
ANALISIS TERHADAP TINGKAT KOMPREHENSIVITAS PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK PADA PERUSAHAAN BERBENTUK KOPERASI (Studi terhadap Koperasi di Kabupaten Semarang)

Sepyan Uhyandi

Abstrak

Tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik merupakan salah satu dimensi yang penting dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, oleh karena itu penelitian untuk menganalisis hal tersebut telah banyak dilakukan di luar negeri dengan mengambil sampel berbagai macam jenis industri tanpa membeda-bedakan bentuk badan usahanya. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel khusus perusahaan berbentuk koperasi, dengan tujuan untuk mempelajari bagaimana tingkat komprehensivitas pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi, serta menganalisis faktor-faktor serta variabel-variabel apa yang mempengaruhinya. Strategi penelitian dilakukan dengan studi kasus terhadap koperasi primer yang berada di wilayah Kabupaten Semarang, sedangkan metode pengumpulan data menggunakan metode survey surat. Sampel penelitian adalah 83 unit koperasi/responden yang mengembalikan kuisioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa walaupun tidak ada hubungan antara tingkat komprehensivitas dengan jenis koperasi, tetapi ada perbedaan tingkat komprehensivitas antara KUD dengan KPN, yaitu KUD melakukan proses pengambilan keputusan strategik lebih komprehensif dibanding KPN. Adapun faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik adalah faktor keragaman pengurus/manajer koperasi, faktor karakteristik koperasi, serta faktor kondisi lingkungan. Sedangkan variabel-variabel yang berpengaruh adalah tingkat keragaman kognitif pengurus/manajer koperasi, pertumbuhan SHU, jumlah karyawan, serta turbulensi lingkungan usaha, yang kesemuanya berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas pengambilan keputusan strategik. Hal yang menarik dari penelitian ini adalah adanya perbedaan pengaruh dari keragaman kognitif pengurus terhadap tingkat komprehensivitas yaitu berpengaruh positif, sedangkan hasil penelitian di luar negeri pada berbagai industri menunjukkan arah sebaliknya. Hal lain yang menjadi catatan penelitian adalah tidak ditemukannya hubungan antara jumlah anggota koperasi dengan tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, yang mungkin disebabkan tidak adanya hubungan antara jumlah anggota dengan keragaman anggota atau mungkin disebabkan karena anggota koperasi hanya menempati posisi sebagai objek penderita.

PENDAHULUAN

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

Badan Pengembangan Manajemen dan Akuntansi (BPMA) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro bekerjasama dengan Kantor Wilayah Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah (1998) mengidentifikasi permasalahan pokok dan mendesak untuk diatasi dalam rangka pengembangan koperasi. Dikemukakan bahwa salah satu permasalahan yang perlu segera diatasi adalah perbaikan bidang manajemen. Oleh karena itu perlu dicari upaya perbaikan dalam manajemen koperasi, yaitu harus mampu menerapkan manajemen yang sesuai dengan jenis badan usaha koperasi serta sesuai dengan budaya Indonesia.

Salah satu bagian dari penerapan ilmu manajemen adalah proses pengambilan keputusan strategik perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategik dilakukan

disemua tahapan strategik maupun tingkatan strategik. Proses ini dilakukan pada tahap formulasi strategik, tahap implementasi strategik, maupun tahap evaluasi strategik. Proses ini diperlukan pula baik dalam perumusan strategi tingkat korporasi, strategi tingkat bisnis, maupun strategi tingkat fungsional.

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

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

Penelitian tentang proses pengambilan keputusan strategik telah banyak dilakukan di luar negeri (terutama di Amerika) dengan mengambil sampel berbagai macam jenis

industri tanpa membeda-bedakan bentuk badan usahanya. Namun demikian suatu penelitian yang khusus mengambil sampel perusahaan berbentuk koperasi belum ada.

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

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

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam rangka menerapkan ilmu manajemen strategik pada perusahaan berbentuk

koperasi, khususnya menyangkut bidang proses pengambilan keputusan strategik, serta dapat digunakan sebagai bahan kajian empirik untuk pengembangan ilmu manajemen koperasi pada khususnya dan ilmu manajemen strategik pada umumnya.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

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

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

a. Penelitian ini ingin melihat proses pengambilan keputusan strategik yang bersifat umum digunakan dalam berbagai macam jenis keputusan. Penelitian untuk melihat pengaruh berbagai macam karakteristik keputusan strategik, diharapkan dapat dilakukan pada penelitian lebih lanjut.

b. Fokus pada tingkat komprehensivitas dilakukan mengingat terdapat korelasi yang nyata antara berbagai dimensi proses pengambilan keputusan strategik lainnya dengan tingkat komprehensivitas.

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

Jenis-Jenis Koperasi

Jenis koperasi didasarkan pada kebutuhan dan efisiensi dalam ekonomi (Ninik Widiyanti dan Sunindiya, 1992). Adapun secara umum pembagian jenis koperasi yang biasa digunakan dalam pelaporan perkoperasian oleh Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah maupun oleh Badan Pusat Statistik (BPS) mengikuti penjenisan koperasi menurut daerah kerjanya yaitu dibedakan menjadi

Koperasi Unit Desa (KUD) dan Koperasi perkotaan atau Koperasi Non KUD. Selanjutnya Koperasi Non KUD itu sendiri dibagi lagi berdasarkan kesamaan lingkungan kerjanya yaitu menjadi Koperasi Pegawai Negeri (KPN), Koperasi Karyawan Swasta (KOPKAR) dan koperasi lainnya (ABRI, wanita, mahasiswa, wredatama, dll).

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

Mengingat salah satu dasar dari pengklasifikasian koperasi adalah kinerja koperasi dan kinerja koperasi itu sendiri dipengaruhi oleh tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, disisi lain terdapat perbedaan komposisi koperasi dengan kualitas baik pada KUD

dibanding koperasi non KUD (KPN, KOPKAR, dan koperasi lainnya), maka ditarik hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis Pertama :

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

Karakteristik Ketua Koperasi

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

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

Sebagian besar ketua koperasi di Kabupaten Semarang mempunyai

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

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

Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998) mengemukakan bahwa tingkat pendidikan top manajer berpengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan strategik, namun demikian hasil

penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998) menunjukkan bahwa umur tidak mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik.

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

Meskipun hasil-hasil penelitian seperti yang telah diuraikan di atas belum menunjukkan konsistensi tentang arah hubungan dari variabel yang mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, namun dari kecenderungan mayoritas dapat ditarik empat buah hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis Kedua :

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

Hipotesis Ketiga :

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

Hipotesis Keempat :

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

Hipotesis Kelima :

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

Faktor Keragaman Pengurus/Manajer Koperasi

Pengurus beserta manajer koperasi merupakan suatu tim yang berperan sebagai tim pengambil keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi. Hal tersebut sesuai dengan tugas dan tanggungjawab mereka seperti yang telah ditentukan oleh Undang-Undang RI No. 25 tahun 1992 pasal 29 ayat (1) butir a yang menyatakan bahwa pengurus bertugas mengelola koperasi dan usahanya. Selanjutnya dalam pasal 32 ayat (1) dan ayat (3) diatur bahwa pengurus koperasi dapat mengangkat pengelola yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha, dan pengelola tersebut bertanggung jawab kepada pengurus.

Terjadinya persetujuan dalam proses pengambilan keputusan strategik maupun terbentuknya *team work* yang baik dalam organisasi perlu dipelihara agar dicapai "*organization outcome*" yang diharapkan

(Smith, Carroll, dan Ashford, 1995). Keragaman dari tim top manajemen merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tercapainya persetujuan maupun terbentuknya "team work". Gambaran untuk melihat tingkat keragaman pada pengurus koperasi dapat dilihat melalui keragaman demografik dan keragaman kognitif.

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

Hipotesis Keenam :

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

Hipotesis Ketujuh :

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

Faktor Karakteristik Internal Koperasi

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

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

jumlah anggota, dan jumlah unit usaha.

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

Berdasarkan paparan di atas, dapat dikemukakan lima buah hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis Kedelapan :

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

Hipotesis Kesembilan :

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

Hipotesis Kesepuluh :

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

Hipotesis Kesebelas :

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

Hipotesis Keduabelas :

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

Faktor Kondisi Eskternal

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

Iaquinto dan Fredrickson (1997) mengemukakan bahwa pada kondisi lingkungan perusahaan yang tidak stabil secara nyata top manajemen mencapai tingkat persetujuan proses pengambilan keputusan strategik yang lebih tinggi

dibanding lingkungan stabil. Sedangkan hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998) menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Dari tiga penelitian yang dilakukan mereka, dua penelitian menunjukkan bahwa turbulensi tidak mempengaruhi tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik dan satu penelitian lainnya menunjukkan bahwa turbulensi berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Berdasarkan kecenderungan diatas maka dibuat satu buah hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis Ketigabelas :

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

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

METODE PENELITIAN

Populasi dan Metoda Pengambilan Sampel

Penentuan populasi dibatasi oleh dua hal, yaitu oleh daerah geografis dan jenis koperasi menurut lingkup tingkatnya. Pembatasan daerah geografis dilakukan dengan memilih satu Daerah Tingkat II, mengingat perizinan yang diberikan oleh

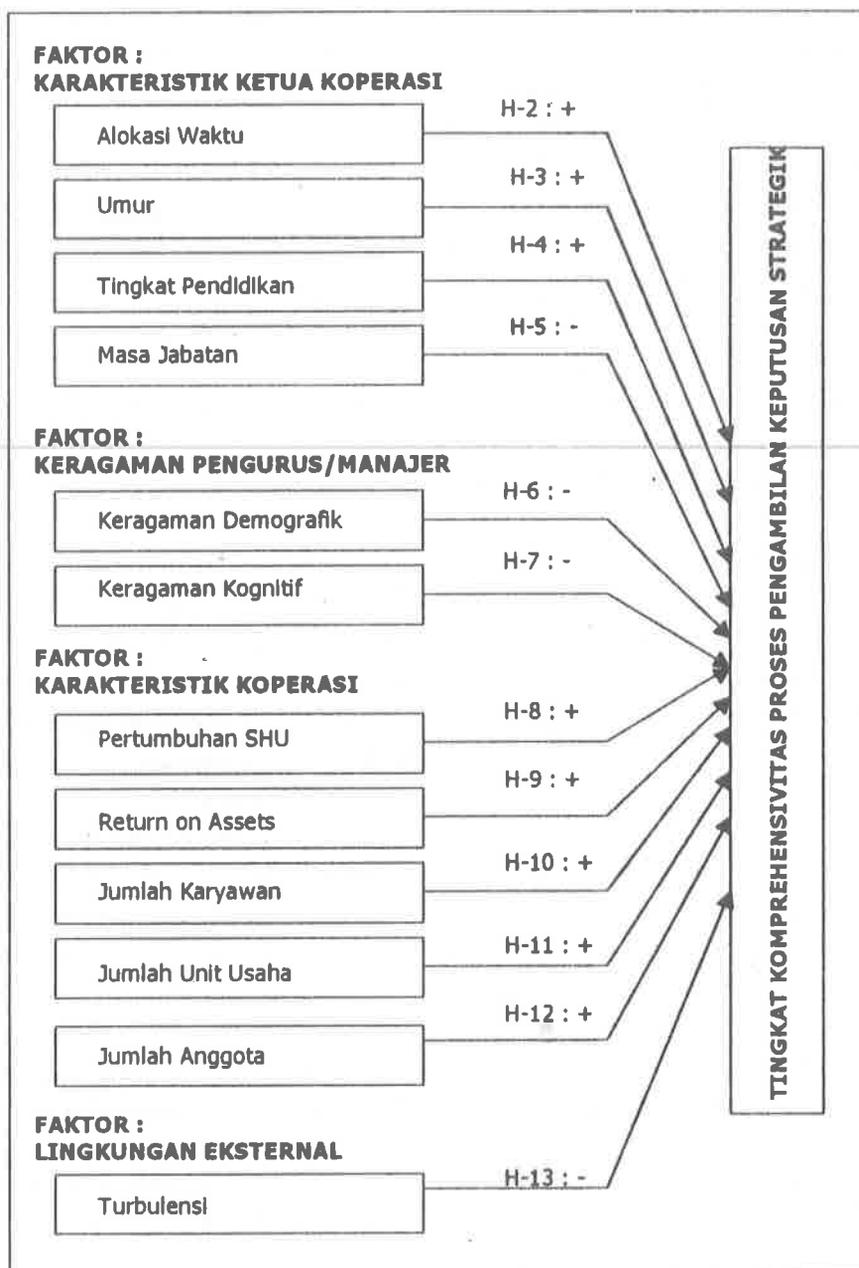
BAPPEDA tingkat I dibatasi hanya untuk satu Daerah Tingkat II untuk setiap ijin yang dikeluarkan. Pembatasan jenis koperasi menurut lingkup tingkatnya dilakukan untuk mendapatkan populasi yang mendekati distribusi normal, mengingat dalam satu Daerah Tingkat II umumnya terdapat banyak koperasi primer tetapi hanya ada satu unit Koperasi Pusat. Populasi tersebut merupakan suatu pilihan yang realistis ditinjau dari segi ketersediaan populasi dan kemampuan peneliti dalam mengakses populasi dimaksud. Gay dan Diehl (1996) menyatakan bahwa dalam praktek pemilihan populasi dilakukan secara realistis bukan idealis.

Berdasarkan alasan di atas, maka populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh koperasi primer yang telah berbadan hukum dan terdaftar di Kantor Departemen Koperasi dan PKM Kabupaten DT. II Semarang, dengan pembatasan sebagai berikut :

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

Pemilihan Daerah Tingkat II Semarang dilakukan karena daerah tersebut memiliki penyebaran geografis yang hampir seimbang antara perkotaan dan pedesaan. Pemilihan jenis koperasi primer dilakukan mengingat di Wilayah

Gambar :
Bagan Kerangka Pemikiran dan Hipotesa



Kabupaten Semarang, unit koperasi primer jumlahnya cukup banyak sedangkan jenis koperasi sekunder hanya ada satu unit yaitu Pusat Koperasi Pegawai Negeri.

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

Kuisisioner yang dijawab lengkap serta dikembalikan oleh responden merupakan sampel dalam penelitian ini. Sampel yang didapat dengan cara tersebut dapat digolongkan *sampel acak sederhana* karena memenuhi kriteria ; semua unsur yang ada dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dapat diikuti sertakan dalam sampel (Zanten, 1994) ; dan peneliti tidak bisa memilih/menentukan sampel mana yang akan diambil atau digunakan dalam penelitian (Hadari Nawawi, 1998).

Metoda Pengumpulan Data

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

untuk penelitian yang sejenis.

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

Definisi Operasional Variabel

Untuk melihat dan membandingkan tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada berbagai jenis koperasi digunakan dua buah variabel yaitu variabel jenis koperasi dan variabel tingkat komprehensivitas. Variabel jenis koperasi menggunakan skala nominal sesuai kebiasaan yang dilakukan oleh Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah, yaitu dibagi dalam empat katagori : (1) Koperasi Unit Desa, (2) Koperasi Pegawai Negeri, (3) Koperasi Karyawan, dan (4) Koperasi diluar ketiga macam koperasi di atas. Variabel tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik diukur dengan mengajukan enam pertanyaan dengan lima skala likert (Pertanyaan mengacu pada kuisisioner yang digunakan oleh Fredrickson dan Mitchell tahun 1985 serta oleh Miller, Burke, dan Glick tahun

1997). Total skor dari keenam pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat komprehensivitas.

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

a. Variabel Alokasi waktu

Alokasi waktu diukur dengan melihat seberapa besar persentase porsi waktu kerja yang dialokasikan oleh ketua koperasi untuk mengurus/mengelola koperasi. Pengukuran menggunakan lima skala interval yaitu : (1) 0% – 24% ; (2) 25% – 49% ; (3) 50% – 74% ; (4) 75% – 99% ; dan (5) 100% dari keseluruhan waktu kerja ketua koperasi.

b. Variabel Umur

Umur ketua koperasi pada saat dilakukan penelitian, dibagi dalam lima skala interval yaitu (1) dibawah 30 tahun; (2) 30 – 39 tahun; (3) 40 – 49

tahun, dan (5) di atas 50 tahun.

c. Variabel Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan diukur dari lamanya tingkat pendidikan formal yang telah dijalani oleh ketua koperasi. Pertanyaan dibuat dalam bentuk pilihan dari SD sampaldengan S.2. Kemudian hasilnya dikonversi menjadi bentuk skala rasio berdasarkan rata-rata lamanya waktu menyelesaikan masing-masing jenjang pendidikan formal tersebut.

d. Variabel Masa Jabatan

Masa jabatan diukur dari lamanya ketua koperasi yang dalam waktu penelitian sedang menduduki jabatan ketua koperasi. Dihitung dari mulai diangkat menjadi ketua koperasi pertama kali sampai dengan saat dilakukan penelitian.

e. Variabel Keragaman Demografik

Dalam penelitian ini keragaman demografik hanya dilihat dari sudut keragaman tingkat pendidikan formal yang ditempuh oleh masing-masing pengurus serta manager koperasi. Tingkat pendidikan dibagi menjadi dua bagian yaitu pendidikan tinggi apabila menempuh pendidikan diatas SLTA dan rendah apabila hanya sampai SLTA atau lebih rendah lagi.

Selanjutnya tingkat keragaman demografik diukur dari persentase pengurus/manager koperasi dalam memperoleh pendidikan tinggi dan rendah yang dibagi dalam dua skala ordinal (0) seragam/tidak beragam dan

(1) beragam. Dikatakan seragam/tidak beragam apabila diantara mereka 75% atau lebih berpendidikan sama rendah atau sama tinggi, bila sebaliknya (dibawah 75%) dikatakan beragam.

f. Variabel Keragaman Kognitif

Keragaman kognitif dilihat dari dua hal yaitu dari keragaman keyakinan masing-masing pengurus terhadap cara yang ditempuh perusahaan/koperasi untuk mencapai tujuan/sasaran, serta dari keragaman preferensi/keinginan masing-masing pengurus pada tujuan yang ditetapkan perusahaan/koperasi. Keragaman kognitif diukur dengan mengajukan empat macam pertanyaan dengan menggunakan lima skala likert, masing-masing dua pertanyaan untuk keragaman keyakinan dan dua pertanyaan untuk keragaman preferensi. Pertanyaan dibuat dengan mengacu pada kuisisioner yang digunakan oleh Miller, Burke, dan Glick tahun 1997. Total skor dari keempat pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat keragaman kognitif.

g. Variabel Pertumbuhan SHU

Pertumbuhan SHU diukur dengan menghitung rata-rata persentase kenaikan sisa hasil usaha koperasi dua periode terakhir yaitu antara tahun 1995 – 1996, dan antara 1996 – 1997.

h. Variabel ROA

ROA diukur dengan menghitung return on asset koperasi yaitu persentase sisa hasil usaha yang diperoleh koperasi pada

tahun 1997 dibandingkan jumlah asset koperasi pada tahun yang sama.

i. Variabel Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan diukur dari banyaknya karyawan yang bekerja pada koperasi tersebut, dalam hal ini termasuk manajer maupun pengurus koperasi pada waktu penelitian dilakukan.

j. Variabel Jumlah Unit Usaha

Jumlah unit usaha diukur dengan menghitung banyaknya unit usaha yang dimiliki oleh koperasi pada waktu penelitian dilakukan.

k. Variabel Jumlah Anggota

Jumlah anggota diukur dari banyaknya anggota koperasi yang tercatat pada akhir tahun 1997. Selanjutnya angkanya dibuat menjadi lima skala interval yaitu (1) bila jumlah anggotanya 1 – 100 orang; (2) bila jumlah anggotanya 101 – 200 orang; (3) bila jumlah anggotanya 210 – 300 orang; (4) bila jumlah anggotanya 301 – 400 orang, dan (5) bila jumlah anggotanya diatas 400 orang.

l. Variabel Turbulensi

Turbulensi dilihat berdasarkan tingkat kestabilan lingkungan eksternal yang dihadapi koperasi yang ditunjukkan dengan seringnya koperasi melakukan perubahan-perubahan dalam cara pelayanan, penentuan produk, cara pemasaran, dan cara produksi. Turbulensi diukur dengan menggunakan empat buah pertanyaan dengan lima skala likert seperti yang pernah digunakan oleh

Miller, Burke, dan Glick tahun 1997. Total skor dari keempat pertanyaan tersebut merupakan skor tingkat turbulensi yang dihadapi koperasi.

DATA HASIL PENELITIAN

Tingkat Pengembalian Survey Surat

Dari 163 populasi responden yang diteliti melalui survey surat, 83 responden (50,92%) merespons penelitian ini dengan mengisi lengkap kuisisioner yang diajukan. Perincian tingkat pengembalian survey surat yang dapat dijadikan sampel per jenis koperasi disajikan dalam Tabel 1.

Berdasarkan data Tabel 1. terlihat bahwa tingkat pengembalian survey surat

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

Deteksi Bias Akibat Kekosongan Data

Responden dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu 57 responden masuk dalam kelompok pertama (kuisisioner telah diterima kembali maksimal 15 hari setelah dikirimkan) dan 26 responden masuk dalam kelompok kedua (kuisisioner baru diterima kembali di atas 15 hari sejak dikirimkan).

Pendekatan dilakukan untuk

Tabel 1 :
Perincian Tingkat Pengembalian
Survey Surat

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

dengan statistik parametrik, maka data seluruh variabel yang diestimasi harus berdistribusi normal. Hasil perhitungan deteksi kenormalan distribusi dengan uji Z disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4 memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Z hitung diantara - 1.96 sampai dengan 1.96 yang artinya data-data dalam variabel tersebut tidak dapat ditolak untuk dikatakan memiliki distribusi normal dengan taraf kepercayaan 95%.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Berbagai Jenis Koperasi

Dengan membagi total nilai tingkat komprehensivitas menjadi dua kategori, yaitu kategori komprehensif bila total nilai di atas rata-rata dan kategori tidak komprehensif bila total nilai di bawah rata-rata, diperoleh gambaran tingkat

Tabel 4 :
Hasil Perhitungan Uji Z untuk
Deteksi Kenormalan Distribusi

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

Tabel 5 :
Gambaran Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Koperasi di Kabupaten Semarang

JENIS KOPERASI	PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK			
	Tidak Komprehensif	Komprehensif	Total	Persentase
Koperasi Unit Desa	3	6	9	10.8 %
Koperasi P. Negeri	26	19	45	54.2 %
Koperasi Karyawan	8	13	21	25.3 %
Koperasi Lainnya	3	5	8	9.6 %
Total	40	43	83	100.0 %
Persentase	48.2 %	51.8 %	100.0%	

komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada berbagai jenis koperasi di Kabupaten DT. II Semarang, seperti dalam Tabel 5.

Tabel 5 menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perbandingan antara koperasi yang melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara komprehensif dan koperasi yang melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara tidak komprehensif hampir seimbang, yaitu masing-masing 51,8% dan 48,2%. Namun demikian apabila dianalisis perjenis koperasi, menunjukkan bahwa untuk jenis koperasi KUD, KOPKAR, dan koperasi lainnya, proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan

cara komprehensif. Hal sebaliknya terjadi pada jenis koperasi KPN, dimana proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan cara tidak komprehensif.

Selanjutnya, untuk menguji Hipotesis Pertama dilakukan *analysis of variance* serta *test Duncan multiple range* dengan program SPSS for MS Windows Release 6.0 yang ringkasannya disajikan dalam Tabel 6. dan Tabel 7.

Nilai F hitung = 2,2051 (Tabel 6.) lebih kecil dari 2,68 yang tercantum dalam Ftabel dengan $\alpha ; 0.05$, dengan demikian H_0 pada hipotesis pertama tidak dapat ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat komprehensivitas dengan jenis-jenis koperasi. Namun demikian

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

Tidak adanya hubungan antara jenis koperasi dengan tingkat komprehensivitas dapat dimengerti, mengingat penjenisan koperasi bukan didasarkan pada profesional atau tidak profesionalnya koperasi, tetapi hanya didasarkan pada kesamaan lingkungan kerja, tempat tinggal, profesi, jenis usaha, dan lain-lain (Edilius dan Sudarsono, 1996). Adanya perbedaan tingkat komprehensivitas antara jenis koperasi KUD dan KPN, dimana tingkat komprehensivitas pada KUD lebih tinggi dibanding KPN mungkin ada hubungannya dengan pengklasifikasian koperasi. Hasil pengklasifikasian koperasi di Kabupaten Semarang tahun 1997, menunjukkan bahwa

100% KUD termasuk klasifikasi A, (93,33% diantaranya telah menjadi koperasi mandiri). Sedangkan untuk koperasi perkotaan (didalamnya termasuk KPN) hanya 27,44% yang termasuk klasifikasi A.

Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Komprehensivitas dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategik.

Hasil print out program SPSS for windows release 6.0 untuk menguji korelasi antar variabel yang dijadikan variabel bebas dalam model regresi linier, ditampilkan pada Tabel 8.

Berdasarkan Tabel 8. tersebut terlihat bahwa ada 3 variabel bebas yang memiliki koefisien korelasi di atas 0,60 dengan tingkat signifikansi $\alpha < 0,01$, yaitu variabel jumlah anggota, variabel jumlah karyawan, serta variabel jumlah unit usaha. Untuk menghindari gangguan multikolinieritas tersebut, maka analisis dilakukan dengan

Tabel 6 :
Analisis of Variance antara Tingkat Komprehensivitas dengan Jenis Koperasi

Sumber Variasi	D.Bebas	Jumlah Kuadrat	Rata-rata Jumlah Kuadrat	F Hitung
Antar Groups	3	623.6437	207.8812	2.2051
Didalam Groups	79	7447.4122	94.2710	
Total	82	8071.0559		

menggunakan tiga model regresi, ditampilkan dalam Tabel 9.

1. Hubungan antara Faktor Karakteristik Ketua Koperasi dengan Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 9) ternyata dari empat variabel yang termasuk dalam faktor karakteristik ketua koperasi antara lain alokasi waktu, umur, pendidikan, dan masa jabatan, tidak ada satu variabelpun yang berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Ada dua alasan yang masuk akal yang dapat menerangkan terjadinya kondisi tersebut, yaitu :

a. Alasan Pertama :

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

Tabel 7 :
Hasil Test Duan Tingkat Komprehensivitas Antar Jenis Koperasi

Rata-Rata	Jenis Koperasi	KPN	Lainnya	KOPKAR	KUD
47.8778	KPN				
50.5088	Lainnya				
52.3260	KOPKAR	*			
55.8356	KUD				

* $P < 0,05$

Analisa terhadap Tingkat Komprehensivitas Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Perusahaan Berbentuk Koperasi : Studi terhadap Koperasi di Kabupaten Semarang

**Tabel 8 :
Hasil Perhitungan Korelasi
Antar Variabel Bebas**

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Alokasi Waktu	1,0000											
2. Masa Jabatan	,2251*	1,0000										
3. Pendidikan	-,3066**	-,2054	1,0000									
4. Umur	,3120**	,4746**	-,3993**	1,0000								
5. Kergaman	,0713	,1867	,0585	,2086	1,0000							
6. Demograf	,3876**	,0759	-,0577	-,0807	-,1055	1,0000						
7. Jumlah Anggota	,4990**	,0658	-,1611	,2386*	,0429	-,1369	1,0000					
8. Jumlah Karyawan	,4759**	,0524	-,1209	,0821	,0435	-,1080	,8249**	1,0000				
9. Jumlah Unit Usaha	,0302	-,0481	-,0960	,0799	,1027	-,0785	,6349**	,7681**	1,0000			
10. Pertumbuhan SHU	-,1568	-,2391*	,0950	-,2411*	-,0651	-,0971	-,0841	-,0130	,0832	1,0000		
11. ROA	,1374	-,0583	,0766	-,0707	-,0570	-,0738	-,2897**	-,2508*	-,3469**	,2593*	1,0000	
12. Turbulensi				,0694	,0446	,1356	,0112	-,0258	,1355	,0916	-,0196	1,0000

* P < 0,05
** P < 0,01

perhatian dari ketua koperasi untuk menangani koperasi, namun demikian besarnya perhatian tidak hanya dipengaruhi oleh alokasi waktu tetapi juga dipengaruhi oleh efektifitas penggunaan waktu itu sendiri.

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

tingkat komprehensivitas. Sedangkan Boeker (1997) melaporkan bahwa masa jabatan top manajer berpengaruh negatif, dan bertentangan dibanding Miller, Burke dan Glick (1998) yang melaporkan bahwa masa jabatan top manajer berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas. Berbedanya hasil-hasil penelitian tersebut dapat dimengerti dengan adanya laporan dari Keck (1997) yang menyatakan bahwa ada kondisi-kondisi tertentu yang cocok dipimpin oleh top manajer dengan masa jabatan yang lama dan masa jabatan yang sebentar. Masa jabatan lama akan cocok memimpin dalam kondisi tim yang homogen serta tingkat turbulensi lingkungan yang stabil, sedangkan masa jabatan yang sebentar cocok untuk memimpin tim yang heterogen dan dalam turbulensi lingkungan tidak stabil.

b. Alasan Kedua :

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

Tabel 9 :
**Hasil Analisis Regresi Berbagai Variabel
Bebas terhadap Tingkat Komprehensivitas**

Variabel Bebas	Model 1	Model 2	Model 3
Karakteristik Ketua Koperasi			
1. Alokasi Waktu	0.2168	-0.7674	0.3222
2. Umur	2.3075	2.3831	2.5335
3. Pendidikan	-0.0798	-0.1130	-0.0756
4. Masa Jabatan	-0.2286	-0.1897	-0.2611
Keragaman Pengurus			
1. Demografik	-0.5016	-0.0565	-0.6450
2. Kognitif	0.3805**	0.3650**	0.3762**
Karakteristik Koperasi			
1. Pertumbuhan SHU	0.0933*	0.0872*	0.0914*
2. R O A	-0.0508	-0.0057	-0.0639
3. Jumlah Anggota	0.5177	-	-
4. Jumlah Karyawan	-	0.4041*	-
5. Jumlah Unit Usaha	-	-	0.2910
Lingkungan Eksternal			
1. Turbulensi	0.2877**	0.2886**	0.2811**
Konstanta	8.8762	8.3041	9.3937
R²	0.45164**	0.4949**	0.4475**
Adjusted R²	0.3755**	0.4247**	0.3708**
Durbin Waston Test	1.5073	1.5315	1.5124

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

karakteristik ketua koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas.

Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 9), ditemukan bahwa faktor keragaman pengurus/manaer koperasi berpengaruh terhadap tingkat

2. Hubungan antara Faktor eragaman Pengurus/Manajer Koperasi engan

komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik melalui variabel keragaman kognitif pengurus/ manajer. Namun demikian hasil temuan ini berbeda dengan hipotesis yang diajukan.

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

Dalam hipotesis ketujuh diajukan bahwa keragaman kognitif pengurus/ manajer koperasi berpengaruh negatif terhadap tingkat komprehensivitas. Temuan penelitian menunjukkan hal yang sebaliknya, yaitu keragaman kognitif berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas. Adanya perbedaan hasil penelitian ini dapat dimengerti mengingat keragaman kognitif akan menyebabkan timbulnya konflik, sedangkan konflik itu sendiri pada tingkat yang wajar serta diikuti dengan adanya komunikasi dan kerjasama akan berpengaruh positif dalam proses pembuatan keputusan, dan bila konflik menjadi serius akan berpengaruh negatif

karena bisa menimbulkan frustrasi, kepasifan anggota tim serta mengganggu kerjasama dan komunikasi (Hellriegel dan Slocum, 1979; Baron dan Greenberg, 1990; Cooke dan Szumel, 1994; Podsakoff, Mackenzie, dan Ahearne, 1997).

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

3. Hubungan antara Faktor Karakteristik Koperasi dengan Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 9) ditemukan bahwa faktor karakteristik koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik melalui variabel tingkat pertumbuhan SHU dan variabel jumlah karyawan. Kedua variabel tersebut masing-masing mewakili kinerja koperasi dan besar koperasi.

Pengaruh positif dari kinerja koperasi terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik sejalan dengan hasil penelitian Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998), namun demikian bila dilihat dari jenis variabelnya justru bertentangan. Dalam penelitian ini variabel

pertumbuhan SHU yang berpengaruh positif sedangkan variabel ROA tidak berpengaruh, sedangkan hasil penelitian Papadakis, Lioukas dan Chambers (1998) menunjukkan sebaliknya yaitu variabel ROA yang berpengaruh positif dan variabel pertumbuhan laba tidak berpengaruh. Hal tersebut mungkin diakibatkan adanya perbedaan cara pandang terhadap kinerja, mengingat perusahaan berbentuk koperasi umumnya dalam skala usaha kecil, sehingga lebih melihat sisi pertumbuhan pada saat akan mengalokasikan dana untuk membuat keputusan startegik. Sedangkan penelitian di luar negeri dilakukan pada perusahaan besar yang lebih melihat aspek kemampuan menghasilkan laba pada saat akan mengalokasikan dana untuk membuat keputusan strategik.

Pengaruh besar perusahaan dilihat dari variabel jumlah karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan startegik, sejalan dengan hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998) serta hasil penelitian Papadakis, Lioukas, dan Chambers (1998), karena semakin besar perusahaan menyebabkan semakin kompleks permasalahan yang harus dihadapi sehingga memerlukan keputusan yang makin komprehensif.

Namun demikian, dengan mencoba mengukur besar perusahaan dengan variabel jumlah anggota koperasi serta variabel jumlah unit usaha, menyebabkan

besar perusahaan tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa besar perusahaan pada koperasi yang berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik sama dengan perusahaan dengan jenis badan usaha lainnya, yaitu harus dilihat dari jumlah karyawan.

4. Hubungan antara Faktor Kondisi Eksternal dengan Tingkat Komprehensivitas

Berdasarkan hasil analisis regresi (Tabel 9) menunjukkan bahwa faktor kondisi eksternal berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan startegik, yaitu dilihat dari variabel turbulensi yang berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hipotesis ketigabelas yang diajukan, yaitu turbulensi berpengaruh negatif dengan dasar hasil penelitian Miller, Burke, dan Glick (1998).

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

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

DISKUSI ATAS HASIL PENELITIAN

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

a. Keragaman kognitif pengurus/manager koperasi akan membuka peluang terjadinya konflik dalam proses pengambilan keputusan strategik. Pengaruh positif dari variabel keragaman kognitif terhadap tingkat komprehensivitas menunjukkan bahwa konflik yang timbul dapat dikelola dengan baik sehingga mampu dimanfaatkan untuk menghasilkan hal yang positif, yakni meningkatkan tingkat komprehensivitas dalam proses pe-

ngambilan keputusan strategik. Disisi lain lingkungan eksternal yang tidak stabil telah mampu diantisipasi dengan rasional, yakni dengan meningkatkan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Kemampuan koperasi dalam mengelola konflik serta ketepatan pilihan koperasi dengan meningkatkan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik pada kondisi lingkungan yang turbulen, menunjukkan profesionalisme dalam pelaksanaan manajemennya.

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

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa jumlah anggota koperasi tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, merupakan fenomena menarik lainnya yang memerlukan kajian

lebih mendalam. Orientasi koperasi yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan anggota dan untuk mensejahterakan anggota (Sumual, 1998) serta penempatan anggota sebagai salah satu pihak (*tripartite*) dalam manajemen koperasi (Sukamdiyo, 1996), memposisikan anggota sebagai salah satu unsur yang penting pada perusahaan berbentuk koperasi. Namun demikian, mengapa jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik? Ada dua skenario jawaban yang mungkin dapat digunakan untuk menerangkan fenomena tersebut yaitu :

a. Skenario Jawaban Pertama

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

Asumsi pertama dikemukakan berdasarkan kriteria koperasi yang dikemukakan oleh Hanel tahun 1985 dan disitir oleh Sukamdiyo (1996) yaitu kelompok koperasi adalah kelompok individu yang sekurang-kurangnya mempunyai kepentingan yang sama (tujuan yang sama). Dengan demikian pada dasarnya anggota koperasi mempunyai tingkat keragaman kognitif yang rendah (tidak beragam), terutama

dalam hal keragaman keinginan/ *preference*. Kondisi tersebut menguatkan dukungan untuk mengasumsikan bahwa jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap tingkat keragaman kognitif anggota.

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

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

b. Skenario Jawaban Kedua

Skenario kedua didekati dengan adanya pernyataan yang dikemukakan oleh Indra Ismawan (1999) yaitu koperasi masih dijadikan lahan eksploitasi bagi elit pengurusnya sendiri serta koperasi dijadikan sebagai agen kekuasaan, yaitu pengurusnya lebih terbenam tanggung-jawab vertikal kepada pejabat daripada kepada anggota. Berdasarkan pernyataan tersebut terlihat bahwa posisi anggota koperasi tidak menempati posisi strategis sebagaimana yang diatur dalam

Undang-Undang ataupun dalam teori manajemen koperasi, tetapi hanya menempati posisi sebagai objek penderita. Dengan demikian dapat dimengerti mengapa jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya dilakukan di satu Daerah Tingkat II, dimana perbandingan populasi antara jenis koperasi pedesaan dan koperasi perkotaan sangat mencolok yaitu hanya ada 15 koperasi pedesaan dan ada 148 koperasi perkotaan. Perbandingan dalam koperasi perkotaan juga didominasi oleh jenis koperasi KPN yaitu mencapai 64,19% dari populasi koperasi perkotaan.

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

Pada awalnya peneliti menentukan bahwa yang bertindak sebagai top manajer dalam koperasi adalah ketua koperasi yaitu berdasarkan peraturan perundang-undangan serta teori manajemen koperasi, tanpa melakukan

pengkajian terlebih dahulu. Banyak pihak yang menyatakan bahwa pada kenyataannya yang bertindak sebagai top manajer dalam koperasi adalah manajer koperasi. Kedua pendapat tersebut memang memiliki argumen yang masuk akal, namun masih perlu pembuktian dengan penelitian lebih lanjut.

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

IMPLIKASI RISET LEBIH LANJUT

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

a. Perlu dilakukan penelitian dengan menambah luas daerah penelitian dan mengambil jenis koperasi yang spesifik, misalnya mengambil populasi koperasi

pedesaan atau koperasi perkotaan di Daerah Tingkat I. Pengkhususan jenis koperasi dan perluasan daerah penelitian perlu dilakukan mengingat adanya kesulitan mendapatkan distribusi normal dalam populasi bila hanya menggunakan populasi dalam satu Daerah Tingkat II, karena adanya perbedaan jumlah koperasi, jumlah anggota, jumlah unit usaha, asset, dan volume usaha yang cukup mencolok antara koperasi pedesaan dengan koperasi perkotaan.

- b. Perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang diturunkan dari gambaran kognitif ketua koperasi maupun gambaran keragaman kognitif anggota koperasi, untuk melihat pengaruhnya terhadap tingkat komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik. Gambaran kognitif ketua koperasi misalnya gaya kepemimpinan, leadership, keagresipan, dll. Sedangkan keragaman kognitif anggota koperasi dapat dilihat dari keragaman keinginan serta keragaman dalam penentuan tujuan.
- c. Perlu dilakukan penelitian yang mendalam tentang jabatan apa yang lebih tepat untuk disejajarkan sebagai top manager pada perusahaan berbentuk koperasi, apakah ketua koperasi atau manager koperasi. Oleh karena itu penelitian dengan

menggunakan variabel karakteristik kognitif manager koperasi dapat dikombinasikan dengan penelitian yang menggunakan variabel karakteristik kognitif ketua koperasi. Namun demikian mengingat tidak seluruh koperasi memiliki manager dalam struktur organisasinya, kiranya hal ini hanya dapat diterapkan pada jenis koperasi pedesaan (KUD).

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

KESIMPULAN

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

- a. Secara keseluruhan, perbandingan antara koperasi yang melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara komprehensif dan koperasi yang melaksanakannya dengan cara tidak komprehensif hampir berimbang, yaitu

- masing-masing 51,8% dan 48,2%. Namun demikian apabila dianalisis perjenis koperasi, menunjukkan bahwa untuk jenis koperasi "KUD", "KOPKAR" dan "koperasi lainnya", proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan cara komprehensif. Hal sebaliknya terjadi pada jenis koperasi "KPN", dimana proses pengambilan keputusan strategik lebih banyak dilakukan dengan cara tidak komprehensif.
- b. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat komprehensivitas dengan jenis-jenis koperasi. Namun demikian data di Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik yang dilakukan oleh KUD lebih tinggi dibanding tingkat komprehensivitas yang dilakukan oleh KPN.
- c. Tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik pada perusahaan berbentuk koperasi dipengaruhi oleh faktor keragaman pengurus/manager, faktor karakteristik koperasi dan faktor kondisi lingkungan. Faktor karakteristik ketua koperasi yang berupa variabel-variabel demografik, tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik.
- d. Faktor keragaman pengurus/manager koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, yaitu melalui variabel keragaman kognitif. Keragaman kognitif diantara pengurus/manager koperasi, cenderung meningkatkan komprehensivitas dalam proses pengambilan keputusan strategik.
- e. Faktor karakteristik koperasi berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik, yaitu melalui variabel pertumbuhan SHU dan jumlah karyawan. Koperasi dengan kinerja membaik (pertumbuhan SHU tinggi) dan koperasi yang besar (jumlah karyawan banyak) cenderung melaksanakan pengambilan keputusan strategik dengan cara lebih komprehensif.
- f. Faktor kondisi lingkungan yang ditunjukkan dengan variabel turbulensi, berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Pada kondisi lingkungan yang tidak stabil, koperasi cenderung melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik yang lebih komprehensif dibanding pada saat kondisi lingkungan stabil.
- g. Keragaman kognitif diantara pengurus/manager koperasi, tingkat pertumbuhan SHU, jumlah karyawan, dan tingkat turbulensi lingkungan berpengaruh positif terhadap tingkat komprehensivitas proses pengambilan keputusan strategik. Sedangkan alokasi waktu, umur, pendidikan, serta masa jabatan ketua koperasi, keragaman demografik diantara pengurus/manager koperasi,

return on assets yang dicapai, jumlah anggota, dan jumlah unit usaha yang dimiliki koperasi, tidak berpengaruh terhadap tingkat komprehensivitas.

REKOMENDASI

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

a. Dalam rangka mencapai kinerja perusahaan yang memuaskan, maka proses pengambilan keputusan srategik harus dilakukan dengan cara komprehensif. Upaya untuk meng-kondisikan koperasi agar melakukan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara komprehensif dapat ditempuh antara lain dengan cara membentuk pengurus dengan kognitif yang beragam. Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa keragaman kognitif pengurus koperasi berpengaruh positif terhadap tngkat komprehensivitas, tetapi penelitian lain menemukan hasil yang sebaliknya. Oleh karena itu dalam

penerapannya perlu diwaspadai kemungkinan yang justru berakibat negatif.

b. Departemen Koperasi Kabupaten Semarang perlu memberikan pengertian tentang keuntungan melaksanakan proses pengambilan keputusan strategik dengan cara komprehensif terhadap pengurus koperasi pegawai negeri yang ada wilayahnya. Hal ini didukung dengan temuan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa KPN melakukan proses pengambilan keputusan strategik dengan tingkat komprehensivitas lebih rendah dibanding KUD.

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

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah, 1998, *Jawa Tengah Dalam Angka Tahun 1997*, BPS Propinsi Jateng, Hal. 377 – 381.
Badan Pengkajian Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro dan

Kanwil Koperasi dan PKM Propinsi Jawa Tengah, 1998, *Laporan Akhir Action Riset Pengembangan Jaringan Usaha di KUD Jatnom, Klaten dan KUD Setya Budhi, Brebes*, BPMA FE Undip.

- Baron, R.A. and J. Greenberg, 1990, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*, 3rd Edition, Allyn and Bacon. Hal. 443 – 480.
- Boeker, W., 1997, *Strategic Change : The Influence ofanagerial Characteristics and Organizational Growth*, *Academy of Management Journal*, Vol. 40. Hal. 152 – 170.
- Buntaran Sanusi, 1981, *Perkembangan KUD dan Permasalahannya ; Gambaran dari Subsistem Ekonomi Pribumi di Pulau Jawa*, Prisma No. 4, LP3ES, Jakarta.
- Camillus, J., 1997, *Shifting The Strategic Management Paradigm*, *European Management Journal*, Vol. 15. Hal. 1 – 7.
- Cooke, R.A. and J.L. Szumal, 1994, *The Impact of Group Interaction Styles on Problem Solving Effectiveness*, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30, No. 4, Hal. 415 – 437.
- Cooper, D.R. and C.W. Emory, 1995, *Business Research Methods*, 5th Edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Dri Arbaningsih S., 1998, *Masyarakat Ekonomi Mandiri Sebuah Alternatif dalam Krisis*, Yayasan Fedla, Jakarta. Hal. 18 – 34.
- Edillus dan Sudarsono, 1996, *Koperasi dalam Teori dan Praktik*, Cetakan Kedua, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Eisenhardt, K.M., J.L. Kahwajy, dan L.J. Bourgeois III, 1997, *Conflict and Strategic Choice : How Top Management Teams Disagree*, *California Management Review*, Vol. 39. Hal. 42 – 62.
- Fredrickson, J.W. and T.R. Mitchel, 1984, *Strategic Decision Processes : Comprehensiveness and Performance in an Industry With an Unstable Environment*, *Academy of Management Journal*, Vol. 27. Hal. 399 – 423.
- _____, 1985, *Effect of Decision Motive and Organizational Performance Level on Startegic Decision Processes*, *Academy of Management Journal*, Vol. 28. Hal. 821 – 843.
- Gay, L.R. and P.L. Diehl, 1996, *Research Methods for Business and Management*, Prentice Hall Simon and Schuster (Asia) Pte Ltd. Singapore. Hal. 125 – 200.
- Goll, I. and A.M.A. Rasheed, 1997, *Rational Decision-Making and Firm Performance : The Moderating Role of Environment*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18. Hal. 583 – 591.
- Hadari Nawawi, 1998, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Edisi ke-8, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hellriegel, D. and J.W. Slocum, 1979, *Organizational Behavior*, 2nd Edition, West Publishing Company. Hal. 503 – 534.
- Iaquinto, A.L. and J.W. Fredrickson, 1997, *Top Management Team Agreement About The*

- Strategic Decision Process : A Test Of Some Of Its Determinants And Consequences*, Strategic Management Journal, Vol. 18. Hal. 63 – 75.
- Indra Ismawan, 1999, *Saatnya Reformasi Koperasi*, Manajemen, April 1999. Hal. 30 – 32.
- Keck, S.L., 1997, *Top Management Team Structure Differential Effect by Environmental Context*, Inform Organizational Science, Vol. 8, No. 2. Hal. 143 – 156.
- Miller, C.C., L.M. Burke, dan W.H. Glick, 1998, *Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives : Implication For Strategic Decision Process*, Strategic Management Journal, Vol. 19. Hal. 39 – 58.
- Ninik Widlyanti and Y.W. Sunindhia, 1992, *Koperasi dan Perekonomian Indonesia*, Cetakan Kedua, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Papadakis, M.P., S. Lioukas, and D. Chambers, 1998, *Strategic Decision-Making Processes : The Role of Management and Context*, Strategic Management Journal, Vol 19. Hal. 115 – 147.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie, and M. Ahearne, 1997, *Moderating Effect of Goal Acceptance on The Relationship Between Group Cohesiveness and Productivity*, Journal of Applied Psychology, Vol. 82. No. 6. Hal. 974 – 983.
- Pramono, 1988, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Efektifitas KUD di Kabupaten Boyolali*, Tesis, Fakultas Pasca Sarjana, UGM, Yogyakarta.
- Riodran, C.M. and L.M. Shore, 1997, *Demographic Diversity and Employee Attitudes : An Empirical Examination of Relational Demography Within Work Units*, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No. 3. Hal. 342 – 358.
- Robins, S.P., 1993, *Organizational Behaviors, Concepts, Controversies, and Application*, 6th Edition, Prentice Hall International Inc. Hal. 363 – 442.
- Sekaran, U., 1992, *Research Methods for Business ; A Skill Building Approach*, 2nd Edition, John Wiley and Sons, Inc.
- Smith, K.G., S.J. Carroll, and S.J. Ashford, 1995, *Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda*, Academy of Management Journal, Vol. 38. Hal. 7 – 23.
- Sukamdiyo, I., 1996, *Manajemen Koperasi Pasca UU No. 25 Tahun 1992*, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sumual, D.E., 1998, *Ekonomi Politik Perkoperasian Indonesia*, Usahawan No. 07 TH XXVII Juli. Hal. 4 – 10.
- Zanten, W.V., 1994, *Statistika untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Edisi Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. Hal. 75 – 88