

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEJIK, INTENSITAS  
INTRAPRENEURSHIP DAN KINERJA KOPERASI  
(SURVAI PADA KOPERASI SEKUNDER KP-RI DI INDONESIA)**

**OLEH**  
**Prof. Dr. ZULFADIL, SE., MBA**

**PIDATO PENGUKUHAN GURU BESAR  
BIDANG ILMU MANAJEMEN STRATEJIK  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS RIAU**

**PEKANBARU, KAMIS, 12 NOVEMBER 2009**

## **KATA PENGANTAR**

**Bismillahirrahmanirrahim,**

**Assalamualaikum Wr. Wbr.**

**Salam Sejahtera,**

Yth. Bapak Rektor/Ketua Senat Universitas Riau

Yth. Bapak/Ibu Anggota Senat Universitas Riau

Yth. Bapak/ibu Pejabat Sipil, TNI, dan Polri

Yth. Bapak/Ibu, Dekan dan Ketua Lembaga di Lingkungan Universitas Riau.

Yth. Bapak/Ibu Undangan dan Hadirin yang hadir.

Pertama-tama marilah kita panjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, karna atas Rakhmat, Kurnia dan Ridhonya kita dapat berkumpul di tempat ini dalam keadaan sehat wafiat. Salawat beserta salam kita sampaikan pula kepada Junjungan Alam Nabi Besar Muhammad SAW. Semoga kelak dikemuaian hari kita mendapatkan syafaatnya. Amin.

Saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya, kepada Pimpinan Universitas Riau, Para Guru Besar dan Anggota Senat Lainnya, atas kesempatan dan waktu untuk menyampaikan Pidato Ilmiah ini dalam rangka Pengukuhan Saya sebagai Guru Besar Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Riau dalam Bidang Ilmu Manajemen Stratejik.

Dalam Pidato Ilmiah saya mencoba menyampai Kajian Teoritik dan Empirik, tentang Penerapan Manajemen Stratejik, Intensitas Intrapreneurship, serta Kinerja Koperasi.

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b>		
<b>Daftar Isi</b>		
<b>1.</b>	<b>Pendahuluan</b>	
<b>2.</b>	<b>Kajian Teoritik</b>	
	<b>2.1. Pendekatan Berbasis Sumberdaya</b>	
	<b>2.1.1. Entrepreneurship</b>	
	<b>2.1.2. Intrapreneurship</b>	
	<b>2.2. Pendekatan Manajemen (Penerapan Manajemen Stratejik</b>	
	<b>2.3. Kinerja Koperasi Sekunder KP-RI</b>	
<b>3.</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b>	
<b>4.</b>	<b>Hasil Kajian dan Pembahasan</b>	
<b>5.</b>	<b>Kesimpulan dan Saran</b>	
	<b>5.1. Kesimpulan</b>	
	<b>5.2. Saran</b>	
<b>6.</b>	<b>Daftar Pustaka</b>	
<b>Ucapan Terima Kasih</b>		
<b>Curriculum Vitae</b>		

### 1. Pendahuluan

Peranan koperasi secara tegas disebutkan dalam UUD 1945 Pasal 33 Ayat 1 berbunyi "perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan". Bangun usaha dimaksud adalah "koperasi". Menurut UU no 25 Tahun 1992 "Koperasi adalah badan Usaha, yang beranggotakan orang per orang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan". Definisi di atas dapat diartikan bahwa

sebuah badan usaha dapat dikatakan sebagai "*Koperasi*" apabila melaksanakan kegiatan usaha/bisnis, berbasis anggota, menjalankan prinsip-prinsip koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat (bermakna bagi masyarakat/ daerah), dan dikelola dengan asas kekeluargaan. Koperasi yang demikian disebut koperasi "Ideal". Tanggung jawab utama untuk mewujudkan koperasi yang ideal berada pada pengelola usaha dan pengurus koperasi. Pengurus dan pengelola koperasi melaksanakan fungsi yang berbeda, namun tetap satu. Pengelolaan organisasi menjadi tanggung jawab pengurus. Sedangkan pengelolaan usaha menjadi tanggung jawab manajer dan karyawan.

Koperasi sebagai suatu badan usaha, hidup dalam lingkungan usaha dengan tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat, baik antara sesama koperasi, dengan BUMN, BUMS bahkan perusahaan asing. Dalam menjalankan usaha dalam lingkungan demikian, koperasi harus melaksanakan manajemen yang efisien dan efektif. Pemerintah, melalui lembaga-lembaga pemerintah, mempunyai tanggung jawab menciptakan lingkungan usaha yang kondusif, sehingga koperasi dapat tumbuh dan berkembang.

Pemerintah bersama lembaga legislatif telah berusaha untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif dengan melahirkan berbagai produk hukum seperti undang-undang, Instruksi Presiden, Peraturan Pemerintah dan lainnya agar koperasi dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Kenyataannya sampai saat ini gerakan koperasi belum mampu berperan dalam tatanan perekonomian negara kita.

Dalam menjalankan usaha, menurut Muslimin Nasution (2002: 12), ada beberapa masalah yang dihadapi gerakan koperasi. Masalah dimaksud adalah: (1) koperasi masih belum sepenuhnya mampu mengembangkan kegiatan di berbagai sektor perekonomian karena rendahnya kemampuan memanfaatkan kesempatan usaha yang tersedia. (2) belum tercipta jaringan mata rantai tataniaga yang efektif dan efisien, baik dalam pemasaran hasil produksi maupun dalam distribusi bahan kebutuhan pokok anggotanya. (3) terbatasnya modal yang tersedia khususnya dalam bentuk kredit dengan persyaratan lunak untuk mengembangkan usaha yang sesuai dengan kebutuhan anggota. Selain itu kemampuan dalam pemupukan modal sendiri masih lemah sehingga sangat tergantung pada kredit dari bank walaupun biayanya lebih mahal. (4) keterbatasan jumlah dan jenis sarana usaha yang dimiliki koperasi serta kemampuan pengelola koperasi dalam mengelola usaha. (5) belum terciptanya bentuk kerja sama antar koperasi secara horizontal dan vertikal maupun kerjasama antara koperasi dengan BUMN dan swasta.

Kelima permasalahan koperasi seperti dikemukakan oleh Muslimin Nasution di atas dapat dikelompokkan kedalam tiga hal. (1). Lemahnya kemampuan manajemen organisasi dan usaha pada koperasi. (2). Lemahnya kualitas sumberdaya manusia, terutama jiwa kewirausahaan pengelola koperasi. (3). Lemahnya jaringan usaha dan kerjasama antar sesama koperasi dan dengan pihak eksternal.

Dalam karya ilmiah ini yang menjadi objek penelitian adalah Koperasi Sekunder Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI) seluruh Indonesia. Koperasi sekunder adalah koperasi yang beranggota badan hukum koperasi.

Berdasarkan Pasal 6 Ayat 2 UU No. 25 Tentang Perkoperasian, koperasi sekunder dibentuk sekurang-kurangnya oleh 3 (tiga) koperasi. Gambaran tentang koperasi sekunder KP-RI, khususnya Induk Koperasi Pegawai Republik Indonesia (IKP-RI), dapat dikemukakan tujuan, visi, misi, rencana dan keanggotaan, yaitu (1). Tujuan IKP-RI, yaitu memajukan dan meningkatkan kesejahteraan anggota KP-RI beserta keluarganya khususnya dan kesejahteraan masyarakat pada umumnya. (2). Visi IKP-RI, yaitu: (a) IKP-RI merupakan wahana perjuangan ekonomi dalam menegakkan demokrasi ekonomi bangsa Indonesia. (b) IKP-RI senantiasa berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan serta mengurangi kesenjangan ekonomi dan sosial antara anggota KP-RI dengan anggota masyarakat lainnya. (c) IKP-RI menjadi lembaga ekonomi yang profesional dan mampu berperan sebagai penggerak jaringan kegiatan usaha KP-RI. (d) peningkatan kesejahteraan anggota KP-RI dalam upaya meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja pegawai negeri sivil (PNS). (3) Misi IKP-RI, yaitu (a) mendukung peningkatan kesejahteraan anggota IKP-RI dengan mengoptimalkan potensi sumber daya ekonomi yang tersedia. (b) mendukung profesionalisme dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan PNS. (c) sasaran keberadaan jajaran KP-RI adalah terwujudnya kesejahteraan anggota. Di Indonesia saat ini terdapat sebanyak 27 GKP-RI/PKP-RI Tingkat Provinsi, sebanyak 177 PKP-RI Tingkat Kabupaten/Kota, dan 11.020 KP-RI Tingkat Primer.

Pada bagian berikut dikemukakan gambaran umum Koperasi Sekunder KP-RI, yaitu GKP-RI dan PKP-RI Provinsi dan Kabupaten/Kota di Indonesia,

terutama dalam aspek jenis usaha, jumlah dan tingkat pendidikan manajer, karyawan, pendidikan dan sistim pemilihan pengurus.

### (1) Jenis Usaha.

Tujuan pendirian koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya. Agar dapat dicapai, maka koperasi harus melaksanakan usaha, baik yang berhubungan dengan kepentingan anggota koperasi atau tidak. Tabel 1 menggambarkan distribusi jenis usaha GKP-RI dan PKP-RI. Ada 2 jenis usaha yang dominan, yaitu simpan pinjam dan perdagangan. Sebanyak 100% GKP-RI melaksanakan usaha simpan pinjam, sedangkan pada PKP-RI sebanyak 97.33%. Selain simpan pinjam dan perdagangan, jenis usaha lain adalah kaplingan tanah dan perumahan, apotik, hotel/wisma, penyewaan ruangan, jasa angkutan, SPBU, Wartel dan percetakan.

**Tabel. 1: Distribusi Jenis Usaha Koperasi**

Jenis Usaha	GKP-RI Provinsi		PKP-RI Kabupaten	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
1. Simpan Pinjam	22	100,00	78	97.33
2. Perdagangan	11	50.00	34	42.67
3. Kaplingan/Perumahan	1	5.00	7	8.00
4. Apotik	1	5.00	4	4.00
5. Hotel/Wisma	5	20.00	12	14.67
6. Penyewaan Ruang/Angkutan	5	20.00	9	10.67
7. SPBU	3	10.00	2	2.67
8. Wartel	3	15.00	3	4.00
9. Percetakan	3	15.00	3	4.00

Sumber: Laporan Tahunan GKP-RI dan PKP-RI Tahun Buku 2004.

Berdasarkan Tabel 1 di atas terlihat bahwa usaha yang dijalankan oleh GKP-RI dan PKP-RI bertumpuh pada usaha simpan pinjam dan perdagangan. Kedua jenis usaha tersebut pada dasarnya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan anggota perorangan. Kendatipun demikian beberapa GKP-RI dan PKP-RI menyelenggarakan usaha simpan pinjam hanya dibatasi untuk melayani KP-RI atau bukan untuk melayani anggota perorangan.

Jenis usaha lainnya tidak selalu bersentuhan langsung dengan kepentingan anggota perorangan, namun jenis usaha tersebut dapat dikelola oleh KP-RI sebagai koperasi primer. Apabila GKP-RI dan PKP-RI melaksanakan usaha yang melayani kepentingan anggota perorangan, berarti menjadi pesaing bagi KP-RI. Dengan demikian melaksanakan usaha yang demikian bertentangan dengan fungsi dan keberadaan GKP-RI dan PKP-RI. Fungsi GKP-RI dan PKP-RI adalah membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki KP-RI, sehingga mereka dapat melayani anggota perorangan secara maksimal. Idealnya GKP-RI dan PKP-RI tidak melaksanakan usaha dapat dikelola KP-RI.

Rata-rata unit usaha yang dikelola GKP-RI dan PKP-RI sebagaimana diuraikan pada latar belakang penelitian adalah 3,04 unit usaha/per koperasi. Selanjutnya  $\pm 60\%$  GKP-RI dan PKP-RI hanya mengelola 1 unit unit usaha. Ini berarti diversifikasi usaha sebahagian besar GKP-RI dan PKP-RI adalah sangat rendah. GKP-RI dan PKP-RI sebagai suatu badan usaha perlu melakukan diversifikasi kebidang usaha yang sangat tidak mungkin dikelola oleh KP-RI. Namun diversifikasi usaha sangat tergantung kepada ketersediaan sumberdaya internal. Menurut Porter (dalam Chatterjee dan Wernerfelt, 1991: 34), suatu badan



usaha dapat meningkatkan daya saing usahanya bila memiliki keahlian dan sumberdaya yang dapat ditransferkan ke suatu pasar tertentu. Selanjutnya Rumelt (dalam Chatterjee dan Wernerfelt, 1991: 34) menyatakan bahwa keahlian utama (*core skills*) dapat digunakan untuk memasuki pasar tertentu. Selanjutnya, Rumelt menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha yang berhubungan menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha yang tidak berhubungan. Dengan demikian Rumelt menyarankan diversifikasi usaha dilakukan pada usaha baru yang berhubungan dengan usaha yang ada. Sedangkan Myers dan Maquis (dalam Miller dan Friesen, 1982: 3) menyatakan bahwa perusahaan yang beroperasi pada pasar yang berbeda memetik manfaat dari pengalamannya yang luas dalam hal pesaing dan konsumen. Mereka cenderung menggunakan pengalaman dari suatu pasar untuk diterapkan pada pasar yang lain.

Keterbatasan sumberdaya yang dimiliki sering menjadi hambatan bagi GKP-RI dan PKP-RI dalam melaksanakan usaha. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan melakukan jaringan usaha baik antara sesama gerakan KP-RI secara vertikal dan horizontal, maupun dengan koperasi jenis lainnya dan badan usaha jenis lainnya. Yuyun Wirasmita (dalam Rusidi dan Maman Suratman, 2002: 189) mengemukakan perlunya restrukturisasi koperasi sehingga dapat menciptakan keunggulan baik dalam melayani anggota maupun dalam memanfaatkan peluang. Diantara kebijakan dan restrukturisasi koperasi yang dikemukakan Yuyun Wirasmita adalah mendorong kemitraan/aliani strategik/jaringan usaha dan menerapkan kaidah-kaidah penghematan dalam

koperasi. Kenyataannya, kemitraan atau jaringan usaha sangat langka dilakukan di gerakan KP-RI.

## (2) Manajer Usaha.

Berdasarkan data Tabel 2 terlihat jumlah GKP-RI yang mengangkat manajer sebanyak 54,55%, sedangkan PKP-RI sebanyak 51,25%. Dalam mengembangkan koperasi terjadi keraguan untuk mengangkat manajer. Keraguan tersebut tidak hanya karena rendahnya kemampuan keuangan koperasi, akan tetapi juga terhadap kemampuan, komitmen serta kejujuran manajer yang akan diangkat. Akibatnya, kebanyakan usaha GKP-RI dan PKP-RI ditangani langsung oleh pengurus kendatipun naluri bisnis mereka diragukan.

**Tabel 2: Distribusi Jumlah Koperasi yang Mempunyai Manajer**

Uraian	GKP-RI Provinsi		PKP-RI Kabupaten	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
Ada manajer	12	54,55	41	51,25
Tidak Ada Manajer	10	45,45	39	48,75
<b>Jumlah</b>	<b>22</b>	<b>100.00</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data sekunder yang telah diolah.

Untuk menjalankan usaha diperlukan sumberdaya manusia yang berkualitas. Tingkat pendidikan manajer GKP-RI dan PKP-RI ditampilkan pada Tabel 3. Sebanyak 50 % manajer pada GKP-RI berpendidikan S-1. Sedangkan sebesar 50% lainnya berpendidikan setara diploma (sarjana muda, D3, dan D2). Sedangkan pada PKP-RI manajer yang pendidikan S1/S2 adalah sebanyak

36,59%. Manajer yang berpendidikan diploma/sarjana muda 14,63%, sedangkan sisanya sebesar 48,78% pendidikan SLTA. Manajer koperasi yang berpendidikan tinggi diharapkan dapat mengelola usaha secara lebih baik. Kendatipun demikian tingkat pendidikan formal tidak menjamin kinerja manajer akan menjadi lebih baik. Sebab, dalam mengelola usaha jiwa wirausaha justru lebih diperlukan.

**Tabel 3: Distribusi Tingkat Pendidikan Manajer Koperasi**

Tingkatan Pendidikan	GKP-RI Provinsi		PKP-RI Kabupaten	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
S2			2	4,88
S1	6	50,00	13	31,71
Sarjana Muda/Diploma	4	33,33	6	14,63
SLTA	2	16,67	20	48,78
<b>Jumlah</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data sekunder yang telah diolah.

Diversifikasi usaha sebagaimana diuraikan di atas, berkaitan dengan keberadaan manajer pada GKP-RI dan PKP-RI. Diversifikasi usaha dapat terjadi bila koperasi memiliki sumberdaya internal yang memadai sehingga dapat memulai jenis usaha yang baru. Salah satu sumberdaya internal yang dimaksud disini adalah sumberdaya manusia, dalam hal ini tersedianya manajer yang memiliki profesionalitas yang memadai. Kendatipun > 50% GKP-RI dan PKP-RI sudah mengangkat manajer, namun perlu dicermati tingkat profesionalisme para manajer tersebut. Pentingnya manajer yang profesional dalam koperasi dikemukakan oleh Ibnu Soejono (1997: 163), “keberadaan manajer dalam koperasi dapat mencapai hasil yang terbaik yang dimungkinkan tidak hanya untuk jangka pendek, tetapi yang lebih penting lagi adalah jangka panjang”. Keterampilan manajemen yang dimiliki seorang manajer perlu ditopang oleh pengetahuan bisnis yang tinggi. Keterampilan manajemen dan pengetahuan bisnis

yang tinggi digabung dengan kreativitas dan inovasi yang tinggi, akan diperoleh kekuatan yang dinamis untuk menggerakkan usaha koperasi.

#### (4) Karyawan.

Dalam Tabel 4 ditampilkan distribusi jumlah karyawan koperasi. Sebanyak 45,46% GKP-RI dan 42,50% PKP-RI memiliki karyawan antara 5-9 orang. Sedangkan sebanyak 36,36% GKP-RI dan 37,50% PKP-RI memiliki karyawan antara 10 s/d 19 orang. Sedangkan GKP-RI dan PKP-RI secara berturut yang memiliki karyawan >20 orang adalah sebesar 18,18% dan 20%.

**Tabel 4: Distribusi Jumlah Karyawan Koperasi**

Jumlah Karyawan	GKP-RI Provinsi		PKP-RI Kabupaten	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
≥ 20 orang	4	18.18	16	20.00
15 s/d 19 orang	4	18.18	13	16.25
10 s/d 14 orang	4	18.18	17	21,25
5 s/d 9 orang	10	45,46	34	42,50
<b>Jumlah</b>	<b>22</b>	<b>100.00</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data sekunder yang telah diolah.

Berdasarkan Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa mayoritas GKP-RI dan PKP-RI mempunyai karyawan antara 5 s/d 9 orang. Karyawan tersebut tidak hanya terlibat dalam pengelolaan usaha, namun juga bertugas membantu pengurus dalam manajemen dan organisasi serta pembinaan. Peningkatan kinerja usaha GKP-RI dan PKP-RI dimasa mendatang memerlukan karyawan yang memiliki jiwa dan naluri bisnis.

#### (5) Pendidikan Pengurus.

Tingkat pendidikan pengurus sudah relatif baik (lihat Tabel 5) Hanya 7,07% dari pengurus GKP-RI yang berpendidikan SLTA, selebihnya 92,93% pendidikan minimal sarjana muda. Pengurus yang berpendidikan S1 keatas berjumlah 81.82% (termasuk S2 dan S3). Selanjutnya jumlah pengurus PKP-RI yang berpendidikan SLTA mencapai 16.12%. Dengan demikian sebanyak 83.88% dari pengurus PKP-RI berpendidikan minimal sarjana muda/diploma. Kemampuan manajerial sangat diperlukan dalam menggerakkan organisasi dan pembinaan anggota koperasi. Namun untuk mengelola usaha diperlukan pula kemampuan mengembangkan usaha atau intrapreneurship koperasi.

**Tabel 5: Distribusi Tingkat Pendidikan Pengurus Koperasi**

Tingkat Pendidikan	GKP-RI Provinsi		PKP-RI Kabupaten	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
S2/S3	21	21.21	44	14.47
S1	60	60.61	158	51.97
Sarjana Muda/Diploma	11	11.11	53	17.43
SLTA	7	7.07	49	16.12
<b>Jumlah Pengurus</b>	<b>99</b>	<b>100.00</b>	<b>304</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data sekunder yang telah diolah.

Pendidikan formal pengurus tidak dapat menjadi jaminan pengelolaan usaha akan menjadi lebih baik. Zulfadil (2005: 61) dalam penelitiannya menemukan pengaruh negatif dan tidak signifikan antara tingkat pendidikan formal pengurus dengan kinerja keuangan KP-RI. Artinya, semakin tinggi tingkat pendidikan formal pengurus semakin rendah kinerja keuangan KP-RI. Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta bahwa tingkat pendidikan dan prestasi mempengaruhi jabatan seorang PNS di instansi dimana mereka bekerja. Kesibukan mereka melaksanakan tugas dan jabatan sebagai PNS menyebabkan

waktu dan perhatian yang terbatas untuk mengelola koperasi, sehingga kinerja keuangan KP-RI menjadi rendah.

#### (6) Sistem Pemilihan Pengurus

Untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas, diperlukan suatu metode rekrutmen yang baik. Sistem pemilihan pengurus ditetapkan dalam anggaran dasar masing-masing koperasi dan dilaksanakan rapat anggota tahunan (RAT). Beberapa sistem pemilihan pengurus yang biasanya diterapkan pada GKP-RI dan PKP-RI, diantaranya: (1), pemilihan langsung untuk semua pengurus. (2), pemilihan langsung untuk jabatan ketua saja. (3), pemilihan secara formatur untuk semua pengurus. (4), pemilihan secara aklamasi. Sistem pemilihan pengurus yang paling banyak diterapkan seperti terlihat pada Tabel 5 adalah “formatur”, yaitu 72,73% oleh GKP-RI dan 56,25% oleh PKP-RI. Sedangkan sistem pemilihan langsung untuk semua pengurus yang dianggap paling demokratis, hanya dipraktikkan oleh 9,09% GKP-RI dan 25% PKP-RI. Sistem “aklamasi” hanya praktikkan oleh 2,5% PKP-RI.

**Tabel 6: Distribusi Sistem Pemilihan Pengurus**

Sistem Pemilihan Pengurus	GKP-RI Provinsi		PKP-RI Kab/Kota	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Langsung untuk semua pengurus	2	9,09	20	25,00
Langsung untuk ketua	4	18,18	13	16,25
Formatur untuk semua pengurus	16	72,73	45	56,25
Aklamasi	-	-	2	2,5
<b>Jumlah</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>	<b>80</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data sekunder yang telah diolah.

Zulfadil (2005: 51) mengelompokkan sistem pemilihan pengurus, yaitu sistem pemilihan langsung dan tidak langsung. Termasuk sistem pemilihan

langsung adalah pemilihan langsung untuk semua pengurus dan untuk jabatan ketua saja termasuk sistem pemilihan langsung. Sedangkan sistem formatur dan aklamasi termasuk pemilihan secara tidak langsung. Zulfadil dalam penelitian terhadap KP-RI di Provinsi Riau menyimpulkan bahwa sistem pemilihan pengurus tidak mempunyai korelasi dengan kinerja keuangan. Artinya, apapun sistem pemilihan pengurus yang dipakai ternyata tidak memiliki dampaknya terhadap kinerja keuangan KP-RI.

### **(7). Data Keuangan GKP-RI dan PKP-RI**

Pada bagian ini akan diuraikan gambaran keuangan GKP-RI dan PKP-RI untuk tahun buku 2002 dan 2003.

#### **a. Nilai Aset**

Pada Tabel 7 ditampilkan nilai aktiva rata-rata GKP-RI  $\pm$  Rp.2,4 miliar, sedangkan PKP-RI  $\pm$  Rp.1,2 miliar. Untuk tujuan analisis, nilai aktiva tersebut dikelompokkan kedalam dua kategori, yaitu nilai aktiva  $\geq$ Rp.1 miliar dan  $<$ Rp.1 miliar. GKP-RI yang memiliki aktiva  $\geq$ Rp.1 miliar dan  $<$ Rp.1 miliar secara berturut-turut adalah 40,91% dan 59,01%. Sedangkan PKP-RI yang memiliki aktiva  $\geq$ Rp.1 miliar dan  $<$ Rp.1 miliar secara berturut-turut 42,5% dan 47,5%. Dengan demikian PKP-RI yang memiliki aktiva  $\geq$ Rp.1 miliar lebih banyak dari pada GKP-RI.

#### **b. Volume Usaha**

Tabel 7 menampilkan volume usaha rata-rata GKP-RI  $\pm$  sebesar Rp.3,9 miliar. sedangkan PKP-RI  $\pm$  sebesar Rp.1,1 miliar. Sebanyak 31,82% GKP-RI

mampu mencapai volume usaha  $\geq$ Rp.1 miliar, yaitu  $\pm$  Rp. 12,3 miliar, sedangkan 68,18% hanya mampu mencapai volume usaha rata-rata  $\pm$  sebesar Rp.182 juta. Selanjutnya 18,76% PKP-RI yang mampu mencapai volume usaha sebesar  $\geq$ Rp.1 miliar, yaitu  $\pm$  Rp.5,6 miliar, sedangkan 81,24% mampu memperoleh volume usaha rata-rata  $\pm$  sebesar Rp.327 juta. Berdasarkan UU No. 9 Tahun 1995, kriteria usaha kecil adalah bila volume usaha tahunan  $<$ Rp.1 miliar. Dengan demikian sebanyak 68,18% GKP-RI dan 81,24% PKP-RI masuk kelompok usaha kecil.

### c. Sisa Hasil Usaha

Berdasarkan Tabel 7, tergambar SHU rata-rata tahun 2002 dan 2003 adalah  $\pm$  sebesar Rp.131,4 juta untuk GKP-RI dan Rp.80,3 juta untuk PKP-RI. Sebanyak 68,18% GKP-RI hanya memperoleh SHU  $<$  Rp.100 juta, dengan rata-rata sebesar  $\pm$  Rp.67,8 juta sedangkan sisanya 31,82% memperoleh SHU rata-rata  $\pm$  sebesar Rp.267,6 juta. Selanjutnya, 72,5% PKP-RI memperoleh SHU  $<$  Rp.100 juta dengan rata-rata  $\pm$  sebesar Rp.46,2 juta, sedangkan 27,5% memperoleh SHU  $\geq$  Rp.100 juta dengan rata-rata  $\pm$  sebesar Rp.170,1 juta. Dengan demikian, 68% GKP-RI dan 72,50 % PKP-RI hanya memperoleh SHU rata-rata  $<$ Rp.100 juta.

**Tabel 7: Jumlah Aktiva, Volume Usaha dan SHU GKP-RI/PKP-RI**

Uraian	GKP-RI/PKP-RI Provinsi			PKP-RI Kabupaten/Kota		
	Jlh	%	Rata-rata (Rp)	Jlh	%	Rata-rata (Rp)
<b>Total Aktiva</b>						
$\geq$ Rp.1 miliar	10	40,91	4.858.468.880,85	34	42,50	2.125.842.225,60
$<$ Rp.1 miliar	12	59,09	464.789.600,45	46	47,50	514.654.326,15
<i>Jumlah</i>	22	100,00	2.461.916.546,35	80	100,00	1.195.926.237,45
<b>Volume</b>						
<i>Usaha</i>	7	31,82	12.307.103.388,67	15	18,76	5.687.913.501,31



≥ Rp.1 miliar	15	68,18	345.675.880,00	65	81,24	456.785.345,30
< Rp.1 miliar						
<i>Jumlah</i>	22	100,00	3.915.896.532,64	80	100,00	1.066.483.781,50
<b>SHU</b>						
≥ Rp.100 juta	7	31,82	267.629.923,39	22	27,50	170.191.589,38
< Rp.100 juta	15	68,18	77.521.800,55	58	72,50	58.679.860,25
<i>Jumlah</i>	22	100,00	131.407.935,50	80	100,00	80.353.508,62

Sumber: Laporan Tahunan GKP-RI/PKP-RI Tahun Buku 2001, 2002 dan 2003

Berdasarkan data kepemilikan aktiva, pencapaian volume usaha dan SHU seperti ditampilkan pada Tabel 7 dapat dihitung tingkat perputaran aktiva dan rentabilitas ekonomis dari GKP-RI provinsi dan PKP-RI kabupaten/kota sebagaimana ditampilkan pada Tabel 8. Berdasarkan hasil perhitungan perputaran aktiva dan rentabilitas ekonomis sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.26, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, tingkat perputaran aktiva GKP-RI maupun PKP-RI yang memiliki rata-rata aktiva sebesar  $\geq$  Rp.1 miliar ternyata lebih besar dari yang memiliki aktiva rata-rata sebesar  $<$  Rp.1 miliar. Ini berarti bahwa semakin tinggi nilai aktiva yang dimiliki, semakin besar kemungkinan perputaran aktiva koperasi. Tingginya tingkat perputaran aktiva dalam hal ini menunjukkan tingginya efektivitas kegiatan perusahaan.

**Tabel 8: Tingkat Perputaran Aktiva dan Rentabilitas Ekonomis  
GKP-RI/PKP-RI**

Uraian	GKP-RI/PKP-RI Provinsi			PKP-RI Kabupaten/Kota		
	Jlh	%	Perputaran Aktiva (Vol.Usaha/Ttl Aktiva)	Jlh	%	Perputaran Aktiva (Vol.Usaha/Ttl Aktiva)
<b>Total Aktiva</b>						
≥ Rp.1 miliar	10	40,91	25,33X	34	42,50	2,68X
< Rp.1 miliar	12	59,09	0,74X	46	47,50	0,39X
<i>Jumlah</i>	22	100,00		80	100,00	
Uraian	Jlh	%	Rentabilitas Ekonomis (SHU/Total Aktiva)	Jlh	%	Rentabilitas Ekonomis (SHU/Total Aktiva)

<i>Total Aktiva</i>						
≥ Rp.1 miliar	10	40,91	2,17%	34	42,50	8%
< Rp.1 miliar	12	59,09	16,68%	46	47,50	11,40%
<i>Jumlah</i>	22	100,00		80	100,00	

Sumber: Tabel 7 yang Diolah Kembali.

Kedua, tingkat rentabilitas ekonomis GKP-RI dan PKP-RI yang memiliki aktiva rata-rata sebesar < Rp.1 miliar ternyata lebih besar dari yang memiliki aktiva rata-rata ≥ Rp.1 miliar. Ini berarti bahwa secara relatif, tingkat efisiensi GKP-RI dan PKP-RI yang memiliki aktiva < Rp.1 miliar lebih tinggi dari yang memiliki aktiva ≥ Rp. 1 miliar. Berdasarkan pengalaman dan pengamatan selama penelitian, dimana rendahnya tingkat efisiensi GKP-RI dan PKP-RI yang memiliki aktiva besar, salah satunya disebabkan oleh meningkatnya tuntutan anggota dalam alokasi pendapatan untuk kegiatan pembinaan. Diantara bentuk kegiatan pembinaan yang dikehendaki oleh anggota adalah pendidikan dan pelatihan. Subsidi yang diberikan kepada anggota untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan menyebabkan tambahan biaya yang secara ekonomis tidak memiliki tingkat pengembalian secara langsung. Akibatnya tingkat keuntungan dan rentabilitas ekonomis menurun.

Berdasarkan gambaran umum Koperasi Sekunder KP-RI (GKP-RI/PKP RI) sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, sebagai berikut:

- Pengelolaan usaha masih belum dilakukan secara profesionalisme. Hal ini ditandai dengan jumlah unit usaha yang dikelola, jumlah manajer dan karyawan yang di angkat masih sangat terbatas.

- Belum adanya jaringan usaha yang dibangun, baik antara sesama gerakan KP-RI dalam tingkatan yang sama, maupun antara tingkat yang berbeda. Hal ini ditandai dengan terjadi kesamaan jenis usaha dari Koperasi Sekunder KP-RI tersebut.
- Ketersediaan modal usaha sangat kecil, hal ini berdampak kepada kecilnya jumlah unit usaha yang dikelola, volume usaha, Sisa Hasil Usaha, serta Retabilitas Ekonomis (efisiensi penggunaan modal usaha) yang dapat dicapai.
- Ketiga permasalahan di atas, menurut hemat penulis menyangkut Kinerja Koperasi Sekunder KP-RI.

## **2. Kajian Teoritik**

Permasalahan yang teridentifikasi pada Koperasi Sekunder KP-RI yang dikemukakan di atas, dapat dijelaskan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu pendekatan berbasis sumberdaya (*Resource Based Approach*) dan pendekatan pendekatan manajemen (*Management Practice Approach*)

### **2.1. Pendekatan Berbasis Sumberdaya**

Permasalahan Koperasi Sekunder KP-RI dengan pembahasan dengan pendekatan sumberdaya berkaitan dengan Entrepreneurship dan Intrapreneurship. Oleh karena itu, pada bagian berikut diuraikan beberapa teori dan riset empiris yang relevan.

#### **2.1.1 Entrepreneurship**

Istilah entrepreneurship atau kewirausahaan berasal dari bahasa Perancis “*entreprendre*” yang berarti melihat dan menangkap peluang, serta mengisi peluang dengan melakukan usaha dan inovasi. Istilah entrepreneurship diperkenalkan pertama kali pada tahun 1755 oleh Richard Cantillon dalam bukunya *Essai sur la Nature de Commerce en General*. Menurut Cantillon (dalam Stevenson dan Jarillo, 1990: 18) entrepreneurship berarti menanggung risiko dengan membeli dengan harga tertentu dan menjual dengan harga yang berbeda. Jean Baptiste (dalam Stevenson dan Jarillo, 1990: 18) memberikan pengertian entrepreneurship secara lebih luas, yaitu mengkombinasikan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan suatu produk. Konsep entrepreneurship dalam perkembangannya tidak hanya dikenal atau diterapkan dalam dunia bisnis saja, tetapi sudah meluas dalam dunia pelayanan masyarakat. Menurut Drucker (dalam Syakdanur Nas, 2003: 28), lembaga pemerintah, serikat buruh, universitas, gereja, sekolah, rumah sakit, organisasi kemasyarakatan dan sosial, asosiasi profesi dan sejenisnya perlu menjadi wirausaha dan inovatif.

Burhan N. Marbun (1985: 169) menyatakan bahwa wirausaha adalah tipe individu yang memiliki kepemimpinan ekonomis tertentu. Motifnya adalah untuk memperoleh kekuasaan, kehendak untuk mengalahkan, dorongan untuk menciptakan dan mengerjakan sesuatu hal. Kemudian seseorang sering dianggap sebagai seorang yang independen, mencukupi sendiri, memotivasi sendiri dan mengatur sendiri dalam rangka memperjuangkan suatu pembaharuan, perubahan, pengembangan atau bentuk prestasi lainnya.

Schumpeter (1934: 57) dengan *The Theory of Economic Development* mengatakan bahwa:

***The main agents of economic growth are the entrepreneurs who introduce new product, new methods of production, and other innovation that stimulate economic activities". Schumpeter menyebutkan "entrepreneurship as a process of creative destruction, in which the entrepreneur continually displaces or destroys existing products or methods of production with new ones.***

Entrepreneurship disebut sebagai suatu proses kreativitas yang destruktif, dimana entrepreneur secara terus menerus berupaya mengganti atau memusnahkan produk yang ada atau metode produksi dengan sesuatu yang baru. Teori pertumbuhan ekonomi (*theory of economic development*) yang dikemukakan oleh Schumpeter tersebut dikenal juga dengan teori kewirausahaan sebagaimana diuraikan di atas menjadi teori dasar (*grand theory*) dalam makalah ini.

Teori kewirausahaan menjelaskan bagaimana peranan para entrepreneur dalam pembangunan ekonomi suatu daerah atau negara. Pertumbuhan ekonomi suatu daerah atau negara sangat dipengaruhi oleh entrepreneur melalui inovasi yang mereka kembangkan. Schumpeter menyebutkan para entrepreneur sebagai motor penggerak utama perekonomian. Dalam melakukan aktivitas ekonominya, para entrepreneur selalu berusaha memperkenalkan produk baru, metode produksi baru, organisasi dan cara kerja baru serta inovasi lain. Inovasi yang dihasilkan oleh para entrepreneur dilakukan dengan "proses kreativitas yang destruktif" (*creative destruction*). Kreativitas yang destruktif berarti secara terus menerus berusaha memperkenalkan produk/jasa dan metode produksi baru sehingga produk lama menjadi kuno.

### 2.1.2 Intrapreneurship

Dewasa ini istilah intrapreneurship semakin populer, terutama di kalangan akademisi dan praktisi bidang entrepreneurship. Menurut Suwandi (2000: 211), intrapreneur adalah sebutan bagi para entrepreneur yang bekerja untuk institusi. Pada hakekatnya sama dengan entrepreneur bedanya bila entrepreneur bekerja dan hasilnya untuk mereka sendiri, sedangkan intrapreneur bekerja dan hasilnya digunakan untuk kemajuan lembaga/institusi dimana mereka bekerja. Perusahaan memerlukan karyawan yang tidak hanya mampu melaksanakan tugas rutin akan tetapi mampu menciptakan kreativitas-inovasi. Menurut Morrar (dalam Ichsanuddin Usman, 2003: 4), intrapreneurs adalah *a person within an organization who is responsible for turning an idea into reality, willing to take risk, innovates and provides leadership.*

Burgelman (1983: 1349) menyebutkan bahwa

***Corporate entrepreneurship refers to the process whereby firms engage in diversification through internal development activities in areas unrelated, or marginally related, to its current domain of competence and corresponding opportunity set.***

Burgelman (1983: 1953), selanjutnya mengatakan bahwa *corporate entrepreneurship* dapat dilihat sebagai suatu proses yang dapat memfasilitasi upaya perusahaan melakukan inovasi secara terus menerus dan menghadapi persaingan. Perilaku dan kebiasaan yang bersifat wirausaha diperlukan oleh semua perusahaan (besar dan kecil) agar dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif. Sedangkan Zahra (dalam Barringer dan Bluedorn,

1999: 422) menyebutkan intrapreneurship sebagai suatu aktivitas formal atau informal yang bertujuan menciptakan usaha baru dalam perusahaan yang sudah ada melalui inovasi produk dan inovasi proses serta pengembangan pasar.

Selanjutnya, Guth dan Ginsburg (1990: 5) menyatakan bahwa:

***Intrapreneurship (corporate entrepreneurship) is defined as birth of new businesses within existing organizations, that is, internal innovation or venturing, and the transformation of organizations through renewal of the key ideas on which they are built, that is, strategic renewal.***

Menurut Guth dan Ginsburg intrapreneurship meliputi dua fenomena utama, yaitu (1) penciptaan usaha baru yang ada dalam organisasi yang sudah ada dan (2) transformasi organisasi melalui pembaharuan strategi. Intrapreneurship dapat terjadi pada level perusahaan induk (*corporate*), unit bisnis atau fungsional dengan tujuan memperbaiki posisi daya saing dan kinerja keuangan perusahaan. Suatu organisasi/perusahaan perlu menciptakan kondisi yang memungkinkan terciptanya dan berkembangnya aktivitas intrapreneurship.

Reich (dalam Stevenson dan Jarillo, 1990: 19) menyebutkan bahwa intrapreneurship dalam istilahnya *collective entrepreneurship* adalah dimana keahlian individu diintegrasikan ke dalam suatu keahlian kelompok. Kapasitas kelompok untuk melakukan inovasi menjadi sesuatu yang lebih besar bila dibandingkan dengan keahlian secara perorangan. Setiap anggota kelompok dalam organisasi secara terus menerus berupaya membuat perbaikan dimana diperlukan demi kebaikan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Pinchott (dalam Kuratko et al, 1985: 50) mendefinisikan intrapreneurship sebagai entrepreneurship dalam perusahaan. Pinchott mengatakan bahwa sebagai intrapreneur, seorang individu akan menghasilkan ide baru mulai pengembangan

hingga tercapainya suatu peluang usaha. Konsep intrapreneurship telah digunakan untuk berbagai level, misalnya individu, kelompok orang dan organisasi secara keseluruhan.

Salah satu alasan kenapa terbatas kesepakatan para ahli mengenai dampak intrapreneurship terhadap kinerja perusahaan adalah karena unit analisis yang digunakan. Sebagian peneliti menganggap intrapreneurship sebagai fenomena individu. Lumpkin dan Dess (1996: 137) menganggap intrapreneurship sebagai fenomena kelompok dan perusahaan secara keseluruhan. Sementara Kilby (dalam Lumpkin dan Dess, 1996: 138) menyatakan bahwa usaha kecil merupakan fenomena individu. Kelompok usaha kecil sangat berperan dalam pertumbuhan ekonomi melalui inovasi yang dihasilkan dan penciptaan lapangan kerja yang tidak kecil. Akhir-akhir ini beberapa penelitian menekankan pada perusahaan besar (Guth dan Ginsberg, 1990: 6) sebagai pemicu pertumbuhan. Hal ini terjadi pada perusahaan besar yang melakukan inovasi yang dihasilkan oleh karyawan (atau sekelompok karyawan).

Lumpkin dan Dess (1996: 136) selanjutnya mengatakan bahwa esensi dari konsep intrapreneurship adalah memasuki suatu industri (*new entry*). *New entry* dapat dicapai dengan memasuki atau menciptakan pasar baru dengan produk atau jasa yang baru atau yang sudah ada. Berdasarkan pendapat kedua peneliti di atas, sebenarnya dapat dikatakan bahwa *new entry* sebagai esensi dari intrapreneurship merupakan fenomena pada level perusahaan atau bukan fenomena pada level individu.



Menurut Penrose (1995: 434), keberhasilan para intrapreneur dalam menumbuh kembangkan perusahaan melalui inovasi terjadi bila mereka dibekali oleh sumberdaya yang memadai. Penrose menyatakan bahwa:

*The growing experience of management, its knowledge of the other resources of the firm and of the potential for using them in different ways, create incentives for further expansion as the firm searches for ways of using the services of its own resources more profitably. The firm's existing human resources provide both an inducement to expand and a limit to the rate of expansion. The relevant environment, that is the set of opportunities for investment and growth that its entrepreneurs and managers perceive, is different for every firm and depends on its specific collection of human and other resources. Moreover, the environment is not something "out there", fixed and immutabel, but can itself be manipulated by the firm to serve its own purposes".*

Penrose menyimpulkan betapa pentingnya sumberdaya, terutama sumberdaya manusia bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kemampuan suatu perusahaan memanfaatkan peluang dari faktor eksternal, sangat tergantung dari sumberdaya manusia yang dimiliki. Teori yang dikemukakan oleh di atas dikenal dengan "*resources based theory*".

Menurut Edelman (2002: 2) *firms build competitive advantage by utilizing unique sets of resources*. Artinya, perusahaan membangun keunggulan bersaing melalui pemanfaatan sejumlah sumberdaya yang unik. Sedangkan menurut Barney (dalam Edelman, 2002: 2) sumberdaya yang dimiliki bersifat heterogen, meliputi semua aset, kapabilitas, proses dan pengetahuan yang dikuasai dan memungkinkan perusahaan merancang dan melaksanakan strategi-strategi untuk meningkatkan efektivitas. Selanjutnya, Oliver (1997: 697) menyatakan *resource-based theory* menekankan pada karakteristik sumberdaya dan faktor-faktor strategik yang dikendalikan perusahaan yang memungkinkan perusahaan dalam

industri menjadi heterogen dan dapat membangun keunggulan bersaing. Berdasarkan teori ini, menurut Barney (dalam Oliver: 697) “tindakan yang rasional adalah menggunakan sumberdaya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit untuk ditiru (*difficult to copy*), dan tidak tergantikan (*nonsubstitutable*), sehingga memungkinkan perusahaan satu dengan lainnya menjadi berbeda dan mendapat keuntungan yang besar (*supernormal profits*)”.

Peranan para entrepreneur dalam perkembangan ekonomi suatu daerah sangat besar. Mereka dapat menggerakkan perekonomian suatu daerah melalui inovasi produk, proses, atau metode produksi. Selanjutnya peranan intrapreneur bagi perkembangan usaha perusahaan sangat penting melalui inovasi internal yang dilakukan secara berkelanjutan. Sumberdaya manusia khususnya dan sumberdaya lainnya yang unik yang dimiliki oleh suatu perusahaan merupakan basis dalam menciptakan keunggulan bersaing.

## **2.2. Pendekatan Manajemen (Penerapan Manajemen Strategik)**

Salah satu praktek manajemen yang semakin banyak diterapkan dewasa ini adalah manajemen strategik. Penerapan manajemen strategik tidak hanya dilakukan pada badan usaha, akan tetapi organisasi pemerintah, organisasi pendidikan dan lainnya. Seiring dengan globalisasi perdagangan dunia, penerapan manajemen strategik semakin penting sebagai suatu cara untuk mengikuti perkembangan dan menempatkan posisi dalam percaturan bisnis internasional serta mempertahankan daya saing perusahaan dalam jangka panjang (Wheelen dan Hunger, 2000: 6). Menurut Murray (dalam Baringer dan Bluedorn, 1999: 421) kemampuan suatu perusahaan meningkatkan perilaku entrepreneurship (*entrepreneurial behavior*)

sangat ditentukan oleh kesesuaian antara praktek manajemen dengan ambisi entrepreneurship (*entrepreneurship ambitions*). Selanjutnya Covin et al. (dalam Baringer dan Bluedorn, 1999: 422) menyatakan di antara praktek manajemen yang diyakini dapat memfasilitasi perilaku entrepreneurship adalah penerapan manajemen strategik.

Penerapan manajemen strategik dapat membantu manajemen untuk berfikir secara strategik dalam mengembangkan strategi yang efektif dalam menentukan prioritas pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, manajemen strategik dapat memperjelas konsekuensi dari suatu keputusan dan tindakan yang diambil. 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.

Salah satu alasan yang mendasari berkembangnya konsep manajemen strategik adalah kondisi lingkungan sekarang dan akan datang terus berubah sehingga perlu diantisipasi oleh manajemen organisasi. Menurut Cunningham (dalam Benedicta, 2003: 7), 15% dari keberhasilan suatu usaha ditentukan oleh kemampuan memahami lingkungan bisnis. Kemampuan memahami lingkungan

bisnis mencakup kemampuan untuk belajar dari pesaing, pengetahuan tentang bidang usaha, kemampuan untuk belajar, pengalaman dalam industri, pengetahuan tentang produk dan jasa serta pemahaman tentang persaingan.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen stratejik berdasarkan beberapa ahli. 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*. Artinya, manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah perusahaan. Sedangkan Pearce and 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*.

Wright (dalam Barringer dan Bluedorn, 1999: 423) menyatakan bahwa

***Strategic management is a broader term that encompasses managing not only the stage already identified but also the earlier stage of determining the mission and goals of an organization within the context of its external and internal environments.***

Artinya, manajemen stratejik adalah sebuah istilah yang lebih luas yang meliputi manajemen tidak hanya langkah yang telah diidentifikasi tetapi juga langkah yang lebih awal dalam menentukan misi dan tujuan suatu organisasi dalam lingkungan eksternal dan internal.

Schendel dan Hofer (dalam Pettigrew, 1992: 5), menyebutkan bahwa

***Strategic management as a process that deals with the entrepreneurial work of organization, with organizational renewal and growth, and more particularly, with developing and utilizing the strategy which is to guide the organization's operations.***

Artinya, manajemen stratejik adalah suatu proses yang berkaitan dengan tugas entrepreneurship organisasi, pertumbuhan dan pembaharuan organisasi dan lebih khusus lagi berupa pengembangan dan penggunaan strategi yang menuntun operasi suatu organisasi.

Jauch dan Glueck (1994: 5) menyebutkan

*Strategic managements is a stream of decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieve corporate objectives. The strategic magement process is the way in which strategists determine objectives and make strategic decisions.*

Artinya, manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang mengarahkan kepada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi untuk membantu pencapaian objektif. Proses manajemen stratejik adalah suatu cara dimana para pimpinan perusahaan merancang strategi menentukan objektif dan membuat keputusan yang strategis.

Berdasarkan beberapa definisi dan pengertian manajemen stratejik di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu teknik manajemen yang menekankan pada pentingnya strategi agar perusahaan dapat hidup dan berkembang dalam lingkungan usaha yang berkembang dengan cepat. Oleh karena itu penyusunan strategi didasarkan pada pemahaman lingkungan internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat menciptakan, mengembangkan serta mempertahankan keunggulan bersaingnya dalam jangka panjang.

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

manajemen stratejik yang dilakukan 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.

### **2.3. Kinerja Koperasi Sekunder KP-RI**

Pengukuran kinerja sebuah koperasi berbeda dengan perusahaan swasta. Tujuan koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Selain itu, koperasi menganut paham identitas ganda anggota (*dual identity of members*), anggota sebagai pemilik dan sebagai pelanggan.

Hanel (1985: 244) menyebutkan tiga pendekatan (*tripartite Approach*) dalam mengevaluasi organisasi koperasi. Ketiga pendekatan tersebut adalah: (1). Efisiensi operasional (*the operational efficiency*). Efisiensi operasional menurut Hanel adalah tingkat (*degree*) pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) dari organisasi koperasi, khususnya pencapaian tujuan bisnis/perusahaan koperasi. Evaluasi efisiensi operasional adalah penting untuk mengetahui efisiensi koperasi dalam mencapai tujuan koperasi sebagai suatu institusi bisnis yang otonom. (2). Efisiensi

pengembangan koperasi (*the development-related efficiency*) yaitu suatu evaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung koperasi terhadap tujuan kebijakan pembangunan pemerintah (*the governmental development policy*). Evaluasi koperasi dengan pendekatan kedua ini adalah untuk mengetahui dampak keberadaan koperasi ditengah masyarakat. (3). Efisiensi anggota (*the member-oriented efficiency*) adalah evaluasi terhadap sejauhmana kepentingan dan tujuan anggota koperasi dapat dicapai melalui aktivitas-aktivitas lembaga koperasi. Menurut Hanel, efisiensi dalam operasi dan sukses bisnis koperasi tidak secara otomatis menjamin tercapainya efisiensi dalam pencapaian kebutuhan, kepentingan, dan tujuan anggota. Oleh karena itu, suatu koperasi menurut Hanel harus dapat mencapai ketiga kriteria keberhasilan dimaksud secara berimbang.

Pengukuran efisiensi operasi koperasi dapat dilakukan dengan rasio-rasio keuangan koperasi sebagaimana telah diuraikan di atas. Sedangkan efisiensi anggota dapat dicapai melalui aktivitas promosi ekonomi anggota. Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Koperasi (PSAK) nomor 27 tahun 1999, promosi ekonomi anggota adalah peningkatan pelayanan koperasi kepada anggotanya dalam bentuk manfaat yang diperoleh sebagai anggota koperasi. Selanjutnya kesuksesan dalam bisnis koperasi, salah satunya dapat dilihat perkembangan usaha melalui diversifikasi usaha. Oleh karena itu mengukur kinerja koperasi digunakan indikator kinerja finansial melalui rasio-rasio keuangan dan indikator *promosi ekonomi anggota (PEA)*.

Menurut Sugianto (dalam Rusidi dan Maman Suratman, 2002: 275) untuk menghasilkan manfaat ekonomi dapat dilakukan melalui peningkatan kegiatan

ekonomi anggota, seperti bimbingan, informasi pasar, teknologi dan permodalan. Dengan promosi ekonomi diharapkan anggota atau pihak terkait lainnya akan berpartisipasi aktif.

### 3. Kajian Empirik

Penelitian dalam bidang manajemen stratejik, intrapreneurshp dan kinerja telah banyak dilakukan, baik oleh para peneliti di Indonesia maupun peneliti di berbagai negara dunia. Adapun temuan hasil penelitian yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini, adalah kajian teori entrepreneurship dan intrapreneurship, teori manajemen stratejik dan kinerja koperasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada bagian ini akan dibahas beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh manajemen stratejik terhadap intrapreneurship dan kinerja sebagai berikut:

(a) Barringer dan Bluedorn (1996: 433-437) mengkaji secara mendalam pengaruh variabel manajemen stratejik terhadap intrapreneurship pada 169 perusahaan manufaktur di USA. Dalam penelitian mereka, konsep manajemen stratejik menggunakan 6 dimensi, yaitu analisis lingkungan (*scanning intensity*), fleksibilitas perencanaan (*planning flexibility*), periode perencanaan (*planning horizon*), keterlibatan semua pihak dalam penyusun perencanaan (*locus of planning*) dan pengawasan strategi (*strategic control*) dan pengawasan keuangan (*financial control*). Sedangkan variabel intrapreneurship (dalam penelitian mereka digunakan istilah corporate entrepreneurship) sebagai variabel dependen menggunakan 3 dimensi, yaitu *risk-taking*, *innovative* dan



*proactive*. Selanjutnya pada penelitian tersebut, mereka menggunakan lingkungan tidak menentu (*environmental turbulence*), lingkungan yang kompleks (*environmental complexity*), ukuran perusahaan (*firm size*), jumlah hutang (*debt level*) dan *current ratio* sebagai variabel kontrol. Hasil penelitian dengan menggunakan analisa regresi menyimpulkan bahwa empat dimensi manajemen stratejik yaitu analisis lingkungan, fleksibilitas perencanaan, keterlibatan semua pihak dalam perencanaan dan pengawasan strategi terbukti berpengaruh terhadap intensitas intrapreneurship perusahaan. Sedangkan dua dimensi lainnya, yaitu periode perencanaan dan pengawasan keuangan terbukti tidak berpengaruh terhadap intensitas intrapreneurship perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Barringer dan Bluedorn dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen stratejik yang dilakukan secara konsisten dan konsekuen, akan dapat meningkatkan intensitas intrapreneurship perusahaan.

(b) Robert A. Burgelman (1983: 1349-1364) melakukan penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang mencoba mengungkapkan suatu fenomena dengan menelusuri literatur-literatur yang relevan. Istilah yang digunakan dalam penelitian beliau adalah *corporate entrepreneurship* yang berarti “suatu proses dimana perusahaan melakukan diversifikasi usaha melalui pengembangan internal (*internal development*)”. Diversifikasi yang dilakukan memerlukan suatu kombinasi sumberdaya untuk mengembangkan aktivitas perusahaan dalam bidang yang tidak berhubungan atau sedikit berhubungan dengan kompetensi utama. Burgelman menyimpulkan bahwa *corporate entrepreneurship* adalah hasil dari saling keterkaitan (*interlocking*)

aktivitas entrepreneurship dari multi partisipan dalam perusahaan. Perusahaan-perusahaan besar yang melakukan diversifikasi membutuhkan strategi yang teratur (*order*) dan diversifikasi agar tetap bertahan hidup. Peranan aktivitas entrepreneurship adalah mendukung diversifikasi yang diperlukan.

(c) Ichsanuddin Usman (2003: 40-47) melakukan penelitian kepustakaan (*library research*) terhadap konsep intrapreneurship dalam lingkungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Ichsanuddin Usman mengemukakan dua budaya organisasi yang berkembang dalam kalangan dunia usaha, yaitu budaya korporat dan entrepreneurial. Budaya korporat menciptakan iklim dan sistem organisasi yang akan mempengaruhi pola pengambilan keputusan. Pada umumnya budaya korporat menurut Hisrich (dalam Ichsanuddin 2003, 42) cenderung mengarahkan pada pola pengambilan keputusan yang konservatif. Sedangkan budaya intrapreneurial bertumpu pada prinsip pengembangan visi, tujuan dan rencana aksi, penghargaan atas inisiatif, mendorong semangat untuk mencoba dan memberikan rasa bertanggung jawab akan kemajuan perusahaan. Dalam penelitiannya, Ichsanuddin Usman menyatakan bahwa kebanyakan BUMD di Indonesia masih menggunakan paradigma budaya korporat. Padahal kemajuan BUMD di Indonesia akan sangat ditentukan oleh kemampuan dan kemauan manajemen dan stakeholders dalam menggunakan paradigma intrapreneurial.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh antara berbagai faktor terhadap intensitas intrapreneurship, maka berikut ini dikemukakan rangkuman beberapa hasil penelitian yang disusun oleh Guth dan Ginsberg (1990: 7),

yaitu sebagaimana ditampilkan pada Gambar 2.1 dan diuraikan sebagai berikut (poin d-g).

- (d) Lingkungan mempengaruhi intensitas intrapreneurship, dengan contoh hasil penelitian sebagai berikut (1). Menurut Zajac dan Shortell (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 7), pengaruh perubahan dalam lingkungan, seperti deregulasi, dapat mempengaruhi perubahan dalam strategi dalam bentuk *non-random way*, sehingga organisasi bergerak dari suatu strategi generik ke strategi-strategi generik lainnya. (2). Sedangkan Miller (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 7) menyatakan semakin dinamis dan tak bersahabat suatu lingkungan, semakin tinggi aktivitas entrepreneurship suatu perusahaan. (3). Selanjutnya Cooper, (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 7) menyimpulkan, struktur industri mempengaruhi peluang kesuksesan suatu produk baru yang dikembangkan
- (e) Kepemimpinan stratejik (*Strategic Leaders*) mempengaruhi intensitas intrapreneurship, dengan contoh hasil penelitian sebagai berikut, (1). Kanter (dalam Stopford dan Fuller, 1994: 536) menyebutkan bahwa tipe manajemen puncak mempengaruhi tingkat dan kinerja suatu bisnis baru (2). Menurut Burgelman (1983, 1357) efektivitas manajer menengah (*middle manager*) dalam membetuk kerjasama dengan manajer level atas dalam mendukung ide entrepreneurship berpengaruh terhadap kesuksesan dalam implementasi (3). Sedangkan Bantel dan Jackson (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) menyimpulkan bahwa Bank yang lebih inovatif dipimpin oleh suatu tim yang berpendidikan tinggi dan bervariasi dalam keahliannya

- e) Bentuk dan tindakan organisasi mempengaruhi intensitas intrapreneurship, dengan contoh hasil penelitian sebagai berikut, (1). Menurut Hitt et al. (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) perusahaan yang memilih strategi pertumbuhan dengan akuisisi, memiliki tingkat intensity R & D dibandingkan dengan perusahaan yang memilih strategi pertumbuhan dengan inovasi internal. (2). Hisrich dan Peters (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) penciptaan unit bisnis yang baru dalam suatu perusahaan besar tidak mempengaruhi tingkat penjualan dari produk-produk baru
- f) Kinerja organisasi mempengaruhi intensitas intrapreneurship, dengan beberapa contoh hasil penelitian berikut, (1). Mansfield (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses lebih radikal dan lebih banyak produk dan proses inovasi dibandingkan perusahaan-perusahaan yang tidak sukses. (2). Sedangkan Tushman et al. (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) menyebutkan organisasi-organisasi yang mengalami kinerja menurun lebih cenderung melakukan inovasi praktek-praktek baru dan mengubah arah strategi setelah penurunan kinerja mendorong dilakukannya pergantian pucuk pimpinan
- g) Intensitas Intrapreneurship mempengaruhi kinerja perusahaan, dengan beberapa contoh hasil penelitian sebagai berikut, (1). Biggadike (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) menyebutkan skala entri dalam pengenalan produk baru mempengaruhi kinerja perusahaan. (2). Sedangkan menurut Weiss (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) independensi unit usaha baru secara rata-rata, mendapatkan keuntungan dua kali lebih cepat dari perusahaan yang baru

- berdiri. (3). Selanjutnya Cooper (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) menyimpulkan bahwa entri awal dalam pasar produk baru tidak mempengaruhi kinerja.
- h) MacMillen et al (dalam Kuratko et al., 1986: 50-51) dalam penelitiannya telah berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi rintangan dalam mewujudkan aktivitas intrapreneurship. Diantara faktor tersebut adalah kesulitan operasional (*operational difficulty*), keterbatasan perencanaan (*unadequate planning*), harapan yang tidak realistis (*unrealistic expectation*), keterbatasan dukungan manajemen (*lack of management support*) dan ketidakcermatan memahami pasar (*misreading the market*).
- i) Selanjutnya Sykes dan Block (dalam Kuratko et al, 1990: 51) dalam penelitiannya menyimpulkan beberapa faktor internal yang mendukung berkembangnya aktivitas intrapreneurship perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah dukungan manajemen, insentif, struktur organisasi, sumberdaya dan pengambilan risiko.
- j) Heru Purwanto (2000: 303) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap produktivitas perusahaan daerah di Jawa Barat. Konsep produktivitas yang digunakan adalah produktivitas kerja, penjualan, produksi, modal dan organisasi. Sedangkan konsep manajemen stratejik diukur dengan dimensi analisis lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi. Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas perusahaan daerah.

k) Ragam Santika (2003: 242) telah melakukan penelitian yang tujuannya adalah untuk menguji pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap perkembangan ekonomi daerah di Provinsi Jawa Barat. Konsep manajemen stratejik diukur melalui dimensi analisis lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi. Sedangkan perkembangan ekonomi diukur dari laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Unit analisis penelitian Ragam Santika adalah pemerintah daerah kabupaten/kota se Jawa Barat. Hasil penelitiannya adalah penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif terhadap perkembangan ekonomi daerah kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat.

#### **4. Hasil Kajian dan Pembahasan**

Kinerja koperasi Sekunder KP-RI dipengaruhi oleh kinerja pengelola organisasi (pengurus) dan pengelola usaha (manajer dan karyawan). Koperasi memerlukan pengelola usaha Koperasi, mereka dikenal dengan istilah Intrapreneur, sedangkan jiwanya disebut Intrapreneurship.

Hasil kajian menunjukkan bahwa faktor intensitas intrapreneurship berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien pengaruh sebesar 0,72. Dengan demikian, faktor intensitas variabel intrapreneurship berpengaruh positif terhadap kinerja. Adapun besarnya pengaruh langsung faktor intensitas intrapreneurship terhadap kinerja, adalah sebesar 52%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh langsung intrapreneurship terhadap kinerja tersebut termasuk kategori "sedang".

Hasil kajian ini 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.

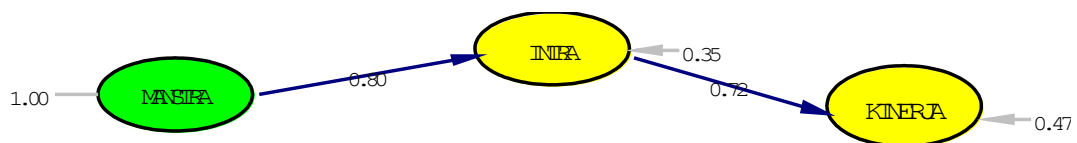
Intensitas Intrapreneurship dalam koperasi sekunder sebagai salah faktor penting terhadap kinerja Koperasi dapat dipengaruhi/didorong oleh faktor lain, yaitu bagaimana pengelolaan organisasi dan usaha dilakukan. Pengelolaan usaha berarti manajemen usaha. Dalam makalah ini diteliti dan dibahas bagaimana penerapan manajemen stratejik dapat mempengaruhi terhadap intensitas intrapreneurship Koperasi Sekunder KP-RI.

Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor manajemen stratejik berpengaruh terhadap intensitas intrapreneurship, dengan nilai koefisien sebesar 0,80. Dengan demikian, penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas intrapreneurship. Besarnya pengaruh langsung penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship, yaitu sebesar 64%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship koperasi tersebut termasuk kategori "sedang".

Hasil kajian faktor penerapan manajemen stratejik dan intensitas intrapreneurship memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Barringer et al

(1999: 433), yang menyebutkan bahwa penerapan manajemen stratejik dapat meningkatkan intensitas intrapreneurship perusahaan. Selanjutnya Sykes et al. (dalam Kuratko et 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.

Hasil kajian faktor penerapan manajemen stratejik terhadap Intensitas Intrapreneurship serta dampaknya terhadap Kinerja dapat dijelaskan dengan temuan penelitiain yang dijelaskan secara sederhana dengan gambar berikut ini.



Chi-Square=17.97, df=12, P-value=0.1168, RMR=0.070

**Gambar 1: Hubungan Antar Variabel (Temuan Penelitian)**

Sumber: Hasil Olahan Program LISREL

## 5. Kesimpulan Dan Saran

### 5.1. Kesimpulan



Berdasarkan Gambar 1 di atas, maka temuan penelitian dalam makalah ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

- (1) Koperasi Sekunder KP-RI memerlukan kinerja yang baik, yang diukur dengan rasio-rasio keuangan dan promosi ekonomi anggota. Kinerja dapat dipengaruhi (diupayakan) melalui kemampuan dan sifat dari seseorang atau sekelompok orang yang mampu melihat peluang dan mengisinya dengan menghasilkan produk/jasa yang dibutuhkan pasar. Kemampuan tersebut disebut dengan Intrapreneurship, sedangkan orangnya disebut Intrapreneur. Koperasi memerlukan para intrapreneur dengan intensitas tinggi.
- (2) Intensitas intrapreneurship sebagai salah satu faktor penentu kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya ada penerapan manajemen stratejik. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan manajemen stratejik dalam Koperasi Sekunder KP-RI dapat meningkatkan intensitas intrapreneurship.
- (3) Dengan demikian, penerapan manajemen stratejik, intensitas intrapreneurship, serta kinerja merupakan tiga faktor yang terkait erat dan diperlukan dalam koperasi, khususnya Koperasi Sekunder KP-RI.

## **5.2. Saran**

Kinerja Koperasi Sekunder KP-RI tidak hanya diukur dengan kinerja keuangan, namun perlu juga diukur dengan kinerja promosi ekonomi anggota. Koperasi memerlukan orang yang memahami ideologi koperasi, sehingga koperasi menjadi "koperasi Ideal". Mereka yang memahami ideologi koperasi dan bertekad mewujudkannya dalam pelayanan organisasi koperasi yang dipimpin disebut "WIRAKOP". Dengan demikian koperasi Sekunder KP-RI memerlukan ***"WIRAKOP YANG INTRAPRENEUR"***. **Semoga.**

## **6. 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, Sugiarto, dan Darmadi Durianto. 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 Efendy. 1995. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.

- Muslimin Nasution. 2002. *Reposisi Koperasi Indonesia*, Majalah Infokop, 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 Mangement, *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

**UCAPAN TERIMA KASIH**

Pada kesempatan yang berbahagia ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada Rektor Universitas Riau Bapak Prof. Dr. H. Ashaluddin Jalil, MS beserta seluruh anggota senat yang telah memberikan rekomendasi pengusulan Guru Besar saya. Ucapan terima kasih disampaikan pula kepada Yth. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Riau Bapak Drs. Kennedy, MM., Ak beserta Bapak Pembantu Dekan I, II, III, dan IV yang telah memberikan arahan dan petunjuk, sehingga pada hari ini saya dikukuhkan sebagai Guru Besar Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Riau. Selanjutnya kepada Yth. Ketua Jurusan Manajemen beserta sekretaris jurusan Manajemen Ibu Dra. Hj. Sri Indarti, M.Si dan Ibu Sri Restuti, SE., MM atas dukungan dan arahnya sehingga proses pengusulan sebagai Guru Besar tidak mengalami hambatan apapun. Saya ucapkan terima kasih yang tak terhingga, semoga Allah SWT membalas seluruh dukungan bapak/Ibu sekalian dan dibalas sebagai amalan sholeh. Amin.

Pada kesempatan ini, ingin pula saya sampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak/Ibu guru serta kepala sekolah, semasa saya di Sekolah Dasar Inpres Bangkinang, SMP Negeri Rumbio, SMEA Negeri Pekanbaru, Bapak Ibu Dosen saya di Fakultas Ekonomi Universitas Riau atas Ilmu Pengetahuan yang dicurahkan kepada saya, sehingga pada hari ini Alhamdulillah saya dikukuhkan sebagai salah seorang Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Riau. Semoga Ilmu Pengetahuan dan Karya Bhakti Bapak/Ibu dicatat sebagai Amal sholeh. Amin. Ucapan terima kasih saya sampaikan pula kepada Bapak/Ibu dosen serta pembimbing dan promotor selama saya menuntut ilmu di School of Business

Rockford College, Illinois, USA tahun 1991-1993 dan Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung, 2001-2006.

Terima kasih yang tidak terhingga saya sampaikan seluruh rekan-rekan sejawat Dosen dan Karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Riau. Bapak/Ibu adalah dosen dan rekan yang saya banggakan. Ucapan terima kasih khususnya disampaikan kepada Bapak-Bapak mantan Dekan FE-UR, Bapak (Alm) Drs. Said Syahbuddin, Bapak (Alm) Nazar Dahlan, Bapak Drs. H. Amir Hasann, MS., MM, Ak, Bapak Drs. H. Muchtar Mariso, Bapak Prof. Dr. H. Yohanas, MM. Bimbingan dan nasehat serta kepemimpinan Bapak-bapak memberi warna dalam kehidupan saya. Ucapan terima kasih secara khusus saya sampaikan kepada Abang saya, beliau adalah Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Yth. Bapak Prof. Dr. H. B. Isyandi, SE., MS. Bang Isyandi adalah figur panutan saya di Kampus. Terima kasih atas segalanya.

Terima kasih kepada Senior saya Prof. Dr. H. Amries Rusli Tanjung, MM., AK., Ibu Prof. Dr. Hj. Djanimar Djamin, M.Si serta dosen-dosen senior lainnya yang tidak dapat disebut satu persatu. Terima kasih atas dukungan, nasehat serta komunikasi yang baik selama ini. Kepada Rekan-rekan khususnya angkatan 83 di FE-UR, Sri Indarti, Samsir, Rahmita Budiarti Ningsih, Antoni Mayes, M. Rasuli, Taufeni Taufik. Terima kasih atas kebersamaan kita sejak 26 tahun yang lalu.

Pada kesempatan saya sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yth. Bapak Prof. Dr. H. Amir Lutfi (mantan Rektor UIN Susqa), atas bimbingan dan kesempatan kepada saya untuk berbakti di Yayasan Pahlawan Tuanku

Tambusai Riau. Demikian juga terima kasih kepada Ketua STIKes Tuanku Tambusai Bangkinang beserta seluruh dosen atas kerjasama kita selama ini.

Pada kesempatan yang mengharukan ini, doa ikhlas saya buat kedua Orang Tua Saya, (Alm) Abdul Latif, (Alma) Ibunda Aminah, (Alm) Pamanda H. Zakaria (alm) Bibi Hj. Haiyah. Doa Ananda, semoga Allah menempatkan Ayah, Ibu, Paman, dan Bibi pada tempat yang sebaik-baiknya, diterima segala amal ibadah, diampuni segala dosa, dan menjadi penghuni Syurga Jannatunnaim. Amin!. Kepada seluruh sanak keluarga, kakak, abang, adek, kemonakan sekalian. Terima kasih atas doa dan segala dukungannya. Terima kasih yang tidak terhingga kepada Bapak dan Ibu Mertua, alhamdulillah dapat hadir pada acara pengukuhan ini.

Kepada Istri tercinta Sri Barkati Ariyani, terima kasih atas segala pengertian dan ketabahannya, serta doa ikhlasnya. Buat Ananda Hilmah Zuryani, Fakhri Rabialdy, serta Bayiku Afifah Quaneisha (wanita yang memiliki kemuliaan hati), terima kasih atas doa dan pengertiannya. Apa yang Ayah peroleh hari ini dan selamanya buat kalian semua, kalian semua adalah anugerah dan harapan ayah. Kepada seluruh panitia acara pengukuhan hari ini, saya sampaikan ucapan terima kasih dan perhagaan atas segala dukungan dan kerja kerasnya, sehingga acara ini dapat terwujud dan berjalan sukses. Semoga menjadi amal ibadah. Amin.

Akhirnya saya sampaikan, permohonan maaf atas segala kekurangan dan kealpaan saya. Wassalamualaikum Warahmatullahi. Wabarakatu.

Pekanbaru, 2 November 2009..

## **CURRICULUM VITAE**

### I. Data Pribadi

Nama/Gelar : Dr. Zulfadil, SE., MBA.  
 Tempat/Tgl Lahir : Bangkinang/2 November 1963  
 Agama : Islam  
 Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas  
 Riau  
 Jabatan/Golongan: Lektor Kepala/IV-A  
 Bidang keahlian : Manajemen Stratejik, Kewirausahaan,  
 Manajemen  
 Koperasi.  
 Alamat : Jalan Bakti IV No. 37A Kel.Tangkerang Barat,  
 Pekanbaru, Riau. Telp. Rumah (0761)  
 588037, 7071630,  
 HP. 0811767230

### II. Data Keluarga

Nama Istri : Sri Barkati Ariyani  
 Pekerjaan : Paramedis (Bidan) pada Puskesmas Harapan  
 Raya  
 Pekanbaru.  
 Anak Pertama : Hilmah Zuryani (17 tahun)  
 Sekolah : Mahasiswa Fakultas Ekonomi UR (semester  
 Pertama)  
 Anak Kedua : Fakhri Rabialdy (13 tahun)  
 Sekolah : SMP Negeri 1 Pekanbaru (kelas 3)  
 Anak Ketiga : Afifah Quaneisha (lahir 29 Maret 2009)

### III. Riwayat Pendidikan



S3 : Universitas Padjadjaran (Ilmu Ekonomi/Manajemen, tamat 2006).

S2 : School of Business, Rockford College, Illinois, USA, (MBA in Finance,  
tamat 1993).

S1 : Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Jurusan Manajemen (tamat 1988)

SLTA : SMEA Negeri Pekanbaru, Jurusan Tata Buku (tamat 1983)

SLTP : SMP Negeri Rumbio Bangkinang (tamat 1980)

SD : SD Inpres Pulau Bangkinang (tamat 1976)

#### IV. Pelatihan dalam Bahasa Asing

1. Bahasa Inggris : Lembaga Pendidikan ITTR Pekanbaru (1988-1989)

2. Bahasa Inggris : Unit Pelaksana Tekhnis (UPT) Bahasa FKIP UR (1989)

3. Bahasa Inggris : School for International Training (SIT) Jakarta (1990)

4. Bahasa Inggris (TOEFL): Lembaga Indonesia Amerika (LIA) Jakarta (1990)

5. Bahasa Inggris (TOEFL): The British Institute (TBI) Bandung (1991)

6. Bahasa Inggris (TOEFL): English Language Study Centre (ELSC), USA (1991).

7. Bahasa Belanda : Lembaga Pendidikan Bahasa, Nijmegen Universiteit,

Belanda (Januari-April 2003).

#### V. Kegiatan Penelitian

1. Penelitian Pengembangan Koperasi Pasar di Provinsi Riau (1994).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Pengurus KP-RI di Kota Pekanbaru (1995).
3. Penelitian Penyusunan Corporate Plan Koperasi Berbasis Konsumen (1996).
4. Penelitian Perintisan Penyusunan Konsep Pengembangan Usaha Koperasi dan Usaha Kecil di Daerah Riau (1996).
5. Penelitian Penyusunan Corporate Plan BUMD di Kabupaten Kampar, (1997).
6. Penelitian penyusunan Konsep Strategi Penegembangan Koperasi dalam Repelita VII di Provinsi Riau, (1997).
7. Penelitian Alternatif Usaha Masyarakat Pesisir, Kabupaten Bengkalis, (1999).
8. Penelitian Pengaruh Kredit BKE terhadap Pengembangan Usaha KP-RI di Kota Pekanbaru (2000)
9. Analisis Kinerja Usaha BUMD di Kabupaten Kampar (2003).
10. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja KP-RI di Provinsi Riau (2005)
11. Pengaruh Penerapan Manajemen Stratejik terhadap Intensitas Intrapreneurship serta Dampaknya terhadap Kinerja Koperasi: Studi Kasus pada Koperasi Sekunder KP-RI di Indonesia (Disertasi S-3).
12. Pemakalah pada Seminar Nasional Research and Studies VII “ Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja KP-RI Di Provinsi Riau “, (September 2006)
13. Pemakalah pada Kuliah Umum : Pengentasan Kemiskinan Melalui Spirit Kewirausahaan. STIE Sri Gemilang, Indragiri Hilir, September 2007.
14. Pemakalah pada Seminar Perkoperasian Kabupaten Kampar: Strategi Peningkatan Kualitas Pengelolaan Administrasi Keuangan Koperasi

15. Ketua Tim Penyusunan Action Plan Kebijakan Pengentasan Kemiskinan di Kabupaten Kampar (2008)
16. Anggota Tim Penyusunan Grand Design Koperasi Unggulan di Provinsi Riau (2009)
17. Pemakalah pada Kuliah Perdana Mahasiswa Baru Fakultas Ekonomi Universitas Riau TA 2009/2010, Hari Selasa 1 September 2009.

#### VI Publikasi Ilmiah (3 Tahun terakhir)

1. Kontribusi Merek Terhadap Pembentukan Nilai Pelanggan : Studi pada Telepon Seluler. Jurnal Sosiohumaniora (Akreditasi) Universitas Padjadjaran Bandung, Volume 8 No. 2 Juli 2006, halaman 107-123, ( Penulis Utama, bersama Sugianto Yasir, SE., M.Si)
2. Manajemen Stratejik, Intrapreneurship dan Kinerja Survai pada Koperasi Sekunder KP-RI. Majalan Manajemen dan Usahawan Indonesia (Jurnal Akreditasi), No. 09,Th. XXXV Sept 2006, halaman 25-29 ( Penulis Tunggal)
3. Intrapreneurship dan Kinerja Koperasi. Jurnal Industri dan perkotaan, Universitas Riau (Jurnal Akreditasi), Vol. XI, No. 20 Agust 2007, halaman 1561-1568, (Penulis Tunggal)
4. Intrapreneurship : A Summary of Some Research Findings. Economic Journal Fakultas Ekonomi, UNPAD, (Jurnal Akreditasi), Vol. XI, No. 20 Agust 2007 Penulis Tunggal, Hal. 215 - 225 (Penulis Tunggal)
5. Manajemen Strateik : Konsep dan pengukuran. Majalah Ilmiah Jurnal Ekonomi (Universitas Borobudur, Jakarta (Jurnal Akreditasi), Vol. XXXV Okt 2007, Hal. 132-141, (Penulis Tunggal)

### VII. Jabatan Sosial yang Pernah Pegang.

1. Vice President for the International Student Club, Rockford, Illinois, USA (1992-1993).
2. Sekretaris Umum Ikatan Keluarga Masyarakat Kelurahan Pulau (IKMKP) Bangkinang di Pekanbaru (1995-1997)
3. Ketua Umum Ikatan Keluarga Masyarakat Kelurahan Pulau (IKMKP) Bangkinang di Pekanbaru (1998-sekarang)
4. Sekretaris Umum Yayasan Pendidikan dan Pembangunan Riau (YP2R) (2000-sekarang).
5. Ketua Umum Ikatan Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung (IMPAS) asal Riau (2001-2003).
6. Sekretaris Jendral Ikatan Alumni SMEA/SMK Negeri Pekanbaru (2008-2011).

### VII. Jabatan Non-Struktural yang Pernah dijabat di Universitas Riau

1. Pendiri dan Ketua Dewan Redaksi Jurnal Ekonomi FE-UR (1996-1999).
2. Sekretaris Pusat Konsultasi Pembinaan Pengusaha Kecil (PKPPK) FE-UR, 1995-1996.
3. Anggota TIM Satgs Penyusunan Perencanaan Jangka Panjang UR (1995)
4. Wakil Ketua PKPPK FE-UR (1997-1998)
5. Manajer Pusat Konsultasi (P3KPK) FE-UR 1999-2001.
6. Sekretaris Jurusan Manajemen FE-UR (1999-2001)
7. Ketua Tim penyusunan proposal TPSDP FE-UR (2000-2003).
8. Anggota Senat Fakultas Ekonomi Universitas Riau, April 2005-sekarang.
9. Ketua Taskforce pendirian Program Magister Sains Manajemen Universitas Riau (2007-2008)

10. Ketua Program Magister Sains Manajemen Universitas Riau (2008-sekarang)
11. Anggota Task Force Pendirian Program S3, Program Studi Manajemen Universitas Riau.

#### VIII. Jabatan Dalam Gerakan Koperasi

1. Ketua Badan Pengawas Koperasi Mahasiswa UR (1987-1989)
2. Kepala Pembukuan GKP-RI Provinsi Riau (1986-1989)
3. Administratur/Manajer GKP-RI Provinsi Riau (1989-2001).
4. Pendiri dan Ketua KOPKAR GKP-RI Provinsi Riau (1988-1991)
5. Ketua Badan Pengawas KP-RI UR (1997-2000)
6. Bendahara GKP-RI Provinsi Riau (1996-2000 dan 2001-2002, mengundurkan diri karena melanjutkan studi S-3 di UNPAD Bandung).
7. Wakil Ketua Dekopinwil Riau: Bidang Kerjasama dan Hubungan Luar Negeri (2000-2005)
8. Ketua Badan Pengawas KP-RI UR (2001-2002, mengundurkan diri karena melanjutkan studi S3 di UNPAD Bandung).
9. Bendahara GKP-RI Provinsi Riau (2001-2002), mengundurkan diri karena melanjutkan studi S-3 di UNPAD Bandung.
10. Pendiri dan Ketua Koperasi Warga Pulau Bangkinang di Pekanbaru (1997-sekarang)
11. Anggota Majelis Pakar Dekopinwil Riau (2006-sekarang)

#### IX. Pelatihan dalam Bidang Usaha Kecil dan Koperasi

1. Pelatihan Akuntansi Koperasi, PKP-RI, Pekanbaru, 1986.
2. Pelatihan Tenaga Penatar KP-RI, IKP-RI, Jakarta, 1988.
3. Pelatihan Tenaga Penggerak Usaha KP-RI, IKP-RI Jakarta 1997

4. Pelatihan Manajer Pusat Konsultasi (PUSKON) Usaha Kecil, Kerja sama Depdikbud dengan Depkop dan UKM, Jakarta, (1997)
5. Pelatihan Manajer Klinik Konsultasi Bisnis (KKB), The Asia Foundation, Bandung, 1998.
6. Pelatihan Lanjutan KKB, USU, Medan, 1999.

#### X. Seminar dan Pelatihan di Luar Negeri

1. International Mid-Winter Seminar, Cincinnati, Ohio, USA (November 1991).
2. Southern Finance Association Seminar, New Orleans, USA (Oktober 1993).
3. Training on Investment Management di Ohio University, Athen, Ohio, USA (Juli 2001).
4. Training on International Management: Strategy and Environment, Nijmegen Universiteit, Nijmegen, Belanda (Januari-Juli 2003).
5. Social Duch Course di Nijmegen Universiteit, Nijmegen, Belanda (Januari-April 2003).

#### XI. Mata Kuliah Yang Pernah Diasuh

##### (1). Program S1

1. Manajemen Stratejik
2. Manajemen Koperasi dan Usaha Kecil
3. Pengantar Bisnis
4. Pengantar Manajemen
5. Metode Penelitian
6. Kewirausahaan

##### (2) Program S2

1. Analisis Lingkungan dan Persaingan (MM-UR)
2. Manajemen Strategik dan Kebijakan Usaha (MM-UR)
3. Suplly Chains Manajemen (S2 Maksi UR)
4. Sistem Pengendalian Stratajik (S2 Maksi UR)
5. Manajemen Kualitas (S2 Manajemen Pendidikan UR)
6. Manajemen Perubahan (S2 Magister Sains Manajemen UBH Padang dan S2 M.Si UR)
7. Manajemen Strategik Madya (S2 Magister Sains Manajemen UR)
8. Manajemen Usaha Kecil (S2 MMA UIR)
9. Seminar Manajemen Strategik (S2 Magister Sains Manajemen UR)