

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bagian ini dibahas beberapa temuan hasil penelitian sebelumnya untuk melihat arah, originalitas dan posisi dari penelitian ini. Selanjutnya akan dibahas pula mengenai teori kewirausahaan sebagai *grand theory*, teori manajemen stratejik dan *resource-based theory* sebagai *middle range theory* dan model kinerja koperasi sebagai *applied theory*.

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian dalam bidang manajemen stratejik, intrapreneurship 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. 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. Burgelman menyimpulkan bahwa corporte 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) 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 menyimpulkan penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas perusahaan daerah.

(d) 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.

2.1.2 Kajian Teoritik

2.1.2.1 Makna Manajemen Stratejik

Manajemen stratejik sebagai suatu bidang kajian manajemen meliputi integritas dari aspek-aspek bisnis dengan menekankan pentingnya pemahaman lingkungan eksternal dan internal sebagai dasar penyusunan strategi. Pada awalnya, manajemen stratejik dikenal dengan istilah “kebijakan bisnis (*business policy*)” yang lebih menitikberatkan pada pentingnya pemberdayaan sumberdaya internal dalam menyusun kebijakan bisnis yang mengintegrasikan fungsi-fungsi operasional perusahaan, seperti manajemen pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia dan produksi. Istilah kebijakan bisnis pada awalnya digunakan kemudian menjadi istilah manajemen stratejik (*strategic management*). Penggunaan praktek manajemen stratejik pada awalnya banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar yang beroperasi dalam banyak industri seperti General Electric.

Tujuan utama dari penerapan manajemen stratejik 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. Artinya, pertanyaan mendasar dalam manajemen stratejik adalah bagaimana perusahaan-perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Konsep manajemen stratejik merupakan suatu praktek manajemen yang semakin banyak diterapkan oleh berbagai organisasi bisnis dan nirlaba dewasa ini. Salah satu alasan yang mendasari berkembangnya konsep manajemen stratejik yaitu bahwa kondisi sekarang dan mendatang diperkirakan terus berubah-ubah sehingga perlu diantisipasi oleh manajemen organisasi. Manajemen organisasi dalam menghadapi situasi yang demikian memerlukan sasaran dan arah yang jelas bagi para anggota organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif. Suatu badan usaha harus mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mengeliminir ancaman bisnis yang ada (Suwarsono, 2004: 5). Sementara itu ketangguhan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, ditentukan oleh dinamika dan interaksi yang terjadi baik antara organisasi dengan lingkungannya maupun antara satuan-satuan kerja di dalam organisasi.

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. Artinya, manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan.

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.

Sedangkan Certo dan Peter, (1990: 5), menyatakan bahwa *strategic management as a continuous, iterative process aimed at keeping an organization as a whole appropriately matched to its environments*. Artinya, manajemen stratejik sebagai suatu proses iteratif dan berkelanjutan dengan tujuan agar suatu organisasi secara keseluruhan serasi dengan lingkungannya. 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.

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.

2.1.2.2 Hakikat Manajemen Stratejik dalam Koperasi

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli manajemen dan koperasi, tentang hakikat manajemen stratejik koperasi. (1). Ropke (1995: 1), menyatakan bahwa manajemen stratejik dalam organisasi swadaya/koperasi sangat dibutuhkan karena alasan-alasan sebagai berikut: (a) koperasi dan organisasi swadaya lainnya hanya mampu merealisasikan peluang-peluang pengembangan yang ada dengan presentase yang sangat kecil. (b) secara umum, tidak banyak proyek LSM (lembaga swadaya masyarakat) yang dapat dikategorikan sebagai proyek yang berhasil. Kegagalan merupakan hal yang umum atau kebiasaan, jika dievaluasi dengan alat ukur yang umum digunakan dalam dunia usaha. (c) kurangnya pemahaman mengenai kebutuhan dan keuntungan potensial manajemen stratejik dan kemampuan stratejik yang tidak dikembangkan. (d) organisasi swadaya sering dikembangkan dan dikelola oleh para non-profesional. Mereka memperoleh keahlian manajerial dasar melalui praktik langsung, tetapi kurang mendapatkan pelatihan sistematis mengenai manajemen stratejik proyek dan organisasi. (e)

organisasi swadaya biasanya dikembangkan dan dipelihara oleh orang-orang dan lembaga di luar sistem swadaya tersebut.

(2). Yuyun Wirasmita, (dalam Tati Suhartati Joesron, 2005: 6), mengemukakan tujuh kebijakan yang memungkinkan koperasi untuk menemukan jati dirinya dan menerapkan kaidah koperasi yaitu keunggulan biaya dan fokus. Ketujuh kebijakan tersebut adalah, (a) mendorong koperasi tunggal usaha dengan inti usaha yang layak dan kuat. (b) mendorong amalgamasi untuk koperasi kecil yang tidak layak ekonomis. (c) menentukan kriteria keanggotaan sebagai pemilik dan pelanggan, termasuk menerapkan asas proporsionalitas dalam pendanaan dari anggota dan hubungan kontraktual anggota dengan koperasi. (d) menerapkan pendidikan yang berkelanjutan bagi anggota, pengurus dan karyawan. (e) mendorong kemitraan/aliansi stratejik/jaringan usaha. (f) menerapkan kaidah-kaidah penghematan dan keunggulan secara khusus. (g) pembentukan lembaga keuangan/bank koperasi.

(3). Oman Hadipermana (dalam Tati Suhartati Joesron, 2005: 113), menyebutkan tujuan dari manajemen stratejik adalah agar koperasi mampu menjaga kesesuaian antara identitas, tujuan serta lingkungannya. Koperasi harus mengembangkan strategi untuk menjaga dan mengembangkan pangsa pasarnya dan mengembangkan kemampuan memasok sesuai dengan kebutuhan anggota dan pelanggannya secara menyeluruh. Oman Hadipermana juga mengatakan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja koperasi, pengelolaan sumberdaya manusia koperasi menjadi faktor dinamik organisasi koperasi, sehingga mampu

mencapai tujuannya dengan komitmen yang tinggi serta mampu memberikan kepuasan baik kepada anggota maupun karyawannya.

(4). Maman Kusman (2002: 8) mengemukakan konsep kompetensi dalam strategi pengembangan sumberdaya manusia koperasi. Dalam konsep tersebut beliau menyatakan bahwa diperlukan klasifikasi karakteristik pengurus koperasi, yang menekankan peran komunikasi dan kepemimpinan profesional. Pendekatan kluster memungkinkan penanganan secara tepat setiap klasifikasi personalia, yang antara lain dilihat dari kecocokan antara kemampuan menangani masalah rutin, sulit dan kompleks, kemampuan menangani masalah-masalah yang tidak dapat ditangani oleh pihak lain, karena menyangkut strategi usaha, kreativitas dan ketidakpastian.

(5). Dwi Kartini Yahya, (dalam Tati Suhartati Joesron, 2005: 50) mengemukakan konsep manajemen pemasaran stratejik koperasi. Menurut beliau, dalam rangka pemberdayaan koperasi diperlukan pemasaran stratejik dengan pendekatan kemitraan yang terintegrasi. Kemitraan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi dari masing-masing koperasi. Dalam membangun kemitraan terintegrasi perlu dimulai dengan persamaan persepsi antara pengurus koperasi.

Para manajer pada berbagai level menggunakan informasi yang diperoleh dari kegiatan evaluasi dan pengawasan untuk mengambil tindakan koreksi dan penyelesaian masalah. Kendatipun evaluasi dan pengawasan adalah merupakan yang terakhir dari proses manajemen stratejik, namun tahapan ini dapat

mengidentifikasi kelemahan atau penyimpangan yang terjadi pada saat implementasi strategi.

2.1.2.3 Makna 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*. Artinya seseorang dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk merubah ide menjadi kenyataan, berkeinginan untuk mengambil risiko, berinovasi dan menghadirkan kepemimpinan.

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.

Artinya, *corporate entrepreneurship* merupakan proses dimana perusahaan terlibat dalam diversifikasi usaha melalui aktivitas pengembangan internal dalam lingkup usaha yang tidak atau sedikit berhubungan dengan kompetensi dan

serangkaian peluang yang ada. 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.

Artinya, intrapreneurship didefinisikan sebagai kelahiran suatu bisnis baru dalam suatu organisasi yang ada, yang merupakan inovasi internal dan transformasi dari organisasi melalui pembaharuan ide-ide kunci yang mereka bangun melalui pembaharuan strategi. 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.

2.1.2.4 Pengukuran Intensitas Intrapreneurship

Beberapa peneliti terdahulu telah mengukur intensitas intrapreneurship melalui beberapa dimensi yang berbeda. Menurut Barringer dan Bluedorn (1999: 422), perusahaan yang *entrepreneurial/intrapreneurial (entrepreneurial firms)* adalah berani menanggung risiko (*risk-taking*), selalu melakukan inovasi (*innovative*) dan bersifat proaktif (*proactive*). Sedangkan disatu sisi, perusahaan yang konservatif (*conservative firms*) adalah menolak risiko (*risk-adverse*), kurang inovatif (*less innovative*) dan memilih strategi menunggu (*wait and see*). Posisi perusahaan pada garis kontinum mencerminkan intensitas intrapreneurshipnya. Barringer dan Bluedorn (1999: 428) mengukur intensitas intrapreneurship melalui tiga dimensi yaitu inovasi, pengambilan risiko dan proaktif. Barringer dan Bluedorn menggunakan suatu teknik pengukuran dengan 9 skala. Tinggi rendahnya intensitas intrapreneurship suatu perusahaan diukur dari tinggi rendahnya skor yang diperoleh. Barringer dan Bludorn kemudian menampilkan skor tersebut melalui suatu garis kontinum, yang ujung di kedua sisi merupakan nilai ekstrim, mulai dari skor terendah (berarti konservatif) hingga skor tertinggi (berarti entrepreneur).

Sedangkan Guth dan Ginsberg, (1990: 7) menyebutkan dua tipe intrapreneurship, yaitu, (1) kelahiran bisnis baru dalam organisasi yang sudah ada (*venturing within established corporations*). (2) pembaharuan strategi dari perusahaan yang sudah ada (*strategic renewal of established corporations*).

Sedangkan Stopford et al. (1994: 521) menyatakan terdapat 3 (tiga) tipe intrapreneurship, yaitu (1) menciptakan usaha baru dalam organisasi yang ada (*creation of new businesses within an existing organization*). (2) transformasi atau pembaharuan organisasi yang ada (*transformation or renewal of existing organizations*). (3) perubahan dalam struktur kompetisi dalam suatu industri (*changes the rules of competition for its industry*).

Menurut Stopford et al., untuk mengukur intensitas intrapreneurship suatu perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar (*level*) kemampuan (*ability*) dan kecenderungan (*tendency*) perusahaan terhadap ketiga tipe (*dimensi*) yang disebutkan di atas. Selanjutnya Scholhammer (dalam Kuratko et al., 1985: 50) menyebutkan 5 tipe dari intrapreneurship, yaitu *administrative*, *opportunist*, *imitative*, *acquisitive* dan *incubative*. Sedangkan Vesper (dalam Kuratko et al., 1985: 50) mengembangkan tiga definisi utama dari *corporate venturing*, yaitu (1) arah strategi baru (*new strategic direction*), (2) inisiatif dari bawah (*initiative from below*) dan (3) penciptaan bisnis yang otonom (*autonomous business creation*).

Berdasarkan pendapat beberapa peneliti sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka terdapat tiga dimensi yang digunakan para ahli tentang dimensi intrapreneurship, yaitu (1) kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha; (2) kemampuan melakukan pembaharuan organisasi. dan; (3) kemampuan untuk mengubah struktur persaingan dalam industri. Usaha yang dikelola oleh masing-masing koperasi sekunder KP-RI berbeda antara satu dengan yang lainnya. Selain jenis usaha yang berbeda, lokasi usaha dari koperasi meliputi wilayah kabupaten/kota atau provinsi tertentu. Konsumen usaha koperasi sekunder

KP-RI masih terbatas pada PNS sebagai anggota perorangan. Belum terlihat adanya persaingan usaha antara suatu koperasi sekunder KP-RI dengan yang lainnya, demikian pula dengan badan usaha lainnya diwilayah tersebut. Oleh karena itu, dalam mengukur intrapreneurship, penelitian ini menggunakan dua dimensi yaitu diversifikasi usaha dan pembaharuan organisasi. Sedangkan dimensi ketiga, yaitu kemampuan untuk mengubah struktur persaingan dalam industri tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2.1.2.5 Konsep Koperasi.

Keberadaan koperasi di Indonesia dijamin oleh UUD 1945 Pasal 33 Ayat (1) yang menyatakan bahwa “perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan”. Sedangkan landasan operasional koperasi di Indonesia adalah UU No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. Berdasarkan Pasal 3 UUNo. 25 Tahun 1992, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945.

Selanjutnya dalam Pasal 4 UU No. 25 Tahun 1992 disebutkan fungsi dan peran koperasi, yaitu (1) membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. (2) berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat. (3) memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya. (4)

berusaha mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Koperasi pada dasarnya didirikan oleh orang-orang yang memiliki kepentingan ekonomi yang sama. Karena dorongan/motif ekonomi, maka orang-orang tersebut berserikat dan mendirikan suatu badan usaha bersama, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan taraf hidup mereka beserta keluarganya. Koperasi sebagai suatu badan usaha dan organisasi otonom yang mempunyai kewajiban meningkatkan kesejahteraan para anggotanya.

Ropke (1989: 23) menyatakan bahwa *an organization is to be considered as a cooperative if the (legal) owners of the organization (enterprise) are also the user of the output or service of the organization*. Artinya, suatu organisasi dianggap sebagai koperasi bila pemiliknya juga pengguna produk atau jasa dari organisasi tersebut. Menurut Dooren (dalam Zulkarnain, 2004: 50), pengertian koperasi adalah,

There is no single definition (for cooperative) which is generally accepted. But the common principle is that a cooperative union is an association of member, either personal or corporate, which have voluntarily come together in pursuit of a common economic objective.

Dooren mengatakan bahwa tidak ada satupun definisi koperasi yang diterima secara umum. Koperasi tidak hanya kumpulan orang-orang, akan tetapi dapat juga merupakan kumpulan dari badan-badan hukum koperasi.

2.1.2.6 Manfaat Koperasi

Berdasarkan peran ganda (*dual identity*) yang dimiliki koperasi sebagaimana diuraikan terdahulu, maka anggota seharusnya mendapat manfaat

khusus dari koperasi. Dengan adanya peran ganda yang dimiliki oleh koperasi, maka keunggulan dan kelemahan koperasi akan dapat diketahui dan dianalisis serta dikembangkan lebih lanjut. Menurut Ropke, (1992: 19), dengan mendasarkan diri pada identitas ganda tersebut, maka beberapa keunggulan koperasi (*cooperative advantage*) akan diperoleh. *Cooperative advantage* yang dimiliki oleh koperasi akan menciptakan *cooperative effect* atau manfaat yang diperoleh karena berkoperasi. Menurut beliau, manfaat berkoperasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manfaat statis dan manfaat dinamis. Manfaat yang bersifat statis terjadi antara lain karena penggabungan, pengurangan biaya dan efek harga. Sedangkan manfaat yang bersifat dinamis antara lain karena inovasi, peningkatan kemampuan dan kapasitas koperasi, yang pada gilirannya menciptakan keberhasilan koperasi.

Menurut Yuyun Wirasasmita (1996: 5-7), dengan adanya *principle of dual identity* yang dimiliki oleh koperasi akan dapat menekan biaya karena koperasi dapat mengurangi biaya transaksi dan kemungkinan memperoleh *external economic of scale*. Dengan demikian *dual identity* akan mengurangi biaya transaksi pada koperasi, karena adanya promosi, biaya informasi bagi anggota yang hendak meminjam dan lain-lain. Selanjutnya dikatakan koperasi melaksanakan fungsi pendidikan sebagai salah satu prinsip koperasi, sehingga akan dapat menurunkan biaya manajemen, biaya operasional dan lain-lain.

Yuyun Wirasasmita (2000: 2), selanjutnya menyatakan manfaat yang dapat diperoleh anggota apabila menjadi anggota koperasi adalah manfaat berupa harga pembelian yang relatif rendah, harga penjualan yang lebih baik, tingkat

bunga pinjaman yang lebih rendah dan pelayanan yang lebih baik. Manfaat yang akan diterima anggota apabila ada kesesuaian antara apa yang diharapkan anggota dari koperasi dengan apa yang diharapkan koperasi dari anggotanya.

Selanjutnya mengapa individu menjadi anggota koperasi, membeli atau menjual kepada koperasi, (Ropke, 1989: 70), mengemukakan “tes koperasi” (*The Cooperative Test*), bahwa manfaat yang diperoleh dari koperasi senantiasa lebih besar dari manfaat yang diperoleh dari badan usaha non-koperasi. Keadaan demikian menunjukkan koperasi telah lulus uji koperasi. Hal ini berarti pula bahwa koperasi telah lulus uji pasar (*Market Test*), yakni koperasi dapat menghasilkan manfaat-manfaat yang setidaknya tidaknya sama dengan yang dihasilkan oleh badan usaha non-koperasi. Disamping itu juga koperasi juga harus lulus uji partisipasi (*Participation test*), yakni manfaat itu harus dapat direalisasikan kepada anggota. Eschenburg (dalam Zulkarnaini, 2004: 57), menyatakan ada beberapa efek positif dalam kegiatan kolektif dan memungkinkan terjadinya kerjasama yang saling menguntungkan, yakni:

- 1) efek produktivitas, dapat berupa mengatasi masalah *indivisibilitas* (ketidakmungkinan untuk dibagi), adanya pembagian tugas, dapat menghindari pekerjaan yang bersifat ganda, serta adanya internalisasi efek eksternal, misalnya mengacu pada unit usaha yang melakukan integrasi vertikal mulai dari hulu sampai hilir.
- 2) efek kekuatan, dapat berupa menciptakan dan meningkatkan kekuatan pasar bagi kelompok yang melakukan kerjasama, menyatukan sumberdaya dan mendirikan asosiasi koperasi yang dapat mengubah struktur pasar. Dengan

kerjasama diharapkan koperasi mempunyai suatu kekuatan dalam rangka mengatasi persaingan yang semakin tajam dan penuh dengan ketidakpastian.

- 3) efek difusi yang mempercepat informasi, kerjasama memudahkan informasi yang cepat diterima oleh kelompok maupun individu yang tergabung dalam organisasi. Organisasi koperasi sebagai perusahaan yang dimiliki oleh orang-orang memudahkan difusi semua jenis informasi termasuk tentang inovasi untuk koperasinya.

Chukwu (1990: 36) menyatakan bahwa dampak koperasi muncul karena meningkatnya daya adaptasi terhadap kecenderungan pasar. Dalam ekonomi pasar bebas setiap usaha yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan situasi pasar akan segera mengalami likuiditas. Kemampuan untuk adaptasi di lain pihak bergantung pada tingkat informasi yang baik, sehingga dapat digunakan dalam menarik kesimpulan yang benar untuk mengambil tindakan yang tepat dalam mencegah terjadinya biaya tinggi. Dalam kasus seperti ini usaha perorangan tidak mampu mengatasi kejadian tersebut secara individu. Dengan mengumpulkan sumberdaya dalam suatu koperasi, mereka akan dapat meningkatkan modal yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi dan mendapat manajer yang berpengalaman dan bermutu sehingga dapat menghadapi situasi di atas.

2.1.2.7 Pengukuran Kinerja Koperasi

Sebelum membahas pengukuran kinerja koperasi, terlebih dahulu dijelaskan istilah kinerja. Mulyadi (1992: 489) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang

telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, penilaian kinerja perusahaan adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil dari aktivitas yang telah dilakukan kemudian dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Karimun Manurung (2000: 15) kinerja diartikan sebagai kontribusi yang diberikan oleh suatu bagian (divisi) bagi pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Endah Srinarni (1997: 4) mengartikan kinerja sebagai suatu proses yang mencakup berbagai langkah dalam menggabungkan prinsip-prinsip manajemen berdasarkan sasaran melalui pelatihan dan pengembangan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beliau adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).

Dalam mengukur kinerja suatu perusahaan, para ahli menggunakan indikator yang bervariasi. Golden (1992: 150) menggunakan indikator market share dan profitabilitas untuk mengukur kinerja rumah sakit. Untuk mengukur tingkat profitabilitas, Golden menggunakan 3 ukuran skala likert, yaitu nilai "1" berarti tidak profitable. Nilai "2" bila *operating ratio* lebih besar dari *operating expenses* antara 1-10%. Sedangkan nilai "3" bila *operating rasio* lebih besar dari *operating expenses* >10%. Untuk mengukur *market share*, Golden menggunakan 5 ukuran skala likert.

Wiklund (1997: 5), menggunakan dua indikator yaitu rasio keuangan untuk mengukur kinerja keuangan dan indikator pertumbuhan (*growth*) untuk mengukur keberhasilan usaha. Pengukuran kinerja dengan indikator pertumbuhan digunakan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) perusahaan, karyawan (*employee growth*), pertumbuhan penjualan perusahaan dibandingkan dengan

pertumbuhan penjualan pesaing dan pertumbuhan market share (*market share growth*) perusahaan dibandingkan pertumbuhan market share pesaing. Sedangkan untuk mengukur kinerja keuangan, Wiklund menggunakan rasio-rasio profit margin dan cash-flow dibandingkan dengan rasio pesaing. Sedangkan Hoy (dalam Wiklund, 1997: 6) menyatakan bahwa pertumbuhan penjualan (*sales growth*) adalah merupakan indikator pertumbuhan yang paling baik karena mencerminkan perubahan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Penelitian Ghost et al. (dalam Benedicta, 2003: 27) tentang wirausaha kecil di Singapura menunjukkan hasil bahwa dari 85% responden yang menjawab, 70% wirausaha menggunakan pertumbuhan keuntungan bersih (*net profit growth*) untuk mengukur keberhasilan usaha, 61% menggunakan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), 50% menggunakan perputaran laba (*return on investment*), 48% menggunakan pertumbuhan market share (*market share*). Selanjutnya, 38% dari wirausaha yang menggunakan kriteria laba bersih, berpendapat "pertumbuhan 6-10% pertahun" merupakan indikator keberhasilan usaha.

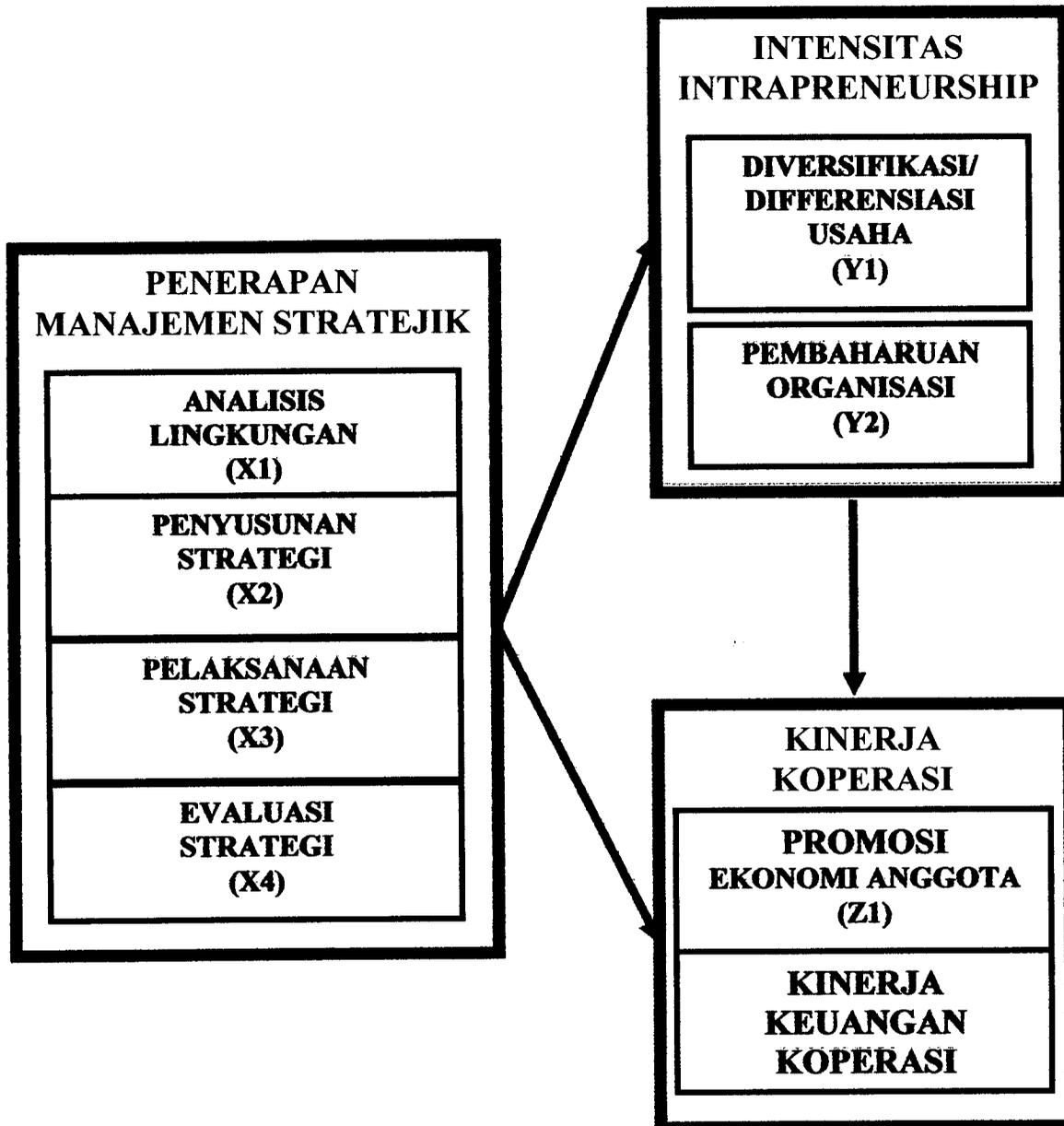
Pengukuran kinerja sebuah koperasi berbeda dengan perusahaan swasta. Tujuan koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Selain itu, koperasi menganut paham identitas ganda anggota (*dual identity of members*), anggota sebagai pemilik dan sebagai pelanggan.

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.

Pengukuran efisiensi operasi koperasi dilakukan dengan rasio keuangan koperasi. Sedangkan efisiensi anggota dicapai melalui 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. Selanjutnya kesuksesan dalam bisnis koperasi, dilihat dari diversifikasi usaha.

Pola hubungan antar variabel terlihat pada Gambar 2.1. Penerapan manajemen stratejik berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui variabel intrapreneurship. Sedangkan intrapreneurship berpengaruh secara langsung terhadap kinerja koperasi.



Gambar 2.1. Pola hubungan antar variabel.

Suatu hipotesis pada dasarnya dirumuskan berdasarkan teori-teori yang sudah mapan, hasil-hasil penelitian terdahulu atau pengalaman. Menurut Sekaran (2003: 103) *a hypothesis can be defined as a logically conjectured relationship between two or more variables in the form of a testable statement*. Artinya, sebuah hipotesis dapat didefinisikan sebagai suatu hubungan yang berbentuk opini yang logis antara dua atau lebih variabel dalam bentuk kalimat yang dapat diuji.

Berdasarkan premis, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif terhadap intrapreneurship koperasi.
- 2) Penerapan manajemen stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi.
- 3) Intrapreneurship berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi.
- 4) Penerapan manajemen stratejik dan intrapreneurship berpengaruh positif terhadap kinerja koperasi secara simultan.