyangkut:

a. Proses Pemasaran

1. Dasar

- 1) Pengumpulan
- 2) Penyiapan untuk konsumen
- 3) Distribusi

2. Pelayanan

- 1) Fisik
 - (a) Pengangkutan
 - (b) Penyimpanan
 - (c) Grading dan standardisasi
 - (d) Packaging

- 2) Transfer milik:
 - (a) Mempertemukan penjual dengan pembeli
 - (b) Pembelanjaan
 - (c) Pertanggunggaan resiko
- b. Proses produksi
 1. Design
 - 1) Perencanaan produksi
 - 2) Layout pabrik
 - 3) Pengendalian bahan
 - 4) Penelitian dan pengembangan produk
 - 5) Lingkungan kerja dan standar
 2. Proses
 - 1) Pengendalian bahan
 - 2) Pengaturan persediaan bahan
 - 3) Pemeliharaan dan penggantian mesin
 3. Pengawasan
 - 1) Persediaan
 - 2) Produksi
 - 3) Kualitas
 - 4) Biaya produksi
- c. Proses pembelanjaan
 1. Pembelanjaan pasif-sumber modal

- 1) Modal asing/pinjaman jangka panjang dan jangka pendek
- 2) Modal sendiri (simpanan anggota)
2. Pembelanjaan aktif
 - 1) Manajemen aktiva lancar
 - 2) Manajemen aktiva tetap
3. Perencanaan pembelanjaan dan pengurusannya (budget-budget)
4. Analisa rasio laporan finansial
- d. Proses akuntansi dan administrasi
 1. Akuntansi finansial
 2. Audit dan internal control
 3. Sistem akuntansi
 4. Manajemen akuntansi

Kesempatan usaha yang dapat dilakukan oleh koperasi sangatlah luas mencakup berbagai bidang kehidupan ekonomi, akan tetapi peluang untuk berusaha tersebut juga tidak terlepas dari kendala yang menghadang.

Peluang yang dapat dimanfaatkan oleh koperasi guna menjalankan usahanya adalah:

- a. Aspek pemerataan yang diprioritaskan oleh pemerintah seperti di dalam Tri Logi Pembangunan Nasional.
- b. Undang Undang Nomer 25 tahun 1992 memungkinkan untuk konsolidasi koperasi primer ke dalam koperasi sekunder.

- c. Kemauan politik yang kuat dari pemerintah dan berkembangnya tuntutan masyarakat untuk lebih membangun koperasi dalam rangka mewujudkan demokrasi ekonomi yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945.
- d. Pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi (sebelum krisis moneter).
- e. Perekonomian dunia yang semakin terbuka berakibat pula semakin terbukanya pasar internasional bagi hasil produksi koperasi Indonesia.
- f. Industrialisasi membuka peluang usaha di bidang agrobisnis, agroindustri dan industri pedesaan yang lain.
- g. Undang Undang No 12 tahun 1992 tentang Sistem Budidaya Tanaman mendorong diversifikasi usaha koperasi.

2.5.5 Jaringan Usaha Koperasi

Nasution, M. (1990:2) mengatakan bahwa agar koperasi lebih mampu berperan dalam perekonomian yang bersifat global, maka keberadaan jaringan kerjasama organisasi koperasi sangatlah diperlukan.

Jaringan kerjasama adalah suatu sistem, di mana koperasi satu dengan koperasi yang lainnya mempunyai kaitan yang erat. Dengan melakukan jaringan kerjasama barang dan jasa yang dapat dihasilkan mempunyai biaya produksi yang lebih murah.

Nasution, M. (1990:2) menyebutkan bahwa pembentukan *network* (jaringan kerjasama) tersebut akan menghasilkan efek sinergis sebagai hasil dari "*economies of scale*" maupun "*economies of scope*". Dengan jaringan kerjasama antar koperasi maka akan diperoleh efisiensi, baik dari segi biaya maupun dari segi ruang lingkup.

Di samping itu jaringan kerjasama dapat juga dalam bentuk integrasi, baik secara horisontal maupun vertikal. Integrasi adalah suatu karakteristik pengorganisasian suatu proses produksi dari suatu barang atau jasa. Dengan kata lain jaringan kerjasama dapat dibentuk atas dasar proses komoditas dan manajemen yang sangat spesifik. Dengan demikian di dalam integrasi tersebut dapat dihilangkan adanya informasi yang kurang tepat, menghilangkan biaya transaksi dan lain-lain.

Terdapat beberapa alasan mengapa integrasi dilakukan, yaitu sebagai berikut.

a. Untuk meningkatkan keuntungan (*profit*)

Peningkatan keuntungan merupakan alasan umum mengapa integrasi perlu dilakukan. Peningkatan keuntungan di sini terjadi sebagai akibat sinergis yang timbul karena *economies of scale* maupun *economies of scope*, dengan penggabungan usaha yang berbeda namun masih tetap terkait.

b. Untuk memperkecil resiko.

Di samping untuk memperoleh keuntungan, integrasi dilakukan dengan alasan untuk memperkecil resiko. Ketidak-pastian dari suatu pelaku ekonomi yang terlibat dalam jaringan kerjasama dapat dikurangi.

c. Untuk mengurangi informasi yang tidak berimbang.

Integrasi dalam bentuk kerjasama dapat dilakukan sebagai usaha untuk mengatasi informasi yang tidak berimbang dalam hal penguasaannya. Dengan lain per-

kataan, integrasi dapat memungkinkan terjadinya saling tukar informasi yang bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya.

- d. Untuk memperoleh atau mempertahankan penguasaan pasar (*market power*).

Dengan integrasi dapat diperoleh dan dipertahankan penguasaan pasar. Penguasaan pasar dapat ditunjukkan dengan besarnya pangsa pasar terhadap suatu barang atau jasa.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Analisis lingkungan perlu dilakukan dalam perusahaan selain analisis situasi. Tujuannya adalah untuk memantau faktor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Sukanto, dkk. (1995:29) mengatakan lingkungan yang dapat dianalisis terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pengkajian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan pada hakekatnya merupakan usaha mawas diri sebelum bertujuan menghadapi persaingan di lingkungan dunia usaha; sedangkan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan atau mempunyai pengaruh berupa peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Rangkuti (1998:22) mengatakan faktor internal perusahaan adalah: struktur organisasi, budaya perusahaan, sumber daya perusahaan; sedangkan faktor eksternal adalah: pasar, kompetitor, komunitas, pemasok, pemerintah, serta kelompok kepentingan tertentu.

Wheelen dan Hunger (1994:123) mengatakan, bahwa faktor internal perusahaan meliputi: struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya yang terdiri dari: pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan (R&D), produksi dan operasi, sumber daya manusia, serta sistem informasi; sedangkan faktor eksternal disebut dengan environment, meliputi: societal environment, terdiri dari: economic

forces, technological forces, political-legal forces, sociocultural forces dan task environment, terdiri dari: stockholder, unions, government, suppliers, creditors, customers/distributors, trade associations, competitor, communities, dan special-interest groups.

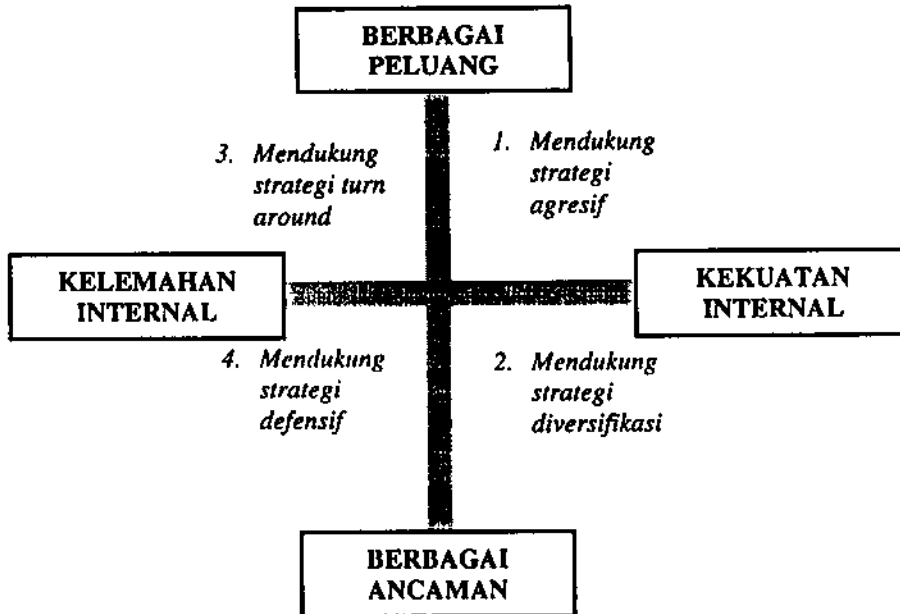
Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Rangkuti (1998:19) mengatakan:

“Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis yang dimiliki perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini dinamakan dengan analisis situasi. Model yang populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.”

Secara sederhana identifikasi dalam analisis SWOT dapat dikategorikan dalam dua kelompok yaitu lingkungan internal dan eksternal, kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) sebagai lingkungan internal, dan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) sebagai lingkungan eksternal. Analisis SWOT berusaha untuk membandingkan antara faktor internal antara kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal antara kekuatan dan kelemahan.

Untuk melakukan analisis SWOT dapat dibuat diagram seperti Gambar 3.1 berikut ini.



Gambar 3.1
Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti. (1998:78)

Berdasarkan Gambar 3.1 tersebut di dalam analisis SWOT terdapat 4 kuadran, yaitu:

Kuadran I : adalah situasi yang sangat menguntungkan. Dalam kondisi ini perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang dapat diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

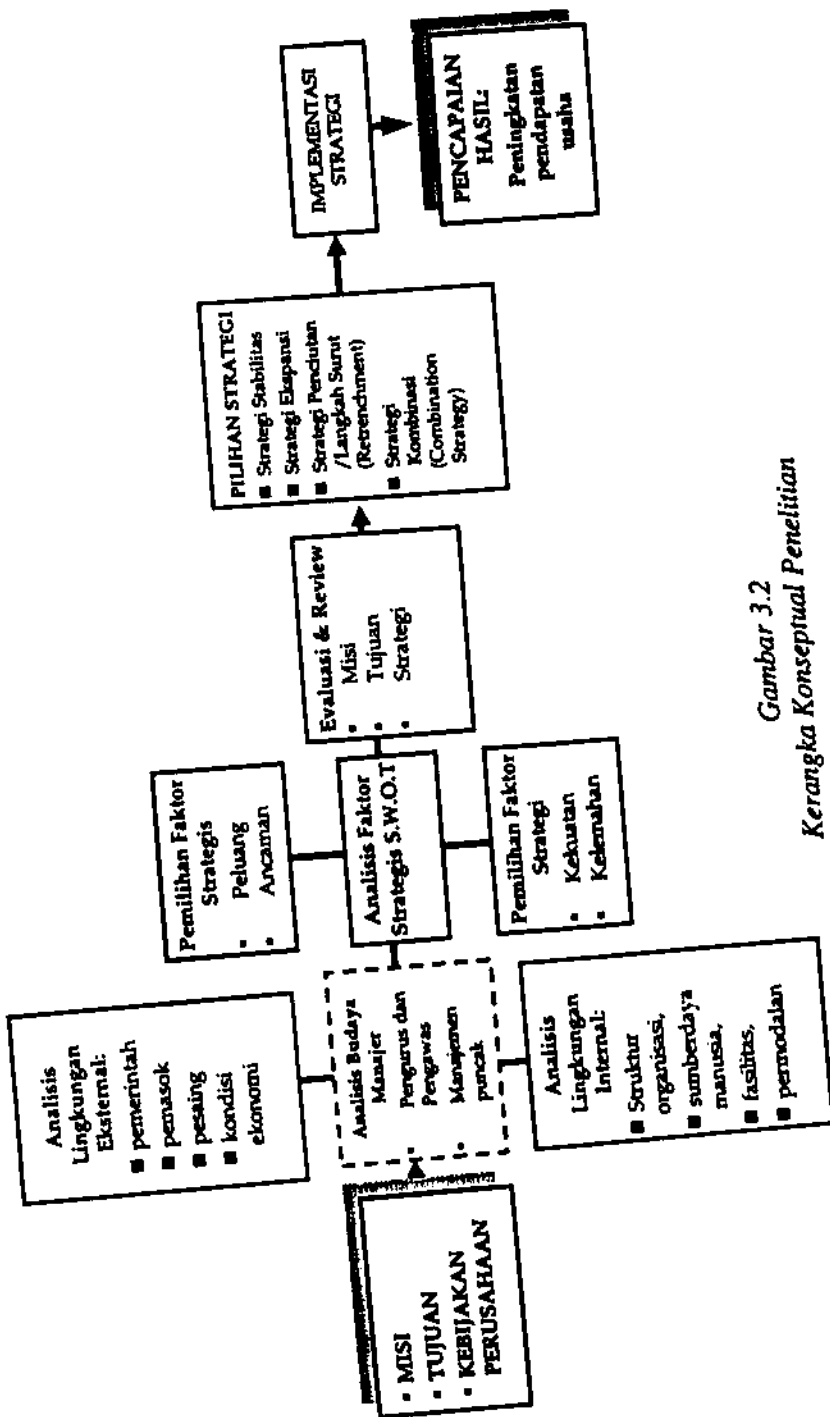
Kuadran II : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi (kombinasi) produk/pasar.

Kuadran III : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di pihak lain, dihadapi pula beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan pada situasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik (stabilitas/turn-around).

Kuadran IV : merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang dapat dilakukan adalah retrenchment atau pengurangan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dibuat berdasarkan teori yang ada dengan faktor lingkungan internal terdiri dari: struktur organisasi sumber daya manusia, fasilitas dan permodalan, serta faktor lingkungan eksternal yang terdiri dari: pemerintah, pemasok, pesaing, dan kondisi ekonomi.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini tampak pada Gambar 3.2 berikut ini:



Gambar 3.2
Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual dan rumusan masalah penelitian, maka hipotesis penelitian adalah:

- 3.2.1 Diduga faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.
- 3.2.2 Diduga faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.
- 3.2.3 Diduga faktor internal: permodalan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.
- 3.2.4 Diduga faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.
- 3.2.5 Diduga faktor eksternal: kondisi ekonomi, mempunyai pengaruh yang dominan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

BAB 4 METODE PENELITIAN

4.1 Identifikasi Variabel

Di dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang akan diteliti, yaitu:

4.1.1 Variabel bebas(X) terdiri dari:

X_1 = struktur organisasi

X_2 = sumber daya manusia

X_3 = fasilitas

X_4 = permodalan

X_5 = pemerintah

X_6 = pemasok

X_7 = pesaing

X_8 = kondisi ekonomi

4.1.2 Variabel tergantung(Y): pendapatan usaha

4.2 Definisi Operasional

- a. Faktor internal adalah: faktor intern yang dimiliki perusahaan yang dapat memberi pengaruh terhadap pengambilan keputusan perusahaan, yaitu: struktur organisasi, sumberdaya manusia, fasilitas dan permodalan.

- b. Faktor eksternal adalah: faktor lingkungan di luar perusahaan yang dapat memberi pengaruh terhadap pengambilan keputusan perusahaan, yaitu lingkungan makro: kondisi ekonomi; dan lingkungan mikro: pemerintah, pemasok, dan pesaing.
- c. Pendapatan usaha adalah: besarnya pendapatan usaha yang diperoleh KPRI selama satu tahun buku (1998). Satuannya adalah rupiah dan datanya adalah rasio. Data rasio tersebut diubah menjadi data interval dengan cara: data tertinggi dikurangi data terendah dibagi dengan jumlah kelas interval (4 kelas). Kemudian setiap kelas interval yang ada diberi skor 1 sampai dengan 4, sehingga kelas interval pertama skornya adalah 1, kelas ke-dua skornya 2, kelas ke-tiga skornya 3, dan kelas ke-empat skornya 4. Data diperoleh secara langsung dari KPRI yang bersangkutan (skunder), sehingga tidak dilakukan pengukuran sendiri oleh peneliti.
- d. Struktur organisasi (X_1) adalah struktur organisasi yang dipakai oleh KPRI yang menunjukkan tugas dan wewenang dari alat perlengkapan organisasi. Indikator struktur organisasi terdiri dari:
- 1) ketepatan bentuk struktur organisasi ($X_1 . 1$),
 - 2) dasar pemilihan bentuk struktur organisasi ($X_1 . 2$),
 - 3) pelaksanaan dari pembagian tugas ($X_1 . 3$).
- Skor rata-rata untuk struktur organisasi adalah:

$$X_1 = \frac{\sum X_i}{3} \text{ datanya adalah bersifat ordinal}$$

e. Sumber daya manusia (X_2) adalah pengurus, pengawas, manajer, serta karyawan yang dimiliki oleh KPRI. Indikator dari sumber daya manusia adalah:

- 1) jumlah manajer dan karyawan ($X_2 . 1$),
- 2) wewenang masing-masing dalam kegiatan usaha ($X_2 . 2$),

Datanya adalah ordinal dengan skor rata-rata $X_2 = \frac{\sum X_i}{2}$

f. Fasilitas (X_3) adalah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh KPRI berkenaan dengan kegiatan usaha. Indikator fasilitas adalah:

- 1) keberadaan gedung/toko ($X_3 . 1$),
- 2) status dari gedung/toko ($X_3 . 2$),

Datanya adalah ordinal dengan skor rata-rata $X_3 = \frac{\sum X_i}{2}$

g. Permodalan (X_4) adalah jumlah modal sendiri dan asing yang dimiliki KPRI untuk kegiatan usaha pada tahun buku 1998. Satuannya adalah rupiah dan datanya rasio. Data ini dijadikan data interval dengan cara sebagai berikut: data tertinggi dikurangi data terendah dibagi jumlah kelas (4 kelas). Kemudian setiap kelas interval yang diperoleh diberi skor 1 sampai dengan 4, sehingga kelas interval pertama skornya adalah 1, kelas ke-dua skornya 2, kelas ke-tiga skornya 3, dan kelas ke-empat skornya 4.

h. Pemerintah (X_5) adalah peran serta atau keterlibatan pemerintah terhadap kegiatan KPRI, terutama kegiatan usaha. Indikatornya adalah:

- 1) Intensitas keterlibatan ($X_5 . 1$),

2) Wujud nyata keterlibatan (X_5 . 2).

Datanya adalah ordinal dengan skor rata-rata $X_5 = \frac{\sum X_i}{2}$

i. Pemasok (X_6) adalah perusahaan-perusahaan atau distributor maupun lembaga keuangan yang memasok barang, jasa atau uang pada KPRI. Indikatornya adalah:

1) kemudahan dalam memperolehnya (X_6 . 1),

2) pengaruhnya terhadap kegiatan usaha (X_6 . 2).

Datanya adalah ordinal dengan skor rata-rata $X_6 = \frac{\sum X_i}{2}$

j. Pesaing (X_7) adalah usaha sejenis yang ada di sekitar KPRI yang dapat mempengaruhi kegiatan usaha. Indikatornya adalah:

1) keberadaan usaha sejenis (X_7 . 1),

2) pengaruhnya terhadap kegiatan usaha (X_7 . 2),

Datanya adalah ordinal dengan skor rata-rata $X_7 = \frac{\sum X_i}{2}$

k. Kondisi ekonomi (X_8) adalah kondisi perekonomian yang ada saat ini yang membawa akibat pada daya beli masyarakat. Indikatornya adalah:

1) krisis moneter (X_8 . 1),

2) Pengaruhnya terhadap kegiatan usaha (X_8 . 2),

Datanya adalah ordinal dengan skor rata-rata $X_8 = \frac{\sum X_i}{2}$

Variabel-variabel bebas tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert yang dikembangkan oleh Sutrisno Hadi. Skala Likert adalah suatu himpunan butir

pertanyaan sikap yang kesemuanya dipandang kira-kira sama dengan nilai sikap, Kerlinger (1996:795). Dalam penelitian ini skala yang dipergunakan adalah 1 – 4, hal ini dilakukan untuk menghindari kemungkinan mengelompoknya jawaban pada bagian tengah-tengah.

4.3 Daerah Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia yang ada di Wilayah Kotamadya Malang. Dengan kata lain hanya koperasi yang berkedudukan di Kotamadya Malang saja yang akan diteliti dalam penelitian ini.

4.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) yang berada di wilayah Kotamadya Malang yang berjumlah 81 buah.

Sampel penelitian diambil dengan menggunakan teknik *Proportional Stratified Random Sampling*, dengan langkah sebagai berikut: KPRI yang ada dikelompokkan menjadi 4 (empat) strata berdasarkan jumlah unit usaha yang dilakukan, yakni 1 unit usaha, 2 unit usaha, 3 unit usaha, dan 4 unit usaha atau lebih, kemudian dari strata yang ada, masing-masing diambil secara random sebanyak 50% sebagai sampel, sehingga dengan teknik tersebut akan diperoleh sampel sebanyak 41 buah KPRI.

Tabel 4.1 berikut ini menyajikan strata kegiatan/unit usaha KPRI dan jumlah sampel dari masing-masing strata yang ada.

Tabel 4.1
Strata Unit Usaha KPRI

No.	Unit Usaha	Jumlah KPRI	Jumlah Sampel
1	1 macam	5 buah	3 buah
2	2 macam	40 buah	20 buah
3	3 macam	22 buah	11 buah
4	4 macam/lebih	14 buah	7 buah
Jumlah		81 buah	41 buah

Sumber: Data primer diolah

Langkah berikutnya adalah mengelompokkan masing-masing KPRI sesuai dengan strata yang ada, kemudian membuat lot/nomor undian sesuai dengan jumlah KPRI pada masing-masing strata. Berdasarkan undian yang diambil secara acak, maka sampel penelitian yang diperoleh seperti pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Sampel Penelitian

No.	Nama KPRI	No.	Nama KPRI
1	Usamama	22	Dwija Karya
2	Bhakti Caraka	23	RRI
3	Kokar Depdikbud	24	SMKN 1
4	Universitas Negeri Malang	25	Lima
5	Kartika	26	STAIN
6	Tirta Dharma	27	Dian Husada
7	Ipeda/PBB	28	Guyub Rukun
8	Depnaker	29	Wita Karya Raharja
9	Mitra Sejahtera	30	LP Kelas I
10	RSSA	31	Artha Sejahtera
11	Pengadilan Negeri	32	SMPN 02
12	Kosma 2	33	Imigrasi
13	Keskel	34	Bahana Sejahtera
14	Grafika	35	Pelita Sejahtera
15	Bima Sakti	36	Gajahyana
16	Tirta Mulya	37	Kodipenda
17	Merata	38	Basis
18	Kusma 3	39	Unibraw
19	Puas	40	Bumi Karya Setya
20	Dana Raja	41	Yasa Warga
21	Balkis		

Sumber: Kantor Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil dan Menengah Kotamadya Malang.

4.5 Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Kotamadya Malang yang menjadi sampel penelitian, sedangkan jenis data adalah:

- a. Data primer diperoleh dengan memberikan kuisioner pada subyek penelitian tentang variabel bebas dan observasi dengan pedoman observasi untuk membuat analisis SWOT,
- b. Data sekunder diperoleh dengan teknik dokumentasi pada laporan pertanggung jawaban pengurus tahun 1998 untuk melihat pendapatan usaha yang merupakan variabel tergantung, dan permodalan yang dimiliki untuk kegiatan usaha KPRI.

4.6 Model dan Teknik Analisis

Terdapat dua model yang akan dipergunakan untuk melakukan analisis di dalam penelitian ini yaitu:

- a. Analisis kuantitatif dengan menggunakan komputer program Microstat. Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis dalam penelitian ini modelnya adalah sebagai berikut :

Model I

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + e_i$$

Y = jumlah pendapatan usaha

- b_0 = intersep
 $b_1 - b_8$ = koefisien regresi
 e_i = faktor lain di luar model
 X_1 = struktur organisasi
 X_2 = sumber daya manusia
 X_3 = fasilitas
 X_4 = permodalan
 X_5 = pemerintah
 X_6 = pemasok
 X_7 = pesaing
 X_8 = kondisi ekonomi

Model II

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_i$$

- Y = jumlah pendapatan usaha
 b_0 = intersep
 $b_1 - b_4$ = koefisien regresi
 e_i = faktor lain di luar model
 X_1 = struktur organisasi
 X_2 = sumber daya manusia

X_3 = fasilitas

X_4 = permodalan

Model III

$$Y = b_0 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + e_i$$

Y = jumlah pendapatan usaha

b_0 = intersep

$b_5 - b_8$ = koefisien regresi

X_5 = pemerintah

X_6 = pemasok

X_7 = pesaing

X_8 = kondisi ekonomi

Berdasarkan hasil perhitungan komputer selanjutnya akan dilakukan analisis:

- 1) Uji parsial (uji t) untuk Uji Hipotesis kedua, ketiga, keempat, dan kelima.

Uji ini untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel tergantungnya bermakna atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan t_{tabel} dengan derajat kesalahan 5%. Apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka variabel bebasnya memberikan pengaruh bermakna terhadap variabel tergantungnya. Dari angka-angka yang diperoleh dapat diketahui variabel bebas mana yang pen-

garuhnya paling bermakna atau dominan kontribusinya terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

2) Uji serempak (uji F) untuk Pengujian Hipotesis Pertama.

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara serempak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel tergantungnya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} pada derajat kesalahan 5%. Apabila nilai F_{hitung} lebih besar dari nilai F_{tabel} maka berarti variabel bebasnya secara serempak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel tergantung, dengan demikian hipotesis pertama diterima.

3) Evaluasi Ekonometrika untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda yang digunakan untuk melakukan analisis telah memenuhi asumsi klasik ataukah tidak. Evaluasi ini terdiri dari: multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

b. Analisis kualitatif dilakukan untuk analisis SWOT guna mengetahui strategi pengembangan usaha, khususnya unit usaha pertokoan pada KPRI di Kotamadya Malang.

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi dua hal yaitu: penyajian data (deskripsi) hasil penelitian dan analisis hasil penelitian. Penyajian data meliputi gambaran umum koperasi, khususnya Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di kotamadya Malang, profil koperasi responden, serta penyajian data yang berkaitan dengan sembilan variabel penelitian: pendapatan usaha, struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, pemerintah, pemasok, pesaing, dan kondisi ekonomi.

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, yang diujukan, maka analisis hasil penelitian yang dilakukan terdiri dari dua macam, yaitu analisis kuantitatif untuk mengukur pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tergantung, baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Di samping itu juga dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan kontribusi/sumbangan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung. Kedua adalah analisis kualitatif, analisis ini dilakukan untuk menentukan strategi apa yang dapat dilakukan untuk pengembangan usaha koperasi, khususnya unit usaha pertokoan.

5.1 Gambaran Umum Perkoperasian di Kotamadya Malang

Koperasi di Kotamadya Malang dari tahun ke tahun menunjukkan adanya peningkatan, baik dari aspek kelembagaan, usaha maupun keanggotaan. Hal ini dapat kita lihat dalam Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
Perkembangan Perkoperasian di Kotamadya Malang

No.	Uraian	Satuan	1994/1995	1995/1996	1996/1997	1997/1998
1.	Jml. Koperasi	unit	260	238	254	332
2.	Jml. Anggota	orang	51.074	58.012	63.388	68.091
3.	Jml. Simpanan	ribuan	8.136.652	12.370.299	15.747.515	22.049.252
4.	Jml. Usaha	ribuan	29.365.495	34.211.874	40.622.739	54.193.711

Sumber : Kantor Statistik Kotamadya Malang

Tabel 5.1 menunjukkan perkembangan koperasi dari dua aspek, yaitu pertama kelembagaan yang meliputi jumlah organisasi koperasi dan jumlah anggota, kedua adalah aspek usaha yang terdiri dari jumlah simpanan dan volume usaha koperasi.

Dari aspek kelembagaan dapat diketahui adanya peningkatan selama empat tahun terakhir 1994/1995 – 1997/1998.

- a. Jumlah organisasi koperasi meningkat sebesar 131%. Peningkatan jumlah koperasi yang sangat besar terjadi pada tahun 1995/1996 – 1996/1997 yaitu 30,7% atau 78 buah. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh dari kondisi ekonomi terhadap antusiasme masyarakat untuk membentuk koperasi. Di samping itu kemungkinan masyarakat menganggap bahwa koperasi merupakan salah satu alternatif kegiatan ekonomi yang dapat dipilih dalam kondisi krisis ekonomi.
- b. Jumlah anggota meningkat 133%. Peningkatan jumlah anggota searah dengan peningkatan jumlah koperasi. Jumlah anggota koperasi rata-rata meningkat

sebesar 224 orang, sedangkan peningkatan tertinggi juga terjadi pada tahun 1996/1997, yakni sebesar 250 orang.

Perkembangan dari aspek usaha meliputi: perkembangan jumlah simpanan anggota dan perkembangan volume usaha.

- a. Simpanan anggota meningkat sebesar 271%. Peningkatan ini disebabkan adanya penambahan jumlah anggota serta adanya kebijakan dari manajemen koperasi untuk mengubah/meningkatkan besarnya simpanan anggota pada koperasi, baik simpanan pokok maupun simpanan wajib. Kenaikan simpanan rata-rata adalah sebesar 139,7% dengan kenaikan simpanan rata-rata adalah sebesar 139,7% dengan kenaikan tertinggi 152% pada tahun 1994/1995.
- b. Volume usaha meningkat sebesar 185%. Peningkatan volume usaha merupakan salah satu indikator adanya manfaat kegiatan koperasi terhadap kepentingan/kebutuhan anggotanya. Volume usaha koperasi rata-rata mengalami peningkatan 123% dengan kenaikan tertinggi sebesar 133% pada tahun 1996/1997. Hal ini merupakan bukti bahwa meskipun kondisi ekonomi sedang mengalami krisis akan tetapi koperasi masih tetap mampu untuk berperan.

5.2 Gambaran Umum KPRI di Kotamadya Malang

KPRI dahulu adalah bernama KPN, yaitu Koperasi Pegawai Negeri, kemudian pada tahun 1998 nama KPN diubah menjadi KPRI, yaitu Koperasi Pegawai Republik Indonesia. KPRI merupakan salah satu bentuk koperasi yang anggotanya terdiri dari para pegawai negeri dari sebuah lembaga atau instansi pemerintah.

Di Kotamadya Malang terdapat 81 buah KPRI yang tersebar dalam lima wilayah kecamatan, yaitu Kecamatan Blimbing, Klojen, Lowokwaru, Kedungkandang, dan Sukun. Tabel 5.2 berikut ini menyajikan jumlah KPRI pada masing-masing wilayah tersebut pada tahun 1999.

*Tabel 5.2
KPRI di Kotamadya Malang Tahun 1999*

No.	Kecamatan	Jumlah KPRI
1	Blimbing	21 buah
2	Klojen	41 buah
3	Kedungkandang	6 buah
4	Lowokwaru	7 buah
5	Sukun	6 buah
Jumlah		81 buah

Sumber : Kantor Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil dan Menengah Kotamadya Malang

KPRI merupakan koperasi serba usaha (*multi purpose*) sehingga dalam menjalankan kegiatan usaha tidak ada batasan yang menghalanginya selama sesuai dengan kepentingan anggota dan mendapat persetujuan dari Rapat Anggota. Kegiatan usaha yang dilakukan oleh KPRI di Kotamadya Malang paling dominan adalah simpan pinjam dan pertokoan. Tabel 5.3 berikut ini menyajikan macam-macam kegiatan usaha yang ada pada KPRI di Kotamadya Malang.

Tabel 5.3
Kegiatan Usaha KPRI di Kotamadya Malang

No.	Kegiatan Usaha
1	Perkerlitan uang dan barang
2	Toserbu/ pertokoan/ swalayan
3	Percetakan
4	Photo Copy
5	Perumahan dan tanah kapling
6	Perparkiran
7	Cafeteria
8	Pelayanan beras jatah
9	Cleaning service
10	Pendorong orang sakit/pasien
11	Optik
12	Apotik
13	Jasa STNK/SIM
14	Transportasi
15	Sewa lapangan tenis
16	Salon
17	Wartel
18	Jasa komputer
19	Bimbingan Kerja (Khusus di Lembaga Pemasyarakatan)
20	Biro teknik
21	Pencatatan meter listrik
22	Loket rekening listrik

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.3 tersebut ternyata kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh koperasi adalah sangat beragam dan luas, yang pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi empat macam kegiatan usaha, yaitu; simpan pinjam, kredit barang, pertokoan, dan jasa.

Koperasi di dalam memilih jenis kegiatan usaha ini disamping harus sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan anggota juga harus mendapatkan persetujuan dari Rapat Anggota serta adanya sumber daya yang mendukung sehingga usaha tersebut memungkinkan untuk dilaksanakan.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Kotamadya Malang berjumlah 81 buah, yang tidak kesemuanya masuk menjadi anggota Pusat Koperasi Pegawai Negeri (PKPRI), melainkan hanya 67 buah KPRI saja yang menjadi anggota KPRI atau sebesar 81,5%.

Tabel 5.4 berikut ini menyajikan tentang perkembangan KPRI yang menjadi anggota PKPRI di Kotamadya Malang tahun 1995 sampai dengan tahun 1998.

Tabel. 5.4
Perkembangan KPRI Anggota PKPRI di Kotamadya Malang
Tahun 1995 – 1998

No.	Uraian	Satuan	1995	1996	1997	1998
1	Jml. Koperasi	Unit	64	65	66	67
2	Jml. Anggota	Orang	15.866	16.065	15.693	15.428
3	Simpanan	Ribuan	3.334.929	3.822.852	4.710.439	5.336.155
4	Vol. Usaha	Ribuan	7.429.400	8.776.672	10.730.355	11.223.950

Sumber : PKPRI Kotamadya Malang

Berdasarkan tabel 5.4 tersebut terlihat bahwa beberapa aspek perkembangan KPRI yang menjadi anggota PKPRI selama empat tahun terakhir.

- a. Jumlah koperasi yang masuk menjadi anggota hanya bertambah sebesar 3% saja atau sebanyak 2 KPRI dari total koperasi yang ada yang masuk menjadi anggota PKPRI hanya 81,5% atau 67 KPRI saja, dimana jumlah keseluruhan adalah 81 KPRI.
- b. Jumlah anggota cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 1996 terjadi kenaikan sebesar 1,25%, selanjutnya pada tahun 1997 mengalami penurunan sebesar 2,3% dan pada tahun 1998 turun lagi sebesar 1,7%. Hal ini dapat ter-

jadi karena anggota keluar dari KPRI sebab pindah tugas, pensiun, atau karena sebab-sebab yang lain.

- c. Simpanan anggota selalu mengalami kenaikan sebesar 60%, kenaikan terbesar terjadi pada tahun 1997 yaitu sebesar 23,2%.
- d. Volume usaha naik sebesar 49,68% dan kenaikan terbesar terjadi tahun 1997 sebesar 22,3%.

5.3 Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pengurus KPRI di Kotamadya Malang yang berjumlah 41 buah, dengan karakteristik berdasarkan jumlah unit usaha yang dilakukan seperti terlihat pada tabel 5.5 berikut ini:

Tabel 5.5
Karakteristik Responden

No.	Unit Usaha	Jumlah	Persentase
1	Satu macam	3 buah	7 %
2	Dua macam	20 buah	49 %
3	Tiga macam	11 buah	27 %
4	Empat macam	7 buah	17 %
	Jumlah	41 buah	100 %

Sumber : Data primer

Karakteristik responden hanya didasarkan pada jumlah unit usaha yang dimiliki saja karena karakteristik yang lain seperti jenis kelamin, status hukum dan yang lainnya tidak ada pengaruhnya dalam penelitian ini.

5.4 Hasil Penelitian

5.4.1 Sisa Hasil Usaha dan Jumlah Anggota

Keuntungan yang diperoleh koperasi disebut dengan sisa hasil usaha (SHU) yaitu selisih antara pendapatan dengan seluruh beban biaya yang harus dibayar. Tabel 5.6 berikut ini menyajikan SHU dan jumlah anggota pada tahun 1998.

Tabel 5.6
SHU, Jumlah Anggota, dan Unit Usaha KPRI Th. 1998

No.		SHU (Rp)	Jml. Anggota (Orang)	Jml. Unit Usaha (Unit)	No.		SHU (Rp)	Jml. Anggota (Orang)	Jml. Unit Usaha (Unit)
1	Usamena	36.070.000	480	3	22	Dwija Karya	38.410.400	510	2
2	Bhakti Caraka	14.914.298	87	2	23	RRI	5.071.310	118	2
3	Kokar Depdikbud	37.191.372	678	3	24	SMKN 1	12.451.675	81	2
4	Universitas Negeri Malang	273.564.603	1.566	5	25	Lima	11.750.000	102	4
5	Kartika	10.756.479	73	3	26	STAIN	14.159.227	101	2
6	Tirta Dharma	41.465.000	453	3	27	Dian Husada	9.268.280	411	2
7	Ipeda/PBB	12.016.875	79	2	28	Guyub Rukun	14.182.893	124	3
8	Depnaker	4.011.000	66	2	29	Wita Karya Raharja	4.844.691	77	2
9	Mitra Sejahtera	2.100.000	45	1	30	LP Kelas I	11.688.030	189	3
10	RSSA	337.253.000	1.943	15	31	Artha Sejahtera	8.634.780	216	2
11	Pengadilan Negeri	1.177.000	101	1	32	SMPN 02	3.581.669	87	2
12	Kosma 2	15.163.909	77	2	33	Imigrasi	9.967.386	41	3
13	Keskel	11.919.599	90	2	34	Bahana Sejahtera	5.857.951	43	3
14	Grafika	6.539.139	52	3	35	Pelita Sejahtera	117.802.000	560	8
15	Bima Sakti	54.178.932	267	5	36	Gajahyana	7.627.850	612	2
16	Tirta Mulya	13.882.925	49	3	37	Kodipenda	5.116.750	126	2
17	Merata	38.129.548	339	3	38	Basis	45.830.475	327	5
18	Kusma 3	12.651.716	87	2	39	Unibraw	102.098.138	2.438	4
19	Puas	6.314.143	53	2	40	Bumi Karya Setya	39.187.868	81	2
20	Dana Raja	72.145.486	1.393	2	41	Yasa Warga	6.284.663	71	1
21	Balkis	4.125.605	85	2					

Sumber : Data primer

Berdasarkan pada Tabel 5.6 maka terlihat bahwa jumlah SHU tertinggi sebesar Rp 337.253.000,00 terendah Rp 1.177.000,00, sedangkan jumlah anggota tertinggi sebanyak 2.438 orang dan terendah 41 orang; sedangkan unit usaha paling sedikit 1 buah dan paling banyak 15 buah, dan secara rata-rata 2 buah.

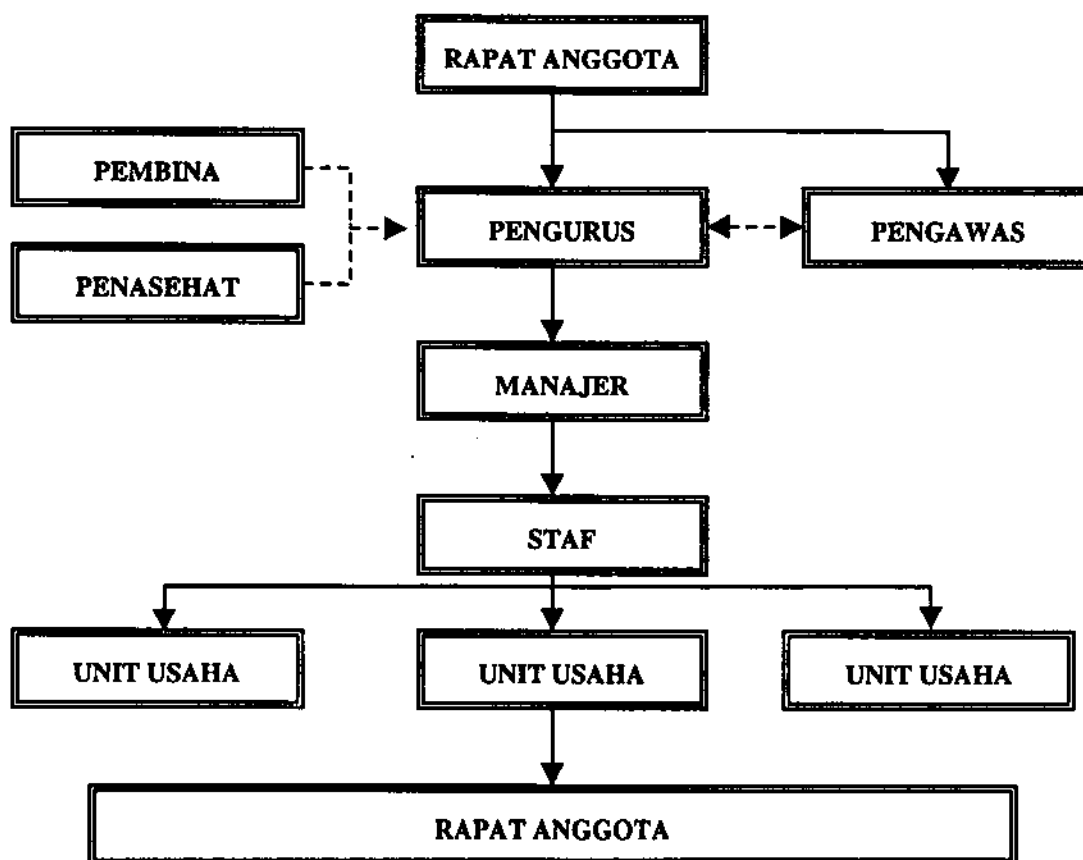
5.4.2 Pendapatan Usaha (Y)

Pendapatan usaha adalah pendapatan yang dapat diperoleh koperasi dari semua kegiatan/unit usaha yang dijalankan selama satu tahun bakti.

Di Kotamadya Malang pada tahun bakti 1998 pendapatan usaha yang dapat diperoleh oleh KPRI terendah adalah Rp 2.682.000,00 dan tertinggi sebesar Rp 6.743.753.072,00. Tinggi rendahnya pendapatan usaha yang dapat dicapai dapat dipengaruhi oleh jumlah modal dan jumlah unit usaha yang dijalankan. Koperasi dengan jumlah unit usaha banyak dan modal besar, cenderung dapat mencapai pendapatan usaha yang tinggi, demikian juga sebaliknya, koperasi dengan jumlah unit usaha yang terbatas dan modal yang sedikit, maka pendapatan usaha yang diperoleh cenderung rendah.

5.4.3 Struktur Organisasi (X_1)

Koperasi memiliki perangkat organisasi, yaitu Rapat Anggota, Pengurus dan Pengawas. Tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing perangkat organisasi tersebut dapat tercermin dalam struktur organisasi. Struktur organisasi pada KPRI adalah seperti Bagan 5.1 berikut ini:

**Keterangan**

- > *Garis Koordinatif/Komando*
 - - - - -> *Garis Konsultatif*

Bagan 5.1
Struktur Organisasi KPRI

Sumber : Data primer.

Berdasarkan Bagan 5.1 maka kekuasaan tertinggi dalam koperasi berada pada Rapat Anggota, Pengurus merupakan perangkat organisasi yang memperoleh mandat dari Rapat Anggota untuk menjalankan kegiatan organisasi dan usaha; sedangkan Pengawas dalam UU No. 12 Th. 1967 disebut Badan Pemeriksa merupakan perangkat organisasi yang memiliki tanggungjawab untuk melakukan pengawasan

atau pemeriksaan terhadap kegiatan organisasi dan usaha yang telah dijalankan oleh pengurus.

Struktur organisasi dalam Bagan 5.1 tersebut dapat dikembangkan dan dipilih sesuai dengan kondisi masing-masing KPRI, sehingga di lapangan dapat ditemukan adanya struktur organisasi yang sedikit berbeda dengan struktur tersebut di atas. KPRI di Kotamadya Malang hanya 4 buah yang memiliki manajer, sehingga struktur organisasi yang ada tidak semuanya ada unsur manajer di dalamnya.

Struktur organisasi juga dapat mencerminkan adanya pembagian tugas dari masing-masing perangkat organisasi. Pembagian tugas dan pelaksanaannya di KPRI Kotamadya Malang terlihat dalam tabel 5.7 berikut ini.

*Tabel 5.7
Pembagian Tugas Perangkat Organisasi*

Pembagian tugas perangkat organisasi	Jumlah	Persentase
a. sudah ada dan dilaksanakan	31	76 %
b. sudah ada belum dilaksanakan	9	22 %
c. sedang dibuat	1	2 %
d. belum ada	-	-
	41	100 %

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.7 pada umumnya semua KPRI telah memiliki pembagian tugas dari masing-masing perangkat organisasi dan telah pula melaksanakan pembagian tugas tersebut dalam pelaksanaan organisasi dan usaha dan tidak ada KPRI yang sama sekali belum memiliki pembagian tugas.

5.4.4 Sumber Daya Manusia/SDM (X_2)

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama majunya organisasi dan usaha KPRI. Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dapat berpengaruh pada daya guna dan hasil guna KPRI. Secara kuantitas sumber daya manusia khususnya karyawan dan manajer yang dimiliki oleh KPRI di Kotamadya Malang seperti dalam Tabel 5.8 berikut ini:

Tabel 5.8
Jumlah Karyawan KPRI

Jumlah karyawan	Jumlah	Persentase
a. > 10 orang	12	29 %
b. 9 - 7 orang	11	27 %
c. 6 - 4 orang	11	27 %
d. < 4 orang	7	17 %
	41	100 %

Sumber : Data primer

Tabel 5.8 memperlihatkan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki oleh KPRI, dimana secara umum KPRI di Kotamadya Malang memiliki karyawan antara 6 sampai dengan 4 orang; sedangkan secara kualitas dari tabel tersebut masih belum terlihat meskipun demikian secara terbatas sudah dapat dilihat gambaran sumber daya manusia KPRI.

5.4.5 Fasilitas (X_3)

Fasilitas merupakan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh KPRI yang dapat memberikan pengaruh pada pencapaian keberhasilan usaha. Status dari fasilitas berupa gedung kantor dan toko yang dimiliki oleh KPRI di Kotamadya Malang seperti dalam Tabel 5.9 berikut ini:

Tabel 5.9
Status Gedung/Toko KPRI

Pembagian tugas perangkat organisasi	Jumlah	Persentase
a. milik sendiri	10	24 %
b. milik pemerintah/dinas	27	66 %
c. menyewa/kontrak	-	-
d. mendompleng/belum punya	4	10 %
	41	100 %

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.9 tersebut sebagian besar fasilitas gedung/toko yang dimiliki oleh KPRI adalah milik pemerintah atau dinas 66%, kemudian sudah ada yang memiliki gedung/toko sendiri 24% dan sisanya masih belum memiliki gedung/toko 10%.

5.4.6 Permodalan (X_4)

Permodalan dalam koperasi terdiri atas modal sendiri dan modal pinjaman/asing. Modal sendiri diperoleh melalui Simpanan Pokok dan Simpanan Wajib, cadangan, serta hibah; sedangkan modal pinjaman dapat berasal dari anggota sendiri, koperasi lain atau anggotanya, bank dan lembaga keuangan lainnya, penerbitan obligasi atau surat-surat berharga serta sumber-sumber lain yang syah.

Sumber modal KPRI di Kotamadya Malang seperti dalam Tabel 5.10 berikut ini:

Tabel 5.10
Sumber Modal KPRI

Sumber Modal	Jumlah	Persentase
a. simpanan anggota	25	61 %
b. SHU yang ditahan	11	27 %
c. tabungan khusus anggota	5	12 %
d. tabungan khusus pengurus	-	-
	41	100 %

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.10 tersebut KPRI di Kotamadya Malang masih banyak yang mengandalkan modal dari simpanan anggota 61%. Kemudian dari SHU yang ditahan sebesar 27% dan tabungan khusus anggota 12%. Dengan demikian KPRI masih banyak tergantung pada modal sendiri, masih belum banyak menggali modal pinjaman atau sumber-sumber modal yang lainnya.

5.4.7 Pemerintah (X₅)

Peranan pemerintah dalam gerakan koperasi lebih ditekankan pada aspek pembinaan. Sehubungan dengan hal tersebut pemerintah menciptakan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta pemasyarakatan koperasi. Pemerintah juga memberikan bimbingan, kemudahan dan perlindungan kepada koperasi.

Dalam rangka mendorong pertumbuhan dan pemasyarakatan koperasi, pemerintah:

- a. Memberikan kesempatan usaha yang seluas-luasnya pada koperasi.
- b. Meningkatkan dan memantapkan kemampuan koperasi agar menjadi koperasi yang sehat, tangguh, dan mandiri.
- c. Mengupayakan tata hubungan usaha yang saling menguntungkan antara koperasi dengan badan usaha lainnya.
- d. Membudayakan koperasi dalam masyarakat.

Dalam rangka memberikan bimbingan dan kemudahan pada koperasi, pemerintah:

- a. Membimbing usaha koperasi yang sesuai dengan kepentingan ekonomi anggotanya.
- b. Mendorong, mengembangkan, dan membantu pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, dan penelitian koperasi.
- c. Memberikan kemudahan untuk memperoleh permodalan koperasi serta mengembangkan lembaga keuangan koperasi.
- d. Membantu jaringan usaha koperasi dan kerjasama yang saling menguntungkan antar koperasi.
- e. Memberikan bantuan konsultasi guna memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dengan tetap memperhatikan Anggaran Dasar dan prinsip koperasi.

Pemerintah juga dapat memberikan perlindungan pada koperasi dengan jalan:

- a. Menetapkan bidang kegiatan ekonomi yang hanya dapat/boleh diusahakan oleh koperasi.
- b. Menetapkan bidang kegiatan ekonomi di suatu wilayah yang telah berhasil diusahakan oleh koperasi untuk tidak diusahakan oleh badan usaha yang lainnya.

Peranan pemerintah terhadap koperasi khususnya KPRI di Kotamadya Malang terlihat dalam Tabel 5.11 berikut ini:

Tabel 5.11
Peranan Pemerintah terhadap KPRI

Bentuk Peranan Pemerintah	Frekuensi	Persentase
a. peraturan perundang-undangan	15	37 %
b. pemberian kredit	20	49 %
c. pemberian subsidi	4	10 %
d. pemberian fasilitas	2	5 %
	41	100 %

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.11 tersebut terlihat, bahwa peranan pemerintah yang berkaitan dengan peraturan perundang-undangan sebesar 37%, peranan sebagai pemberi kredit sebesar 49%, pemberi subsidi 10%, dan pemberi fasilitas 5%. Dengan demikian selama ini peranan pemerintah dalam membina koperasi khususnya KPRI di Kotamadya Malang lebih banyak berkaitan dengan usaha memantapkan permukiman koperasi dengan memberi kredit dan usaha memperkuat kelembagaan dengan peraturan perundang-undangan.

5.4.8 Pemasok (X_6)

Pemasok merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian pendapatan usaha KPRI. Pemasok meliputi perusahaan-perusahaan atau distributor dan lembaga keuangan yang memiliki fungsi untuk memasok barang, jasa, maupun uang kepada KPRI.

Kemudahan dan kesulitan KPRI untuk memperoleh barang, jasa maupun uang dari para pemasok tentunya akan memberi pengaruh terhadap kelancaran usaha KPRI itu sendiri. Kemudahan atau kesulitan KPRI dalam memperoleh pasokan barang, jasa, maupun uang dari pemasok seperti terlihat dalam Tabel 5.12 di bawah ini:

Tabel 5.12
Kemudahan dan Kesulitan KPRI dalam Memperoleh Pasokan Barang,
Jasa, atau Uang dari Pemasok

Kemudahan atau kesulitan memperoleh pasokan	Frekuensi	Persentase
a. sangat mudah	15	37 %
b. mudah	23	56 %
c. agak sulit	3	7 %
d. sangat sulit	41	100 %

Sumber : Data primer

Berdasarkan pada Tabel 5.12 tersebut KPRI didalam memperoleh pasokan barang, jasa, maupun uang dari pemasok adalah mudah 37%, agak sulit 56%, dan sangat sulit 7%. Dengan demikian KPRI selama ini masih mengalami kesulitan untuk memperoleh pasokan dari para pemasok. Kesulitan ini mungkin dapat dikurangi apabila koperasi mampu mewujudkan terciptanya Jaringan Usaha antar Koperasi (JUK) sebagaimana yang diharapkan.

5.4.9 Pesaing (X₇)

Pesaing merupakan faktor eksternal dalam bentuk usaha sejenis yang dapat mempengaruhi pencapaian pendapatan usaha KPRI. Pengaruh pesaing terhadap pencapaian pendapatan usaha KPRI seperti Tabel 5.13 berikut ini.

Tabel 5.13
Pengaruh Pesaing terhadap Pendapatan Usaha KPRI

Pengaruh pesaing thd. Pendapatan usaha	Frekuensi	Persentase
a. sangat berpengaruh	6	15 %
b. berpengaruh	20	49 %
c. kurang berpengaruh	3	7 %
d. tidak berpengaruh	12	29 %
	41	100 %

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.13 tersebut pengaruh pesaing terhadap pendapatan usaha KPRI adalah, sangat berpengaruh 15%, berpengaruh 49%, kurang berpengaruh 7%, dan tidak berpengaruh 29%. Hal ini menunjukkan bahwa bagi sebagian KPRI keberadaan pesaing dapat menjadi saingan usaha, akan tetapi bagi KPRI yang lain pesaing tidak mempengaruhi kegiatan usaha yang dijalankannya.

5.4.10 Kondisi Ekonomi (X_8)

Kondisi ekonomi dapat mempengaruhi kegiatan usaha pada umumnya. Demikian juga dengan pendapatan usaha KPRI secara teoritis dapat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi. Kondisi ekonomi di sini dibatasi pada perubahan pendapatan yang diterima oleh pegawai negeri selaku anggota atau pelanggan KPRI sehubungan dengan adanya kenaikan gaji.

Pengaruh dari kenaikan gaji pegawai negeri terhadap pendapatan usaha KPRI adalah seperti pada Tabel 5.14 berikut ini:

Tabel 5.14
Pengaruh Kenaikan Gaji terhadap Pendapatan Usaha KPRI

Pengaruh kenaikan gaji	Frekuensi	Persentase
a. sangat berpengaruh	9	2 %
b. berpengaruh	8	20 %
c. kurang berpengaruh	18	44 %
d. tidak berpengaruh	6	15 %
	41	100 %

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.14 tersebut pengaruh kenaikan gaji pegawai negeri terhadap pendapatan usaha adalah sangat berpengaruh 2%, berpengaruh 20%, kurang

berpengaruh 44%, dan tidak berpengaruh 15%. Dengan demikian maka kenaikan gaji kurang memberikan pengaruh terhadap kenaikan pendapatan usaha KPRI.

5.5 Analisis Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang. Disamping itu juga bertujuan untuk mengetahui dari faktor-faktor tersebut manakah yang memiliki pengaruh paling dominan, baik secara keseluruhan maupun sendiri-sendiri terhadap pendapatan usaha KPRI.

Melalui analisis regresi linier berganda dengan menggunakan *microstat* metode *Full regression* dan *Step wise regression* dapat diketahui besarnya pengaruh faktor internal dan eksternal tersebut, serta sumbangan (kontribusi) masing-masing faktor terhadap besarnya pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang. Kemudian untuk pengujian hipotesis akan dilakukan uji simultan (uji F) untuk pembuktian hipotesis pertama dan uji parsial (uji t) untuk pembuktian hipotesis kedua, ketiga, keempat, dan kelima.

Tabel 5.15 berikut ini menyajikan rangkuman hasil analisis regresi berganda secara simultan (*Full regression*).

Tabel 5.15
Rangkuman Hasil Analisis Full Regression

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	Probabilitas	F _{hitung}
Struktur organisasi	-0,7557	-2,497	0,01788	0,1630
Sumber daya manusia	0,3347	2,355	0,02484	0,1477
Fasilitas	0,1265	1,060	0,29699	0,0339
Permodalan	0,3627	3,268	0,00259	0,2503
Pemerintah	-0,3470	-2,194	0,03562	0,1307
Pemasok	0,2276	1,275	0,21138	0,0484
Pesaing	0,2676	2,181	0,03667	0,1294
Kondisi ekonomi	0,0771	0,606	0,54909	0,0113

Sumber : Lampiran 5

Persamaan regresi yang dihasilkan berdasarkan hasil analisis adalah:

$$Y = 2,6222 - 0,7557X_1 + 0,3347X_2 + 0,1265X_3 + 0,3627X_4 - 0,3470X_5 + 0,2276X_6 + 0,2676X_7 + 0,771X_8$$

Peramalan terhadap nilai Y dari persamaan tersebut baru dapat dilakukan setelah uji asumsi klasik, untuk itu akan dibahas nanti dalam uji ekonometri sehingga dapat diketahui otokorelasi, multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

Koefisien determinasi (R^2) dari analisis tersebut adalah 0,8552 hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama pengaruh 8 variabel tersebut terhadap pendapatan usaha sebagai variabel tergantung adalah sebesar 85,52%. Persentase tersebut adalah sangat tinggi, sehingga variabel lain yang mempengaruhi pendapatan usaha di luar itu hanya 14,48% saja.

Secara sendiri-sendiri pengaruh dari masing-masing variabel terhadap pendapatan usaha dapat dilihat dari koefisien regresi, dimana variabel Struktur organisasi (X_1) -0,7557, Sumber daya manusia (X_2) 0,3447, Fasilitas (X_3) 0,1265, Permodalan (X_4) 0,3627, Pemerintah (X_5) -0,3470, Pemasok (X_6) 0,2276, Pesaing (X_7) 0,2676

dan Kondisi ekonomi (X_8) 0,0771. Terdapat dua variabel yang memiliki koefisien regresi negatif yaitu X_1 dan X_5 , berarti variabel struktur organisasi dan pemerintah menunjukkan pengaruh yang berlawanan dengan pendapatan usaha KPRI.

Analisis berikutnya adalah *Step wise regression* adalah metode analisis regresi yang secara bertahap dilakukan dengan memasukkan setiap variabel bebas yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung. Dengan demikian diharapkan dapat dihasilkan suatu model regresi linier berganda yang dapat dipakai sebagai alat estimasi/peramalan, sehingga dalam model ini variabel bebas yang dalam model *full regression* tidak signifikan akan dikeluarkan dari model.

Tabel 5.16 berikut ini menyajikan rangkuman hasil analisis metode *step wise regression*:

Tabel 5.16
Rangkuman Hasil Analisis *Step wise regression*

Variabel	Koefisien Regresi	t - hitung	Probabilitas	r^2
Struktur organisasi	-0,8435	8,655	0,00575	0,1983
Sumber daya manusia	0,4149	10,368	0,00277	0,2285
Permodalan	0,4672	35,702	0,00000	0,5050
Pemerintah	-0,4145	7,583	0,00928	0,1781
Pesaing	0,2757	5,247	0,02813	0,1304

Sumber : Lampiran 8

Dengan analisis *Step wise regression* ternyata dari 8 variabel bebas hanya 5 variabel yang masuk model sehingga 3 variabel lain dikeluarkan dari model, yaitu Fasilitas (X_3), Pemasok (X_6) dan Kondisi Ekonomi (X_8).

Kontribusi parsial masing-masing variabel bebas dari model tersebut ditunjukkan oleh r^2 yang secara berurutan adalah permodalan 50,50%, sumber daya

manusia 22,85%, struktur organisasi 19,83%, pemerintah 17,81% dan pesaing 13,04%. Hal ini sedikit berbeda dengan model *full regression* yang secara berurutan kontribusi variabel bebas terhadap variabel tergantung adalah: permodalan 25,03%, struktur organisasi 16,30%, sumber daya manusia 14,77%, pemerintah 13,07%, pesaing 12,94%, pemasok 4,84%, fasilitas 3,39% dan konsisi ekonomi 1,13%.

Koefisien determinasi dari model *step wise regression* adalah $R^2 = 0,8444$, koefisien ini sedikit lebih kecil dari *full regression* yang $R^2 = 0,8552$, sehingga berbeda sebesar 0,0108; sedangkan nilai F ratio dari *stepwise regression* sebesar 37,974 dengan probabilitas $3,500E - 13$, hal ini lebih besar dari nilai F ratio pada Full *regression* sebesar 23,630 dan probabilitas sebesar $2,32E - 11$. Dengan demikian berarti model *step wise regression* lebih tepat dipakai sebagai alat estimator.

Persamaan regresi berganda yang baru dari *step wise regression* adalah:

$$Y = 3,8825 - 0,8435X_1 + 0,4149X_2 + 0,4672X_4 - 0,4145X_5 + 0,2757X_7$$

Sesuai dengan tujuan penelitian kedua, dan keempat perlu dilakukan analisis dari faktor internal dan faktor eksternal secara sendiri-sendiri pengaruhnya terhadap pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang. Tabel 5.17 menyajikan rangkuman hasil analisis regresi dari faktor internal terhadap pendapatan usaha.

Tabel 5.17
Rangkuman Hasil Regresi Internal

Variabel	Koefisien Regresi	t- hitung	Probabilitas	r^2
Struktur organisasi	-0,6554	-2,046	0,04807	0,1042
Sumber daya manusia	0,5980	4,769	0,00003	0,3871
Fasilitas	0,1188	0,960	0,34336	0,0250
Permodalan	0,5057	5,280	0,00001	0,4364

Sumber : Lampiran 6

Besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel tergantung berturut-turut adalah: permodalan 43,64%, sumber daya manusia 38,71%, struktur organisasi 10,42% dan fasilitas 2,50%; sedangkan koefisien determinasi (R^2) adalah 0,7867 dengan demikian secara sendiri-sendiri tanpa faktor eksternal pengaruh faktor internal terhadap pendapatan usaha KPRI adalah 78,67%

Dengan analisis Step wise regression pengaruh faktor internal terhadap pendapatan usaha KPRI seperti pada Tabel 5.18 berikut ini.

Tabel 5.18
Rangkuman Step wise Regression Faktor Internal

Variabel	Koefisien Regresi	t - hitung	Probabilitas	R^2
Struktur organisasi	-0,7296	5,546	0,02394	0,1304
Sumber daya manusia	0,6200	25,338	0,00001	0,4065
Permodalan	0,5444	39,295	0,00000	0,5150

Sumber : Lampiran 9

Dari Step wise regression ternyata variabel fasilitas tidak masuk dalam model. Kontribusi masing-masing variabel internal secara berturut-turut adalah: permodalan 51,50%, sumber daya manusia 40,65%, dan struktur organisasi 13,04%; sedangkan koefisien determinasi (R^2) adalah 0,7812 atau 78,12%, koefisien ini hampir sama dengan secara full regression yakni 0,7867 atau 78,67%, sehingga hanya selisih 0,0055 atau 0,55% saja.

Persamaan regresi berganda yang dapat dibuat adalah:

$$Y = 1,9783 - 0,7296X_1 + 0,6200X_2 + 0,5444X_4$$

Secara sendiri pengaruh faktor eksternal terhadap pendapatan usaha KPRI juga dianalisis dengan Full regression dan Step wise regression. Dengan analisis Full

regression pengaruh faktor eksternal terhadap pendapatan usaha KPRI terangkum seperti pada Tabel 5.19 berikut ini.

Tabel 5.19
Rangkuman Hasil Regresi Faktor Eksternal

Variabel	Koefisien Regresi	t - hitung	Probabilitas	r^2
Pemerintah	-0,3399	-1,649	0,10790	0,0702
Pemasok	0,5845	2,558	0,01488	0,1538
Pesaing	0,5040	3,379	0,00176	0,2408
Kondisi ekonomi	0,3372	2,374	0,02303	0,1354

Sumber : Lampiran 7

Kontribusi faktor eksternal terhadap pendapatan usaha KPRI secara berturut-turut adalah: pesaing 24,08%, pemasok 15,38%, kondisi ekonomi 13,54% dan pemerintah 7,02%; sedangkan koefisien determinasi (R^2) adalah 0,6713, dengan demikian pengaruh faktor eksternal terhadap pendapatan usaha KPRI adalah sebesar 67,13%.

Dengan analisis *Step wise regression* pengaruh eksternal terhadap pendapatan usaha hasilnya seperti Tabel 5.20 berikut ini.

Tabel 5.20
Rangkuman Hasil Step wise Regression Faktor Eksternal

Variabel	Koefisien Regresi	t - hitung	Probabilitas	r^2
Pemasok	0,6830	9,163	0,00448	0,1985
Pesaing	0,5318	12,304	0,00120	0,2496
Kondisi ekonomi	0,3695	6,594	0,01440	0,1513

Sumber : Lampiran 10

Kontribusi faktor eksternal terhadap pendapatan usaha secara berturut-turut adalah: pesaing 24,96%, pemasok 19,85% dan kondisi ekonomi 15,13%; sedangkan pemerintah tidak masuk dalam model. Koefisien determinasi (R^2) adalah 0,6465, berarti pengaruh faktor eksternal terhadap pendapatan usaha adalah 64,65%. Angka

ini lebih kecil dari metode *Full regression* yang besarnya adalah 0,6713 atau 67,13%, sehingga terdapat selisih 0,248 atau 2,48%.

Persamaan regresi berganda yang dapat dibuat adalah:

$$Y = -1,7733 + 0,6830X_6 + 0,5318X_7 + 0,3695X_8$$

5.5.1 Uji F (Simultan)

Hasil dari uji F dipergunakan untuk pembuktian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.

Secara garis besar langkah-langkah dalam uji F ini adalah:

a. Menentukan H_0 dan H_a

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 0$$

$$H_a : \text{minimal ada satu variabel dengan } \beta \neq 0$$

β adalah koefisien regresi.

b. Kriteria penerimaan H_0 dan H_a , dengan menggunakan distribusi F pada $\alpha = 5\%$.

$$H_0 \text{ diterima jika nilai } F_{\text{ratio}} < F_{\text{tabel}}, \text{ atau } F_0 < 2,44 \text{ dan } 2,45$$

$$H_a \text{ diterima jika nilai } F_{\text{ratio}} > F_{\text{tabel}}, \text{ atau } F_0 > 2,44 \text{ dan } 2,45$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan *Full regression* maupun *Step wise regression* dihasilkan F_{ratio} lebih besar dari F_{tabel} . Dengan *Full regression* F_{ratio} adalah 23,630 dengan probabilitas $2,324E - 11$, berarti $23,630 > 2,44$ dan $2,45$; sedangkan dengan *Step wise regression* nilai F_{ratio} sebesar 37,974 dengan probabilitas $3,500E - 13$, berarti $37,974 > 2,44$ dan $2,45$. Hal ini memberikan bukti bahwa H_0 diterima, dengan demikian kedelapan variabel bebas secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel tergantung, karena dari delapan variabel bebas tersebut minimal terdapat satu variabel dengan nilai $\beta_i \neq 0$, dengan probabilitas lebih kecil dari 5%.

Besarnya pengaruh dari variabel bebas ditentukan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) dengan *Full regression* adalah 0,8552 atau 85,52%, sedangkan dengan *Step wise regression* R^2 adalah 0,8444 atau 84,44%. Hal ini masih didukung dengan nilai probabilitas dari analisis *Full regression* dan *Step wise regression* yang jauh lebih kecil dari 1. Dengan demikian hasil ini membuktikan, bahwa secara bersama-sama faktor internal dan eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang.

5.5.2 Uji t (parsial)

Uji t ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh faktor internal dan eksternal secara sendiri-sendiri terhadap pendapatan usaha. Hasil dari uji digunakan untuk pembuktian hipotesis kedua, ketiga, keempat, dan kelima, yaitu untuk mengetahui faktor manakah yang kontribusinya paling besar dan dominan. Uji t dilakukan dengan

membandingkan nilai t_{tabel} dengan t_{hitung} pada taraf signifikan 5%. Langkah-langkah uji t adalah:

a. merumuskan hipotesis; $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8 = 0$

$$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8 \neq 0$$

b. menentukan nilai kritis dengan tabel distribusi normal (t_{tabel}) pada taraf signifikansi 5%. Nilai t_{tabel} pada pengujian adalah +/- 2,021. Jika t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} maka H_a diterima, tetapi jika t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} maka H_0 diterima.

c. Nilai t_{hitung} masing-masing variabel dapat dilihat dalam lampiran hasil perhitungan komputer baik dengan *Full regression* maupun *Step wise regression*.

5.5.2.1 Pengaruh Variable Struktur Organisasi (X_1) terhadap Pendapatan Usaha KPRI.

Nilai t_{hitung} untuk variabel ini adalah -2,046 lebih besar dari pada nilai t_{tabel} - 2,021 dengan probabilitas 0,048070 lebih kecil dari taraf signifikansi 5%; sedangkan dengan *Step wise regression* nilai t_{hitung} 5,546 juga lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan probabilitas 0,02394 lebih kecil dari 5%, dengan demikian baik secara *Full regression* maupun *Step wise regression* variabel struktur organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI. Angka r^2 variabel ini adalah 0,1042 pada *Full regression* dan 0,1304 pada *Step wise regression*, maka kontribusi variabel X_1 adalah 10,42% dengan *Full regression* dan 13,04% dengan *Step wise regression*.

5.5.2.2 Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia (X_2) terhadap Pendapatan Usaha KPRI

Nilai t_{hitung} variabel ini dengan *Full regression* adalah 4,769 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021 dengan probabilitas 0,00003 lebih kecil dari 5%; sedangkan t_{hitung} dengan *Step wise regression* adalah 25,338 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan probabilitas 0,00001 lebih kecil dari 5%, berarti variabel sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI. Angka r^2 variabel ini adalah 0,3871 atau 38,71% dalam *Full regression* dan 0,4065 atau 40,65% dalam *Step wise regression*. Kontribusi variabel X_2 terhadap pendapatan usaha KPRI adalah 38,71% dengan *Full regression* dan 40,65% dengan *Step wise regression*.

5.5.2.3 Pengaruh Variabel Fasilitas (X_3) terhadap Pendapatan Usaha KPRI

Nilai t_{hitung} variabel ini dengan *Full regression* adalah 0,960 lebih kecil dari pada t_{tabel} 2,021 dengan probabilitas 0,34336 lebih besar dari 5%; sedangkan t_{hitung} dengan *Step wise regression* tidak dapat dimasukkan karena memiliki kontribusi yang rendah. Nilai r^2 variabel ini hanya 0,0250 atau 2,50% (sangat rendah), dengan demikian variabel fasilitas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI.

5.5.2.4 Pengaruh Variabel Permodalan (X_4) terhadap Pendapatan Usaha KPRI

Nilai t_{hitung} variabel ini dengan *Full regression* adalah 5,280 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021 dengan probabilitas 0,00001 lebih kecil dari 5%; sedangkan t_{hitung}

dengan *Step wise regression* adalah 39,295 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan probabilitas 0,00000 lebih kecil dari 5%, berarti variabel Permodalan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI. Nilai r^2 variabel ini adalah 0,4364 atau 43,64% dalam *Full regression* dan 0,5150 atau 51,50% dalam *Step wise regression*, dengan demikian kontribusi variabel X_4 terhadap pendapatan usaha KPRI adalah 43,64% dengan *Full regression* dan 51,50% dengan *Step wise regression*.

5.5.2.5 Pengaruh Variabel Pemerintah (X_5) terhadap Pendapatan Usaha KPRI

Nilai t_{hitung} variabel ini dengan *Full regression* adalah -1,649 lebih besar dari pada t_{tabel} -2,021 dengan probabilitas 0,10790 lebih besar dari 5%; sedangkan t_{hitung} dengan *Step wise regression* variabel ini tidak masuk dalam model karena kontribusinya rendah.. Nilai r^2 variabel ini adalah 0,0702 atau 7,02%, berarti variabel pemerintah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha.

5.5.2.6 Pengaruh Variabel Pemasok (X_6) terhadap Pendapatan Usaha KPRI

Nilai t_{hitung} variabel ini dengan *Full regression* adalah 2,558 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021 dengan probabilitas 0,01488 lebih kecil dari 5%; sedangkan t_{hitung} dengan *Step wise regression* adalah 9,163 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan probabilitas 0,00448 lebih kecil dari 5%, berarti variabel Pemasok memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI. Nilai r^2 variabel ini adalah 0,1538 atau 15,38% dalam *Full regression* dan 0,1985 atau 19,85% dalam *Step wise regres-*

sion. Kontribusi variabel X_6 terhadap pendapatan usaha KPRI adalah 15,38% dengan *Full regression* dan 19,85% dengan *Step wise regression*.

5.5.2.7 **Pengaruh Variabel Pesaing (X_7) terhadap Pendapatan Usaha KPRI**

Nilai t_{hitung} variabel ini dengan *Full regression* adalah 3,379 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021 dengan probabilitas 0,00176 lebih kecil dari 5%; sedangkan t_{hitung} dengan *Step wise regression* adalah 12,304 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan probabilitas 0,00120 lebih kecil dari 5%, berarti variabel Pesaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI. Nilai r^2 variabel ini adalah 0,2408 atau 24,08% dalam *Full regression* dan 0,2496 atau 24,96% dalam *Step wise regression*, Kontribusi variabel X_7 terhadap pendapatan usaha KPRI adalah 24,08% dengan *Full regression* dan 24,96% dengan *Step wise regression*.

5.5.2.8 **Pengaruh Variabel Kondisi Ekonomi (X_8) terhadap Pendapatan Usaha KPRI**

Nilai t_{hitung} variabel ini dengan *Full regression* adalah 2,374 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021 dengan probabilitas 0,02303 lebih kecil dari 5%; sedangkan t_{hitung} dengan *Step wise regression* adalah 6,594 lebih besar dari pada t_{tabel} 2,021, dengan probabilitas 0,01440 lebih kecil dari 5%, berarti variabel Kondisi Ekonomi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI. Nilai r^2 variabel ini adalah 0,1354 atau 13,54% dalam *Full regression* dan 0,1513 atau 15,13% dalam *Step wise regression*. Kontribusi variabel X_8 terhadap pendapatan usaha KPRI adalah 13,54% dengan *Full regression* dan 15,13% dengan *Step wise regression*.

Tabel 5.21 berikut ini adalah rangkuman hasil analisis dengan *Full regression*.

Tabel 5.21
Rangkuman Hasil Analisis Parsial (Full regression)

Variabel	T_{hitung}	T_{tabel}	Probabilitas	Kesimpulan
Struktur Organisasi	-2,046	-2,021	0,04807	Signifikan
Sumber daya manusia	4,769	2,021	0,00003	Signifikan
Fasilitas	0,960	2,021	0,34336	Tidak Signifikan
Permodalan	5,280	2,021	0,00001	Signifikan
Pemerintah	-1,649	-2,021	0,10790	Tidak Signifikan
Pemasok	2,558	2,021	0,01488	Signifikan
Pesaing	3,379	2,021	0,00176	Signifikan
Kondisi ekonomi	2,374	2,021	0,02303	Signifikan

Sumber : Lampiran 6 dan 7

Hasil analisis parsial dengan *Step wise regression* terangkum seperti pada Tabel 5.22 berikut.

Tabel 5.22
Rangkuman Hasil Analisis Parsial (Step wise regression)

Variabel	T_{hitung}	T_{tabel}	Probabilitas	Kesimpulan
Struktur Organisasi	5,546	2,021	0,02394	Signifikan
Sumber daya manusia	25,338	2,021	0,00001	Signifikan
Permodalan	39,295	2,021	0,00000	Signifikan
Pemasok	9,163	2,021	0,00448	Signifikan
Pesaing	12,304	2,021	0,00120	Signifikan
Kondisi ekonomi	6,594	2,021	0,01440	Signifikan

Sumber : Lampiran 9 dan 10

Berdasarkan uraian tersebut hipotesis kedua, ketiga, dan keempat dapat diterima dan terbukti kebenarannya, sedangkan hipotesis kelima yang berbunyi: *diduga faktor eksternal kondisi ekonomi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap pendapatan usaha KPRI* tidak terbukti atau ditolak, sebab yang mempunyai pengaruh dominan terhadap pendapatan usaha yang berhasil dibuktikan adalah variabel pesaing, bukan kondisi ekonomi

5.5.3 Evaluasi Ekonometri

Evaluasi ekonometrika dilakukan untuk mengetahui apakah model linier berganda yang dihasilkan telah memenuhi asumsi klasik atau tidak, yaitu *non otokorelasi*, *non multikolinieritas* dan *non heteroskedastisitas*. Dengan terpenuhinya asumsi klasik, maka model yang digunakan untuk alat estimasi akan menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik/ BLUE (*Best Linier Unbias Estimator*).

5.5.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Menurut Emory (1980:448) toleransi untuk multikolinieritas ini sampai dengan 0,80, sehingga walaupun antar variabel bebas terjadi multikolinieritas asalkan tidak lebih dari 0,80 tidak dianggap bermasalah dan analisa tetap dapat dilanjutkan.

Dengan membandingkan koefisien korelasi (r) dengan nilai kritis (*critical value*) pada taraf nyata 5% dapat diketahui multikolinieritas antar variabel bebas. Jika r lebih besar dari nilai kritis berarti terjadi gejala multikolinieritas. Hasil korelasi antar 8 variabel bebas dalam *Full regression* terlihat pada tabel 5.23 berikut ini.

Tabel 5.23
Uji Multikolinieritas Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y)

HEADER DATA FOR: C:JOKO-1
NUMBER OF CASES: 41

CORRELATION MATRIX
LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF VARIABLES : 9

	X1 (S-Or)	X2 (SDM)	X3 (Paal)	X4 (Modl)	X5 (Pmrt)	X6 (Pask)	X7 (Pesg)	X8 (Eknm)
X1 (S-Or)	1.00000							
X2 (SDM)	.41490	1.00000						
X3 (Paal)	-.13648	.31205	1.00000					
X4 (Modl)	.03382	.48176	.52904	1.00000				
X5 (Pmrt)	-.36685	-.39675	-.26604	-.33994	1.00000			
X6 (Pask)	.17298	.54575	.24327	.56665	-.40123	1.00000		
X7 (Pesg)	.11725	.63667	.25974	.42402	-.30258	.47280	1.00000	
X8 (Eknm)	.20773	.51224	.10842	.60647	-.29736	.40627	.34431	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
 CRITICAL VALUE (2-TAIL, .05) = +/- .30771

N = 41

Sumber : Lampiran 5b

Berdasarkan Tabel 5.23 tersebut multikolinieritas terjadi antara X₂ dengan X₁, X₃ dengan X₂, X₄ dengan X₂, X₄ dengan X₃, X₅ dengan X₁, X₅ dengan X₂, X₅ dengan X₄, X₆ dengan X₂, X₆ dengan X₄, X₆ dengan X₅, X₇ dengan X₂, X₇ dengan X₄, X₇ dengan X₆, X₈ dengan X₂, X₈ dengan X₄, X₈ dengan X₆, X₈ dengan X₇. Walaupun demikian korelasi diantara variabel bebas tersebut tidak sampai angka 0,80, dengan demikian tidak terjadi adanya gejala multikolinieritas.

Dengan *Step wise regression* hubungan diantara masing-masing variabel bebas terangkum seperti pada Tabel 5.24 berikut ini.

Tabel 5.24
Uji Multikolinieritas Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y)
Model Step wise regression

CORRELATION MATRIX					
HEADER DATA FOR: CJOKO-1			LABEL: Data hasil penelitian		
NUMBER OF CASES: 41			NUMBER OF VARIABLES : 9		
	X1 (S-Or)	X2 (SDM)	X4 (Modl)	X5 (Pmrt)	X7 (Pesg)
X1 (S-Or)	1.00000				
X2 (SDM)	.41490	1.00000			
X4 (Modl)	.03382	.48176	1.00000		
X5 (Pmrt)	-.39675	-.33994	-.03232	1.00000	
X7 (Pesg)	.11725	.63667	.42402	-.30258	1.00000
CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073					
CRITICAL VALUE (2-TAIL, .05) = +/- .30771					

N = 41

Sumber : Lampiran 8b

Berdasarkan Tabel 5.24 korelasi antar variabel bebas terjadi antara X_2 dengan X_1 , X_4 dengan X_2 , X_5 dengan X_1 , X_5 dengan X_2 , X_7 dengan X_2 , X_7 dengan X_4 . Meskipun demikian koefisien korelasinya tidak lebih dari 0,80, sehingga tidak masalah dengan adanya gejala multikolinieritas.

5.5.3.2 Uji Heteroskedastis

Gejala Heteroskedastis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan "Rank Spearman". Heteroskedastis dapat dideteksi dengan melihat koefisien regresi dari variabel bebas dengan variabel pengganggu (residu), kemudian dibandingkan dengan nilai kritis/critical value pada taraf signifikansi 5%. Koefisien regresi variabel bebas dengan variabel pengganggu dalam *Full regression* seperti Tabel 5.25 berikut ini.

Tabel 5.25
Hasil Uji Heteroskedastis (variabel Internal dan Eksternal)
Model Full Regression

Variabel	Koefisien Regresi
1 (S-Or)	.03597
2 (SDM)	.07803
3 (Fasl)	-.00705
4 (Modl)	.06487
5 (Pmrt)	-.04119
6 (Pask)	.02968
7 (Pesg)	.11189
8 (Eknt)	.11041

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05)	=	+ Or -	.26073
CRITICAL VALUE (2-TAIL, .05)	=	+ / -	.30771

N = 41

Sumber : Lampiran 5c

Berdasarkan tabel 5.25 koefisien regresi semua variabel bebas lebih kecil dari +/- 0,30771, dengan demikian model yang dianalisis secara *Full regression* tidak mengandung gejala Heteroskedastisitas.

Hasil regresi variabel bebas dengan residual pada model *Step wise regression* adalah seperti Tabel 5.26 berikut ini.

Tabel 5.26
Hasil Uji Heteroskedastis (variabel Internal dan Eksternal)
Model Step Wise Regression

Variabel	Koefisien Regresi
1 (S-Or)	.03484
2 (SDM)	.02169
4 (Modl)	.04974
5 (Pmrt)	.08919
7 (Pesg)	.05806

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05)	=	+ Or -	.26073
CRITICAL VALUE (2-TAIL, .05)	=	+ / -	.30771

N = 41

Sumber : Lampiran 8c

Berdasarkan Tabel 5.26 koefisien regresi variabel bebas dengan residual semuanya masih lebih kecil dari nilai kritis $\pm 0,30771$, dengan demikian secara *Step wise regression* model yang dianalisis juga tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

5.5.3.3 Uji Otokorelasi

Uji otokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara anggota serangkaian data observasi, jika terjadi korelasi antara data yang ada maka asumsi klasik tidak terpenuhi sehingga estimator OLS (*Ordinary Least Square*) tidak efisien. Dalam penelitian ini otokorelasi dideteksi melalui metode *Durbin Watson* (Uji D-W). Kriteria pengujian D-W adalah sebagai berikut:

a. H_0 = tidak terjadi korelasi positif

$d < d_L \rightarrow$ tolak $H_0 \rightarrow$ terjadi korelasi positif

$d > d_L \rightarrow$ terima $H_0 \rightarrow$ tidak terjadi korelasi positif

$d_L \leq d \leq d_u \rightarrow$ tidak dapat disimpulkan (*inconclusive*)

b. H_0 : tidak terjadi korelasi (serial) negatif

$d > 4 - d_L \rightarrow$ tolak $H_0 \rightarrow$ terjadi korelasi negatif

$d < 4 - d_u \rightarrow$ terima $H_0 \rightarrow$ tidak terjadi korelasi negatif

$4 - d_u \leq d \leq 4 - d_L \rightarrow$ tidak dapat disimpulkan

- c. H_0 : tidak terjadi korelasi (positif atau negatif)
- $d < d_L$ atau $d > 4 - d_L \rightarrow$ tolak $H_0 \rightarrow$ terjadi korelasi positif atau negatif
- $d_u < d < 4 - d_L \equiv$ terima $H_0 \rightarrow$ tidak terjadi otokorelasi
- $d_L \leq d \leq d_u$ atau $4 - d_u \leq d \leq 4 - d_L \rightarrow$ tidak dapat disimpulkan (*inconclusive*)

Dengan *Full regression* nilai D-W 1,8754 dan dengan *Step wise regression* adalah 1,8607, sedangkan nilai D - W tabel untuk 5% ($d_L = 1,139$; $d_u = 1,958$). Untuk satu sisi positif ternyata $d > d_L$ ($1,8754 > 1,139$) dengan *Full regression* atau $d > d_L$ ($1,8607 > 1,139$) dengan *Step wise regression*, hal ini berarti tidak terjadi korelasi positif atau H_0 diterima; sedangkan untuk dua sisi $d_L \leq d \leq d_u$ ($1,139 \leq 1,8754 \leq 1,958$) pada *Full regression* atau $d_L \leq d \leq d_u$ ($1,139 \leq 1,8607 \leq 1,958$) tidak dapat disimpulkan apakah terjadi otokorelasi ataukah tidak.

5.5.4 Analisis SWOT

Analisis ini bersifat kualitatif dan hanya sebagai pelengkap dengan maksud untuk menentukan strategi mana dari 4 macam strategi yang ada dapat dipilih untuk melakukan pengembangan unit usaha pada KPRI khususnya unit usaha pertokoan. Analisis dilakukan dengan membandingkan antara SAP dengan ETOP yang telah disusun berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan responden/objek penelitian.

Berdasarkan hasil analisis SWOT untuk unit usaha pertokoan pada KPRI di Kotamadya Malang strategi pengembangannya adalah seperti dalam tabel 5.27 berikut ini.

Tabel 5.27
Hasil Analisis SWOT

No	Unit pertokoan pada KPRI	SAP (+/-)	ETOP (+/-)	Total	Strategi
1	Usamena	+3	+2	+5	Eskpansi
2	Bhakti Caraka	+1	+2	+3	Eskpansi
3	Kokar Depdikbud	+1	+2	+3	Eskpansi
4	Universitas Negeri Malang	+4	+2	+6	Eskpansi
5	Kartika	-2	-2	-4	Retrenchment/Penciutan
6	Tirta Dharma	+3	+1	+4	Eskpansi
7	Ipoda/PBB	-2	-1	-3	Retrenchment/Penciutan
8	Depnaker	-2	-1	-3	Retrenchment/Penciutan
9	RSSA	+5	+2	+7	Eskpansi
10	Pengadilan Negeri	-1	+2	+1	Stabilitas
11	Bima Sakti	+3	+2	+5	Eskpansi
12	Guyub Rukun	+2	+3	+5	Eskpansi
13	LP Klas I	+2	+2	+4	Eskpansi
14	Artha Sejahtera	+2	+3	+5	Eskpansi
15	Pelita Sejahtera	+2	+3	+5	Eskpansi
16	Gajayana	+2	+3	+5	Eskpansi
17	Kodipenda	-1	+2	+1	Stabilitas
18	Basis	+3	+2	+5	Eskpansi
19	Dana raja	+3	+2	+5	Eskpansi
20	Unibraw	+5	+2	+7	Eskpansi

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 5.27 tersebut diketahui bahwa pengembangan unit usaha pertokoan yang dapat dipilih terdiri dari:

- a. Ekspansi : 14 buah unit usaha pertokoan
- b. Stabilitas : 3 buah unit usaha pertokoan
- c. Retrenchment/penciutan : sebanyak 3 buah unit usaha pertokoan.

BAB 6 PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian ini telah dapat membuktikan diterima atau ditolaknya hipotesis yang telah diajukan. Hipotesis pertama yang berbunyi: diduga faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi, secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap besarnya pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang, telah dapat diterima dan terbukti secara signifikan. Pengaruh dari faktor internal dan eksternal tersebut secara bersama-sama dengan *full regression* adalah 85,52%; sedangkan secara terpisah masing-masing variabel kontribusinya terhadap pendapatan usaha adalah:

Permodalan	25,03%
Struktur organisasi	16,30%
Sumber daya manusia	14,77%
Pemerintah	13,07%
Pesaing	12,94%
Pemasok	4,84%
Fasilitas	3,39%
Kondisi ekonomi	1,13%

Dengan demikian secara bersama-sama yang paling dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha KPRI adalah permodalan.

Dengan *Step wise regression* hipotesis pertama juga terbukti terdapat hubungan yang signifikan dengan tingkat pengaruh sebesar 84,44%, angka ini sedikit lebih kecil dari metode *Full regression*. Dari 8 variabel bebas yang dapat dimasukkan dalam analisis ini hanya sebanyak 5 variabel bebas saja, yaitu: struktur organisasi, sumber daya manusia, permodalan, pemerintah, dan pesaing; sedangkan fasilitas, pemasok, dan kondisi ekonomi karena kontribusinya relatif kecil dikeluarkan dari model. Adapun secara berurutan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap pendapatan usaha adalah:

Permodalan	50,50%
Struktur Organisasi	19,83%
Sumber daya manusia	22,85%
Pemerintah	17,81%
Pesaing	13,04%

Dengan demikian variabel permodalan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap perolehan pendapatan usaha KPRI, kemudian struktur organisasi, sumber daya manusia, Pemerintah, dan pesaing. Manajemen koperasi harus memperhatikan kelima variabel tersebut agar dapat diperoleh pendapatan usaha yang tinggi. Analisis yang dihasilkan telah mampu membuktikan bahwa, hampir 85% pendapatan usaha dipengaruhi oleh faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah dan pesaing, sedangkan 15% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan sebagai variabel di dalam penelitian ini. Misalnya jumlah anggota, jumlah unit usaha, keamanan, sosial budaya, dan sebagainya.

Hipotesis kedua yang berbunyi: diduga faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang, telah terbukti dan diterima dengan tingkat pengaruh 78,67% dengan *Full regression* dan 78,12% dengan *Step wise regression*. Secara berturut-turut pengaruh dari masing-masing variabel internal dengan *full regression* adalah:

Permodalan	43,64%
Sumber daya manusia	38,71%
Struktur organisasi	10,42%
Fasilitas	2,50%

Sedangkan dengan *Step Wise Regression* adalah:

Permodalan	51,50%
Sumber daya manusia	40,65%
Struktur Organisasi	13,04%

Fasilitas tidak masuk dalam model analisis karena kontribusinya relatif kecil.

Berdasarkan uraian tersebut, dari faktor internal yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha adalah variabel permodalan dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan yang berbunyi: diduga faktor internal: permodalan, mempunyai pengaruh yang dominan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Permodalan sebagai salah satu variabel dari faktor internal KPRI merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan bagi manajemen koperasi, sebab secara tersendiri tanpa dipengaruhi faktor eksternal, permodalan sangat dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha. Selama ini upaya yang ditempuh manajemen koperasi untuk pemupukan modal usaha lebih banyak diarahkan pada upaya meningkatkan modal sendiri saja melalui peningkatan simpanan anggota atau penyisihan sebagian SHU untuk tambahan modal.

Koperasi sebenarnya dapat melakukan pemupukan modal dengan berbagai cara seperti yang tertuang dalam UU No. 25 th. 1992 tentang perkoperasian Bab XII pasal 41 dan 42. Modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri dapat berasal dari: simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan, serta hibah; sedangkan modal pinjaman dapat berasal dari anggota, koperasi lainnya dan atau anggotanya, bank dan lembaga keuangan lainnya, penerbitan obligasi, dan surat utang, atau sumber-sumber lain yang syah. Disamping itu koperasi juga dapat melakukan pemupukan modal yang berasal dari modal penyertaan. Dengan demikian masalah permodalan dalam koperasi yang selama ini dirasakan sebagai suatu kendala dalam menjalankan usaha tidak selalu benar, sebab manajemen dapat memilih berbagai alternatif yang mungkin dapat dilakukan untuk memperbesar atau melakukan pemupukan modal usaha tersebut. Masalahnya sekarang adalah tinggal bagaimana kemauan dan kiat yang dilakukan oleh manajemen koperasi, utamanya pengurus untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Sumber daya manusia sebagai salah satu variabel dari faktor internal pengaruhnya terhadap pendapatan usaha adalah 40,65%, manajemen koperasi seharusnya juga memperhatikan sumber daya manusia yang ada baik secara kuantitas maupun kualitas. Sumber daya manusia yang ada dalam koperasi merupakan unsur penting sebagai pembantu pengurus dalam menjalankan kegiatan organisasi maupun usaha.

Karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang dimiliki koperasi karena tugas pelayanan pada anggota tidak sepenuhnya mampu dilaksanakan oleh pengurus, karena pengurus dalam koperasi, khususnya KPRI tidak dapat mencurahkan seluruh waktu untuk mengurus kegiatan organisasi dan usaha koperasi, sebab rata-rata baik pengurus maupun pengawas memiliki tugas pokok kedinasan pada instansi masing-masing. Jumlah karyawan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan pembiayaan, serta kualitas sumber daya manusia itu sendiri.

Manajer merupakan unsur kedua dari sumber daya manusia dalam koperasi. Fungsi manajer adalah menjalankan tugas dari pengurus atau menerima mandat dari pengurus untuk menjalankan kegiatan usaha koperasi. Di Kotamadya Malang dari 81 KPRI ternyata yang memiliki manajer kurang lebih 4 KPRI saja. Dengan demikian masih banyak koperasi yang tidak memiliki manajer. Hal tersebut karena tidak ada aturan yang mengharuskan KPRI memiliki manajer, dan kondisi keuangan dan usaha yang memang belum memungkinkan koperasi mengangkat manajer. Bagi KPRI yang unit usahanya besar dan kemampuan keuangannya memungkinkan untuk meningkatkan pendapatan usaha seharusnya mengangkat seorang manajer.

Struktur organisasi sebagai salah satu variabel dari faktor internal pengaruhnya terhadap pendapatan usaha adalah 13,04%. Struktur organisasi yang ada harus mencerminkan tugas dan wewenang dari masing-masing unsur yang ada di dalamnya. Terdapat tiga perangkat atau alat perlengkapan dalam organisasi koperasi, yaitu; pengurus, pengawas, dan rapat anggota. Pengurus dan pengawas adalah unsur perangkat organisasi yang mendapat mandat dari Rapat Anggota untuk menjalankan organisasi dan usaha. Dengan pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing perangkat tadi terutama pengurus dan pengawas akan dapat tercapai adanya kelancaran pelaksanaan tugas, sebab ada kejelasan tugas dan tanggungjawab sehingga dapat dihindari adanya tumpang tindih tugas dan pelimpahan tanggungjawab. KPRI di Kotamadya Malang pada umumnya telah memiliki struktur organisasi maupun pembagian tugas di antara unsur organisasi yang ada, serta telah pula melaksanakan pembagian tugas tersebut.

Fasilitas sebagai salah satu variabel dari faktor internal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha. Fasilitas di sini lebih ditekankan pada kepemilikan gedung kantor atau gedung toko KPRI. Partisipasi dan loyalitas anggota pada koperasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh keberadaan gedung kantor atau gedung toko, melainkan lebih didasari pada rasa ikut memiliki dan memanfaatkan dari layanan yang diberikan koperasi kepadanya.

Para anggota tidak banyak mempermasalahkan bagaimanakah status kepemilikan dari gedung kantor atau toko koperasi, melainkan lebih banyak memperhatikan bagaimanakah kualitas layanan yang diberikan sesuai dengan harapan dan kebu-

tuhan para anggota. Dengan demikian keberadaan fasilitas berupa gedung kantor atau toko serta bagaimana status kepemilikannya tidak berpengaruh terhadap pendapatan usaha koperasi. Meskipun demikian manajemen koperasi harus memperhatikan kondisi fasilitas tersebut agar dapat meningkatkan pelayanan pada anggota dan produktifitas kerja karyawan. Dengan gedung kantor dan pertokoan yang baik dan representatif serta milik sendiri akan dapat meningkatkan motivasi anggota untuk melakukan transaksi di koperasi. Demikian juga bagi karyawan, dengan kantor dan toko yang baik dan nyaman akan dapat meningkatkan produktifitas kerja mereka.

Hipotesis keempat yang berbunyi: diduga faktor eksternal; pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang terbukti dan dapat diterima, berarti berdasarkan hasil analisis terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi secara bersama-sama terhadap pendapatan usaha. Dengan *Full regression* pengaruh faktor eksternal adalah 67, 13% dengan pengaruh masing-masing variabel secara berurutan adalah:

Pesaing	24,08%
Pemasok	15,38%
Kondisi ekonomi	13,54%
Pemerintah	7,02%

Dengan demikian secara sendiri-sendiri faktor eksternal yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha adalah pesaing.

Hasil analisis dengan *Step wise regression* pengaruh faktor eksternal adalah 64,65% angka ini sedikit lebih kecil dari *Full regression*. Adapun pengaruh masing-masing variabel eksternal adalah:

Pesaing	24,96%
Pemasok	19,85%
Kondisi ekonomi	15,13%

Pemerintah tidak masuk dalam model karena kontribusinya relatif kecil terhadap pendapatan usaha.

Pesaing sebagai salah satu variabel eksternal ternyata sangat dominan pengaruhnya terhadap perolehan pendapatan usaha koperasi. Manajemen harus memperhatikan hal ini agar dapat mencapai pendapatan usaha sebagaimana yang diharapkan. Dalam koperasi kita ketahui anggota memiliki 2 fungsi, yaitu sebagai pemilik (*owners*) dan sekaligus juga sebagai pelanggan (*customers*), dengan demikian pada hakekatnya dalam koperasi masalah pasar bukan merupakan kendala untuk pencapaian optimalisasi usaha, karena pasarnya adalah jelas, akan tetapi kenyataannya masih banyak ditemukan adanya keengganan dari anggota koperasi untuk melakukan transaksi pemenuhan kebutuhan mereka dengan koperasi. Koperasi sudah mempunyai toko tetapi anggota masih saja belanja ke toko lain atau supermarket. Koperasi sudah memiliki unit usaha simpan pinjam tetapi anggota masih juga meminjam uang pada bank atau lembaga keuangan yang lain, dan sebagainya.

Kondisi tersebut terjadi dengan berbagai alasan yang pada dasarnya menggambarkan bahwa masih begitu besarnya pengaruh dari pesaing terhadap pendapatan

usaha koperasi. Manajemen koperasi harus merespon fenomena ini dalam rangka memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada untuk dapatnya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya setingkat dengan pesaing, bahkan kalau dapat yang lebih baik dari pesaing itu sendiri. Dengan harga barang yang lebih murah, suku bunga yang rendah, pelayanan yang memuaskan, akan dapat menarik minat anggota bertransaksi dengan koperasi dari pada dengan usaha sejenis yang ada di luar koperasi.

Pemasok merupakan salah satu faktor eksternal yang juga berpengaruh terhadap pendapatan usaha koperasi. Dalam memperoleh barang dagangan unit usaha pertokoan atau dana untuk kebutuhan unit usaha simpan pinjam, koperasi selalu berhubungan dengan pemasok. Barang dagangan di toko diperoleh koperasi dari para produsen secara langsung dan para distributor dari pabrik, dengan demikian sebenarnya unit usaha pertokoan yang ada di koperasi hanya menjalankan fungsi sebagai kepanjangan tangan produsen untuk mendekatkan sampainya barang pada konsumen akhir. Dengan kata lain, barang dagangan yang ada di toko merupakan barang titipan/konsinyasi atau barang yang dibeli sendiri oleh koperasi dari pabrik atau distributor. Koperasi tidak memproduksi sendiri barang-barang tersebut. Demikian juga kebutuhan dana untuk simpan pinjam, biasanya diperoleh koperasi dari pihak ketiga seperti bank atau lembaga keuangan lain.

Sebagai akibat dari kondisi tersebut pada umumnya harga barang di koperasi relatif lebih mahal jika dibandingkan dengan di luar. Demikian juga suku bunga pinjaman, di koperasi suku bunga pinjaman umumnya lebih tinggi dibandingkan dengan di luar koperasi. Keadaan ini akan berpengaruh pada partisipasi anggota ter-

hadap kegiatan usaha koperasi. Manajemen koperasi dapat mengurangi kendala tersebut misalnya dengan cara mendapatkan barang dari saluran distribusi yang terpendek atau langsung ke produsen atau pabrik, jika pembelian dalam jumlah besar dan kontinyu. Akan tetapi manakala pembelian dalam jumlah kecil koperasi dapat membentuk jaringan usaha dengan koperasi sejenis/JUK (Jaringan Usaha Koperasi); sedangkan kebutuhan dana untuk usaha simpan pinjam dapat diperoleh koperasi melalui upaya pemupukan modal, pengajuan kredit pada bank atau upaya-upaya lain yang diharapkan dapat memberikan layanan simpan pinjam pada anggota dengan tingkat suku bunga yang sama atau lebih rendah dari suku bunga pinjaman di bank.

Kondisi ekonomi memang tidak mudah untuk diperkirakan/diprediksi dengan tepat, karena banyak variabel yang mempengaruhinya. Disamping itu kondisi ekonomi selalu dihadapkan pada masalah ketidakpastian (Uncertainty). Meskipun demikian dengan memperhatikan gejala atau kecenderungan-kecenderungan yang ada, kondisi ekonomi juga dapat diperkirakan, walaupun tidak selalu tepat.

Kenaikan pendapatan/gaji pegawai negeri merupakan salah satu indikator terhadap harapan meningkatnya kondisi ekonomi. Dengan pendapatan yang naik akan membawa pengaruh terhadap tingkat konsumsi masyarakat terutama masyarakat negara berkembang. Secara teoritis dinyatakan bahwa perubahan tingkat pendapatan di negara berkembang sangat besar pengaruhnya terhadap perubahan tingkat konsumsi masyarakat, tambahan pendapatan lebih banyak dipergunakan untuk menambah konsumsi terhadap barang dan jasa yang masih belum banyak terpenuhi.

Kenaikan pendapatan/gaji pegawai negeri seharusnya ditangkap oleh manajemen koperasi sebagai peluang untuk dapatnya memberikan layanan yang terbaik pada anggota sehingga dapat dicapai perolehan pendapatan usaha yang tinggi.

Analisis SWOT dengan perbandingan antara SAP dan ETOP telah dapat memberikan pilihan terhadap kemungkinan pengembangan unit usaha pertokoan KPRI di Kotamadya Malang walaupun hasilnya masih sangat kasar. Analisis ini hanya dilaksanakan khusus untuk unit usaha pertokoan, sebab unit ini lebih banyak memiliki tantangan bisnis dibandingkan dengan unit usaha lainnya, misalnya simpan pinjam dan jasa. Unit usaha simpan pinjam akan dapat dijalankan dengan baik asal-kan tingkat suku bunga pinjaman tidak terlalu tinggi dengan bunga pinjaman bank, sehingga anggota akan selalu meminjam uang pada koperasi, demikian juga dengan unit usaha jasa. Berbeda dengan unit usaha pertokoan, walaupun pasarnya jelas, para anggota, tetapi di dalam pelaksanaannya masih banyak unsur yang harus diperhatikan supaya para anggota menunjukkan partisipasi yang aktif pada unit usaha ini. Tingkat harga, jumlah jenis barang, cara pembayaran, dan pelayanan, merupakan unsur pokok yang harus diperhatikan manajemen koperasi dalam menjalankan usaha pertokoan ini.

Disamping hal tersebut fenomena yang ada di masyarakat adalah banyaknya koperasi, terutama KPRI yang menjalankan unit usaha pertokoan seadanya, sehingga keberadaan unit usaha ini tidak jelas, bahkan terkesan unit usaha pertokoan hanya sekedar nempel saja pada kantor koperasi, sehingga tidak dapat memberikan layanan

yang optimal pada anggota. Hal ini terjadi karena keterbatasan-keterbatasan dari koperasi itu sendiri.

Hasil analisis SWOT terhadap unit usaha pertokoan di Kotamadya Malang hanya dilakukan terhadap 20 KPRI, sebab dari 41 KPRI sampel hanya sejumlah itu yang memilikinya secara representatif, sedangkan KPRI yang lain disamping unit usaha ini tidak ada, unit usaha pertokoannya sangat kecil, bahkan terkesan hanya sekedar nempel saja.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilaksanakan terhadap 20 unit usaha pertokoan, ternyata strategi yang dapat dilaksanakan untuk pengembangan unit usaha tersebut adalah: strategi stabilitas 3 buah unit usaha pertokoan, strategi ekspansi 14 buah unit usaha pertokoan, dan strategi penciutan/*retrenchment* sebanyak 3 buah unit usaha pertokoan. Dengan demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa di Kotamadya Malang unit usaha pertokoan yang dijalankan oleh KPRI masih sangat layak dan dapat dikembangkan lebih lanjut. Hal ini menunjukkan pula bahwa unit pertokoan sebagai salah satu unit usaha masih cukup memberikan prospek.

Terdapat beberapa buah unit usaha pertokoan yang berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi yang dapat dipilih adalah penciutan/*retrenchment*. Penciutan lebih baik dilakukan, karena unit usaha pertokoan ini bagi KPRI yang bersangkutan kurang memberikan prospek.

BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dan saran yang dapat dikemukakan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

7.1 Simpulan

Beberapa simpulan yang dapat ditarik sebagai hasil dari penelitian ini adalah:

1. Faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha pada KPRI di Kotamadya Malang.
2. Hasil analisis dengan menggunakan *step wise regression* terbukti bahwa dari 8 variabel bebas yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang adalah 5 variabel, yaitu: struktur organisasi, sumber daya manusia, permodalan, pemerintah, dan pesaing; sedangkan variabel fasilitas, pemasok, dan kondisi ekonomi tidak berpengaruh secara signifikan, sehingga dikeluarkan dari model.
3. Secara bersama-sama faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, dan faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi yang memiliki pengaruh dominan terhadap pen-

- dapatan usaha KPRI adalah permodalan, kemudian struktur organisasi, sumber daya manusia, pemerintah, dan pesaing.
4. Secara sendiri-sendiri faktor internal: struktur organisasi, sumber daya manusia, fasilitas, permodalan, berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang.
 5. Variabel permodalan merupakan variabel bebas yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha KPRI, kemudian sumber daya manusia, struktur organisasi, dan fasilitas.
 6. Secara sendiri-sendiri faktor eksternal: pemerintah, pemasok, pesaing, kondisi ekonomi berpengaruh secara signifikan terhadap pendapatan usaha KPRI di Kotamadya Malang.
 7. Variabel pesaing merupakan variabel bebas yang dominan pengaruhnya terhadap pendapatan usaha KPRI, kemudian pemasok, kondisi ekonomi, dan pemerintah.
 8. Terdapat 3 macam variasi strategi pengembangan unit usaha pertokoan yang dapat dipilih berdasarkan pada hasil analisis SWOT, yaitu: ekspansi, stabilitas, dan penciutan/retrenchment, untuk setiap unit usaha pertokoan di KPRI. Dengan demikian secara umum dapat diketahui bahwa unit usaha ini masih sangat layak dijalankan dan sangat memberikan prospek.

7.2 Saran

Sesuai dengan pembahasan hasil penelitian dan simpulan yang diperoleh, beberapa saran yang dapat dikemukakan kepada pihak manajemen/pengurus KPRI dan berbagai pihak yang terkait dengan pembinaan KPRI adalah:

1. Pemupukan modal perlu diupayakan dengan berbagai cara, tidak hanya tergantung pada upaya-upaya pemupukan modal yang bersumber dari anggota dan penyisihan sebagian sisa hasil usaha/SHU yang selama ini telah dilakukan oleh sebagian besar KPRI, melainkan dengan usaha lain misalnya memperluas akses untuk memperoleh modal dari pihak perbankan atau lembaga keuangan lain, serta mengupayakan kemungkinan KPRI untuk dapatnya memperoleh modal penyertaan dari BUMN atau perusahaan-perusahaan lain.
2. Pengurus perlu memperhatikan beberapa variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perolehan pendapatan usaha, yaitu: permodalan, struktur organisasi, sumber daya manusia, pemerintah, dan pesaing.
3. Pemerintah dalam hal ini badan yang berwenang untuk melakukan pembinaan terhadap koperasi dan pengusaha kecil dan menengah, hendaknya lebih meningkatkan peranannya agar keberadaan koperasi sebagai salah satu soko guru perekonomian Indonesia seperti amanat dalam UUD 1945 dapat segera terealisasi dalam kehidupan masyarakat.
4. Penelitian lebih lanjut perlu dilaksanakan untuk melihat ada tidaknya pengaruh dari faktor internal dan eksternal yang lain terhadap pendapatan usaha

KPRI, misalnya: jumlah unit usaha, jumlah anggota, keamanan, sosial budaya, dan sebagainya.

5. KPRI yang memiliki unit usaha pertokoan berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi yang dapat dilakukan adalah pengurangan usaha/retrenchment tidak harus serta merta menghapus unit usaha tersebut, melainkan masih terbuka kemungkinan untuk melanjutkannya dengan memperhatikan kepentingan dan keputusan anggota dalam forum rapat anggota, karena hanya dalam forum rapat anggota keputusan itu dapat diwujudkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony RN, Dearden JB, Norton M, 1989. *Management Control Systems*. Edisi kelima. Terjemahan Agus Maulana. Erlangga. Jakarta.
- BPPS Kotamadya Malang, *Malang dalam Angka Tahun 1997*.
- Certo CS, 1991. *Strategic Management, Concepts and Applications*, 2nd edition. Mc. Graw-Hill. Inc.
- Cravens WD, 1997. *Strategic Marketing*. Fiveth edition. USA: Richard D. Irwin Inc. Company.
- Christiananta B, 1999. *Manajemen Strategik*. Hand Out Matakuliah Manajemen Strategik. Program Magister. Program Pasca Sarjana. Universitas Airlangga.
- Departemen Penerangan RI, 1995. *Lampiran Pidato Kenegaraan Presiden RI, Pelaksanaan Tahun Pertama Pelita VI*.
- Emory, and William C, 1980. *Business Research Methods*, Revised Edition. Ilionis. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Glueck WF, Jauch RL, 1989. *Strategic Management and Business Policy*, third edition. Mc. Grow Hill International Edition. Singapore.
- , 1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi ketiga. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga.
- Kantor wilayah Departemen PPK Propinsi Jawa Timur, 1996. *Executive Summary*. Rakernas Koperasi dan PPK.
- Kerlinger FN, 1996. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Cetakan kelima. Terjemahan Simatupang dan Koesoemanto. Gajah Mada University Press: Yogyakarta
- Kotler P, 1997. *Marketing Management, Analysis, Planing, Implementation, and Control*. Ninth edition. New Jersey. USA: Prentice Hall International.
- Mursinto D, 1990. *Penentuan Model dalam Penelitian*. Surabaya: PPS, Universitas Airlangga.

- Muttaqillah, 1996. *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Lingkungan Eksternal dan Internal Terhadap Volume Penjualan Industri Gerabah di Pulau Lombok*. Tesis Program Magister, Program Pasca Sarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nasution M, 1990. *Membangun Cooperative Network*. Departemen Koperasi. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Koperasi.
- , 1990. *Peranan koperasi sebagai Pusat Pelayanan Ekonomi Pedesaan*. Departemen Koperasi. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Koperasi.
- Rangkuti F, 1998. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Reksohadiprodo S, T. Hani Handoko, Siswanto, 1995. *Kebijaksanaan Perusahaan (Business Policy)*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFPE.
- Reksohadiprodo S, 1998. *Manajemen Koperasi*. Edisi 5. Yogyakarta: BPFPE.
- Republik Indonesia, 1995. *Rencana Pembangunan Lima Tahun Keenam 1994/1995 – 1998/1999*. Buku II.
- Rue LW and Holland GP, 1989. *Strategic Management, Concepts and Experiences*. Second edition. New York. USA: McGraw Hill Publishing Company.
- Utami SB, 1994. *Pengaruh Beberapa Faktor Lingkungan Eksternal dan Keunggulan Strategis terhadap Penyaluran Kredit Perum Pegadaian Pasca Pacto 1988*. Tesis Program Magister, Program Pasca Sarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Wheelen TL, Hunger JD, 1994. *Strategic Management and Business Policy*. Fourth Edition. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wright PP, Charles DK, Mark J, 1996. *Strategic Management, Text and Cases*. USA: Allyn and Bacon.

Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian**KUISISIONER PENELITIAN****Petunjuk Pengisian**

Kuisisioner ini terdiri dari 2 (dua) macam, yaitu berupa pertanyaan tertutup (pilihan) dan pertanyaan terbuka. Untuk pertanyaan tertutup, dimohon Bapak/Ibu memilih dengan cara melingkari atau memberi tanda silang pada huruf a, b, c, dan d pada awal kalimat jawaban sesuai dengan pilihan yang paling cocok; sedangkan untuk pertanyaan terbuka, Bapak/Ibu mohon mengisi jawaban sesuai dengan kenyataan yang ada pada KPRI Bapak/Ibu.

Kuisisioner ini hanya diperlukan untuk kegiatan penelitian dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan kami rahasiakan serta tidak ada sangkut pautnya dengan jabatan Bapak/Ibu saat ini.

Akhirnya kami sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu guna mengisi kuisisioner penelitian ini.

Peneliti,
Djoko Dwi K.
Mahasiswa PPS Unair
Surabaya

Nama KPRI :

Alamat :

Unit Usaha : 1.

2.

3.

4.

5.

01. Pendapatan usaha pada tahun bakti 1998 yang dapat diperoleh oleh KPRI ini sebesar Rp (.....).

02. Pendapatan tersebut berasal dari unit usaha:

1. Rp
2. Rp
3. Rp
4. Rp
5. Rp

03. Total modal usaha KPRI pada tahun buku 1998 sebesar Rp.

04. Modal usaha tersebut terdiri dari:

- a. Modal sendiri Rp
- b. Modal asing Rp

05. Dalam menentukan pemilihan jenis usaha, yang paling berperan adalah:

- | | |
|------------------|------------|
| a. Rapat Anggota | c. Anggota |
| b. Pengurus | d. Manajer |

06. Pemilihan jenis usaha harus mempertimbangkan:

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| a. Kebutuhan anggota | c. Fasilitas |
| b. SDM (Sumber Daya Manusia) | d. Kemampuan Pengurus |

07. Jumlah modal yang dimiliki pengaruhnya terhadap perolehan pendapatan usaha koperasi adalah:
- a. sangat berpengaruh
 - b. berpengaruh
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh
08. Sumber modal paling dominan untuk kegiatan usaha lebih banyak diperoleh dari:
- a. simpanan anggota
 - b. SHU yang ditahan
 - c. tabungan khusus anggota
 - d. tabungann khusus pengurus
09. Struktur organisasi yang tepat pengaruhnya terhadap pendapatan usaha yang dapat diperoleh koperasi adalah:
- a. sangat berpengaruh
 - b. berpengaruh
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh
10. Struktur organisasi yang dipakai dipilih berdasarkan ketetapan dari:
- a. Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART)
 - b. Pengurus
 - c. Pemerintah
 - d. Anggota
11. Tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing alat perlengkapan organisasi koperasi pada KPRI ini adalah:
- a. sudah ada dan dilaksanakan
 - b. sudah ada belum dilaksanakan
 - c. sejang dibuat
 - d. belum ada
12. Pada KPRI ini karyawan yang dimiliki berjumlah:
- a. 10 orang atau lebih
 - b. 7 sampai dengan 9 orang
 - c. 4 sampai dengan 6 orang
 - d. kurang dari 4 orang
13. Tanggung jawab terhadap pelaksanaan usaha dilakukan oleh:
- a. pengurus, manajer, dan karyawan
 - b. pengurus dan manajer
 - c. pengurus dan karyawan
 - d. pengurus saja
14. Gedung kantor/toko pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan kegiatan operasional organisasi dan usaha pada KPRI ini adalah:
- a. sangat berpengaruh
 - b. berpengaruh
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh
15. Status gedung/toko pada KPRI ini adalah:
- a. milik sendiri
 - b. milik pemerintah/dinas
 - c. menyewa/kontrak
 - d. mendompleng/belum ada

16. Pemerintah, dalam hal ini Departemen Koperasi dan PPK, dalam hubungannya dengan kegiatan usaha koperasi adalah:
- a. sangat berperan
 - b. berperan
 - c. kurang berperan
 - d. tidak berperan
17. Bentuk peranan pemerintah dalam kegiatan usaha koperasi selama ini berupa:
- a. peraturan perundang-undangan
 - b. pemberian kredit
 - c. pemberian subsidi
 - d. pemberian fasilitas
18. Di KPRI ini untuk mendapatkan barang dari pemasok atau kredit dari Bank selama ini adalah:
- a. sangat mudah
 - b. mudah
 - c. agak sulit
 - d. sangat sulit
19. Pemasok dan Bank sebagai pemberi kredit pengaruhnya terhadap perolehan pendapatan usaha adalah:
- a. sangat berpengaruh
 - b. berpengaruh
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh
20. Munculnya usaha sejenis yang ada di sekitar KPRI ini pengaruhnya terhadap pendapatan usaha adalah:
- a. sangat besar
 - b. besar
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh
21. Bagaimanakah hubungan usaha atau koperasi sejenis yang ada di sekitar dengan upaya pengembangan usaha KPRI ini?
- a. sangat berpengaruh
 - b. berpengaruh
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh
22. Krisis ekonomi sampai saat ini pengaruhnya terhadap pendapatan usaha adalah:
- a. sangat berpengaruh
 - b. berpengaruh
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh
23. Kenaikan pendapatan/gaji pegawai pengaruhnya terhadap peningkatan pendapatan usaha adalah.
- a. sangat berpengaruh
 - b. berpengaruh
 - c. kurang berpengaruh
 - d. tidak berpengaruh

Lampiran 2 : Strategic Advantage Profile (SAP) KPRI

Bidang/Aspek	+/S	-/W
a) Pemasaran dan distribusi <ul style="list-style-type: none"> ● Sistem Penelitian Pasar ● Sistem pelayanan dan kualitasnya ● Pengemasan/pembungkusan ● Kegiatan periklanan ● Strategi harga ● Segmen pasar yang jelas 		
b) R & D <ul style="list-style-type: none"> ● Kemajuan penelitian ● Manajer yang profesional ● Lingkungan kerja yang dapat menimbulkan kreatifitas dan inovasi 		
c) Produksi dan operasi <ul style="list-style-type: none"> ● Total cost/biaya yang rendah ● Administrasi yang efektif ● Sistem pengontrolan persediaan yang efisien dan efektif ● Lokasi toko 		
d) S D M <ul style="list-style-type: none"> ● Struktur oraganisasi yang tepat ● Hubungan antara manajer dan karyawan ● Karyawan yang berkualitas ● Biaya tenaga kerja yang relatif rendah ● Sistem komputerisasi 		
e) Keuangan dan akuntansi <ul style="list-style-type: none"> ● Sumber dan kekuatan finansial ● Struktur modal ● Peraturan perpajakan ● Sistem akuntansi ● Sistem penganggaran 		

**Lampiran 3 : Environment Threat And Opportunity Profile
(ETOP) KPRI**

Bidang/Aspek	+O	-T
= Krisis moneter/ekonomi		
= Kenaikan gaji pegawai negeri		
= UU No 25 Th. 1992 sebagai pengganti UU No. 12 Th. 1967		
= Hasil pemilu 1999 (Reformasi)		
= Lain-lain		

Lampiran 4 : Data Penelitian Pendapatan Usaha, Faktor Internal, dan Eksternal KPRI di Kotamadya Malang

	Y(Pendap)	X1(S-Org)	X2(SDM)	X3(Fasilitas)	X4(Modal)	X5(Pemer)	X6(Pemas)	X7(Pesug)	X8(Ekonom)
1	4,00	4,00	3,50	4,00	2,00	1,50	3,50	3,50	3,00
2	2,00	3,00	1,50	3,50	1,00	4,00	2,00	1,00	1,50
3	3,00	3,50	2,00	4,00	3,00	3,50	3,00	2,50	2,00
4	3,00	3,50	3,50	4,00	3,00	3,50	3,00	3,00	4,00
5	1,00	3,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,50
6	2,00	3,50	2,50	3,50	4,00	3,50	3,00	3,00	3,50
7	3,00	3,50	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
8	1,00	3,50	1,50	2,00	1,00	4,00	3,50	1,00	2,00
9	1,00	3,00	1,50	2,00	1,00	4,00	2,00	1,00	2,00
10	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,50	3,50	3,00	3,50
11	1,00	3,50	1,00	2,00	1,00	3,00	3,50	1,00	1,00
12	2,00	4,00	3,00	3,50	3,00	2,50	3,50	1,00	3,50
13	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,50	2,00	1,00	3,50
14	1,00	3,50	1,00	4,00	1,00	4,00	1,50	2,00	3,00
15	4,00	3,50	4,00	3,00	3,00	3,00	3,50	2,00	4,00
16	2,00	4,00	4,00	2,00	1,00	3,50	2,00	3,00	3,50
17	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	1,50	3,00	3,50	4,00
18	1,00	4,00	2,50	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00
19	1,00	4,00	2,50	2,00	1,00	3,50	2,00	2,00	1,00
20	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,00	3,50	2,00	4,00
21	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	4,00	1,50	1,00	2,50
22	4,00	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00	3,00	1,50	3,50
23	1,00	4,00	4,00	2,00	1,00	3,00	2,50	2,00	2,00
24	1,00	4,00	4,00	2,00	1,00	3,50	2,50	1,00	3,00
25	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	2,50	3,00	3,50	4,00
26	2,00	3,50	3,50	2,00	4,00	4,00	2,50	1,00	3,50
27	2,00	3,00	3,00	3,50	4,00	3,00	2,00	1,00	3,00
28	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,00	3,50	3,00	4,00
29	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	4,00	2,00	1,50	3,50
30	1,00	4,00	4,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	4,00
31	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,50	3,50	3,50	4,00
32	1,00	3,00	3,00	2,50	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00
33	1,00	4,00	4,00	3,50	1,00	4,00	2,00	2,00	1,00
34	1,00	3,50	3,50	3,50	1,00	3,00	2,50	2,50	2,50
35	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,50	3,50	3,00	3,00
36	1,00	3,50	3,50	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00
37	1,00	3,50	3,50	1,00	1,00	4,00	2,50	2,00	3,00
38	4,00	3,00	3,00	3,50	3,00	4,00	2,50	4,00	2,50
39	4,00	3,50	3,50	3,50	4,00	3,00	3,50	3,50	4,00
40	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,50
41	1,00	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	1,50	1,00	1,50

Lampiran 5 : Hasil Regresi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal)

Hasil Regresi Gabungan (Faktor Internal Dan Eksternal):

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:\JOKO-1 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1(S-Or)	3.6098	.3625
2	X2(SDM)	2.6098	1.0399
3	X3(Fas)	2.8780	.9860
4	X4(Nod1)	2.3537	1.3478
5	X5(Pmrt)	3.2927	.6706
6	X6(Pask)	2.6929	.6685
7	X7(Pesg)	2.1341	.9684
8	X8(Ekna)	2.8415	.9839
DEP. VAR.:	Y(penda)	2.2439	1.2996

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 32)	PROB.	PARTIAL R ²
X1(S-Or)	-.7557	.3027	-2.497	.01798	.1630
X2(SDM)	.3347	.1421	2.355	.02404	.1477
X3(Fas)	.1265	.1103	1.060	.29699	.0339
X4(Nod1)	.3627	.1110	3.268	.00259	.2503
X5(Pmrt)	-.3470	.1582	-2.194	.03962	.1307
X6(Pask)	.2278	.1785	1.276	.21138	.0484
X7(Pesg)	.2676	.1227	2.181	.03667	.1294
X8(Ekna)	.0771	.1273	.606	.54909	.0113
CONSTANT	2.6222				

STD. ERROR OF EST. = .5529

ADJUSTED R SQUARED = .8190

R SQUARED = .8552

MULTIPLE R = .9248

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	57.7803	8	7.2225	23.630	2.324E-11
RESIDUAL	9.7606	32	.3056		
TOTAL	67.5410	40			

Lampiran 5a : Uji Otokorelasi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Y) Model Full Regression

Uji Otokorelasi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Y) Model Full Regression

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL -2.C	STANDARDIZED RESIDUALS	2.0
1	4.000	3.446	.5537		
2	2.000	1.113	.8869		
3	3.000	2.532	.4676		
4	3.000	3.322	-.3224		
5	1.000	1.230	-.2295		
6	2.000	3.249	-1.2486		
7	3.000	2.861	.1194		
8	1.000	.926	.0744		
9	1.000	.962	.0380		
10	4.000	3.897	.1032		
11	1.000	1.028	-.0262		
12	2.000	2.601	-.6010		
13	2.000	2.685	-.6854		
14	1.000	.901	.0994		
15	4.000	3.383	.6171		
16	2.000	1.867	.1326		
17	4.000	3.730	.2701		
18	1.000	1.839	-.8367		
19	1.000	.905	.0950		
20	1.000	3.705	.2952		
21	1.000	.846	.1542		
22	4.000	3.176	.8243		
23	1.000	2.437	-.4368		
24	2.000	2.073	-.0727		
25	4.000	3.535	.4649		
26	2.000	2.734	.2657		
27	2.000	2.496	-.4965		
28	4.000	4.140	-.1397		
29	1.000	.897	.5074		
30	1.000	.748	.2517		
31	4.000	4.100	-.1001		
32	1.000	2.383	-.3831		
33	1.000	.754	.2461		
34	1.000	2.177	-.1766		
35	4.000	3.858	.1417		
36	1.000	2.967	-.9670		
37	1.000	.749	.2511		
38	4.000	3.607	.3969		
39	4.000	3.876	.1244		
40	3.000	2.709	.2914		
41	1.000	.802	.1379		

DURBIN-WATSON TEST - 1.8754

Lampiran 5b : Uji Multikolinearitas Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y)

Uji Multikolinearitas Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y)

CORRELATION MATRIX

READER DATA FOR: C:JOKO-1 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

X1(S-Or) X2(SLN) X3(Faall) X4(Modl) X5(Pnrt) X6(Pasr) X7(Paag) X8(Ernm)

X1(S-Or)	1.00000							
X2(SLN)	.41490	1.00000						
X3(Faall)	-.10648	.31205	1.00000					
X4(Modl)	.00382	.48176	.52904	1.00000				
X5(Pnrt)	-.36685	-.39675	-.26604	-.33994	1.00000			
X6(Pasr)	.17298	.54575	.24327	.56665	-.40123	1.00000		
X7(Paag)	.11725	.63667	.25974	.42402	-.39256	.47280	1.00000	
X8(Ernm)	.20773	.51224	.10842	.60647	.29736	.40627	.34421	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = |Cr| = .26073

CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = |Cr| = .30771

N = 41

Lampiran 5c : Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal dan Internal) Model Full Regression

HASIL UJI HETEROSKEDASTIS (Variabel Eksternal Dan Internal)
Model Full Regression

----- CORRELATION MATRIX -----

UNLAKSH DATA FOR: CIJONG-MI LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X1(S Cr)	X2(EDM)	X3(Fan)	X4(Mod1)	X5(Part)	X6(Pask)	X7(Dang)
Residual	1.00000							
X1(S Cr)	.03387	1.00000						
X2(EDM)	.07401	.19874	1.00000					
X3(Fan)	-.00705	-.10284	.75575	1.00000				
X4(Mod1)	.04487	.01170	.48019	.54483	1.00000			
X5(Part)	.04119	-.30222	-.40456	-.29715	-.38540	1.00000		
X6(Pask)	.02989	.11946	.35391	.29174	.54901	-.41296	1.00000	
X7(Dang)	-.11889	.10233	.43243	.78498	.40917	-.74818	.45922	1.00000
X8(Ekrm)	.11021	.16641	.54124	.17107	.61209	-.31835	.41844	-.95132

X8(Ekrm)
X8(Ekrm): 1.00000

CRITICAL VALUE (1-tail, .05) = - Or = .26073
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Data Uji Heteroskedastis (Variabel Respon: Dar Internal)
Model Full Regression

HEADER DATA FOR: C:\JOKO-B: LABEL: Data hasil pemertlian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X1(B-Dr)	X2(GDM)	X3(Esel)	X4(Modl)	X5(Part)	X6(Pack)
1	38.0000	33.5000	31.5000	36.5000	20.0000	1.5000	36.0000
2	41.0000	4.0000	9.0000	27.0000	10.0000	34.5000	9.0000
3	36.0000	18.5000	14.0000	16.5000	24.5000	24.0000	25.5000
4	10.0000	16.5000	31.5000	36.5000	21.5000	24.0000	25.5000
5	11.0000	4.0000	4.0000	19.5000	10.0000	14.0000	9.0000
6	1.0000	16.5000	10.0000	27.0000	35.5000	24.0000	25.5000
7	21.0000	16.5000	18.0000	19.5000	24.5000	14.0000	25.5000
8	17.0000	16.5000	9.0000	13.0000	10.0000	14.5000	16.0000
9	14.0000	4.0000	9.0000	13.0000	10.0000	14.5000	9.0000
10	20.0000	33.5000	38.0000	36.5000	35.5000	5.0000	36.0000
11	15.0000	16.5000	4.0000	10.0000	10.0000	14.0000	36.0000
12	8.0000	33.5000	24.5000	27.0000	24.5000	5.0000	36.0000
13	5.0000	33.5000	24.5000	36.5000	35.5000	5.0000	9.0000
14	19.0000	16.5000	4.0000	36.5000	10.0000	34.5000	2.0000
15	39.0000	14.5000	39.0000	19.5000	21.5000	14.0000	36.0000
16	23.0000	33.5000	30.0000	10.0000	10.0000	24.0000	9.0000
17	31.0000	16.5000	24.5000	10.0000	24.5000	1.0000	25.5000
18	4.0000	33.5000	14.0000	10.0000	24.5000	14.5000	25.5000
19	14.0000	27.5000	14.0000	13.0000	10.0000	24.0000	4.0000
20	33.0000	16.5000	31.5000	36.5000	35.5000	14.0000	36.0000
21	26.0000	4.0000	4.0000	19.5000	10.0000	34.5000	2.0000
22	40.0000	16.5000	38.0000	27.0000	35.5000	34.5000	25.5000
23	4.0000	33.5000	24.5000	10.0000	10.0000	14.5000	17.5000
24	14.0000	33.5000	24.5000	10.0000	10.0000	24.0000	17.5000
25	15.0000	33.5000	31.5000	10.0000	36.5000	5.0000	25.5000
26	30.0000	16.5000	4.0000	10.0000	25.5000	34.5000	17.5000
27	7.0000	4.0000	4.0000	27.0000	35.5000	14.0000	9.0000
28	12.0000	16.5000	39.0000	36.5000	35.5000	14.0000	36.0000
29	37.0000	33.5000	13.0000	2.0000	10.0000	34.5000	9.0000
30	29.0000	33.5000	13.0000	2.0000	10.0000	14.0000	9.0000
31	13.0000	16.5000	30.0000	36.5000	35.5000	24.0000	36.0000
32	9.0000	4.0000	13.0000	16.0000	10.0000	34.5000	3.0000
33	27.0000	33.5000	17.5000	27.0000	10.0000	34.5000	9.0000
34	2.0000	16.5000	24.5000	27.0000	10.0000	14.0000	17.5000
35	25.0000	23.5000	33.0000	36.5000	35.5000	5.0000	36.0000
36	3.0000	16.5000	31.5000	2.0000	10.0000	34.5000	25.5000
37	20.0000	16.5000	4.0000	2.0000	10.0000	34.5000	17.5000
38	34.0000	4.0000	31.5000	27.0000	29.0000	34.5000	17.5000
39	22.0000	16.5000	24.5000	27.0000	35.5000	14.0000	36.0000
40	32.0000	33.5000	24.5000	19.5000	24.5000	14.0000	25.5000
41	24.0000	33.5000	19.0000	19.5000	10.0000	14.0000	2.0000

	X7 (Paagi)	X8 (Ekim)
1	35.0000	20.5000
2	7.0000	6.0000
3	25.5000	10.0000
4	31.0000	37.0000
5	7.0000	6.0000
6	31.0000	20.5000
7	31.0000	10.0000
8	7.0000	10.0000
9	7.0000	10.0000
10	31.0000	20.5000
11	7.0000	2.5000
12	7.0000	20.5000
13	7.0000	20.5000
14	20.0000	20.5000
15	20.0000	37.0000
16	31.0000	20.5000
17	38.0000	37.0000
18	20.0000	20.5000
19	20.0000	2.5000
20	20.0000	37.0000
21	7.0000	14.5000
22	14.0000	20.5000
23	20.0000	10.0000
24	7.0000	20.5000
25	38.0000	37.0000
26	7.0000	20.5000
27	7.0000	20.5000
28	31.0000	37.0000
29	14.0000	20.5000
30	7.0000	37.0000
31	30.0000	37.0000
32	20.0000	2.5000
33	20.0000	2.5000
34	25.0000	4.5000
35	31.0000	20.5000
36	31.0000	20.5000
37	20.0000	20.5000
38	41.0000	14.5000
39	31.0000	37.0000
40	31.0000	14.5000
41	7.0000	6.0000

Lampiran 6 : Hasil Regresi Faktor Internal terhadap Y Model Full Regression

Hasil Regresi Faktor Internal terhadap Y Model Full Regression

REGRESSION ANALYSIS

HEADER DATA FOR: C:\JOKO-2 LABEL: Data hasil penelitian
 NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1(S-Or)	3.6099	.3625
2	X2(SDM)	2.6098	1.0399
3	X3(Fas1)	2.8780	.9860
4	X4(Mod1)	2.3837	1.3428
DEP. VAR.:	Y(penda)	2.2439	1.2996

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(CF= 36)	PROB.	PARTIAL r ²
X1(S-Or)	-.6545	.3199	-2.046	.04807	.1042
X2(SDM)	.5983	.1256	4.769	.00003	.3871
X3(Fas1)	.3188	.1237	.960	.34336	.0250
X4(Mod1)	.5857	.0959	6.280	.00001	.4364
CONSTANT	1.6137				

STD. ERROR OF EST. = .6128
 ADJUSTED R SQUARED = .7630
 R SQUARED = .7867
 MULTIPLE R = .8869

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	53.1473	4	13.2868	33.166	1.271E-11
RESIDUAL	14.4136	36			
TOTAL	67.5610	40	.4006		

Lampiran 6a : Uji Multikolinearitas Faktor Internal Model Full Regression

Uji Multikolinearitas faktor internal
Model Full Regression

----- CORRELATION MATRIX -----

READER DATA FOR: C:\JOKO-2 LABEL: data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	X1 (G-Or)	X2 (STM)	X3 (Fasl)	X4 (Modi)
X1 (G-Or)	1.00000			
X2 (STM)	.41490	1.00000		
X3 (Fasl)	-.12649	.31205	1.00000	
X4 (Modi)	.03382	.48174	.52904	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Oc = .20073
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Lampiran 6b : Uji Otokorelasi Faktor Internal terhadap Y Model Full Regression

Uji Otokorelasi Faktor Internal Terhadap Y Model Full Regression

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS
1	4.000			
2	2.000	2.475	-2.0	
3	3.000	1.369	1.5248	
4	3.000	2.411	.6314	
5	1.000	3.308	.5088	
6	2.000	1.010	-.3003	
7	3.000	3.157	-.0102	
8	1.000	2.591	-1.1506	
9	1.000	.863	.4785	
10	4.000	1.190	-.1768	
11	1.000	3.786	-.1905	
12	2.000	.504	.2143	
13	3.000	2.823	.4358	
14	1.000	3.188	-.6226	
15	4.000	.802	-1.1877	
16	2.000	3.480	.1983	
17	4.000	2.031	.8116	
18	1.000	2.772	-.0310	
19	1.000	2.145	1.2283	
20	4.000	1.174	-1.1655	
21	1.000	3.814	-.1340	
22	4.000	1.010	.2860	
23	1.000	4.034	-.0102	
24	1.000	1.413	-.0516	
25	4.000	1.413	-.4340	
26	2.000	3.249	-.4330	
27	2.000	2.081	.7500	
28	4.000	2.587	-.0814	
29	1.000	4.313	-.5868	
30	1.000	.716	-.1130	
31	4.000	.716	.2878	
32	1.000	4.123	.2838	
33	1.000	1.349	-.1130	
34	1.000	1.013	-.5489	
35	4.000	1.938	-.0131	
36	1.000	3.786	-.4384	
37	1.000	1.941	.2143	
38	4.000	.445	-.5405	
39	4.000	3.829	.5540	
40	3.000	1.456	.1710	
41	1.000	2.563	-.5444	
		1.253	.4368	
			-.2527	

DURBIN-WATSON TEST = 1.9445

Lampiran 6c : Hasil Uji Heteroskedastis (Internal) Model Full Regression

Hasil Uji Heteroskedastis (Internal)
Model Full Regression

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADLINE DATA FROM: (DJOKO-DWI) TABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

Residual	X1(S-Or)	X2(SDM)	X3(Fasl)	X4(Mod1)	
Residual	1.00000				
X1(S-Or)	-.01511	1.00000			
X2(SDM)	-.02390	.35874	1.00000		
X3(Fasl)	-.01098	-.70284	.33375	1.00000	
X4(Mod1)	.01676	.01170	.49019	.54483	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + 01 = .26073
CRITICAL VALUE (2-TAIL, .05) = +/- .30771

N = 41

Data Uji Heteroskedastis (variabel internal)
Model Sulf Regression

HEADER DATA FOR: C:\JONO-MS LANUT: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 5

	Y(penda:	X1 (\$-Or)	X2 (\$OH)	X3 (Fuel:	X4 (Modl)
1	41.00	33.50	31.50	36.50	20.00
2	38.00	4.00	9.00	27.00	10.00
3	37.00	16.50	19.00	38.50	24.50
4	11.00	16.50	31.50	36.50	24.50
5	21.50	4.00	4.00	19.50	10.00
6	2.00	16.50	10.00	27.00	35.50
7	31.00	16.50	18.00	19.50	24.50
8	23.00	16.50	9.00	10.00	10.00
9	13.00	4.00	9.00	10.00	10.00
10	27.50	33.50	38.00	36.50	35.50
11	32.00	16.50	4.00	10.00	10.00
12	6.00	33.50	24.50	27.00	24.50
13	1.00	33.50	24.50	36.50	35.50
14	26.00	16.50	4.00	36.50	10.00
15	34.00	16.50	38.00	19.50	24.50
16	19.00	33.50	38.00	10.00	10.00
17	40.00	16.50	24.50	10.00	24.50
18	3.00	33.50	18.00	10.00	24.50
19	14.00	33.50	10.00	10.00	10.00
20	25.00	16.50	31.50	36.50	35.50
21	21.50	4.00	4.00	19.50	10.00
22	18.00	16.50	38.00	27.00	35.50
23	9.50	33.50	24.50	10.00	10.00
24	9.50	31.50	24.50	10.00	10.00
25	39.00	33.50	31.50	10.00	35.50
26	17.00	16.50	4.00	10.00	35.50
27	7.00	4.00	4.00	27.00	35.50
28	15.50	16.50	38.00	36.50	35.50
29	29.50	33.50	13.00	2.50	10.00
30	29.50	33.50	13.00	2.50	10.00
31	15.50	16.50	38.00	36.50	35.50
32	8.00	4.00	10.00	10.00	10.00
33	20.00	33.50	13.00	27.00	10.00
34	5.00	16.50	24.50	27.00	10.00
35	27.50	33.50	38.00	36.50	35.50
36	4.00	16.50	31.50	2.50	10.00
37	36.00	16.50	4.00	2.50	10.00
38	24.00	4.00	31.50	27.00	29.00
39	35.00	16.50	24.50	27.00	35.50
40	33.00	33.50	24.50	19.50	24.50
41	12.00	33.50	18.00	19.50	10.00

Lampiran 7 : Hasil Regresi Faktor Eksternal Terhadap Y Model Full Regression

Hasil Regresi Faktor Eksternal Terhadap Y Model Full Regression

REGRESSION ANALYSIS

HEADER DATA FOR: C:JOKO-J LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X5(Pmrt)	3.2927	.6706
2	X6(Pank)	2.6029	.6685
3	X7(Pesq)	2.1341	.9684
4	X8(Ekrm)	2.8415	.9039
DEP. VAR.:	Y(penda)	2.2439	1.2996

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T (DF= 36)	PROB.	PARTIAL r ²
X5(Pmrt)	-.3399	.2061	-1.649	.10790	.0702
X6(Pank)	.5045	.2285	2.558	.01488	.1538
X7(Pesq)	.5040	.1492	3.379	.00176	.2408
X8(Ekrm)	.3372	.1420	2.374	.02303	.1354
CONSTANT	-.2390				

STD. ERROR OF EST. = .7854

ADJUSTED R SQUARED = .6348

R SQUARED = .6713

MULTIPLE R = .8193

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	45.3553	4	11.3388	18.383	2.622E-08
RESIDUAL	22.2057	36	.6168		
TOTAL	67.5610	40			

Lampiran 7a : Uji Multikolinearitas Faktor Eksternal Model Full Regression

Uji Multikolinearitas faktor Eksternal
Model Full Regression

----- CORRELATION MATRIX -----
 HEADER DATA FOR: C:JOKO-3 LABEL: Data hasil penelitian
 NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	X5 (Pmrt)	X6 (Pask)	X7 (Pesg)	X8 (Eknm)
X5 (Pmrt)	1.00000			
X6 (Pask)	-.40123	1.00000		
X7 (Pesg)	-.30258	.47280	1.00000	
X8 (Eknm)	-.29736	.40627	.34431	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
 CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Lampiran 7b : Uji Otokorelasi Faktor Eksternal terhadap Y Model Full Regression

Uji Otokorelasi Faktor Eksternal terhadap Y Model Full Regression

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS
1	4.000	4.073	-.0726	*
2	2.000	.580	1.4196	*
3	3.000	2.259	.7406	*
4	3.000	3.186	-.1858	*
5	1.000	.920	.0798	*
6	2.000	3.017	-1.0172	*
7	3.000	2.681	.3187	*
8	1.000	1.626	-.6257	*
9	1.000	.749	.2510	*
10	4.000	3.649	.3506	*
11	1.000	1.628	-.6284	*
12	2.000	2.641	-.6414	*
13	2.000	1.765	.2354	*
14	1.000	1.298	-.2979	*
15	4.000	3.144	.8560	*
16	2.000	2.433	-.4327	*
17	4.000	4.118	-.1176	*
18	1.000	2.175	-1.1747	*
19	1.000	1.086	-.0857	*
20	4.000	3.144	.8560	*
21	1.000	.625	.3747	*
22	4.000	2.091	1.9087	*
23	1.000	1.885	-.8851	*
24	1.000	1.548	-.3484	*
25	4.000	3.778	.2223	*
26	2.000	1.547	-.4529	*
27	2.000	1.426	.5739	*
28	4.000	3.648	.3520	*
29	1.000	1.507	-.5068	*
30	1.000	1.763	-.7633	*
31	4.000	3.730	.2699	*
32	1.000	.916	.0843	*
33	1.000	.916	.0843	*
34	1.000	2.306	-1.3057	*
35	4.000	3.481	.5193	*
36	1.000	2.679	-1.6787	*
37	1.000	1.882	-.8824	*
38	4.000	2.722	1.2782	*
39	4.000	3.900	.1000	*
40	3.000	2.850	.1501	*
41	1.000	.628	.3720	*

DURBIN-WATSON TEST = 2.0951

Lampiran 7c : Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal) Model Full Regression

Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal)
Model Full Regression

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-H5 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X5(Pmrt)	X6(Pask)	X7(Pesq)	X8(Ekrm)
Residual	1.00000				
X5(Pmrt)	-.03620	1.00000			
X6(Pask)	.06008	-.41296	1.00000		
X7(Pesq)	-.02589	-.24818	.45952	1.00000	
X8(Ekrm)	.02891	-.31835	.41844	.35132	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Data Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal)
Model Full Regression

HEADER DATA FOR: C:\JOKO-H5 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X5(Pmrt)	X6(Pask)	X7(Pcsg)	X8(Eknm)
1	18.00	1.50	36.00	38.00	20.50
2	40.00	34.50	9.00	7.00	6.00
3	36.00	24.00	25.50	25.50	10.00
4	15.00	24.00	25.50	31.00	37.00
5	19.00	14.00	9.00	7.00	6.00
6	5.00	24.00	25.50	31.00	28.50
7	28.00	14.00	25.50	31.00	10.00
8	11.00	34.50	36.00	7.00	10.00
9	26.00	34.50	9.00	7.00	28.50
10	29.00	5.00	36.00	31.00	28.50
11	10.00	14.00	36.00	7.00	28.50
12	9.00	5.00	36.00	7.00	28.50
13	25.00	5.00	9.00	7.00	20.50
14	14.00	34.50	2.00	20.00	37.00
15	37.50	14.00	36.00	20.00	37.00
16	1.00	24.00	9.00	31.00	28.50
17	16.00	1.50	25.50	38.00	37.00
18	4.00	34.50	25.50	20.00	20.50
19	17.00	24.00	9.00	20.00	7.50
20	37.50	14.00	36.00	20.00	37.00
21	32.00	34.50	2.00	7.00	14.50
22	41.00	34.50	25.50	14.50	28.50
23	6.00	14.00	17.50	20.00	10.00
24	12.00	24.00	17.50	7.00	20.50
25	24.00	5.00	25.50	38.00	37.00
26	33.00	34.50	17.50	7.00	28.50
27	35.00	14.00	9.00	7.00	20.50
28	30.00	14.00	36.00	31.00	37.00
29	13.00	34.50	9.00	14.50	20.50
30	8.00	14.00	9.00	7.00	37.00
31	27.00	24.00	36.00	38.00	37.00
32	20.50	34.50	9.00	20.00	7.50
33	20.50	34.50	9.00	20.00	2.50
34	3.00	14.00	17.50	25.50	14.50
35	34.00	5.00	36.00	31.00	20.50
36	2.00	34.50	25.50	31.00	20.50
37	7.00	34.50	17.50	20.00	14.50
38	39.00	34.50	17.50	41.00	37.00
39	22.00	14.00	36.00	38.00	14.50
40	23.00	14.00	25.50	31.00	6.00
41	31.00	14.00	2.00	7.00	

Lampiran 8 : Hasil Regresi Step Wise Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y)

Hasil Regresi Step Wise Gabungan (Faktor Internal dan eksternal Terhadap Y)

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:JCKO-1 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD. DEV.
1	X1 (S-Oe)	3.6098	.3625
2	X2 (SEM)	2.6098	1.0399
3	X3 (Fasl)	2.8780	.9860
4	X4 (Modl)	2.3537	1.3428
5	X5 (Pwrt)	3.2927	.6706
6	X6 (Pask)	2.6829	.6685
7	X7 (Pasy)	2.1341	.9684
8	X8 (Ekna)	2.8415	.9859
DEP. VAR.:	Y(penda)	2.2439	1.2996

F TO ENTER = 1, F TO REMOVE = 3, TOLERANCE = .001

STEP 1. VARIABLE: X4(Modl) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 39)	PROB.
X4(Modl)	.7690	.0941	66.783	.00000
CONSTANT	.4339			

STD. ERROR OF EST. = .7992

r SQUARED = .6313
r = .7946

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	42.4526	1	42.4526	66.783	5.987E-10
RESIDUAL	24.9084	39	.6387		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X1(S-Or)	.0001	.9989	.003	.9556
X2(SDM)	.3176	.7679	17.682	1.530E-04
X3(Fasl)	.0546	.7201	2.196	.1467
X5(Pmrt)	.1424	.8844	6.308	.0164
X6(Pask)	.1631	.6789	7.408	9.746E-03
X7(Pesg)	.3424	.8202	19.782	7.327E-05
X9(Ekrm)	.0254	.6322	.992	.3255

STEP 2. VARIABLE: X7(Pesg) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 38)	PROB.	PARTIAL r ²
X4(Modl)	.6080	.0854	50.733	.00000	.5717
X7(Pesg)	.5265	.1184	19.782	.00007	.3424
CONSTANT	-.3107				

STD. ERROR OF EST. = .6566

ADJUSTED R SQUARED = .7448

R SQUARED = .7575

MULTIPLE R = .8704

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	51.1800	2	25.5900	59.363	2.030E-12
RESIDUAL	16.3809	38	.4311		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X1(S-Or)	.0088	.9859	.329	.5698
X2(SDM)	.1295	.5400	5.505	.0244
X3(Fasl)	.0651	.7186	2.578	.1169
X5(Pmrt)	.1135	.8538	4.738	.0360
X6(Pask)	.0827	.6130	3.335	.0759
X8(Ekrm)	.0121	.6229	.455	.5042

STEP 3. VARIABLE: X2(SDM) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 37)	PROB.	PARTIAL r ²
X2(SDM)	.3014	.1285	5.505	.02442	.1295
X4(Mod1)	.5478	.0847	41.819	.00000	.5306
X7(Pesg)	.3558	.1335	7.108	.01131	.1611
CONSTANT	-.5913				

STD. ERROR OF EST. = .6208

ADJUSTED R SQUARED = .7718

R SQUARED = .7889

MULTIPLE R = .8882

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	53.3017	3	17.7672	46.103	1.360E-12
RESIDUAL	14.2592	37	.3854		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X1(S-Or)	.1028	.7663	4.124	.0497
X3(Fasl)	.0626	.7158	2.404	.1298
X5(Part)	.0802	.8125	3.138	.0849
X6(Pask)	.0462	.5712	1.744	.1949
X8(Ekrm)	.0000	.5668	.000	.9885

STEP 4. VARIABLE: X1(S-Or) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 36)	PROB.	PARTIAL r ²
X1(S-Or)	-.6032	.2970	4.124	.04971	.1028
X2(SDM)	.4355	.1399	9.688	.00362	.2121
X4(Mod1)	.5178	.0827	39.231	.00000	.5215
X7(Pesg)	.3082	.1303	5.597	.02349	.1346
CONSTANT	1.4083				

STD. ERROR OF EST. = .5961

ADJUSTED R SQUARED = .7896

R SQUARED = .8106

MULTIPLE R = .9004

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	54.7673	4	13.6918	38.527	1.530E-12
RESIDUAL	12.7936	36	.3554		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X3 (Fasl)	.0346	.6720	1.256	.2701
X5 (Pmrt)	.1781	.7372	7.583	9.282E-03
X6 (Pask)	.0585	.5701	2.176	.1491
X8 (Eknn)	.0013	.5612	.046	.8314

STEP 5. VARIABLE: X5(Pmrt) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 35)	PROB.	PARTIAL r ²
X1 (S-Or)	-.8435	.2867	8.655	.00575	.1983
X2 (SDN)	.4149	.1289	10.368	.00277	.2285
X4 (Modl)	.4672	.0782	35.702	.00000	.5050
X5 (Pmrt)	-.4145	.1505	7.583	.00928	.1781
X7 (Pesg)	.2757	.1204	5.247	.02813	.1304
CONSTANT	3.8825				

STD. ERROR OF EST. = .5481

ADJUSTED R SQUARED = .8221
 R SQUARED = .8444
 MULTIPLE R = .9189

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	57.0455	5	11.4091	37.974	3.500E-13
RESIDUAL	10.5155	35	.3004		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X3 (Fasl)	.0153	.6504	.530	.4717
X6 (Pask)	.0356	.5528	1.254	.2707
X8 (Eknn)	.0013	.5612	.044	.8356

Lampiran 8a : Uji Otokorelasi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal terhadap Y) Model Step Wise Regression

Uji Otokorelasi Gabungan (Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Y) Model Step Wise Regression

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS
1	4.000	3.239	.7615	
2	2.000	1.059	.9406	
3	3.000	2.400	.5996	
4	3.000	3.161	-.1607	
5	1.000	1.266	-.2664	
6	2.000	3.213	-1.2130*	
7	3.000	2.953	.0470	
8	1.000	.638	.3624	
9	1.000	1.059	-.0594	
10	4.000	3.828	.1719	
11	1.000	.845	.1553	
12	2.000	2.394	-.3945	
13	2.000	2.862	-.8617	
14	1.000	.706	.2941	
15	4.000	3.300	.7003	
16	2.000	2.012	-.0119	
17	4.000	3.920	.0800	
18	1.000	1.841	-.8410	
19	1.000	1.114	-.1138	
20	4.000	3.559	.4406	
21	1.000	.852	.1481	
22	4.000	3.215	.7855	
23	1.000	1.529	-.5285	
24	1.000	1.046	-.0455	
25	4.000	3.759	.2415	
26	2.000	1.832	.1661	
27	2.000	2.668	-.6681	
28	4.000	4.043	-.0426	
29	1.000	.561	.4388	
30	1.000	.838	.1622	
31	4.000	3.973	.0268	
32	1.000	1.543	-.5426	
33	1.000	.699	.3009	
34	1.000	2.088	-1.0881*	
35	4.000	3.828	.1719	
36	1.000	2.019	-1.0190*	
37	1.000	.706	.2941	
38	4.000	3.895	.1155	
39	4.000	3.766	.2345	
40	3.000	2.739	.2613	
41	1.000	1.045	-.0453	

DURBIN-WATSON TEST = 1.8607

Lampiran 8b : Uji Multikolinearitas (Faktor Internal dan Eksternal) Model Step Wise

Lampiran Uji Multikolinearitas (Faktor Internal dan Eksternal) Model Step Wise

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-1 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	X1(S-Or)	X2(SDM)	X4(Modl)	X5(Pmrt)	X7(Pesg)
X1(S-Or)	1.00000				
X2(SDM)	.41490	1.00000			
X4(Modl)	.03302	.40176	1.00000		
X5(Pmrt)	-.39675	-.33994	1.00000		
X7(Pesg)	.11725	.63667	.42402	-.30258	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Lampiran 8c : Hasil Uji Heterokedastis (Variabel Eksternal dan Internal) Model Step Wise Regression

Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal Dan Internal)
Model Step Wise Regression

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-H2 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X1(S-Or)	X2(SDM)	X4(Mod1)	X5(Part)	X7(Pesq)
Residual	1.00000					
X1(S-Or)	.03484	1.00000				
X2(SDM)	.02169	.35674	1.00000			
X4(Mod1)	.04974	.00758	.49201	1.00000		
X5(Part)	.08919	-.39222	-.40496	-.38322	1.00000	
X7(Pesq)	.05806	.10233	.63243	.41958	-.24818	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
CRITICAL VALUE (2-Tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Data Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal Dan Internal)
Model Step Wise Regression

HEADER DATA FOR: C:JOKO-H2 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X1(S-Or)	X2(SDM)	X4(Modl)	X5(Part)	X7(Pesg)
1	39.00	33.50	31.50	2.00	1.50	38.00
2	41.00	4.00	9.00	1.00	34.50	7.00
3	37.00	16.50	13.00	3.00	24.00	25.50
4	11.00	16.50	31.50	3.00	24.00	31.00
5	10.00	4.00	4.00	1.00	14.00	7.00
6	1.00	16.50	18.00	4.00	24.00	31.00
7	19.00	16.50	18.00	3.00	14.00	31.00
8	34.00	16.50	9.00	1.00	34.50	7.00
9	13.00	4.00	9.00	1.00	34.50	7.00
10	26.50	33.50	38.00	4.00	5.00	31.00
11	23.00	16.50	4.00	1.00	14.00	7.00
12	9.00	33.50	24.50	3.00	5.00	7.00
13	4.00	33.50	24.50	4.00	5.00	7.00
14	31.50	16.50	4.00	1.00	34.50	20.00
15	38.00	16.50	38.00	3.00	14.00	20.00
16	17.00	33.50	38.00	1.00	24.00	31.00
17	20.00	16.50	24.50	3.00	1.50	38.00
18	5.00	33.50	18.00	3.00	34.50	20.00
19	12.00	33.50	18.00	1.00	24.00	20.00
20	36.00	16.50	31.50	4.00	14.00	20.00
21	22.00	4.00	4.00	1.00	34.50	7.00
22	40.00	16.50	38.00	4.00	34.50	14.50
23	8.00	33.50	24.50	1.00	14.00	20.00
24	14.00	33.50	24.50	1.00	24.00	7.00
25	29.00	33.50	31.50	4.00	5.00	38.00
26	25.00	16.50	4.00	4.00	34.50	7.00
27	6.00	4.00	4.00	4.00	14.00	7.00
28	16.00	16.50	38.00	4.00	14.00	31.00
29	35.00	33.50	13.00	1.00	34.50	14.50
30	24.00	33.50	13.00	1.00	14.00	7.00
31	18.00	16.50	38.00	4.00	24.00	38.00
32	7.00	4.00	13.00	1.00	34.50	20.00
33	33.00	33.50	13.00	1.00	34.50	20.00
34	2.00	16.50	24.50	1.00	14.00	25.50
35	26.50	33.50	38.00	4.00	5.00	31.00
36	3.00	16.50	31.50	1.00	34.50	31.00
37	31.50	16.50	4.00	1.00	34.50	20.00
38	21.00	4.00	31.50	3.50	34.50	41.00
39	28.00	16.50	24.50	4.00	14.00	38.00
40	30.00	33.50	24.50	3.00	14.00	31.00
41	15.00	33.50	18.00	1.00	14.00	7.00

Lampiran 9 : Hasil Regresi Step Wise Faktor Internal terhadap Y

Hasil Regresi Step Wise Faktor Internal Terhadap Y

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-2 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X1(S-Or)	3.6098	.3625
2	X2(SDM)	2.6098	1.0399
3	X3(Fasl)	2.8780	.9860
4	X4(Modl)	2.3537	1.3428
DER. VAR.:	Y(penda)	2.2439	1.2996

F TO ENTER = 3, F TO REMOVE = 3, TOLERANCE = .001

STEP 1. VARIABLE: X4(Modl) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 39)	PROB.
X4(Modl)	.7690	.0941	66.783	.00000
CONSTANT	.4339			

STD. ERROR OF EST. = .7992

r SQUARED = .6313
r = .7946

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	42.6526	1	42.6526	66.783	5.587E-10
RESIDUAL	24.9084	39	.6387		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X1(S-Or)	.0001	.9989	.003	.9556
X2(SDM)	.3176	.7679	17.682	1.530E-04
X3(Fasl)	.0546	.7201	2.196	.1467

STEP 2. VARIABLE: X2(SDM) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 38)	PROB.	PARTIAL r ²
X2(SDM)	.4880	.1160	17.682	.00015	.3176
X4(Mod1)	.5870	.0899	42.654	.00000	.5283
CONSTANT	-.4111				

STD. ERROR OF EST. = .6688

ADJUSTED R SQUARED = .7352
 R SQUARED = .7484
 MULTIPLE R = .8651

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	50.5624	2	25.2812	56.516	4.110E-12
RESIDUAL	16.9985	38	.4473		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X1(S-Or)	.1304	.7919	5.546	.0239
X3(Fas1)	.0534	.7159	2.088	.1568

STEP 3. VARIABLE: X1(S-Or) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 37)	PROB.	PARTIAL r ²
X1(S-Or)	-.7296	.3098	5.546	.02394	.1304
X2(SDM)	.6200	.1232	25.338	.00001	.4065
X4(Mod1)	.5444	.0868	39.295	.00000	.5150
CONSTANT	1.9783				

STD. ERROR OF EST. = .6321

ADJUSTED R SQUARED = .7635
 R SQUARED = .7812
 MULTIPLE R = .8839

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	52.7782	3	17.5927	44.033	2.760E-12
RESIDUAL	14.7828	37	.3995		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X3(Fas1)	.0250	.6731	.922	.3434

Lampiran 9a : Uji Otokorelasi Faktor Internal terhadap Y Model Step Wise

Uji Otokorelasi Faktor Internal Terhadap Y Model Step Wise

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	-2.0	STANDARDIZED RESIDUALS	0	2.0
1	4.000	2.319	1.6814				
2	2.000	1.264	.7362				
3	3.000	2.298	.7022				*
4	3.000	3.228	-.2278		*		
5	1.000	.954	.0462			*	
6	2.000	3.152	-1.1521	*			
7	3.000	2.608	.3922				*
8	1.000	.899	.1010			*	
9	1.000	1.264	-.2638		*		
10	4.000	3.717	.2827				*
11	1.000	.589	.4110				*
12	2.000	2.553	-.5530		*		
13	2.000	3.097	-1.0973	*			
14	1.000	.589	.4110				*
15	4.000	3.538	.4622				*
16	2.000	2.084	-.0843		*		
17	4.000	2.918	1.0822				*
18	1.000	2.243	-1.2430	*			
19	1.000	1.154	-.1543		*		
20	4.000	3.772	.2279				*
21	1.000	.954	.0462			*	
22	4.000	4.082	-.0821		*		
23	1.000	1.464	-.4643		*		
24	1.000	1.464	-.4643		*		
25	4.000	3.407	-.5927				*
26	2.000	2.222	-.2221		*		
27	2.000	2.587	-.5869		*		
28	4.000	4.082	-.0821		*		
29	1.000	.844	.1558			*	
30	1.000	.844	.1558			*	
31	4.000	4.082	-.0821		*		
32	1.000	1.574	-.5738		*		
33	1.000	.844	.1558			*	
34	1.000	1.829	-.8290		*		
35	4.000	3.717	.2827				*
36	1.000	2.139	-1.1391	*			
37	1.000	.589	.4110				*
38	4.000	3.865	.1352			*	
39	4.000	3.462	.5379				*
40	3.000	2.553	.4470				*
41	1.000	1.154	-.1543		*		

DURBIN-WATSON TEST = 1.9332

Lampiran 9b : Uji Multikolinearitas (Faktor Internal) Model Step Wise

Lampiran
Uji Multikolinearitas (Faktor Internal)
Model Step Wise

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-2 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	X1(S-Or)	X2(SDM)	X4(Mod1)
X1(S-Or)	1.00000		
X2(SDM)	.41490	1.00000	
X4(Mod1)	.03302	.40176	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Lampiran 9c : Uji Heterokedastis (Variabel Internal) Model Step Wise Regression

Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Internal)
Model Step Wise Regression

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-H4 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X1(S-Or)	X2(SDM)	X4(Modl)
Residual	1.00000			
X1(S-Or)	-.00094	1.00000		
X2(SDM)	.01844	.35674	1.00000	
X4(Modl)	.04957	.01170	.49019	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Data Uji Heteroskedastis (Variabel Internal)
Model Step Wise Regression

HEADER DATA FOR: C:JOKO-H4 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X1(S-Or)	X2(SDM)	X4(Modl)
1	41.00	33.50	31.50	20.00
2	39.00	4.00	9.00	10.00
3	38.00	16.50	13.00	24.50
4	12.00	16.50	31.50	24.50
5	20.50	4.00	4.00	10.00
6	2.00	16.50	18.00	35.50
7	30.00	16.50	18.00	24.50
8	22.00	16.50	9.00	10.00
9	11.00	4.00	9.00	10.00
10	28.50	33.50	38.00	35.50
11	32.00	16.50	4.00	10.00
12	8.00	33.50	24.50	24.50
13	4.00	33.50	24.50	35.50
14	32.00	16.50	4.00	10.00
15	35.00	16.50	38.00	24.50
16	16.00	33.50	38.00	10.00
17	40.00	16.50	24.50	24.50
18	1.00	33.50	18.00	24.50
19	14.50	33.50	18.00	10.00
20	27.00	16.50	31.50	35.50
21	20.50	4.00	4.00	10.00
22	18.00	16.50	38.00	35.50
23	9.50	33.50	24.50	10.00
24	9.50	33.50	24.50	10.00
25	37.00	33.50	31.50	35.50
26	13.00	16.50	4.00	35.50
27	6.00	4.00	4.00	35.50
28	18.00	16.50	38.00	35.50
29	25.00	33.50	13.00	10.00
30	25.00	33.50	13.00	10.00
31	18.00	16.50	38.00	35.50
32	7.00	4.00	13.00	10.00
33	25.00	33.50	13.00	10.00
34	5.00	16.50	24.50	10.00
35	28.50	33.50	38.00	35.50
36	3.00	16.50	31.50	10.00
37	32.00	16.50	4.00	10.00
38	23.00	4.00	31.50	29.00
39	36.00	16.50	24.50	35.50
40	34.00	33.50	24.50	24.50
41	14.50	33.50	18.00	10.00

Lampiran 10 : Hasil Regresi Step Wise Faktor Eksternal terhadap Y

Hasil Regresi Step Wise Faktor Eksternal Terhadap Y

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-3 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X5(Pmrt)	3.2927	.6706
2	X6(Pask)	2.6829	.6685
3	X7(Pesg)	2.1341	.9684
4	X8(Ekrm)	2.8415	.9839
DEF. VAR.: Y(penda)		2.2439	1.2996

F TO ENTER = 3, F TO REMOVE = 3, TOLERANCE = .001

STEP 1. VARIABLE: X7(Pesg) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 39)	PROB.
X7(Pesg)	.8839	.1617	29.884	.00000
CONSTANT	.3574			

STD. ERROR OF EST. = .9903

r SQUARED = .4338
r = .6587

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	29.3102	1	29.3102	29.884	2.848E-06
RESIDUAL	38.2508	39	.9808		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X5(Pmrt)	.1593	.9084	7.202	.0107
X6(Pask)	.2644	.7765	13.656	6.892E-04
X8(Ekrm)	.2210	.8815	10.782	2.206E-03

STEP 2. VARIABLE: X6(Pask) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 38)	PROB.	PARTIAL r ²
X6(Pask)	.8535	.2310	13.656	.00069	.2644
X7(Pesg)	.6054	.1594	14.415	.00051	.2750
CONSTANT	-1.3379				

STD. ERROR OF EST. = .8605

ADJUSTED R SQUARED = .5616

R SQUARED = .5835

MULTIPLE R = .7639

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	39.4222	2	19.7111	26.619	5.924E-08
RESIDUAL	28.1388	38	.7405		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X5(Part)	.0873	.8226	3.538	.0679
X8(Ekna)	.1513	.8051	6.594	.0144

STEP 3. VARIABLE: X8(Ekna) ENTERED.

DEPENDENT VARIABLE: Y(penda)

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	F(1, 37)	PROB.	PARTIAL r ²
X6(Pask)	.6830	.2256	9.163	.00448	.1965
X7(Pesg)	.5318	.1516	12.304	.00120	.2496
X8(Ekna)	.3695	.1439	6.594	.01440	.1513
CONSTANT	-1.7733				

STD. ERROR OF EST. = .8034

ADJUSTED R SQUARED = .6178

R SQUARED = .6465

MULTIPLE R = .8041

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	43.6785	3	14.5595	22.556	1.782E-08
RESIDUAL	23.8824	37	.6455		
TOTAL	67.5610	40			

VARIABLES NOT IN EQUATION:

NAME	PARTIAL r ²	TOLERANCE	F TO ENTER	PROB.
X5(Part)	.0702	.8070	2.718	.1079

Lampiran 10a : Uji Otokorelasi Faktor Eksternal terhadap Y Model Step Wise

Uji Otokorelasi Faktor Eksternal terhadap Y Model Step Wise

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS		
				-2.0	0	2.0
1	4.000	3.587	.4132		*	
2	2.000	.679	1.3213			*
3	3.000	2.344	.6559			*
4	3.000	3.349	-.3490	*		
5	1.000	.679	.3213		*	
6	2.000	3.164	-1.1642	*		
7	3.000	2.610	.3900		*	
8	1.000	1.888	-.8879	*		
9	1.000	.863	.1365		*	
10	4.000	3.506	.4943		*	
11	1.000	1.518	-.5184	*		
12	2.000	2.442	-.4422	*		
13	2.000	1.418	.5823		*	
14	1.000	1.423	-.4232	*		
15	4.000	3.159	.8413		*	
16	2.000	2.401	-.4813	*		
17	4.000	3.615	.3851		*	
18	1.000	2.448	-1.4477	*		
19	1.000	1.026	-.0257		*	
20	4.000	3.159	.8413		*	
21	1.000	.707	.2933		*	
22	4.000	2.367	1.6334		*	*
23	1.000	1.737	-.7367	*		
24	1.000	1.574	-.5745	*		
25	4.000	3.615	.3851		*	
26	2.000	1.759	.2408		*	
27	2.000	1.233	.7670		*	
28	4.000	3.690	.3095		*	
29	1.000	1.684	-.6836	*		
30	1.000	1.602	-.6025	*		
31	4.000	3.956	.0437		*	
32	1.000	1.026	-.0257		*	
33	1.000	1.026	-.0257		*	
34	1.000	2.187	-1.1873	*		
35	4.000	3.321	.6791		*	
36	1.000	2.979	-1.9795	*		
37	1.000	2.106	-1.1062	*		
38	4.000	2.985	1.0150		*	
39	4.000	3.956	.0437		*	
40	3.000	2.793	.2053		*	
41	1.000	.337	.6628		*	

DURBIN-WATSON TEST = 2.1944

Lampiran 10b : Uji Multikolinearitas (Faktor Eksternal) Model Step Wise

Uji Multikolinearitas (Faktor Eksternal) Model Step Wise

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-2 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	X6(Pask)	X7(Pesq)	X8(Eknm)
X6(Pask)	1.00000		
X7(Pesq)	.47280	1.00000	
X8(Eknm)	.40627	.34431	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Lampiran 10c : Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal) Model Step Wise Regression

Hasil Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal)
Model Step Wise Regression

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: C:JOKO-H6 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

Residual	X6(Pask)	X7(Pesg)	X8(Ekrm)	
Residual	1.00000			
X6(Pask)	.07022	1.00000		
X7(Pesg)	.05870	.45952	1.00000	
X8(Ekrm)	.06658	.41844	.35132	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .26073

CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .30771

N = 41

Data Uji Heteroskedastis (Variabel Eksternal)
Model Step Wise Regression

HEADER DATA FOR: C:JOKO-H6 LABEL: Data hasil penelitian
NUMBER OF CASES: 41 NUMBER OF VARIABLES: 9

	Residual	X6(Pask)	X7(Pesq)	X8(Ekna)
1	30.00	36.00	38.00	20.50
2	40.00	9.00	7.00	6.00
3	33.00	25.50	25.50	10.00
4	15.00	25.50	31.00	37.00
5	26.00	9.00	7.00	6.00
6	4.00	25.50	31.00	28.50
7	29.00	25.50	31.00	10.00
8	6.00	36.00	7.00	10.00
9	21.00	9.00	7.00	10.00
10	31.00	36.00	31.00	28.50
11	11.00	36.00	7.00	2.50
12	13.00	36.00	7.00	28.50
13	32.00	9.00	7.00	28.50
14	14.00	2.00	20.00	20.50
15	37.50	36.00	20.00	37.00
16	12.00	9.00	31.00	28.50
17	27.50	9.00	38.00	37.00
18	2.00	25.50	20.00	20.50
19	17.00	9.00	20.00	2.50
20	37.50	36.00	20.00	37.00
21	24.00	2.00	7.00	14.50
22	41.00	25.50	14.50	28.50
23	7.00	17.50	20.00	10.00
24	10.00	17.50	7.00	20.50
25	27.50	25.50	38.00	37.00
26	23.00	17.50	7.00	28.50
27	36.00	9.00	7.00	20.50
28	25.00	36.00	31.00	37.00
29	8.00	9.00	14.50	28.50
30	9.00	9.00	7.00	37.00
31	19.50	36.00	38.00	37.00
32	17.00	9.00	20.00	2.50
33	17.00	9.00	20.00	2.50
34	3.00	17.50	25.50	14.50
35	35.00	36.00	31.00	20.50
36	1.00	25.50	31.00	20.50
37	5.00	17.50	20.00	14.50
38	39.00	17.50	41.00	37.00
39	19.50	36.00	38.00	37.00
40	22.00	25.50	31.00	14.50
41	34.00	2.00	7.00	6.00

Lampiran 11 : Surat Ijin Penelitian

DEPARTEMEN KOOPERASI, PENGUSAHA KECIL DAN MENENGAH R.I.
KANTOR WILAYAH PROPINSI JAWA TIMUR
KANTOR DEPARTEMEN KOTAKADIA MALANG
Jln. Raden Panji Suren No. 18 Telp. 496264, Malang 65125

Malang, 26 Oktober 1999

Nomor : 553/KDK.13.32/1.2/ X / 1999
Lampiran :
Perihal : Penelitian / Research.

K e p a d a
Yth. Udr. Pengurus Keperasi/KUD

Berdasarkan surat dari Universitas Airlangga Program
Pasca Sarjana di Surabaya tanggal 18 Oktober 1999
Nomor. 3237/303.11/PP/1999
perihal seperti tersebut diatas, dengan ini diberitahukan bahwa
Keperasi Handara akan mendapat kunjungan Mahasiswa UKAIR
yang akan dilaksanakan oleh :

N a m a
Pekerjaan
Alamat
Tema Penelitian

: Djoko Dwi Kusumojanto
: Mahasiswa Pasca Sarjana
: Perumahan ASAARI Blok B III / I.7
Surojajar Malang.

Waktu
Pengikut

: "PENGARUH BEBERAPA FAKTOR INTERNAL
DAN EKSTERNAL TERHADAP PENDAPATAN
USAHAA PADA KPRI DI KOTAKADIA MALANG".
: 1 Nopember s/d 31 Desember 1999.
: 1. Ahmad Sahirin
: 2. Tri Mustafa
: 3. Murnianto
: 4. Ruty Hartono
: 5. Eko Wardoyo

Sehubungan dengan itu diminta bantuan saudara untuk memberi-
kan pelayanan sebagaimana mestinya.
Kepada yang bersangkutan diharapkan untuk menaati/menjaga
kesepanan, keamanan serta peraturan yang ada dan segera melaporkan
hasilnya kepada Kantor Departemen Keperasi, Pengusaha Kecil dan Me-
nengah Kotakadia Malang.
Demikian untuk menjadikan maklum dan atas bantuannya disam-
paikan terima kasih.

Tembusan :

