

Manajemen Strategik, *Intrapreneurship* dan Kinerja: Survei pada Koperasi Sekunder KP-RI

Zulfadil

Abstract

The purpose of this research was to analyze the influence of strategic management practice on the intrapreneurship intensity and its impact on the co-operative performance; a survey at the secondary co-operative of Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI) in Indonesia. The method of research used was explanatory. This method tested the hypothesis about cause and effect among the variables researched. The subject of this research was secondary co-operative KP-RI in Indonesia. They are GKP-RI/ PKP-RI province and PKP-RI regency. The population of this research was 204 co-operative. The sample sizes were 102, and were selected based on the simple random sampling. This research has found some important findings. *First*, strategic management implementation significantly influenced intrapreneurship intensity as of 64%. *Secondly*, strategic management practice did not significantly influenced the co-operative performance. Its direct influence was only 0,01%. However, the total influence of strategic management on the co-operative performance was 33%. *Thirdly*, intrapreneurship intensity significantly influenced the co-operative performance as of 52%. *Fourth*, strategic management practice and intrapreneurship simultaneously significantly influenced the co-operative performance as of 53%. Based on these findings, it is suggested for the GKP-RI and PKP-RI to conduct management training. This is to enable them to implement the strategic management consistently, which further develop the co-operative intrapreneurship intensity and performance.

Keywords: secondary co-operative KP-RI, strategic management practice, intrapreneurship intensity, and co-operative performance.

*K*operasi sebagai suatu badan usaha, hidup dalam lingkungan usaha dengan tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan dalam bisnis tidak hanya terjadi antara sesama koperasi, akan tetapi dengan BUMN, BUMS dan perusahaan asing. Dalam menjalankan usaha dalam lingkungan demikian, koperasi harus melaksanakan manajemen yang efisien dan efektif.

Salah satu praktek manajemen yang semakin banyak diterapkan dewasa ini adalah manajemen strategik. Tujuan utama dari penerapan manajemen stratjik adalah menciptakan, mengembangkan serta

mempertahankan daya saing perusahaan dalam lingkungan usaha yang terus mengalami perubahan. Menurut Teece et al. (1997: 509), *the fundamental question in the field of strategic management is how firms achieve and sustain competitive advantage*. Menurut Wheelen dan Hunger (2000: 3), *Strategic management is the set of managerial decisions and actions that determine the long-run performance of a corporation*. Sedangkan Pearce dan Robinson (2000: 3) mengatakan bahwa *strategic management is the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives*.

Menurut Zahra (dalam Huff, 1982: 123) manajemen strategik dapat meningkatkan kinerja organisasi, efektif dalam menghadapi keadaan lingkungan serta membangun kerja sama tim dan

profesionalisme dalam organisasi. Sedangkan menurut Hendrawan (2003: 12) organisasi yang menerapkan manajemen strategik menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik. Kemudian Jauch dan Glueck (1994: 87) menyebutkan bisnis yang melaksanakan manajemen strategik akan lebih efisien dan efektif. Sedangkan Miller dan Cardinal (dalam Wheelen dan Hunger, 2000: 4) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen strategik secara umum mengungguli organisasi yang tidak menerapkannya.

Berikut ini dikemukakan beberapa hasil penelitian tentang pengaruh manajemen strategik terhadap intrapreneurship dan kinerja. Baringer dan Bluedorn (1996: 433-437) mengkaji pengaruh variabel manajemen strategik terhadap intrapreneurship. Hasil penelitian mereka menyimpulkan penerapan manajemen strategik yang dilakukan

Dr. Zulfadil, SE.,
adalah Dosen Fakultas Ekonomi dan
Magister Manajemen Universitas Riau

secara konsisten dan konsekuen dapat meningkatkan intensitas intrapreneurship perusahaan. Sedangkan Bambang Heru Purwanto (2000: 303) menguji pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap produktivitas perusahaan daerah di Jawa Barat. Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas perusahaan daerah. Selanjutnya Ragam Santika (2003: 242) menguji pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap perkembangan ekonomi daerah di Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitiannya adalah penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif terhadap perkembangan ekonomi daerah kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat.

Penelitian ini membahas tiga variabel, yaitu Manajemen Stratejik, Intrapreneurship dan Kinerja. Secara teoritis, penerapan manajemen stratejik secara benar dapat meningkatkan intensitas intrapreneurship yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja koperasi.

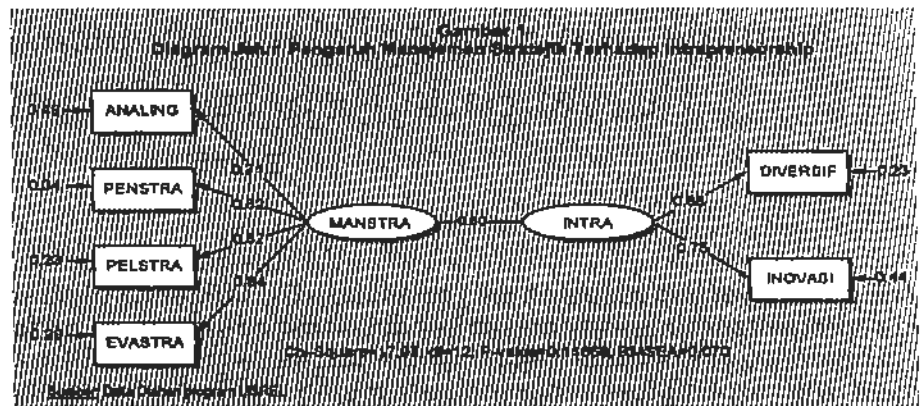
Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survai. Metode penelitian survai adalah penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data utama (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:3). Populasi penelitian ini adalah 204 koperasi sekunder KP-RI di Indonesia. Pengujian model dan hubungan yang dikembangkan menggunakan model persamaan struktural (structural equation model) atau disingkat SEM. Sedangkan kategori untuk menentukan kuat lemahnya pengaruh antar komponen ditentukan melalui standar katagori Guilford (Guilford, 1956: 145).

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Intrapreneurship

Pengujian hipotesis pertama untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship, dijelaskan melalui Gambar 1.



Hasil analisis pengaruh variabel eksogen manajemen stratejik terhadap variabel endogen intrapreneurship diperoleh nilai dan koefisien yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,80 dan t_{hitung} sebesar 5,00. Oleh karena t_{hitung} (5,00) > t_{tabel} (1,658) pada taraf nyata 0,05, maka hipotesis ditolak. Dengan demikian, penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas intrapreneurship. Besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship terlihat pada persamaan dalam Tabel 1.

al., 1990: 51) menyebutkan faktor-faktor lain seperti sistem reward (reward system), dukungan manajemen (management support), sumberdaya (resources), struktur organisasi (organizational structure) dan pengambilan risiko (risk taking) berpengaruh secara positif terhadap intrapreneurship perusahaan.

Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis kedua untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja.

Tabel 1

Persamaan Struktural Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Intrapreneurship

Intrapreneurship	0,80	Manstra	Error = 0,36	R ² = 0,64
	(0,15)			
	0,01			

Sumber: Data Olahan Program Lisrel

Berdasarkan persamaan di atas diketahui besarnya pengaruh langsung penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship, yaitu sebesar 64%, (0,80 X 0,80 X 100%). Dengan demikian pengaruh variabel lainnya terhadap intrapreneurship adalah sebesar 36%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship koperasi tersebut termasuk kategori "sedang".

Hasil pengujian hipotesis pertama memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Barringer et al (1999: 433), yang menyebutkan bahwa penerapan manajemen stratejik dapat meningkatkan intensitas intra-preneurship perusahaan. Selanjutnya Sykes et al. (dalam Kuratko et

Pengaruh variabel eksogen manajemen stratejik terhadap variabel endogen kinerja diperoleh nilai dan koefisien yang tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien pengaruh sebesar 0,01 dan t_{hitung} sebesar 0,05. Oleh karena t_{hitung} (0,05) < t_{tabel} (1,658) pada taraf nyata 0,05, maka hipotesis nul diterima. Dengan demikian, penerapan manajemen stratejik tidak berpengaruh terhadap kinerja. Besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja koperasi terlihat pada persamaan dalam Tabel 2.

Berdasarkan persamaan di atas, diketahui besarnya pengaruh langsung penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja, yaitu sebesar 0,01% (0,01 X 0,01

X 100%). Dengan demikian pengaruh variabel lainnya terhadap kinerja cukup besar, yaitu sebesar 99,99%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja koperasi tersebut termasuk kategori "sangat lemah". Kendatipun penerapan manajemen stratejik tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, namun pengaruh tidak langsungnya melalui intrapreneurship terlihat cukup besar.

Hasil temuan ini tidak sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu. Kimball (dalam Barringer dan Bluedorn, 1999: 423) menyimpulkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen stratejik secara umum mengungguli organisasi yang tidak menerapkannya. Zajac (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 7) menyimpulkan bahwa keselarasan dan kesesuaian antara suatu lingkungan organisasi, struktur dan proses berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kendatipun terdapat perbedaan hasil temuan (research gap) dengan hasil penelitian terdahulu, perbedaan ini dapat terjadi karena tujuan perusahaan lebih bersifat keuntungan semata (profit motive). Menurut Sularso (dalam Ibnu Sarjono, 1997 : 11) koperasi sebagai perusahaan tidak menganut motif profit, tetapi motif pelayanan. Namun demikian tidak berarti koperasi menolak profit.

Pengaruh Intrapreneurship terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis ketiga dapat dijelaskan melalui Gambar 2.

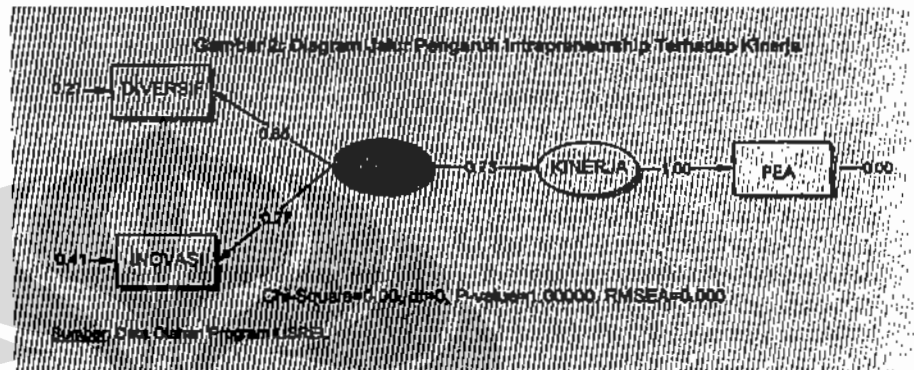
Hasil analisis pengaruh variabel endogen intrapreneurship terhadap variabel endogen kinerja diperoleh nilai dan koefisien yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien pengaruh sebesar 0,72 dan t_{hitung} sebesar 5,59. Oleh karena t_{hitung} (5,59) > t_{tabel} (1,658) pada taraf nyata 0,05, maka hipotesis nul ditolak. Dengan demikian, variabel intrapreneurship berpengaruh positif terhadap kinerja. Besarnya pengaruh intrapreneurship terhadap Kinerja seperti terlihat pada persamaan dalam Tabel 3.

Berdasarkan persamaan pada Tabel 3, diketahui besarnya pengaruh langsung intrapreneurship terhadap kinerja, yaitu sebesar 52%, (0,72 X 0,72 X 100%).

Tabel 2
Persamaan Struktural Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Kinerja

Kinerja	0,071* Mantra	Error var = 0,99	R ² = 0,0001
	0,19		
	0,05		

Sumber: Data Olahan Program Lisrel



Dengan demikian pengaruh variabel lainnya terhadap kinerja adalah sebesar 48%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh langsung intrapreneurship terhadap kinerja tersebut termasuk kategori "sedang".

Hasil pengujian hipotesis ketiga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Biggadike (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8), menyebutkan bahwa skala entri dalam pengenalan produk mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan Weiss (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) mengatakan bahwa independensi unit usaha baru secara rata-rata mendapatkan keuntungan dua kali lipat dari perusahaan yang baru berdiri. Akan tetapi, Cooper (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) menyebutkan bahwa entri awal dalam pasar produk baru tidak mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pengaruh Manajemen Stratejik dan Intrapreneurship terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen stratejik dan intrapreneurship terhadap kinerja secara simultan. Hubungan antar variabel (model struktural) hasil pengolahan program LISREL terlihat pada Gambar 3.

Besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik dan intrapreneurship terhadap kinerja koperasi secara simultan ditampilkan pada persamaan dalam Tabel 4.

Persamaan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa penerapan manajemen stratejik dan intrapreneurship secara simultan mempengaruhi kinerja koperasi sekunder KP-R1 sebesar 53% (R²), sedangkan sisanya sebesar 47% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Menurut standar Guilford, pengaruh penerapan manajemen stratejik dan intrapreneurship terhadap kinerja koperasi termasuk kategori "sedang".

Sebagaimana dikemukakan pada bagian 3.2 di atas, dimana pengaruh langsung variabel manajemen stratejik terhadap variabel kinerja tidak signifikan, maka model hipotesis dimodifikasi menjadi model temuan dan dipaparkan pada Gambar 4.

Berdasarkan Gambar 4 dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen stratejik mempengaruhi intensitas intrapreneurship koperasi sekunder KP-R1. Sedangkan intensitas intrapreneurship mempengaruhi kinerja koperasi sekunder KP-R1. Dengan demikian penerapan manajemen stratejik dapat mempengaruhi kinerja melalui variabel intrapreneurship.

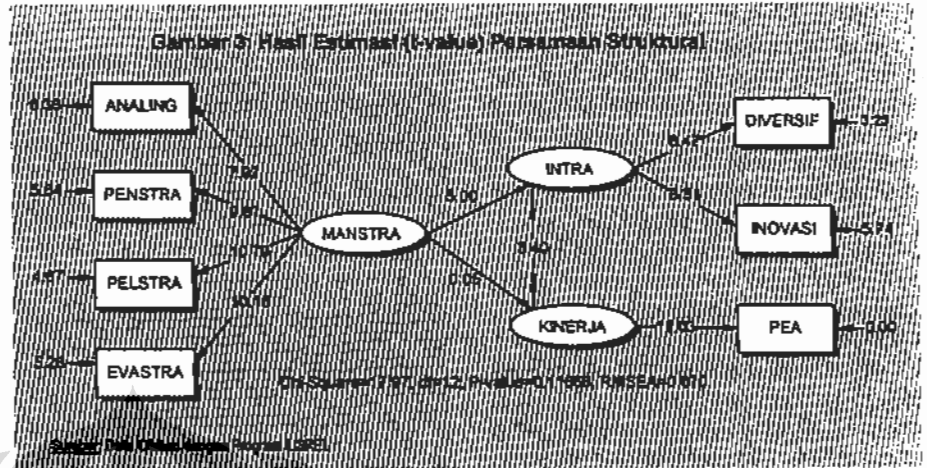
Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian bagian sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis baik secara simultan maupun secara parsial, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Secara parsial, penerapan manajemen strategik yang meliputi analisis lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas intrapreneurship koperasi sekunder KP-RI di Indonesia. Besarnya pengaruh langsung variabel manajemen strategik terhadap intensitas intrapreneurship koperasi adalah 64%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh penerapan manajemen strategik terhadap intensitas intrapreneurship koperasi tersebut termasuk kategori "sedang".
- Secara parsial, penerapan manajemen strategik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja koperasi sekunder KP-RI di Indonesia. Besarnya pengaruh langsung variabel manajemen strategik terhadap kinerja koperasi adalah 0,01%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh penerapan manajemen strategik terhadap kinerja koperasi tersebut termasuk kategori "sangat lemah".
- Secara parsial, intrapreneurship yang terdiri dari dimensi diversifikasi usaha dan pembaharuan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi sekunder KP-RI di Indonesia. Besarnya pengaruh langsung variabel intrapreneurship terhadap kinerja koperasi adalah sebesar 52%. Menurut standard Guilford, besarnya pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja tersebut termasuk kategori "sedang".
- Secara simultan, penerapan manajemen strategik dan intrapreneurship berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja koperasi sekunder KP-RI di Indonesia. Besarnya pengaruh kedua variabel ini terhadap kinerja koperasi adalah sebesar 53%.



Tabel 3
Persamaan Struktural Pengaruh Variabel Intrapreneurship terhadap Kinerja

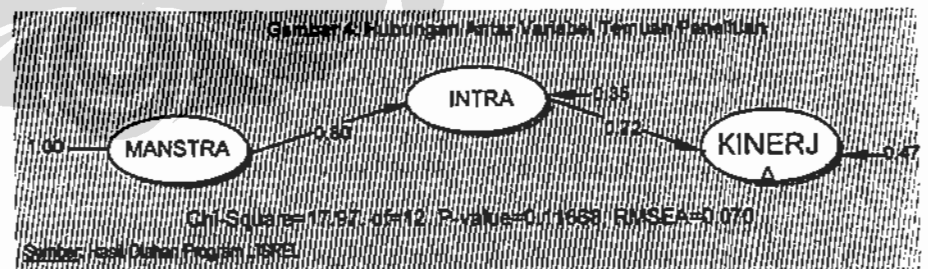
Kinerja	0,72	Intra	0,48	R ² = 0,52
	(0,15)			
	0,59			

Sumber: Data Olah Program Lisrel

Tabel 4
Persamaan Struktural Pengaruh Manajemen Strategik dan Intrapreneurship terhadap Kinerja Koperasi

Kinerja	0,01	Mantra	0,72	Intra	0,47	R ² = 0,53
	(0,19)		(0,01)			
	0,05		0,40			

Sumber: Data Olah Program Lisrel



Menurut standard Guilford, besarnya pengaruh kedua variabel tersebut termasuk dalam kategori "sedang".

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas dan pada Bab IV dan dari kesimpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut.

Saran Akademik

- Bagi para peneliti yang berminat untuk mendalami bidang manajemen strategik, intrapreneurship dan kinerja koperasi disarankan melakukan penelitian lebih lanjut. Hal ini akan berguna untuk menguji keberlakuan model hubungan kausal dalam disertasi ini secara lebih luas.

- Hasil penelitian ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel lain terhadap variabel kinerja, yaitu sebesar 47%, maka diharapkan ada penelitian lanjutan yang mengkaji variabel-variabel lain.

Saran Bagi Pengurus Koperasi Sekunder KP-RI

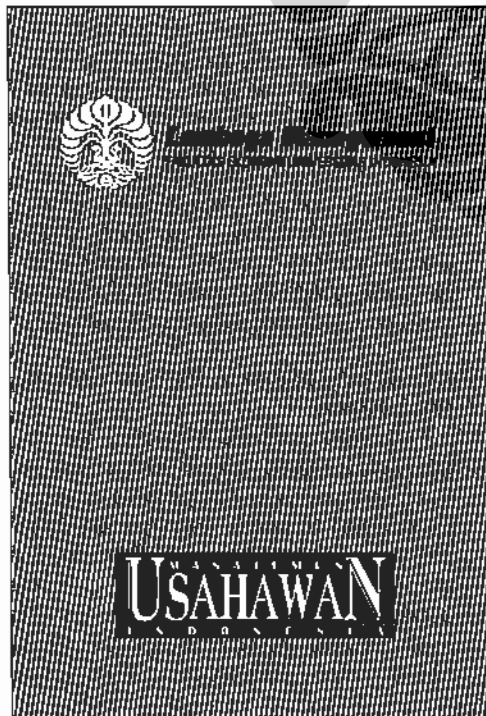
- Pengurus koperasi sekunder KP-RI perlu melakukan diversifikasi, differensiasi, dan inovasi usaha dan pengelolaannya diserahkan kepada manajer profesional.
- Pengurus koperasi sekunder KP-RI perlu melakukan kemitraan usaha dengan badan usaha jenis lainnya, yaitu BUMN dan BUMS. Kemitraan usaha diperlukan karena koperasi sekunder KP-RI memiliki banyak keterbatasan sumberdaya internal.

Saran Bagi Pemerintah Daerah

- Pemerintah perlu memberi dukungan permodalan dalam bentuk kredit dana bergulir bagi koperasi sekunder KP-RI, agar koperasi ini dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, yang pada gilirannya dapat membina KP-RI dan meningkatkan kesejahteraan PNS sebagai anggota perorangan.

Daftar Pustaka

- Barringer, Bruce R dan Allen C. Bluedorn. 1999. The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol 20. pp. 421-444.
- Guilford, J.P. 1956. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, New York, McGraw Hill.
- Guth, D William and Ari Ginsberg. 1990. Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15
- Hendrawan Supratikno, Anton Wahidin Widjojo, Sugianto, dan Darmadi Duriyanto. 2003. *Advanced Strategic Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Huff, Anne Sigismund. 1982. Industry Influences on Strategic Reformulation, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 119-131.
- Ibnoe Sarjono. 1997. *Koperasi dan Pembangunan Nasional*, Pusat Informasi Perkoperasian (PIP-Dekopin), Jakarta.
- Jauch, R Lawrence R dan William F. Glueck. 1994. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill International Editions, USA.
- Kuratko, F, Donald, Ray V. Montagno, dan Jeffrey S. Hornsb. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 49-58.
- Masri Singarimbun dan Sofian Elendy. 1995. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Muslimin Nasution. 2002. *Reposisi Koperasi Indonesia*, Majalah Intokop, Vol. 20, Hal. 6-16, Jakarta.
- Pearce H, A. John dan Richard B. JR. Robinson. 2000. *Strategic Management: Formulation Implementation, and Control*, Irwin McGraw-Hill, Printed in Malaysia.
- Suryana. 2001. *Kewirausahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Teece J David, Gary Pisano dan Amy Shuen. 1997. Dynamic Capability and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 509-533.
- Wheelen, L. Thomas and David J. Hunger. 2000. *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, New Jersey.
- Zahra, S.A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259-285
- Zimmerer, Thomas W dan Norman M. Scarborough. 1996. *Entrepreneurship and The New Venture Formation*, New Jersey: Prentice Hall International Inc. pp. 1-253
- Undang-undang dan Tap MPR
 _____ *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian*, Penerbit PT. Penabur Ilmu, Jakarta.
 _____ *Ketetapan-ketetapan MPR-RI Nomor IV/MPRI/1999*, Penerbit PT. Penabur Ilmu, Jakarta.



Pimpinan, Staf dan Karyawan Lembaga Management FEUI dan Majalah USAHAWAN mengucapkan:

Selamat Menjalankan Ibadah Puasa