

## **BUDAYA ORGANISASI: PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA MELALUI KEUNGGULAN BERSAING KOPERASI DI JAWA BARAT**

**Wien Dyahrini**

**Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama, Bandung**

**Abstrak** | Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing koperasi di Propinsi Jawa Barat. Sampel penelitian terdiri dari 370 unit koperasi aktif yang tersebar di kabupaten dan kota di Jawa Barat yang dikumpulkan dengan teknik *purposive cluster proportional sampling*. Data analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing koperasi. Temuan ini mengandung makna bahwa jika budaya organisasi kuat, maka keunggulan bersaing menjadi lebih baik yang akan berdampak positif pada peningkatan kinerja koperasi di Propinsi Jawa Barat.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, keunggulan bersaing, kinerja, koperasi

**Abstract** | *This study aims to analyze the influence of organizational culture on performance through competitive advantage in the Cooperatives in West Java Province. The sample consisted of 370 active cooperatives in the regencies and cities in West Java Province, which was collected by applying a purposive cluster proportional sampling technique. Research data were analyzed using SEM. The results showed that organizational culture influenced performance through cooperative's competitive advantage. This finding implied that a strong organizational culture will create a better competitive advantage that will finally give a positive effect on the improved performance of cooperatives in West Java Province.*

**Keywords:** *organizational culture, competitive advantage, performance, cooperatives*

## Pendahuluan

Koperasi di Indonesia mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang cepat dalam beberapa tahun terakhir yang ditandai dengan semakin banyaknya pendirian koperasi baru. Beberapa menteri terkait mengungkapkan bahwa koperasi di Indonesia memang diarahkan untuk berpihak pada kepentingan ekonomi rakyat khususnya golongan ekonomi lemah. Kategori ini biasanya berasal dari kelompok masyarakat kelas menengah ke bawah. Eksistensi koperasi diharapkan mampu menjadi penyeimbang bagi pilar ekonomi lainnya yang telah berkembang dengan baik saat ini yang berasal dari sektor swasta (Hendar dan Kusnadi, 2005). Lembaga koperasi oleh banyak kalangan diyakini sangat sesuai dengan budaya dan tata kehidupan bangsa Indonesia. Di dalamnya terkandung muatan menolong diri sendiri, kerjasama untuk kepentingan bersama, dan beberapa esensi moral lainnya (Ali, 2007).

Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop dan UKM), jumlah koperasi di seluruh Indonesia pada tahun 2012 tercatat sebanyak 194.295 unit, dengan rincian koperasi aktif sebanyak 139.321 unit dan koperasi tidak aktif sebesar 54.974 unit, dengan jumlah keanggotaan sebanyak 33.869.439 orang ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id), 2018). Untuk tahun 2013, jumlah tersebut mengalami peningkatan menjadi 203.701 unit, dengan koperasi aktif sebanyak 143.117 unit dan koperasi tidak aktif sebesar 60.584 unit, dengan jumlah keanggotaan sebanyak 35.258.176 orang dan untuk tahun 2014, jumlah koperasi di seluruh Indonesia tercatat sebanyak 209.488 unit, dengan koperasi aktif sebanyak 147.249 unit dan koperasi tidak aktif sebesar 62.239 unit, dengan jumlah keanggotaan sebanyak 36.443.953 orang ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id), 2018). Mengacu pada data tersebut, jumlah koperasi tidak aktif dalam rentang tahun 2012-2013 mengalami kenaikan yang cukup besar yaitu sekitar 10,20%. Sedangkan pada periode tahun 2013-2014 kenaikannya hanya 2,73%. Untuk mengetahui lebih rinci mengapa terjadi peningkatan jumlah koperasi yang tidak aktif, digunakan data tahun 2013. Namun, yang

sangat disayangkan adalah adanya peningkatan dalam jumlah koperasi yang diikuti pula oleh meningkatnya jumlah koperasi yang tidak aktif dan bahkan menjadi lebih besar (Dyahrini, 2018). Data jumlah koperasi di Indonesia pada tahun 2012-2014 disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 1. Posisi Koperasi Indonesia 2012-2014**

Tahun	Jumlah koperasi (unit)	Koperasi aktif (unit)	Koperasi tidak aktif (unit)	Jumlah anggota (orang)
2012	194.295	139.321	54.974	33.869.439
2013	203.701	143.117	60.584	35.258.176
2014	209.488	147.249	62.239	36.443.953

Sumber: [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id), 2018.

Secara nasional diketahui bahwa koperasi tidak aktif di Indonesia mencapai 60.584 unit atau 29,74% (tahun 2013) dan 62.239 atau 29,71% (tahun 2014). Angka tersebut cukup tinggi sehingga perlu dianalisis lebih lanjut mengapa terjadi peningkatan pada jumlah koperasi yang tidak aktif. Keberadaan koperasi sebagai soko guru perekonomian Indonesia mempunyai peran yang sangat penting, namun koperasi masih belum dapat memaksimalkan perannya sebagai penopang perekonomian nasional (Kemenkop, 2014; Ali, 2007).

Jawa Barat sebagai salah satu propinsi yang berada di pulau Jawa memiliki jumlah koperasi yang tergolong besar dibandingkan propinsi-propinsi lainnya di Indonesia, yaitu sebesar 25.252 unit dan jumlah anggota sebanyak 5.864.690 orang, dengan jumlah koperasi aktif sebesar 15.130 unit ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id), 2018). Koperasi yang tidak aktif juga cukup besar yaitu 10.122 unit atau 4,97% dari jumlah koperasi aktif secara nasional. Memperhatikan data koperasi yang tidak aktif di wilayah Jawa Barat tersebut, maka penelitian ini akan fokus meneliti koperasi di kota dan kabupaten yang ada di Propinsi Jawa Barat.

Menurut Ismangil (2006:72), belum suksesnya Indonesia dalam mengembangkan perekonomian di tingkat pedesaan, yang kemudian dapat mengakibatkan tidak berkembangnya ekonomi rakyat, adalah merupakan akibat dari kurang optimalnya pengembangan wadah koperasi sebagai

penopang perekonomian nasional. Koperasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin ketat diharapkan dapat memiliki keunggulan bersaing yang baik, dan disinyalir bahwa koperasi yang mempunyai potensi besar adalah koperasi primer (Hendar dan Kusnadi, 2005).

Fenomena semakin banyaknya jumlah koperasi tidak aktif di Indonesia khususnya dalam rentang tahun 2012-2014 diduga karena adanya masalah yang berkaitan dengan keunggulan bersaing dan kinerja koperasi yang masih belum baik. Beberapa faktor penyebab keunggulan bersaing yang belum baik tersebut antara lain dari budaya organisasi yang belum berjalan dengan baik, keterbatasan tenaga ahli dalam pengelolaan koperasi, hingga masalah pembiayaan/keuangan. Gibson et al (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang menembus nilai-nilai keyakinan dan norma yang ada di setiap organisasi. Penelitian Othman et al (2015) di Malaysia menyatakan bahwa strategi bisnis yang layak untuk dipertahankan di koperasi adalah keunggulan bersaing yang berdampak positif pada kinerja. Kinerja dalam hal ini dapat diukur melalui *balanced scorecard* yang sering digunakan oleh berbagai perusahaan untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran finansial dalam evaluasi dan pengendalian strategi (David, 2009:247).

Dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing, bisa dilihat dari budaya organisasi yang ada pada koperasi. Budaya ini berhubungan dengan dimensi kekeluargaan, gaya kepemimpinan, peraturan dan prosedur, moral karyawan, dan kemandirian yang semuanya itu ada pada koperasi (Dyahrini, 2018). Menurut Cameron dan Quinn (2011:11), budaya organisasi mendukung efektivitas pengelolaan organisasi, yang mana hal ini diduga juga berpengaruh pada koperasi. Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Bila diamati dengan seksama, sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Robbins dan Judge, 2008:256). Penelitian yang dilakukan oleh Hakim

(2012) menyatakan bahwa budaya organisasi yang unggul juga berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, dan menjadi dasar peningkatan kinerja karyawan di organisasinya.

Propinsi Jawa Barat sebagai propinsi dengan jumlah koperasi nomor tiga terbesar di Indonesia diketahui mempunyai koperasi tidak aktif dengan jumlah yang cukup besar yaitu 10.122 unit atau 4,97% dari jumlah koperasi aktif secara nasional ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id), 2014). Memperhatikan data jumlah koperasi tidak aktif di Jawa Barat tersebut, maka peneliti menjadikan koperasi di Jawa Barat sebagai objek penelitian. Penelitian ini fokus pada kajian pengaruh dari budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing serta dampaknya pada kinerja koperasi di wilayah Jawa Barat. Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: (1) seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing koperasi di wilayah Jawa Barat; (2) seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja koperasi di wilayah Jawa Barat; (3) seberapa besar keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja pada koperasi di wilayah Jawa Barat dan; (4) seberapa besar pengaruh budaya organisasi melalui keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi di wilayah Jawa Barat.

## Metodologi

Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode survey deskriptif dan *explanatory survey*. Metode survey deskriptif digunakan untuk memperoleh deskripsi dari obyek yang diteliti (Cooper dan Schindler, 2008). Sedangkan metode *explanatory survey* merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik variabel dengan meneliti sejumlah sampel. Data dikumpulkan dalam rentang waktu *one shoot-cross sectional*, yaitu dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam rangka

menjawab pertanyaan penelitian, digunakan untuk melengkapi data dalam penelitian yang merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik variabel dengan meneliti sejumlah sampel yang sesuai (Malhotra, 2012:108).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah koperasi aktif yang berada di wilayah Propinsi Jawa Barat. Unit pengamatan atau observasi dalam penelitian yaitu manajemen koperasi aktif yang dapat diwakili oleh pengurus dan manager operasional. Menurut Malhotra (2012:371) dan Bungin (2008), populasi adalah gabungan seluruh elemen yang memiliki serangkaian karakteristik sama. Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah koperasi-koperasi aktif yang ada di wilayah Jawa Barat yang meliputi 26 kota dan kabupaten dengan jumlah 15.000 unit. Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan teknik *purposive cluster proporsional sampling* yang dilakukan dengan cara mengambil subyek didasarkan atas adanya tujuan tertentu.

Data penelitian dikumpulkan dalam rentang waktu *one shoot-cross sectional*, yaitu dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian. Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh gambaran atau deskripsi dari variabel yang diteliti serta mengungkap keterkaitan antar variabelnya maka penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) (Latan, 2012:116; Hair et al, 2012).

Mengacu pada jumlah sampel, agar dapat memenuhi pada perhitungan dengan menggunakan SEM untuk koperasi yang terpilih, agar setiap daerah kabupaten dan kota mempunyai perwakilan koperasi yang aktif sebagai responden, maka dihitung dengan menggunakan rumus *proportional allocations* sehingga dapat diperoleh responden sebagai wakil dari setiap kota dan kabupaten di wilayah Propinsi Jawa Barat. Adapun pengambilan jumlah sampel mengikuti formula Slovin (Sugiyono, 2012: Bungin, 2008:105; Arikunto, 2002,) dan

diperoleh sebanyak 370 unit koperasi aktif sebagai sampel penelitian.

Operasionalisasi variabel dilakukan untuk memperoleh data dan informasi dari variabel-variabel penelitian. Terdapat dua macam variabel yang bersifat laten yaitu variabel eksogen (bebas) dan variabel endogen (terikat). Penelitian ini mempunyai satu variabel eksogen yaitu budaya organisasi yang diberi lambang X, sementara variabel endogen yaitu kinerja koperasi dengan lambang Z, dan variabel *intervening* yaitu keunggulan bersaing yang diberi lambang Y. Dalam pengumpulan data, instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2013:204), instrumen atau skala pengukuran selalu mengandung kesalahan (*errors*) dalam pengukuran. Peneliti perlu menilai "*goodness*" dari skala pengukuran tersebut melalui dua pengujian instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Secara umum, suatu variabel dapat dikatakan berfungsi sebagai mediator atau *intervening* bila menghubungkan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen, sedangkan moderator memodifikasi efek kausal (Bungin, 2008:105; Sugiyono, 2012). Oleh karena itu, berkenaan dengan hubungan 3 (tiga) variabel dalam penelitian ini, diduga bahwa faktor budaya Organisasi (X) adalah variabel yang diasumsikan dapat meningkatkan keunggulan bersaing (Y) yang akan berdampak pada kinerja koperasi (Z) di Propinsi Jawa Barat.

## Hasil dan Pembahasan

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain (Robin dan Judge, 2008) Setelah mengamati secara rinci dan memperhitungkan berdasarkan hasil penilaian dari setiap dimensi variabel budaya organisasi yang diteliti, dapat digambarkan kondisi budaya organisasi pada koperasi di wilayah Jawa Barat melalui rekapitulasi skor kesembilan dimensi variabel yang diukur sebagaimana dinyatakan dalam Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel budaya organisasi adalah 3,54 atau 70,8% yang artinya skor tersebut berada di antara interval 68,01-84,00. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dengan menggunakan 9 (sembilan) indikator tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Dimensi berpandangan ke depan dan kemandirian menjadi pendukung yang memberikan kontribusi terbesar terhadap keunggulan bersaing koperasi yang dapat diperoleh melalui peran serta aktif dari para pengurus koperasi, yaitu dengan selalu menyajikan produk-produk baru yang mempunyai mutu bagus dengan harga yang bersaing. Kemandirian dalam pencarian dana dan pemenuhan dana guna mendukung kelancaran aktivitas koperasi selama ini tetap terjaga. Pengurus diharapkan mempunyai semangat yang tinggi dalam menggali sumber dana baru melalui penjualan produk baru berikut turunannya yang bisa dihasilkan koperasi, sehingga dapat digunakan untuk mendukung pengembangan penjualan produk baru dan agar dilakukan dengan lebih aktif. Dari uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi koperasi di wilayah Jawa Barat secara umum berada dalam kategori baik.

**Tabel 2. Rata-rata Skor Distribusi Tanggapan Budaya Organisasi**

No.	Dimensi	Mean Skor	% Skor	Kategori
1	Keluargaan	3,67	73,5	Baik
2	Gaya Kepemimpinan	3,51	70,2	Baik
3	Kohesivitas	3,58	71,5	Baik
4	Kelompok	3,47	69,4	Baik
5	Moral karyawan	3,14	62,6	Cukup
6	Peraturan & Inovatif	3,33	66,7	Cukup
7	Berpandangan ke Depan	3,87	77,3	Baik
8	Kemandirian	3,80	76,1	Baik
9	Pengawasan	3,51	70,2	Baik
	Rata-rata Variabel	3,54	70,8	Baik

Sumber: data diolah, 2018

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing dimensi variabel laten budaya organisasi atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan kesembilan dimensi sebagai suatu ukuran yang reliabel karena semua dimensi memiliki nilai *construct*

*reliability* yang lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian *variance extract* juga menunjukkan bahwa masing-masing dimensi variabel laten budaya organisasi merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari indikatornya. Ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing dimensi variabel laten budaya organisasi yang bernilai lebih dari 0,4.

### Keunggulan Bersaing

Menurut Wheelen et al (2014), keunggulan bersaing menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ketika mampu menciptakan nilai ekonomi lebih dari perusahaan-perusahaan pesaing. Dengan menyatakan nilai pelanggan lebih besar melalui harga yang lebih murah, maka perusahaan telah mempunyai keunggulan bersaing (Pearce dan Robinson, 2013). Dalam penelitian ini, keunggulan bersaing terdiri atas tiga dimensi dan sepuluh indikator sebagai *observed variable*. Pengujian yang menyatakan bahwa setiap indikator dalam dimensi-dimensi yang terekstraksi, yaitu dalam membentuk variabel laten keunggulan bersaing melalui biaya rendah terhadap pesaing, dengan menerapkan efisiensi, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing indikator pada setiap dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian setiap indikator yang signifikan secara uji statistik, maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten.

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa hasil perhitungan dari skor rata-ratanya secara keseluruhan dari variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 3,23 atau 64,9% yang berada di antara interval 52,01-68,00 dan diperoleh dengan skor cukup. Sehingga dapat dinyatakan bahwa dari variabel keunggulan bersaing koperasi di wilayah Jawa Barat secara umum masuk dalam kategori cukup. Hal ini hendaknya menjadi perhatian dari pengurus, pengawas, dan manajer operasional yang sehari-hari bekerja sesuai kapasitasnya, untuk dapat meningkat menjadi lebih baik sehingga koperasi mampu untuk mencapai keunggulan bersaing dengan skor baik. Karena di posisi ini keadaan akan menjadi rawan bagi koperasi

apabila tidak berhati-hati dalam bekerja , maka dapat kalah bersaing dengan perusahaan sejenis yang masih berada dalam satu wilayah yang sama dengan koperasi, yang apabila terjadi secara berkelanjutan, dapat mengakibatkan kegagalan bagi koperasi untuk dapat bertahan hidup, artinya koperasi akan kalah bersaing dan mati.

**Tabel 3. Skor Distribusi Tanggapan Keunggulan Bersaing**

No	Dimensi	Mean Skor	% Skor	Kategori
1	Strategi keunggulan biaya	3,23	65,1%	Cukup
2	Strategi berbasis differensiasi	3,19	64,3%	Cukup
3	Strategi fokus	3,27	65,7%	Cukup
	Rata-rata Variabel	3,23	64,9%	Cukup

Sumber: data diolah, 2018

### Kinerja

Menurut Robbins (2001), kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Variabel kinerja koperasi terdiri atas 4 dimensi dan 13 indikator sebagai *observed variable*. Pengujian keberartian dari setiap indikator dalam dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten kinerja koperasi dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing indikator pada setiap dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian setiap indikator yang signifikan secara uji statistik, maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten.

Penelitian Putri (2012) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dalam perspektif *balanced scorecard* menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja menurut Kaplan dan Norton (2000), Himawan dan Juarsah (2005) serta David (2009) diukur dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* melalui 4 (empat) dimensi yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kemudian dioperasionalisasikan menjadi

empat belas indikator. Berikut ini gambaran distribusi koperasi untuk setiap butir pernyataan pada dimensi kinerja yang diukur yang dinyatakan masing-masing dalam tabel berikut:

**Tabel 4. Rata-rata Skor Distribusi Tanggapan Kinerja**

No.	Dimensi	Mean Skor	% Skor	Kategori
1	Perspektif keuangan	3,37	67,4	Cukup
2	Perspektif pelanggan	3,33	66,6	Cukup
3	Proses Internal bisnis	3,35	67,1	Cukup
4	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	3,44	68,9	Baik
	Rata-rata Variabel	3,37	67,5	Cukup

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat bahwa perhitungan skor rata-rata, secara keseluruhan dari variabel kinerja adalah sebesar 3,37 atau 67,5% yang artinya berada di antara interval 52,01-68,01 dan masuk dalam kategori cukup. Dengan memperhatikan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja koperasi dari kategori cukup menjadi kinerja kategori baik, atau sangat baik, masih memerlukan usaha yang maksimal yang harus dilakukan oleh jajaran manajemen koperasi yaitu meliputi unsur pengurus, pengawas dan manajer operasional. Hal ini tidak lain bertujuan untuk dapat memberikan hasil yang memuaskan bagi semua pihak terutama kepuasan para anggota koperasi melalui peningkatan dalam layanan, contohnya yaitu memberikan layanan *on line* bagi para anggota ataupun konsumen di luar anggota koperasi. Jadi, dapat dinyatakan bahwa kinerja koperasi secara umum berada pada kategori cukup. Meskipun perolehan nilai berada dalam kategori cukup, namun pengurus koperasi masih mempunyai peluang untuk dapat meningkatkan kinerja koperasi melalui peningkatan dari ke empat dimensi tersebut, sehingga kinerja koperasi di wilayah Jawa Barat mampu mencapai kategori yang lebih baik.

Berdasarkan hasil pengujian, dapat dinyatakan bahwa setiap indikator

pembentuk masing-masing laten dimensi variabel kinerja koperasi menunjukkan hasil baik dengan nilai uji t ( $t_{hitung}$ ) yang diperoleh di atas 1,96. Selain itu, nilai *loading factor* dari semua indikator pada setiap dimensi memiliki nilai lebih besar dari 0,5 yaitu berkisar antara 0,5–0,9. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten kinerja koperasi telah menunjukkan hasil unidimensionalitas. Artinya bahwa variabel manifes yang digunakan bermakna dalam mengukur laten dimensi variabel budaya organisasi atau sudah tepat.

Untuk pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing dimensi variabel laten kinerja koperasi atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa kesembilan dimensi menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena semua dimensi memiliki nilai *construct reliability* yang lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing dimensi variabel laten kinerja koperasi merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari indikatornya. Ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing dimensi variabel laten kinerja koperasi yang hasilnya lebih dari 0,3. Dari hasil pengujian menunjukkan *loading factor* dimensi variabel kinerja koperasi sudah baik yaitu di atas rata-rata *loading factor* sebesar 0,5 atau berkisar antara 0,8–0,9. Nilai  $t_{hitung}$  yang diperoleh untuk setiap variabel manifes lebih dari 1,96 sehingga dapat dikatakan bahwa laten dimensi yang digunakan bermakna dalam mengukur variabel kinerja koperasi yang digunakan.

Nilai *construct reliability* variabel budaya organisasi diperoleh sebesar 0,918 atau di atas 0,7. Ini menunjukkan variabel laten kinerja koperasi yang terbentuk memiliki tingkat keandalan yang relatif tinggi dan dimensi yang digunakan pada laten variabel hasilnya menunjukkan kesesuaian yang baik. Hasil perhitungan *variance extracted* untuk dimensi laten variabel kinerja koperasi sebesar 0,736 atau lebih dari 0,5 yang menunjukkan variabel manifes yang telah tercakup dalam konstruk yang terbentuk relatif tinggi, dan secara menyeluruh dapat dinyatakan konstruk yang terbentuk (laten

variabel kinerja koperasi) sudah tepat dibangun dari indikatornya.

#### Uji Hipotesis 1: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Budaya organisasi dihipotesiskan mempengaruhi keunggulan bersaing:

H<sub>1</sub>: budaya organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Hasil perhitungan statistik pada pengujian hipotesis 1 dapat dilihat pada Tabel 5.

Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  untuk budaya organisasi diperoleh sebesar 7,1331. Nilai statistik uji t yang diperoleh berada didaerah tolak H<sub>0</sub> yaitu  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{kritis} = 1,96$ . ( $t_{hitung} = 7,1331 > 1,96$ ) maka dapat diambil keputusan untuk menolak H<sub>0</sub>. Artinya bahwa dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing koperasi. Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing = 0,2237. Jadi, budaya organisasi memberikan pengaruh secara langsung jika tidak ada variabel lainnya yang diperhatikan sebesar = 22,37% terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan pandangan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi serta kultur organisasi yang dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut, maka akan berdampak positif bagi keunggulan bersaing pada koperasi, khususnya pada koperasi di wilayah Jawa Barat.

**Tabel 5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing**

Hipotesis	Koef. Jalur	$t_{hitung}$	$t_{kritis}$	Kep.	Ket.
Budaya organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing	0,4729	7,1331	1,96	H <sub>0</sub> di-tolak	Sig.

Sumber: hasil perhitungan Lisrel 8.8, 2018

Uji Hipotesis 2: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Koperasi

Budaya organisasi di hipotesiskan mempengaruhi kinerja koperasi. Untuk menguji dugaan penelitian tersebut, hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Hasil perhitungan statistik pada pengujian hipotesis parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 6.

Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  untuk budaya organisasi sebesar 6,2401. Nilai statistik uji t yang diperoleh berada didaerah tolak H<sub>0</sub> yaitu  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{kritis} = 1,96$ . ( $t_{hitung} = 6,2400 > 1,96$ ) maka dapat diambil keputusan untuk menolak H<sub>0</sub>. Dari hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi sebesar 0,1521. Jadi, budaya organisasi memberikan pengaruh secara langsung jika tidak ada variabel lainnya yang diperhatikan sebesar 15,21% terhadap kinerja koperasi.

**Tabel 6. Uji Parsial Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Hipotesis	Koef Jalur	$t_{hitung}$	$t_{kritis}$	Kep.	Ket.
Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi	0,3900	6,2400	1,96	H <sub>0</sub> ditolak	Sig.

Sumber: hasil perhitungan Lisrel 8.8, 2018

Uji Hipotesis 3: Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Koperasi

Keunggulan bersaing di hipotesiskan mempengaruhi kinerja koperasi. Untuk menguji dugaan penelitian tersebut, hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja koperasi

Hasil perhitungan statistik pada pengujian hipotesis keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja**

Hipotesis	Koef. Jalur	Keputusan	Ket.
Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja	0,3768	H <sub>0</sub> ditolak	Sig.

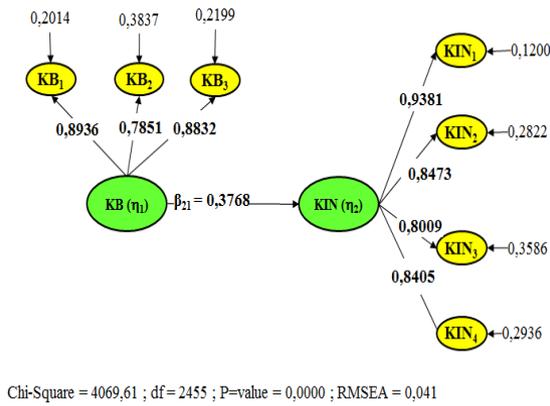
Sumber: data diolah, 2018.

Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  untuk keunggulan bersaing sebesar 5,0056. Nilai statistik uji t yang diperoleh berada didaerah tolak H<sub>0</sub> yaitu  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{kritis} = 1,96$ . ( $t_{hitung} = 5,0056 > 1,96$ ) maka dapat diambil keputusan untuk menolak H<sub>0</sub>. Jadi, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Uji Hipotesis 4: Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja

Besar pengaruh keunggulan bersaing ( $\eta_1$ ) terhadap kinerja koperasi ( $\eta_1$ ) diperoleh dengan mengkuadratkan koefisien jalur keunggulan bersaing ( $\beta_{21}$ ) sebesar 0,3768. Berdasarkan data tersebut, besar pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi sebesar 0,1420. Jadi, besarnya pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi adalah sebesar 14,20%. Dari hasil perhitungan untuk hipotesis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi dapat diperoleh koefisien pengaruh keunggulan bersaing ( $\eta_1$ ) terhadap kinerja koperasi ( $\eta_2$ ) sebesar 0,3766 dengan nilai  $t_{hitung}$  untuk uji statistik sebesar 5,0056. Jadi, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Hasil perhitungan koefisien jalur *standardized* untuk model struktural pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi diperlihatkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1. Model Struktural Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja**  
Sumber : data diolah, 2018

**Tabel 8. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Koperasi melalui Keunggulan Bersaing**

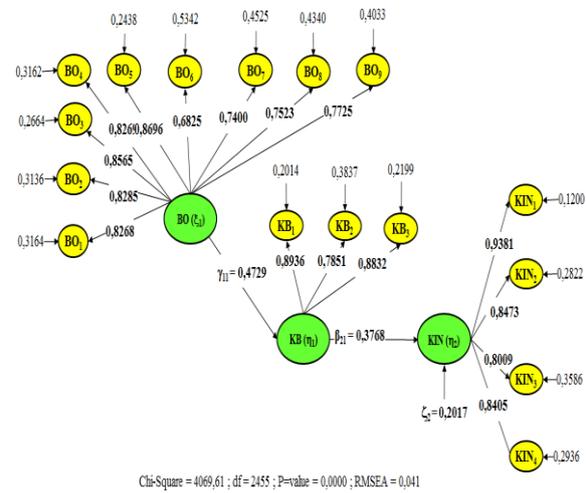
Hipo tesis	Besar Pengaruh	t <sub>hitung</sub>	p	t <sub>kritis</sub>	Keputusan	Ket
$\gamma_{11} \times \beta_{21} = 0$	0,1782	4,0972	0,0.004	1,96	Ho ditolak	Sig.

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 8, hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk budaya organisasi diperoleh sebesar 4,0972. Nilai statistik uji t yang diperoleh yaitu  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{kritis} = 1,96$ . ( $t_{hitung} = 2,2369 > 1,96$ ) berada didaerah tolak  $H_0$  dan nilai signifikansi ( $p$ ) = 0,00004 < 0,05 maka keputusannya menolak  $H_0$ . Jadi, dapat disimpulkan hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja koperasi melalui keunggulan bersaing. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja koperasi melalui keunggulan bersaing diuji dengan menggunakan Sobel test (Ghozali, 2009) yang diperoleh dengan mengalikan pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan bersaing dengan koefisien pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja koperasi dan hasilnya diperoleh sebesar 17,82%.

Dengan menjadikan pengurus koperasi untuk selalu berpandangan ke depan, namun juga memperhatikan apa yang dilakukan oleh para pesaing koperasi dan memiliki kemandirian dalam menopang setiap kegiatan dalam menjaga kohesivitas kelompok dari usaha koperasi yang dilakukan, tentunya akan

memberikan pengaruh yang besar bagi kemajuan koperasi. Jadi, budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh terhadap kinerja koperasi secara tidak langsung, melalui keunggulan bersaing, yang tentunya dapat direalisasikan oleh pengurus dan manajemen koperasi.



**Gambar 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Keunggulan Bersaing**  
Sumber: data diolah, 2018

### Kesimpulan

Hal pertama yang dapat disimpulkan adalah bahwa budaya organisasi pada koperasi di wilayah Propinsi Jawa Barat sudah cukup baik, dan ditemukan fakta bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing cukup besar. Kedua, budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Pengaruh ini bisa lebih ditingkatkan melalui peningkatan keunggulan bersaing. Salah satu strategi yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan spesifikasi pada produk koperasi serta mengatur segmen pasar yang dilayani oleh koperasi tersebut. Ketiga, keunggulan bersaing menjadikan koperasi memiliki daya kompetisi yang lebih baik sehingga mampu menghadapi perusahaan sejenis yang menjadi pesaing koperasi. Hal ini berpengaruh terhadap kinerja koperasi di Jawa Barat namun pengaruhnya masih rendah.

Penggunaan strategi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja koperasi di wilayah Jawa Barat dapat dilakukan dengan memperbaiki budaya organisasi yang ada

harus menjadi perhatian dari pengurus koperasi, terutama dengan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Dengan menggunakan strategi biaya rendah dalam menjalankan aktivitas koperasi terutama bagi produk-produk yang dihasilkan oleh koperasi, hal ini dilakukan melalui efisiensi dalam pembuatan produk koperasi sendiri atau dalam pencarian sumber daya yang digunakan dalam produksi. Strategi kedua yang dapat dilakukan oleh koperasi yaitu melalui strategi fokus yaitu dengan mengkhususkan pada satu jenis produk atau beberapa jenis produk tertentu yang menjadi unggulan pada masing-masing koperasi tersebut. Contohnya adalah pada koperasi KPBSU dan KPBS Pengalengan dengan andalan produk susu dan turunannya yang semuanya terbuat dengan menggunakan bahan baku dari susu.

Rekomendasi yang dapat diberikan bagi koperasi adalah agar dapat secara tertib dan disiplin dalam mengembangkan usahanya, yang secara khusus perlu dilakukan oleh pengurus koperasi dan para manajernya, agar usaha koperasi di masa mendatang dapat lebih maju lagi dan dapat terus bertahan di era yang semakin kompetitif. Hal ini bisa dilakukan dengan mengembangkan strategi bisnis inovatif dalam rangka mengembangkan aktivitas dan temuan-temuan produk baru bagi koperasi.

## Saran

Penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam variabel yang digunakan yang hanya fokus pada tiga variabel yaitu: budaya organisasi, keunggulan bersaing, dan kinerja. Penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan cara memperluas ruang lingkup dengan menambah variabel yang ditelaah sehingga penelitian ini menjadi lebih rinci dalam pembahasan khususnya mengenai kinerja koperasi. Penambahan variabel yang dianggap relevan dengan penelitian ini dapat menjadi masukan untuk pengembangan koperasi pada waktu yang akan datang.

## Daftar Referensi

- Ali, Suryadharma. 2007. *Praktik-Praktik Berkoperasi Dengan Benar*. Jakarta: Kementerian Negara Koperasi dan UKM, Republik Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian-Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V. Jakarta: PT. Rhineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, Dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cameron, Kim, S and Quinn, E, Robert. 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*, 3rd Ed. San Fransico: Josey-Bass.
- Cooper, Donald R. and Pamela S, Schindler. 2008. *Bussines Research Methods*, 9th Ed. New York: McGraw Hill.
- David, Fred, R. 2009. *Strategic Management, Concept and Cases*, 12<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dyahrini, Wien. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Keunggulan Bersaing, Dampaknya Pada Kinerja Koperasi di Wilayah Jawa Barat, Disertasi. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Ghozali, Imam. 2009. *Ekonometrika, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, L., Ivancevich, John, M., Donelly, Jr, James, H., and Konopaske, Robert. 2012. *Organizations, Behavior, Structure, and Processes*, 14<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
- Hair, Joe, F., Sarstedt, Marko., Ringle, Christian, M and Mena, Jeannette, A. 2012. "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modelling in Marketing Research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 414-433.
- Hakim, Lukman. 2012. Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif, *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15 (2):148-158.
- Hendar dan Kusnadi. 2005. *Ekonomi Koperasi*. Depok: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Himawan, Ferdinandus, Agung dan Juarsah. 2005, "Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus PT. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta )", *Esensi*, 8(1):55-67.  
[http://www.depkop.go.id/uploads/tx\\_rtgfiles/dat\\_a\\_koperasi\\_2012\\_12\\_nasional\\_b1\\_web.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/dat_a_koperasi_2012_12_nasional_b1_web.pdf), diakses Oktober, 2018.
- [http://www.depkop.go.id/uploads/tx\\_rtgfiles/dat\\_a\\_koperasi\\_desember\\_2013\\_0701.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/dat_a_koperasi_desember_2013_0701.pdf), diakses Oktober, 2018.
- [http://www.depkop.go.id/uploads/tx\\_rtgfiles/dat\\_a\\_koperasi\\_2014\\_12.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/dat_a_koperasi_2014_12.pdf), diakses Oktober, 2018.
- Ismangil, Priono, W. 2006. "Pertumbuhan Kewirausahaan Koperasi melalui Pengembangan Unit Usaha yang Fleksibel dan Independen", *Infokop*, 29-XXII:72-76.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kemenkop. 2014. *Laporan Kinerja Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2014*. Jakarta.
- Latan, Hengky. 2012. *Structural Equation Modeling, Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program LISREL 8.80*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Malhotra, Naresh, K. 2012. *Basic Marketing Research: Integration of Social Media*. Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia.
- Othman, Rohana., Arshad, Roshayani., Abdul, Aris, Nooraslinda., Mohd, Arif, Siti, Maznah. 2015, "Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 170:120-127.
- Pearce, John and Robinson, Richard. 2013. *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*, 13th Ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Putri, I Gusti, Ayu, Made, Asri, Dwija. 2012, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard", *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 3(3): 462-470.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen, P dan Timothy A, Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger. 2013. *Research Methods for Business, a Skill-Building Approach*, 6th Ed. West Sussex: Wiley.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, Thomas, L., Hunger, David, J., Hoffman, Allan, N., Bamford, Charles, E. 2014. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 14th Ed. New Delhi: Pearson.