

ANALISIS JIWA KEWIRAUSAHAAN PEMIMPIN, GAYA PARTISIPASI PARA ANGGOTA, DAN MODEL MANAJEMEN KOPERASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI DI KOTA SEMARANG

Heru Sri Wulan)*

Abstract

Data on Cooperative business growth shows that the performance of cooperatives indicated by business volume and net income suffer a decline during 2008-2010. Various previous studies make the point that factors affecting fruitful business performance are entrepreneurship, member participation, and cooperative management. Based on the empirical phenomena found in the field of this research, the research problem formulated here is "How to improve the performance of Various Business Cooperatives in Semarang?"

To answer the research problem, we use an approach with three research variable, i.e., entrepreneurship, member participation, and cooperative management. The test of the influence of each variable is conducted using Multiple Regression Test on a data collection which was obtained through interviews using questionnaire with 74 managers of cooperatives in Semarang.

The result of the regression test over the research variable found that entrepreneurship significantly influence on performance of Various Business Cooperatives in Semarang, member participation significantly influence performance of Various Business Cooperatives in Semarang, and cooperative management significantly influence performance of Various Business Cooperatives in Semarang.

Keyword : Entrepreneurship, member participation, and cooperative management, performance

* Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran

PENDAHULUAN

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan landasan kegiatan berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarkan azas kekeluargaan. Koperasi menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan dan kerja sama antar anggotanya untuk mewujudkan peningkatan kesejahteraan para anggotanya dan kemakmuran masyarakat.

Koperasi, sebagai bagian integral dari pembangunan ekonomi nasional juga harus terus ditingkatkan kemampuan manajerial dan keterampilannya sehingga menjadi badan usaha yang profesional dan tangguh. Dengan pendekatan ini koperasi akan mampu melaksanakan kegiatan usahanya secara efisiensi tanpa harus meninggalkan prinsip-prinsip dasarnya. Upaya untuk menjadikan koperasi sebagai badan usaha yang profesional dan tangguh sehingga menjadi akselerator gerakan ekonomi rakyat telah dibuat dengan pengundangan UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Memasuki tahun 2000 koperasi Indonesia didominasi oleh koperasi kredit yang menguasai antara 55%-60% dari keseluruhan aset koperasi. Sementara itu dilihat dari populasi koperasi yang terkait dengan program pemerintah hanya sekitar 25% dari populasi koperasi atau sekitar 35% dari populasi koperasi aktif. Hingga akhir 2002, posisi koperasi dalam pasar perkreditan mikro menempati tempat kedua setelah Bank Rakyat Indonesia (BRI) unit desa sebesar 46% dari KSP/USP dengan pangsa sekitar 31%. Dengan demikian walaupun program pemerintah

cukup gencar dan menimbulkan distorsi pada pertumbuhan kemandirian koperasi, tetapi hanya menyentuh sebagian dari populasi koperasi yang ada. Sehingga pada dasarnya masih besar elemen untuk tumbuhnya kemandirian koperasi (Soetrisno, 2003).

Berdasarkan data resmi dari Departemen Koperasi dan UKM, sampai dengan bulan November 2007, jumlah koperasi di seluruh Indonesia tercatat sebanyak 149.793 unit lebih, dengan jumlah keanggotaan ada sebanyak 28.100.000 orang. Jumlah itu jika dibanding dengan jumlah koperasi per Desember 1998 mengalami peningkatan sebanyak dua kali lipat. Jumlah koperasi aktif, juga mengalami perkembangan yang cukup menggembirakan. Jumlah koperasi aktif per November 2001, sebanyak 96.180 unit (88,14 persen). Hingga tahun 2004 tercatat 130.730, tetapi yang aktif mencapai 71,50%, sedangkan yang menjalankan Rapat Anggota Tahunan (RAT) hanya 35,42% koperasi saja. Tahun 2006 tercatat ada 138.411 unit dengan anggota 27.042.342 orang akan tetapi yang aktif 94.708 unit dan yang tidak aktif sebesar 43.703 unit. Sedangkan menurut Ketua Umum Dewan Koperasi Indonesia (Dekopin), Adi Sasono, yang diberitakan di Kompas, Kamis, per 31 Mei 2007 terdapat 138.000 koperasi di Indonesia, namun 30 persennya belum aktif. Informasi terakhir dari Triyatna (2009), jumlah koperasi tahun 2007 mencapai 149.793 units, diantaranya 104.999 aktif, atau sekitar 70% dari jumlah koperasi dan sisanya 44.794 non-aktif. Selama periode 2006-2007, jumlah koperasi aktif tumbuh 6,1% sedangkan laju pertumbuhan koperasi tidak aktif sekitar 5,7%.

Corak koperasi Indonesia adalah koperasi dengan skala sangat kecil.

Salah satu indikator yang umum digunakan untuk mengukur kinerja koperasi adalah perkembangan volume usaha dan Sisa Hasil Usaha (SHU). Mengacu pada data perkembangan usaha koperasi, kinerja koperasi yang ditunjukkan oleh volume usaha dan SHU mengalami penurunan selamam periode tahun 2008-2010.

Hashim, Wafa, dan Sulaiman (2000) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja usaha adalah faktor kewirausahaan. Kotey (1997) mengatakan bahwa wirausaha yang mempunyai nilai kewirausahaan dan mengadopsi strategi proaktif akan memperoleh kinerja usaha yang tinggi sedangkan wirausaha yang konservatif dan mengadopsi strategi reaktif memperoleh kinerja rendah.

Senada dengan kedua pendapat tersebut, Lee (2000) menyatakan, kesuksesan usaha sangat tergantung pada peranan wirausahawan itu sendiri dan dalam kewirausahaan, faktor manusia memainkan peranan penting di samping faktor lainnya (Shane, 2003). Selain itu, Navanhandi (2003), Solichin (2005), Herri (2003), dan Yonggui (2003) mengemukakan kinerja suatu bisnis dipengaruhi oleh karakteristik kewirausahaan manajer / pemilik.

Selain itun, banyak pakar yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan koperasi antara lain terletak pada partisipasi anggota (Muslimin Nasution, 1987 dan Syamsuri SA, 1986). Sehingga dapat dikatakan bahwa partisipasi dalam koperasi seperti jantungnya tubuh manusia, karena dalam koperasi anggota berperan ganda (*dual identity*) yaitu sebagai pemilik

dan pengguna, disinilah letak keunikan badan usaha koperasi karena pemilik usaha merangkap sebagai pengguna jasa, karena kedua sifat ini menyebabkan koperasi lebih banyak menuntut partisipasi dari anggota untuk mengembangkan usaha yang telah didirikan bersama untuk mencapai tujuannya (A Jajang W Mahri, 2010).

Selain faktor sikap wirausaha manajer dan partisipasi anggota, keberhasilan kinerja koperasi juga ditentukan oleh faktor manajemen koperasi. Menurut Arman D Hutasuhut (2001), koperasi merupakan lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis. Di dalam sebuah lembaga bisnis diperlukan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen. Demikian juga dalam badan usaha koperasi, manajemen merupakan satu hak yang harus ada demi terwujudnya tujuan yang diharapkan.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Kinerja Koperasi

Dalam penelitian ini, kinerja koperasi diukur dengan menggunakan Sisa Hasil Usaha (SHU). SHU merupakan suatu bagian atau aspek yang memiliki arti penting di dalam suatu koperasi dan penting pula untuk diketahui oleh anggota koperasi. SHU penting bagi suatu koperasi karena SHU mencerminkan bahwa suatu koperasi telah berjalan dengan baik dan telah menerapkan efisiensi dalam usahanya sehingga dapat menghasilkan SHU. Selain itu, SHU juga penting karena dapat digunakan untuk memperkuat struktur modal koperasi. Jika koperasi bisa mendapatkan SHU

yang cukup banyak maka SHU tersebut dapat disisihkan sebagian untuk cadangan koperasi yang selanjutnya bisa digunakan untuk menambah modal koperasi (Hadhikusuma, 2001).

Dalam Pasal 45 Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian memberikan pengaturan mengenai SHU, yaitu:

1. SHU Koperasi merupakan pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan.
2. SHU setelah dikurangi dana cadangan, dibagikan kepada anggota sebanding dengan jasa usaha yang dilakukan oleh masing-masing anggota serta digunakan untuk keperluan pendidikan perkoperasian dan keperluan lain sesuai dengan keputusan Rapat Anggota.
3. Besarnya pemupukan dana cadangan ditetapkan dalam Rapat Anggota.

Jiwa Kewirausahaan Pemimpin

Kewirausahaan koperasi adalah suatu disiplin ilmu tersendiri memiliki proses sistematis dan dapat diterapkan dalam bentuk penerapan kreativitas dan inovasi (Thomas W Zimmerer 1996) Dan definisi tersebut terkandung beberapa unsur yang patut diperhatikan seperti penjelasan di bawah ini.

Tugas utama wirausaha koperasi adalah mengambil prakarsa inovatif, artinya berusaha mencari, menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada demi kepentingan bersama (Drucker, 1988). Bertindak inovatif tidak hanya dilakukan pada saat memulai usaha tetapi juga pada saat usaha itu berjalan, bahkan pada

saat usaha koperasi berada dalam kemunduran. Kemudian pada saat usaha koperasi berjalan, agar koperasi paling tidak dapat mempertahankan eksistensi usaha koperasi yang sudah berjalan dengan lancar. Perihal yang lebih penting adalah tindakan inovatif pada saat usaha koperasi berada dalam kemunduran (stagnasi).

Rahasia kewirausahaan terletak pada kreativitas dan inovasi. Kemampuan mengembangkan ide dan cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang serta kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang sangat penting dalam mengembangkan koperasi.

Kegiatan wirausaha koperasi harus berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi, yaitu anggota sebagai pemilik sekaligus pelanggan. Karena itu wirausaha koperasi bertugas meningkatkan pelayanan dengan jalan menyediakan berbagai kebutuhan anggotanya.

Tujuan wirausaha koperasi adalah memenuhi kebutuhan nyata anggota koperasi dan meningkatkan kesejahteraan bersama.

Gaya Partisipasi Para Anggota

Gaya Partisipasi anggota merupakan perwujudan dari keikutsertaan anggota dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh koperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu koperasi salah satunya ditentukan oleh faktor partisipasi anggota. Menurut Ropke (2003) keefektifan partisipasi anggota tergantung dari interaksi antara anggota atau penerima manfaat, manajemen, dan program..

Sedangkan alat yang digunakan anggota untuk berpartisipasi adalah hak suara (*voice*), hak pilih (*vote*), dan hak keluar (*exit*). Dengan hak suara (*voice*), anggota koperasi dapat mempengaruhi pihak manajemen dengan cara bertanya, memberi atau mencari informasi, maupun dengan mengajukan ketidaksepakatan dan kritik. Dengan hak pilih (*vote*), anggota dapat mempengaruhi siapa yang akan dipilih menjadi manajer maupun anggota badan pengawas lainnya. Dengan hak keluar (*exit*), anggota dapat mempengaruhi manajemen dengan cara meninggalkan koperasi.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan maupun pengawasan akan mendorong pengurus koperasi untuk lebih bertanggungjawab dan meningkatkan dedikasinya untuk kepentingan koperasi. Kepentingan itu diwujudkan melalui peningkatan manajemen seperti kerapian dan kelengkapan administrasi maupun pembukuan, tertibnya pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dan pemilikan perangkat organisasi, tertibnya imbalan kepada personil yang menduduki jabatan dalam koperasi maupun dalam penyelenggaraan pertemuan dengan anggota. Partisipasi anggota dalam menikmati manfaat, yaitu memanfaatkan segala sarana dan prasarana serta pelayanan yang disediakan oleh koperasi untuk kesejahteraan para anggotanya.

Model Manajemen Koperasi

Manajemen merupakan satu hak yang harus ada demi terwujudnya tujuan yang diharapkan (Arman D Hutasuht, 2001).

Ewell Paul Roy mengatakan bahwa manajemen kelembagaan koperasi melibatkan empat unsur

yaitu: anggota, pengurus, manajer, dan karyawan. Seorang manajer harus bisa menciptakan kondisi yang mendorong para karyawan agar mempertahankan produktivitas yang tinggi. Karyawan merupakan penghubung antara manajemen dan anggota koperasi (Hendrojogi, 1997).

Menurut Suharsono Sagir, sistem manajemen di lembaga koperasi harus mengarah kepada manajemen partisipatif yang di dalamnya terdapat kebersamaan, keterbukaan, sehingga setiap anggota koperasi baik yang turut dalam pengelolaan (kepengurusan usaha) ataupun yang di luar kepengurusan (anggota biasa), memiliki rasa tanggung jawab bersama dalam organisasi koperasi (Anoraga dan Widiyanti, 1992).

A.H. Gophar mengatakan bahwa manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dari tiga sudut pandang, yaitu organisasi, proses, dan gaya (Hendar dan Kusnadi, 1999). Dari sudut pandang organisasi, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dari tiga unsur: anggota, pengurus, dan karyawan. Dapat dibedakan struktur atau alat perlengkapan organisasi yang sepintas adalah sama yaitu: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Unsur Pengawas seperti yang terdapat pada alat perlengkapan organisasi koperasi, pada hakekatnya adalah merupakan perpanjangan tangan dan anggota, untuk mendampingi Pengurus dalam melakukan fungsi kontrol sehari-hari terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi. Keberhasilan koperasi tergantung pada kerjasama ketiga unsur organisasi tersebut dalam mengembangkan organisasi dan usaha koperasi, yang dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada anggota. Dan sudut

pandang proses, manajemen koperasi lebih mengutamakan demokrasi dalam pengambilan keputusan. Istilah satu orang satu suara (*one man one vote*) sudah mendarah daging dalam organisasi koperasi. Karena itu, manajemen koperasi ini sering dipandang kurang efisien, kurang efektif, dan sangat mahal. Terakhir, ditinjau dan sudut pandang gaya manajemen (*management style*), manajemen koperasi menganut gaya partisipatif (*participation management*), di mana posisi anggota ditempatkan sebagai subjek dan manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaannya.

Sitio dan Tamba (2001) menyatakan badan usaha koperasi di Indonesia memiliki manajemen koperasi yang dirunut berdasarkan perangkat organisasi koperasi, yaitu: Rapat anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola.

Pola umum manajemen koperasi yang partisipatif tersebut menggambarkan adanya interaksi antar unsur manajemen koperasi. Terdapat pembagian tugas (*job description*) pada masing-masing unsur. Demikian pula setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan (*decision area*) yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan secara bersama (*shared decision areas*)

Pengaruh Jiwa Kewirausahaan Pemimpin terhadap Kinerja Koperasi

Secara definitif seorang wirausaha termasuk wirausaha koperasi adalah orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan darinya dan

mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses (Adnan Hakim, 2010).

Para wirausaha koperasi adalah orang yang mempunyai sikap mental positif yang berorientasi pada tindakan dan mempunyai motivasi tinggi dalam mengambil risiko pada saat mengejar tujuannya. Setiap mengambil keputusan tidak didasarkan pada metode coba-coba, melainkan dipelajari setiap peluang bisnis dengan mengumpulkan informasi-informasi yang berharga bagi keputusan yang hendak dibuat. Dengan demikian sikap wirausaha yang dimiliki manajer koperasi menjadi dasar pengelolaan koperasi sekaligus menentukan keberhasilan pengelolaan koperasi (Kartib Bayu, 2010).

Mengacu pada logika hubungan antara sikap wirausaha yang dimiliki oleh manajer / pemilik koperasi dengan kinerja usaha koperasi maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H1 : Jiwa kewirausahaan pemimpin positif terhadap kinerja usaha koperasi

Pengaruh Gaya Partisipasi Para Anggota terhadap Kinerja Koperasi

Partisipasi anggota tidak terlepas dari status anggota koperasi sebagai suatu badan usaha yaitu sebagai pemilik (*owner*) dan sebagai pemakai (*user*). Sebagai pemilik, kewajiban anggota adalah melakukan investasi atau menanamkan modal di koperasinya sedangkan sebagai pemakai, anggota harus menggunakan secara maksimal pelayanan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi. Oleh sebab itu, partisipasi anggota menjadi basis utama bagi

perkembangan dan kelanjutan hidup usaha koperasi (Kartib Bayu, 2010).

Mengacu pada logika hubungan antara partisipasi anggota koperasi dengan kinerja usaha koperasi maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H2 : Gaya partisipasi para anggota koperasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha koperasi

Pengaruh Model Manajemen Koperasi terhadap Kinerja Koperasi

Koperasi, sebagai bagian integral dari pembangunan ekonomi nasional juga harus terus ditingkatkan kemampuan manajerial dan keterampilannya sehingga menjadi badan usaha yang profesional dan tangguh. Dalam hal ini seharusnya diinterpretasikan bahwa penekanan koperasi sebagai badan usaha agar dalam pengelolaan usaha menerapkan kaidah-kaidah bisnis sebagaimana dianut oleh perusahaan swasta yang berorientasi pada maksimalisasi profit. Dalam kaitan dengan aspek kelembagaannya, koperasi sebagai badan usaha harus memiliki manajemen organisasi yang dapat menangani kegiatan anggotanya secara efisien dan efektif (Made Antara, 2010).

Mengacu pada logika hubungan antara manajemen koperasi dengan kinerja usaha koperasi maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H3 : Model manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha koperasi

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah 190 Koperasi yang berada di wilayah Kota Semarang.

Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Untuk menentukan jumlah sampel yang representatif digunakan rumus perhitungan sampel dari Tabanick dan Fidel (1996) yaitu

$$\text{Sampel (n)} = (\text{Jumlah variabel independen} \times 8) + 50$$

Mengacu pada rumus penentuan jumlah sampel di atas maka jumlah sampel minimal untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Sampel (n)} = (3 \times 8) + 50 = 74$$

Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 74 manajer Koperasi di Kota Semarang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *simple random sampling* dimana masing-masing anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian Variabel Jiwa Kewirausahaan Pemimpin (X1)

Jiwa Kewirausahaan Pemimpin adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam

rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang besar yang dimiliki oleh manajer (Geoffrey G. Meredith).

Variabel Jiwa Kewirausahaan Pemimpin koperasi diukur dengan menggunakan beberapa indikator yang dikembangkan dari Drucker (1988) yang meliputi sikap mental positif dalam berusaha secara kooperatif (X1_1), prakarsa inovatif (X1_2), keberanian mengambil resiko (X1_3), berpegang pada prinsip identitas koperasi (X1_4).

Variabel Gaya Partisipasi Para Anggota (X2)

Partisipasi anggota merupakan perwujudan dari keikutsertaan anggota dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh koperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Ropke, 2003).

Variabel partisipasi anggota diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan dari Ropke (2003), yang meliputi partisipasi anggota dalam berkontribusi atau menggerakkan sumber-sumber dayanya (X2_1), partisipasi anggota dalam mengambil keputusan (X2_2), dan partisipasi anggota dalam menikmati manfaat (X2_3).

Variabel Model Manajemen Koperasi (X3)

Manajemen koperasi adalah kelembagaan koperasi yang melibatkan empat unsur yaitu: anggota, pengurus, manajer, dan karyawan (Hendrojogi, 1997).

Pengukuran variabel manajemen koperasi dilakukan dengan menggunakan indikator dari Sitio dan Tamba (2001) yang meliputi rapat anggota (X3_1), pengurus (X3_2), pengawas (X3_3), dan pengelola (X3_4).

Variabel Kinerja Koperasi (Y)

Kinerja koperasi diukur dengan menggunakan Sisa Hasil Usaha (SHU), yaitu penadapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban lainnya termasuk pajak dalam tahun buku yang bersangkutan (Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 45).

Variabel kinerja koperasi diukur dengan menggunakan Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi yang dicapai pada tahun terakhir.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan Skala Likert yang menghasilkan jawaban pada rentang 1 – 5.

Teknik Analisis

Metode regresi berganda ini dikembangkan untuk mengestimasi nilai variabel dependen (Y) dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen (X).

ANALISIS DATA

Pengujian dengan menggunakan Uji Regresi berganda ini dikembangkan untuk mengestimasi nilai variabel dependen (Y) dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen (X).

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Berganda
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	2.756	.896		3.076	.003
Jiwa Kewirausahaan Pemimpin	.315	.113	.195	2.798	.007
Gaya Partisipasi Para Anggota	.283	.130	.135	2.178	.033
Model Manajemen Koperasi	1.177	.147	.672	7.981	.000

a. Departement Variabel: SHU

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2011

Uji Hipotesis

Mengacu pada hasil pengujian pengaruh sikap wirausaha manajer, partisipasi anggota, dan manajemen koperasi terhadap kinerja koperasi yang diukur melalui SHU maka dapat dilakukan pengujian hipotesis dengan kriteria sebagai berikut:

- H₀ ditolak dan H_a diterima, jika nilai t hitung > t tabel atau nilai signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen terbukti secara statistik berpengaruh terhadap variabel dependen
- H₀ diterima dan H_a ditolak, jika nilai t hitung < t tabel atau nilai signifikansi > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak terbukti secara statistik berpengaruh terhadap variabel dependen

Berikut hasil pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel bebas:

- Hasil pengujian pengaruh variabel sikap wirausaha manajer terhadap kinerja koperasi menghasilkan nilai Koefisien Regresi sebesar 0,195 dengan nilai t hitung sebesar 2,798 dan nilai Signifikansi sebesar 0,007. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya hipotesis pertama yang menyatakan "*Jiwa kewirausahaan Pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja usaha koperasi*" dapat diterima.
- Hasil pengujian pengaruh variabel partisipasi anggota terhadap kinerja koperasi menghasilkan nilai Koefisien Regresi sebesar 0,135 dengan nilai t hitung sebesar 2,178 dan nilai Signifikansi sebesar 0,033. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat

disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya hipotesis kedua yang menyatakan “Gaya *partisipasi para anggota koperasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha koperasi*” dapat diterima.

3. Hasil pengujian pengaruh variabel manajemen koperasi terhadap kinerja koperasi menghasilkan nilai Koefisien Regresi sebesar 0,672 dengan nilai t hitung sebesar 7,981 dan nilai Signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya hipotesis ketiga yang menyatakan “Model *manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap kinerja usaha koperasi*” dapat diterima.

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat dikembangkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,195X_1 + 0,135X_2 + 0,672X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. $\beta_1 = 0,195 \rightarrow \beta_1$ bertanda positif yang berarti bahwa jika sikap

wirausaha manajer meningkat maka kinerja koperasi juga akan ikut meningkat.

2. $\beta_2 = 0,135 \rightarrow \beta_2$ bertanda positif yang berarti bahwa jika partisipasi anggota meningkat maka kinerja koperasi juga akan ikut meningkat.

3. $\beta_3 = 0,672 \rightarrow \beta_3$ bertanda positif yang berarti bahwa jika manajemen koperasi diperbaiki maka kinerja koperasi juga akan ikut meningkat.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2011

Tabel 2

Nilai Koefisien Determinasi

Nilai Koefisien Determinasi yang dihasilkan pada pengujian pengaruh sikap wirausaha manajer, partisipasi anggota, dan manajemen koperasi terhadap kinerja koperasi adalah sebesar 0,860 atau sebesar 86%, artinya variasi atau perubahan yang terjadi pada kinerja koperasi, 86%-nya mampu dijelaskan oleh

sikap wirausaha manajer, partisipasi anggota, dan manajemen koperasi sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh Jiwa Kewirausahaan Pemimpin terhadap Kinerja Koperasi

Pengujian pada variabel sikap wirausaha manajer dan kinerja koperasi secara statistik membuktikan bahwa Jiwa Kewirausahaan Pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi.

Kewirausahaan kop

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.931 ^a	.866	.860	2,084

a. Predictors: (Constant), Manajemen Koperasi, Partisipasi Anggota, Sikap Wirausaha

erasi merupakan sikap mental positif dalam berusaha secara koperatif. Ini berarti wirausaha koperasi (orang yang melaksanakan kewirausahaan koperasi) harus mempunyai keinginan untuk memajukan organisasi koperasi, baik itu usaha koperasi maupun usaha anggotanya. Usaha itu harus dilakukan secara koperatif dalam arti setiap kegiatan usaha koperasi harus mementingkan kebutuhan anggotanya.

Tujuan utama setiap wirausaha koperasi adalah memenuhi kebutuhan nyata anggota koperasi dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Tugas seorang wirausaha koperasi sebenarnya cukup berat karena banyak pihak yang berkepentingan di lingkungan koperasi, seperti anggota, perusahaan koperasi, karyawan, masyarakat di sekitarnya, dan lain-lain. Seorang wirausaha koperasi terkadang dihadapkan pada masalah konflik kepentingan di antara masing-masing pihak. Bila ia lebih mementingkan usaha koperasi, otomatis ia harus berorientasi di pasar eksternal dan hal ini berarti mengurangi nilai pelayanan terhadap anggota. Sebaliknya bila orientasinya di pasar internal dengan

mengutamakan kepentingan anggota, maka yang menjadi korban adalah pertumbuhan koperasi.

Wirausaha koperasi harus mempunyai keberanian mengambil risiko. Karena dunia penuh dengan ketidakpastian, sehingga hal-hal yang diharapkan kadang-kadang tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu dalam menghadapi situasi semacam itu diperlukan seorang wirausaha yang mempunyai kemampuan mengambil risiko. Tentu saja pengambilan risiko ini dilakukan dengan perhitungan-perhitungan yang cermat.

Pada koperasi risiko-risiko yang ditimbulkan oleh ketidakpastian sedikit berkurang oleh orientasi usahanya yang lebih banyak di pasar internal. Pasar internal memungkinkan setiap usaha menjadi beban koperasi dan anggotanya karena koperasi adalah milik anggota. Oleh karena itu secara nalar tidak mungkin anggota merugikan koperasinya. Kalaupun terjadi kerugian dalam kegiatan operasional, maka risiko tersebut akan ditanggung bersama-sama, sehingga risiko per anggota menjadi relatif kecil.

Kegiatan wirausaha koperasi harus berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi, yaitu anggota sebagai pemilik dan, sekaligus sebagai pelanggan. Kepentingan anggota harus diutamakan agar anggota mau berpartisipasi aktif terhadap koperasi. Karena itu wirausaha koperasi bertugas meningkatkan pelayanan dengan jalan menyediakan berbagai kebutuhan anggotanya.

Tujuan utama setiap wirausaha koperasi adalah memenuhi kebutuhan nyata anggota koperasi dan meningkatkan

kesejahteraan bersama. Tugas seorang wirausaha koperasi sebenarnya cukup berat karena banyak pihak yang berkepentingan di lingkungan koperasi, seperti anggota, perusahaan koperasi, karyawan, masyarakat di sekitarnya, dan lain-lain. Seorang wirausaha koperasi terkadang dihadapkan pada masalah konflik kepentingan di antara masing-masing pihak. Bila ia lebih mementingkan usaha koperasi, otomatis ia harus berorientasi di pasar eksternal dan hal ini berarti mengurangi nilai pelayanan terhadap anggota. Sebaliknya bila orientasinya di pasar internal dengan mengutamakan kepentingan anggota, maka yang menjadi korban adalah pertumbuhan koperasi.

Pengaruh Gaya Partisipasi Anggota terhadap Kinerja Koperasi

Pengujian pada variabel partisipasi anggota dan kinerja koperasi secara statistik membuktikan bahwa partisipasi anggota berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi.

Tingkat partisipasi anggota merupakan dasar dan kekuatan untuk meningkatkan kinerja usaha koperasi. Selain itu, partisipasi anggota dibutuhkan untuk mengurangi kinerja koperasi yang buruk, mencegah penyimpangan dan membuat pengurus atau manajemen lebih bertanggung jawab. Para anggota koperasi memiliki hak dan kesempatan serta termotivasi dan sanggup untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan mengenai tujuan yang hendak dicapai, berpartisipasi dalam pemupukan modal dan partisipasi dalam pemanfaatan pelayanan yang diberikan koperasi untuk mewujudkan tujuan koperasi yang telah ditentukan.

Pengaruh Model Manajemen Koperasi terhadap Kinerja Koperasi

Pengujian pada variabel manajemen koperasi dan kinerja koperasi secara statistik membuktikan bahwa manajemen koperasi berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi.

Sistem manajemen di lembaga koperasi harus mengarah kepada manajemen partisipatif yang di dalamnya terdapat kebersamaan, keterbukaan, sehingga setiap anggota koperasi baik yang turut dalam pengelolaan (kepengurusan usaha) ataupun yang di luar kepengurusan (anggota biasa), memiliki rasa tanggung jawab bersama dalam organisasi koperasi.

Manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dan tiga sudut pandang, yaitu organisasi, proses, dan gaya. Dari sudut pandang organisasi, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dan tiga unsur: anggota, pengurus, dan karyawan. Dapat dibedakan struktur atau alat perlengkapan organisasi yang sepintas adalah sama yaitu: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Untuk itu, hendaknya dibedakan antara fungsi organisasi dengan fungsi manajemen. Unsur Pengawas seperti yang terdapat pada alat perlengkapan organisasi koperasi, pada hakekatnya adalah merupakan perpanjangan tangan dan anggota, untuk mendampingi Pengurus dalam melakukan fungsi kontrol sehari-hari terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi.

Dan sudut pandang *proses*, manajemen koperasi lebih mengutamakan demokrasi dalam pengambilan keputusan. Istilah satu orang satu suara (*one man one vote*) sudah mendarah daging dalam organisasi koperasi. Karena itu,

manajemen koperasi ini sering dipandang kurang efisien, kurang efektif, dan sangat mahal.

Terakhir, ditinjau dari sudut pandang gaya manajemen (*management style*), manajemen koperasi menganut gaya partisipatif (*participation management*), di mana posisi anggota ditempatkan sebagai subjek dan manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaannya.

Badan usaha koperasi di Indonesia memiliki manajemen koperasi yang dirunut berdasarkan perangkat organisasi koperasi, yaitu: Rapat anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola. Telah diuraikan sebelumnya bahwa, watak manajemen koperasi ialah gaya manajemen partisipatif. Pola umum manajemen koperasi yang partisipatif tersebut menggambarkan adanya interaksi antar unsur manajemen koperasi. Terdapat pembagian tugas (*job description*) pada masing-masing unsur. Demikian pula setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan (*decision area*) yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan secara bersama (*shared decision areas*)

Adapun lingkup keputusan masing-masing unsur manajemen koperasi adalah sebagai berikut:

- a. Rapat Anggota Tahunan merupakan pemegang kuasa tertinggi dalam menetapkan kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi.
- b. Pengurus dipilih dan diberhentikan oleh rapat anggota. Dengan demikian, Pengurus dapat dikatakan sebagai pemegang kuasa Rapat Anggota dalam mengoperasionalkan kebijakan-

kebijakan strategis yang ditetapkan. Penguruslah yang mewujudkan arah kebijakan strategis yang menyangkut organisasi maupun usaha.

- c. Pengawas mewakili anggota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh Pengurus. Pengawas dipilih dan diberhentikan oleh Rapat Anggota.
- d. Pengelola adalah tim manajemen yang diangkat dan diberhentikan oleh Pengurus, untuk melaksanakan teknis operasional di bidang usaha. Hubungan Pengelola usaha (*managing director*) dengan pengurus koperasi adalah hubungan kerja atas dasar perikatan dalam bentuk perjanjian atau kontrak kerja.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Mengacu pada hasil penelitian dan tujuan dari penelitian ini maka terdapat tiga yang dapat disimpulkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Pengujian pada variabel jiwa kewirausahaan pemimpin dan kinerja koperasi menunjukkan bahwa secara statistik sikap wirausaha terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja koperasi di Kota Semarang.
2. Pengujian pada variabel gaya partisipasi anggota dan kinerja koperasi menunjukkan bahwa secara statistik partisipasi anggota terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja koperasi di Kota Semarang.
3. Pengujian pada variabel model manajemen koperasi dan kinerja koperasi menunjukkan bahwa

secara statistik manajemen koperasi terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja koperasi di Kota Semarang.

Implikasi Manajerial

Atas dasar hasil pengujian statistik dapat diketahui bahwa kinerja Koperasi di Kota Semarang dipengaruhi oleh faktor manajemen koperasi, partisipasi anggota, dan sikap wirausaha. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kinerja koperasi di Kota Semarang diprioritaskan kepada tiga variabel penelitian yang meliputi manajemen koperasi, sikap wirausaha manajer, dan partisipasi anggota sehingga implikasi manajerial yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Model Manajemen Koperasi

Untuk dapat mengelola anggota koperasi yang mempunyai sifat ganda tersebut (pemilik sekaligus pengguna/pemakai jasa koperasi), maka koperasi harus memiliki sistem kepengurusan yang kuat baik dalam manajemen organisasinya maupun dalam manajemen kegiatan usahanya. Pengurus dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam Rapat Anggota (pasal 29 ayat (1) UU 25/92). Pengurus bertanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada Rapat Anggota atau Rapat Luar Biasa (Pasal 30 UU 25/92).

2. Gaya Partisipasi Para Anggota

a. Bagi Anggota, sebaiknya dapat meningkatkan partisipasinya baik partisipasi kontributif maupun partisipasi insentif yang disesuaikan dengan

kemampuan dan kebutuhan anggota.

b. Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka, demikian maka diperlukan manajemen keanggotaan koperasi yang mampu menumbuhkan partisipasi dan komitmen kebersamaan dari anggota, sehingga potensi sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara maksimal bagi kepentingan pengembangan usaha koperasi.

c. Komitmen kebersamaan anggota untuk berpartisipasi dalam kegiatan koperasi pada umumnya semakin longgar dan makin berkurang efektivitasnya jika jumlah anggotanya terlalu banyak. Oleh karena itu untuk menjaga efisiensi dan efektivitas pelayanan ataupun dalam pembinaan anggota, maka para anggota koperasi dapat dikelompokkan menurut basis-basis pelayanan dan atau basis pembinaannya.

3. Jiwa Kewirausahaan Pemimpin

a. Bagi Pengurus Koperasi, sebaiknya pengurus mempertimbangkan manajer yang memiliki jiwa kewirausahaan koperasi serta dalam melaksanakan usahanya diberi kebebasan dengan aturan yang jelas, sehingga manajer tidak hanya bersifat rutin namun melaksanakan kegiatan arbitrase dan kegiatan inovatif.

b. Bagi Dewan Koperasi Indonesia (DEKOPIN), sebaiknya materi pendidikan dan pelatihan

difokuskan pada kewirausahaan koperasi terutama untuk wirausaha manajer, dengan harapan ada perubahan sikap manajer dari kegiatan rutin mengarah ke arbitrase dan inovatif.

Keterbatasan Penelitian

Adapun beberapa keterbatasan yang ditemukan dari penelitian ini adalah:

1. Nilai Adjusted R Square hasil penelitian ini adalah 86% artinya masih terdapat 14% lagi variabel-variabel yang diduga juga memiliki pengaruh terhadap kinerja koperasi
2. Karakteristik atau jenis koperasi yang digunakan masih sangat heterogen dan belum dikelompokkan pada jenis koperasi tertentu.

Agenda Penelitian Mendatang

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini maka yang perlu diagendakan pada penelitian mendatang adalah, adalah:

1. Menambahkan variabel lain untuk meningkatkan nilai Adjusted R Square. Variabel tersebut adalah ratio keuangan.
2. Membatasi sampel penelitian pada satu jenis koperasi saja misalnya koperasi usaha, koperasi simpan pinjam atau jenis koperasi lain agar hasil penelitiannya dapat lebih fokus dan spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

A Jajang W Mahri (2010), Pelayanan dan Manfaat Koperasi, Serta Pengaruhnya terhadap Partisipasi Anggota.
Adnan Hakim (2010), Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan

Bisnis, dan Kapabilitas Organisasi: Pengaruhnya terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Usaha (Kajian pada Koperasi di Sulawesi Tenggara), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8 (1), p. 11-23.

Amries Rusli Tanjung (2008), Pengaruh Praktik Manajemen Strategik terhadap Kinerja Koperasi pada KPRI Propinsi Riau, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 6 (1), p. 169-174.

Annisa Aini dan Achma Hendra Setiawan (2006), Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggota Koperasi Serba Usaha (KSU) Unit Usaha Simpan Pinjam (USP) Karyawan Pemerintah Daerah Kota Semarang, *Dinamika Pembangunan*, 3 (2), p. 184-195.

Arman D Hutasuhut (2001), Manajemen Koperasi Menuju Kewirausahaan Koperasi, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1 (1), p. 1-11.

Arman D Hutasuhut (2001), Manajemen Koperasi Menuju Kewirausahaan Koperasi, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1 (1), p. 1-11.

Budi Wicaksongko (2000), Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Koperasi di Kabupaten Karanganyar Tahun 1999, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.

Drucker, PF (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, London: Heinemann.

Geoffrey G Meredith et al (2000), *Kewirausahaan: Teori dan Praktek*, Jakarta: Pusaka Binaman Pressindo.

Hadhikusuma, RT Sutantya Rahardja (2001), *Hukum*

- Koperasi Indonesia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hendrojogi, (1999), *Koperasi – Azas-azas, Teori dan Praktek*, Rajawali Pers., Jakarta.
- Herri dan SA Wafa (2003), The Influence of Internal and External Factors to The Performance of Indonesian Small and Medium Enterprises.
- IDKR Ardiana, IA Brahmayanti, dan Subaedi (2010), Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM di Surabaya, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (1), p. 42-55.
- Imam Ghozali (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: BP Undip.
- Kartib Bayu (2010), Pengaruh Sikap Wirausaha Manajer dan Partisipasi Anggota terhadap Implementasi Strategi Pemasaran Produk dan Implikasinya terhadap Kinerja Usaha Koperasi, *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 8 (2), p. 165-174.
- Kotey, B dan GG Meredith (1997), Relationship Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance, *Journal of Small Business Management*, 35 (2).
- Lee, DY., EWK Tsang (2000), The Effect of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth, *Journal of Management Studies*, 38 (4), p. 583.
- Made Antara (2010), *Kinerja Koperasi Unit Desa di Provinsi Bali: Pendekatan Structural Equation Model*.
- Muslimin Nasution (1987), *Kinerja Koperasi-Mengukur Keberhasilan Koperasi*, Jakarta.
- Rahayu Puji Suci (2009), Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11 (1), p. 46-58.
- Ropke, Jochen (2003), *Ekonomi Koperasi: Teori dan Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sitio, Arifin dan Tamba Halomoan (2001), *Koperasi: Teori dan Praktek*, Jakarta: Erlangga.
- Soetrisno, Noer (2003), *Koperasi Indonesia: Potret dan Tantangan*, Jurnal Ekonomi Rakyat, II (5).
- Syamsuri SA., (1986), *Daya Hidup Koperasi dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Anggota*, Disertasi Pascasarjana, IKIP Bandung.