

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Koperasi sebagai suatu badan usaha memerlukan sumberdaya manusia yang berkualitas, mempunyai jiwa wirausaha dan kemampuan manajerial, serta mengerti idealisme koperasi. Hanya dengan sumberdaya manusia yang demikian koperasi dapat tumbuh dan berkembang dan sejajar dengan badan usaha lainnya.

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 secara maksimal dalam tatanan perekonomian negara kita. Tabel 1.1 menampilkan gambaran kondisi umum koperasi primer dan sekunder di Indonesia hingga akhir tahun 2005.

Tabel 1.1 : Gambaran Koperasi Primer dan Sekunder di Indonesia per 31 Desember 2005

Jenis Koperasi	Jumlah			Modal Sendiri (Rp. Juta)	Modal Luar (Rp. Juta)	Volume Usaha (Rp. Juta)	SHU (Rpjuta)
	Koperasi (Unit)	Manajer (Orang)	Karyawan (Orang)				
Primer	102.227	21.109	186.028	6.564.878	12.353.066	22.656.241	672.134
Sekunder	850	639	6.582	252.072	120.337	465.982	22.367
Jumlah	103.077	21.748	192.610	6.816.950	12.473.303	23.122.223	694.501

Sumber: Kantor Menteri Negara Koperasi dan UKM (2006)

Tabel 1.1 menggambarkan jumlah koperasi di Indonesia sebanyak 103.077 unit. Dari jumlah tersebut, volume usaha yang dihasilkan mencapai kurang lebih Rp.23 triliun dan SHU mencapai sebesar kurang lebih Rp.694,501 miliar. Sedangkan jumlah penyerapan tenaga kerja sebanyak 192.610 orang. Perbandingan antara koperasi primer dan sekunder dapat pula dijelaskan sebagai berikut. (1) berdasarkan jumlah tenaga kerja, koperasi sekunder hanya mampu menyerap sebanyak 6.582 orang atau sebesar 3,53% dibandingkan dengan kemampuan koperasi primer dalam menyerap sebanyak 186.028 orang. (2) berdasarkan modal usaha, terlihat bahwa koperasi sekunder hanya memiliki lebih kurang Rp.372,4 miliar atau sebesar 1,96% bila dibandingkan modal usaha koperasi primer yang mencapai kurang lebih Rp.19 triliun.

SHU koperasi sekunder juga sangat kecil yaitu kurang lebih Rp.22,367 miliar atau 3.32% bila dibandingkan SHU koperasi primer yang mencapai kurang lebih Rp.672,134 miliar. Volume usaha koperasi sekunder sebesar Rp.465,982 miliar atau sebesar 2,06% dibandingkan volume usaha koperasi primer yang mencapai kurang lebih Rp.22,656 triliun. Volume usaha tersebut mencerminkan nilai rata-rata modal usaha koperasi sekunder sebesar kurang lebih Rp.548 juta. Volume usaha sebesar tersebut berarti mayoritas koperasi sekunder termasuk dalam kelompok usaha kecil (UU No 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil).

Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah koperasi sekunder Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KP-RI). 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. Pada tabel 1.2 ditampilkan perkembangan keanggotaan IKP-RI lima tahun terakhir.

Tabel 1.2: Perkembangan Keanggotaan IKP-RI Tahun 2000-2004

Tahun	GKP-RI/PKP-RI Provinsi	PKP-RI Kab/Kota	KP-RI (Unit Kerja)	Anggota Perorangan
2000	26	186	11.095	1.246.571
2001	26	186	11.025	2.244.837
2002	26	177	11.000	2.164.683
2003	27	177	10.998	2.157.678
2004	27	177	11.020	2.137.937

Sumber: Buku Mengenal Sejenak IKP-RI Jakarta (2005).

Pada Tabel 1.2 terlihat jumlah GKP-RI/PKP-RI provinsi tidak mengalami peningkatan, yaitu sebanyak 26 koperasi hingga akhir tahun 2002 dan menjadi 27 pada tahun 2004. Peningkatan jumlah GKP-RI/PKP-RI provinsi terjadi bila setiap provinsi baru (hasil pemekaran) mendirikannya. Jumlah PKP-RI kabupaten/kota mengalami penurunan mulai dari tahun 2002 sampai dengan 2004. Beberapa PKP-RI dibubarkan berdasarkan pertimbangan efektivitas pelayanan dan sinkronisasi kegiatan pembinaan. Selanjutnya pada Tabel 1.3 ditampilkan jumlah kepemilikan aset, modal sendiri, dan SHU GKP-RI/PKP-RI provinsi.

**Tabel 1.3: Gambaran Keuangan GKP-RI/PKP-RI Provinsi di Indonesia
Periode 2002-2004**

Uraian	Rerata Th 2002 (Rp.000)	Rerata Th 2003 (Rp.000)	Rerata Th 2004 (Rp.000)
Kepemilikan Aset	2.096.604,85	2.281.114,27	2.556.844,88
Modal Sendiri	1.514.436,68	1.382.318,62	1,598,445.77
Sisa Hasil Usaha	63.512,12	82.512,15	84,901.46

Sumber: Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus IKP-RI Jakarta, Tahun Buku 2002, 2003 dan 2004.

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 terlihat bahwa jumlah kepemilikan aset rata-rata mengalami peningkatan dari tahun ketahun, yaitu sebesar Rp.2.096.604,85 pada tahun 2002 naik sebesar 8,8% menjadi Rp.2.281.114,27 pada tahun 2003, kemudian meningkat sebesar 12,08% menjadi Rp.2.556.844,88 pada tahun 2004. Kepemilikan aset rata-rata melebihi Rp.2 miliar tersebut terjadi karena besarnya aset GKP-RI/PKP-RI di wilayah Pulau Jawa, seperti PKP-RI DKI Jakarta dan GKP-RI Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta, dan Jawa Timur (lihat lampiran 3). Sedangkan untuk wilayah luar Pulau Jawa, hanya terdapat 4 GKP-RI/PKP-RI, yaitu Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau dan Kalimantan Selatan yang memiliki aset rata-rata melebihi 1 miliar. Dengan demikian mayoritas GKP-RI/PKP-RI provinsi, yaitu 66,67% (18 dari 27) masih memiliki aset kurang dari Rp.1 miliar. Berdasarkan nilai rata-rata aset (masih jauh dibawah Rp.1 miliar per tahun), maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas GKP-RI/PKP-RI masuk dalam kategori usaha kecil (UU No. 9 Tahun 1995).

Rata-rata modal sendiri yang dimiliki selama 3 tahun terakhir mengalami fluktuasi, yaitu menurun pada tahun 2003 dibanding tahun 2002, namun kembali

meningkat pada tahun 2004. Besarnya modal sendiri yang dimiliki mayoritas GKP-RI/PKP-RI adalah kurang dari Rp.500 juta (lihat lampiran 3). Selanjutnya, besarnya SHU rata-rata selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan. Namun bila dilihat dari nilai SHU rata-rata tersebut, terlihat masih sangat kecil, yaitu dibawah Rp.100 juta. Bahkan di beberapa daerah, terlihat adanya GKP-RI/PKP-RI provinsi yang mengalami kerugian (lihat lampiran 3).

Selanjutnya, berdasarkan data sekunder diperoleh gambaran tentang rata-rata jumlah unit usaha yang dikelola oleh masing-masing GKP-RI/PKP-RI provinsi, yaitu mengalami penurunan dari 3,38 unit usaha pada tahun 2002 menjadi 3,27 unit usaha pada tahun 2003 dan menurun lagi menjadi 3,04 unit usaha pada tahun 2004. Beberapa unit usaha yang selama dikelola terpaksa dihentikan karena mengalami kerugian.

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.

Salah satu praktek manajemen yang semakin banyak diterapkan dewasa ini adalah manajemen stratejik. Penerapan manajemen stratejik tidak hanya dilakukan pada badan usaha, akan tetapi organisasi pemerintah, organisasi pendidikan dan lainnya. Seiring dengan globalisasi perdagangan dunia, penerapan manajemen stratejik 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 stratejik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan dibahas dua masalah pokok koperasi sekunder KP-RI dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu praktek manajemen dan intensitas intrapreneurship koperasi. Praktek manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajemen stratejik. Secara teoritis, penerapan manajemen stratejik secara benar dapat meningkatkan intensitas intrapreneurship yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja koperasi. Oleh karena itu, maka penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat mengetahui pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intensitas intrapreneurship serta dampaknya terhadap kinerja koperasi sekunder KP-RI di Indonesia.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Kendatipun terdapat banyak faktor yang diduga dapat mempengaruhi keberhasilan usaha koperasi, namun penelitian ini hanya mengkaji pengaruh penerapan manajemen stratejik, intrapreneurship, dan kinerja koperasi sekunder KP-RI. Sejalan dengan latar belakang penelitian di atas, maka dapat diidentifikasi masalah penelitian dengan rumusan sebagai berikut:

- 1) Sejahteramana pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship koperasi.
- 2) Sejahteramana pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja koperasi.
- 3) Sejahteramana pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja koperasi.
- 4) Sejahteramana pengaruh penerapan manajemen stratejik dan intrapreneurship terhadap kinerja koperasi secara simultan.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah mengungkapkan secara empiris pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship serta dampaknya terhadap kinerja koperasi sekunder KP-RI baik secara parsial maupun secara simultan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- 1) Pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship koperasi.
- 2) Pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja koperasi.
- 3) Pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja koperasi.
- 4) Pengaruh penerapan manajemen stratejik dan intrapreneurship terhadap kinerja koperasi secara simultan.

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan berguna bagi *stakeholders*. Kontribusi dan kegunaan yang dimaksud meliputi kegunaan praktis dan akademik atau untuk pengembangan ilmu. Sedangkan manfaat akademik penelitian ini adalah

- 1) Hasil penelitian yang dilakukan di Indonesia ini diharapkan dapat memperkuat kajian tentang manajemen stratejik, kewirausahaan dan koperasi yang dilakukan peneliti terdahulu.

- 2) Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk memperkaya dan menambah temuan-temuan penelitian terdahulu tentang penerapan manajemen stratejik intrapreneurship dan kaitannya dengan kinerja koperasi.
- 3) Hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi penelitian berikutnya dalam rangka mengembangkan atau memperkuat sebuah model dan teori yang ada.
- 4) Menjadi salah satu referensi bagi pemerhati dengan topik ini.