

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam Bab IV ini diuraikan hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah, pengujian persyaratan data (pengujian kualitas data), deskripsi hasil penelitian, analisis serta pembahasan hasil penelitian.

#### **4.1 Gambaran Umum GKP-RI dan PKP-RI**

Pada bagian ini diuraikan gambaran umum GKP-RI dan PKP-RI yang menjadi subjek penelitian, terutama dalam aspek jenis usaha, jumlah dan tingkat pendidikan manajer, karyawan, pendidikan dan sistim pemilihan pengurus.

##### **(1) Jenis Usaha.**

Tabel 4.1 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. 4.1: 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 Ruangan/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 4.1 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.

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 Wirasasmita (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 Wirasasmita adalah mendorong aliansi strategik usaha dan menerapkan kaidah-kaidah penghematan dalam koperasi. Kenyataannya, kemitraa sangat langka dilakukan di gerakan KP-RI.

## (2) Manajer Usaha.

Berdasarkan data Tabel 4.2 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.

**Tabel 4.2: 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
Jumlah GKP-RI	22	100.00	80	100.00

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 4.3. 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 4.3: 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
Jumlah	12	100,00	41	100,00

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 4.4 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 4.4: 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
Jumlah	22	100.00	80	100.00

Sumber: Data sekunder yang telah diolah.

Berdasarkan Tabel 4.4, 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 4.5) 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 4.5: 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.

## **4.2. Pengujian Persyaratan Analisis**

### **4.2.1 Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas konstruk variabel laten dimaksudkan untuk melihat apakah alat ukur dimaksud cukup reliabel mengukur objek penelitian. Pengujian reliabilitas penelitian ini menggunakan model pengukuran yang datanya diolah dengan program Lisrel. Menurut Hair (1998: 612) maupun Bachrudin dan Tobing (2003: 48) suatu instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang memadai apabila koefisien construct reliability dan variance extracted tidak kurang dari 0,50. Hasil uji reliabilitas konstruk penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6: Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Dimensi Variabel</b>	<b>Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)</b>
1. Analisis Lingkungan	0,51
2. Penyusunan Strategi	0,66
3. Pelaksanaan Strategi	0,77
4. Evaluasi Strategi	0,71
5. Diversifikasi Usaha	0,77
6. Inovasi	0,56
7. Promosi Ekonomi Anggota	0,84
8. Kinerja Keuangan	0,11

Sumber: Hasil Olahan Uji Reliabilitas

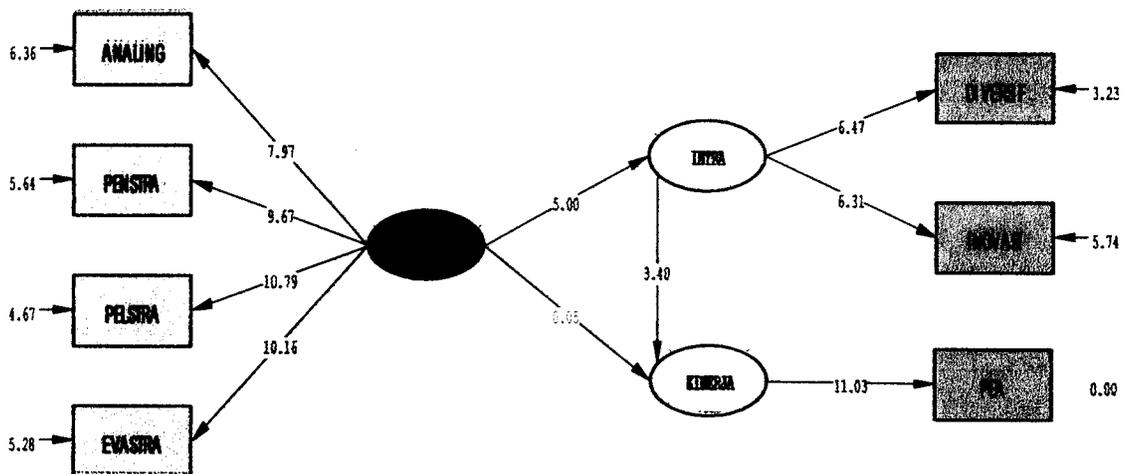
Berdasarkan Tabel 4.6 di atas terlihat bahwa 7 dari 8 dimensi variabel yang diteliti, menunjukkan koefisien determinasi >0,50. Ini berarti bahwa ketujuh dimensi datanya menunjukkan konsisten untuk dimasukkan kedalam model penelitian. Sedangkan koefisien determinasi dimensi variabel kinerja keuangan adalah sebesar 0,11. Dengan demikian dimensi kinerja keuangan dikeluarkan dari model penelitian. Hal ini berarti bahwa kinerja keuangan tidak dapat digunakan untuk menjelaskan atau mengukur keberhasilan koperasi sekunder KP-RI. Hal ini sejalan dengan pentingnya keberadaan koperasi sekunder KP-RI bagi koperasi anggotanya. Diantara fungsi koperasi sekunder KP-RI adalah melakukan promosi ekonomi anggota melalui berbagai pembinaan yang dilakukan. Sebuah koperasi sekunder KP-RI dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila koperasi tersebut dapat meningkatkan potensi ekonomi yang dimiliki anggotanya.

#### **4.2.2 Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa baik konsep didefinisikan oleh indikator yang digunakan (Hair, 1998: 487). Perhitungan validitas, menggunakan analisis faktor konfirmatori yang diolah dengan program LISREL 8,30. Hasil pengujian validitas terlihat pada Lampiran 4. Berdasarkan hasil analisis konfirmatori tersebut, maka dapat diketahui indikator-indikator yang tidak valid. Suatu indikator dikatakan tidak valid apabila nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  pada taraf nyata 0,05.

#### **4.3 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis konstruk penelitian, maka data yang sudah dikumpulkan dinyatakan layak untuk dilakukan analisis selanjutnya, yaitu pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis didasarkan kepada *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan program Lisrel 8.3. Penelitian ini dilakukan mengetahui: (1) pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intensitas intrapreneurship. (2) pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap Kinerja. (3) pengaruh intensitas intrapreneurship terhadap kinerja. (4) pengaruh penerapan manajemen stratejik dan intensitas intrapreneurship secara simultan terhadap kinerja. Hasil pengujian masing-masing hubungan antar variabel melalui SEM ditampilkan pada Gambar 4.1.



Chi-Square=17.97, df=12, P-value=0.11668, RMSEA=0.070

**Gambar 4.1: Hasil Estimasi (t-value) Persamaan Struktural**

**Sumber:** Data Olahan dengan Program LISREL

Untuk mengetahui kekuatan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total antar variabel laten dikemukakan koefisien jalur (*path*), sebagaimana terlihat pada Tabel 4.7

**Tabel 4.7: Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan pengaruh Total Model Persamaan Struktural**

Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Manajemen stratejik terhadap Intrapreneurship	0,64	=	0,64
Manajemen stratejik terhadap Kinerja	0,0001	0,33	0,33
Intrapreneurship terhadap Kinerja	0,52	-	0,52

**Sumber:** Data Olahan dengan Program Lisrel

### 4.3.1 Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Intensitas Intrapreneurship

#### (1) Hasil Estimasi Indikator-indikator Manajemen Stratejik

Variabel manajemen stratejik (Manstra) terdiri dari dimensi analisis lingkungan ( $X_1$ ), penyusunan strategi ( $X_2$ ), pelaksanaan strategi ( $X_3$ ), serta evaluasi strategi ( $X_4$ ). Hasil pengukuran melalui measurement model LISREL dapat dilihat pada Tabel 4.8. Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui nilai bobot faktor, koefisien determinasi ( $R^2$ ) nilai  $t_{hitung}$ , dan kesimpulan pengukuran. Suatu dimensi dikatakan bermakna apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , pada taraf nyata 5%.

Tabel 4.8: Hasil Estimasi Lisrel untuk Variabel Manajemen Stratejik

Dimensi	Bobot Faktor	$R^2$	$t_{hitung}$	Kesimpulan
Analisis Lingkungan	0,71	0,50	7,97	Signifikan
Penyusunan Strategi	0,82	0,67	9,67	Signifikan
Pelaksanaan Strategi	0,87	0,76	10,79	Signifikan
Evaluasi Strategi	0,84	0,71	10,16	Signifikan

Sumber: Data Olahan dengan Program Lisrel

Berdasarkan kriteria tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua dimensi adalah signifikan dalam menjelaskan variable laten manajemen stratejik. Selanjutnya, berdasarkan angka pada Tabel 4.8 diuraikan koefisien parameter sebagai berikut.

- 1) Koefisien estimasi parameter untuk dimensi analisis lingkungan ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,71 yang merupakan nilai *loading factor* yang membentuk variabel eksogen manajemen stratejik. Ini berarti bahwa dimensi analisis lingkungan

mampu menjelaskan variabel manajemen stratejik sebesar 50%, sedangkan 50% dijelaskan oleh dimensi lain.

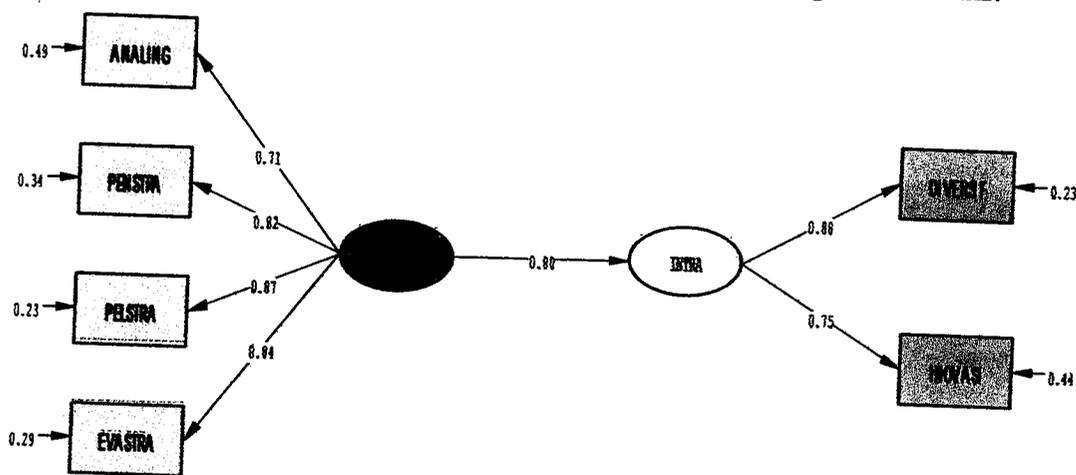
- 2) Koefisien estimasi parameter untuk dimensi penyusunan strategi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,82 yang merupakan nilai *loading factor* yang membentuk variabel eksogen manajemen stratejik. Ini berarti bahwa dimensi penyusunan strategi mampu menjelaskan variabel Manajemen Stratejik sebesar 67%, sedangkan 33% dijelaskan oleh dimensi lain.
- 3) Koefisien estimasi parameter untuk dimensi pelaksanaan strategi ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,87 yang merupakan nilai *loading factor* yang membentuk variabel eksogen manajemen stratejik. Ini berarti bahwa dimensi pelaksanaan strategi mampu menjelaskan variabel manajemen stratejik sebesar 76%, sedangkan 24% dijelaskan oleh dimensi lain.
- 4) Koefisien estimasi parameter untuk dimensi evaluasi strategi ( $X_4$ ) adalah sebesar 0,84 yang merupakan nilai *loading factor* yang membentuk variabel eksogen manajemen stratejik. Ini berarti bahwa dimensi evaluasi strategi paling kuat dalam menjelaskan variabel manajemen stratejik sebesar 71%, sedangkan 29% dijelaskan oleh dimensi lain.

Berdasarkan koefisien estimasi parameter keempat dimensi di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi pelaksanaan strategi merupakan dimensi yang paling kuat dalam menjelaskan variabel manajemen stratejik, yaitu sebesar 76%. Hal ini berarti bahwa, dalam menerapkan manajemen stratejik, unsur yang paling penting adalah “pelaksanaan strategi”. Bagaimanapun intensifnya analisis lingkungan dan

penyusunan strategi dilakukan, tanpa pelaksanaan strategi yang efektif, maka tujuan penerapan manajemen stratejik tidak akan tercapai.

**(2) Hasil Pengujian Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Intensitas Intrapreneurship**

Pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan SEM dilakukan untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intensitas intrapreneurship. Pengujian hipotesis pertama dapat dijelaskan melalui Gambar 4.2 yang merupakan hasil estimasi dengan menggunakan program LISREL.



Chi-Square=17.97, df=12, P-value=0.11668, RMSEA=0.070

**Gambar 4.2: Diagram Jalur Pengaruh Manajemen Stratejik Terhadap Intensitas Intrapreneurship**

Sumber: Data Olahan program LISREL.

Hasil analisis pengaruh variabel eksogen manajemen stratejik terhadap variabel endogen intrapreneurship diperoleh nilai dan koefisien yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,80 dan t-value sebesar 5,00. Oleh karena t<sub>hitung</sub> (5,00) > t<sub>tabel</sub> (1,658) pada taraf nyata 0,05, maka hipotesis nul yang

mengatakan “tidak terdapat pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intensitas intrapreneurship” ditolak, yang berarti hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian, penerapan manajemen stratejik yang terdiri dari dimensi analisis lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi serta evaluasi strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas intrapreneurship. Besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap intrapreneurship terlihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9: Persamaan Struktural Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Intrapreneurship**

Intrapreneurship	0,80* Manstra (0,16) 5,00	Errorvar.= 0,36	R <sup>2</sup> = 0,64
------------------	---------------------------------	-----------------	-----------------------

Sumber: Data Olahan Program Lisrel

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

Meskipun terdapat pengaruh variabel lain (yang tidak dikaji dalam penelitian ini), yaitu 36%, namun penelitian ini memberikan suatu temuan baru, yaitu variasi intensitas intrapreneurship koperasi sekunder KP-RI sebesar 64% ditentukan oleh penerapan manajemen stratejik. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan suatu praktek manajemen dalam suatu organisasi sangat ditentukan

oleh kesiapan dari sumberdaya manusia dalam organisasi tersebut. Bagaimanapun baiknya suatu praktek manajemen yang dipilih, namun bila sumberdaya internal belum siap dan mendukung, maka hasilnya akan menjadi tidak maksimal. Oleh karena itu, untuk meningkatkan intensitas intrapreneurship koperasi, maka salah satu praktek manajemen yang harus dilakukan adalah manajemen stratejik.

Hasil pengujian hipotesis pertama memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Barringer dan Bluedorn (1999: 433), yang menyebutkan bahwa penerapan manajemen stratejik dapat meningkatkan intensitas intrapreneurship perusahaan. Kendatipun, dimensi variabel manajemen stratejik yang digunakan dalam penelitian Barringer berbeda dengan penelitian ini, namun kedua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Selanjutnya Sykes et al. (dalam Kuratko et al., 1990: 51) dalam penelitiannya 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 aktivitas intrapreneurship perusahaan.

Demikian pula MacMillen et al. (dalam Kuratko et al., 1990: 52) yang menyebutkan beberapa faktor-faktor yang menjadi kendala berkembangnya aktivitas intrapreneurship perusahaan, yaitu kesulitan operasional (*operational difficulties*), perencanaan yang kurang memadai (*inadequate planning*), harapan perusahaan yang kurang realistik (*unrealistic corporate expectation*), kurangnya dukungan perusahaan induk (*inadequate corporate support*), dan kesalahan dalam

membaca perkembangan pasar (misreading market). Faktor-faktor yang disebutkan MacMillen tersebut.

Hasil pengujian hipotesis Pertama ini menunjukkan betapa pentingnya gerakan koperasi di Indonesia (khususnya koperasi sekunder KP-RI) untuk melaksanakan praktek manajemen stratejik, karena dapat mendorong aktivitas intrapreneurship koperasi. Namun demikian penerapan manajemen stratejik bukan satu-satunya cara yang dapat dilakukan oleh gerakan koperasi dalam rangka peningkatan intrapreneurship. Artinya praktek manajemen stratejik tidak berdiri sendiri, sehingga dalam implementasinya harus disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan, serta kesiapan sumberdaya manusia pengelola koperasi.

#### **4.3.2 Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Kinerja**

##### **(1) Hasil Estimasi Indikator-Indikator Kinerja**

Variabel endogen kinerja terdiri dari dimensi promosi ekonomi anggota ( $Z_1$ ) dan kinerja keuangan ( $Z_2$ ). Oleh karena koefisien determinasi dimensi kinerja keuangan hanya sebesar 11%, atau bobot faktor  $< 0,50$  maka dikeluarkan dari model. Dengan demikian, satu-satunya indikator manifes dalam menjelaskan variabel kinerja adalah promosi ekonomi anggota. Hasil pengukuran melalui measurement model LISREL dapat disimpulkan bahwa dimensi promosi ekonomi anggota adalah signifikan,  $t$ -hitung 11,03  $>$   $t$ -tabel 1,658 pada taraf nyata 0,05.

##### **(2) Hasil Pengujian Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Kinerja**

Pengujian hipotesis kedua, yaitu pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap Kinerja. Seperti terlihat pada Gambar 4.17, hasil analisis pengaruh

variabel eksogen manajemen stratejik terhadap variabel endogen kinerja diperoleh nilai dan koefisien yang tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien pengaruh sebesar 0,01 dan  $t_{hitung}$  sebesar 0,05. Oleh karena  $t_{hitung}$ ,  $(0,05) < t_{tabel}$  (1,658) pada taraf nyata 0,05, maka hipotesis nul yang mengatakan “tidak terdapat pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap Kinerja” diterima, yang berarti hipotesis alternatif ditolak. Dengan demikian, penerapan manajemen stratejik yang terdiri dari dimensi analisis lingkungan, penyusunan, pelaksanaan, serta evaluasi strategi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja koperasi terlihat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10: Persamaan Struktural Pengaruh Manajemen Stratejik terhadap Kinerja**

Kinerja	0,01* Manstra	Errorvar.= 0,99	$R^2 = 0,0001$
	(0,19)		
	0,05		

Sumber: Data Olahan Program Lisrel

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja, yaitu sebesar 0,01%  $(0,01 \times 0,01 \times 100\%)$ . Dengan demikian pengaruh variabel lainnya terhadap kinerja cukup besar, yaitu sebesar 99,99%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh penerapan manajemen stratejik terhadap kinerja koperasi tersebut termasuk kategori “sangat lemah”. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel eksogen manajemen stratejik terhadap variabel endogen kinerja, yaitu sebesar 0,33 (lihat Tabel 4.8). Dengan demikian dapat disimpulkan pengaruh total

variabel manajemen stratejik terhadap variabel kinerja, yaitu sebesar 33%, (0,33 + 0,0001). Kendatipun penerapan manajemen stratejik tidak berpengaruh terhadap kinerja secara langsung terhadap kinerja, namun pengaruh tidak langsungnya melalui intrapreneurship adalah cukup besar.

Hasil temuan ini Menunjukkan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Kimball (dalam Barringer dan Bluedorn, 1999: 423) menyimpulkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen stratejik secara umum mengungguli organisasi yang tidak menerapkannya. Sedangkan Zajac (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 7) menyimpulkan bahwa keselarasan dan kesesuaian antara suatu lingkungan organisasi, struktur dan proses berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Demikian pula Tushman et al. (dalam Barringer dan Bluedorn, 1999: 423) menyebutkan bahwa organisasi-organisasi yang mengalami kinerja menurun lebih cenderung untuk melakukan inovasi praktek-praktek baru dan mengubah arah strategi setelah penurunan kinerja mendorong pergantian pucuk pimpinan.

Kendatipun ada perbedaan hasil temuan (*research gap*) dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, namun hasil penelitian ini menarik untuk dibahas. Terjadinya *research gap* tersebut disebabkan beberapa faktor, diantaranya adalah: (1), unit analisis dari penelitian terdahulu adalah industri-industri besar di Amerika yang sudah mapan dalam aspek usaha, organisasi dan sumberdaya lainnya, serta berada pada lingkungan usaha dan persaingan yang berbeda. (2), dalam menjalan usaha dan organisasi, pengurus koperasi sekunder KP-RI harus berpedoman kepada hasil keputusan RAT. Setiap keputusan dan tindakan dalam

penyelenggaraan usaha dan organisasi koperasi harus dipertanggungjawabkan pada sidang RAT tahun berikutnya.

Menurut Sularso (dalam Ibnu Sarjono, 1997: 11) koperasi sebagai perusahaan memang tidak menganut motif profit, tetapi motif pelayanan. Namun demikian tidak berarti koperasi menolak profit. Koperasi dalam menjalankan usahanya tetap memerlukan profit untuk tujuan investasi dan modal kerja, tetapi dalam sistem koperasi profit/laba ditempatkan sebagai sarana untuk pelayanan anggota. Bagi koperasi sekunder yang anggotanya adalah koperasi primer, motif pelayanan berarti melakukan *promosi ekonomi ekonomi* anggota melalui berbagai bentuk pembinaan.

#### 4.3.3. Pengaruh Intensitas Intrapreneurship terhadap Kinerja

##### (1). Hasil Estimasi Indikator Intrapreneurship

Variabel endogen Intrapreneurship (Intra) terdiri dari dimensi diversifikasi usaha ( $Y_1$ ) dan pembaharuan organisasi ( $Y_2$ ). Berdasarkan hasil pengukuran LISREL (Tabel 4.11) dapat diketahui nilai bobot faktor, koefisien determinasi ( $R^2$ ) nilai  $t_{hitung}$ , dan kesimpulan pengukuran. Suatu dimensi dikatakan bermakna apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , pada taraf nyata 5%.

**Tabel 4.11: Hasil Estimasi Lisrel untuk Variabel Intrapreneurship**

Dimensi	Bobot Faktor	$R^2$	$t_{hitung}$	Kesimpulan
Diversifikasi Usaha	0,85	0,72	5,47	Signifikan
Pembaharuan Organisasi	0,77	0,59	5,31	Signifikan

Sumber: Data Olahan dengan Program Lisrel

Berdasarkan kriteria tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua dimensi adalah signifikan dalam menjelaskan variabel laten manajemen stratejik. Selanjutnya akan dijelaskan hal sebagai berikut.

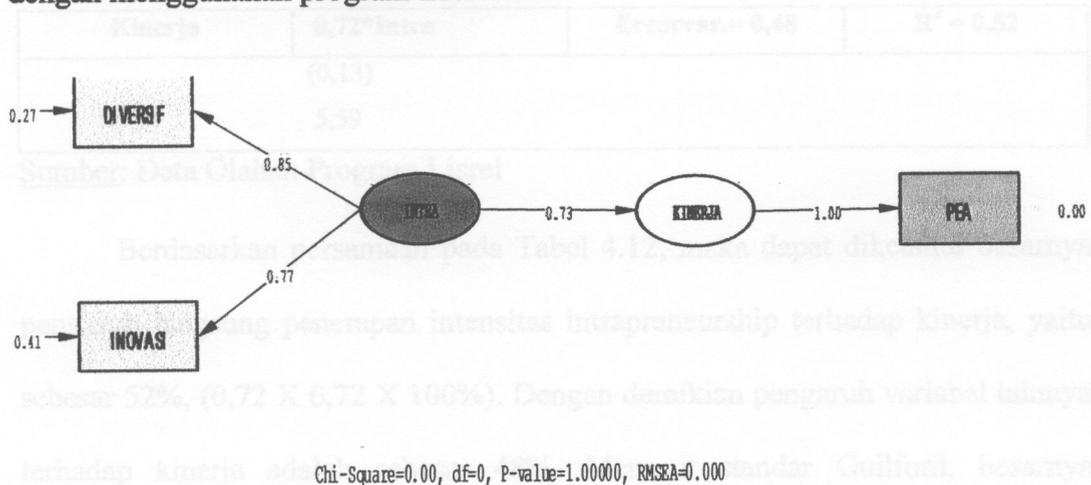
- 1) Koefisien estimasi parameter untuk dimensi diversifikasi usaha ( $Y_1$ ) adalah sebesar 0,85 yang merupakan nilai *loading factor* yang membentuk variabel eksogen intrapreneurship. Ini berarti bahwa dimensi diversifikasi usaha mampu menjelaskan variabel intrapreneurship sebesar 72%, sedangkan 28% dijelaskan oleh dimensi lain.
- 2) Koefisien estimasi parameter untuk dimensi pembaharuan organisasi ( $Y_2$ ) adalah sebesar 0,77 yang merupakan nilai *loading factor* yang membentuk variabel eksogen intrapreneurship. Ini berarti bahwa dimensi pembaharuan organisasi mampu menjelaskan variabel intrapreneurship sebesar 59%, sedangkan 41% dijelaskan oleh dimensi lain.

Berdasarkan koefisien parameter kedua dimensi di atas, terlihat bahwa dimensi diversifikasi usaha merupakan dimensi yang paling kuat dalam menjelaskan variabel intrapreneurship, yaitu sebesar 72%. Hal ini berarti bahwa, unsur yang paling penting dalam intrapreneurship adalah diversifikasi usaha. Atau dapat juga diartikan bahwa tinggi rendahnya intensitas intrapreneurship sebuah koperasi sekunder KP-RI dapat dijelaskan oleh tinggi rendahnya diversifikasi usaha yang dilakukan oleh koperasi tersebut.

## **(2) Hasil Pengujian Pengaruh Intensitas Intrapreneurship terhadap Kinerja**

Pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan SEM dilakukan untuk mengetahui pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja. Pengujian hipotesis

ketiga dapat dijelaskan melalui Gambar 4.3 yang merupakan hasil estimasi dengan menggunakan program LISREL.



**Gambar 4.3: Diagram Jalur Pengaruh Intrapreneurship Terhadap Kinerja**

Sumber: Data Olahan Program LISREL.

Hasil analisis pengaruh variabel endogen intrapreneurship terhadap variabel endogen kinerja diperoleh nilai dan koefisien yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien pengaruh sebesar 0,72 dan  $t_{hitung}$  sebesar 5,59. Oleh karena  $t_{hitung}$ , (5,59) >  $t_{tabel}$  (1,658) pada taraf nyata 0,05, maka hipotesis nul yang mengatakan “tidak terdapat pengaruh intensitas intrapreneurship terhadap kinerja” ditolak, yang berarti hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa intensitas intrapreneurship yang terdiri dari dimensi diversifikasi usaha dan pembaharuan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Besarnya pengaruh intensitas intrapreneurship terhadap Kinerja seperti terlihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12: Persamaan Struktural Pengaruh Variabel Intrapreneurship terhadap Kinerja**

<b>Kinerja</b>	<b>0,72*Intra</b>	<b>Errorvar.= 0,48</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0,52</b>
	(0,13)		
	5,59		

Sumber: Data Olahan Program Lisrel

Berdasarkan persamaan pada Tabel 4.12, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung penerapan intensitas intrapreneurship terhadap kinerja, yaitu sebesar 52%,  $(0,72 \times 0,72 \times 100\%)$ . Dengan demikian pengaruh variabel lainnya terhadap kinerja adalah sebesar 48%. Menurut standar Guilford, besarnya pengaruh langsung intrapreneurship koperasi terhadap kinerja tersebut termasuk kategori "sedang".

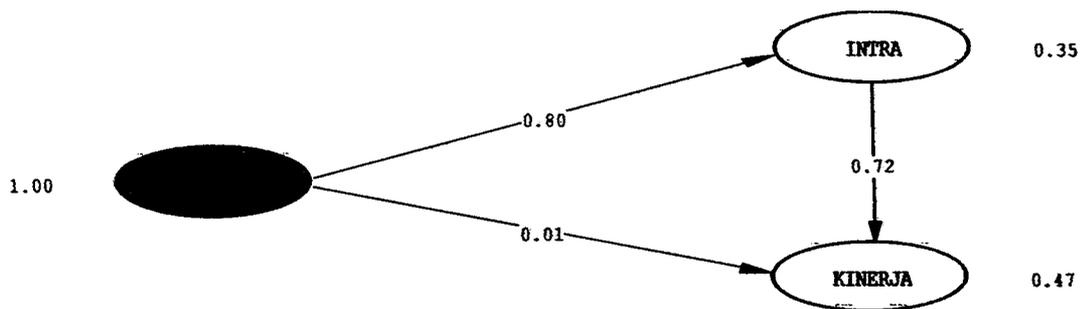
Hasil pengujian hipotesis ketiga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Biggadike (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8), menyebutkan bahwa skala entri dalam pengenalan produk baru mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan Weiss (dalam Guth dan Ginsberg, 1990: 8) mengatakan 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.

Hasil temuan penelitian ini menjadi suatu yang menarik, karena koperasi sekunder KP-RI yang keberadaannya tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan keuntungan semata, akan tetapi memiliki fungsi promosi ekonomi anggota, memerlukan aktivitas intrapreneurship untuk tumbuh dan berkembang. Upaya untuk mewujudkan diversifikasi usaha dan pembaharuan organisasi., justru sangat

diperlukan agar koperasi sekunder KP-RI dapat tumbuh dan berkembang layaknya sebuah badan usaha.

#### 4.3.4 Pengaruh Manajemen Strategik dan Intensitas Intrapreneurship terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis keempat dengan menggunakan SEM dilakukan untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen strategik dan intensitas intrapreneurship terhadap kinerja secara simultan. Hubungan antar variabel (model struktural) hasil pengolahan program LISREL terlihat pada Gambar 4.21.



Chi-Square=17.97, df=12, P-value=0.11668, RMSEA=0.070

**Gambar 4.4: Hubungan Antar Variabel (Model Struktural) Hasil Penelitian**

**Sumber:** Data Olahan program LISREL

Besarnya pengaruh penerapan manajemen strategik dan intensitas intrapreneurship terhadap kinerja koperasi secara simultan seperti terlihat pada persamaan Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13: Persamaan Struktural Pengaruh Manajemen Strategik dan Intensitas Intrapreneurship terhadap Kinerja**

<b>Kinerja</b>	<b>0,01*Manstra + 0,72*Intra</b>	<b>Errorvar.= 0,47</b>	<b>R<sup>2</sup> = 0,53</b>
	(0,19)                      (0,21)		
	0,05                          3,40		

Sumber: Data Olahan Program Lisrel

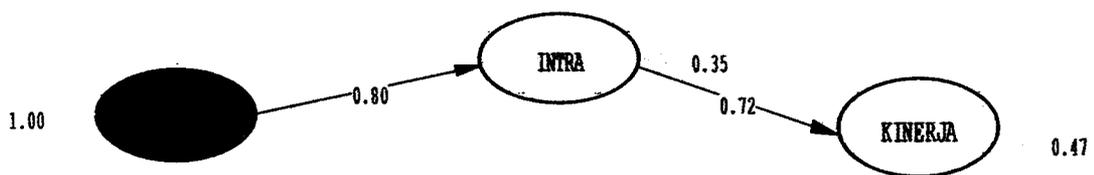
Persamaan pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategik dan intensitas intrapreneurship secara simultan mempengaruhi kinerja koperasi sekunder KP-RI sebesar 53% (R<sup>2</sup>), sedangkan sisanya sebesar 47% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Menurut standar Guilford, pengaruh penerapan manajemen strategik dan intensitas intrapreneurship terhadap kinerja koperasi termasuk kategori “sedang”.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan pentingnya sumberdaya manusia yang memiliki jiwa entrepreneurship dalam koperasi. Mereka disebut intrapreneur. Pengurus atau manajer yang intrapreneur terbukti dapat meningkatkan kinerja koperasinya. Kendatipun secara parsial penerapan manajemen strategik tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun berpengaruh terhadap intensitas intrapreneurship. Tinggi rendahnya intensitas intrapreneurship pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

Berdasarkan rumusan masalah, kerangka pemikiran serta pengujian hipotesis, maka penelitian ini suatu kaitan antara penerapan manajemen strategik, intensitas intrapreneurship, dan kinerja koperasi sekunder KP-RI di Indonesia. *Model hipotesis* (model struktural) dari penelitian ini dipaparkan pada Gambar 4.4 sedangkan *model temuan* penelitian dipaparkan pada Gambar 4.5. Seperti terlihat pada hasil pengujian model hipotesis (Gambar 4.4), variabel manajemen strategik

diduga berpengaruh kepada kinerja. Akan tetapi berdasarkan pengujian data penelitian ini, ternyata variabel manajemen strategik hanya mampu mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,01%, dengan bobot faktor 0,0001. Sedangkan nilai t-hitungnya  $0,05 <$  dari 1,658 (t-tabel), yang berarti pengaruh sebesar 0,01% tersebut tidak signifikan dan menurut standar Guilford masuk dalam kategori “sangat lemah”.

Oleh karena pengaruh langsung variabel manajemen strategik terhadap variabel kinerja tidak signifikan, maka model hipotesis dimodifikasi menjadi model temuan penelitian dan dipaparkan pada Gambar 4.5



Chi-Square=17.97, df=12, P-value=0.11668, RMSEA=0.070

**Gambar 4.5: Konstalasi Hubungan Antar Variabel Temuan Penelitian**

**Sumber:** Hasil Olahan Program LISREL

Berdasarkan Gambar 4.5 dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen strategik mempengaruhi intensitas intrapreneurship koperasi sekunder KP-RI. Sedangkan intensitas intrapreneurship mempengaruhi kinerja koperasi sekunder KP-RI. Dengan demikian penerapan manajemen strategik dapat mempengaruhi kinerja melalui variabel intrapreneurship.