

Pengaruh Praktik Manajemen Stratejik terhadap Kinerja Koperasi pada KPRI Propinsi Riau

Amries Rusli Tanjung

Abstract: *The study aims to find out the effects of strategic management practices on KP-RI primary cooperative performance. The hypothesis proposed was that strategic management practices had positive and significant impacts on KP-RI primary cooperative performance. 110 KPRI units of 156 population in Riau Province were taken as samples. Survey was used as method whereas data were collected through questionnaire posed to cooperative's management. The questionnaire was arranged based on 5 scale of Likert's method. Statistic Descriptive Analysis, Confirmatory Factorial Analysis, and Path Analysis were used as analysis tools. To test the model and relations developed in previously Structural Equation Model (SEM) was used with the help of software AMOS 5.0. The results were then tested with regression weight / loading factor as well as t-test on regression weight/loading faktor/coefficient β to test the hypothesis. The results showed that there was significant and positive effects of strategic management practices on primary cooperative's performance in Riau Province.*

Keywords: *strategic managerial practices, cooperative's performance*

Seiring dengan globalisasi perdagangan dunia, penerapan manajemen stratejik semakin penting sebagai suatu cara untuk mengikuti perkembangan dan menempatkan posisi dalam percaturan bisnis global serta mempertahankan daya saing perusahaan dalam jangka panjang (Wheelen dan Hunger, 2000:6).

Manfaat positif bagi organisasi yang menerapkan manajemen stratejik adalah membantu manajemen suatu organisasi untuk berpikir secara stratejik dalam mengembangkan strategi yang efektif dalam menentukan prioritas pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, manajemen stratejik dapat memperjelas konsekuensi dari suatu keputusan dan tindakan yang diambil. Menurut Zahra (dalam Hulf, 1982:123) manajemen stratejik dapat meningkatkan kinerja organisasi, efektif dalam menghadapi keadaan lingkungan yang cepat berubah serta membangun kerjasama tim dan profesionalisme dalam organisasi. Sedangkan menurut Hendrawan (2003:12) organisasi yang menerapkan manajemen stratejik menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik. Kemudian Jauch dan Glueck (1988 : 87) menyebutkan bahwa bisnis yang melaksanakan manajemen stratejik akan lebih efisien dan efektif.

Sedangkan Miller dan Cardinal (dalam Wheelen dan Hunger, 2000:4) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen stratejik secara umum mengungguli organisasi yang tidak menerapkannya.

Salah satu alasan yang mendasari berkembangnya konsep manajemen stratejik 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.

Menurut Undang-Undang No.25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Sebagai badan usaha koperasi perlu

menerapkan manajemen strategik agar lingkungan yang cepat berubah dapat diantisipasi dengan baik dan sasaran serta arah usaha koperasi dapat dicapai secara efektif.

Rendahnya kinerja gerakan koperasi terutama koperasi primer terutama bila dilihat dari jumlah aset, kepemilikan modal usaha, pencapaian volume usaha dan sisa hasil usaha menurut penulis disebabkan oleh kurang strategiknya pengurus koperasi dalam mengambil keputusan serta implementasi strategi usaha. Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah, pengurus dan manajer koperasi diajak untuk berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang teliti akan menjanjikan hasil yang lebih menguntungkan.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah koperasi primer KP-RI (Koperasi Pegawai Republik Indonesia). Jumlah KP-RI di Propinsi Riau adalah 156 koperasi yang tersebar di daerah kabupaten dan kota. Ada beberapa alasan memilih KP-RI sebagai subjek penelitian, yaitu: *Pertama*, KP-RI beranggotakan pegawai negeri sipil (PNS), yang merupakan aparat pemerintah, yang melaksanakan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan. Keberhasilan usaha KP-RI akan berdampak bagi peningkatan kesejahteraan PNS sebagai anggota koperasi. Dengan demikian, diharapkan kinerja PNS sebagai abdi negara akan lebih baik dalam menjalankan pelayanan dan administrasi pemerintahan. *Kedua*, KP-RI memiliki pengurus yang lebih berkualitas, akses dan informasi, serta jaringan yang lebih luas, secara umum tingkat pendidikan pengurus KP-RI cukup tinggi yaitu sarjana minimal SLTA. Dengan demikian, adalah menarik untuk meneliti apakah koperasi yang dipimpin oleh pengurus yang berpendidikan tinggi menyebabkan koperasinya juga berkinerja tinggi; *Ketiga*, KP-RI menjadi barometer atau lokomotif perkembangan gerakan koperasi di Propinsi Riau. Keberhasilan KP-RI baik dalam bidang organisasi, pembinaan anggota maupun bidang usaha diharapkan dapat menjadi referensi bagi koperasi jenis lainnya di daerah Riau. *Keempat*, berdasarkan pengamatan dan penelitian pendahuluan, perkembangan usaha KP-RI di Propinsi Riau sangat lambat dan terkesan jalan di tempat. Pada umumnya jenis usaha yang dikelola KP-RI di Propinsi Riau adalah usaha simpan pinjam dengan skala kecil. Padahal bila dilihat dari

perkembangan dunia usaha di daerah ini dan otonomi daerah yang saat ini diberlakukan, terbuka banyak peluang usaha yang dapat dikelola oleh KP-RI. *Kelima*, Penelitian yang menjadikan koperasi primer KP-RI sebagai subjek penelitian belum pernah dilakukan di Propinsi Riau oleh peneliti manapun. Hasil penelitian ini akan sangat bermanfaat bagi gerakan KP-RI di berbagai tingkatan dalam merumuskan strategi yang relevan.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan peneliti lain misalnya M.Kasim 2002, Edah Subaidah 1990; Habibullah Jimad, 2002 dan Misriati Sanusi; 1990 (dalam Zulfadil, 2006:13). M.Kasim dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman manajer terhadap produktivitas perusahaan, menyimpulkan bahwa pendidikan formal dan pengalaman kerja manajer berpengaruh positif baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas perumusan masalah penelitian adalah apakah praktik manajemen strategik berpengaruh terhadap kinerja koperasi?

Adapun Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh praktek manajemen strategik terhadap kinerja koperasi. Sedangkan maksud penelitian ini adalah mengungkapkan secara empiris pengaruh praktik manajemen strategik terhadap kinerja koperasi primer KP-RI baik secara parsial maupun secara simultan. Selain itu, setiap keputusan dan kebijakan yang diambil akan berdampak positif kepada peningkatan kinerja koperasi primer KP-RI di Propinsi Riau.

Sedangkan hipotesis penelitian ini adalah praktek manajemen strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi primer.

METODE

Desain Penelitian, 110 unit KPRI ditentukan sebagai sampel dari 156 populasi KP-RI yang tersebar di Kabupaten dan Kota Provinsi Riau. Metode survei digunakan dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang ditujukan kepada pengurus koperasi. Kuesioner disusun berdasarkan lima skala *Likert*. *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan dalam penelitian ini.

Metode Analisis Data: (1) Analisis Statistik Deskriptif. Analisis ini digunakan untuk mengungkapkan gambaran data lapangan secara deskriptif dengan cara menginterpretasikan hasil pengolahan lewat

tabulasi guna memaparkan kecenderungan data nominal empiris dan deskriptif seperti nilai rata-rata, simpangan baku, varians dan lainnya. (2) Analisis Faktor Konfirmatori, analisis faktor konfirmatori dihitung melalui masing-masing variabel. Tujuannya adalah untuk mengukur indikator yang paling kuat dan paling lemah dari masing-masing variabel, sehingga akan mendapatkan data dari masing-masing variabel. (3) Analisis Jalur, analisis jalur ini digunakan untuk mengestimasi hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung. Hubungan kausal tersebut merupakan pengembangan analisis korelasi, regresi berganda dan parsial. Jadi analisis jalur memiliki daya guna mencek atau menguji hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung berdasarkan teori.

Untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada bagian terdahulu, *structural equation model (SEM)* akan digunakan. SEM sebagai alat analisis *multivariate* hanya mengenal dua jenis skala metrik (interval/ratio) dan skala non metrik. Oleh karena, skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal, maka sebelum dianalisis, indikator-indikator tersebut ditransformasikan menjadi interval dengan menggunakan program AMOS 5.0.

Setelah model tersebut memenuhi syarat, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah uji *regression weight/loading faktor*. Uji ini dilakukan sama dengan uji t terhadap *regression weight/loading faktor*/koefisien λ . Uji ini untuk menolak hipotesis nol yakni koefisien $\lambda_1 = 0$ (yakni bobot regresi variabel laten dengan variabel observer tidak diterima atau bobot regresi variabel independen dengan variabel dependen tidak diterima. $H_0: \lambda_1 = 0$ (tidak diterima) dan $H_0: \lambda_1 = 0$ (diterima secara signifikan).

HASIL

Variabel Manajemen Strategik (X1) terdiri dari 4 dimensi, yaitu analisis lingkungan (X1.1), penyusunan strategi/rencana (X1.2), pelaksanaan strategi/rencana (X1.3) dan evaluasi strategi/rencana (X1.4) dengan 58 indikator. Persepsi responden terhadap dimensi manajemen strategik dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa dari 110 koperasi responden yang diteliti secara umum persepsi koperasi terhadap variabel manajemen strategik (X1) berada pada daerah cukup baik dengan rata-rata skor 3.29. Ini berarti penerapan atau praktik

Tabel 1 Deskripsi Dimensi Manajemen Strategik

Skor	Persentase			
	X11	X12	X13	X14
1	3,6	0,7	1,0	1,0
2	22,8	11,2	10,0	13,0
3	45,3	42,8	39,2	44,4
4	25,9	40,1	42,8	37,1
5	3,4	5,2	7,0	4,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Reratadimensi	3,0254	3,3758	3,4675	3,3042
Rerata variabel	3,293			

(Sumber: Tanjung, 2007)

manajemen strategik pada koperasi baru pada taraf cukup atau baik. Dimensi yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah dimensi pelaksanaan strategi (X13) berada pada daerah positif dan baik yaitu dengan skor 3,47. Kemudian disusul oleh dimensi penyusunan strategi (X12) dengan rata-rata skor 3,37, dimensi evaluasi strategi (X14) dengan rata-rata skor 3,30 dan dimensi penyusunan strategi/rencana (X11) dengan rata-rata skor 3,02.

Variabel kinerja (Y2) terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi kepuasan anggota (Y21) dan dimensi Kinerja keuangan (Y22). Persepsi responden terhadap dimensi kewirausahaan (*entrepreneurship*) dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 Deskripsi Dimensi Kinerja

Skor	Persentase		
	Y21	Y22	Y21'
1	0,6	40,2	1,0
2	2,3	32,8	11,0
3	25,6	17,8	38,0
4	52,6	6,3	42,0
5	18,9	2,9	8,0
Total	100	100	100
Rerata Dimensi	3,86364	1,9878	3,464
Rerata Variabel	2,92		

(Sumber: Tanjung, 2007)

Catatan: Y21' Kepuasan anggota ditinjau dari versi anggota koperasi primer KP-RI

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa dari 110 koperasi responden yang diteliti secara umum persepsi responden terhadap variabel Kinerja (Y2) berada pada daerah cukup baik dengan rata-rata skor 2,92. Dimensi yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah dimensi Kepuasan anggota (Y21) berada pada daerah positif yaitu dengan skor 3,86 tinggi. Sedangkan dimensi kinerja keuangan (Y22) berada pada area positif "rendah" dengan rata-rata 1,98.

Kepuasan Anggota (Y21) adalah dimensi kinerja koperasi yang diukur dari versi pengurus koperasi. Sedangkan kepuasan anggota (Y21') diukur dari versi anggota dengan menebarkan kuesioner kepada anggota koperasi primer KP-RI.

Untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui koefisien jalur (*path*), sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Diagram Path Hasil Uji Hipotesis-Model Alternatif I

Variabel	Hipotesis	Estimasi	Probability	Kesimpulan
Manajemen Strategik - Kinerja	+	0.47	Fix	Signifikan

(Sumber: Tanjung, 2007)

Hasil Estimasi Indikator-indikator Kinerja

Variabel endogen kinerja yang terdiri dari dimensi kepuasan anggota (Y2.1) dan kinerja keuangan (Y2.2). Hasil estimasi indikator (dimensi) kinerja koperasi memberikan bobot faktor untuk kepuasan anggota 1.00 dan kinerja keuangan 0.12. Ini berarti kinerja koperasi primer KP-RI ditentukan oleh dimensi kepuasan anggota sementara dimensi kinerja keuangan tidak signifikan menjelaskan kinerja koperasi primer KP-RI. Dengan demikian, kinerja keuangan tidak dapat digunakan untuk mengukur kinerja koperasi primer KP-RI. Oleh sebab itu, kinerja koperasi primer KP-RI hanya dapat diukur dengan kinerja keuangan. Ini sejalan dengan pendapat McNair, *et al.* (1990:28) bahwa jika dihadapkan pada kesenjangan informasi, banyak perusahaan menciptakan pengukuran kinerja baru yaitu kepuasan konsumen, fleksibilitas dan produktivitas. Dengan demikian, satu-satunya indikator manifes dalam menjelaskan variabel kinerja adalah kepuasan anggota.

Hasil Pengujian Pengaruh Praktik Manajemen Strategik terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan SEM dilakukan untuk mengetahui pengaruh praktik manajemen strategik terhadap kinerja. Hasil analisis pengaruh variabel eksogen manajemen strategik terhadap variabel endogen kinerja diperoleh nilai dan koefisien yang signifikan, yang ditunjukkan nilai koefisien sebesar 0.47.

Dengan demikian, praktik manajemen strategik yang terdiri dari analisis lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi berpengaruh positif terhadap kinerja. Pengaruh total

(*total effects*) 0.74, pengaruh langsung (*direct effects*) 0.47 dan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) 0.27.

PEMBAHASAN

Hipotesis menyebutkan bahwa "praktik manajemen strategik berpengaruh terhadap kinerja koperasi". Asumsi dalam hipotesis ini adalah semakin baik praktik manajemen strategik, semakin baik kinerja koperasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa praktik manajemen strategik terbukti mempengaruhi kinerja secara signifikan yaitu 0.47. Sedangkan besarnya pengaruh total (*total effects*) praktik manajemen strategik terhadap kinerja adalah 0.74 dan pengaruh langsung (*direct effects*) 0.47.

Hasil pengujian dengan menggunakan Model alternatif II bila kinerja hanya diukur dengan dimensi kinerja keuangan, pengaruh praktik manajemen strategik terhadap kinerja negatif dan tidak signifikan yaitu -0.10. Demikian pula, dengan alternative III kinerja yang diukur dengan kepuasan anggota versi anggota dan kinerja keuangan pengaruh praktik manajemen strategik terhadap kinerja tidak signifikan dan berbanding terbalik. Alternatif IV Kinerja koperasi diukur dengan kepuasan anggota versi anggota tanpa kinerja keuangan menunjukkan praktik manajemen strategik berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi primer KP-RI. Dengan demikian, alternative 2, 3 dan 4 memperkuat bahwa kinerja keuangan koperasi primer KP-RI tidak dapat digunakan untuk mengukur Kinerja. Persepsi responden menyatakan secara rata-rata kinerja keuangan berada pada kategori cukup atau sedang. Untuk dimensi kepuasan anggota persepsi responden dengan rata-rata pada kategori tinggi, sementara dimensi kinerja keuangan dengan rata-rata kategori rendah.

Hasil temuan ini cukup menarik, karena masih sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu. Miller 1994 dan Kimball (Dalam Barringer dan Bluedorn, 1999:423), menyebutkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen strategik secara umum mengungguli organisasi yang tidak menerapkannya. Smith (1987 dan Zajac (dalam Guth dan Ginsberg, 1990:7), menyatakan bahwa keselarasan dan kesesuaian antara suatu lingkungan organisasi, struktur dan proses berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Demikian pula Tushman (dalam Barringer dan Bluedorn 1999:423) menyebutkan bahwa organisasi-organisasi yang mengalami kinerja menurun lebih

cenderung untuk melakukan inovasi praktik-praktik baru dan mengubah arah strategi setelah penurunan kinerja mendorong pergantian pucuk pimpinan.

Temuan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Zulfadil (2006) pada koperasi sekunder KP-RI bahwa pengaruh penerapan manajemen strategik terhadap kinerja koperasi tidak signifikan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja koperasi primer KP-RI. Hasil estimasi dimensi dan indikator kinerja koperasi memberikan bobot faktor untuk kepuasan anggota 1.00 dan kinerja keuangan 0.12. Ini berarti kinerja koperasi primer KP-RI ditentukan oleh dimensi kepuasan anggota sementara dimensi kinerja keuangan tidak signifikan menjelaskan kinerja koperasi primer KP-RI. Dengan demikian, kinerja keuangan saja tidak dapat digunakan untuk mengukur kinerja koperasi primer KP-RI. Oleh sebab itu, kinerja koperasi primer KP-RI hanya dapat diukur dengan kinerja non keuangan. Ini sejalan dengan pendapat McNair, *et al.* (1990:28) bahwa jika dihadapkan pada kesenjangan informasi, banyak perusahaan menciptakan pengukuran kinerja baru yaitu kepuasan konsumen, fleksibilitas dan produktivitas. Dengan demikian, satu-satunya dimensi dan indikator manifes dalam menjelaskan variabel kinerja adalah kepuasan anggota.

Dari hasil penelitian terlihat jelas pengaruh praktik manajemen strategik terhadap kinerja koperasi, melalui praktik manajemen strategik kinerja dapat direncanakan dengan baik dan diukur dengan menggunakan parameter yang terukur seperti tingkat perolehan hasil usaha dan pembagian sisa hasil usaha kepada anggota koperasi. Untuk ke depan, dengan praktik manajemen strategik yang lebih baik dan konsisten akan memungkinkan kinerja koperasi primer KP-RI dapat ditingkatkan. Pengaruh praktik manajemen strategik terhadap kinerja (0,48) lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kewirausahaan terhadap kinerja (0.34).

Ke depan, yang perlu diperhatikan terutama oleh pengurus adalah bahwa perlu ada perbaikan yang dilakukan terhadap praktik manajemen strategik di koperasi untuk aspek analisis lingkungan, penyusunan strategi dan evaluasi strategi. Agar supaya kinerja koperasi primer dapat ditingkatkan.

Hasil pengujian hipotesis pertama ini menunjukkan betapa pentingnya bagi gerakan koperasi khususnya koperasi primer KP-RI untuk melaksanakan praktik manajemen strategik, karena dapat mendorong

kinerja koperasi. Namun demikian, penerapan manajemen strategik bukan satu-satunya cara yang dapat dilakukan oleh gerakan koperasi dalam rangka meningkatkan kinerja koperasi. Artinya praktik manajemen strategik tidak berdiri sendiri, sehingga dalam implementasinya harus disesuaikan dengan kondisi kemampuan koperasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, dengan harapan dapat disempurnakan pada penelitian lain. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah responden penelitian ini adalah pengurus koperasi, responden memberikan penilaian terhadap koperasi primer KP-RI yang mereka pimpin. Jawaban yang mereka berikan berpeluang lebih bias jika penilaian dilakukan oleh pihak lain atau anggota yang lebih independen. Pemilihan responden ini didasarkan cukup luasnya wilayah penelitian, sehingga memerlukan waktu, tenaga dan biaya besar. Untuk itu, disarankan penelitian selanjutnya memilih responden yang lebih independen. Artinya, memilih responden yang memberikan penilaian terhadap praktik manajemen strategik dan kinerja atas koperasi primer KP-RI di luar pengurus dan anggota. Dengan demikian, kemungkinan adanya bias hasil penelitian dapat diminimalisir.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dari hasil penelitian terlihat jelas praktik manajemen strategik menentukan kinerja, melalui praktik manajemen strategik, kinerja dapat direncanakan dengan baik dan diukur dengan kepuasan anggota menggunakan parameter yang terukur seperti tingkat perolehan hasil usaha, pembagian sisa hasil usaha kepada anggota, promosi anggota dan pelayanan anggota koperasi primer KPRI.

Saran

Bagi koperasi hendaknya menghapuskan budaya birokrasi yang bekerja berdasarkan petunjuk atasan, serta meningkatkan inisiatif dan efisiensi dalam menggunakan sumberdaya internal, pengurus harus bekerja secara mandiri terutama dalam pengambilan keputusan dan implementasi kegiatan pada koperasi primer

KP-RI. Penerapan atau praktik manajemen stratejik perlu dilakukan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan internal serta hambatan eksternal koperasi dalam menjalankannya. Di antara kelemahan yang ada antara lain koperasi primer kurang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas khususnya manajer dan karyawan. Kelemahan ini dapat diatasi dengan merekrut manajer dan karyawan yang berkualitas dan profesional, atau melalui pelatihan terhadap manajer dan karyawan yang sudah ada.

DAFTAR RUJUKAN

- Barringer, B.R., dan Allen, C.B. 2000. *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*, *Strategic Manajemen Journal* (20)
- Benedicta Prihatin Dwi Riyanti, *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Indonesia Jakarta: Penerbit Gramedia Widiasarana.
- Benedicta, P.D.R. 2003. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Indonesia Jakarta: Penerbit Gramedia Widiasarana.
- C.C. Miller, dan L.B. Cardinal. *Strategic Planning and Firm Performance A Synthesis of more than Two Dekades of Research*. *Academy Management Journal* (Desember 1994).
- Guth, W.D., and Ari, G. 1990. *Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship*, *Strategic Management Journal*, Vol.11, 5-15.
- Hendrawan, S., Anton, W.W., Sugiarto, dan Darmadi Duriyanto. 2003. *Avanced Strategic Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaa Utama.
- Hulf, A.S. 1982. Industry Influences on Strategic Reformulation, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 119-131.
- Jauch, R.L., dan William, F.G. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. USA: McGraw Hill, International Editions.
- MCMillen, I.C.Z Block, dan P.N. Subba Narasima. 1986. Corporate Venturing Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects, *Journal of Business Venturing*, Vol.1, pp.177-191.
- McNair, C.J., Richard, L.L., and Kevin, F.C. 1990. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, November 1990. p.28.
- Tanjung, A.R. 2007. Pengaruh Praktek Manajemen Stratejik Pada Kewirausahaan dan Dampaknya terhadap Kinerja (Survey pada KP-RI di Provinsi Riau). Program Doktor, Ilmu Ekonomi, Kekhususan Manajemen. Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Zulfadil. 2006. *Pengaruh Penerapan Manajemen Statejik Terhadap Intensitas ntrapreneurship serta Dampaknya Terhadap Kinerja Koperasi Sekunder*, Disertasi Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Wheelen, L.T., and David, J.H. 2000. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.