

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DAN SISTEM TANGGUNG
RENTENG DALAM MENINGKATKAN SISTEM PENGENDALIAN
INTERN DAN KINERJA KOPERASI DI PROVINSI JAWA TIMUR
(Studi Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Wanita Di Wilayah Provinsi
Jawa Timur)**

Oleh :

Mas Purnomo Hadi

Alumni Program Doktor Ilmu Ekonomi
Pascasarjana Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ABSTRACT

This research become of vital importance future specially to cooperation having saving and loan unit specially management of effort which use tanggung renteng system. Why this research become important because at least there is two reason of constitute that thing. The reason first, because this research will know giving of loan given by cooperation can give contribution to enable of family and improvement ability of member economic. The reason second is result of this research will become special reference of cooperation woman standardization in Province East Java in giving of credit or giving of loan to cooperation member with aim to make of prosperity of member through fund management of cooperation loan.

Pursuant to fact is field and also research purposes and objectives hence special theory the used is theory of strategy management especially related to pattern of evolusioner applying of structure and strategy and also theory of strategy management concerning implementing business level strategies for the structure and control. Both of this theory include in theory of strategy management category concerning observation and structure.

Method used to study this research use technique analyse modelling equation structural. Structural Equation Modelling (SEM) represent approach integrated between factor analysis, structural model and analysis of path. Technique analyse this can conduct examination of model for the structure of variable relation or for the development of new relation structure so that is finally obtained is newfangled.

After conducted by gathering, processing and examination of data hence known result of research is overall of with result that business strategy variable have total influence equal to 0,623 to internal control system while variable of tanggung renteng system total influence to internal control system is 0,116. As according to conceptual framework is then known that internal control system have influence to cooperation performance equal to 0,939 mean internal control system have influence very significant to cooperation performance. This result at the same time indicate that research is real correct give result of meaning to continuity of cooperation future which is management of use system of tanggung renteng. So that this research give recommendation specially to financial, member commitment and controlling. Third of this indicator give big enough contribution to make of internal control system and cooperation performance.

Key word : tanggung renteng and controlling

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Peran strategis Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (KUKM) di tengah kehidupan ekonomi nasional, merupakan fakta yang tidak dapat disangkal lagi. Peran strategis tersebut terutama terkait dengan jumlah, sebaran dan potensi yang dimiliki. Selain menjadi harapan hidup bagi sebagian besar masyarakat Indonesia, KUKM juga mampu menyerap lapangan kerja yang cukup tinggi. Bahkan kemampuan menyerap tenaga kerja ini dapat dikatakan sangat tinggi, yaitu hampir sebesar 99,95 persen dari seluruh angkatan kerja yang ada. (Sumber : Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur Tahun 2007)

Berdasarkan data jumlah Koperasi dan UMKM di Jawa Timur dari Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur dan Badan Pusat Statistik Jawa Timur bahwa jumlah pelaku Koperasi dan usaha mikro dan kecil di Jawa Timur mencapai angka 17.918 buah Koperasi dan sebanyak 4,18 juta unit lebih dari total 4,2 juta unit yang merupakan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), dengan menyerap tenaga kerja 8,6 juta orang lebih. Disamping memberikan kesempatan yang besar pada lapangan kerja baru, sektor ini mampu memberikan harapan dalam mengentaskan kemiskinan di Jawa Timur yang saat ini masih cukup tinggi, yakni 7,1 juta jiwa lebih dan pengangguran terbuka menembus angka 999 ribu jiwa lebih. Disamping itu kontribusi peran usaha mikro dan kecil dalam Pendapatan Regional Bruto (PDRB) Jatim mencapai 53,4 % walaupun hal ini dipandang belumlah optimal. Beberapa hal yang

hingga kini membutuhkan pemikiran lebih jauh, dalam upaya pemberdayaan Koperasi dan UKM, adalah terkait dengan (a) pengembangan potensi, dan (b) penanggulangan permasalahan internal-eksternal yang dihadapi Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Peran yang dijalankan sebagai gantungan hidup sebagian besar masyarakat, merupakan kenyataan yang tidak dapat ditolak oleh siapapun. Jumlah Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang sangat besar dan tersebar di seluruh daerah dan hampir pada setiap jenis lapangan usaha merupakan potensi yang perlu dikelola dengan baik. Selain itu karakteristik usaha ini membutuhkan modal investasi dan pengembangan yang tidak besar. Kenyataan inilah yang memungkinkan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah memiliki daya lentur dan keluwesan yang memadai untuk beradaptasi terhadap perubahan yang dinamis. Kelompok ini memanfaatkan sumber daya lokal, berorientasi ekspor dan bergerak di sektor jasa merupakan KUKM yang prospektif dan telah memberikan sumbangan yang nyata bagi pertumbuhan, pemerataan pendapatan, dan penciptaan lapangan kerja.

Selaras dengan perubahan yang ada, terutama dengan semangat perubahan yang mengedepankan partisipasi masyarakat dan berlakunya otonomi daerah, maka dipandang perlu menetapkan kebijakan pemerintah yaitu meningkatkan partisipasi masyarakat dan dunia usaha dalam rangka pemberdayaan KUKM secara terpadu. Konsepsi ini diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap berbagai perkembangan tersebut khususnya dalam rangka menumbuhkembangkan partisipasi masyarakat dalam proses pemberdayaan ekonomi rakyat sebagai langkah pengembangan dan pelaksanaan demokrasi ekonomi.

Dalam kerangka penyusunan dokumen perencanaan pembangunan jangka menengah, baik nasional maupun daerah, mulai dari Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) Tahun 2000-2004, Rencana Pembangunan Nasional Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2004-2009, Rencana Strategis (RENSTRA) Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Tahun 2004-2009, dan ditindaklanjuti melalui Rencana Strategi Daerah (RENSTRADA) Jawa Timur Tahun 2001-2005, dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Jawa Timur Tahun 2006-2008 secara keseluruhan menegaskan arah kebijakan pembangunan ekonomi dengan prioritas penyelamatan dan percepatan pemulihan ekonomi dengan fokus upaya pemberdayaan ekonomi kerakyatan melalui Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, antara lain : (1) Program penciptaan iklim usaha bagi Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (2) Program pengembangan sistem pendukung usaha (3) Program pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif (4)

Program pemberdayaan usaha skala mikro. (5) Program peningkatan kualitas kelembagaan koperasi

Pembangunan diarahkan pada sumberdaya lokal (*resource based economy*) dalam rangka mengembangkan ekonomi domestik, dan memperkokoh kemandirian bangsa Indonesia. Berkenaan dengan semangat perubahan yang mengedepankan partisipasi masyarakat maka untuk memacu pertumbuhan UKM khususnya koperasi Simpan Pinjam (KSP) atau Usaha Simpan Pinjam (USP), Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengeluarkan berbagai kebijakan baik menyangkut penataan kelembagaan, usaha dan perkuatan modal serta pengawasan, yang memungkinkan KSP/USP koperasi sebagai lembaga keuangan bukan Bank (LKBB) memiliki posisi tawar (*bargaining position*) dalam melayani anggota dan calon anggota. Berikut perkembangan keragaan koperasi selama kurun waktu 2003 sampai dengan tahun 2007 adalah :

Tabel 1.
Perkembangan Keragaan Koperasi Provinsi Jawa Timur

No	Komponen	Satuan	2003	2004	2005	2006	2007
1	Jumlah Koperasi	Unit	15,911	16,883	17,175	17,715	17,918
2	Kopoerasi Aktif	Unit	12,528	12,742	4,893	12,821	13,891
3	Kop. Tidak Aktif	Unit	3,383	4,141	12,282	4,894	4,027
4	Jumlah RAT	Kop.	6,113	5,640	5,943	6,642	6,457
5	Jumlah Anggota	Orang	4,368,812	4,662,094	4,805,356	4,832,867	5,002,532
6	Manager	Orang	3,183	3,441	3,682	3,725	3,741
7	Karyawan	Orang	37,304	41,799	47,780	48,987	49,641
8	Modal Sendiri	Rp.Juta	2,155,783	2,813,162	3,025,549	3,800,369	4,233,614
9	Modal Luar	Rp.Juta	3,317,637	3,754,783	3,978,219	4,810,970	5,123,337
10	Total Asset	Rp.Juta	5,473,420	6,567,945	7,003,768	8,653,130	9,358,661
11	Volume Usaha	Rp.Juta	4,403,351	6,568,299	5,936,339	13,323,024	14,022,084
12	SHU	Rp.Juta	146,872	274,442	281,386	319,653	397,884

Sumber : Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur

Perlu diketahui bahwa Peraturan Pemerintah RI No. 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi, khususnya Bab V Pasal 19 Ayat 2 menyatakan bahwa dalam memberikan pinjaman, koperasi simpan pinjam dan unit simpan pinjam wajib memegang teguh prinsip pemberian pinjaman sehat memperhatikan kelayakan dan kemampuan pemohon pinjaman.

Menurut data yang ada pada Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur, Tahun 2007 dinyatakan bahwa primer Koperasi Wanita yang ada di Jawa Timur sebanyak 279 koperasi, yang aktif 267 koperasi sedangkan yang tidak aktif ada 12 koperasi. Pada umumnya Koperasi wanita ini

dalam pengelolaan kegiatan di unit simpan pinjamnya menggunakan sistem tanggung renteng. Di Provinsi Jawa Timur ada 1 koperasi sekunder yang mewadai dari primer koperasi wanita yaitu tersebut Pusat Koperasi Wanita Jawa Timur (PUSKOWANJATI) yang didirikan paling sedikit tiga primer koperasi wanita. Berikut adalah keragaan koperasi primer di Provinsi Jawa Timur berdasarkan kelompok identitas :

Tabel 2.
Macam Koperasi Berdasarkan Kelompok Identitas di Provinsi Jawa Timur

No	Kabupaten/kodya	Aktif (unit)	Tidak aktif (unit)	Jumlah kop (unit)	Anggota (orang)
1	2	3	4	5	6
1	KUD	672	87	759	2,395,686
2	Kopontren	903	245	1,148	136,321
3	Kopinkra	109	34	143	15,622
4	Kopti	34	10	44	6,472
5	Koptan Pangan	1,368	889	2,257	111,767
6	KPRI	1,816	526	2,342	583,642
7	Kopkar	943	967	1,910	419,972
8	Kop Angkatan Darat	102	1	103	43,308
9	Kop Angkatan Laut	24	0	24	35,456
10	Kop Angkatan Udara	23	1	24	5,658
11	Kop Kepolisian	53	1	54	27,033
12	Kop Serba Usaha	1,315	534	1,773	148,341
13	Koppas	288	68	356	50,954
14	KSP	387	34	421	86,930
15	Kop Angkutan Darat	45	22	67	11,350
16	Kop Angkutan Laut	3	1	4	380
17	Kop Perkebunan	126	53	179	30,179
18	Kop Kehutanan	85	43	128	27,648
19	Kop Peternakan	16	25	41	11,350
20	Kop Wisata	1	2	3	385
21	Kop Telkom	6	0	6	336
22	Kop Perumahan	4	4	8	388
23	KBPR	14	1	15	8,886
24	Kop Perikanan	67	41	108	26,799
25	Kop Wanita	267	12	279	81,785
26	Kop Profesi	31	11	42	2,044
27	Kop Veteran	29	4	33	23,476
28	Kop Wredatama	151	15	166	30,413
29	Kop Pepabri	58	6	64	28,893
30	Kop Mahasiswa	66	35	101	44,668
31	Kop Pemuda	43	18	61	10,404
32	Kop Pertambangan	5	2	7	249

33	Kop PK Lima	82	25	107	8,587
34	Kop Jamu Gendong	16	15	31	1,948
35	Kop Lainnya	4,522	199	3,272	577,133
	Sub Jumlah	13,674	3,931	17,605	4,994,463
36	Kop Sekunder	217	96	313	8,069
	Jumlah Total	13,891	4,027	17,918	5,002,532

Sumber : Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur

Tabel diatas menunjukkan jumlah koperasi di Provinsi Jawa Timur yang dapat dikategorikan menjadi beberapa kelompok berdasarkan identitasnya. Jumlah koperasi keseluruhan berdasarkan kelompok identitas sebanyak 36 kelompok, total keseluruhan 17.918 unit koperasi dengan perincian 13.891 unit koperasi yang aktif, 4.027 unit koperasi yang tidak aktif dan total anggota 5.002.532 orang. Sebanyak 17.918 koperasi yang ada, 279 unit koperasi diantaranya adalah masuk dalam kelompok koperasi wanita (Kopwan).

PUSKOWANJATI sampai saat ini baru memiliki anggota sebanyak 46 koperasi wanita yang tersebar di seluruh Jawa Timur. Menurut hasil identifikasi, sesungguhnya banyak permasalahan yang terdapat pada ke empatpuluh enam koperasi wanita itu. Koperasi wanita yang tersebar diseluruh Wilayah Jawa Timur, seluruh unit pengelolaannya menggunakan sistem tanggung renteng. Dari 46 koperasi tersebut diambil sebanyak 6 (enam) koperasi yang dijadikan sebagai contoh penelitian. Keenam koperasi tersebut dipilih karena kondisi koperasi tersebut baik, sedang dan kurang dalam pengelolaan usaha maupun kelembagaannya. Namun semua itu ada ukuran-ukuran yang pasti agar contoh koperasi dapat dijadikan standarisasi hasil penelitian koperasi wanita dikemudian hari. Ukuran yang dijadikan sebagai pengambilan contoh sampel adalah :

1. Jenis transaksi yang ada di koperasi, meliputi transaksi antara koperasi dengan anggota, transaksi antara koperasi dengan non anggota dan transaksi yang spesifik pada koperasi.
2. Perlakuan, penyajian dan pengungkapan laporan keuangan, tujuannya agar penerapan akuntansi dapat dilakukan oleh koperasi secara terukur, tepat, wajar dan konsisten sehingga laporan keuangan yang disajikan benar, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Pencatatan akuntansi dan penyajian laporan keuangan koperasi.

Keenam koperasi itu berkedudukan di Kota Surabaya 2 koperasi yaitu Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita dan Koperasi Wanita Waspada, di Kota Malang 1 koperasi yaitu Koperasi Wanita Setia Budi Wanita dan di Kabupaten Malang 1 koperasi yaitu Koperasi Wanita Lestari Mandiri, di Kota Mojokerto 1

koperasi yaitu Koperasi Wanita Kencono Wungu dan di Kabupaten Pasuruan 1 koperasi yaitu Koperasi Wanita Kartika Candra.

Alasan lain terpilihnya keenam koperasi wanita ini adalah sebagai akibat dari perkembangan dan kemajuan usaha mereka sendiri. Sebagai misal seperti tunggakan pinjaman anggota di tingkat kelompok yang harus diteliti mengapa hal itu sampai terjadi. Menurut data yang ada, diketahui hampir rata - rata tiap koperasi memiliki tunggakan di tingkat kelompok hampir mencapai 1 persen dari total pinjaman (Sumber : Data sekunder koperasi wanita di Provinsi Jawa Timur).

Hal ini menunjukkan bahwa tunggakan di tingkat kelompok walaupun tidak cukup besar akan mempengaruhi tingkat kesejahteraan mereka, akibat adanya permasalahan pinjaman di lingkungan kelompok. Secara lebih dalam lagi, permasalahan itu antara lain :

1. Mulai dari ketidaksiplinan dalam membayar angsuran pinjaman.
2. Tidak menghadiri pertemuan kelompok.
3. Musyawarah dalam pengambilan keputusan kurang berjalan dengan baik
4. Pemilihan ketua kelompok yang kurang terbuka.
5. Kurang melakukan koordinasi kelompok dalam menentukan pinjaman.
6. Kurang melakukan pengembangan anggota kelompok (regenerasi).
7. Anggota kurang memahami Anggaran Dasar dan ART Koperasi
8. Kurang melaksanakan tertib administrasi karena pengendalian intern kurang berjalan dengan baik.
9. Menjadi anggota koperasi karena ikut-ikutan.
10. Menjadi anggota prioritas utamanya adalah mendapat pinjaman.
11. Kurangnya penyuluhan kepada anggota baru.

Pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur terhadap koperasi wanita yang menjadi sasaran penelitian termasuk didalamnya enam koperasi yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah dengan melakukan penilaian klasifikasi koperasi dan penilaian kesehatan koperasi. Berikut keenam koperasi wanita sebagai contoh sampel dari sudut pandang keuangan.

Tabel 3.
Koperasi Wanita Di Provinsi Jatim Dari Sudut Pandang Laporan Keuangan

URAIAN	KOPERASI WANITA					
	Setia Bhakti Wanita	Waspada	Setia Budi Wanita	Kartika Candra	Kencono Wungu	Lestari Mandiri
Simpanan Pokok						
Tahun 2005	5.384.387.525	52.750.000	394.347.000	775.737.000	15.856.000	378.755.000
Tahun 2006	5.399.478.525	52.175.000	410.010.311	952.862.000	17.432.000	365.780.000
Tahun 2007	5.206.755.725	49.450.000	423.528.865	707.135.000	76.966.000	353.780.000
Simpanan Wajib						
Tahun 2005	18.243.233.689	986.790.268	2.480.648.600	2.525.811.000	498.131.692	799.694.534
Tahun 2006	8.020.785.211.994	1.311.406.193	2.881.082.256	2.228.879.500	594.755.082	1.130.406.193
Tahun 2007	22.291.845.070	1.370.010.059	3.441.922.194	2.307.483.750	675.368.040	1.429.040.056
Simpan. Sukarela						
Tahun 2005	21.621.007.661	452.963.365	376.722.430	4.810.777.900	109.053.889	549.469.175
Tahun 2006	24.860.029.708	455.830.041	360.673.169	10.461.469.200	136.823.640	531.869.958
Tahun 2007	18.377.468.295	624.073.031	484.886.695	12.325.739.360	147.596.714	786.216.976
Modal Luar						
Tahun 2005	40.370.821.041	2.001.151.010	1.326.369.700	27.083.487.502	412.923.886	1.810.318.650
Tahun 2006	55.992.862.664	2.577.252.332	2.126.258.426	19.850.808.257	403.303.946	2.582.222.222
Tahun 2007	58.605.646.755	2.336.501.950	3.572.652.250	20.325.739.360	412.329.362	3.234.466.959
Mod. Penyertaan						
Tahun 2005	28.644.862.664	99.952.749	-	476.151.052	-	109.509.313
Tahun 2006	31.648.849.538	120.564.249	-	568.282.396	-	115.509.313
Tahun 2007	35.303.257.110	146.641.249	-	723.310.190	-	147.463.313
Asset						
Tahun 2005	69.015.683.211	3.902.656.085	8.057.450.685	12.535.442.869	1.346.052.693	4.510.675.108
Tahun 2006	87.641.721.202	5.119.537.554	10.440.749.343	13.235.415.857	1.545.552.536	5.860.574.448
Tahun 2007	93.908.903.865	5.152.726.758	14.070.297.897	12.646.791.760	1.861.347.700	7.263.726.640
Volume Usaha						
Tahun 2005	85.592.441.000	8.429.021.923	5.070.973.354	111.198.592.125	2.347.360.750	6.653.000.000
Tahun 2006	94.873.339.000	9.308.450.372	7.130.830.448	80.224.034.603	2.694.650.039	10.048.950.000
Tahun 2007	111.032.447.000	8.636.283.080	10.136.678.886	65.728.058.022	3.004.300.000	8.258.595.000
SHU						
Tahun 2005	316.075.578	28.700.173	84.258.839	(491.054.288)	53.740.513	209.880.215
Tahun 2006	321.406.001	32.917.747	99.018.928	(638.351.948)	58.768.525	257.759.631
Tahun 2007	417.491.324	34.866.230	120.171.086	(2.150.298.723)	74.110.362	282.303.452
Tunggakan Kredit Tingkat Koperasi						
Tahun 2005	-	-	-	-	-	-
Tahun 2006	-	-	-	-	-	-
Tahun 2007	-	-	-	-	-	-
Jumlah	8.936.177.052.025	53.282.671.418	73.489.531.362	398.108.824.365	16.486.423.369	57.670.398.231

Sumber : Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur

Melihat laporan keuangan keenam koperasi wanita seperti ditunjukkan pada tabel 3 sedikit banyak memberikan gambaran tentang kinerja keuangan dan kinerja organisasi yang berjalan dimasing-masing koperasi. Data ini juga memperlihatkan, bagaimana keenam koperasi wanita yang data keuangannya

ditunjukkan di atas mampu melakukan pembinaan dan pengendalian intern terhadap kelompok dan anggotanya dalam menjalankan aturan-aturan koperasi dan aturan-aturan kelompok secara baik dan benar.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bahwasanya pemberian pinjaman yang diberikan koperasi kepada anggota belum sepenuhnya dapat memberikan kesejahteraan terutama tentang kesejahteraan ekonomi. Kesejahteraan ekonomi diartikan bahwa anggota koperasi memiliki kemampuan secara finansial dalam mencukupi segala macam kebutuhan keluarganya.

Masalah pokok diatas terjadi disebabkan karena luasnya kegiatan usaha koperasi yang mengakibatkan pengurus tidak fokus serta tidak dapat mengawasi secara langsung seluruh kegiatan usaha koperasi termasuk didalamnya mengenai manajemen keuangan di koperasi. Manajemen keuangan menurut Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti (1998:4) adalah :

“suatu kegiatan perencanaan, analisis dan pengendalian kegiatan keuangan”

Melaksanakan manajemen keuangan yang perlu dipahami adalah mengenai teori keuangan. Sedangkan dalam teori keuangan menjelaskan mengapa suatu fenomena dibidang keuangan terjadi. Dengan kata lain, teori keuangan mencoba menjelaskan alasan pengambilan keputusan dibidang keuangan. Jika dikembalikan kedalam kontek permasalahan yang ada maka sesungguhnya alasan pengambilan keputusan dibidang keuangan sama halnya dengan alasan pengambilan keputusan tentang pemberian pinjaman. Dengan demikian proses kegiatan perencanaan, analisis dan pengendalian keuangan sebagai penyebab dari kesalahan pengambilan keputusan tentang pemberian pinjaman, menjadi dasar kuat mengapa selama ini pemberian pinjaman koperasi kepada anggota belum dapat memberikan kesejahteraan terutama kesejahteraan ekonomi anggota.

Selama ini koperasi wanita menjalankan usahanya dengan beberapa strategi yang sudah dilakukan dan cenderung untuk tidak melakukan revaluasi atau perbaikan pada sistem pengelolaan dan manajemen informasi di koperasi wanita saat melakukan transaksi, pola usaha, pemberian pinjaman serta aktifitas – aktifitas lain dalam koperasi. Strategi jangka pendek yang dijalankan oleh koperasi wanita selama ini antara lain menerapkan sistem tanggung renteng kepada seluruh kelompok secara progresif, penguatan kapasitas individu dan kelompok melalui bimbingan dan konsultasi yang efektif, menerapkan jiwa kooperatif dalam berkeluarga, berbisnis dan bermasyarakat, mengembangkan industri rumah tangga dan mempublikasikan hasil – hasil dan dampak atas penerapan sistem tanggung renteng. Sedangkan strategi jangka panjang yang dilakukan oleh koperasi saat ini

adalah menjadikan sistem tanggung renteng sebagai kebutuhan, menggalang dana nasional tanggung renteng dengan dukungan masyarakat secara luas, melindungi sistem tanggung renteng secara hukum, konsistensi kebijakan makro ekonomi yang harus berpihak pada koperasi sebagai badan usaha dan menghilangkan imprealisme budaya dan modal (Sumber : Daru Indriyo, *Tanggung Renteng Membangun Bisnis*, 2006)

Melalui strategi itu menurut Daru Indriyo (2006) diharapkan akan menghasilkan sistem kelompok tanggung renteng dalam 5 (lima) aspek dan 10 (sepuluh) kriteria kelompok yang ideal. Kelima aspek itu adalah pengurus, sistem, anggota, administrasi usaha dan keuangan. Sedangkan 10 kriteria kelompok yang ideal adalah jumlah anggota tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil antara 10 – 30 orang, ada penanggungjawab yang dipilih secara periodik, ada kegiatan kelompok, pertemuan rutin tiap bulan dengan kehadiran lebih dari 50 persen, ada pembagian tugas yang jelas, ada musyawarah mufakat dalam hal pengajuan pinjaman, penerimaan anggota dan masalah lain, terciptanya keterbukaan, tertib administrasi masalah absen, keuangan dan notulen, terjadi proses saling pembelajaran dan tidak ada tunggakan.

Teori strategi menurut Lawrence dan William (1988) diartikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Manajemen strategi digunakan untuk membuat metode dari sebuah keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana - rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran.

Teori manajemen strategik menurut Pearce dan Robinson (1996) didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Sedangkan menurut Michael A. Hitt (2001) dalam teori yang berkaitan dengan permasalahan dan memiliki makna dalam strategi bisnis, sistem tanggung renteng, pengendalian intern dan kinerja koperasi terdapat di dalam dua teorinya yaitu pertama, pola evolusioner penerapan strategi dan struktur dan kedua teori mengenai penerapan keunggulan biaya. Teori pola evolusioner penerapan strategi dan struktur membahas mengenai :

1. Semua organisasi memerlukan suatu bentuk struktur organisasi untuk menerapkan dan mengelola strategi yang dirumuskan.
2. Struktur organisasi sangat penting dan pengaruh terhadap kemajuan usaha.

3. Struktur sangat sesuai dengan strategi bisnis tunggal yaitu struktur sederhana yang diidentifikasi sebagai bentuk organisasi dimana pengurus harus mengambil semua keputusan secara langsung dan memantau semua aktifitas.

Sedangkan teori keduanya yaitu penerapan keunggulan biaya, menjelaskan mengenai keunggulan bersaing melalui strategi keunggulan biaya, dimana perusahaan harus memperoleh efisiensi optimal dari operasinya. Serta pilihan strategi ini mencakup usaha menghasilkan produk standar dengan biaya rendah. Untuk menerapkan strategi ini terdapat persyaratan organisasi yang jelas, yaitu harus adanya spesialisasi dan sentralisasi. Spesialisasi adalah sejauhmana tugas dan peran yang dibutuhkan teknologi perusahaan dapat dibagi – bagi menjadi subkelompok – subkelompok yang homogen. Sedangkan sentralisasi adalah batas dimana wewenang untuk mengambil keputusan dipegang oleh tingkat manajer yang lebih tinggi dalam organisasi.

Kajian teori dan empiris yang dijadikan sebagai pedoman dalam peningkatan sistem pengendalian intern dan kinerja adalah meliputi teori – teori yang berkaitan dengan kerangka konseptual yaitu teori strategi bisnis diambil dari literatur Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2006 dengan judul buku Pedoman Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat. Di dalam literatur tersebut disebutkan bahwa untuk dapat memenuhi berbagai dimensi pelaksanaan program dan kinerja, indikator kinerja harus diukur dengan multi perspektif, yaitu antara lain melalui keuangan, perspektif pelanggan kemudian dirubah menjadi pelayanan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan penciptaan dan jaringan usaha yang merupakan indikator baru dalam penelitian ini.

Pada teori sistem tanggung renteng diambil dari literatur Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2003 dengan judul buku Sistem Pengendalian Intern sub pembahasannya adalah Membangun Elemen Pengendalian Intern. Elemen yang diambil dari variabel sistem tanggung renteng adalah elemen yang ada dalam sistem pengendalian intern, hal ini dilakukan karena penelitian ini ingin menunjukkan apakah dalam sistem tanggung renteng yang digunakan sebagai variabel eksogen sudah membangun elemen pengendalian intern dan apakah pengendalian intern dapat diimplementasikan dengan baik dan memadai pada sistem tanggung renteng. Hal yang mendasari mengapa variabel sistem tanggung renteng menggunakan teori ini.

Kemudian teori yang digunakan dalam variabel Sistem Pengendalian Intern diambil dari 3 buah literatur yaitu pertama, Kementerian Negara Koperasi

dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2006 dengan judul buku Pedoman Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat dengan sub pembahasan Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat, literatur kedua, Kantor Wilayah Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Provinsi Jawa Timur dengan judul buku Petunjuk Pembinaan Kelompok Dengan Tanggung Renteng khususnya sub pembahasan Alasan Pembinaan Dengan Pendekatan Kelompok dan literatur ketiga diambil dari Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Direktorat Jendral Pembinaan Koperasi Perkotaan tahun 1996/1997 dengan sub pembahasan Pengawasan.

Sedangkan kinerja koperasi sebenarnya merupakan hasil analisa serta pemantauan terhadap sampel penelitian dimana dari hasil pemantauan itu memberikan tiga proses keluaran dari pelaksanaan kerja sistem pengendalian intern terhadap kinerja koperasi yaitu kinerja manajerial, kinerja kelompok dan kinerja organisasi.

Dukungan empiris dalam penelitian ini menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan pembanding dan sekaligus pelengkap dari penelitian yang akan dilakukan antara lain penelitian yang dilakukan oleh J.G Nirbito dari Universitas Negeri Malang pada tahun 2001. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Pertama. berdasarkan analisis regresi, secara komposit kualitas program pembinaan anggota memang memberi sumbangan positif signifikan 10,3 persen terhadap kualitas keberhasilan pencapaian tujuan koperasi. Namun secara parsial sumbangan tersebut lebih rendah kadarnya dari variabel kinerja usaha. Kedua, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka pemberdayaan KOPPAS dan KOPWAN di Jatim peran program pembinaan anggota lewat pendidikan telah berdampak positif dan harus didukung dengan variabel lainnya.

Kajian empiris kedua oleh Wardoyo dan Hendro Prabowo dari Universitas Gunadarma tahun 2005. Hasilnya adalah bahwa program kredit-mikro yang diprakarsai dan diselenggarakan oleh YPM Kesuma Multiguna melalui lembaga Kopaga Kesuma Tiara Jakarta merupakan salah satu dari model kredit-mikro yang ada. Program kredit-mikro Kesuma dijalankan melalui beberapa tahap, yaitu (1) Identifikasi lokasi (*social mapping*), (2) Penentuan Kelompok Sasaran, (3) Sosialisasi Program, (4) Seleksi Anggota, (5) Implementasi Program, (6) Pelatihan Manajemen Usaha. Apabila ingin mengembangkan program kredit-mikro di suatu wilayah, maka dapat dipilih model kredit-mikro yang sesuai dengan situasi dan kondisi wilayah tersebut.

Secara prinsip koperasi selama ini sudah melakukan pengendalian intern, namun pengendalian itu mengandung banyak keterbatasan. Menurut Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2003) hasil pengamatan setidaknya ada enam keterbatasan pengendalian yang selama ini dijalankan antara lain kesalahan dalam pertimbangan, gangguan, kolusi, pengabaian oleh pengurus (manajemen), biaya dan manfaat dan *sence of control*.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dari penelitian di atas adalah sebagai berikut :

1. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap sistem pengendalian intern ?
2. Apakah sistem tanggung renteng berpengaruh terhadap sistem pengendalian intern ?
3. Apakah sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja koperasi ?
4. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja koperasi ?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh strategi bisnis terhadap sistem pengendalian intern.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh sistem tanggung renteng terhadap sistem pengendalian intern.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh sistem pengendalian intern terhadap kinerja koperasi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja koperasi.

Manfaat Penelitian

Ada 2 (dua) manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu :

a. Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan kepada Pemerintah Pusat yaitu Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tentang teknik membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota dan masyarakat pada umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial.

2. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Provinsi Jawa Timur untuk berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas hidup manusia dengan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota dan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi melalui pemanfaatan koperasi simpan pinjam dan unit simpan pinjam.
3. Membuat kebijakan standarisasi pemberian kredit atau pemberian pinjaman terhadap anggota koperasi dalam rangka perberdayaan ekonomi keluarga dan peningkatan kemampuan usaha melalui penggunaan dana pinjaman.
4. Menetapkan model sistem pengendalian intern yang baku sehingga model tersebut dapat digunakan oleh seluruh Koperasi Wanita yang menggunakan sistem tanggung renteng dalam meningkatkan kinerja.
5. Memberikan masukan kepada tim penilai untuk mengkaji kembali perubahan penilaian dan penetapan tingkat kesehatan koperasi agar terjadi hubungan yang linier atau perbandingan lurus antara kesehatan koperasi dengan tingkat kesejahteraan anggota.

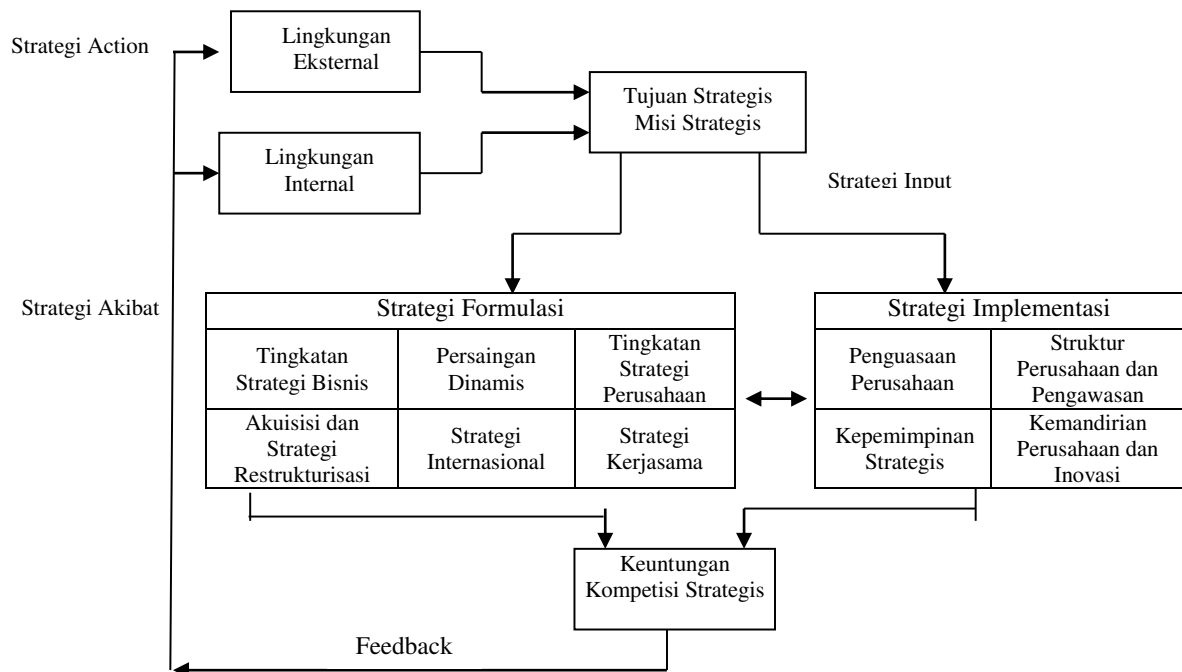
b. Manfaat Teoritis

1. Menghasilkan pola hubungan antara keilmuan manajemen strategi dengan sistem pengendalian intern terutama di Koperasi Wanita yang menggunakan sistem tanggung renteng dalam menjalankan usahanya.
2. Sebagai bahan masukan bagi kalangan akademisi dalam pengembangan ilmu strategis yang dapat diterapkan di Koperasi Wanita terutama yang berbasis tanggung renteng pada unit simpan pinjam.
3. Menciptakan manajemen strategi yang dapat meningkatkan kinerja Koperasi Wanita khususnya koperasi yang menggunakan sistem tanggung renteng.
4. Mengembangkan ilmu manajemen strategi yang dapat meningkatkan sistem pengendalian intern yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja Koperasi Wanita yang menggunakan sistem tanggung renteng.

Tinjauan Pustaka

a. Manajemen Strategis

Daya saing strategis dicapai ketika suatu perusahaan yang sukses dalam merumuskan dan menerapkan suatu nilai strategi. Ketika suatu perusahaan menerapkan strategi seperti itu dan perusahaan lain tidak mampu untuk meniru atau mendapatkan sebuah tiruan, kekuatan inilah yang mempunyai suatu manfaat kompetisi yang secara terus menerus atau tidak bagi strategi. Proses manajemen strategis adalah model yang dibuat atas dasar komitmen, keputusan dan tindakan yang memerlukan suatu kepastian dalam mencapai daya saing strategis dan mendapatkan hasil diatas rata-rata. Proses manajemen yang strategis dapat ditunjukkan seperti gambar yang ada dibawah ini.



Gambar 1 Proses Manajemen Strategis

Sumber : Michael A. Hitt, Strategic Management, 2001

Analisa lingkungan internal dan eksternal memberikan informasi yang diperoleh dalam mengembangkan tujuan strategis dan misi strategis. Seperti yang ditunjukkan gambar di atas bahwa tujuan strategis dan misi strategis

mempengaruhi formulasi dan implementasi (Michael A. Hitt, *Strategic Management*, 2001:5-7)

b. Sistem Pengendalian Intern Menurut Kajian Koperasi

Sistem pengendalian intern dapat dibedakan penjelasannya menjadi dua macam yaitu pertama : sistem pengendalian intern (menurut kajian koperasi) dan sistem pengendalian intern (menurut kajian non koperasi).

Sistem Pengendalian Intern

Pengendalian sangat penting agar kesalahan dan penyimpangan yang terjadi tidak berlangsung lama, segera dapat diatasi agar tujuan tetap dapat dicapai. Fungsi pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari fungsi manajemen yang lain (perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan).

Luasnya kegiatan usaha koperasi mengakibatkan pengurus (manajemen puncak) tidak dapat mengawasi atau mengendalikan secara langsung seluruh kegiatan atau aktifitas koperasi. Untuk itu pengurus harus mendesain dan membangun suatu sistem pengendalian yang memadai. Salah satu pengendalian yang perlu dibangun adalah pengendalian intern. Pengendalian intern berkaitan dengan dengan upaya meningkatkan keandalan informasi akuntansi yang disajikan dalam laporan keuangan dan kepatuhan para manajer dan personel terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku serta mendorong peningkatan efisiensi dan efektifitas. Oleh karena itu, adalah sangat penting bagi pengurus untuk mendesain dan membangun pengendalian intern yang memadai serta mengimplementasi kannya dengan baik dan sungguh (Kementerian KUKM, *Sistem Pengendalian Intern*, 2003:9-10)

Pengertian Pengendalian Intern

Pengertian pengendalian intern telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dunia bisnis. Pengertian ini membagi sistem pengendalian menjadi pengendalian administratif dan pengendalian akuntansi. Pengertian pengendalian intern menurut beberapa konsep dasar sebagai berikut :

1. Pengendalian intern merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu proses, pengendalian intern bukanlah tujuan tetapi merupakan rangkaian tindakan yang perpasiv dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari infrastruktur organisasi, bukan sekedar pelengkap organisasi.

2. Pengendalian intern dijalankan oleh orang. Pengendalian intern bukan hanya sekedar kebijakan dan formulir-formulir tetapi dijalankan mulai dari pengawas, manajemen puncak sampai personel pelaksana pada setiap jenjang organisasi.
3. Pengendalian intern diharapkan hanya dapat memberikan keyakinan yang memadai bukan keyakinan mutlak. Pengendalian intern mengandung keterbatasan yang dapat menimbulkan resiko bawaan yang melekat pada setiap unsurnya serta selalu mempertimbangkan azas biaya dan tujuan pengendalian intern sehingga tidak dapat memberikan keyakinan mutlak
4. Pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tiga golongan tujuan yang saling terkait yakni keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku serta eektifitas dan efisiensi operasi (Kementerian KUKM, Sistem Pengendalian Intern, 2003:10-11)

Tujuan Pengendalian Intern

1. Keandalan informasi dalam pelaporan keuangan.
2. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku
3. Peningkatan efektifitas dan efisiensi operasi.

Pengendalian intern mengatur aktivitas operasi, dimulai dengan perencanaan kegiatan dan penyusunan budget, penetapan sistem dan prosedur operasi. Kegiatan operasi diarahkan untuk mematuhi rencana, budget, sistem dan prosedur yang ditetapkan. Kepatuhan terhadap sistem pengendalian intern berarti mematuhi rencana, budget, sistem dan prosedur sehingga tercapai efektifitas dan efisiensi (Kementerian KUKM, Sistem Pengendalian Intern, 2003:12)

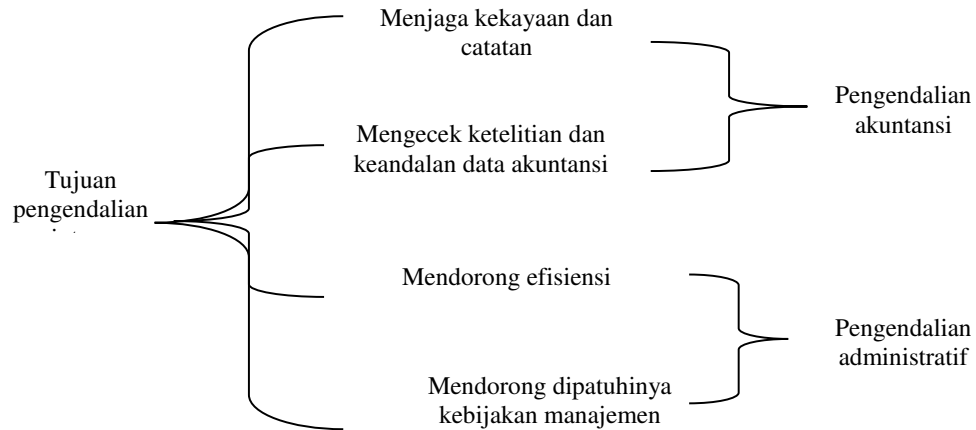
c. Struktur Pengendalian Intern Menurut Kajian Non Koperasi

Tujuan Pengendalian Intern

1. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi
2. Mengecek ketelitian dan keandalan serta keakurasian data
3. Mendorong efisiensi
4. Mendorong dipauhinya kebijakan manajemen

Menurut tujuannya, pengendalian intern dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengendalian akuntansi (*internal accounting control*) dan pengendalian

administratif (*internal administrative control*). Gambar berikut ini menyajikan tujuan pengendalian intern dan pembagian intern tersebut menurut tujuannya.



Gambar 5.
Tujuan pengendalian intern dan penggolongan menurut tujuannya

Sumber : Mulyadi, 1992

Unsur Struktur Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi (1997 : 175) struktur pengendalian interin mempunyai 5 (lima) unsur pokok yaitu :

1. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)
Lingkungan penendalian menciptakan suasana pengendalian dalam suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran personel organisasi tentang pengendalian lingkungan pengendalian merupakan landasan untuk semua unsur pengendalian intern, yang membentuk disiplin dan struktur. Sedangkan menurut Al. Haryono Jusup (2001 : 257), lingkungan pengendalian dijelaskan sebagai hal yang mempengaruhi suasana suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran tentang pengendalian kepada orang – orangnya. Ia merupakan landasan bagi komponen – komponen pengendalian lainnya, dengan menciptakan disiplin dan struktur.

2. Penaksiran resiko

Penaksiran risiko untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis dan pengolahan risiko entitas yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum. Penaksiran risiko manajemen untuk tujuan pelaporan keuangan adalah penaksiran risiko yang terkandung dalam asersi tertentu dalam laporan keuangan dan desain dan implementasi aktivitas pengendalian yang ditunjukkan untuk mengurangi risiko tersebut pada tingkat minimum, dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat. Sedangkan menurut Al. Haryono Jusup (2001 : 261), penaksiran risiko diartikan sebagai perhitungan risiko, yaitu untuk tujuan pelaporan keuangan adalah identifikasi, analisis dan pengelolaan risiko suatu perusahaan berkenaan dengan penyusunan laporan keuangan yang disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum.

3. Informasi dan komunikasi

Sistem akuntansi diciptakan untuk mengidentifikasi, merakit, menggolongkan, menganalisis, mencatat dan melaporkan transaksi suatu entitas, serta menyelenggarakan pertanggungjawaban kekayaan atau utang entitas tersebut. Sedangkan menurut Al. Haryono Jusup (2001 : 262), bahwa informasi dan komunikasi disebutkan sebagai sistem informasi, adalah yang berhubungan dengan tujuan pelaporan keuangan yang mencakup sistem akuntansi, terdiri dari metoda dan catatan – catatan yang digunakan untuk mengidentifikasi, menggabungkan, menganalisis, menggolongkan, mencatat dan melaporkan transaksi perusahaan (termasuk pula kejadian – kejadian dan kondisi) dan menyelenggarakan pertanggungjawaban atas aktiva dan kewajiban yang bersangkutan.

4. Aktivitas pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan. Sedangkan menurut Al. Haryono Jusup (2001 : 263), yang dimaksud dengan aktifitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa perintah manajemen telah dijalankan.

5. Pemantauan

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja struktur pengendalian intern sepanjang waktu. Tetapi menurut Al. Haryono Jusup (2001 : 270), istilah pemantauan diganti dengan pemantauan adalah suatu proses penilaian kualitas kinerja struktur pengendalian intern sepanjang masa. Hal itu menyangkut penilaian tentang rancangan dan pelaksanaan operasi

pengendalian oleh orang yang tepat untuk setiap periode waktu tertentu, untuk menentukan bahwa SPI telah berjalan sesuai dengan yang dikehendaki dan bahwa modifikasi yang diperlukan karena adanya perubahan – perubahan kondisi telah dilakukan.

Penjabaran Unsur Struktur Pengendalian Intern

1. Unsur Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) adalah penilaian terhadap sikap dan tindakan para pemilik atau manajer entitas mengenai pentingnya pengendalian intern entitas. Pengendalian terhadap lingkungan ini mempunyai dimensi yang demikian luas, pelaksanaan yang terjadi dilapangan sangat sulit untuk disesuaikan dengan kebijakan yang bersifat teoritis.
2. Variabel penaksiran risiko adalah penilaian terhadap pelaporan keuangan apakah sudah sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum, dan mempertimbangkan risiko yang dapat timbul dari perubahan keadaan. Hal ini sangat penting sebab penaksiran resiko mempunyai posisi yang sangat strategis, kemajuan perusahaan dapat diketahui dengan melihat dan menganalisis tingkat resiko yang dijalankan selama perusahaan itu berjalan.
3. Variabel informasi dan komunikasi adalah penilaian terhadap penyampai informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain.
4. Variabel aktifitas pengendalian adalah penilaian terhadap pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang telah dibuat serta memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen telah dilaksanakan. Hal ini menyangkut dengan pengendalian aktifitas perusahaan yang telah dijadikan kebijakan perusahaan untuk segera dilaksanakan.
5. Variabel pemantauan adalah penilaian terhadap kualitas kinerja struktur pengendalian intern sepanjang waktu yang terjadi pada pelaporan keuangan yang didalamnya meliputi proses akuntansi untuk setiap periode waktu tertentu.
6. Pemantauan terhadap aktifitas pengendalian keuangan dalam hal peningkatan kinerja perusahaan dapat saja terjadi melalui proses pembinaan ke dalam perusahaan maupun proses pembinaan keluar perusahaan seperti mengikuti pelatihan dan berbagai seminar lainnya.

d. Kinerja Koperasi

Pembangunan koperasi menunjukkan kemajuan yang pesat pada periode Tahun 2008, jika diukur dengan jumlah koperasi, jumlah anggota, aktiva dan volume usaha. Pertumbuhan jumlah koperasi meningkat terutama pada bidang usaha – usaha yang difokuskan oleh pengurus. Koperasi yang telah melaksanakan rapat anggota tahunan (RAT) mengalami peningkatan seiring dengan pertumbuhan jumlah koperasi.

Stimulan dana bergulir ini terbukti mampu meningkatkan partisipasi anggota untuk bertransaksi dengan koperasi dan meningkatkan partisipasi anggota dalam permodalan koperasi. Hasil usaha koperasi mengalami kenaikan yang fantastis selama periode itu, yang mengakibatkan profitabilitas koperasi yang diukur dengan rasio profitabilitas modal sendiri. Hal ini menunjukkan fasilitasi dan dukungan pemerintah dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitasnya serta meningkatkan layanan koperasi kepada anggotanya. Namun demikian, koperasi masih memiliki berbagai kendala untuk pengembangannya sebagai badan usaha, yaitu (1) rendahnya partisipasi anggota yang ditunjukkan dengan rendahnya nilai perputaran koperasi per anggota (2) efisiensi usaha yang relatif rendah yang ditunjukkan dengan tingkat perputaran aktiva (3) rendahnya tingkat profitabilitas koperasi, (4) citra masyarakat terhadap koperasi yang menganggap sebagai badan usaha kecil dan terbatas, serta bergantung pada program pemerintah, dan (5) kompetensi SDM koperasi yang relatif rendah, serta (6) kurang optimalnya koperasi mewujudkan skala usaha ekonomis akibat belum optimalnya kerjasama antar koperasi dan kerjasama koperasi dengan badan usaha lainnya. (Program Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2005)

Kinerja Manajerial

Pelaksanaan peningkatan multi fungsi pelayanan koperasi kepada anggota dan masyarakat bukan hanya merupakan tanggungjawab dari perangkat koperasi, tetapi juga merupakan tanggungjawab dari semua pihak yang berkepentingan terhadap perkembangan lembaga dan usaha koperasi. Keberhasilan pelaksanaan manajerial oleh koperasi akan dapat berjalan jika semua komponen dalam gerakan koperasi, pemerhati koperasi, dan pemerintah saling bahu membahu untuk menciptakan suatu kondisi yang kondusif. Untuk itu berbagai pihak yang berkepentingan terhadap koperasi (khususnya perangkat organisasi koperasi) harus memperhatikan beberapa hal berikut ini, sehingga pengembangan kelembagaan, usaha dan kegiatan sosial koperasi melalui kegiatan manajerial koperasi dapat dilakukan dengan baik diantaranya oleh :

a. Anggota

Anggota harus menyadari betapa pentingnya keberadaan diri mereka sebagai pemilik koperasi, mereka harus memahami perkembangan usaha dan lembaga koperasinya. Untuk itu mereka harus terlibat secara aktif dan proposional dalam mekanisme kerja koperasi.

b. Pengurus

Dalam menjalankan fungsinya pengurus harus mempertegas komitmennya untuk selalu melaksanakan berbagai rencana yang telah disepakati dan ditetapkan. Ini dilakukan karena salah satu dasar penilaian peningkatan multi fungsi pelayanan koperasi adalah ada dan terlaksananya rencana organisasi.

c. Pengawas

Sebagai pihak yang secara legal dan formal bertugas untuk mengawasi aktifitas koperasi, pengawas harus memahami mekanisme kontrol yang berlaku atau seharusnya berlaku dalam koperasi. Peran yang optimal dari pengawas, antara lain dengan sikap independen dalam melakukan pengawasan, niscaya akan dapat menumbuhkan sikap mandiri dikalangan koperasi.

d. Managerial Koperasi

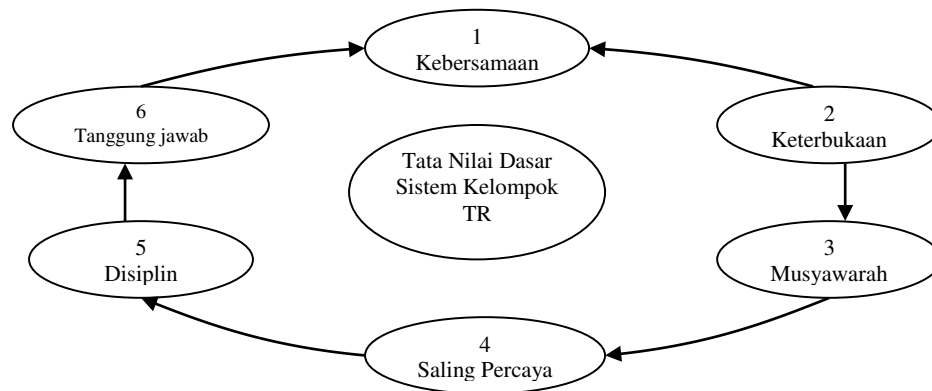
Managerial Koperasi bertanggungjawab atas kemajuan usaha koperasi harus secara rutin berkoordinasi dengan pengurus. Komitmen untuk meningkatkan nilai koperasi dan kesejahteraan anggota harus diwujudkan dalam pencapaian kinerja terbaik manajerial.

Kinerja Kelompok

1. Sistem Kelompok Tanggung Renteng Dan Enam Tata Nilai Dasar

Sistem kelompok tanggung renteng itu sebenarnya sederhana saja, yaitu bagaimana sistem ini sebagai alat untuk memenuhi harapan-harapan anggota yang terus menerus mengalami perubahan. Dinamika perubahan ini juga diperlukan pembinaan kelompok untuk mengarah kepada terpenuhinya harapan-harapan tersebut. Dalam pedoman operasional Puskowanjati, tanggung renteng adalah suatu sistem yang memuat tanggungjawab bersama diantara anggota dalam satu kelompok atas segala kewajiban anggota pada koperasinya dengan dasar keterbukaan dan saling mempercayai. Pembentukan kelompok tanggung renteng biasanya dilakukan berdasarkan tempat tinggal yang berdekatan. Setelah terbentuk maka akan ada pemberlakuan hak dan kewajiban. Tanggung renteng sebagai sistem berkaitan dengan bagaimana membangun kepatuhan terhadap dua hal yaitu sistem di dalam koperasi untuk membuat segala sesuatunya terkendali dan sistem keuangan yang berfungsi untuk

mengamankan asset koperasi. Karyawan profesional dengan integritas tinggi diperlukan panduan nilai-nilai yang menuntun langkah-langkahnya mencapai target tujuan organisasinya. Panduan tersebut dapat berwujud hal-hal yang tidak kasat mata seperti kebersamaan, kepercayaan sesama anggota atau keterbukaan sesama rekan bisnis, disiplin maupun yang kasat mata seperti asset berupa gedung, mobil, tanah, laporan pembinaan, laporan keuangan dan struktur organisasi. Proses ini akan menentukan watak dan karakter menjadi landasan operasional kerjanya.



Gambar 6.
Siklus Enam Tata Nilai Dasar TR

Sumber : Daru Indriyo, Rahasia Sukses Tanggung Renteng Membangun Bisnis, 2006

Enam nilai-nilai diatas merupakan satu siklus nilai yang akan muncul ketika sebuah kelompok TR melakukan kegiatan. Rangkaian nilai-nilai satu dengan lainnya tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat dibolak-balik dalam penerapannya disebuah kelompok. Kebiasaan ini akan membawa perubahan perilaku kepada individu per individu dan individu dalam kelompok sehingga membuahkan budaya organisasi khas tanggung renteng yang syarat dengan nilai-nilai (Daru Indriyo, Rahasia Sukses Tanggung Renteng Membangun Bisnis, 2006:91-100)

2. Sistem Kelompok Tanggung Renteng Dan Budaya Organisasi

Sistem kelompok tanggung renteng secara tidak langsung telah membudayakan anggota kelompok untuk berorganisasi secara rapi dengan berbagai aturan (*benefit oriented*) dan berbisnis untuk mencapai target keuntungan (*profit oriented*). Proses-proses yang ditempuh pun sangat manusiawi. Apa yang telah dihasilkan budaya organisasi sistem kelompok tanggung renteng di dalam

koperasi yang baru akan menasional inI, bertentangan dengan hasil yang dicapai oleh budaya organisasi dalam kontek MCdonald-isasi di dalam korporasi multinasional. Di dalam kelompok tanggung renteng anggota di dorong sepenuhnya untuk mengembangkan diri dan meluaskan bisnis sebesar-besarnya. Masyarakat modern adalah masyarakat organisasi. Pembangunan Indonesia dimasa depan harus berbasis organisasi agar tidak tergantung pada individu per individu (Daru Indriyo, *Rahasia Sukses Tanggung Renteng Membangun Bisnis*, 2006:100-107)

Kinerja Organisasi

Pengorganisasian merupakan pembagian tugas dan wewenang antara pelaku bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana, sehingga kegiatan pengorganisasian tidak kalah penting dalam keberhasilan koperasi dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkan, karena pengorganisasian akan menentukan personalia koperasi yang tepat posisi dan tepat kemampuan, penyelarasan pelaksanaan rencana antar tingkat dan unit khususnya pengurus dan manajerial, sistem clan prosedur pengendalian intern. (Kementerian Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah RI, 2006)

Sistem Tanggung Renteng

Pengertian Tanggung Renteng

Tanggung renteng dikenal melalui singkatan TR, dimasukkan sebagai upaya kelompok membagi resiko secara adil dan merata. Seorang gagal, semua merasakan akibatnya, seorang berhasil semua merasakan hasilnya, yang dikenal sebagai *Ti ji ti beh* artinya mati siji mati kabeh atau mukti siji mukti kabeh. Pada awal 1945 para penjuang biasa menggunakan semboyan ini untuk memperkuat motivasi perjuangan mereka.

Dalam konteks ini TR diartikan sebagai jaminan kolektif dari kelompok-kelompok peminjam, dengan syarat, kelompok terdiri dari peminjam yang saling mengenal dan berada di satu wilayah tempat tinggal atau lahan pertaniannya. Pengelompokan ini dimaksudkan agar anggota kelompok saling kontrol, saling bantu meningkatkan produktifitas dan penjualannya sehingga peminjam dapat mengembalikan pinjamannya (Linda Gumeulis dalam Adriani S. Soemantri dan Darmanto Jatman, 2002).

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1991) TR berasal dari kata Tanggung dan Renteng. Tanggung berarti memikul, menjamin, menyatakan kesediaan untuk membayar utang orang lain bila orang tersebut tidak menepati janjinya, sedangkan kata perkreditan TR dapat diartikan sebagai tanggung jawab bersama antara peminjam dengan penjaminannya atas hutang yang dibuatnya.

Istilah TR (*hoofdelijkheid*) diangkat dari tradisi para pedagang yang diadaptasi oleh Belanda dalam *Wet Boek van Koophandel* atau kodifikasi Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) ketika membahas *Commanditaire Venootschap* (CV). Kelahiran CV tak lepas dari perilaku usaha para pedagang atau pengusaha yang saling menyokong dalam percaturan bisnis di wilayah Eropa continental pada abad pertengahan. Kerjasama ini dilakukan dalam bentuk peminjaman uang, barang atau pemberian kuasa dengan resiko dibagi secara tanggung menanggung.

Dengan demikian dalam konteks utang piutang perseroan ini, TR berarti tanggung jawab bersama diantara penanam modal baik pesero komanditer maupun pesero pengurus. Kontek ini TR berarti tanggung jawab bersama di antara penanam modal baik pesero komanditer maupun pesero pengurus (Linda Gumeulis dalam Adriani S. Soemantri dan Darmanto Jatman, *Tanggung Renteng*, 2002:)

Penelitian Terdahulu

a. J.G Nirbito (2001)

Dalam penelitiannya yang berjudul ” Pembinaan Anggota untuk Memberdayakan Koperasi di Koppas dan Kopwan Jawa Timur”, Nirbito memberikan hasil penelitian pertama. berdasarkan analisis regresi, secara komposit kualitas program pembinaan anggota selama ini memang memberi sumbangan positif signifikan 10,3% terhadap kualitas keberhasilan pencapaian tujuan koperasi. Namun secara parsial sumbangan tersebut lebih rendah kadarnya dari variabel kinerja usaha. Kedua, dapat disimpulkan secara umum bahwa dalam rangka pemberdayaan KOPPAS dan KOPWAN di Jatim pran program pembinaan anggota lewat pendidikan berdampak positif.

b. Bagus Suherman (2003)

Suherman dalam penelitiannya yang berjudul “ Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Pembinaan Kelompok Pada Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya”, hasilnya adalah pertama, nilai bagi pengelola meliputi : kebenaran, keadilan, berfaedah bagi diri sendiri dan mitranya

serta orang banyak. Sedangkan nilai bagi para anggota adalah terciptanya kualitas manusia koperasi yang memiliki kebersamaan dan gotong royong dan kekeluargaan. Kedua, program pengembangan, pelatihan, pembinaan hendaknya dapat diikuti oleh wakil kelompok untuk disebarakan kepada anggota lain

c. M. Fathorrozi (2000)

Penelitiannya yang berjudul " Analisis Komparatif Faktor Partisipasi Anggota dan Kinerja Sumber Daya Manusia serta Peran Pemerintah dan Tingkat Keberhasilan Antara Koperasi Multi Usaha dan Tunggal Usaha pada Koperasi Susu Sapi Perah di Jawa Timur". Hasilnya 1. Terdapat perbedaan keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja manajer, pembinaan dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, namun tidak berhasil membuktikan perbedaan perbedaan kinerja pengurusnya. 2. Ragam fokus usaha inti berpengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan koperasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan bahwa semakin beragam usaha koperasi maka semakin kompleks pengelolaannya dan semakin kecil skala unit usahanya yang bermuara pada semakin inefisiensi pengelolaan.

d. Suprajitno (2007)

Dalam penelitiannya yang berjudul " Analisis Kinerja Koperasi Berdasarkan Penerapan Azas Berdikari dan Gotong Royong pada Koperasi Pegawai dan Non Pegawai di Provinsi Jawa Timur", kesimpulannya adalah 1. Prinsip berdikari dan kegotong-royongan sangat berpengaruh terhadap kinerja koperasi. 2. Sistem perkoperasian adalah perwujudan demokrasi ekonomi dan perekonomian yang berlandaskan kebersamaan dan 3. Model kinerja koperasi untuk koperasi pegawai yang berpengaruh sangat signifikan adalah anggota dan asset. Umut, modal sendiri dan modal luar.

e. I Made Marsa Arsana (2004)

Arsana dalam penelitiannya yang berjudul " factor - Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan KUD di Kabupaten Tabanan suatu Pendekatan Structural Equation Model ". Hasil penelitian adalah 1. Profil keuangan KUD di Kabupaten Tabanan periode 1998 – 2003 sebanyak 64,71% mengalami kenaikan, 23,53% likuiditasnya menurun dan 11,76% likuiditasnya stabil hal ini mencerminkan kemampuan pembayaran hutang jangka pendek membaik. 2. faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah likuiditas, leverage dan aktifitas. 3. Pengaruh indikator konstruk terhadap kinerja keuangan

KUD di Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa factor aktifitas berpengaruh signifikan terhadap tingkat keuntungan dari investasi yang dilakukan (ROA)

f. Sri Lestari Harsosumarto (2003)

Harsosumarto dalam penelitiannya yang berjudul “ Koperasi dan Pemberdayaan Perempuan ”. Kesimpulannya adalah terdapat tiga program pembangunan untuk perempuan, yang berprinsip bahwa keterbelakangan perempuan karena perempuan itu sendiri sehingga program yang digulirkan difokuskan pada memenuhi kebutuhan praktis yaitu perempuan hanya sebagai pemanfaat. Sedang kebutuhan strategis berkaitan dengan peranan dan kedudukan dalam masyarakat yang dipengaruhi oleh factor struktural seperti ekonomi, system politik, perundang-undangan, norma social budaya dan lain-lain. Usaha mikro kecil merupakan kegiatan ekonomi yang menjadi pilihan kebanyakan anggota masyarakat, terutama kelompok perempuan dalam kegiatan industri rumah.

g. Wardoyo dan Hendro Prabowo (2005)

Dalam penelitiannya yang berjudul ” Model Pengelolaan Dan Pengembangan Usaha Kredit Mikro Koperasi Warga Kesuma Tiara Jakarta”, Wardoyo dan Hendro menghasilkan penelitian yaitu terdapat beberapa kriteria dasar kredit-mikro yang meliputi ukuran, kelompok sasaran, penggunaan, dan waktu dan persyaratan telah terpenuhi. Program kredit-mikro Kesuma dijalankan melalui beberapa tahap, yaitu (1) Identifikasi lokasi (*social mapping*), (2) Penentuan Kelompok Sasaran, (3) Sosialisasi Program, (4) Seleksi Anggota, (5) Implementasi Program, (6) Pelatihan Manajemen Usaha. Apabila ingin mengembangkan program kredit-mikro di suatu wilayah, maka dapat dipilih model kredit-mikro yang sesuai dengan situasi dan kondisi wilayah tersebut.

h. Tulus Tambunan (2006)

Tambunan dalam penelitiannya yang berjudul “ Prospek Koperasi Pengusaha dan Petani di Indonesia dalam Tekanan Globalisasi Ekonomi dan Liberalisasi Perdagangan Dunia “. Menurut hasil studi bahwa keuntungan dari liberalisasi perdagangan menumpuk hanya di sebagian kecil NSB (Negara Sedang Berkembang) dari kategori *developing countries*. Selain itu, kelemahan NSB berakar dari sejumlah faktor. Posisi NSB secara ekonomi lemah untuk memulai integrasi dengan pasar dunia karena rendahnya kapasitas ekonomi dalam negeri dan infrastruktur sosial yang belum berkembang.

i. Made Antara dan Anderson Guntur Komenaung (2003)

Made dan Anderson dalam penelitiannya yang berjudul “ Kinerja Koperasi Unit Desa di Provinsi Bali : Pendekatan Structural Equation Model “. Hasilnya bahwa : 1. Kinerja KUD dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. 2. Pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari indikator konstruk terhadap Kinerja Koperasi Unit Desa yaitu : 1. Faktor internal mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,42 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,00. Jadi faktor internal secara total berpengaruh terhadap kinerja KUD sebesar 0,42, 2. Faktor eksternal mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,69 dan pengaruh tidak langsung 0,00. Pengaruh total faktor eksternal terhadap kinerja KUD sebesar 0,69.

j. Elisabeth Supriharyanti (2004)

Elisabeth dalam penelitiannya yang berjudul “ Manufacturer-Supplier Relationship : Konsideran dan Kontribusinya Atas Kinerja Operasional “. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik produk mempunyai model hubungan efek positif pada manufacturer-supplier.. Manufacturer-supplier merupakan hubungan pola teladan yang meramalkan pencapaian operasional

k. Elisabeth Supriharyanti dan Aries Heru Prasetyo (2004)

Dalam penelitiannya yang berjudul ” Kecocokan Tugas - Teknologi Informasi dan Norma Subyektif Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Individual ”, Elisabeth dan Aries memberikan hasil bahwa melalui penggunaan hirarkis, menunjukkan bahwa tugas karakteristik mempunyai hasil positif dan penting pada kecocokan tugas. Kecocokan tugas adalah meramalkan pencapaian individu. Tetapi kecocokan tugas dan hubungan norma mempunyai efek pada pemanfaatan.

l. Pariaman Sinaga (2004) berjudul

Pariaman Sinaga dalam penelitiannya yang berjudul ” Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM ”. Hasilnya diperoleh nilai yang menunjukkan klasifikasi suatu koperasi yakni kelas A (sangat baik), B (baik), C (cukup baik) dan kelas D (kurang baik). Secara sekilas penyusunan pedoman tersebut hampir dapat dikatakan sebagai hal yang sejalan dengan semangat *balanced scorecard*.

m. Nicola Hall (2004)

Dalam penelitiannya yang berjudul ” Koperasi Simpan Pinjam Di Kota Dan Kabupaten Malang ”. Berdasarkan hasil penelitian bahwa orang miskin bukan hanya perlu uang untuk keluar dari keadaannya yang miskin itu. Yang diperlukan adalah pembinaan dan pendampingan. Pembinaan dan pendampingan tersebut harus tersedia oleh koperasi simpan pinjam. Koperasi simpan pinjam bukan hanya berperan sebagai lembaga kredit, tetapi juga mendidik dan mensejahterakan anggotanya.

n. Haris Maupa (2004)

Haris dalam penelitiannya yang berjudul ” Faktor-Faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan ”. Kesimpulan adalah sebagai berikut : 1. Secara simultan, variabel karakteristik individu, karakteristik perusahaan, lingkungan eksternal bisnis, dampak kebijakan sosial ekonomi, dan strategi bisnis berpengaruh signifikan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil di Provinsi Sulawesi Selatan. 2. Secara parsial, variabel strategi bisnis mempunyai pengaruh yang dominan pertumbuhan usaha kecil.

o. Dedi Ramawijaya (2004)

Dalam penelitiannya yang berjudul ” Strategi bisnis PT. British American Tobacco Indonesia Tbk dalam usaha industri rokok di Indonesia”. Beberapa perumusan strategi hasil analisis adalah dengan menggunakan konsep *strategic business unit (differentiation, cost leadership dan focus khususnya market niche)* yang dipadukan dengan konsep strategi *competing on the edge*. Konsep strategi *competing on the edge* turut digunakan dalam pembahasan ini dikarenakan mempertimbangkan terhadap perubahan yang telah terjadi secara drastis pada hampir semua factor langsung berdampak pada perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi pada struktur industri.

p. Basle (1998)

Dalam Penelitiannya yang berjudul “ Internal Control Systems In Banking Organisations”, Basle memberikan hasilnya bahwa supervisor perlu menilai sistem pengawasan intern pada tempatnya sebagai bagian dari pengawasan yang berkelanjutan dan supervisor memerlukan kultur kendali kuat dan perlu

mengambil suatu pendekatan yang difokuskan pada resiko dalam aktivitas pengawasan

q. Prieto and Revilla (2006)

Prieto *and* Revilla dalam penelitiannya yang berjudul “ Learning Capability and Business Performance: a Non - Financial and Financial Assessment”. Penelitian ini menemukan pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non maupun dengan kinerja keuangan.

r. Khandekar and Sharma (2006)

Dalam penelitiannya yang berjudul “ Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context ”. Menurut Khandekar *and* Sharma bahwa peran pembelajaran organisasi semakin penting bagi kinerja perusahaan. Korelasi pembelajaran organisasi, melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Korelasi pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan

s. Fernandes et al . (2005)

Fernandes et al dalam penelitiannya yang berjudul “ Resources that drive performance : an empirical investigation “. Hasil penelitian menjelaskan secara umum sumberdaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun bila diteliti lebih jauh maka ditemukan: 1. kompetensi karyawan justru tidak berpengaruh terhadap kinerja; 2. faktor-faktor lingkungan yang dikaitkan dengan permintaan merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja; serta 3. kepuasan karyawan berpengaruh pada semua perspektif BSC.

t. Stimpert & Duhaime (1997)

Stimpert & Duhaime dalam penelitiannya yang berjudul “ Seeing the Big Picture: The Influence of Strategy on Performance “. Penelitian ini menyimpulkan bahwa diversifikasi bisnis yang lemah berpengaruh negatif terhadap pengeluaran R&D serta investasi. R&D dan investasi modal ditentukan oleh siklus bisnis dalam lingkungan ekonomi. Jika pengeluaran R&D meningkat berpengaruh kuat terhadap investasi modal.

u. Said (2002)

Said dalam penelitiannya yang berjudul " Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja PTN dan PTS di Indonesia ". Faktor strategis yang berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja perguruan tinggi adalah pembelajaran organisasi, kemampuan analisis pasar dan kualitas layanan, sedangkan faktor strategis lain seperti kepemimpinan teknologi, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian**Kerangka Proses Berpikir**

Manajemen strategis menggambarkan suatu proses dalam pengambilan keputusan. Sistem penganggaran (*budgeting*) dan pengendalian tampaknya memang membantu tetapi cenderung harus didasarkan pada keadaan yang tetap bisnis dan kondisi sekarang dan tidak dengan sendirinya memperlakukan dengan baik suatu perubahan. (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1988:5)

Tanggung renteng dikenal melalui singkatan TR, dimasukkan sebagai upaya kelompok membagi resiko secara adil dan merata. Seorang gagal, semua merasakan akibatnya, seorang berhasil semua merasakan hasilnya. Dalam konteks ini TR diartikan sebagai jaminan kolektif dari kelompok-kelompok peminjam, dengan syarat, kelompok terdiri dari peminjam yang saling mengenal dan berada di satu wilayah tempat tinggal. (Linda Gumeulis dalam Adriani S. Soemantri dan Darmanto Jatman, 2002).

Perempuan memiliki ciri tersendiri dalam memimpin. Satu ciri perempuan pemimpin, menurut Anita Roddick adalah *intuition based decision making*, mengambil keputusan berdasarkan pada intuisi yang sulit dirunut alasannya dan dapat dijelaskan sebagai pokie. Perempuan dalam memimpin dinyatakan mempunyai beberapa keunggulan, menurut staf dan pengurus. Kerja keras, disiplin, suka menyelesaikan konflik secara damai, integritas dan tidak gampang menyerah adalah keunggulan sekaligus budaya perempuan pemimpin. Kekuatan kedua terletak pada inovasi, kreatifitas dan momentum. Pemimpin, terutama pucuk pimpinan pandai memanfaatkan setiap momentum yang muncul dan sangat jeli dalam menangkap peluang-peluang bisnis yang melintas. Kemampuan itu merupakan ramuan antara bawaan lahir dan hasil godakan antara

kegagalan dan keberhasilan serta kompetisi yang kuat diantara lembaga sejenis. Kekuatan ketiga, terletak pada daya pengaruh. Daya pengaruh pemimpin mampu menawarkan serta menularkan nilai-nilai yang terkandung dalam TR kepada organisasi lain (Adriani S. Soemantri, Darmanto Jatman dan Linda Gumeulis, 2003:109-117)

Pengertian pengendalian intern telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dunia bisnis. Pengertian ini membagi sistem pengendalian menjadi pengendalian administratif dan pengendalian akuntansi. Struktur pengendalian intern mendefinisikan sebagai kebijakan dan prosedur yang dijalankan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yakni a). keandalan informasi laporan keuangan, b). kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan perundang-undangan c). efektifitas dan efisiensi.

Pengendalian intern dapat diimplementasikan dengan baik, apabila koperasi mampu membangun elemen pengendalian yang memadai. Terdapat lima elemen pokok pengendalian intern (Kementerian KUKM, 2003:19) yakni : 1. Lingkungan pengendalian, 2. Penaksiran resiko, 3. Informasi dan komunikasi, 4. Aktivitas pengendalian, 5. Pemantauan, 6. Peran Anggaran.

Pelaksanaan peningkatan multi fungsi pelayanan koperasi kepada anggota dan masyarakat bukan hanya merupakan tanggungjawab dari perangkat koperasi, tetapi juga merupakan tanggungjawab dari semua pihak yang berkepentingan terhadap perkembangan lembaga dan usaha koperasi. Keberhasilan pelaksanaan manajerial oleh koperasi akan dapat berjalan jika semua komponen dalam gerakan koperasi, pemerhati koperasi, dan pemerintah saling bahu membahu untuk menciptakan suatu kondisi yang kondusif.

Adapun hubungan antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hubungan program pembinaan anggota yang telah dilaksanakan pengurus dengan tingkat keberhasilannya menurut penelitian J.G. Nirbito (2001). Hasilnya adalah secara komposit kualitas program pembinaan anggota selama ini memang memberi sumbangan positif signifikan 10,3% terhadap kualitas keberhasilan pencapaian tujuan koperasi. Namun secara parsial sumbangan tersebut lebih rendah kadarnya dari variabel kinerja usaha. Kedua, dapat disimpulkan secara umum bahwa dalam rangka pemberdayaan KOPPAS dan KOPWAN di Jatim pran program pembinaan anggota lewat pendidikan telah berdampak positif dan harus didukung dengan variabel lainnya.

Hubungan antara penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dan sistem pembinaan kelompok pada koperasi wanita menurut hasil penelitian Bagus

Suherman (2003) adalah bagi pengelola meliputi : kebenaran, keadilan, berfaedah bagi diri sendiri dan mitranya serta orang banyak. Sedangkan nilai bagi para anggota adalah terciptanya kualitas manusia koperasi yang memiliki kebersamaan dan gotong royong dan kekeluargaan. Kedua, program pengembangan, pelatihan, pembinaan hendaknya diikuti oleh wakil kelompok untuk disebarakan lain.

Hubungan antara kinerja koperasi multi usaha dengan kinerja koperasi tunggal usaha, menurut M. Fathorrazi (2004) memberikan kesimpulan bahwa 1. terdapat perbedaan keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja manajer, pembinaan dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, namun tidak berhasil membuktikan perbedaan kinerja pengurusnya. 2. Ragam fokus usaha inti berpengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan koperasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan yang menjelaskan bahwa semakin beragam usaha koperasi maka semakin kompleks pengelolaannya dan semakin kecil skala unit usahanya yang bermuara pada semakin inefisiensi pengelolaan.

Hubungan antara faktor - faktor yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan, menurut I Made Marsa Arsana (2004) adalah 1. Profil keuangan KUD mengalami kenaikan 23,53% dan likuiditasnya menurun 11,76% hal ini mencerminkan kemampuan pembayaran hutang jangka pendek membaik. 2. faktor - faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah likuiditas, leverage dan aktifitas. 3. Pengaruh indikator konstruk terhadap kinerja keuangan KUD menunjukkan bahwa faktor aktifitas berpengaruh signifikan terhadap tingkat keuntungan dari investasi yang dilakukan.

Penelitian mengenai koperasi dan pemberdayaan perempuan oleh Sri Lestari Harsosumartono (2003) adalah bahwa terdapat tiga program pembangunan untuk perempuan, yang berprinsip bahwa keterbelakangan perempuan karena perempuan itu sendiri sehingga program yang digulirkan difokuskan pada memenuhi kebutuhan praktis yaitu perempuan hanya sebagai pemanfaat. Sedang kebutuhan strategis berkaitan dengan peranan dan kedudukan dalam masyarakat yang dipengaruhi oleh factor struktural seperti ekonomi, system politik, perundang-undangan, norma social budaya dan lain-lain.

Penelitian mengenai usaha kredit mikro di Indonesia dalam pengelolaan dan pengembangannya serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan di Koperasi, menurut hasil penelitian Wardoyo dan Hendro Prabowo (2005) adalah bahwa program kredit-mikro merupakan salah satu dari model kredit-mikro meliputi ukuran, kelompok sasaran, penggunaan, dan waktu

dan persyaratan telah terpenuhi. Program kredit-mikro dijalankan melalui beberapa tahap, yaitu (1) Identifikasi lokasi (*social mapping*), (2) Penentuan kelompok sasaran, (3) Sosialisasi program, (4) Seleksi anggota, (5) Implementasi program, (6) Pelatihan manajemen usaha.

Penelitian mengenai keterkaitan antara prospek koperasi pengusaha dan petani dengan tekanan globalisasi ekonomi dan liberalisasi menurut Tulus Tambunan (2006) adalah bahwa keuntungan dari liberalisasi perdagangan hanya menumpuk di sebagian kecil negara sedang berkembang dari kategori *developing countries*. Hanya terdapat sebelas (11) NSB yang menjadi bagian integral dari globalisasi ekonomi di akhir abad ke-20. Menurutnya, kelemahan NSB berakar dari sejumlah faktor seperti rendahnya kapasitas ekonomi dalam negeri dan infrastruktur sosial yang belum berkembang.

Penelitian mengenai faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja koperasi oleh Made Antara dan Anderson Guntur Komonaung (2003). Hasilnya adalah Kinerja koperasi (KUD) dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh faktor peran serta anggota, sumber daya manusia (SDM) dan aktivitas. Faktor eksternal dipengaruhi oleh suku bunga dan inflasi.

Penelitian mengenai hubungan antara *manufacturer-supplier relationship* terhadap kinerja operasional menurut Elisabeth Supriharyanti (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik produk mempunyai model hubungan efek positif pada *manufacturer-supplier*. *Manufacturer-supplier* merupakan hubungan pola teladan yang meramalkan pencapaian operasional.

Penelitian mengenai hubungan kecocokan tugas dan norma subyektif sebagai upaya peningkatan kinerja individual oleh Elisabeth Supriharyanti dan Aries Heru Prasetyo (2004) adalah bahwa tugas karakteristik mempunyai hasil positif dan penting pada kecocokan tugas. Lebih lanjut, kecocokan tugas adalah meramalkan pencapaian individu. Tetapi kecocokan tugas dan hubungan norma mempunyai efek penting pada pemanfaatan. Pemanfaatan bisa menengahi variabel mandiri dan pencapaian individu.

Penelitian mengenai *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja koperasi menurut Pariaman Sinaga (2004) menunjukkan hasil bahwa aspek keanggotaan, aspek demokratisasi dalam koperasi, aspek ekonomi dan usaha anggota, aspek peningkatan SDM koperasi, aspek kerjasama antar koperasi dan aspek kepedulian terhadap lingkungan diperoleh nilai yang menunjukkan klasifikasi suatu koperasi yakni kelas A (sangat baik), B (baik), C (cukup baik) dan kelas D (kurang baik).

Hasil penelitian koperasi simpan pinjam di kota dan kabupaten malang menurut Nicola Hall (2004) adalah bahwa orang miskin bukan hanya perlu uang saja untuk keluar dari keadaannya yang miskin itu. Yang diperlukan adalah pembinaan dan pendampingan. Pembinaan dan pendampingan tersebut tersedia oleh koperasi simpan pinjam. Koperasi simpan pinjam bukan hanya berperan sebagai lembaga kredit, tetapi juga mendidik dan menyejahterakan anggotanya.

Hubungan faktor - faktor penentu pertumbuhan usaha kecil di sulawesi selatan menurut Haris Maupa (2004) adalah 1. Secara simultan, variabel karakteristik individu, karakteristik perusahaan, lingkungan eksternal bisnis, dampak kebijakan sosial ekonomi, dan strategi bisnis berpengaruh signifikan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil di Provinsi Sulawesi Selatan. 2. Secara parsial, variabel strategi bisnis mempunyai pengaruh yang dominan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil di Provinsi Sulawesi Selatan.

Hubungan Strategi bisnis dengan faktor internal dan eksternal menurut Dedi Ramawijaya (2004) adalah lebih memfokuskan pada lingkungan internal diperlukan identifikasi kompetensi khusus berupa superioritas dari efisiensi, inovasi, kualitas dan - customer *responsiveness*, sedangkan lingkungan eksternal difokuskan pada perubahan faktor lingkungan seperti perubahan ekonomi makro, sosial, pemerintah, teknologi, dan hukum yang berdampak pada kinerja.

Penelitian tentang *internal control systems in banking organizations* menurut Basle (1998). Hasilnya adalah sistem pengendalian intern bank tidaklah efektif atau cukup untuk melihat resiko secara spesifik. Walaupun dilakukan sistem pengendalian intern yang efektif, tetap perlu menilai sistem pengendalian intern sebagai bagian dari pengawasan berkelanjutan dalam aktivitas. Perubahan lingkungan bank harus merupakan pokok pertimbangan meliputi perubahan lingkungan, personil baru, merubah sistim informasi, aktivitas pertumbuhan cepat, teknologi baru.

Penelitian mengenai *Learning Capability and Business Performance: a Non - Financial and Financial Assessment* oleh Prieto and Revilla (2006) hasilnya adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Dalam analisis penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan.

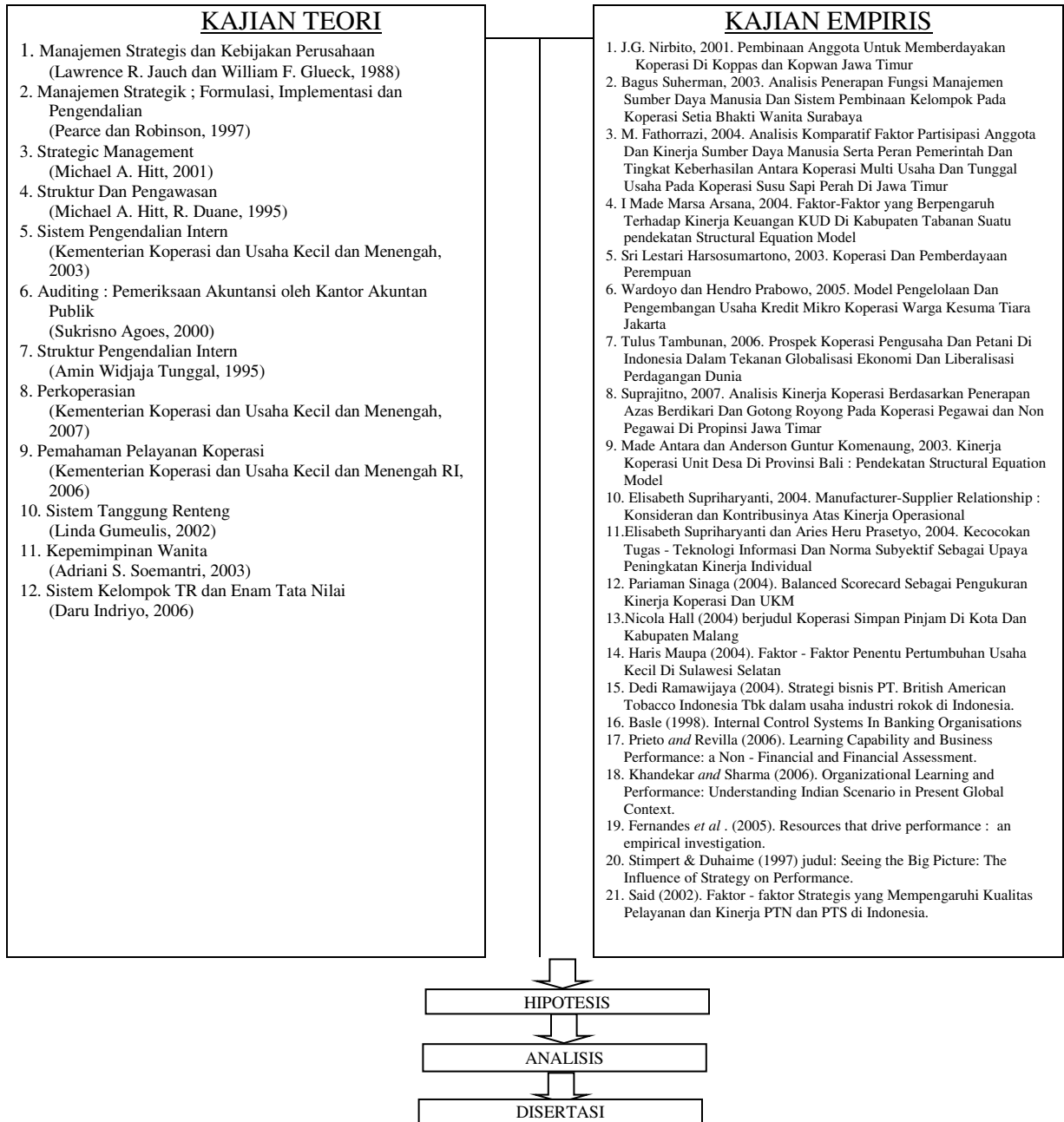
Penelitian mengenai *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context* oleh Khandekar and

Sharma (2006) hasilnya menunjukkan peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi kinerja perusahaan. Korelasi Pembelajaran organisasi, dengan aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Ketiga perusahaan berskala global India tersebut, respon dari manajer menunjukkan bahwa organisasi menjalankan dengan baik pembelajaran organisasi melalui praktek-praktek SDM dan efektivitas. Korelasi antara pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan.

Penelitian tentang *resources that drive performance : an empirical investigation* oleh Fernandes *et al* . (2005) hasilnya adalah bahwa secara umum sumberdaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun bila diteliti lebih jauh maka ditemukan: 1. kompetensi karyawan justru tidak berpengaruh terhadap kinerja; 2. faktor-faktor lingkungan yang dikaitkan dengan permintaan merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja; serta 3. kepuasan karyawan berpengaruh pada semua perspektif BSC.

Penelitian mengenai *seeing the big picture : the influence of strategy on performance* oleh stimpert & duhaime (1997) hasilnya adalah bahwa diversifikasi bisnis yang lemah berpengaruh negatif terhadap pengeluaran R&D serta investasi. R&D dan investasi modal ditentukan oleh siklus bisnis dalam lingkungan ekonomi. Pengeluaran R&D meningkat berpengaruh terhadap investasi modal.

Serta penelitian tentang faktor - faktor strategis yang mempengaruhi kualitas pelayanan dan kinerja oleh stimpert & duhaime (1997) adalah bahwa faktor - faktor strategis seperti pembelajaran organisasi, kemampuan analisis pasar, Kepemimpinan teknologi, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dan kinerja sedangkan faktor strategis lain seperti kepemimpinan teknologi, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja.



Sumber : Hasil desain dan analisa

Gambar 7
Kerangka Proses Berpikir

Kerangka Konseptual Penelitian

Ada beberapa teori yang digunakan dalam penyusunan kerangka konseptual penelitian seperti yang digambarkan dibawah ini. Teori itu meliputi beberapa sub bab antara lain teori strategi bisnis, teori sistem tanggung renteng, teori sistem pengendalian intern dan teori kinerja koperasi.

Teori strategi bisnis diambil dari literatur Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2006 dengan judul buku *Pedoman Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat*, halaman 15 - 35. Di dalam literatur tersebut disebutkan bahwa untuk dapat memenuhi berbagai dimensi pelaksanaan program dan kinerja, indikator kinerja harus diukur dengan multi perspektif, yaitu antara lain melalui keuangan, perspektif pelanggan kemudian dirubah menjadi pelayanan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan penciptaan dan jaringan usaha yang merupakan indikator baru dalam penelitian ini.

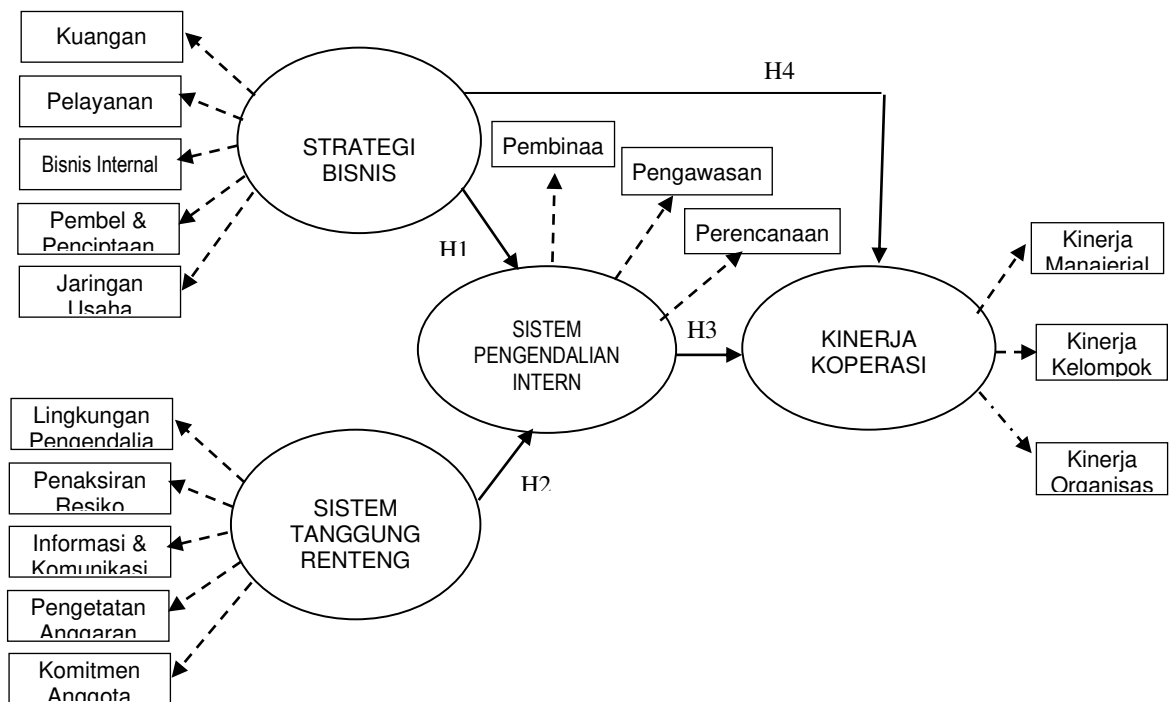
Teori sistem tanggung renteng diambil dari literatur Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2003 dengan judul buku *Sistem Pengendalian Intern* sub pembahasannya adalah *Membangun Elemen Pengendalian Intern*, halaman 19 - 37. Elemen yang diambil dari variabel sistem tanggung renteng adalah elemen – elemen yang ada dalam sistem pengendalian intern, hal ini dilakukan karena dalam penelitian ini ingin menunjukkan apakah dalam sistem tanggung renteng yang digunakan sebagai variabel eksogen sudah membangun elemen pengendalian intern dan apakah pengendalian intern dapat diimplementasikan dengan baik dan memadai pada sistem tanggung renteng. Hal itu yang mendasari mengapa variabel sistem tanggung renteng menggunakan teori ini. Seperti yang terdapat dalam teori ini bahwa elemen pengendalian itu antara lain lingkungan pengendalian, penaksiran resiko, informasi dan komunikasi, pengetahuan anggaran dan komitmen anggota yang merupakan indikator baru dalam penelitian ini.

Sedangkan teori yang digunakan dalam variabel Sistem Pengendalian Intern diambil dari 3 buah literatur yaitu pertama, Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2006 dengan judul buku *Pedoman Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat* dengan sub pembahasan *Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat*, literatur kedua, Kantor Wilayah Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Provinsi Jawa Timur dengan judul buku *Petunjuk Pembinaan Kelompok Dengan Tanggung Renteng* khususnya sub

pembahasan Alasan Pembinaan Dengan Pendekatan Kelompok dan literatur ketiga diambil dari Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Direktorat Jenderal Pembinaan Koperasi Perkotaan tahun 1996/1997 dengan sub pembahasan Pengawasan. Dari ketiga literatur ini diambil tiga elemen yang menurut hasil analisa memiliki keterkaitan kuat dan langsung terhadap upaya melakukan sistem pengendalian intern dan langkah – langkah pengendalian intern terhadap pemberian pinjaman, dari hasil tersebut maka dipilihlah tiga elemen yang menjadi dasar penelitian yaitu pembinaan, pengawasan dan perencanaan.

Pada kinerja koperasi sebenarnya merupakan hasil analisa serta pemantauan terhadap keenam koperasi yang menjadi sampel penelitian dimana dari hasil pemantauan itu memberikan tiga proses keluaran dari pelaksanaan kerja sistem pengendalian intern terhadap kinerja koperasi yaitu kinerja manajerial, kinerja kelompok dan kinerja organisasi.



Berikut ini adalah gambar dari kerangka konseptual yang menjadi bahan dan kajian analisis selanjutnya.



Sumber : Hasil desain peneliti

Gambar 8
Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan gambar 8 :

-  : Variabel latent adalah variabel yang tidak bisa diukur dan variabel manifest adalah variabel yang hanya bisa diukur oleh variabel lain.
-  : variabel yang dapat diukur atau indikator

Dijelaskan bahwa kerangka proses berpikir pada gambar 3.1 memiliki kaitan erat dan berhubungan dengan kerangka konseptual penelitian gambar 3.2. Dalam kerangka proses berpikir berisikan mengenai materi, sumber kajian pustaka atau teori – teori pendukung yang didasarkan pada sebuah dugaan (hipotesis) dan nantinya diharapkan dapat mendukung sebuah langkah penelitian baru. Perpaduan antara kajian teori dan empiris diharapkan dapat menciptakan kajian baru yang dapat membantu sebuah kerangka konseptual.

Sedangkan secara spesifik bahwa gambar kerangka konseptual penelitian menjelaskan kinerja koperasi dipengaruhi oleh sistem pengendalian internal (SPI). Dimana dalam sistem pengendalian internal (SPI) memiliki 2 variabel latent yaitu variable strategi bisnis dan variabel sistem tanggung renteng. Kedua variabel latent tersebut memiliki beberapa indikator – indikator sebagai ukuran yang dapat menilai variabel latent. Jadi secara keseluruhan jika melihat gambar kerangka konseptual dapat menjelaskan kajian penelitian yang dimulai dari indikator yang dapat diukur yaitu terdiri dari lima indikator strategi bisnis dan lima indikator sistem tanggung renteng.

Didapatkan bahwa kesepuluh indikator yang dapat diukur akan mempengaruhi kedua variabel latent, yang kemudian hasil dari pengaruh tersebut akan memberikan dampak kepada variabel manifest (variabel bentukan) yaitu sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi. Dan selanjutnya informasi yang masuk ke dalam variabel manifest tersebut, sedikit banyak berpengaruh ke indikator – indikator kinerja koperasi. Sehingga akan segera diketahui apa dan bagaimana permasalahan selama ini yang terjadi terhadap kinerja manajerial, kinerja kelompok maupun pada kinerja koperasi.

Sedangkan keterkaitan antara kerangka konseptual dengan hipotesis merupakan bagian dari dugaan penelitian. Sehingga hal itu merupakan sebuah tujuan yang harus dilakukan pengujian dan analisa selanjutnya. Sebagaimana dijelaskan diatas mengenai penggunaan beberapa teori dalam penyusunan kerangka konseptual sebagai dasar-dasar dalam menentukan hipotesis sudah sangat jelas disebutkan terutama dalam pengambilan literatur dan sub pembahasannya. Beberapa teori itu meliputi teori strategi bisnis, teori sistem tanggung renteng, teori sistem pengendalian intern dan teori kinerja koperasi.

Hipotesis Penelitian

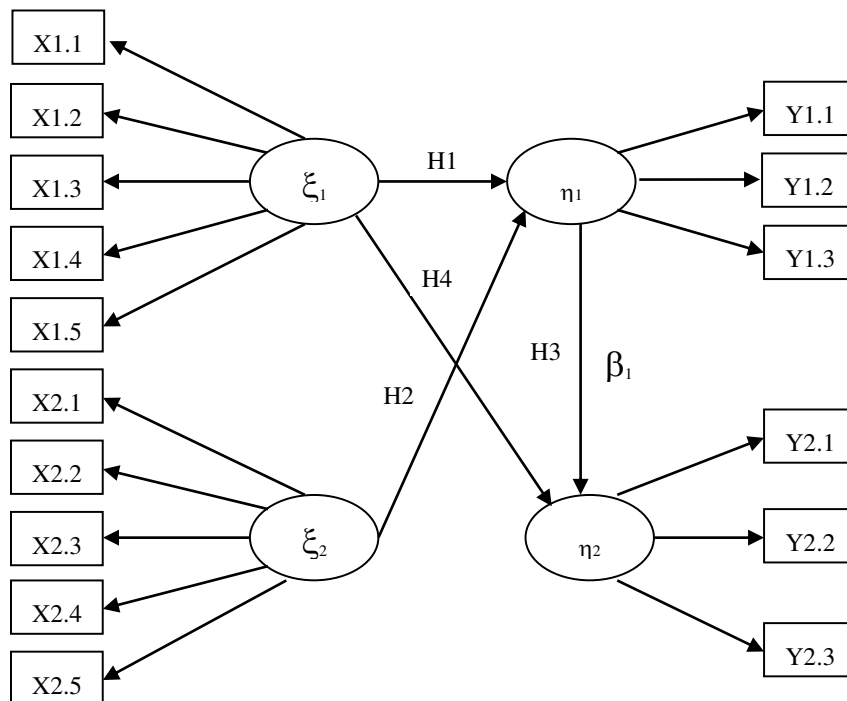
Hipotesis yang dapat disampaikan dalam penelitian ini :

1. H1 : Strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern.
2. H2 : Sistem tanggung renteng berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern.
3. H3 : Sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi.
4. H4 : Strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Berikut diagram jalur (path diagram) :



Sumber : hasil rancangan dan analisa

Gambar 9
Diagram Jalur (Diagram Path)

Keterangan :

- X1 : Startegi bisnis
- X1.1 : keuangan
- X1.2 : pelayanan
- X1.3 : bisnis internal
- X1.4 : pembelajaran dan penciptaan
- X1.5 : jaringan usaha
- X2 : Sistem Tanggung Renteng
- X2.1 : lingkungan pengendalian
- X2.2 : penaksiran resiko
- X2.3 : informasi dan komunikasi
- X2.4 : pengetatan anggaran
- X2.5 : komitmen anggota
- Y1 : sistem pengendalian intern
- Y1.1 : pembinaan
- Y1.2 : pengawasan
- Y1.3 : perencanaan
- Y2 : kinerja koperasi
- Y2.1 : kinerja manajerial
- Y2.2 : kinerja kelompok
- Y2.3 : kinerja organisasi
- ξ : variabel latent X
- η : variabel latent Y
- β : pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen

Jenis Penelitian

Berdasarkan hasil kajian dan analisis data maka penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian sebab akibat (*causal research*). Penelitian sebab akibat (*causal research*) adalah penelitian yang mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara berbagai variabel.

Populasi Dan Sampel

a. Populasi Penelitian

Populasi menurut (Sugiarto, 2001:2) adalah keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti. Populasi penelitian ini terdiri dari enam

koperasi yang menggunakan sistem tanggung renteng (TR) khususnya yang ada di Provinsi Jawa Timur. Keenam koperasi yang dimaksud adalah Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita (SBW), Koperasi Wanita Waspada, Koperasi Wanita Setia Budi Wanita, Koperasi Wanita Kartika Candra, Koperasi Wanita Kencono Wungu dan Koperasi Wanita Lestari Mandiri.

Tabel 5
Nama Dan Jumlah Anggota Koperasi Wanita

No	Nama Koperasi Wanita	Kota	Jumlah Anggota
1.	Setia Bhakti Wanita	Surabaya	10.098 orang
2.	Waspada	Surabaya	1.978 orang
3.	Setia Budi Wanita	Malang	4.084 orang
4.	Lestari Mandiri	Malang	3.901 orang
5.	Kartika Candra	Pasuruan	5.955 orang
6.	Kencono Wungu	Mojokerto	1.708 orang

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Pengurus, 2007

b. Sampel Penelitian

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik acak sederhana (*random sampling*). Random diartikan sebagai pengambilan secara acak terhadap kelompok-kelompok anggota yang memiliki pinjaman uang kepada koperasi.

Tabel 6
Jumlah Pengambilan Sampel

No	Nama Koperasi Wanita	Jumlah Kuesioner				Total
		Anggota	PJ	PPL	Pengurus	
1	Setia Bhakti Wanita	23	3	4	3	33
2	Waspada	17	3	4	3	27
3	Setia Budi Wanita	17	3	4	3	27
4	Lestari Mandiri	21	3	4	2	30
5	Kartika Candra	17	3	3	2	25
6	Kencono Wungu	20	3	4	3	30

Sumber : hasil pengolahan

Langkah-langkah yang dapat ditempuh pengambilan sampel adalah :

1. Mendefinisikan dengan jelas populasi yang akan diteliti. Menentukan individu-individu yang termasuk anggota populasi (anggota koperasi) serta karakteristik populasi yang akan diobservasi.
2. Menentukan jumlah anggota populasi (jumlah anggota koperasi) yang akan dipilih sebagai sampel dimasing-masing koperasi.
3. Memberikan nomor urut kepada seluruh anggota koperasi dimasing-masing koperasi.
4. Mengidentifikasi karakteristik responden :
 1. Pembayaran tunai atau cash
 2. Pembayaran diangsur empat kali
 3. Pembayaran diangsur lima kali
 4. Pembayaran diangsur enam kali
 5. Pembayaran diangsur tujuh kali
 6. Pembayaran diangsur delapan kali
 7. Pembayaran diangsur sembilan kali
 8. Pembayaran diangsur sepuluh kali
 9. Pembayaran diangsur nggak sekali
 10. Pembayaran diangsur nggak dua kali
 11. Pembayaran diangsur nggak tiga kali
 12. Pembayaran diangsur tidak bayar

Rumus sampel acak menurut (Sugiarto, 2001) adalah sebagai berikut :

Rumus sampel acak sederhana :
$$Z \sqrt{\frac{S^2}{N} \left(\frac{N-d}{N} \right)}$$

Dimana :

- N : total banyaknya unit sampling dalam populasi
 Z : variabel normal (tabel)
 S² : ragam populasi
 d : besar toleransi penyimpangan

Adapun proses perhitungan sampel yang dapat diambil dari masing-masing koperasi wanita itu adalah sebagai berikut :

Tabel 7
Perhitungan Sampel

No	Koperasi	Populasi	T.Nor	Ragam	S.D	NZ^2S^2	$Nd^2+Z^2S^2$	Total
1	SBW	10,098	1.645	12	1	327905.29	10130.47	32.368
2	Waspada	1,978	1.645	10	1	53525.175	2005.06	26.695
3	Setia Budi W.	4,084	1.645	10	1	110514.06	4111.06	26.882
4	Lestari M.	3,901	1.645	11	1	116118.24	3930.766	29.541
5	Kartika C.	5,955	1.645	9	1	145029.41	5979.354	24.255
6	Kencono W.	1,708	1.645	11	1	50840.798	1737.766	29.256

Sumber : Hasil perhitungan

Dengan menggunakan rumus teknik acak sederhana (*Simple Random Sampling*) maka pengambilan sampel di keenam koperasi wanita yang telah ditentukan sesuai hasil perhitungan diatas. Keseluruhan jumlah sampel dari total keenam koperasi wanita adalah sebesar 172 responden.

c. Definisi Operasional

Berikut definisi secara konseptual :

1. Strategi bisnis

Strategi bisnis merupakan sekumpulan keputusan – keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana – rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran – sasaran perusahaan.

1.1 Keuangan (X1.1)

Keuangan sebagai ukuran kinerja akan memberikan informasi mengenai efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan koperasi dalam memanfaatkan sumber-sumber ekonomis yang dikuasai koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Indikator ini menilai efisiensi biaya yang memberikan nilai maksimal kepada anggota. Pengukuran keuangan tradisional yaitu membandingkan antara satu komponen dengan komponen yang lain dalam laporan keuangan.

1.2. Pelayanan (X1.2)

Pelanggan sebagai ukuran kinerja yang memberikan informasi mengenai kemampuan koperasi dalam memberikan layanan yang memuaskan kepada anggota dan pelanggan lainnya. Indikator ini melalui serangkaian analisis yang berbasis kepada partisipasi anggota, misalnya angka pertumbuhan

anggota, angka partisipasi anggota transaksi, partisipasi para anggota dalam kewajiban menyimpan, koperasi dalam menyediakan produk dan jasa yang berkualitas dan memuaskan anggota.

1.3. Bisnis internal (X1.3)

Perspektif bisnis internal menggambarkan kemampuan bagi internal koperasi dalam memenuhi harapan anggota koperasi dan pelanggan lain atau masyarakat. Pengurus dan manajer koperasi harus mampu mengidentifikasi proses bisnis utama yang harus dikuasai untuk menjamin kelangsungan usaha koperasi. Dalam hal ini ada 3 prinsip yaitu:

1. Inovasi, yaitu kemampuan koperasi dalam mencari dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan.
2. Operasi, yaitu kemampuan koperasi dalam memberikan layanan dalam penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan.
3. Pelayanan purna jual, yaitu kemampuan koperasi dalam penciptaan nilai kepada pelanggan selama masa garansi.

1.4. Pembelajaran dan penciptaan (X1.4)

Perspektif pembelajaran dan penciptaan dikembangkan dari tiga prinsip :

1. Kemampuan pekerja, keberhasilan organisasi harus pula diukur dengan kemampuan SDM atau karyawan secara berkelanjutan.
2. Kemampuan sistem informasi, kemampuan sistem informasi sangat menentukan kualitas, kecepatan dan keakuratan informasi yang dihasilkan organisasi. Sistem informasi yang berkualitas harus memungkinkan penyebaran yang lebih merata dan transparan.
3. Prosedur dalam organisasi, prosedur dalam organisasi harus didesain sedemikian rupa agar dapat meningkatkan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, dorongan aktif dalam berkreasi dan berinovasi, serta akses informasi yang lebih baik.

1.5. Jaringan usaha (X1.5)

Jaringan usaha merupakan salah satu cara dan terobosan yang dilakukan dengan mendayagunakan koperasi dan unit-unit usaha serta dipadukan dengan pendekatan pengembangan wilayah guna mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang telah dibangun selama ini.

2. Sistem Tanggung Renteng

Sistem tanggung renteng adalah jaminan kolektif dari kelompok-kelompok peminjam, dengan syarat, kelompok terdiri dari peminjam yang saling mengenal dan berada di satu wilayah tempat tinggal.

2.1 Lingkungan pengendalian (X2.1)

Lingkungan pengendalian merupakan atmosfer yang menciptakan suasana koheren mengenai pengendalian dalam satu organisasi (koperasi). Lingkungan pengendalian yang koheren tersebut akan mempengaruhi kesadaran setiap personel (karyawan) koperasi mengenai perlunya menegakan pengendalian intern yang memadai, untuk mencapai tujuan pengendalian.

2.2 Penaksiran resiko (X2.2)

Resiko pengendalian dapat timbul akibat perubahan – perubahan yang terjadi dalam organisasi koperasi sendiri, agar sistem pengolahan dan pengawasan mutu berjalan dengan baik untuk memenuhi standar industri yang ditetapkan. Perubahan lingkungan juga akan mempengaruhi resiko pengendalian

2.3 Informasi dan komunikasi (X2.3)

Pengendalian intern ditunjukkan untuk meningkatkan kualitas dari sistem informasi akuntansi. Sistem tersebut mencakup metode dan catatan-catatan yang dibangun untuk indentifikasi, mencatat, mengolah, meringkas dan melaporkan transaksi-transaksi koperasi serta untuk menyelenggarakan akuntabilitas dari aktiva, hutang dan ekuitas koperasi. Pengendalian intern yang memadai akan mendukung efektifitas sistem informasi akuntansi, sehingga metode dan catatan akuntansi memberikan keyakinan memadai

2.4 Pengetatan anggaran (X2.4)

Pengetatan anggaran adalah salah satu cara pengembangan dan peningkatan percepatan usaha koperasi yang menggunakan pendekatan selektif melalui tiga jalan yaitu pengendalian secara manual, mekanik dan elektronik. Sehingga pengetatan anggaran tidak saja sepenuhnya menggunakan jalur organisasi dan prosedural tetapi menggunakan cara-cara lain yang dinilai oleh pengurus koperasi masih memiliki kemampuan dalam menjaga anggaran secara efisiensi dan seefektifitas mungkin.

2.5 Komitmen anggota (X2.5)

Komitmen anggota merupakan salah satu bentuk tanggungjawab anggota koperasi dalam partisipasi dan tanggungjawabnya dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu komitmen anggota merupakan keterlibatan anggota untuk meningkatkan motivasi dalam mengsucceskan pelaksanaan anggaran.

3. Sistem Pengendalian Intern (Y1)

SPI adalah kebijakan dan prosedur yang dijalankan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yakni keandalan informasi laporan keuangan, kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan perundang-undangan dan efektifitas dan efisiensi.

3.1 Pembinaan (Y1.1)

Pembinaan adalah bentuk dari komitmen pengembangan dan peningkatan dari diri anggota-anggota koperasi yang diperkirakan akan dapat menunjukkan kesanggupan dan kemampuannya untuk didudukkan dalam kepengurusan koperasinya, pembekalan pengetahuan harus meliputi pengetahuan tentang perkoperasian dan pengetahuan praktis bagi pengelolaan bidang-bidang usaha dan administrasi perusahaan.

3.2 Pengawasan (Y1.2)

Pengawasan sangat berkaitan erat dengan pengendalian. Kegiatan pengawasan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam setiap tahap pelaksanaan kegiatan. Pengawasan dapat diketahui hasilnya jika melakukan monitoring dan evaluasi, dimana keduanya merupakan bagian dari kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dengan tujuan untuk memastikan bahwa tujuan semula telah dilaksanakan.

3.3 Perencanaan (Y1.3)

Perencanaan adalah sebuah konsep nyata usaha yang dimiliki oleh koperasi dalam menjalankan organisasi.

4. Kinerja Koperasi (Y2)

Kinerja koperasi adalah kemampuan koperasi memberikan layanan kepada anggota sebagai peningkatan partisipasi untuk bertransaksi dengan koperasi dan sebagai partisipasi dalam permodalan koperasi.

4.1 Kinerja manajerial (Y2.1)

Kinerja manajerial adalah hasil dari suatu proses kerja berupa pelaksanaan kerja, pencapaian kerja dan penampilan kerja oleh pengurus dan karyawan yang berhubungan dengan pengembangan potensi dan kemampuan usaha koperasi.

4.2 Kinerja kelompok (Y2.2)

Kinerja kelompok adalah hasil dari suatu proses kerja yang dibangun dalam kepatuhan terhadap aturan-aturan kelompok yang telah disepakati dalam kelompok dan koperasi.

4.3 Kinerja Organisasi (Y2.3)

Maksudnya adalah hasil dari suatu kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh keseluruhan anggota koperasi yang mampu menumbuhkan pola pertumbuhan positif dan sinergi antara pengorganisasian kelompok dan keuangan keseluruhan koperasi.

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengukuran kuesioner dilakukan dengan dua cara yaitu :

a. Pengujian Validitas

Validitas menurut Saifudin Azwar (2001) adalah dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pengertian lain dari *validity* adalah aspek kecermatan pengukuran. Jadi validitas instrumen penelitian ini menyangkut ketepatan alat ukur untuk mengukur yang seharusnya diukur. Untuk mengukur kadar validitas ini maka setelah dilakukan uji-coba terhadap responden yang memiliki karakteristik relatif sama dengan populasi penelitian, skor hasilnya dianalisis dengan cara mengkorelasikan nilai setiap butir pertanyaan dengan total skornya dimasing-masing variabel.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai asal kata *rely* dan *ability*. Walaupun reliabilitas mempunyai berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, kejegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas ini menyangkut apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya sebagai alat ukur atau tidak. Alat ukur dapat dipercaya apabila digunakan beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama hasilnya relatif sama, selama aspek dalam diri subyek yang diukur belum berubah.

Teknik Analisis Data

Teknis analisis yang digunakan dalam kajian ini adalah menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). *Structural Equation Modeling* (SEM) ada yang menyebutnya dengan *Linear Structural Relations* (LISREL) merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan

analisis path. SEM juga merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis data dan konstruksi konsep (J. Supranto, 2004)

a. *Structural Equation Modeling (SEM)*

Di dalam SEM menurut (J. Supranto, 2004) bahwa peneliti dapat melakukan tiga kegiatan secara serempak, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan faktor analisis konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis path), dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk prediksi (setara dengan model struktural atau analisis regresi) melalui pengujian evaluasi kriteria goodness of fit index (GFI). Analisis SEM dapat dibedakan menjadi dua karakteristik yaitu :

1. Estimasi atau perkiraan hubungan dependensi berganda dan saling terkait (*estimation of multiple and interrelated dependence relationship*).
2. Kemampuan untuk mempresentasikan konsep yang tidak terlihat (*unobserved concepts*) dalam hubungan – hubungan ini dan memperhitungkan pengukuran kesalahan di dalam proses estimasi.

Analisis Hasil Penelitian

Pengujian Model

Berikut ini hasil pengujiannya :

a. Hasil Pengujian Goodness of Fit

Hasil uji *Goodness of Fit Overall* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 8
Hasil Pengujian Goodness of Fit Overall Model

No	Kriteria	Hasil	Kriteria Fit	Hasil
1	Chi – Square	73,263	Relatif kecil	Sangat baik
2	Probability	0,001	> 0,05	Kurang baik
3	RMSEA	0,069	< 0,08	Sangat baik
4	GFI	0,978	> 0,91	Sangat baik
5	AGFI	0,419	> 0,91	Kurang baik
6	CMIN / DF	1,832	≤ 2,00	Sangat baik
7	TLI	0,919	≥ 0,95	Kurang baik
8	NFI	0,952	> 0,91	Sangat baik
9	CFI	0,976	> 0,95	Sangat baik
10	RFI	0,837	> 0,9	Kurang baik

Sumber : hasil pengolahan data

Hasil pengujian *goodness of fit* terhadap model dari sepuluh kriteria yang digunakan oleh analisis SEM untuk menunjukkan suatu model yang baik 6 (enam) diantaranya menunjukkan kondisi sangat baik dan 4 (empat) kriteria lainnya menunjukkan kondisi kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa model yang sudah dibuat telah memenuhi unsur kelayakan rancangan model yang baik.

b. Interpretasi Hasil Goodness of Fit

Beberapa hal menyangkut hasil pengujian SEM dan bagaimana interpretasi hasil pengujian ini, akan dijelaskan sebagai berikut :

1. CMIN

Tabel 9.
Interpretasi Hasil CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Research Desain	112	73.263	40	.001	1.832
Saturated model	152	.000	0		
Independence model	16	1524.503	136	.000	11.210

Sumber : Hasil pengolahan data

Nilai CMIN research desain sebesar 73,263 berada diantara CMIN saturated model dan CMIN independence model sehingga salah satu asumsi *goodness of fit* dari kriteria pengujian measurement model sudah ditunjukkan dengan hasil baik. Alat uji statistik ini menguji adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dengan matriks kovarians sampel.

2. Baseline Comparisons

Tabel 10.
Interpretasi Hasil Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Research Desain	.952	.837	.978	.919	.976
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Sumber : Hasil pengolahan data

Jadi inti dari analisis *Baseline comparisons* adalah memperkuat proses perhitungan dari CMIN (C-squares) dengan melakukan perbandingan hasil yang diperoleh dari nilai – nilai di *Baseline comparisons*. Karena nilai mendekati 1 maka dikatakan hasil CMIN dapat dipercaya sebagai hasil fit.

3. Parsimony-Adjusted Measures

Tabel 11.
Interpretasi Hasil Adjust Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Research Desain	.294	.280	.287
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Sumber : Hasil pengolahan data

Pengujian ini membandingkan model kompleks dengan model yang sederhana (parsimoni atau ringkas). Pengujian model diatas memiliki arti bahwa tingkat penerimaan hasil pengujian dinilai sudah dapat diterima atau fit. Karena proses perhtiungan tersebut dilakukan dengan membandingkan hasil pengujian model yang paling sederhana sampai dengan pengujian model yang paling kompleks.

4. NCP

Tabel 12.
Interpretasi Hasil NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Research Desain	33.263	13.077	61.274
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1388.503	1266.618	1517.801

Sumber : Hasil pengolahan data

NCP (*Non Centrality Parameter*) adalah merupakan bagian dari incremental fit indeces, yaitu pengujian dengan alat ini akan membandingkan model tertentu dengan null model. Terlihat pada tabel bahwa nilai NCP sebesar 33,263 artinya bahwa benar antar indikator yang diuji tidak memiliki korelasi yang signifikan sehingga hasil yang didapat dapat diterima sebagai model fit karena nilai NCP research model berada diantara saturated model dan independence model.

5. FMIN

Tabel 13.
Interpretasi Hasil FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Research Desain	.419	.190	.075	.350
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.711	7.934	7.238	8.673

Sumber : Hasil pengolahan data

Nilai FMIN disebut juga dengan AGFI adalah fit indeks yang disesuaikan terhadap degree of freedom yang tersedia untuk menguji diterima atau tidaknya model. Melihat tabel 5.47 dapat dikatakan bahwa model yang dibuat sudah fit namun pengaruh indikatornya tidak terlalu signifikan.

6. RMSEA

Tabel 14.
Interpretasi Hasil RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Research Desain	.069	.043	.094	.105
Independence model	.242	.231	.253	.000

Sumber : Hasil pengolahan data

RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) adalah suatu indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi.

7. AIC

Tabel 15.
Interpretasi Hasil AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Research Desain	297.263	321.364		
Saturated model	304.000	336.709		
Independence model	1556.503	1559.946		

Sumber : Hasil pengolahan data

AIC (*Aikake Information Criterion*) juga merupakan kelompok yang membandingkan model antara yang kompleks dengan model yang sederhana

(parsimoni atau ringkas). Pengujian model diatas memiliki arti bahwa tingkat penerimaan hasil pengujian dinilai sudah dapat diterima atau fit. Karena proses perhtiungan tersebut dilakukan dengan membandingkan hasil pengujian model yang paling sederhana sampai dengan pengujian model yang paling kompleks

8. ECVI

Tabel 16.
Interpretasi Hasil ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Research Desain	1.699	1.583	1.859	1.836
Saturated model	1.737	1.737	1.737	1.924
Independence model	8.894	8.198	9.633	8.914

Sumber : Hasil pengolahan data

ECVI (*Expected Cross-Validation Index*) dengan proses perbandingan yang sama dengan AIC. Terlihat pada tabel bahwa nilai ECVI pada research desain berada diantara saturated model dengn independence model. Dengan hasil tersebut maka nilai ECVI dapat dikatakan memiliki model fit.

9. HOELTER

Tabel 17.
Interpretasi Hasil HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Research Desain	134	153
Independence model	19	21

Sumber : Hasil pengolahan data

HOELTER adalah alat uji yang lebih memperhatikan kecukupan ukuran sampel daripada model fit. Pada tabel menunjukkan bahwa untuk kecukupan data dengan signifikan sebesar 0,05 atau 5 persen hasil yang diperoleh sebesar 134 sampel sedangkan untuk signifikansi 0,01 atau 1 persen hasil yang diperoleh sebesar 153 sampel.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis terbagi menjadi dua bagian yaitu mengenai pembahasan tingkat pengaruh antar indikator atau variabel dan kedua pembahasan

mengenai besarnya nilai pengaruh antar indikator atau variabel tersebut. Berikut adalah hasil yang telah dicapai.

a. Tingkat Hubungan Indikator dan Variabel

Berikut ini akan ditunjukkan mengenai tingkat pengaruh antar variabel dan indikator dalam pengujian SEM. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antar indikator terhadap variabel maka dilakukan pengujian sesuai hasil output Amos versi 6.

Tabel 18.
Hasil Pengujian Tingkat Signifikansi

	Arah Pengaruh	Estimate	Prob	Keterangan
X1.4	<--- Strategi Bisnis	1.153	.041	Signifikan
X1.3	<--- Strategi Bisnis	1.911	.044	Signifikan
X1.2	<--- Strategi Bisnis	2.383	.035	Signifikan
X1.1	<--- Strategi Bisnis	3.356	.034	Signifikan
X2.4	<--- Sistem_TR	2.620	.035	Signifikan
SPI	<--- Sistem_TR	-1.745	.019	Signifikan
SPI	<--- Strategi Bisnis	2.852	.050	Signifikan
X2.3	<--- Sistem_TR	.854	.074	Tidak Signifikan
X2.2	<--- Sistem_TR	1 ,034	.045	Signifikan
X2.1	<--- Sistem_TR	3.723	.014	Signifikan
Y2.2	<--- Sistem_TR	1.989	.047	Signifikan
Y1.1	<--- Sistem_TR	1.009	.025	Signifikan
SPI	<--- X1.1	.005	.980	Tidak Signifikan
SPI	<--- X1.4	-.054	.434	Tidak Signifikan
SPI	<--- X1.5	.090	.081	Tidak Signifikan
Y1.3	<--- SPI	-1.083	.036	Signifikan
Y2.3	<--- Kinerja_Koperasi	1.543	.034	Signifikan
Y2.3	<--- Sistem_TR	2.088	.026	Signifikan
Y1.3	<--- Sistem_TR	1.964	.042	Signifikan
Y1.2	<--- SPI	2.322	.035	Signifikan
Kinerja Koperasi	<--- SPI	0.597	.037	Signifikan
Kinerja Koperasi	<--- Strategi Bisnis	1.356	.074	Tidak Signifikan

	Arah Pengaruh	Estimate	Prob	Keterangan
Y2.2	<--- Kinerja_Koperasi	1.917	.032	Signifikan
SPI	<--- X2.5	-.037	.419	Tidak Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data

Melihat tabel dapat disimpulkan mengenai uji pengaruh yang memberikan 2 (dua) pengertian berkenaan dengan pengujian itu. Kedua hasil pengujian adalah :

1. Signifikan

Memberikan arti bahwa indikator tersebut pengaruh signifikan terhadap variabel. Signifikansi pengaruh ini ditunjukkan dengan nilai p value (probability), jika nilai p value lebih kecil dari 0,05 ($p \leq 0,05$) maka dikatakan memiliki pengaruh signifikan.

2. Tidak Signifikan

Memberikan arti bahwa indikator atau variabel dimaksud tidak memiliki pengaruh signifikan. Tingkat pengaruh ini ditunjukkan dengan nilai p (probability), jika nilai p lebih besar dari 0,05 ($p \geq 0,05$) maka dikatakan tidak memiliki pengaruh signifikan.

3. Tanda negatif

Tanda negatif memiliki arti bahwa terjadi pengaruh terbalik diantara kedua variabel atau indikator.

b. Besar Tingkat Pengaruh

Berikut hasil pengolahan data penelitian.

Tabel 19
Nilai Pengaruh Indikator dan Variabel

No	Arah Pengaruh		Estimate
1	X1.5	<--- Strategi Bisnis	.198
2	X1.4	<--- Strategi Bisnis	.320
3	X1.3	<--- Strategi Bisnis	.235
4	X1.2	<--- Strategi Bisnis	.101
5	X1.1	<--- Strategi Bisnis	.804

No	Arah Pengaruh		Estimate
6	X2.4	<--- Sistem TR	.170
7	SPI	<--- Sistem TR	-1.116
8	SPI	<--- Strategi Bisnis	1.623
9	X2.5	<--- Sistem TR	.262
10	X2.3	<--- Sistem TR	.227
11	X2.2	<--- Sistem TR	.008
12	X2.1	<--- Sistem TR	1.005
13	Y2.2	<--- Sistem TR	.198
14	Y1.1	<--- Sistem TR	.002
15	SPI	<--- X1.1	.012
16	SPI	<--- X1.4	-.111
17	SPI	<--- X1.5	.259
18	Y1.3	<--- SPI	-.333
19	Y2.3	<--- Kinerja Koperasi	.341
20	Y2.3	<--- Sistem TR	.465
21	Y1.3	<--- Sistem TR	.386
22	Y1.1	<--- SPI	.369
23	Y1.2	<--- SPI	.701
24	Kinerja Koperasi	<--- SPI	.939
25	Kinerja Koperasi	<--- Strategi Bisnis	.101
26	Y2.1	<--- Kinerja Koperasi	.244
27	Y2.2	<--- Kinerja Koperasi	.381
28	SPI	<--- X2.5	-.090

Sumber : Hasil pengolahan data

Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut :

1. Indikator keuangan berpengaruh signifikan terhadap Variabel strategi bisnis sebesar 0,804.
2. Variabel strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap variabel sistem pengendalian intern sebesar 0,623.
3. Variabel sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap indikator pengawasan sebesar 0,701.
4. Variabel sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi sebesar 0,939.

c. Pengujian Hipotesis

Berikut adalah hasil pengujian untuk membuktikan hipotesa.

5. H1 : Strategi bisnis berpengaruh terhadap sistem pengendalian intern.

Dari hasil pengujian didapatkan hasil bahwa variabel latent strategi bisnis memiliki pengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern. Sedangkan koefisien pengaruh strategi bisnis terhadap sistem pengendalian intern adalah 0,623.

6. H2 : Sistem tanggung renteng pengaruh terhadap sistem pengendalian intern.

Hasil pengujian bahwa variabel sistem tanggung renteng memiliki pengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern. Sedangkan koefisien pengaruh sistem tanggung renteng terhadap sistem pengendalian intern adalah $-0,116$. Negatif memiliki arti bahwa jika sistem TR ditegakkan atau diperkuat justru akan menghasilkan pengertian terbalik yaitu sistem pengendalian intern akan menurun atau tidak kuat.

7. H3 : Sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Hipotesa ketiga menyatakan sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Sedangkan koefisien pengaruh sistem tanggung renteng terhadap sistem pengendalian intern adalah 0,939.

4. H4 : Strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Sesuai dengan hasil pengolahan data bahwa variabel strategi bisnis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Terdapat 2 (dua) penelitian yang menyebutkan bahwa peningkatan strategi bisnis tidak selalu memberikan peningkatan pada kinerja. Kedua penelitian tersebut :

1. Penelitian ini dilakukan oleh Fernandes *et al.* (2005) dengan Judul : *Resources that drive performance : an empirical investigation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fernandes *et al* menemukan bahwa secara umum sumberdaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun bila diteliti lebih jauh maka ditemukan : 1. kompetensi karyawan justru tidak berpengaruh terhadap kinerja, 2. faktor-faktor lingkungan yang dikaitkan dengan permintaan merupakan faktor yang kuat mempengaruhi kinerja serta 3. kepuasan karyawan berpengaruh pada semua perspektif BSC.
2. Penelitian ini dilakukan oleh Said (2002) dengan judul : Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja PTN dan PTS di Indonesia. Kesimpulan penelitian adalah Faktor-faktor strategis yang berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja perguruan tinggi adalah pembelajaran organisasi, kemampuan analisis pasar dan kualitas

layanan, sedangkan faktor strategis lain seperti kepemimpinan teknologi, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja.

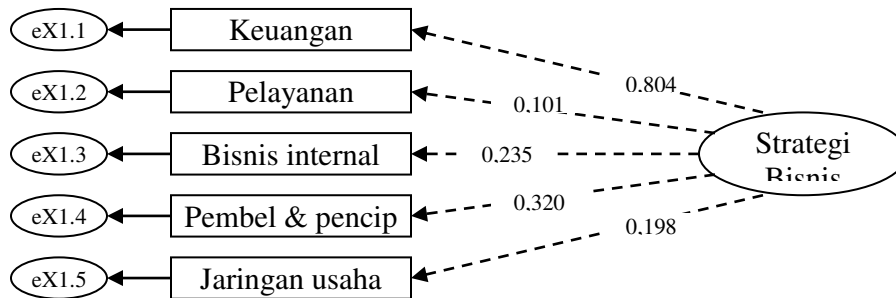
Pembahasan

Analisis Pengaruh Model

Berikut pengaruh masing – masing indikator terhadap variabel

a. Pengaruh Indikator Strategi Bisnis

Berikut adalah gambar yang dapat ditampilkan :

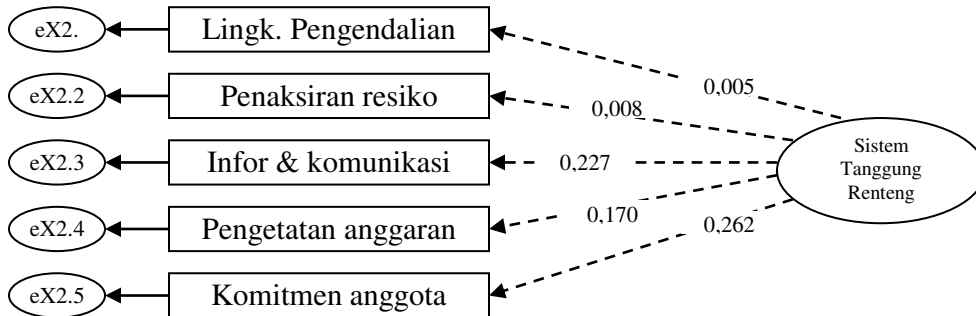


Gambar 8
Pengaruh Indikator Strategi Bisnis

Nampak bahwa dari kelima indikator yang ada pada variabel strategi bisnis kelimanya mempunyai pengaruh meskipun ada yang tidak signifikan. Dari kelima indikator yang ada terdapat satu indikator yang memiliki pengaruh kuat dan signifikan, indikator tersebut adalah keuangan. Indikator keuangan memiliki pengaruh 0,804 terhadap strategi bisnis.

b. Pengaruh Indikator Sistem Tanggung Renteng

Berikut gambar yang ditampilkan :

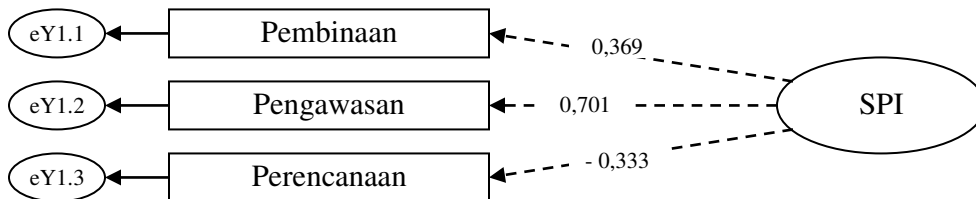


Gambar 9.
Pengaruh Indikator Sistem Tanggung Renteng

Nampak bahwa dari kelima indikator yang ada pada variabel sistem tanggung renteng kelimanya mempunyai pengaruh meskipun juga ada yang tidak signifikan. Dari kelima indikator yang ada terdapat satu indikator yang memiliki pengaruh kuat dan signifikan dibanding dengan lainnya, indikator tersebut adalah komitmen anggota.

c. Pengaruh Indikator Sistem Pengendalian Intern

Berikut gambar yang ditampilkan :

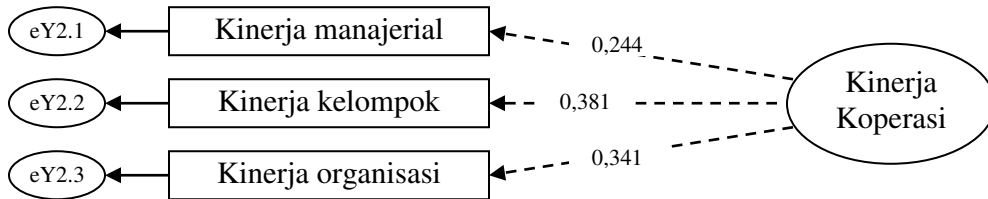


Gambar 10
Pengaruh Indikator Sistem Pengendalian Intern

Nampak dari ketiga indikator, seluruhnya hampir mempunyai pengaruh meskipun ada yang kurang signifikan. Dari ketiga indikator yang ada terdapat satu indikator yang memiliki pengaruh kuat dan signifikan dibanding dengan lainnya, indikator tersebut adalah pengawasan.

d. Pengaruh Indikator Kinerja Koperasi

Berikut adalah gambar yang dapat ditampilkan :



Gambar 11
Pengaruh Indikator Kinerja Koperasi

Nampak ketiga indikator kinerja koperasi, seluruhnya mempunyai pengaruh meskipun ada yang kurang signifikan. Dari ketiga indikator yang ada terdapat satu indikator yang memiliki pengaruh lebih kuat dibanding dengan lainnya, indikator tersebut adalah kinerja kelompok.

Ringkasan Temuan

Hasil temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi ternyata tidak dapat lepas dari strategi bisnis. Strategi bisnis memberikan banyak pengaruh terutama kedalam sistem pengendalian intern. Hasil ini sesuai dengan teori yang digunakan bahwa strategi bisnis yang termasuk ke dalam keilmuan manajemen strategi banyak memberikan pengaruh ke dalam sistem pengendalian intern. Manajemen strategis menggambarkan suatu proses pengambilan keputusan. Dimana sistem penganggaran (*budgeting*) dan pengendalian tampaknya membantu untuk tetap melakukan bisnis dan tidak dengan sendirinya strategi itu dapat memperlakukan suatu perubahan. Sistem ini memberikan pengendalian (*kontrol*) keuangan yang lebih jauh lebih baik.
2. Indikator pengawasan menurut analisis menunjukkan hasil yang baik dalam pengaruhnya ke kinerja koperasi. Ini dibuktikan dengan nilai yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja koperasi. Hal ini juga sesuai dengan dugaan awal penelitian ini. Sistem pengendalian intern memang tidak bisa lepas dari unsur pengawasan. Pengawasan memberikan pemahaman yang sangat luas diantaranya memantau perkembangan koperasi secara berkala melalui laporan keuangan, melakukan pemeriksaan secara menyeluruh baik secara organisasi

maupun usahanya dan ketiga adalah melakukan penilaian kesehatan terhadap koperasi bersangkutan.

3. Temuan yang ketiga adalah mengenai kinerja kelompok. Kinerja kelompok menjadi kekuatan utama untuk melakukan perubahan dan peningkatan terhadap sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi. Kinerja kelompok dapat diartikan sebagai kemampuan anggota dalam pengelolaan manajemen kelompoknya. Karena kelompok merupakan wadah atau kelas belajar maka seharusnya disana terjadi proses diskusi, berpendapat, bertukar pikiran dan peningkatan kemampuan pengetahuan dan ketrampilan sehingga dinamika kelompok dapat terjadi, dinamika kelompok inilah yang dinamakan kinerja.

Implikasi Teori

Implikasi teori ini ada banyak kesesuaian Dengan teori manajemen strategi dari Michael Hitt yaitu :

a. Pola Evolusioner Penerapan Strategi dan Struktur

Semua organisasi memerlukan suatu bentuk struktur organisasi untuk menerapkan dan mengelola strategi yang dirumuskan. Ketika perusahaan merubah strateginya dan tumbuh dalam penjualan dan diversifikasi, sering diperlukan susunan struktur baru. Bentuk struktur itu sendiri terdiri dari tiga jenis yaitu struktur sederhana, struktur fungsional dan struktur multidivisional.

Perusahaan kecil yang menggunakan strategi bisnis – tunggal memerlukan struktur sederhana yang diidentifikasi sebagai bentuk organisasi dimana manajer – pemilik mengambil semua keputusan penting secara langsung dan memantau semua aktifitas, sementara stafnya hanya berfungsi sebagai perpanjangan wewenang pengawasan manajer. Biasanya, organisasi yang menggunakan struktur tunggal adalah sangat kecil. Struktur sederhana memungkinkan banyak fleksibilitas. Komunikasi berlangsung cepat dan langsung, pengenalan produk baru diperkenalkan secara cepat. Karena karakteristik ini, hanya ada sedikit masalah koordinasi yang dihadapi yang biasanya lebih umum ditemukan dalam perusahaan besar. Jadi bisnis dengan struktur sederhana, dalam beberapa kondisi, mungkin sanggup mengalahkan perusahaan yang lebih besar dan lebih kompleks serta memperoleh keuntungan diatas rata – rata.

b. Penerapan Keunggulan Biaya

Sesuai dengan teori ini bahwa untuk memperoleh keunggulan bersaing dengan strategi keunggulan biaya, perusahaan harus memperoleh efisiensi optimal dari operasinya. Biasanya pilihan strategi ini mencakup usaha menghasilkan produk standar dengan biaya rendah. Perusahaan yang sukses malas melakukan strategi ini biasanya adalah perusahaan – perusahaan yang relatif besar dibanding dengan pesaingnya. Perusahaan ini membutuhkan akses ke sumber daya yang mungkin tidak dimiliki oleh pesaingnya. Dengan sumber daya tersebut perusahaan berusaha menciptakan ekonomi dan semakin meningkatkan kemampuan produksi yang efisien

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keuangan dan pengawasan adalah dua elemen pokok hasil penelitian yang apat dikategorikan sebagai spesialisasi dan sentralisasi. Sistem kelompok tanggung renteng sebenarnya sederhana yaitu bagaimana sistem ini sebagai alat untuk memenuhi harapan - harapan anggota yang terus menerus mengalami perubahan. Dinamika perubahan ini diperlukan pembinaan kelompok mengarah kepada terpenuhinya harapan - harapan tersebut.

Implikasi Praktek

Temuan ini memberikan implikasi praktek terhadap usaha – usaha yang dijalankan oleh koperasi dalam meningkatkan kinerja, peran dan fungsinya sehingga diharapkan akan terbentuk suatu pola atau model yang dapat menata kelembagaan dan pengembangan usaha koperasi yang mengacu pada hasil temuan penelitian. Penelitian ini sekaligus untuk menciptakan kebijakan – kebijakan baru diantaranya mengenai manajemen pinjaman, prosedur pemberian pinjaman, prosedur penerimaan angsuran pinjaman dan prosedur evaluasi pinjaman.

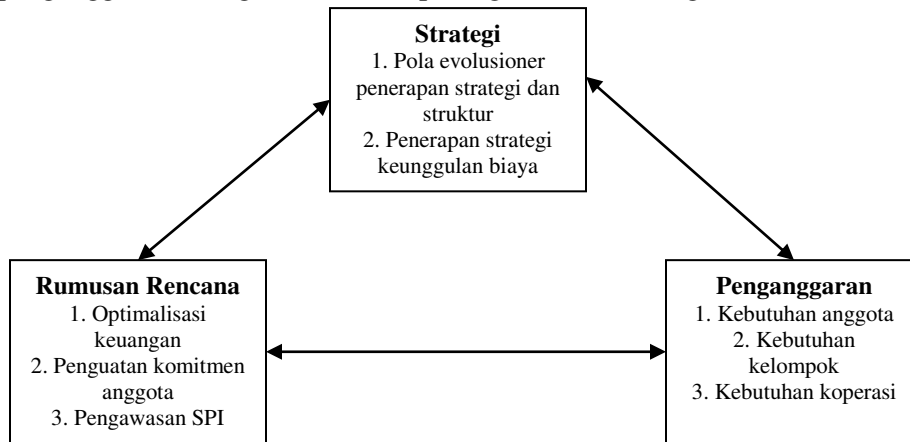
Implikasi penelitian ini dalam prakteknya memberikan hasil yang berdampak kepada peningkatan sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi, diantaranya adalah bahwa strategi bisnis memiliki potensi besar dalam membuat atau menciptakan sistem pengendalian intern menjadi lebih handal karena strategi bisnis memberikan banyak formulasi atau rumusan strategi yang diantaranya meliputi strategi fungsi bisnis, struktur, kepemimpinan, budaya dan biaya.

Dengan proses hierarki perumusan rencana dan kebutuhan anggaran. Pendekatan ini lebih sesuai dengan konsep pengendalian intern yang terintegrasi, artinya pengendalian intern dilakukan dari tingkatan terbawah sampai dengan tingkatan pengurus. Semua melakukan hal yang sama yaitu pengendalian

perencanaan (*controlling of planning*), pengendalian anggaran (*controlling of estimate*) dan pengendalian pemrograman (*controlling of programmed*).

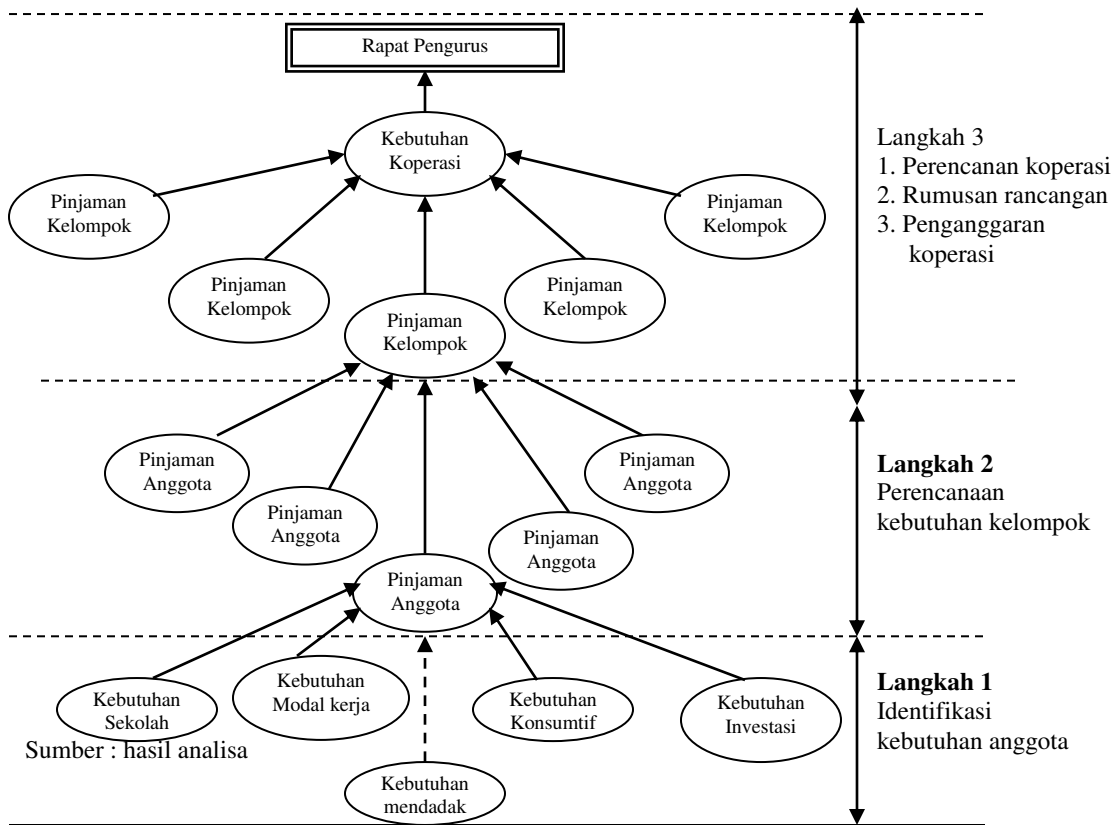
Rekomendasi

Sesuai hasil penelitian maka rekomendasi yang dapat disampaikan berkenaan dengan peningkatan sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi adalah berprinsip pada tiga unsur yaitu strategi, pemrograman (rumusan rencana) dan penganggaran. Ketiga unsur ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 12.
Keterkaitan Antara Strategi, Rumusan Masalah Dan Penganggaran

Melihat kondisi ini maka rekomendasi yang diberikan juga berhubungan dengan ketiga unsur itu. Proses perbaikan dan pembenahan kinerja khususnya berkenaan dengan kebijakan manajemen mengenai pinjaman dan sekaligus ingin melakukan pembenahan pada sistem pengendalian intern, dilakukan dengan menggunakan sistem *bottom-up*. Pembenahan proses pengendalian dilakukan mulai dari mengidentifikasi kebutuhan anggota. Setiap anggota dapat mengajukan anggaran atau besarnya pinjaman untuk rencana satu tahun kedepan. Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan anggota maka selanjutnya adalah melakukan perencanaan anggaran ditingkat kelompok. Masing – masing kelompok melakukan rekapitulasi kebutuhan anggota dan sekaligus melakukan proses komunikasi tiga arah antara anggota, ketua kelompok dan penanggungjawab kelompok. Gambar ini memperjelas model rekomendasi yang akan dilakukan.



Gambar 13
Model Perencanaan Kebutuhan Anggaran Koperasi

Langkah pertama sampai dengan langkah ketiga seperti yang ditunjukkan gambar 6.6 merupakan tahapan berjenjang dalam proses hierarki perumusan rencana dan kebutuhan anggaran. Pendekatan ini lebih sesuai dengan konsep pengendalian intern yang terintegrasi, artinya pengendalian intern dilakukan dari tingkatan terbawah sampai dengan tingkatan pengurus. Semua melakukan hal yang sama yaitu pengendalian perencanaan (*controlling of planning*), pengendalian anggaran (*controlling of estimate*) dan pengendalian pemrograman (*controlling of programmed*). Dengan konsep ini maka dapat dibangun sinergi antara anggota, kelompok dan koperasi yang berbasis pada pengendalian intern.

Setiap tahun, pengurus memberikan kesempatan kepada seluruh anggota koperasi untuk mengajukan kebutuhan anggaran selama satu tahun. Kegiatan

tersebut dilakukan selama lima kali atau selama lima tahun. Namun setiap tahun dilakukan koreksi dan masuk tahun ketiga dan kelima dilakukan proses evaluasi pertama dan proses evaluasi kedua. Selain menjaga pengendalian, hal lain adalah bertujuan untuk mengetahui kondisi terakhir pendanaan dan kesalahan – kesalahan pada saat proses pra pemberian pinjaman kepada anggota. Agar lebih memperjelas keterangan diatas maka dibuat tabel berikut ini :

Tabel 19.
Strategi Perencanaan Kebutuhan

Langkah	Jangka pendek		Jangka menengah		Jangka panjang
	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1	Pengajuan anggaran	Pengajuan anggaran	Pengajuan anggaran	Pengajuan anggaran	Pengajuan anggaran
2		Koreksi anggaran tahun pertama	Evaluasi pertama	Koreksi anggaran tahun ketiga	Evaluasi kedua

Sumber : hasil analisa

Selain pengendalian dilakukan oleh anggota, sistem yang berjalan di koperasi juga harus mencerminkan proses pengendalian. Dengan demikian maka dalam waktu lima tahun proses perbaikan dapat membentuk model yang dijadikan ukuran keberhasilan pengembangan dan perbaikan sistem pengendalian inter dan peningkatan kinerja koperasi.

Keterbatasan Penelitian

Ada keterbatasan dalam melakukan penelitian diantaranya adalah :

1. Budaya setempat mempunyai kebiasaan dan cara pandang yang berbeda – beda. Demikian juga dengan karakteristik anggota koperasi yang tersebar di seluruh Jawa Timur pasti juga memiliki karakter yang berbeda, kebiasaan yang berbeda, pembinaan yang berbeda, kebutuhan yang berbeda dan tujuan yang tidak sama. Semua membutuhkan estimasi – estimasi yang cukup tinggi agar hasil yang diperoleh juga mendekati kenyataan.
2. Pengertian mengenai kesejahteraan ekonomi bagi anggota juga sedikit banyak memberikan kesulitan dalam pelaksanaan di lapangan. Karena tidak sedikit anggota atau responden yang salah dalam menafsirkan nilai – nilai dan tingkat kesejahteraan ekonomi anggota.

Kesimpulan

1. Hasil pengujian menyebutkan bahwa pengaruh strategi bisnis terhadap sistem pengendalian intern adalah signifikan yaitu dengan koefisien pengaruh sebesar 0,623. Sedangkan jika dilihat secara detail maka pengaruh yang dominan adalah indikator keuangan. Keuangan memiliki banyak pengertian dan pemahaman sehingga jika dilakukan perbaikan dimulai dari indikator keuangan, tentunya harus mengidentifikasi terlebih dahulu pekerjaan - pekerjaan yang sampai saat menjadi permasalahan. Masalah keuangan juga menyangkut laporan keuangan dimana merupakan hasil akhir dari proses akuntansi.
2. Menurut hasil pengujian bahwa variabel sistem tanggung renteng berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern. Dengan kata lain bahwa kelima indikator dari variabel sistem tanggung renteng tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern, mengenai koefisien pengaruh variabel strategi bisnis terhadap sistem pengendalian intern, menurut hasil pengujian adalah sebesar - 0,116.
3. Hasil pengujian menyebutkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Diketahui bahwa kelima indikator dari variabel sistem pengendalian intern memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Sedangkan mengenai besarnya pengaruh indikator sistem pengendalian intern terhadap kinerja koperasi, menurut hasil pengujian adalah sebesar 0,939.
4. Menurut hasil pengujian strategi bisnis ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Dengan kata lain bahwa kelima indikator dari variabel strategi bisnis yaitu keuangan, pelayanan, bisnis internal, pembelajaran dan penciptaan serta jaringan usaha tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi.
5. Pendekatan dengan konsep pengendalian intern yang terintegrasi, yaitu pengendalian intern dari tingkatan terbawah sampai dengan tingkatan pengurus akan menghasilkan pengendalian intern yang terpadu dalam bidang pengendalian perencanaan (*controlling of planning*), pengendalian anggaran (*controlling of estimate*) dan pengendalian pemrograman (*controlling of programmed*). Melalui konsep ini maka dapat dibangun sinergi antara anggota, kelompok dan koperasi yang berbasis pada pengendalian intern.

6. Kepada Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia untuk mengambil kebijakan berkenaan dengan sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi khususnya bagi koperasi – koperasi yang menggunakan sistem tanggung renteng. Saran yang diberikan untuk pengendalian intern adalah lebih menekankan pada unsur pengawasan yang dilakukan oleh koperasi terutama oleh pengurus. Sedangkan dalam rangka peningkatan kinerja koperasi lebih diutamakan dalam pengembangan dan peningkatan kinerja kelompok. Kedua hal ini memberikan dampak besar bagi perkembangan dan kemajuan usaha koperasi terutama kesejahteraan ekonomi anggota serta memberlakukan sistem tanggung renteng ini kepada semua koperasi.
7. Kepada Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur agar mampu mengidentifikasi lebih cermat, akurat dan detail mengenai penghambat dan faktor – faktor pelemah dari sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi di seluruh Kabupaten dan Kota di Jawa Timur. Sebab hasil identifikasi ini akan dijabarkan dalam bentuk butir – butir pelaksanaan peningkatan sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi untuk diterapkan di seluruh koperasi wanita di Jawa Timur khususnya yang menggunakan sistem tanggung renteng dalam pola usahanya. Terutama penekanan kepada pengelolaan keuangan dan pengawasan anggota dan koperasi agar mampu meningkatkan kinerja koperasi secara maksimal.
8. Kepada Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah di masing – masing Kabupaten dan Kota di Jawa Timur untuk mampu memberikan semacam pelatihan atau training singkat mengenai langkah – langkah dan upaya dalam meningkatkan sistem pengendalian intern dan kinerja koperasi yang didasarkan atas indikator – indikator strategi bisnis dan sistem tanggung renteng.
9. Saran yang dapat diberikan kepada keenam koperasi yang menjadi sampel penelitian ini adalah agar lebih difokuskan diri kepada indikator keuangan, pelayanan, bisnis internal, pembelajaran dan penciptaan, lingkungan pengendalian, penaksiran resiko dan pengetatan anggaran. Karena menurut hasil pengujian ketujuh indikator ini mampu mendorong percepatan, efektifitas dan efisiensi dari sistem pengendalian intern. Ketujuh indikator ini memiliki pengaruh kuat dibanding dengan indikator lainnya terhadap tujuan meningkatkan kinerja koperasi
10. Bagi Dinas koperasi – koperasi lainnya terutama yang menggunakan sistem tanggung renteng dalam menjalankan roda usahanya untuk lebih memperhatikan kembali terhadap pentingnya peningkatan kinerja. Untuk itu

diharapkan agar pengurus koperasi perlu memberikan wacana kepada seluruh anggota, penanggungjawab, petugas penyuluh lapangan, karyawan, dan unsur lainnya untuk mempelajari dan mengenal apa yang disebut dengan sistem pengendalian intern. Karena sistem pengendalian intern ini merupakan sebuah bentuk dari keandalan informasi maka seluruh anggota harus mengetahui dengan betul dan jelas. Karena dalam sistem pengendalian intern terdapat beberapa bentuk aktifitas yang mungkin selama ini belum atau tidak ada dalam aktifitas koperasi sebelumnya. Sedangkan dalam sistem pengendalian intern dapat meningkatkan keandalan data akuntansi karena setiap transaksi keuangan diproses melalui sistem dan prosedur yang melibatkan paling tidak tiga personel antara lain adalah pemegang otorisasi, pelaksana transaksi dan yang melaksanakan pencatatan dan pelaporan (akuntansi).

Daftar Pustaka

- Agoes, Sukrisno, 2000, *Auditing : Pemeriksaan Akuntan oleh Kantor Akuntan Publik*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit FE-UI, Jakarta.
- Brigham & Houston, 2006. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Edisi Kesepuluh Buku Dua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Cholid Narbuko, 2002, *Metodologi Penelitian*, Edisi Perdana, Cetakan Keempat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil Dan Menengah Direktorat Jendral Fasilitas Pembiayaan Dan Simpan Pinjam, 1998, *Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi*, Jakarta.
- , 1988, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Percetakan PT. Glora Aksara Pratama, Jakarta.
- , 1996, *Undang-Undang Dan Peraturan Pemerintah Tentang Pengusaha Kecil*, Jakarta.

- , 2003, *Sistem Pengendalian Intern*, Cetakan Pertama, Jakarta.
- , 2006, *Pengembangan Usaha Mikro Pola Tanggung Renteng*, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Jakarta.
- , 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Usaha Kecil Dan Menengah*, Edisi Bahasa Indonesia, Cetakan Pertama, Jakarta.
- , 2007, *Peningkatan Kapasitas Anggota Koperasi Sebagai Kader Koperasi*, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Direktorat Pengendalian Simpan Pinjam, 1999, *Petunjuk Teknis Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam Dan Unit Simpan Pinjam*, Jakarta.
- Djarwanto, 1991, *Statistik Bagian Deskripsi*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Djarwanto, 1996, *Mengenal Uji Statistik Dalam Penelitian*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Djarwanto, 2003, *Statistik Nonparametrik*, Edisi Perdana, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Percetakan Anggota IKAPI, Yogyakarta.
- Firdaus, Muhammad & Agus Edhi Susanto, 2004, *Perkoperasian : Sejarah, Teori Dan Praktek, Edisi Pertama*, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Grensing Lin & Pophal, 2006, *Human Resources Book : Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Prenada Media, Percetakan Fajar Interpretama Offset, Jakarta.
- Hadi Mulyono, 1998, *Metodologi Riset Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit IPWI, Jakarta.

- Hartadi, Bambang, 1999, *Sistem Pengendalian Intern : dalam hubungannya dengan manajemen dan audit*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2006, *Dasar-Dasar Perbankan*, Edisi Pertama, Cetakan Kelima, Penerbit PT. Bumi Aksara, Percetakan Ikrar Mandiriabadi, Jakarta.
- Hitt, Michael A, 1995, *Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Cetakan kelima, Penerbit Erlangga. Percetakan PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Hitt, Michael A., 2001, *Strategic Management : Competitiveness And Globalization Concepts*, Edition Fourth, South Western College Publishing, United States.
- Ilyas, Zaafril, 1998, *Tanggung Renteng*, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Penerbit Koperasi Wanita Setia Bhakti Wanita, Surabaya.
- Indriyo, Daru, 2006, *Rahasia Sukses Tanggung Renteng Membangun Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Pusat Koperasi Wanita Jawa Timur, Malang.
- Jauch, Lawrence R. & William F. Glueck, 1987, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Percetakan PT. Glora Aksara Pratama, Jakarta.
- Kartasapoetra, 2003, *Praktek Pengelolaan Koperasi*, Edisi Pertama, Cetakan Keenam, Penerbit PT. Bina Adiaksara dan PT. Rineka Cipta, Percetakan PT. Asdi Mahasatya, Jakarta.
- Kementrian Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia, 2006, *Pedoman Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat*, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Kementrian Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia, 2007, *Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha*

kecil Dan Menengah Tentang Pedoman Umum Akuntansi Koperasi Indonesia, Cetakan Pertama, Jakarta.

- Kotler, Philip, 1983, ***Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian***, Edisi Keempat, Jilid Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1997, ***Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol***, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Penerbit PT. Prenhallindo, Percetakan PT. Dadi Kayana Abadi, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1997, ***Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol***, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Penerbit PT. Prenhallindo, Percetakan Ikrar Mandiriabadi, Jakarta.
- Kusnadi, Hendar, 2005, ***Ekonomi Koperasi untuk Perguruan Tinggi***, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Lembaga Penelitian FE-UI, Jakarta.
- M. Fathorrazi, 2004, ***Analisis Komparatif Faktor Partisipasi Anggota Dan Kinerja Sumber Daya Manusia Serta Peran Pemerintah Dan Tingkat Keberhasilan Antara Koperasi Multi Usaha Dan Tunggal Usaha Pada Koperasi Susu Sapi Perah Di Jawa Timur***, Surabaya.
- Nasution, 2001, ***Metode Research (Penelitian Ilmiah)***, Edisi Pertama, Cetakan Keempat, Penerbit PT Bumi Aksara, Percetakan Sinar Grafika Offset, Jakarta.
- Nur Irawan dan septin puji Astuti, 2006, ***Minitab 14 Mengolah Data Statistik Dengan Mudah***, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Penerbit Andi Offset, Percetakan Andi Offset, Yogyakarta.
- Partomo, Tiktik Sartika dan Abd. Rachman Soejoedomo, 2004, ***Ekonomi Skala Kecil / Menengah dan Koperasi***, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Bogor.
- Pearce A, John, Richard B. Robinson, 1997, ***Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian***, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Penerbit Aksara, Jakarta.

- Pearce A, John, Richard B. Robinson, 1997, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Penerbit Aksara, Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto, 1998, *Manajemen Koperasi*, Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Penerbit FE-UGM, Yogyakarta.
- Saifuddin Azwar, 2001, *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi ketiga, Cetakan ketiga, Penerbit Pustaka Pelajar, Percetakan Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Singgih Santoso dan Fandy Tjiptono, 2001, *Riset Pemasaran : Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Edisi Perdana, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- Singgih Santoso, 2006, *Menggunakan SPSS untuk Statistik Non Parametrik*, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- Singgih Santoso, 2006, *Menggunakan SPSS untuk Statistik Parametrik*, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- Singgih Santoso, 2007, *Structural Equation Modelling Konsep dan Aplikasi Dengan AMOS*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- Soemantri, Adriani S, Darmanto Jatman dan Linda Gumeulis, 2003, *Tanggung Renteng Setia Bakti Wanita*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Limpad, Semarang.
- Sugiarto, 2001, *Teknik Sampling*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Anggota IKAPI, Percetakan PT. SUN, Jakarta.
- Suprajitno, 2007, *Analisis Kinerja Koperasi Berdasarkan Penerapan Azas Berdikari Dan Gotong Royong* Pada Koperasi Pegawai Dan Non Pegawai Di Provinsi Jawa Timur, Surabaya.

Supranto, 2004, *Analisis Multivariat : Arti Dan Interpretasi*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Tunggal, Amin Widjaja, 1995, *Struktur Pengendalian Intern*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

Umar, Husein, 2000, *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Pt. Gramedia Pustaka Utama Bekerjasama Dengan Jakarta Business Research Center, Jakarta.