

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

BAGI UMK DAN KOPERASI



Dewasa ini keberadaan koperasi simpan pinjam / unit simpan pinjam menjadi semakin di perhitungkan baik di perkotaan maupun di pedesaan. Disadari walaupun perkembangan pada sektor Koperasi, Usaha Mikro dan Kecil dapat dikatakan positif tetapi permasalahan yang dihadapi cukup kompleks dan hal ini perlu terus menerus dilakukan pembenahan. Permasalahan tersebut dapat dikelompokkan menjadi permasalahan internal dan eksternal. Permasalahan internal adalah permasalahan yang dihadapi langsung atau tidak langsung oleh usaha mikro dan kecil dalam mengelola usahanya. Sedangkan untuk masalah eksternal antara lain masalah kebijakan, keanggotaan, kepengurusan, pembinaan, pengawasan, dan lain sebagainya. Memperkuat keberadaan usaha mikro dan kecil menjadi sangat penting dan memiliki nilai strategis bagi perekonomian nasional dan daerah, karena usaha pada skala mikro dan kecil ini merupakan representasi riil dari kehidupan perekonomian rakyat, menyebar luas di seluruh pelosok wilayah desa hingga kota, dan kiperahnya merambah di hampir seluruh sektor/lapangan usaha.

DEWA
PUBLISHING

Anggota IKAPI

Ds. Kalianyar RT. 003/ RW. 002, Kec. Ngronggot, Kab. Nganjuk Jatim

www.dewapublishing.com
publishingdewa@gmail.com

@ dewapublishing
0877-7141-5004

ISBN 978-623-8016-50-1



9 786238 016501

DEWA
PUBLISHING

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING BAGI UMK DAN KOPERASI

Dr. H. Misbahul Munir, MM.

DEWA
PUBLISHING

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

BAGI UMK DAN KOPERASI



**STRATEGI
KEUNGGULAN BERSAING
Bagi UMK dan Koperasi**

Dr. H. Misbahul Munir, MM.

DEWA
PUBLISHING

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

Bagi UMK dan Koperasi

ISBN : 978-623-8016-50-1

Penulis : Dr. H. Misbahul Munir, MM.

Editor : Achmad Wahdi, S.Kep.,Ns.,M.Tr.Kep

Desain Cover : Redaksi Dewa Publishing

Layout : Arinda Tri Rahayu

15,5 cm x 23 cm

Cetakan Pertama, 13 November 2022

Penerbit CV. Dewa Publishing

Redaksi:

Desa Kalianyar RT 003/RW 002, Kec. Ngronggot,
Kab. Nganjuk, Jawa Timur

Email : publishingdewa@gmail.com

Website : www.dewapublishing.com

Phone : 0819-1810-0313

Anggota IKAPI 341/ JTI/ 2022

@Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak, mencetak atau menerbitkan sebagian isi atau seluruh buku dengan cara apapun juga tanpa seizin editor dan penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan Hidayah-Nyalah sehingga buku ini dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan yang telah ditentukan. Tak lupa pula shalawat dan salam atas junjungan Nabi Besar Muhammad SAW. Buku ini memberikan informasi kepada pembaca tentang “**Strategi Keunggulan Bersaing Bagi UMK dan Koperasi**”.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penulisan buku ini. Permohonan maaf yang tulus kepada semua pihak, penulis harapkan jika terdapat kesalahan atau kekeliruan dalam proses pembuatan buku ini.

Harapan penulis, semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Kritik dan sayang yang memangun senantiasa penulis tunggu dari semua pembaca untuk perbaikan kedepannya. Terima kasih.

Penulis

SAMBUTAN REKTOR UIN KHAS JEMBER

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Semesta Alam. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat serta para pengikutnya hingga akhir zaman.

Saya menyambut penerbitan buku ini dengan gembira disertai ucapan puji dan syukur kepada Allah SWT, serta menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada penulis yang telah menyempurnakan penulisan buku ini.

Penulisan Buku Strategi Keunggulan Bersaing Koperasi, Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Berbasis Teori Sumber Daya Internal ini ditujukan untuk membantu para mahasiswa dalam proses perkuliahan dalam memahami dan memperdalam teori dan praktik-praktik perbankan syariah di Indonesia. Memperkuat keberadaan usaha mikro dan kecil menjadi sangat penting dan memiliki nilai strategis bagi perekonomian nasional dan daerah, karena usaha pada skala mikro dan kecil ini merupakan representasi riil dari kehidupan perekonomian rakyat, menyebar luas di seluruh pelosok wilayah desa

hingga kota, dan kiprahnya merambah di hampir seluruh sektor/lapangan usaha.

Untuk memenangkan persaingan dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif. Sedangkan untuk meraih keunggulan kompetitif, perusahaan perlu menerapkan strategi yang fleksibel terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Strategi berbasis sumber daya memberikan solusi bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif secara berkelanjutan melalui sekumpulan sumber daya yang unik yang dimiliki perusahaan

Mudah-mudahan dengan adanya buku ini dapat meningkatkan kebutuhan pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk lebih memperoleh informasi yang lebih banyak tentang kualitas sebuah sumber daya manusia guna untuk efektifitas penunjang sebuah organisasi untu dapat bersaing lebih tinggi. Buku ini dapat meningkatkan pengetahuan serta memperluas cakrawala pendidik, mahasiswa serta masyarakat tentang ilmu manajemen sumber daya manusia.

Prof. H. Babun Suharto, S.E., MM.

Rektor UIN Khas Jember

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
SAMBUTAN REKTOR UIN KHAS JEMBER...	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
Latar Belakang Masalah	1
BAB II TEORI STRATEGI BERSAING.....	21
A. Teori Berbasis Sumber Daya	21
1. Teori Berbasis Sumber Daya Menurut Robert M. Grant	22
2. Teori Berbasis Sumber Daya oleh Michael A. Hitt	25
3. Teori berbasis Sumber Daya Menurut J.A. Barney	28
4. Sumber Daya Dan Kemampuan sebagai Penentu Arah Strategi.....	31
5. Sumber Daya Sebagai Dasar Keunggulan Perusahaan	32
6. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	35
B. Kemampuan Pelaku Institusi.....	38

C. Strategi Keunggulan Bersaing	47
1. Manajemen Strategis.....	47
2. Strategi Bersaing	50
D. Kinerja.....	62
E. Koperasi	68
1. Koperasi sebagai Badan Usaha dan Gerakan Ekonomi Rakyat.....	69
2. Koperasi Simpan Pinjam (KSP)	71
3. Unit Simpan Pinjam (USP)	73
4. Pembentukan Unit Simpan Pinjam (USP).....	76
F. Penelitian Terkait Strategi Bersaing	79
1. Stimpert & Duhaim (1997).....	79
2. Basle (1998)	80
3. M. Fathorrozi (2000)	82
4. J.G Nirbito (2001)	83
5. Bagus Suherman (2003)	84
6. Sri Lestari Harsosumarto (2003).....	85
7. Made Antara dan Anderson Guntur Komanaung (2003)	86
8. Haris Maupa (2004).....	89
9. I Made Marsa Arsana (2004)	90
10. Dedi Ramawijaya (2004).....	91
11. Pariaman Sinaga (2004).....	93
12. Nicola Hall (2004)	94
13. Wardoyo dan Hendro Prabowo (2005) ..	96
14. Fernandes <i>et al.</i> (2005)	97
15. Tulus Tambunan (2006)	98
16. Prieto <i>and</i> Revilla (2006).....	99

- 17. Khandekar *and* Sharma (2006)..... 100
- 18. Suprajitno (2007)..... 100
- 19. Mas Purnomo Hadi (2008)..... 102

BAB III IMPLIKASI STRATEGI 105

A. Pembahasan 105

- 1. Apakah sumber daya internal berpengaruh signifikan terhadap kemampuan pelaku institusi KSP/USP agribisnis di Jawa Timur ?..... 105
- 2. Apakah sumber daya internal koperasi simpan pinjam/ unit simpan pinjam agribisnis di Jawa Timur berpengaruh signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing ?..... 107
- 3. Apakah sumber daya internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi?..... 108
- 4. Apakah kemampuan pelaku institusi berpengaruh signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing ?..... 109
- 5. Apakah kemampuan pelaku institusi berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi?..... 110
- 6. Apakah strategi keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi?..... 111

B. Pembahasan Modifikasi Model..... 112

- 1. Pembahasan Modifikasi Model Terbaik... 112

2. Perbandingan Tingkat Pengaruh.....	117
C. Analisis Pengaruh Model	118
1. Pengaruh Indikator Sumber Daya Internal.....	118
2. Pengaruh Indikator Kemampuan Pelaku Institusi.....	120
3. Pengaruh Indikator Strategi Keunggulan Bersaing.....	121
4. Pengaruh Indikator Kinerja Koperasi	122
D. Ringkasan Temuan.....	123
E. Implikasi Teori	127
F. Implikasi Praktik	134
G. Rekomendasi	136
H. Keterbatasan Penelitian.....	143
BAB IV PENUTUP	145
A. Kesimpulan	145
B. Kesimpulan Khusus	145
C. Kesimpulan Umum	150
DAFTAR PUSTAKA	152
CURRICULUM VITAE.....	157

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Sumber Daya Berwujud.....	29
Tabel 2.2 Sumber Daya Tak Berwujud.....	30
Tabel 3.1 Hasil Modifikasi Model Ketiga	113
Tabel 3.2 Hasil Modifikasi Ketiga Model	114
Tabel 3.3 Perbandingan Tingkat Pengaruh.....	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Teori Berbasis Sumber Daya untuk Profitabilitas Tinggi	27
Gambar 2.2 Komponen Analisis Internal.....	45
Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategis.....	53
Gambar 2.4 Perspektif Kinerja.....	67
Gambar 3.1 Pengaruh Indikator Sumber daya internal	119
Gambar 3.2 Pengaruh Indikator Kemampuan Pelaku Institusi	120
Gambar 3.3 Pengaruh Indikator Strategi Keunggulan Bersaing	121
Gambar 3.4 Pengaruh Indikator Kinerja Koperasi	122
Gambar 3.5 Diagram Path dan Pengaruhnya.....	136
Gambar 3.6 Skema Rekomendasi.....	137

**STRATEGI
KEUNGGULAN BERSAING
Bagi UMK dan Koperasi**

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Secara umum koperasi merupakan suatu lembaga ekonomi yang sangat diperlukan dan penting untuk diperhatikan dan dipahami, sebab koperasi merupakan suatu alat bagi orang-orang atau masyarakat yang ingin meningkatkan taraf hidup keluarga. Dasar kegiatan koperasi adalah kerjasama yang dianggap sebagai cara untuk memecahkan berbagai persoalan yang mereka hadapi. Oleh sebab itu sudah selayaknya apabila koperasi menduduki posisi penting dalam sistem perekonomian suatu negara di samping sektor perekonomian lainnya. Setiap lembaga ekonomi apapun bentuknya (perusahaan) termasuk koperasi, menghendaki diperolehnya keuntungan laba yang wajar. Bahkan apabila lebih besar keuntungan laba itu diperoleh, akan dirasakan lebih memuaskan para pemilik modal. Seperti diketahui koperasi dikelola oleh pengurus yang dipilih oleh rapat anggota, oleh karena itu pengurus bertanggung

jawab kepada rapat anggota. Adapun tugas dan pekerjaan pengurus harus mendapat pertimbangan dan pengesahan oleh rapat anggota, seperti perolehan pendapatan dan biaya operasi serta hal-hal lainnya yang dipandang perlu untuk operasional koperasi.

Gambaran lain tentang koperasi adalah adanya keinginan untuk segera melihat koperasi berkembang dan memainkan peran strategis sebagai soko guru perekonomian nasional. Posisi strategis koperasi ini mendorong pemerintah menggulirkan berbagai program yang menghasilkan berdampak kemajuan pada koperasi, di sisi lain justru dapat melemahkan koperasi itu sendiri. Koperasi seringkali dibebani berbagai program yang semestinya bukan menjadi tugasnya. Akibatnya tingkat kreativitas usaha koperasi menjadi mandul dan perkembangan koperasi akhirnya tergantung pada program pemerintah.

Kondisi krisis ekonomi yang baru lalu menyadarkan kita semua bahwa sektor usaha mikro dan kecil terbukti tangguh dalam menghadapi berbagai krisis, dan dijadikan sebagai katup pengaman perekonomian nasional, sedangkan pemusatan ekonomi pada kelompok tertentu (konglomerat) ternyata tidak cukup ampuh dalam menopang perekonomian nasional, sehingga pendekatan paradigma pembangunan ekonomi tidak

lagi difokuskan pada paradigma pertumbuhan melainkan bergeser pada paradigma pemerataan ekonomi dan peningkatan peran serta masyarakat dalam pembangunan.

Memperkuat keberadaan usaha mikro dan kecil menjadi sangat penting dan memiliki nilai strategis bagi perekonomian nasional dan daerah, karena usaha pada skala mikro dan kecil ini merupakan representasi riil dari kehidupan perekonomian rakyat, menyebar luas di seluruh pelosok wilayah desa hingga kota, dan kiperahnya merambah di hampir seluruh sektor/lapangan usaha.

Berdasarkan data Sensus Ekonomi Tahun 2009 dari Badan Pusat Statistik Jawa Timur bahwa jumlah pelaku usaha mikro dan kecil di Jawa Timur mencapai angka 5,74 juta unit lebih dari total 6,5 juta unit lebih yang merupakan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), dengan menyerap tenaga kerja 10,2 juta orang lebih. Disamping memberikan kesempatan yang besar pada lapangan kerja baru, sektor ini mampu memberikan harapan dalam mengurangi angka kemiskinan di Jawa Timur yang saat ini masih cukup tinggi, yakni 7,1 juta jiwa lebih dan pengangguran terbuka menembus angka 999 ribu jiwa lebih. Disamping itu kontribusi peran usaha mikro dan kecil dalam Pendapatan Regional Bruto

(PDRB) Jawa Timur mampu mencapai 53,4 % walaupun hal ini dipandang belum optimal.

Sementara hasil penelitian yang dilakukan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia bersama Badan Pusat Statistik (BPS), menunjukkan bahwa jumlah pelaku usaha mikro dan kecil pada tahun 2010 mencapai 99,97% dari total pelaku usaha di Indonesia. Komunitas Usaha Mikro dan Kecil saat ini mencapai 6,51 juta, sekalipun jumlah ini belum ideal, karena jumlah Badan Usaha Milik Negara masih di bawah 150 unit. Jumlah usaha mikro dan kecil tersebut mampu memberikan kontribusi besar dalam penyerapan tenaga kerja. Pada tahun 2006 tercatat 85,4 juta tenaga kerja, atau 96,18% dari total seluruh tenaga kerja Indonesia. Jumlah tersebut naik 2,2 juta tenaga kerja atau naik 2,6% dari 2005, (Muharram, 2007:9). Berdasarkan indikator ini, usaha mikro dan kecil memiliki andil besar dan sangat penting dalam perkembangan ekonomi Indonesia.

Disadari walaupun perkembangan pada sektor Koperasi, Usaha Mikro dan Kecil dapat dikatakan positif tetapi permasalahan yang dihadapi cukup kompleks dan hal ini perlu terus menerus dilakukan pembenahan. Permasalahan tersebut dapat dikelompokkan menjadi permasalahan internal dan

eksternal. Permasalahan internal adalah permasalahan yang dihadapi langsung atau tidak langsung oleh usaha mikro dan kecil dalam mengelola usahanya. Kondisi ini sebagai akibat keterbatasan kemampuan usaha mikro dan kecil dalam menjalankan usahanya untuk mengantisipasi dan mengatasi segala permasalahan yang dihadapi. Permasalahan internal usaha mikro dan kecil ini pada umumnya meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia, hal ini merupakan kendala pokok yang menjadi permasalahan untuk meningkatkan dan mengembangkan usahanya, karena sumber daya manusia sebagai motor dalam aktivitas bisnis. Kelemahan paling mendasar adalah pengetahuan, kemampuan, pengalaman, etos kerja dan kompetensi lainnya yang masih dibawah standar ketenagakerjaan
2. Pemasaran, Usaha mikro dan kecil kurang mampu untuk melihat peluang pasar, kebutuhan konsumen, dan membangun jejaring kerjasama dengan pihak lain di bidang pemasaran. Terlebih lagi pada era global nanti, dimana tingkat persaingan sangat tajam baik skala lokal, nasional, maupun internasional. Daya saing usaha pada usaha skala mikro dan kecil relatif lemah dibanding usaha

menengah dan besar apalagi menghadapi pesaing dari luar negeri.

3. Produksi, perencanaan produksi dan pengendalian kualitas belum dilakukan secara optimal sehingga produk yang dihasilkan relatif berkualitas rendah. Karenanya daya saing menjadi rendah, dan hal ini sulit untuk menembus pasar, apalagi pasar global.
4. Permodalan, kecilnya modal dan lemahnya kemampuan dalam mengakses lembaga perbankan, menjadikan usaha mikro dan kecil dalam menjalankan usahanya semakin tertinggal, dan hanya bisa berjalan di tempat di tengah persaingan ekonomi yang semakin ketat.

Di samping permasalahan umum di atas, terdapat persoalan kinerja koperasi yang semakin menurun. Ada beberapa kemungkinan penyebab mengapa terjadi penurunan kinerja di koperasi, yaitu:

1. Pertama, masih kuatnya budaya nepotisme yang secara tidak sadar diyakini sebagai wujud azas kekeluargaan. Nepotisme ini mengakibatkan pengangkatan, pemilihan dan pemberian amanah kepada pengurus dan atau pegawai

kurang mempertimbangkan kompetensi sehingga kapabilitas mereka rendah.

2. Kedua, belum adanya performance measure (ukuran prestasi) para pengurus koperasi secara jelas. Jika tidak dirumuskan ukuran dan standar prestasi yang jelas, bagaimana bisa diketahui bahwa seorang pengurus berhasil dan gagal.
3. Ketiga, masih rendahnya profesionalisme dan spesialisasi tugas. Dengan alasan efisiensi tenaga kerja, sering seorang pengurus koperasi harus merangkap pekerjaan sehingga justru semua pekerjaan tidak ada yang diselesaikan secara optimal.
4. Keempat, lambannya proses adopsi dan adaptasi teknologi maju. Ketertinggalan sebagian koperasi dalam menerapkan teknologi maju menyebabkan kegiatan operasi tidak efisien, tidak produktif dan sistem informasi kurang relevan.

Beginilah gambaran umum permasalahan kinerja yang terjadi di sebagian besar koperasi di Indonesia.

Secara eksternal permasalahan akhir - akhir ini kondisi perekonomian nasional sempat mengalami gejolak, sebagai akibat adanya kebijakan pemerintah yang kurang populer

dengan menaikkan beberapa kali harga bahan bakar minyak (BBM), yang berdampak luas bagi seluruh aspek kehidupan ekonomi masyarakat. Kondisi ini tentunya bisa menjadi sangat rawan apabila kondisi jumlah penduduk yang besar, termasuk didalamnya pelaku usaha mikro dan kecil ternyata tingkat kapasitasnya rendah dan penghasilannya rendah, sehingga hal ini justru akan menjadi penghambat pembangunan ekonomi. Oleh karena itu, pelaku usaha mikro dan kecil harus mendapat perhatian khusus, dengan melakukan pemberdayaan kepada mereka agar memiliki kapasitas dan kemampuan ekonomi yang memadai, sehingga tidak menjadi penghambat pembangunan.

Dalam implementasi pengembangan koperasi selalu menghadapi berbagai hambatan dan permasalahan yang mengakibatkan terhambatnya laju pertumbuhan dan perkembangan koperasi itu sendiri. Faktor penyebab lambatnya dinamika pengembangan koperasi di Indonesia adalah terbatasnya sumber daya pendukung, baik sumber daya manusia, sumber daya matrial dan sumber daya lainnya. Tersedianya dan peningkatan fungsi sumber daya merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan penguatan koperasi. Di sisi lain, problematika yang mendasar dalam pengembangan koperasi di

Indonesia rendahnya kualitas sumber daya manusia sebagai pengendali sumber daya-sumber daya lainnya.

Sebagaimana diungkapkan Grant (1995: 131-132) untuk mengintegrasikan kemampuan sumberdaya internal perusahaan (institusi) maka faktor manusia menjadi isu penting dalam manajemen strategik (manajemen pembangunan). Karena dengan mengintegrasikan pengetahuan dan ketrampilan manusia sebagai sumberdaya internal, maka organisasi apapun baik organisasi profit maupun non-profit termasuk koperasi dapat meningkatkan kompetensi intinya yang dijadikan dasar dalam merumuskan strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Dalam upaya mewujudkan pembangunan di bidang perkoperasian di samping perencanaan strategis, diperlukan kemampuan pelaku institusi koperasi yang profesional, mampu merespons tuntutan pembangunan dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Institusi koperasi atau organisasi koperasi merupakan *frame work* dan kumpulan orang-orang yang memegang tugas dan posisi yang bekerjasama secara terkoordinasi dan sinerji untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik untuk waktu sekarang maupun untuk masa yang akan datang atau masa depan. Tujuan institusi koperasi

merupakan penjabaran implementasi dari pernyataan visi, misi, dan tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Sasaran organisasi koperasi merupakan penjabaran dari tujuan secara terukur, yaitu sesuatu yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu pendek, menengah dan jangka panjang. Untuk mewujudkan sasaran tersebut, diperlukan pelaku intitusi koperasi yang mempunyai kemampuan manajerial secara umum dan kemampuan secara khusus. Kemampuan manajerial dalam pendekatan fungsi seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka mengelola pekerjaan orang lain secara efektif dan efisien (Robbins dan Mary Coulter:2009:9).

Kemampuan manajerial pendekatan fungsi secara umum mencakup hal-hal sebagai berikut, yaitu: (1) Mengkoordinasikan sumber daya manusia, material, keuangan dan lainnya kearah tercapainya organisasi secara efektif dan efisien, (2) Menghubungkan organisasi dengan lingkungan luar dan mananggapi kebutuhan masyarakat, (3) Mengembangkan iklim organisasi di mana orang dapat mengejar sasaran perseorangan (*individual*) dan sasaran bersama (*colletive*), (4) Melaksanakan fungsi tertentu yang dapat ditetapkan seperti menentukan sasaran, merencanakan merakit sumber daya, mengorganisir,

melaksanakan dan mengawasi, (5) Melaksanakan berbagai peranan antar pribadi informasional dan memutuskan (*decisional*) Rosenzweig (2002: 6-7).

Sedangkan kemampuan manajerial institusi secara khusus dalam mendukung manajerial yang bersifat umum dikemukakan oleh Nawawi (2009:259), yaitu: (1) Ketrampilan konseptual (*Conceptual Skill*), kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan menintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi, (2) Ketrampilan kemanusiaan (*human skill*) ketrampilan untuk bekerja dengan memahami, memotivasi, orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan ketrampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan, (3) Ketrampilan administratif (*administrative skill*) seluruh ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan. Ketrampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas dan sebagainya. Manajer melaksanakan keputusan melalui penggunaan ketrampilan administratif dan kemanusiaan, (4) Ketrampilan teknikal (*technical skill*) kemampuan untuk menggunakan peralatan, dan prosedur atau teknik-teknik dari

bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan dan sebagainya.

Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Sejumlah pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki manusia dalam suatu institusi merupakan salah satu modal kemampuan institusi yang paling signifikan dan sebagai dasar dari segala keunggulan bersaing institusi. Pengetahuan dan ketrampilan perusahaan adalah kumpulan yang terpadu dari pengetahuan dan ketrampilan setiap orang yang berada pada perusahaan, yang memberikan kemampuan institusi untuk bersaing dalam pasar. Juga, sampai sejauh mana suatu institusi mendapatkan pengetahuan baru dan mengembangkan kemampuannya untuk menerapkan di pasar merupakan sumber utama keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam perekonomian global (Hitt, 1995).

Kegiatan koperasi merupakan tindakan nyata dalam pembangunan ekonomi kerakyatan dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia guna mencapai sasaran dan tujuan pembangunan koperasi sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pembangunan koperasi banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor baik bersifat ekonomi maupun yang berkaitan dengan faktor sosial lainnya. Faktor-faktor inilah yang dimaksud dengan sumber daya yang merupakan potensi material maupun non material yang dapat mempengaruhi keberhasilan pembangunan koperasi. Sumber daya yang mendukung pembangunan pada umumnya dan pembangunan di sektor ekonomi dikemukakan oleh Nawawi (2009:68) yaitu: (1) Kapital yang tersedia untuk pembangunan, (2) Sumber daya alam yang riil, (3) Besarnya jumlah tenaga kerja berkompentensi dan profesional yang tersedia untuk keperluan pembangunan, 4) Tingginya pengetahuan teknik yang diperlukan, (5) Karakteristik sosial dan kebudayaan yang mempengaruhi pembangunan dalam menghasilkan output sesuai dengan sarannya.

Dalam pengembangan koperasi diperlukan panduan teori yang relevan dengan kebutuhannya. Salah satu pendekatan melalui teori berbasis sumberdaya (*Resource - Based Theory*) yang merupakan suatu pemikiran yang berkembang dalam teori manajemen stratejik dan keunggulan kompetitif perusahaan yang menyakini bahwa intitusi akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul. Dengan sumber

daya yang unggul, intitusi mampu melakukan strategi bisnis yang pada akhirnya membawa institusi memiliki keunggulan kompetitif. Ini adalah cara pandang alternatif terhadap *market-based theory* yang menjadi *mainstream* pemikiran manajemen stratejik saat ini.

Sehubungan dengan penggunaan sumber daya terutama sumber daya internal dalam pembangunan koperasi simpan pinjam/unit simpat pinjam (KSP/USP) diperlukan strategi manajemen yang profesional, yaitu suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi berdaya saing kompetitif dalam mencapai tujuan-tujuannya masa datang. Pembuatan strategik daya saing meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan pada organisasi, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diaplikasikan. Penerapan strategi daya saing kompetitif meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional pembangunan, kebijakan organisasi, memotivasi pegawai dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. Evaluasi strategi

daya saing kompetitif meliputi upaya-upaya untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi daya saing kompetitif termasuk mengukur kinerja organisasi serta mengambil langkah-langkah koreksi bila diperlukan.

Dengan menggunakan strategi keunggulan bersaing sebagai kerangka kerja (*frame work*) organisasi KSP/USP dalam mencapai dan mewujudkan tujuan, akan mendorong setiap manajer untuk dapat berpikir lebih kreatif dan strategik. Manfaat yang dapat diperoleh organisasi KSP/USP dalam penerapan manajemen strategik penggunaan sumber daya antara lain: (1) Memberikan arah dalam pencapaian tujuan pembangunan jangka panjang, (2) Membantu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan; perubahan yang terjadi, (3) Menjadikan organisasi lebih rasional, efektif dan efisien, (4) Keunggulan komparatif organisasi dalam lingkungan yang semakin kompleks dapat diidentifikasi, (5) Dengan penyusunan perencanaan strategi akan dapat mengantisipasi masalah yang akan muncul di masa mendatang, (6) Dengan melibatkan seluruh jajaran organisasi dalam pembuatan strategi akan meningkatkan motivasi mereka, (7) Kegiatan yang duplikasi akan dapat dihindarkan dan dapat dikurangi, (8) Keengganan pegawai lama untuk mau melakukan perubahan dapat

dikurangi, (9) Mendorong pada perubahan yang dinamis dan harmonis sesuai dengan tuntutan lingkungan (Nawawi, 2010:57).

Dengan melaksanakan strategi keunggulan bersaing dalam pengembangan KSP/USP, maka akan dicapai peningkatan kinerja KSP/USP. Dengan berkembangnya iklim demokratisasi dan transparansi maka kinerja koperasi termasuk KSP/USP telah menjadi sorotan publik. Di samping itu selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Kesulitan ini karena belum pernah disusun sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat suatu keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Selim dan Woodward dalam Nasucha (2004:108) bahwa ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja, yaitu: (1) Pelayanan yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan, (2) Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari pada yang direncanakan, (2) *Efisiensi*, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran, (3) *Efektivitas*, yang menunjukkan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai, (4) *Equity*, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dan

kebijakan yang dihasilkan. Sedangkan Kaplan dan Norton (1996) memformulasikan pengukuran kinerja organisasi yang diturunkan dari visi dan strategi secara seimbang melalui empat perspektif: (1) pelanggan, (2) internal bisnis proses, (3) pembelajaran dan pertumbuhan, (4) keuangan.

Berdasarkan asumsi, bahwa produksi memerlukan modal finansial maka mestinya perlu dilakukan penghimpunan modal yang bisa dilakukan oleh koperasi. Namun, sebuah rencana produksi yang akan dilakukan oleh sekelompok orang yang bergabung dalam koperasi, misalnya petani, nelayan, peternak atau pengrajin, koperasi bisa memperoleh pinjaman modal dari lembaga keuangan non koperasi, misalnya bank atau memang diperoleh dari program pemerintah seperti dana bergulir, dana pinjaman lunak, dana hibah dan lain sebagainya.

Selain masalah-masalah sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan pemasaran yang terjadi di Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam sektor Agribisnis adalah bahwasanya pinjaman dari pemerintah tersebut yang bertujuan untuk membantu para petani, nelayan, wirausahawan dan sebagainya diharapkan mampu mengembangkan serta memajukan usaha produksi agar mampu berkembang dan meningkatkan produktifitas para pelaku usaha di sektor

tersebut. Pinjaman modal usaha tersebut sangat diperlukan oleh para pelaku usaha dengan tujuan agar mampu bersaing dengan pelaku usaha lain yang lebih besar dan kuat. Karena selama ini permasalahan klasik di tingkatan usaha kecil menengah dan koperasi adalah sumber daya manusia dan permodalan. Harapan pemerintah dengan adanya pinjaman ini adalah agar para pelaku usaha ini mampu menunjukkan eksistensi dirinya melalui perkuatan usaha dan pemasaran yang selama ini sudah dibangun dan dijaga dengan demikian maka dengan adanya dukungan pinjaman lunak ini semakin menambah perkuatan usaha mereka melalui permodalan yang dapat digunakan untuk penambaham biaya produksi, biaya pemasaran, biaya promosi dan biaya – biaya lain yang bersifat mensupport.

Dewasa ini tidak mungkin bagi koperasi pemula untuk mendapatkan pinjaman awal dari bank, karena bank mensyaratkan pengalaman sukses beberapa tahun, sebagai bagian pengamatan bank untuk melihat stabilitas pengembalian dana pinjaman. Karena itu, koperasi harus memulainya dengan menghimpun modal sendiri. Koperasi semacam ini hanya bisa dikembangkan di komunitas yang telah memiliki pendapatan yang cukup tinggi atau taraf pandang masyarakat sekitar cukup tinggi sehingga mereka bisa melakukan pengumpulan dana

sendiri dengan cara menabung atau melakukan kreatifitas pengolahan usaha.

Melalui gambaran atau deskripsi diatas maka kami berkeinginan melakukan kajian atau penelitian tentang strategi pengembangan koperasi simpan pinjam / unit simpan pinjam agribisnis. Seperti diketahui bahwa agribisnis adalah bisnis berbasis usaha pertanian atau bidang lain yang mendukungnya, baik di sektor hulu maupun di hilir. Penyebutan "hulu" dan "hilir" mengacu pada pandangan pokok bahwa agribisnis bekerja pada rantai sektor pangan (*food supply chain*). Agribisnis, dengan perkataan lain, adalah cara pandang ekonomi bagi usaha penyediaan pangan. Sebagai subjek akademik, agribisnis mempelajari strategi memperoleh keuntungan dengan mengelola aspek budidaya, penyediaan bahan baku, pascapanen, proses pengolahan, hingga tahap pemasaran. Istilah "agribisnis" diserap dari bahasa Inggris: *agribusiness*, yang merupakan portmanteau dari *agriculture* (pertanian) dan *business* (bisnis).

Objek agribisnis dapat berupa tumbuhan, hewan, ataupun organisme lainnya. Kegiatan budidaya merupakan inti (*core*) agribisnis, meskipun suatu perusahaan agribisnis tidak harus melakukan sendiri kegiatan ini. Apabila produk budidaya (hasil panen) dimanfaatkan oleh pengelola sendiri, kegiatan ini

disebut pertanian subsistem, dan merupakan kegiatan agribisnis paling primitif. Dengan demikian maka koperasi agribisnis yaitu koperasi yang melakukan atau bergerak dengan melakukan usaha dengan pemanfaatan bisnis berbasis usaha pertanian atau bidang lain yang mendukungnya, baik di sektor hulu maupun di hilir. Dalam perkembangan masa kini agribisnis tidak hanya mencakup kepada industri makanan saja karena pemanfaatan produk pertanian telah berkaitan erat dengan farmasi, teknologi bahan, dan penyediaan energi.

Sumber daya perusahaan atau industri yang dalam penelitian ini direlevansikan ke dalam institusi (koperasi simpan pinjam/ unit simpan pinjam agribisnis) dimana dikelompokkan menjadi 6 bagian yaitu sumber daya keuangan (*financial resources*), sumber daya fisik (*Physical Resources*), sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya teknologi (*technology resources*), sumber daya reputasi (*reputation resources*) dan sumber daya organisasi (*organizational resources*). Keenam sumber daya ini merupakan indikator dari variabel sumber daya institusi. Kemudian dari sumber daya institusi memberikan pengaruh kepada kemampuan pelaku institusi. Dan selanjutnya dari kemampuan institusi dapat menciptakan keunggulan bersaing.

BAB II

TEORI STRATEGI BERSAING

A. Teori Berbasis Sumber Daya

Resource - Based Theory adalah suatu pemikiran yang berkembang dalam teori manajemen stratejik dan keunggulan kompetitif perusahaan yang menyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul. Dengan sumber daya yang unggul, perusahaan mampu melakukan strategi bisnis apa saja, yang pada akhirnya membawa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Ini adalah cara pandang alternatif terhadap *market-based theory* yang menjadi *mainstream* pemikiran manajemen stratejik saat ini. Sumber daya yang unggul adalah sumber daya yang langka serta susah untuk ditiru oleh pesaing. Sebuah perusahaan bisa saja membeli perangkat teknologi yang canggih, tetapi teknologi yang sama juga bisa dibeli oleh pesaing dalam waktu cepat. Dengan demikian perangkat teknologi bukanlah sumber daya yang mampu membawa keunggulan kompetitif. Tetapi

kompetensi manusia yang mampu mengoperasikan teknologi merupakan sumber daya yang unggul, sehingga dapat memanfaatkan perangkat teknologi dengan maksimal dan dapat memberikan manfaat besar untuk perusahaan.

Resources Based View (RBV) atau yang dikenal dengan Teori berbasis Sumber daya adalah sebuah alat ekonomi yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang tersedia untuk sebuah perusahaan. Prinsip dasar dari RBV adalah bahwa dasar bagi keunggulan kompetitif suatu perusahaan terletak terutama dalam penerapan berkas sumber daya berharga pada perusahaan (Wernerfelt,1984:172 and Rumelt,1984:557-558).

1. Teori Berbasis Sumber Daya Menurut Robert M. Grant

Strategi didefinisikan sebagai “penyesuaian sumber-sumber daya internal perusahaan dengan keahlian perusahaan serta peluang-peluang dan resiko-resiko yang timbul dari lingkungan eksternalnya”. Selama tahun 1980-an, Pengembangan analisis strategi terutama difokuskan pada hubungan antara strategi dengan lingkungan eksternalnya. Sebaliknya, hubungan antara strategi dengan sumber-sumber daya dan keahlian perusahaan justru

terabaikan. Sebagian besar penelitian mengenai implikasi strategis lingkup internal perusahaan selalu dikaitkan dengan penerapan strategi dan analisis proses-proses organisasi yang menghasilkan strategi.

Akhir-akhir ini muncul gelombang perhatian akan peranan sumber-sumber daya perusahaan sebagai fondasi untuk strategi perusahaan. Munculnya gelombang perhatian baru ini menggambarkan ketidakpuasan para praktisi terhadap pedoman teori ekonomi organisasi industrial statis yang mendominasi tolok pikir kontemporer strategi bisnis. Perhatian baru ini juga berupaya mengubah teori-teori lama tentang laba dan kompetisi hasil tulisan David Ricardo, Joseph Schumpeter, dan Edith Penrose. Ada beberapa pembaruan yang sudah dijalankan. Pada tingkat strategi perusahaan, sudah diterapkan teori baru yang menekankan perhatian pada peranan sumber-sumber daya perusahaan dalam menentukan batasan-batasan industri dan geografis aktivitas-aktivitas perusahaan. Pada tingkat strategi bisnis, eksplorasi mengenai hubungan sumber-sumber daya, kompetisi, dan tingkat laba mulai memanfaatkan analisis penjiplakan kompetitif, kelayakan hasil yang diperoleh atas

inovasi yang dijalankan, peran informasi yang kurang sempurna dalam menciptakan perbedaan tingkat laba antar-perusahaan yang berkompetisi, serta dengan sarana apakah proses akumulasi sumber daya dapat menjaga keunggulan kompetitif perusahaan.

Secara kolektif, kontribusi-kontribusi ini membentuk pengertian baru yaitu “cara pandang perusahaan berbasis pada sumber daya”. Akan tetapi, implikasi “teori berbasis sumber daya” untuk manajemen strategis masih belumlah jelas karena dua alasan. Pertama, berbagai kontribusi yang ada masih belum terangkum dalam pedoman yang terpadu. Kedua, belum ada upaya untuk mengembangkan implikasi praktis teori ini. Tujuan artikel ini adalah untuk membenahi kedua masalah ini dengan mengemukakan pedoman pendekatan berbasis sumber daya untuk merumuskan strategi yang memadukan sejumlah pokok-pokok utama yang muncul dari literatur-literatur yang seialiran. Pedoman yang dikemukakan dalam artikel ini merupakan suatu prosedur lima tahap perumusan strategi: menganalisa sumber-sumber daya perusahaan; menilai kapabilitas perusahaan; menganalisa potensi sumber-sumber daya dan kapabilitas perusahaan dalam

menghasilkan pemasukan-laba; memilih strategi; dan memperluas dan meningkatkan sumber-sumber daya dan kapabilitas perusahaan. (Grant Robert M, 1991)

2. Teori Berbasis Sumber Daya oleh Michael A. Hitt

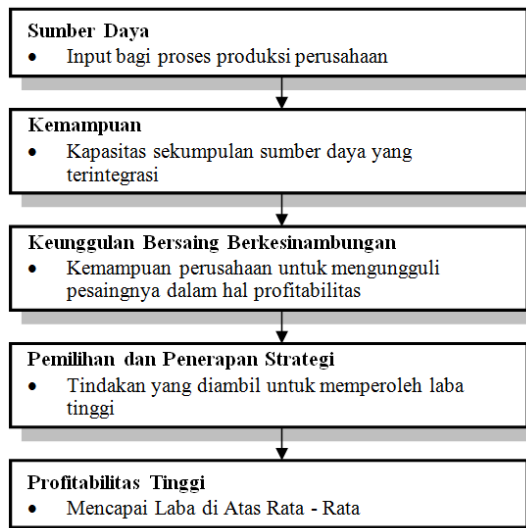
Teori berbasis sumber daya mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan sekumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan sumber utama profitabilitas. Selain itu, juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuan yang unik. Karenanya seluruh perusahaan bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategi yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing.

Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang modal, kemampuan para pekerjanya. Umumnya sumber daya perusahaan dapat

diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sedangkan kemampuan (*capability*) adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integrasi melakukan suatu tugas atau aktivitas. Kemampuan adalah hasil dari suatu kelompok sumber daya yang terintegrasi.

Teori berbasis sumber daya untuk keunggulan bersaing ditunjukkan seperti dalam gambar 2.3. Berlawanan dengan model I/O, pandangan dasar sumber daya ini didasarkan pada pendapat bahwa lingkungan internal perusahaan, dalam hal sumber daya dan kemampuan adalah lebih penting dalam menentukan langkah strategis daripada lingkungan eksternalnya. Teori berbasis sumber daya menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan unik perusahaan merupakan dasar untuk membentuk suatu strategi. Strategi yang dipilih harus memungkinkan perusahaan menggunakan kompetensi intinya terhadap peluang dalam lingkungan eksternal. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan memiliki potensi sebagai dasar keunggulan bersaing yang

berkesinambungan. Potensi ini direalisasikan apabila sumber daya dan kemampuan tersebut berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Sumber daya dapat dikatakan berharga jika perusahaan dapat menggunakan kesempatan dan atau menetralkan ancaman dalam lingkungan eksternalnya. Sumber daya disebut langka apabila hanya dimiliki oleh sedikit pesaing yang ada maupun yang mungkin ada. Sumber daya disebut tak dapat ditiru apabila perusahaan lain tidak dapat memperolehnya, serta tidak dapat digantikan jika tidak memiliki ekuivalen yang strategis. Berikut ini adalah gambar teori berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi :



Gambar 2.1 Teori Berbasis Sumber Daya untuk Profitabilitas Tinggi

Sumber : Grant, 1991

Apabila kriteria – kriteria tersebut terpenuhi, sumber daya dan kemampuan menjadi kompetensi inti dan dapat berlaku sebagai dasar dari keunggulan bersaing, daya saing strategis dan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba di atas rata-rata.

Sejumlah sumber daya dan kemampuan dapat menjadi dasar kompetensi inti. Namun dalam perekonomian global, keahlian pekerja perusahaan menjadi sangat penting untuk pengembangan keunggulan bersaing. Akan tetapi memperkerjakan pekerja dengan keahlian tidak selalu menghasilkan keunggulan bersaing. (Robert M. Grant, *The Resources Based Theory of Competitive Advantage*, 1991:114-135).

3. Teori berbasis Sumber Daya Menurut J.A. Barney

Barney (1991) membagi sumberdaya menjadi dua kelompok, yaitu: sumberdaya fisik dan sumberdaya non fisik. Sumberdaya fisik adalah sumberdaya yang nampak dan dapat dijumlahkan yang digunakan untuk aktivitas perusahaan. Sumberdaya non fisik termasuk di dalamnya adalah harta, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi dan pengetahuan sumberdaya

lainnya yang mampu dikendalikan dan sebagai dasar implementasi strategi perusahaan untuk menghasilkan efisiensi dan efektifitas. Dalam pengukuran sumberdaya internal Barney memfokuskan pada sumberdaya berwujud (*tangible*), yaitu: (1) sumberdaya keuangan, (2) Sumberdaya organisasi, (3) Sumberdaya fisik, (4) Sumberdaya teknologi.

Tabel 2.1 Sumber Daya Berwujud

Sumber daya financial	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas peminjaman perusahaan • Kemampuan untuk menghasilkan dana internal
Sumber daya fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Kecanggihan dan lokasi dari pabrik dan peralatan perusahaan • Akses bahan baku
Sumber daya manusia	Pelatihan, pengalaman penilaian (judgment), inteligensi, pandangan, kemampuan adaptasi, komitmen dan loyalitas manajer serta pekerja perusahaan
Sumber daya organisasional	Struktur pelaporan formal dan sistem perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal perusahaan.

Sumber : Barney (1991) telah dimodifikasi.

Sumber daya tak berwujud lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing, dan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan yang berkesinam-ungan.

Tabel 2.2 Sumber Daya Tak Berwujud

Sumber daya teknologi	<ul style="list-style-type: none">• Persediaan teknologi• Pengetahuan yang dibutuhkan untuk menerapkannya dengan sukses
Sumber daya untuk inovasi	<ul style="list-style-type: none">• Pekerja teknis• Fasilitas riset
Reputasi	Reputasi dengan konsumen <ul style="list-style-type: none">• Nama produk• Persepsi mengenai kualitas produk, ketahanannya serta reliabilitas.• Reputasi dengan pemasok• Untuk interaksi dan hubungan yang efisien, efektif, mendukung dan menguntungkan kedua pihak.

Sumber : Barney (1991) telah dimodifikasi.

Hall (1993) dalam Barney dan Arikan (2000) menyatakan bahwa sumberdaya tidak terwujud secara umum dapat diidentifikasi melalui sumberdaya keunggulan bersaing berkelanjutan, yaitu: (1) reputasi perusahaan, (2) reputasi produk, (3) *employee know-how*, (4) standar kualitas, (5) kemampuan pengelolaan. Sedangkan Dolinger (1999) mengelompokkan sumberdaya internal yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan menjadi enam, yaitu: (1) sumberdaya fisik, (2) reputasi, (3) keorganisasian, (4) keuangan, (5) intelektual/manusia, (6) teknologi.

4. Sumber Daya Dan Kemampuan sebagai Penentu Arah Strategi

Titik permulaan perumusan strategi adalah pernyataan tujuan dan identitas perusahaan. Akan tetapi dalam situasi dimana preferensi dan identitas konsumen mudah berubah serta teknologi yang terus berkembang, orientasi yang terfokus secara eksternal tidak dapat dijadikan fondasi yang aman untuk merumuskan strategi jangka panjang. Jika lingkungan eksternal berada dalam kondisi yang tidak menentu, maka sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menjadi sarana yang lebih stabil untuk mendefinisikan identitasnya.

Solusi Theodore Levitt untuk mengatasi ketidakmenentuan lingkungan luar adalah perusahaan harus mendefinisikan pasar mereka secara lebih luas. Tetapi perluasan target pasar tidak akan berarti banyak jika perusahaan tidak dapat dengan mudah mengembangkan kapabilitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas. Bukti-bukti menunjukkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas adalah tugas yang sulit. Banyak perusahaan yang mencoba langkah ini tetapi justru mengalami masalah manajemen yang serius.

Sebaliknya, perusahaan yang strateginya lebih didasarkan pada pengembangan dan eksploitasi kapabilitas internal yang jelas akan dapat menyesuaikan dan mengeksploitasi perubahan eksternal. (Grant Robert M, 1991)

5. Sumber Daya Sebagai Dasar Keunggulan Perusahaan

Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pemasukan laba yang lebih besar dari pengeluaran modalnya tergantung pada dua faktor: daya tarik industri tempat perusahaan tersebut berkecimpung, dan tingkat keamanan keunggulan kompetitif di atas para pesaingnya. Teori ekonomi organisasi industri menekankan daya tarik industri sebagai dasar utama untuk mendapatkan keunggulan, implikasinya yaitu pihak manajemen strategis hanya mengurus pencarian lokasi industri yang menguntungkan, mencari kelompok strategis dan segmen pasar yang atraktif, serta meredakan tekanan-tekanan kompetitif dengan cara mempengaruhi struktur industri dan perilaku pesaing. Akan tetapi bukti-bukti empiris tidak menunjukkan adanya hubungan tingkat keunggulan dengan struktur industri. Bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa perbedaan tingkat laba diantara

berbagai bidang industri justru jauh lebih penting daripada perbedaan antar-industri. Alasannya tidak sulit untuk dimengerti: kompetisi internasional, perubahan teknologi, serta diversifikasi perusahaan di berbagai batasan-batasan industri berarti bahwa industri yang dulunya merupakan sarana empuk untuk mencari untung dengan mudah sekarang telah menjadi subyek kompetisi yang penuh gejolak.

Bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa keunggulan kompetitiflah (bukannya lingkungan eksternal) yang menjadi sumber utama perbedaan keunggulan antar-perusahaan yang memusatkan perhatiannya pada sumber-sumber keunggulan kompetitif. Meskipun literatur strategi kompetitif cenderung menekankan soal penempatan strategis menyangkut pilihan antara biaya dengan keunggulan diferensiasi, serta antara jangkauan pasar luas atau sempit, namun hal yang fundamental akan pilihan-pilihan tersebut adalah posisi sumber daya perusahaan. Dengan kata lain: strategi bisnis janganlah dipandang sebagai pencarian rabat monopoli/ monopol rents/ pemasukan berbanding kekuatan pasar] tetapi harus dipandang sebagai pencarian rabat Ricardian/ Ricardian

rents [pemasukan berbanding sumber daya yang dapat memberikan keunggulan kompetitif di atas/ melebihi biaya-biaya sumber daya riilnya. Setelah sumber-sumber daya tersebut mengalami penurunan, menjadi usang, atau ditiru perusahaan lain maka rabat yang mereka hasilkan akan cenderung menghilang.

Pengamatan yang lebih mendalam akan kekuatan pasar dan rabat monopoli yang ditawarkannya menunjukkan bahwa kekuatan pasar juga berbasis pada sumber-sumber daya perusahaan. Syarat fundamental kekuatan pasar adalah adanya batasan-batasan masuk. Batasan-batasan masuk ini didasarkan pada skala ekonomi, hak paten, keunggulan pengalaman, reputasi merek, atau sumber-sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan yang berhak tetapi pihak-pihak lain yang ingin masuk/ ikut serta hanya dapat memperolehnya dalam jangka waktu lama atau dengan imbalan biaya yang mahal. Sumber-sumber struktural kekuatan pasar lain juga didasarkan pada sumber-sumber daya perusahaan: kekuasaan untuk menentukan harga secara monopolistik tergantung pada saham pasar yang merupakan konsekuensi dari efisiensi biaya, kekuatan finansial, atau sumber-

sumber lain. Sumber-sumber daya yang dapat memberikan kekuatan pasar dapat dimiliki oleh perusahaan secara individu, atau bisa juga secara bersama-sama. Suatu standar industri atau kartel yang meningkatkan biaya masuk], adalah sumber daya yang dimiliki secara kolektif oleh anggota industri. memuat rangkuman hubungan antara sumber daya dengan tingkat keunggulan (Grant Robert M, 1991)

6. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aset pokok yang disebut sumber daya (*resources*), baik sumber daya alam (*natural resources*), maupun sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Berbicara masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama. Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan ketrampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada kedua aspek tersebut. Untuk menentukan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program peningkatan kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik, maka upaya pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa.

Proses peningkatan disini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro, dalam arti lingkungan suatu unit kerja (departemen atau organisasi yang lain), maka sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau pegawai didalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas manusia yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut.

Suatu organisasi ditengah-tengah masyarakat mempunyai misi dan tujuan ini, sehingga direncanakan kegiatan atau program, yang selanjutnya untuk pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi kegiatan tersebut diperlukan tenaga yang profesional atau yang berkualitas baik. Disamping itu, dengan ditemukan peralatan dan fasilitas baru dan sebagainya, apabila organisasi tersebut ingin mengikuti arus perkembangan jaman, maka harus memiliki peralatan yang termaksud. Sebagai konsekuensinya, pegawai yang dimiliki harus disesuaikan, minimal diberi pendidikan dan pelatihan agar pemakaian alat baru tersebut dapat efisien. Hal ini membuktikan bahwa sumber

daya manusia dalam suatu organisasi dilingkungan masyarakat memerlukan peningkatan atau pengembangan, agar mencapai hasil kerja yang optimal. (Sedarmayanti, 2001)

B. Kemampuan Pelaku Institusi

Peristilahan institusi sering kali di sebut kelembagaan. Secara etimologis peristilahan lembaga sering dipakai secara silih berganti dengan istilah pranata, padahal kedua istilah itu berbeda. Menurut Kuncoroningrat (1987:164-165) konsep pranata (*intitutional*) tidak sama artinya dengan badan atau organisasi yang melaksanakan sejumlah kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Badan atau organisasi merupakan terjemahan dari konsep *institute* yang di Indonesiakan dengan konsep lembaga. Padahal lembaga tidak sama dengan pranata, karena keduanya dari konsep yang berbeda.

Istilah *intitution* sering digunakan secara bergantian dengan istilah organisasi sehingga Uphoff (1986) menyatakan bahwa organisasi bukan institusi, insitusi bukan organisasi, organisasi adalah intitusi dan sebaliknya institusi adalah organisasi. Suatu organisasi dianggap sebagai instrumen untuk mencapai tujuan tertentu, dan bila organisasi tujuan yang

diperjuangkan berupa nilai atau norma tertentu, baik secara internal maupun eksternal maka organisasi tersebut adalah suatu institusi. Dalam kajian disertasi ini menggunakan istilah institusi sebagai organisasi. Sedangkan pelaku adalah orang atau kelompok orang yang memegang posisi dalam menjalankan roda organisasi atau institusi. (Kast dan Rosenzweig, 2002:500).

Secara konseptual organisasi adalah struktur dan proses. Organisasi sebagai struktur adalah pola formal pengelompokan orang dan pekerjaan dan struktur acapkali digambarkan melalui bagan organisasi. Proses adalah aktivitas yang memberikan kehidupan atau penggerak bagi bagan organisasi. Komunikasi, pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi merupakan contoh proses organisasi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996:9).

Organisasi membutuhkan manajer. Bukan sekedar manajer, tapi manajer yang profesional. Manajer yang mampu menetapkan sasaran dan merencanakan segala yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Organisasi membutuhkan orang-orang yang dapat memimpin dan memotivasi orang lain dalam kerja mereka menuju sasaran organisasi tersebut. Di sisi lain, organisasi sebagai struktur (pengelompokan orang dan pekerjaan) dan proses (aktivitas

yang menggerakkan struktur) dalam mencapai tujuannya memerlukan aktivitas manajemen, karena organisasi sebagai kumpulan orang dan pekerjaan tidak dapat berjalan tanpa manajemen dan manajemen merupakan kemampuan untuk menggerakkan sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut Robbins dan Mary Coulter (2009:9) menjelaskan manajemen dari sudut pandang fungsi bahwa manajer adalah menjalankan fungsi atau aktivitas tertentu dalam rangka mengelola pekerjaan orang lain secara efektif dan efisien.

Kemampuan institusi merupakan kumpulan kompetensi dari kelompok status (posisi elit) dan fungsi berawal dari teori manajemen tentang kepemimpinan yang dipandang sebagai kelompok status (posisi elit) dan fungsi (Kast dan Rosenzweig 2002 : 514). Berdasarkan pandangan ini kemampuan institusi adalah kompetensi yang dimiliki para direktur, eksekutif, administrator, manajer, kepala dan karyawan.

Dalam memanejemeni institusi atau manajer sebagai pelaku utama organisasi memerlukan kemampuan secara profesional, institusi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau tidak dapat berjalan tergantung pada kemampuan manajer. Berbagai faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas dan kinerja institusi atau organisasi

terkait dengan kemampuan atau kompetensi pelaku institusi, yaitu: *konowledge, skill, abilities, attitude, behaviors*, kredibilitas dan profesionalitas (Nawawi, 2011: 737-739), dengan uraian di bawah ini.

1. Pengetahuan, (*knowledge*) lebih mengarah pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki oleh seseorang. Dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun secara informal yang memberikan kontribusi pada seseorang pada pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.
2. Ketrampilan (*skill*) adalah penguasaan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu mengenai kekaryaan. Pengetahuan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan orang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti ketrampilan komputer, ketrampilan bengkel atau servis dan lanniya. Dengan ketrampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. Kemampuan (*abilities*) atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas karena mencakup kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk pembentuk kemampuan. Dengan demikian seorang yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi diharapkan mempunyai *ability* yang tinggi pula.
4. Kebiasaan (*atitute*) merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut, memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Apabila kebiasaan karyawan itu baik, maka akan menjamin perilaku kerja yang baik pula. Sebagai contoh seorang karyawan yang mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simpel maka perilakunya juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.
5. Perilaku (*behaviors*), perilaku manusia juga ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri karyawan, sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi karyawan tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.

6. Kredibilitas dan profesionalitas. Kredibilitas ialah suatu nilai ideal berwujud rasa percaya orang atau pihak lain terhadap pelaku institusi atau sebuah lembaga. Oleh karena itu pelaku institusi harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan kepercayaan pada pihak lain. Profesionalitas ialah suatu nilai praktis berwujud keadaan dalam mengelola sebuah perusahaan bisnis dan kecekatan dalam menjalankan kegiatan. Perusahaan bisnis yang profesional berarti perusahaan bisnisnya terkelola dengan baik pula.

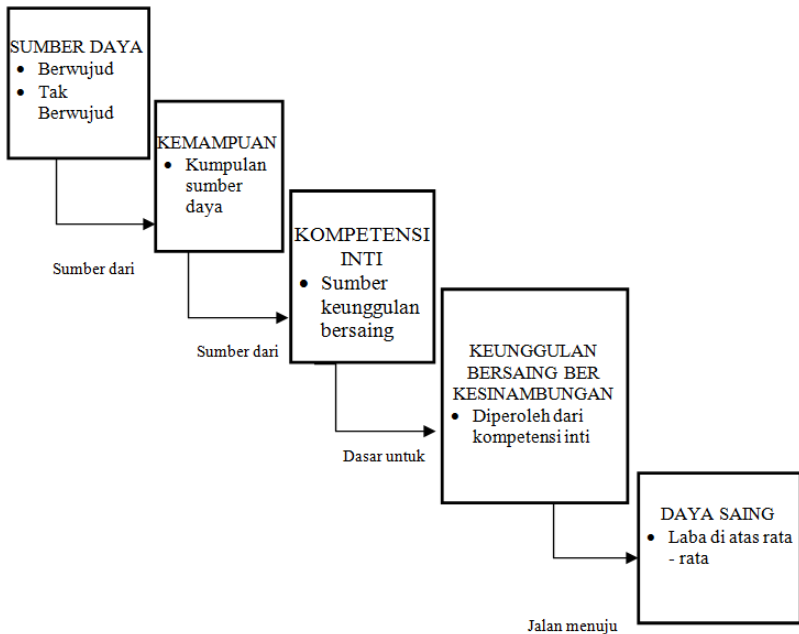
Kemampuan mencerminkan kapasitas perilaku institusi dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai apa yang diharapkan. Sebagai perekat yang mengikat organisasi menjadi satu, kemampuan muncul dari waktu ke waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya berwujud maupun tidak berwujud. Ini didasarkan pada pengembangan, pelaksanaan dan pertukaran informasi serta pengetahuan melalui modal manusia yang dimiliki perusahaan. Dengan pengetahuan institusi dicakup dan dicerminkan oleh kemampuannya, dan merupakan sumber inti keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam perekonomian global.

Oleh karena itu dasar utama bagi kemampuan intitusi adalah kemampuan dan pengetahuan nilainya modal manusia dalam pengembangan dan penggunaan kemampuan serta kompetensi inti (Hitt, 1995).

Sejumlah sumber daya dan kemampuan dapat menjadi dasar kompetensi inti. Namun, dalam organisasi global, keahlian pekerja menjadi semakin penting untuk pengembangan keunggulan bersaing. Akan tetapi, mempekerjakan pekerja dengan keahlian tidak selalu menghasilkan keunggulan bersaing. Hanya dengan menerapkan pola pelatihan tertentu dan menggabungkan sumberdaya lainnya serta kemampuan yang dimiliki, perusahaan dapat mengharapkan para pekerjanya memiliki kompetensi inti (Hitt.1995).

Dengan memanfaatkan kompetensi inti dan memenuhi tuntutan standar persaingan global, perusahaan akan menciptakan nilai bagi pelanggannya. Nilai (*value*) merupakan atribut yang disediakan perusahaan dalam bentuk barang atau jasa yang bersedia dibayar konsumennya. Nilai dicerminkan oleh rendahnya biaya suatu produk, oleh jenisnya yang amat berbeda atau oleh kombinasi biaya rendah dan perbedaan yang tinggi, dibandingkan dengan apa yang ditawarkan pesaing. Oleh karena itu kompetensi inti merupakan sistem penciptaan

nilai yang sesungguhnya yang merupakan jalan perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Hubungan diperlihatkan dalam gambar 2.2



Gambar 2.2 Komponen Analisis Internal

Sumber : Hitt, 1995

Kemampuan merupakan sebuah penilaian terkini atas apa yang dilakukan seseorang. Sejumlah pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki manusia dalam suatu perusahaan merupakan salah satu modal kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan sebagai dasar dari segala keunggulan bersaing perusahaan. Pengetahuan dan ketrampilan perusahaan

adalah kumpulan yang terpadu dari pengetahuan dan ketrampilan setiap orang yang berada pada perusahaan, yang memberikan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam pasar. Juga, sampai sejauh mana suatu perusahaan mendapatkan pengetahuan baru dan mengembangkan kemampuannya untuk menerapkan di pasar merupakan sumber utama keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam perekonomian global (Hitt, 1995).

Secara manajerial ada perbedaan utama antara sumber daya dengan kapabilitas. Sumberdaya adalah input untuk proses produksi-mereka adalah unit dasar analisis. Sumber-sumberdaya individual institusi atau perusahaan meliputi perlengkapan modal, keterampilan pegawai, hak paten, merek, keuangan. Aktivitas produktif memerlukan kerjasama dan koordinasi tim sumberdaya. Kapabilitas adalah kapasitas tim sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas atau aktivitasnya. Bila sumberdaya adalah sumber kapabilitas perusahaan, maka kapabilitas adalah sumber utama keunggulan kompetitifnya (Grant, 1991).

C. Strategi Keunggulan Bersaing

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah istilah yang sekarang digunakan untuk menggambarkan proses pengambilan keputusan. Sistem penganggaran (*budgeting*) dan pengendalian ini tampaknya memang membantu tetapi hal ini cenderung harus didasarkan pada keadaan yang tetap bisnis dan kondisi sekarang dan tidak dengan sendirinya dapat memperlakukan dengan baik sesuatu perubahan. Sistem ini memberikan pengendalian (*kontrol*) keuangan yang lebih jauh lebih baik. (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1988:5)

Banyak pakar perencanaan percaya bahwa filosofi umum penyelenggaraan bisnis yang dinyatakan suatu perusahaan dalam rumusan misinya harus diterjemahkan ke dalam suatu rumusan holistic tentang orientasi strategic jangka panjang yang spesifik. Dengan kata lain, suatu strategi induk (*grand strategy*) atau strategi perusahaan dapat bersaing sebaik-baiknya dipasar.

Istilah populer untuk gagasan inti ini adalah strategi generic (*generic strategy*). Dari skema yang digambarkan Michael Porter, banyak perencana percaya bahwa setiap

strategi jangka panjang harus diturunkan dari upaya perusahaan memperoleh keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari tiga strategi generic berikut :

- (1) Mencapai keunggulan biaya menyeluruh (*overall low-cost leadership*) dalam industri.
- (2) Menciptakan dan memasarkan produk unik (khas) bagi berbagai kelompok pelanggan melalui diferensiasi.
- (3) Melayani kebutuhan khusus satu atau beberapa kelompok konsumen atau pembeli industri, dengan fokus pada segi biaya atau diferensiasi mereka.

Para penganut strategi generic percaya bahwa masing-masing pilihan ini dapat menghasilkan laba di atas rata-rata bagi suatu perusahaan dalam suatu industri. Tetapi, sukses mereka didasarkan oleh sebab yang berbeda. Perusahaan yang mengandalkan keunggulan biaya menyeluruh bergantung pada kemampuan khas untuk mencapai dan mempertahankan posisi biaya rendah mereka. Strategi umum (*grand strategies*) sering dinamai strategi induk (*master*) atau bisnis (*business*), memberikan arah bagi tindakan-tindakan strategic. Mereka merupakan dasar bagi tindakan terkoordinasi dan berkesinambungan yang

diarahkan untuk mencapai sasaran bisnis jangka panjang. Strategi umum menetapkan periode waktu untuk mencapai sasaran jangka panjang. Suatu strategi umum dapat didefinisikan sebagai rancangan umum menyeluruh yang memedomani tindakan-tindakan penting perusahaan.

Keempat belas strategi umum ini adalah pertumbuhan terkonsentrasi (*concentrated growth*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*), inovasi (*innovation*), integrasi horizontal, integrasi vertikal (*vertical integration*), diversifikasi konsentrik (*concentric diversification*), diversifikasi konglomerat, berbenah diri (*turnaround*), divestasi (*divestiture*), likuidasi (*liquidation*), usaha patungan (*joint venture*), aliansi strategic (*strategic alliances*) dan konsorsium (*consortia*). Setiap strategi ini dapat berfungsi sebagai landasan untuk mencapai sasaran jangka panjang suatu perusahaan. Tetapi perusahaan dalam banyak industri, bisnis, lini produk atau kelompok pelanggan seperti yang dilakukan oleh banyak perusahaan (Pearce & Robinson, Manajemen Strategik, 1997 : 285-290)

2. Strategi Bersaing

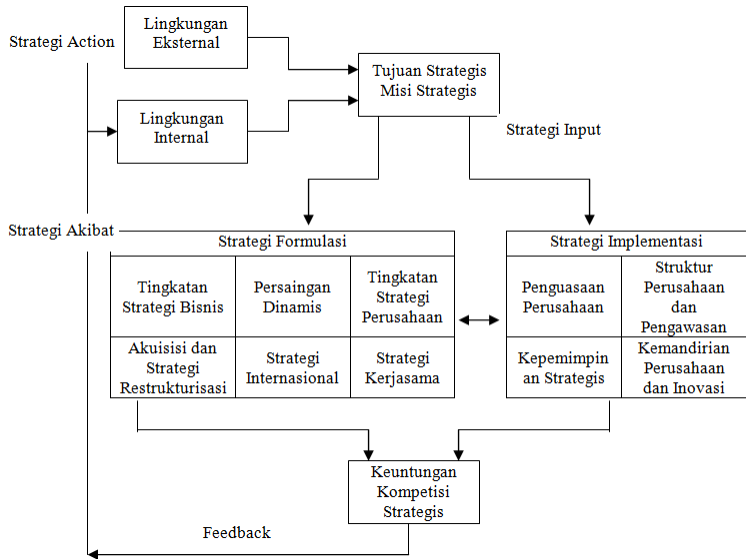
Daya saing strategis dicapai ketika suatu perusahaan yang sukses dalam merumuskan dan menerapkan suatu nilai strategi. Ketika suatu perusahaan menerapkan strategi seperti itu dan perusahaan lain tidak mampu untuk meniru atau mendapatkan sebuah tiruan, kekuatan inilah yang mempunyai suatu manfaat kompetisi yang secara terus menerus atau tidak bagi strategi. Suatu perusahaan dijamin hanya memberikan manfaat sebuah kompetisi setelah usaha lain untuk meniru strategi tidak berhasil. Ketika suatu perusahaan mencapai suatu manfaat kompetisi, hal itu sebagai usaha yang mendukung. Mempercepat sebuah persaingan dapat memberikan pelajaran akan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk meniru keberhasilan dalam menentukan nilai penciptaan strategi perusahaan yang bermanfaat bagi persaingan. Pengertian yang didapatkan dari manfaat persaingan adalah persaingan bagi perusahaan untuk mendapatkan hasil keuntungan.

Dengan keberhasilan daya saing strategis dan sukses memanfaatkan persaingan, suatu perusahaan bisa memenuhi sasaran intinya yaitu memperoleh hasil atau keuntungan. Hasil atau keuntungan tersebut adalah hasil

lebih yang investor harapkan untuk mendapat investasi lainnya dengan jumlah resiko yang sama. Resiko adalah suatu ketidakpastian investor tentang kerugian atau keuntungan ekonomi yang diakibatkan oleh investasi tertentu. Hasilnya sering diukur dalam kaitan dengan akuntansi seperti keuntungan atas asset, keuntungan atas kekayaan atau keuntungan penjualan. Sebagai alternatifnya, hasil yang dapat mengukur keuntungan di bursa saham, seperti keuntungan sehari-hari, bulanan atau mingguan. Perusahaan tanpa berkompetisi melalui persaingan adalah industri yang hanya mendapatkan rata-rata keuntungan saja. Rata-Rata hasil adalah sesuai dengan yang diharapkan investor untuk mendapat format lain investasi dengan jumlah resiko yang sama. Pada akhirnya, suatu ketidakmampuan untuk mendapat sedikitnya keuntungan berakibat pada kegagalan. Kegagalan terjadi disebabkan investor memilih menanamkan modalnya dalam perusahaan yang hanya mendapat sedikit keuntungan dan akan menarik investasi mereka dari yang sedikit tersebut.

Perubahan alami, proses manajemen strategis adalah model yang dibuat atas dasar komitmen, keputusan dan tindakan yang memerlukan suatu kepastian dalam

mencapai daya saing strategis dan mendapatkan hasil di atas rata-rata. Hubungan masukan strategis, dari analisa internal dan lingkungan eksternal adalah penting bagi implementasi dan perumusan strategis efektif. Pada gilirannya, tindakan strategis yang efektif adalah suatu prasyarat bagi perusahaan menuju keberhasilan yang diinginkan tentang daya saing strategis yang di atas rata-rata. Dengan begitu, proses manajemen strategis digunakan untuk memenuhi kondisi-kondisi suatu pilihan pasar dan struktur kompetitif suatu perusahaan secara terus-menerus mengembangkan sumberdaya, kemampuan dan keahlian (sumber tentang masukan strategis). Tindakan strategis efektif yang berlangsung dalam konteks implementasi dan perumusan strategi yang terintegrasi mengakibatkan hasil strategis. Proses manajemen yang strategis dapat ditunjukkan seperti gambar yang ada dibawah ini.



Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategis
 Sumber : Michael A. Hitt, Strategic Management, 2001

Analisa lingkungan internal dan eksternal memberikan informasi yang diperoleh dalam mengembangkan tujuan strategis dan misi strategis. Seperti yang ditunjukkan gambar di atas bahwa tujuan strategis dan misi strategis mempengaruhi formulasi dan implementasi (Michael A. Hitt, Strategic Management, 2001:5-7)

Daya saing adalah jantungnya manajemen strategis dan aneka pilihan untuk merancang dan menggunakan proses manajemen yang strategis. Perusahaan yang bersaing antara satu dengan lainnya dalam memperoleh akses terhadap sumber daya diperlukan dalam mendapat hasil

rata-rata serta untuk menyediakan kepuasan yang superior terhadap kebutuhan stakeholders. Penggunaan yang efektif dan saling tergantung diantara bagian-bagian proses manajemen strategis mengakibatkan perusahaan harus memilih arah dan mencari hasil untuk digunakan mencapai suatu yang diinginkan tentang daya saing strategis.

Seperti dijelaskan pada gambar 2.3 bahwa proses manajemen strategis dimaksudkan untuk dijadikan pendekatan yang pasti terhadap perusahaan yang secara efektif berkompetisi dalam tantangan abad 21. Proses ini meminta sesuatu yang dapat digunakan untuk belajar dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal dalam mengidentifikasi ancaman dan peluang pasar serta menentukan bagaimana cara menggunakan kemampuan utama untuk mencari hasil strategis. Dengan pengetahuan ini, maka dengan jelas format tujuan strategis dapat menentukan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti dan memenangkan pertempuran kompetitif di dalam ekonomi global. Mengacu dari tujuan strategis itu, maka misi strategis menetapkan secara tertulis, produk suatu perusahaan yang berniat untuk menghasilkan pasar yang

mampu melayani ketika terdapat sumber daya, kemampuan dan kompetensi.

Perusahaan strategis memberikan sebuah wadah untuk melakukan tindakan yang strategis dalam merumuskan dan menerapkan strategi. Keduanya perumusan strategis dan penerapan adalah bagian kritis bagi keberhasilan mendapatkan daya saing strategis. Seperti gambar 2.3 panah horizontal, menghubungkan jenis tindakan strategis, perumusan dan implementasi harus terintegrasi secara serempak. Di dalam merumuskan strategi, pikiran harus ditujukan kepada implementasi. Selama implementasi, para ahli strategi mencari umpan balik yang efektif untuk mengijinkan mereka meningkatkan strategi yang dipilihnya. Pada kenyataannya tindakan yang mengijinkan pencapaian hasil strategis menginginkan hasil terintegrasi secara hati-hati. Beberapa hal menunjukkan sebagian pelaksanaan yang lemah dalam hal tindakan diambil untuk menerapkan strategi perusahaan.

Gambar tersebut menunjukkan topik pengujian yang saling tergantung pada bagian-bagian dari proses manajemen strategis. Dapat dipastikan persaingan diberbagai pasar produk dan bisnis mempunyai strategi

untuk mengukur bisnis masing-masing produknya yang dijual ditempat yang berbeda. Dalam semua kejadian, suatu strategi tingkatan bisnis menguraikan suatu rancangan tindakan perusahaan untuk memberikan keuntungan dalam memanfaatkan kompetitif. Tetapi, seperti halnya diterangkan bahwa pesaing bereaksi terhadap tindakan dan mencoba untuk mengantisipasi satu sama lain. Seperti itu, dinamika kompetisi adalah suatu masukan penting terhadap rumusan dan implementasi dari semua strategi, tetapi terutama untuk mengukur strategi bisnis.

Disebabkan perusahaan sangat beraneka-ragam, perusahaan yang mengukur strategi mempunyai kaitan dengan menentukan bisnis, dimana perusahaan berniat untuk bersaing dan bagaimana sumber daya (yang diharapkan) mampu untuk dialokasikan di antara bisnis mereka dan bagaimana unit yang berbeda (diharapkan) mampu untuk direncanakan. Perumusan strategi terutama bagi perusahaan yang beraneka-ragam adalah meliputi pengadaan dan ketika sesuai restrukturisasi maka surat bisnis dan pemilihan dari strategi internasional yang konsisten melalui sumber daya, kemampuan, inti

kompetensi dan peluang eksternal (Michael A. Hitt, 2001:37-38).

Dalam menempatkan strategi organisasi strategi keunggulan bersaing dirumuskan sebagai berikut, yaitu:

(1) Dalam rangka membuat rencana operasional, para manajer, para penyelia, dan anggota-anggota staf kunci harus menentukan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan, (2) Biaya, keuntungan serta konsekuensi yang mungkin timbul dari berbagai alternatif tindakan harus dievaluasi, dan diseleksi mana yang paling efektif dan paling efisien. Sedangkan langkah-langkahnya sebagai berikut, yaitu:

- (1) Serangkaian tindakan yang akan diimplementasikan untuk mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan, dapat dilihat masuk akal atau tidak, dapat dipelajari atau dikaji. Dengan melihat saling keterkaitannya dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan “*Systemic Thinking*” atau “*Systematic Thinking*”. Dapat juga dengan *tools* yang dapat dipertanggungjawabkan.
- (2) Seluruh biaya yang akan dikeluarkan pada semua kegiatan untuk mencapai suatu sasaran, harus benar-

benar menguntungkan. Ini artinya *outcome* maupun *benefit* dari kegiatan-kegiatan harus benar-benar menunjukkan angka atau kondisi yang dapat meyakinkan bahwa benar-benar menguntungkan, bukan hanya menghasilkan *output* yang sesuai.

- (3) Rangkaian tindakan-tindakan akan berdampak positif atau negatif dapat diketahui dengan melihat saling keterkaitannya dalam “*system thinking* atau *systematic thinking*” yang logis. Oleh sebab itu, perlu dilihat dalam berbagai alternatif sebelum menentukan sistem yang dipilih.
- (4) Sistem yang dipilih dapat menjawab apakah kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dapat mendukung kegiatan yang lain, atau malah mengganggu atau terlepas dari kegiatan yang lainnya.

Strategi bersaing kompetitif merupakan suatu cara mencapai tujuan dan sasaran dituangkan dalam kebijakan, program akan kegiatan yang akan dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu lima tahun sebagai penbeda dari organisasi atau perusahaan lain. Strategi bersaing kompetitif memperjelas makna dan hakikat suatu rencana

strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik tentang bagaimana para pimpinan harus mengelolanya. Agar strategi dapat diterapkan dengan baik; perlu diminta komitmen pimpinan puncak, terutama dalam menentukan kebijakan organisasi yang mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Sumberdaya dan kemampuan merupakan dasar yang dibutuhkan perusahaan untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Tujuan perumusan dan penerapan strategi yang bernilai untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategis dan laba di atas rata-rata (Hitt, 1995).

Daya saing strategis (*strategic competitiveness*) dicapai apabila sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi pencipta nilai. Kemampuan yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru dengan sempurna, dan tidak dapat digantikan merupakan sumber keunggulan bersaing yang berke-sinambungan. Sehingga pada saat perusahaan menerapkan strategi tersebut dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan

strategi tersebut, berarti perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustained or sustainable competitive advantage*).

Penciptaan keunggulan bersaing yang berkesinambungan adalah melalui integrasi beberapa sumber daya. Beberapa sumberdaya perusahaan bersifat berwujud (*tangibel*), sedangkan lainnya tidak berwujud (*intangibel*). Sumber daya berwujud (*tangible resources*) adalah aktiva yang dapat dilihat, disentuh dan atau dihitung. Sumber daya tak berwujud (*intangibile resources*) meliputi mulai dari hak property intelektual seperti paten, merek dagang dan hak cipta hingga sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai bagian dari masyarakat dan subjektif seperti jaringan kerja, budaya organisasi dan reputasi perusahaan untuk barang dan jasanya serta cara interaksinya dengan orang-orang (pekerja, pemasok dan pelanggan).

Menurut Grant (1995), integrasi sumberdaya yang sangat penting dilakukan adalah mengintegrasikan pengetahuan dan ketrampilan sumberdaya manusia. Ada dua mekanisme primer yang dilakukan, yaitu: (1) Pengetahuan dan ketrampilan tertentu dapat ditransfer dan diintegrasikan dengan membuat peraturan dan petunjuk

teknis, (2) Menurut Richard Nelson dan Sidney Winter dalam Grant (1995) dengan “*organizational routine*”. Kebiasaan organisasi adalah pola aktivitas yang teratur dan dapat diramalkan, yang membentuk suatu urutan tindakan yang terkoordinasi yang dilakukan oleh individu. Kebiasaan tersebut membentuk dasar dari hampir semua kemampuan organisasi.

Metode analisis yang dapat dipergunakan untuk mengetahui apakah suatu sumber daya memiliki keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability* dan *Organization*), analisis ini menggunakan pertanyaan bertahap sebagaimana di bawah ini:

- (1) Pertama, analisis V dilakukan dengan pertanyaan, apakah sumber daya tersebut memungkinkan perusahaan menangkap berbagai peluang bisnis dan mengatasi berbagai tantangan? Jika jawabannya ya, maka sumber daya tersebut memiliki keunggulan kompetitif.
- (2) Kedua, analisis R dilakukan dengan pertanyaan, apakah sumber daya tersebut sukar diperoleh di pasar dan hanya dimiliki oleh beberapa pemain bisnis

semata? Jika jawabannya ya, maka sumber daya tersebut memiliki keunggulan kompetitif.

- (3) Ketiga, analisis I dilakukan dengan pertanyaan, apakah jika sebuah perusahaan tidak memiliki sumber daya tersebut, dia akan mengalami kesulitan untuk mengembangkan atau menirunya? Jika jawabannya ya, maka sumber daya tersebut memiliki keunggulan kompetitif.
- (4) Keempat, analisis O dilakukan dengan pertanyaan, apakah kebijakan perusahaan sudah mampu memanfaatkan semua sumber daya yang memiliki karakter VRI di atas? Jika jawabannya ya, maka kebijakan perusahaan sudah mengarah ke penciptaan keunggulan kompetitif (Barney dan Clark, *Resource-Based Theory*, 2007).

D. Kinerja

Istilah kinerja (*performance*) menurut The Scriber dalam Kamus Bantam Englis Dictionary (1979) yang dikemukakan oleh Prawirosentono (1999:2) bahwa kinerja (*performance*) dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut, yaitu: (1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2)

Menemui, menjalankan kewajiban suatu nazar, (3) Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan. (4) Menggambar dengan suara atau alat musik, (5) Melaksanakan atau menyempunakan suatu tanggung jawab, (6) Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan, (7) Memainkan pertunjukan musik, (9) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dipergunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Terkait dengan konsep kinerja ada beberapa pendapat tentang definisi kinerja yang dikemukakan oleh para pakar dan ahli dengan formulasi definisi yang berbeda-beda. Rue dan Byar (1981:375) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Interplan (1999:15) kinerja adalah berkaitan

dengan operasi, aktivitas program dan misi organisasi. Murphy dan Cleveland (1995:113) mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Suntoro (1999:12) bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pada saat ini kita dihadapkan pada kondisi global dengan liberalisasi pasar, dimana persaingan (*competition*) antar organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan (*profit*) maupun yang berorientasi *pada 'non-profit'*, semakin tajam. Setiap organisasi didorong untuk selalu meningkatkan kinerjanya (*performance*), dan keunggulan bersaing dalam jangka panjang/berkelanjutan (*sustained competitive advantage* atau SCA) dalam rangka memuaskan pelanggan (*customers or users satisfaction*), dan untuk memperoleh manfaat (*benefit*), baik yang berupa keuntungan maupun citra (*public image*) organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.

Kaplan dan Norton pada tahun 1992 memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dikenal dengan Model *Balanced Scorecard*. Model ini selanjutnya menjadi model yang paling populer di dunia digunakan oleh organisasi di beberapa negara, tidak terkecuali Indonesia baik di kalangan praktisi maupun akademisi. Metode ini mengintegrasikan kinerja *financial* dan *non financial* (Vanany: 2009).

Pada model *Balanced Scorecard* lebih ditekankan bahwa semua indikator finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat organisasi. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan indikator dalam *Balanced Scorecard* tidak lebih hanya sekedar sekumpulan indikator kinerja finansial dan non finansial khusus tetapi semua tujuan dan indikator ini diturunkan dari suatu proses dari atas menuju ke bawah (*top-down*) yang digerakkan dan dilandasi oleh misi dan strategi bisnis.

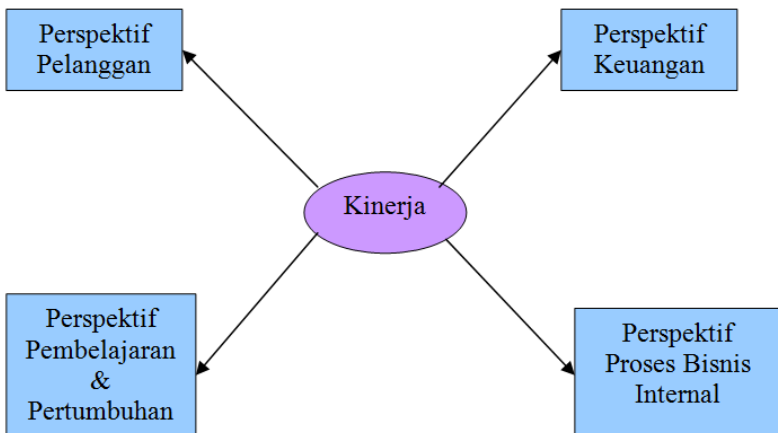
Kaplan dan Norton (1996) memformulasikan pengukuran kinerja perusahaan yang diturunkan dari visi dan strategi secara seimbang melalui empat perspektif: (1) pelanggan, (2) proses

bisnis internal, (3) pembelajaran dan pertumbuhan, (4) keuangan. Keseimbangan dimaksud adalah keseimbangan dalam berbagai ukuran internal dan eksternal, ukuran sekarang dan ukuran faktor pendorong kinerja masa depan, ukuran hasil yang obyektif dan ukuran hasil subyektif. Sehingga perusahaan menggunakan *scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, (1) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, (2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, (3) dan merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, dan (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan dan Norton, 1996). Berdasarkan hal-hal sebagaimana tersebut, kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu secara efektif dan efisien. Robbins (1994) menformulasikan definisi efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Schein (1980) dalam bukunya *Organizational Psychology* mengemukakan bahwa efektivitas

organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dari tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, (3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis dan (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan dan Norton, 1996). Seperti gambar berikut ini :



Gambar 2.4 Perspektif Kinerja

Untuk memahami ke empat perspektif yang ada beberapa pertanyaan mendasar dapat diajukan sebagai berikut:

1. Bagaimana seharusnya kita memenuhi apa yang diinginkan oleh pemegang saham (*shareholder*) kita? (perspektif finansial).
2. Untuk mencapai visi kita, bagaimana seharusnya kita memuaskan keinginan dari konsumen kita? (perspektif konsumen).
3. Untuk memuaskan pemegang saham dan konsumen, bagaimana cara kita menghasilkan proses bisnis yang terbaik? (perspektif proses bisnis internal).
4. Untuk mencapai visi kita, bagaimana cara kita menyinambungkan kemampuan kita dengan melakukan perubahan dan perbaikan yang berkelanjutan? (perspektif tumbuh dan belajar).

E. Koperasi

Koperasi adalah organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan bersama. Koperasi melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi di Indonesia, menurut UU tahun 1992, didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan

prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Di Indonesia, prinsip koperasi telah dicantumkan dalam UU No. 12 Tahun 1967 dan UU No. 25 Tahun 1992. Prinsip koperasi di Indonesia kurang lebih sama dengan prinsip yang diakui dunia internasional dengan adanya sedikit perbedaan, yaitu adanya penjelasan mengenai SHU (Sisa Hasil Usaha).

1. Koperasi sebagai Badan Usaha dan Gerakan Ekonomi Rakyat

Shukwu, SC. Dalam Jurnal Koperasi Indonesia (1992) menerangkan bahwa koperasi itu terdapat pada semua sistem ekonomi baik pada ekonomi sosialis/komunis, pasar bebas/kapitalis maupun pada ekonomi campuran. Karena fleksibelnya ini, dapat diterima secara umum. Untuk mendapatkan pengertian yang pas tersebut maka dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu : a) pendekatan essensialist , dan b) pendekatan nominalist.

Menurut definisi legal yaitu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 pasal 1 ayat 1 koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan

prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

Sedangkan menurut definisi ekonomi yang dikemukakan Hanel, A. (1985) dalam Sukamdiyo (1997) bahwa organisasi koperasi merupakan suatu sistem sosio ekonomi yang harus memenuhi 4 kriteria berikut (definisi nominalis):

- (1) Kelompok koperasi, adalah kelompok individu yang sekurang-kurangnya mempunyai kepentingan yang sama (tujuan yang sama).
- (2) Swadaya kelompok koperasi, yaitu kelompok individu yang mewujudkan tujuannya melalui suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama.
- (3) Perusahaan koperasi, yaitu dalam melakukan kegiatan bersama, dibentuk suatu wadah yaitu perusahaan koperasi yang dimiliki dan dikelola secara bersama untuk mencapai tujuan yang sama.
- (4) Promosi anggota, yaitu perusahaan koperasi yang terdapat dalam organisasi tersebut mempunyai tugas sebagai penunjang untuk meningkatkan kegiatan ekonomi.

Berdasarkan kedua definisi di atas dapat diketahui beberapa unsur yang terkandung dalam pengertian koperasi tersebut, yaitu : a) badan usaha, b) beranggorakan orang-orang, c) beranggotakan badan hukum koperasi, d) berprinsip koperasi, dan e) gerakan ekonomi rakyat berdasar kekeluargaan.

2. Koperasi Simpan Pinjam (KSP)

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan Unit Simpan Pinjam (USP) sebagai lembaga keuangan yang bergerak di sektor jasa keuangan mempunyai kedudukan yang sangat vital (penting) terutama dalam menunjang sektor riil yang diusahakan oleh masyarakat koperasi (anggota dan calon anggota serta koperasi lain dan anggotanya).

KSP/USP berperan sebagai penyedia dana untuk dipinjamkan guna membiayai dan mengembangkan usaha disektor riil baik sektor pertanian, perdagangan, industri, pertambangan, maupun sektor non keuangan lainnya yang berstatus sebagai anggota atau calon anggotanya serta oleh koperasi lain dan anggotanya. Untuk dapat ekspansi pemberian pinjaman maka disamping memupuk permodalan sendiri, KSP/USP dapat melakukan peng-

himpunan dana simpanan yang berupa tabungan dan simpanan berjangka dari anggota dan calon anggotanya serta dari koperasi lain dan anggotanya. Disamping itu juga dapat memupuk dana yang berupa modal pinjaman dan penyertaan. Usaha menghimpun dana simpanan hanya dapat berhasil apabila penyimpanan dan calon penyimpanan mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap keamanan dana dan mendapatkan balas jasa yang menarik dari KSP/USP penyimpanan dana.

Untuk dapat mewujudkan pengelolaan yang sehat maka kegiatan pengendalian internal KSP/USP harus dilakukan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan apabila terjadi penyimpangan segera dapat diluruskan. Dalam rangka pengendalian simpan pinjam ini, pemerintah dalam hal ini Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah (PKM) berkewajiban untuk membina pelaksanaan pengendalian internal, memantau kepatuhan pelaksanaan peraturan per undang-undangan dan ketentuan yang berlaku, melakukan penilaian kesehatan dan melakukan pemeriksaan terutama bagi KSP/USP yang menghimpun dana dari non anggota. (Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kesehatan KSP/USP, Departemen

Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Direktorat Jendral Fasilitas Pembiayaan dan Simpan Pinjam, 1999, Jakarta)

3. Unit Simpan Pinjam (USP)

Pengelolaan unit simpan pinjam dilakukan secara terpisah dari unit lainnya dalam koperasi yang bersangkutan, oleh karena itu pengurus koperasi harus mengangkat pengelola atau manajer atau direksi atau menugaskan salah satu dari pengurusnya sebagai pengelola. Apabila pengurus sebagai pengelola maka pengurus dimaksud tidak diperbolehkan melakukan kegiatan pada unit usaha lainnya. Pengurus mengangkat pengelola maka pengurus atau anggota pengurus tidak boleh merangkap sebagai pengelola. Apabila pengelola adalah perorangan, maka pengelola tersebut harus memenuhi persyaratan sebagaimana tercantum dalam pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam oleh koperasi, yaitu :

- (1) Tidak pernah melakukan tindakan tercela dibidang keuangan dan atau dihukum karena terbukti melakukan tindak pidana keuangan.

- (2) Memiliki akhlak dan moral yang baik.
- (3) Mempunyai keahlian dibidang keuangan atau pernah mengikuti pelatihan simpan pinjam atau magang dalam usaha simpan pinjam.

Pengelola lebih dari satu orang maka pengelola tersebut harus memenuhi ketentuan sebagaimana tercantum dalam pasal 11 Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam koperasi, yaitu :

- (1) Sekurang-kurangnya 50 % dari jumlah pengelola wajib mempunyai keahlian dibidang keuangan atau pernah mengikuti pelatihan dibidang simpan pinjam atau magang dalam usaha simpan pinjam.
- (2) Diantara pengelola tidak pernah mempunyai hubungan keluarga sampai derajat ke satu menurut garis lurus ke bawah maupun ke samping.

Jika pengelola tersebut adalah merupakan suatu badan usaha maka pengelola itu wajib memenuhi persyaratan minimal sebagai berikut :

- (1) Memiliki kemampuan keuangan yang memadai.

- (2) Memiliki tenaga manajerial yang berkualitas baik.

Pendapatan unit simpan pinjam dikurangi biaya penyelenggaraan kegiatan unit yang bersangkutan dipergunakan untuk keperluan sebagai berikut :

- (1) Pemupukan modal unit simpan pinjam.
- (2) Dibagikan kepada anggota secara berimbang berdasarkan nilai transaksi.
- (3) Membiayai kegiatan lain yang menunjang unit simpan pinjam.
- (4) Diserahkan kepada koperasi yang bersangkutan untuk dibagikan kepada seluruh anggota koperasi.

Dalam hal pelaksanaan pembagian dan penggunaan keuntungan unit simpan pinjam itu, seandainya timbul permasalahan maka penyelesaian akhir dilakukan oleh rapat anggota. (Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam, Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Direktorat Jendral Fasilitas Pembiayaan dan Simpan Pinjam, 1998, Jakarta)

4. Pembentukan Unit Simpan Pinjam (USP)

Bagi koperasi yang sudah berbadan hukum dan didalam anggaran dasarnya telah tercantum kegiatan usaha simpan pinjam sebagai salah satu kegiatan usahanya tetapi belum melaksanakan usaha simpan pinjam dalam waktu 1 (satu) tahun setelah dikeluarkan Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam, Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah Direktorat Jendral Fasilitas Pembiayaan dan Simpan Pinjam Tahun 1998, maka pejabat yang berwenang memberikan pengesahan akte pendirian dan perubahan anggaran dasar koperasi akan memberikan surat keputusan yang menyatakan bahwa izin usaha simpan pinjam tersebut tidak laku. Selain itu pula apabila akan melaksanakan kegiatan usaha simpan pinjam maka pengurus koperasi tersebut wajib mengajukan permohonan pengesahan perubahan anggaran dasarnya dengan mencantumkan usaha simpan pinjam di dalam anggaran dasar tersebut kepada Kepala Dinas Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil setempat bagi koperasi berskala daerah dan kepada Menteri cq. Sekretaris Jendral Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil bagi koperasi berskala nasional ini.

Kemudian bagi koperasi yang sudah berbadan hukum dan telah melaksanakan kegiatan simpan pinjam tetapi belum mencantumkan kegiatan usaha simpan pinjam didalam anggaran dasarnya, diberikan kesempatan paling lambat 6 (enam) bulan sejak berlakunya Petunjuk Pelaksanaan ini sudah harus mengajukan perubahan anggaran dasarnya. Apabila koperasi tidak mengajukan perubahan anggaran dasar sampai batas waktu yang ditentukan maka koperasi yang bersangkutan tidak diizinkan untuk melanjutkan usaha simpan pinjamnya. Bagi koperasi yang berskala daerah yang membentuk USP, permohonan pengesahan perubahan anggaran dasar koperasi diajukan kepada Kepala Dinas Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil melalui Kepala Kantor Departemen Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil Setempat. Sedangkan bagi koperasi yang berskala nasional diajukan kepada Menteri cq. Sekretaris Jendral Departemen Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil.

Dalam pengajuan permohonan tersebut, harus disertai tambahan lampiran sebagai berikut :

- (1) Surat bukti penyetoran modal tetap USP sekurang-kurangnya Rp 8.000.000,- untuk koperasi primer dan

Rp 25.000.000,- untuk koperasi sekunder, berupa deposito pada Bank Pemerintah atas nama Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil cq. Ketua koperasi yang bersangkutan. Persetujuan pencairan oleh sekretaris Jendral atau Kepala kantor Wilayah Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil atas nama Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil dilaksanakan bersamaan dengan pengesahan perubahan anggaran dasar koperasi.

- (2) Rencana kerja sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun.
- (3) Administrasi dan pembukaan.
- (4) Nama dan riwayat hidup pengurus, pengawas dan calon pengelola.
- (5) Daftar sarana kerja.
- (6) Surat perjanjian kerja antara pengurus koperasi dengan pengelola atau manajer. (Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian)

Jawaban terhadap permohonan persetujuan perubahan anggaran dasar koperasi akan dikeluarkan oleh pejabat paling lambat 1 (satu) bulan terhitung sejak diterimanya permohonan perubahan anggaran dasar secara lengkap.

Persetujuan perubahan anggaran dasar tersebut berlaku sebagai izin usaha. Berdasarkan izin usaha tersebut USP yang bersangkutan langsung dapat melakukan kegiatan usaha simpan pinjam. (Departemen Koperasi Dan Pembinaan Pengusaha Kecil Direktorat Jendral Pembinaan Koperasi Perkotaan, Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi, 1998, Jakarta)

F. Penelitian Terkait Strategi Bersaing

Berikut ini adalah beberapa hasil penelitian terdahulu dalam bentuk jurnal dan disertasi yang kami kumpulkan sebagai bahan kajian dan referensi.

1. Stimpert & Duhaime (1997)

Stimpert & Duhaime dalam penelitiannya yang berjudul "*Seeing the Big Picture: The Influence of Strategy on Performance*", menguji interaksi pengaruh karakteristik industri, diversifikasi, dan strategi bisnis serta kinerja bisnis. Profitabilitas industri, diversifikasi bisnis, R&D, modal investasi dan kinerja keuangan (*business performance*). Path analysis Profitabilitas industri yang lemah berpengaruh negatif terhadap diversifikasi bisnis. Diversifikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis unit melalui

variabel antara investasi dan R&D. Penelitian ini menyimpulkan bahwa diversifikasi bisnis yang lemah berpengaruh negatif terhadap pengeluaran R&D serta investasi. R&D dan investasi modal ditentukan oleh siklus bisnis dalam lingkungan ekonomi. Jika pengeluaran R&D meningkat berpengaruh kuat terhadap investasi modal. Sedangkan R&D dan investasi modal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis unit.

2. Basle (1998)

Dalam Penelitiannya yang berjudul “ Internal Control Systems In Banking Organisations”, Asle meneliti terhadap para penyelia mengetahui bahwa semua bank, dengan mengabaikan ukuran, mempunyai suatu sistem pengendalian intern yang efektif yaitu berupa konsisten, kompleksitas dan resiko yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan kondisi-kondisi lainnya. Dalam kejadian itu di mana para penyelia menentukan bahwa suatu sistem pengendalian intern bank tidaklah efektif atau cukup untuk melihat resiko secara spesifik. Walaupun dewan direktur dan manajemen senior membawa tanggung jawab itu dalam

sistem pengendalian intern yang efektif, para penyelia tetap perlu menilai sistem pengendalian intern pada tempatnya sebagai bagian dari pengawasan berkelanjutan dalam aktivitas. Para penyelia mengharapkan bank mempunyai supervisi untuk pengendalian kuat terhadap budaya dan perlu mengambil suatu pendekatan resiko dalam aktivitas pengendalian. Penting bagi penyelia yang tidak hanya menilai efektivitas keseluruhan sistem pengendalian intern, tetapi juga mengevaluasi pengendalian atas resiko. Para penyelia, dalam mengevaluasi sistem pengendalian intern pada bank, boleh memilih untuk mengarahkan perhatian khusus ke aktivitas atau situasi yang dihubungkan dengan uraian pengendalian intern. Perubahan dalam lingkungan bank harus merupakan pokok pertimbangan khusus untuk melihat apakah diperlukan sistem pengendalian intern. Perubahan ini meliputi (1) Perubahan lingkungan (2) Personil baru (3) Merubah sistim informasi (4) Aktivitas pertumbuhan cepat (5) Teknologi baru (6) Bentuk baru produk atau aktivitas (7) Perusahaan melakukan merestrukturisasi dan penggabungan dan (8) Perluasan atau pengadaan operasional (mencakup dampak berubah lingkungan pengatur dan ekonomi yang yang terkait).

3. M. Fathorrozi (2000).

Penelitiannya yang berjudul "Analisis Komparatif Faktor Partisipasi Anggota dan Kinerja Sumber Daya Manusia serta Peran Pemerintah dan Tingkat Keberhasilan Antara Koperasi Multi Usaha dan Tunggal Usaha pada Koperasi Susu Sapi Perah di Jawa Timur", mengkaji permasalahan terhadap perbedaan kinerja koperasi multi usaha dengan kinerja koperasi tunggal usaha. Berdasarkan hasil observasi terdapat perbedaan di sektor skala usaha antara keduanya sehingga diduga terdapat perbedaan efisiensi antara kedua bentuk koperasi tersebut. Variabel yang digunakan meliputi variabel keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja pengurus dan kinerja manajer. Metode analisis menggunakan analisis regresi berganda dan uji beda. Kesimpulan yang didapat adalah :

- (1) Terdapat perbedaan keberhasilan koperasi, partisipasi anggota, kinerja manajer, pembinaan dan bantuan modal pemerintah antara koperasi multi usaha dengan koperasi tunggal usaha, namun tidak berhasil membuktikan perbedaan perbedaan kinerja pengurusnya.
- (2) Ragam fokus usaha inti berpengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan koperasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan yang menjelaskan bahwa semakin beragam usaha koperasi maka semakin kompleks pengelolaannya dan semakin kecil skala unit usahanya yang bermuara pada semakin inefisiensi pengelolaan.

4. J.G Nirbito (2001)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pembinaan Anggota untuk Memberdayakan Koperasi di Koppas dan Kopwan Jawa Timur", Nirbito mengkaji secara empiris tentang seberapa jauh kualitas program pembinaan anggota yang telah dilaksanakan pengurus selama ini menurut kacamata persepsi anggota koperasi. Variabel yang digunakan meliputi variabel bebas yaitu program pembinaan anggota, kualitas individu anggota, kinerja organisasi, kinerja usaha. Sedangkan Variabel terikat keberhasilan pencapaian tujuan. Metode analisis menggunakan korelasi, regresi berganda dan pengujian derajat signifikansi. Hasil penelitian ini adalah :

Pertama, berdasarkan analisis regresi, secara komposit kualitas program pembinaan anggota selama ini memang memberi sumbangan positif signifikan 10,3% terhadap

kualitas keberhasilan pencapaian tujuan koperasi. Namun secara parsial sumbangan tersebut lebih rendah kadarnya dari variabel kinerja usaha.

Kedua, dapat disimpulkan secara umum bahwa dalam rangka pemberdayaan KOPPAS dan KOPWAN di Jawa Timur peran program pembinaan anggota lewat pendidikan telah berdampak positif dan harus didukung dengan variabel lainnya.

5. Bagus Suherman (2003)

Suherman dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Pembinaan Kelompok Pada Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya”, mengkaji permasalahan tentang bagaimana penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dan sistem pembinaan kelompok pada koperasi SBW. Penggunaan variabel meliputi *human resource planning, recruitmen selection, human resources development compensation dan benefit, safety dan health, employee dan labor relations*.

Metode analisis menggunakan analisa diskriptif dengan kesimpulan penelitian sebagai berikut :

Pertama, nilai bagi pengelola meliputi : kebenaran, keadilan, berfaedah bagi diri sendiri dan mitranya serta orang banyak. Sedangkan nilai bagi para anggota adalah terciptanya kualitas manusia koperasi yang memiliki kebersamaan dan gotong royong dan kekeluargaan.

Kedua, program-program pengembangan, pelatihan, pembinaan hendaknya dapat diikuti oleh wakil kelompok untuk disebarkan kepada anggota lain.

6. Sri Lestari Harsosumarto (2003)

Harsosumarto dalam penelitiannya yang berjudul “Koperasi dan Pemberdayaan Perempuan”, mengkaji terhadap hasil Badan Pusat Statistik tahun 2000 penduduk Indonesia berjumlah 209 juta. Dari jumlah tersebut 105 juta atau 50,24% adalah wanita dan 104 juta (49,76%) pria. Separuh jumlah penduduk tersebut tinggal di kota 50,1% wanita dan 49,9% pria, sedang di desa 49,7% wanita dan 50,3 pria. Permasalahannya, dari segi lulusan pendidikan wanita lebih rendah dari pria, kemudian wanita dalam bekerja hanya sebagai membantu usaha rumah tangga. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun wanita aktif dalam kegiatan produktif dianggap tidak

bekerja. Demikian juga dengan faktor-faktor ideology, struktural dan kultural. Kondisi ini merupakan cerminan dari deskriminasi sosial, politik, ekonomi, adat, budaya, hukum dan agama terhadap perempuan. Metode Analisis menggunakan analisa deskriptif kuantitatif. Hasil penelitiannya adalah terdapat tiga program pembangunan untuk perempuan, yang berprinsip bahwa keterbelakangan perempuan karena perempuan itu sendiri sehingga program yang digulirkan difokuskan pada memenuhi kebutuhan praktis yaitu perempuan hanya sebagai pemanfaat. Sedang kebutuhan strategis berkaitan dengan peranan dan kedudukan dalam masyarakat yang dipengaruhi oleh faktor struktural seperti ekonomi, sistem politik, perundang-undangan, norma sosial budaya dan lain-lain. Usaha mikro kecil merupakan kegiatan ekonomi yang menjadi pilihan kebanyakan anggota masyarakat, terutama kelompok perempuan yang banyak berkecimpung dalam kegiatan industri kerajinan dan industri rumah tangga.

7. Made Antara dan Anderson Guntur Komanaung (2003)

Made dan Anderson dalam penelitiannya yang

berjudul “Kinerja Koperasi Unit Desa di Provinsi Bali : Pendekatan *Structural Equation Model*”, mengkaji terhadap beberapa masalah yaitu (1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja KUD di Provinsi Bali (2) Melacak pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari indikator-indikator terhadap kinerja KUD di Provinsi Bali. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara terstruktur dan mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan metode : (1) *Structural Equation Model* (SEM), dan (2) deskriptif-kualitatif. Hasil analisis menunjukkan temuan penting sebagai berikut :

- (1) Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) desa di Provinsi Bali dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh faktor peran serta anggota, sumber daya manusia (SDM) dan aktivitas secara signifikan, sedangkan faktor manajemen, likuiditas, solvabilitas tidak berpengaruh signifikan. Faktor peran serta anggota dipengaruhi oleh lamanya pengguna jasa KUD para anggota, frekuensi mengikuti rapat-rapat KUD secara signifikan, dan tidak dipengaruhi signifikan oleh pelunasan simpanan

wajib dan pokok, pengetahuan tentang kegiatan koperasi (pemilihan pengurus). Faktor SDM dipengaruhi oleh jumlah karyawan dan frekuensi pelatihan secara signifikan dan tidak dipengaruhi signifikan oleh tingkat pendidikan. Faktor aktivitas dipengaruhi oleh rasio perputaran persediaan, rasio perputaran modal kerja, dan rasio perputaran rata-rata piutang; Sedangkan faktor tidak berpengaruh terhadap faktor internal yakni: faktor manajemen yang dipengaruhi oleh perencanaan, organisasi, pelaksanaan, dan pengawasan; Faktor likuiditas dipengaruhi oleh rasio cepat dan tidak dipengaruhi oleh rasio lancar dan rasio kas. Faktor solvabilitas dipengaruhi oleh rasio hutang, rasio hutang terhadap equitas, dan rasio hutang jangka panjang terhadap equitas. Faktor eksternal dipengaruhi oleh suku bunga dan inflasi, dan tidak dipengaruhi oleh frekuensi pembinaan.

- (2) Pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari Indikator konstruk terhadap Kinerja Koperasi Unit Desa di Provinsi Bali, yaitu: (i) Faktor internal mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,42 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,00. Jadi faktor

internal secara total berpengaruh terhadap kinerja KUD sebesar 0,42, (ii) Faktor eksternal mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,69 dan pengaruh tidak langsung 0,00. Jadi faktor eksternal secara total berpengaruh terhadap kinerja KUD sebesar 0,69.

8. Haris Maupa (2004)

Haris dalam penelitiannya yang berjudul "Faktor-Faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Kecil di Sulawesi Selatan", mengkaji dan menganalisis secara mendalam, diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut : 1. Secara simultan, variabel karakteristik individu, karakteristik perusahaan, lingkungan eksternal bisnis, dampak kebijakan sosial ekonomi, dan strategi bisnis berpengaruh signifikan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil di Provinsi Sulawesi Selatan. 2. Secara parsial, variabel strategi bisnis mempunyai pengaruh yang dominan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil di Provinsi Sulawesi Selatan. Sedangkan saran yang dapat diberikan adalah : 1. Pihak pimpinan perusahaan dalam hal ini manajer-pemilik perlu menetapkan strategi bisnis apa yang diterapkan dalam berusaha, sehingga akan jelas arah/sasaran yang akan

dicapai oleh perusahaan. Hal ini akan bermanfaat bagi karyawan dalam memahami perannya secara jelas dalam perusahaan. 2. Pihak yang terkait, terutama pemerintah harus lebih memperhatikan lagi pertumbuhan usaha pengusaha kecil, antara lain dengan mengeluarkan regulasi yang dapat mendorong pertumbuhan usaha kecil.

9. I Made Marsa Arsana (2004)

Arsana dalam penelitiannya yang berjudul “Factor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan KUD di Kabupaten Tabanan suatu Pendekatan Structural Equation Model”, mengkaji permasalahan terhadap adanya kecenderungan profitabilitas untuk kemampuan keuangan selama periode 1998 – 2003 mengalami penurunan, namun untuk rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan dan permasalahan keduanya adalah belum ada identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Metode Analisis menggunakan analisis SEM, analisis rasio keuangan dan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitiannya adalah:

- (1) Profil keuangan KUD di Kabupaten Tabanan periode 1998 – 2003 sebanyak 64,71% mengalami kenaikan, 23,53% likuiditasnya menurun dan 11,76% likuiditasnya stabil hal ini mencerminkan kemampuan pembayaran hutang jangka pendek membaik.
- (2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah likuiditas, leverage dan aktifitas.
- (3) Pengaruh indikator konstruk terhadap kinerja keuangan KUD di Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa faktor aktifitas berpengaruh signifikan terhadap tingkat keuntungan dari investasi yang dilakukan (ROA)

10. Dedi Ramawijaya (2004)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Strategi bisnis PT. British American Tobacco Indonesia Tbk dalam usaha industri rokok di Indonesia", Dedi mengkaji terhadap PT. British American Tobacco Indonesia Tbk (PT. BAT Indonesia Tbk) adalah salah satu perusahaan multinational dalam lingkup British American Tobacco Group yang bergerak dalam industri rokok di Indonesia. Dalam pembahasan ini menggunakan pendekatan ilmiah strategic

management yang memfokuskan pada pembentukan formulasi strategi. Komponen utama yang membentuk formulasi strategi ini adalah mengenai pengembangan misi dan tujuan bisnis serta identifikasi pengaruh lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dan terakhir merumuskan beberapa alternatif strategi. Untuk lebih memfokuskan pada lingkungan internal diperlukan identifikasi kembali kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang dimiliki saat ini. Kompetensi khusus yang berupa superioritas dari efisiensi, inovasi, kualitas dan - customer *responsiveness* yang dibutuhkan dalam upaya untuk mengembangkan keunggulan daya saing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Demikian halnya dengan lingkungan eksternal PT. BAT Indonesia Tbk., juga akan difokuskan pada perubahan faktor - faktor lingkungan makro seperti perubahan ekonomi makro, sosial, pemerintah, teknologi, dan hukum yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan saat ini. Sedangkan untuk lingkungan industri akan dibahas mengenai pemain dalam struktur industri rokok di Indonesia. Selanjutnya setelah terbentuknya penetapan misi dan tujuan, serta telah dilakukannya identifikasi dari

peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan eksternal, dan kompetensi khusus yang dimiliki beserta kelemahan-kelemahan yang terdapat pada internal perusahaan, maka secara bersama dianalisa dengan menggunakan SWOT Analysis. Beberapa alternatif perumusan strategi hasil analisis tersebut adalah dengan menggunakan konsep *strategic business unit (differentiation, cost leadership* dan focus khususnya *market niche*) yang dipadukan dengan konsep strategi *competing on the edge*. Konsep strategi *competing on the edge* turut digunakan dalam pembahasan ini dikarenakan mempertimbangkan terhadap perubahan yang telah terjadi secara drastis pada hampir semua factor langsung berdampak pada perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi pada struktur industri di Indonesia khususnya industri rokok.

11. Pariaman Sinaga (2004)

Pariaman Sinaga dalam penelitiannya yang berjudul "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM", meneliti terhadap Koperasi yang sudah diteliti beberapa kali dan sejak empat tahun terakhir ini sudah ada pedoman klasifikasi koperasi yang mengacu

pada jati diri koperasi dan sejalan dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku. Beberapa unsur yang diukur dalam pedoman tersebut antara lain : aspek keanggotaan, aspek demokratisasi dalam koperasi, aspek ekonomi dan usaha anggota, aspek peningkatan SDM koperasi, aspek kerjasama antar koperasi dan aspek kepedulian terhadap lingkungan. Dengan berbagai analisa dan dikaitkan dengan bobot tertentu, maka diperoleh nilai yang menunjukkan klasifikasi suatu koperasi yakni kelas A (sangat baik), B (baik), C (cukup baik) dan kelas D (kurang baik). Secara sekilas penyusunan pedoman tersebut hampir dapat dikatakan sebagai hal yang sejalan dengan semangat *balanced scorecard*; namun demikian tidak tertutup kemungkinan untuk didiskusikan lebih mendalam.

12. Nicola Hall (2004)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Koperasi Simpan Pinjam Di Kota Dan Kabupaten Malang", Nicola Hall meneliti tentang Koperasi Simpan Pinjam berperan penting dalam perekonomian Indonesia. Koperasi tersebut berusaha untuk menyejahterakan anggota dan bisa

dikatakan bahwa usahanya sudah sangat berhasil. Koperasi simpan pinjam menyediakan pembinaan dan pendampingan yang diperlukan kepada anggotanya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengertian terhadap koperasi simpan pinjam secara keseluruhan. Rupanya koperasi simpan pinjam merupakan bagian ekonomi Indonesia yang penting dan bisa bermanfaat kehidupan anggota. Oleh karena itu, metode penelitian utama adalah pengamatan dan wawancara. Penelitian ini terfokus pada dua koperasi, yaitu Koperasi Setia Budi Wanita di kota Malang, dan Koperasi Citra Kartini yang terletak di kecamatan Sumberpucung. Sistem ini merupakan basis untuk kebanyakan koperasi simpan pinjam yang beroperasi sekarang. Sistem tanggung renteng didasarkan kekeluargaan dan kebersamaan. Dalam sistem ini semua anggota di satu kelompok menanggung pinjaman anggota lain. Kalau ada yang tidak bisa membayar kewajibannya, kelompok tolong-menolong. Oleh karena ini, STR membatasi, mengurangi dan mengatasi masalah yang terjadi, jadi merupakan kunci sukses koperasi simpan pinjam. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa orang miskin bukan hanya perlu uang saja untuk keluar

dari keadaannya yang miskin itu. Yang diperlukan adalah pembinaan dan pendampingan. Pembinaan dan pendampingan tersebut tersedia oleh koperasi simpan pinjam. Koperasi simpan pinjam bukan hanya berperan sebagai lembaga kredit, tetapi juga mendidik dan menyejahterakan anggotanya.

13. Wardoyo dan Hendro Prabowo (2005)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Model Pengelolaan Dan Pengembangan Usaha Kredit Mikro Koperasi Warga Kesuma Tiara Jakarta", Wardoyo dan Hendro mengkaji salah satu dari ribuan usaha kredit mikro di Indonesia terutama dalam pengelolaan dan pengembangannya serta factor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan di Koperasi Warga (Kopaga) yang berlokasi di Kemanggisan Jakarta Barat. Metode Analisis menggunakan *Participatory Action Research (PAR)*. Kesimpulannya adalah program kredit-mikro yang diprakarsai dan diselenggarakan oleh YPM Resuma Multiguna melalui lembaga Kopaga Kesuma Tiara Jakarta merupakan salah satu dari model kredit-mikro yang ada. Kreteria dasar kredit-mikro yang meliputi ukuran,

kelompok sasaran, penggunaan, dan waktu dan persyaratan telah terpenuhi. Program kredit-mikro Kesuma dijalankan melalui beberapa tahap, yaitu (1) Identifikasi lokasi (*social mapping*), (2) Penentuan Kelompok Sasaran, (3) Sosialisasi Program, (4) Seleksi Anggota, (5) Implementasi Program, (6) Pelatihan Manajemen Usaha. Apabila ingin mengembangkan program kredit-mikro di suatu wilayah, maka dapat dipilih model kredit-mikro yang sesuai dengan situasi dan kondisi wilayah tersebut. Program kredit-mikro yang berhasil di suatu wilayah belum tentu dapat berhasil di wilayah lain, juga untuk jenis kegiatan berbeda tentu saja diperlukan model yang berbeda pula. Model kredit-mikro bisa diterapkan diberbagai bidang kegiatan misalnya dalam Kredit Usaha Tani (KUT) dengan modifikasi-modifikasi tertentu disesuaikan dengan kebutuhan dan kebiasaan masyarakat setempat.

14. *Fernandes et al . (2005)*

Fernandes et al dalam penelitiannya yang berjudul “Resources that drive performance : an empirical investigation“, menelitian pada perusahaan air minum Brazil mengenai sumberdaya yang menghasilkan kinerja

berdasarkan praktek sumberdaya manusia, kompetensi karyawan dan sumberdaya berwujud lainnya serta mengevaluasi kinerja Praktek sumberdaya manusia, kompetensi karyawan, dan kinerja SEM Fernandes *et al* . menemukan bahwa secara umum sumberdaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun bila diteliti lebih jauh maka ditemukan: 1. kompetensi karyawan justru tidak berpengaruh terhadap kinerja; 2. faktor-faktor lingkungan yang dikaitkan dengan permintaan merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja; serta 3. kepuasan karyawan berpengaruh pada *semua* perspektif BSC.

15. Tulus Tambunan (2006)

Tambunan dalam penelitiannya yang berjudul “Prospek Koperasi Pengusaha dan Petani di Indonesia dalam Tekanan Globalisasi Ekonomi dan Liberalisasi Perdagangan Dunia“, mengkaji tentang komoditas apa yang seharusnya dibuat pemerintah, bagaimana membuat komoditas tersebut dan untuk siapa komoditas itu dibuat. Metode analisis dengan analisa deskriptif kualitatif. Menurut hasil penelitian ini, keuntungan dari liberalisasi perdagangan menumpuk hanya di sebagian kecil NSB

(Negara Sedang Berkembang) dari kategori *developing countries*. Hanya terdapat sebelas (11) NSB yang menjadi bagian integral dari globalisasi ekonomi di akhir abad ke-20. Menurutny, kelemahan NSB berakar dari sejumlah faktor. Posisi NSB secara ekonomi lemah untuk memulai integrasi dengan pasar dunia karena *rendahnya* kapasitas ekonomi dalam negeri dan infrastruktur sosial yang belum berkembang baik sebagai warisan masa penjajahan.

16. Prieto *and* Revilla (2006)

Prieto *and* Revilla dalam penelitiannya yang berjudul “Learning Capability and Business Performance: a Non - Financial and Financial Assessment”, membuktikan adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Dengan menggunakan data dari 111 *perusahaan* di Spanyol. Variabel kemampuan pembelajaran, kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Path Analysis Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan.

17. Khandekar *and* Sharma (2006)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context”, Khandekar *and* Sharma mengkaji terhadap peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan tiga perusahaan India yang berskala global di National Capital Region, India. Pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. Korelasi Pembelajaran organisasi, dengan melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Di ketiga perusahaan berskala global India tersebut, respon dari manajer menunjukkan bahwa organisasi menjalankan dengan baik pembelajaran organisasi melalui praktek-praktek SDM dan efektivitas mereka ditunjukkan oleh kinerja perusahaan dan tingkat laporan keuangan. Korelasi antara pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan.

18. Suprajitno (2007)

Dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kinerja Koperasi Berdasarkan Penerapan Azas Berdikari dan

Gotong Royong pada Koperasi Pegawai dan Non Pegawai di Provinsi Jawa Timur”, Suprayitno mengkaji terhadap permasalahan apakah terdapat perbedaan kinerja SHU antara koperasi pegawai dengan Non pegawai, adakah perbedaan tingkat kegotong-royongan yang diukur dengan pertumbuhan anggota antara koperasi pegawai dengan Non pegawai dan menguji apakah ada perbedaan tingkat kemandirian dengan menggunakan rasio modal sendiri terhadap total modal. Variabel yang digunakan adalah SHU, nilai volume usaha, jumlah anggota, jumlah unit usaha, modal sendiri, modal luar, asset dan umur koperasi. Menggunakan metode analisis regresi berganda dan analisa cluster. Hasil penelitiannya adalah :

- (1) Prinsip berdikari dan kegotong-royongan sangat berpengaruh terhadap kinerja koperasi.
- (2) Sistem perkoperasian adalah perwujudan demokrasi ekonomi dan perekonomian yang berlandaskan kebersamaan.
- (3) Model kinerja koperasi untuk koperasi pegawai yang berpengaruh sangat signifikan adalah anggota dan asset. Umur, modal sendiri dan modal luar

19. Mas Purnomo Hadi (2008)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Analisis Manajemen Strategi Dan Sistem Tanggung Renteng Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Intern Dan Kinerja Koperasi Di Provinsi Jawa Timur". Hasil dari penelitian ini adalah:

- (1) Hasil pengujian menyebutkan bahwa pengaruh strategi bisnis terhadap sistem pengendalian intern adalah signifikan yaitu dengan koefisien pengaruh sebesar 0,623. Sedangkan jika dilihat secara detail maka pengaruh yang dominan adalah indikator keuangan. Keuangan memiliki banyak pengertian dan pemahaman sehingga jika dilakukan perbaikan dimulai dari indikator keuangan, tentunya harus mengidentifikasi terlebih dahulu pekerjaan - pekerjaan yang sampai saat menjadi permasalahan. Masalah keuangan juga menyangkut laporan keuangan dimana merupakan hasil akhir dari proses akuntansi. Laporan keuangan disusun dengan maksud untuk menyediakan informasi keuangan sebagai bahan pertimbangan di dalam pengambilan keputusan. Fungsi dari laporan keuangan ini adalah mengkomunikasikan informasi

keuangan dan kegiatan – kegiatannya yang berkepentingan dengan masalah koperasi dan kelompok.

- (2) Menurut hasil pengujian bahwa variabel sistem tanggung renteng berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern. Dengan kata lain bahwa kelima indikator dari variabel sistem tanggung renteng tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern, mengenai koefisien pengaruh variabel strategi bisnis terhadap sistem pengendalian intern, menurut hasil pengujian adalah sebesar $-0,116$. Dengan demikian maka kelima indikator itu yaitu antara lain lingkungan pengendalian, penaksiran resiko, informasi dan komunikasi, pengetatan anggaran serta komitmen anggota berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian intern
- (3) Hasil pengujian menyebutkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Diketahui bahwa kelima indikator dari variabel sistem pengendalian intern memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Sedangkan mengenai besarnya pengaruh indikator sistem pengendalian intern terhadap kinerja koperasi,

menurut hasil pengujian adalah sebesar 0,939. Dengan demikian maka ketiga indikator itu yaitu antara lain pembinaan, pengawasan dan perencanaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi dengan koefisien pengaruh sebesar 0,939.

- (4) Menurut hasil pengujian strategi bisnis ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Dengan kata lain bahwa kelima indikator dari variabel strategi bisnis yaitu keuangan, pelayanan, bisnis internal, pembelajaran dan penciptaan serta jaringan usaha tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

BAB III

IMPLIKASI STRATEGI

A. Pembahasan

1. Apakah sumber daya internal berpengaruh signifikan terhadap kemampuan pelaku institusi KSP/USP agribisnis di Jawa Timur?

Menurut hasil pengujian SEM bahwa sumber daya fisik, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya reputasi, sumber daya teknologi dan sumber daya organisasi yang merupakan indikator dari sumber daya internal menurut hasil pengujian data berpengaruh signifikan terhadap kemampuan pelaku institusi. Dengan demikian keenam indikator variabel sumber daya internal (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan pelaku institusi (Y1). Hal ini dibuktikan dengan nilai probability signifikansi dari kedua pengaruh variabel tersebut yang $\leq 0,05$ atau dengan kata lain bahwa untuk nilai kesalahan penelitian ini masih jauh dibawah tingkat

kesalahan asumsi penelitian yang kita gunakan yaitu 5 %. Sedangkan mengenai besarnya pengaruh indikator sumber daya internal terhadap kemampuan pelaku institusi, menurut hasil pengujian adalah sebesar 0,897 atau 89,7 %. Dengan demikian keenam indikator sumber daya internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan perilaku institusi dan sisa pengaruh sebesar 10,3% dipengaruhi indikator-indikator lain yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini.

Sedangkan menurut hasil pengujian lainnya bahwa indikator variabel sumber daya internal yang memiliki pengaruh kuat atau indikator yang pengaruhnya dominan terhadap variabel sumber daya internal adalah indikator sumber daya fisik (X1) sebesar 98,9 %, sumber daya manusia (X3) sebesar 85,4 %, dan sumber daya teknologi (X4) sebesar 85,2 %. Sedangkan pengaruh 3 (tiga) indikator sumber daya internal lainnya yaitu sumber daya reputasi (X5) sebesar 74,5 %, sumber daya keuangan (X2) sebesar 72,3 %, dan sumber daya organisasi (X6) sebesar 62 %.

2. Apakah sumber daya internal koperasi simpan pinjam/ unit simpan pinjam agribisnis di Jawa Timur berpengaruh signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing?

Menurut hasil pengujian bahwa indikator sumber daya fisik, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya reputasi, sumber daya teknologi dan sumber daya organisasi yang merupakan variabel laten dari sumber daya internal memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing. Dengan demikian keenam indikator dari variabel sumber daya internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing. Hal ini dibuktikan dengan nilai probability signifikansi $\leq 0,05$ atau dengan kata lain bahwa nilai kesalahan penelitian ini masih jauh dibawah tingkat kesalahan asumsi penelitian yang kita gunakan yaitu 5 %. Sedangkan mengenai besarnya pengaruh indikator sumber daya internal terhadap strategi keunggulan bersaing, menurut hasil pengujian adalah sebesar 0,911 atau 91,1 %. Dengan demikian keenam indikator itu yaitu sumber daya fisik, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya reputasi, sumber daya teknologi dan sumber

daya organisasi berpengaruh signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing dengan pengaruh sebesar 91,1% dan sisanya sebesar 8,9 % dipengaruhi indikator – indikator lain yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini.

Sedangkan menurut hasil pengujian lainnya bahwa indikator variabel kemampuan pelaku institusi yang memiliki pengaruh kuat terhadap variabel kemampuan pelaku institusi adalah indikator kemampuan (Y1.3) sebesar 47,1 %, ketrampilan (Y1.2) sebesar 85, 4 %, dan kebiasaan sebesar 34,1 %. Sedangkan 3 (tiga) indikator variabel kemampuan pelaku institusi lainnya yaitu pengetahuan (Y1.1), perilaku (Y1.5), dan kredibilitas dan profesionalitas (Y1.6) tidak berpengaruh terhadap variabel kemampuan pelaku institusi.

3. Apakah sumber daya internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi?

Menurut hasil pengujian bahwa sumber daya fisik, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya reputasi, sumber daya teknologi dan sumber daya organisasi yang merupakan indikator dari sumber daya internal tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja koperasi.

Dengan kata lain bahwa keenam indikator dari variabel sumber daya internal tersebut kurang berpengaruh terhadap kinerja koperasi.

4. Apakah kemampuan pelaku institusi berpengaruh signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing?

Menurut hasil pengujian menggunakan analisis SEM bahwa pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kebiasaan, perilaku, kredibilitas dan profesionalitas yang merupakan indikator dari kemampuan perilaku institusi ternyata memiliki pengaruh tetapi kurang signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing. Dengan demikian keenam indikator dari variabel kemampuan perilaku institusi memiliki pengaruh tetapi kurang signifikan terhadap strategi keunggulan bersaing. Hal ini dibuktikan dengan nilai probability $\geq 0,05$ atau dengan kata lain bahwa nilai kesalahan penelitian ini, di atas tingkat kesalahan asumsi penelitian yang kita gunakan yaitu 5 %. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator kemampuan perilaku institusi berpengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing meskipun kurang signifikan. Dari keenam indikator yang dapat memberikan pengaruh kuat terhadap

variabel kemampuan perilaku institusi adalah indikator kemampuan (Y1.3) yaitu sebesar - 47,1. Tanda negatif ini memberikan arti terbalik atau pengaruhnya yang berlawanan. Seperti halnya indikator kemampuan (Y1.3) terhadap variabel kemampuan perilaku institusi. Maksudnya adalah bahwa apabila indikator kemampuan (Y1.3) ditingkatkan atau dinaikkan sebesar satu satuan maka indikator kemampuan tersebut dapat menurunkan variabel kemampuan perilaku institusi (Y1) juga sebesar satu satuan dengan besaran pengaruh 47,1 %. Namun pengaruh variabel kemampuan perilaku institusi terhadap variabel strategi keunggulan bersaing adalah sebesar 38,3 %.

5. Apakah kemampuan pelaku institusi berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi?

Menurut hasil pengujian bahwa indikator pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kebiasaan, perilaku, kredibilitas dan profesionalitas yang merupakan indikator dari kemampuan pelaku institusi tidak berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Dengan kata lain bahwa keenam indikator dari variabel kemampuan pelaku institusi

tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja koperasi. Kareba berdasarkan hasil pengujian besarnya pengaruh kemampuan pelaku institusi terhadap kinerja koperasi adalah sebesar 0,009 atau 0,9 %.

6. Apakah strategi keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi?

Menurut hasil pengujian bahwa keunggulan biaya, keunggulan pembeda, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan orientasi pasar yang merupakan indikator dari strategi keunggulan bersaing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi. Dengan kata lain bahwa keenam indikator dari variabel strategi keunggulan bersaing tersebut tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi.

Sedangkan menurut hasil pengujian lainnya bahwa indikator variabel strategi keunggulan bersaing yang memiliki pengaruh kuat atau indikator yang pengaruhnya dominan terhadap strategi keunggulan bersaing adalah indikator imbalan (Y2.4), orientasi pasar (Y2.6), dan keunggulan biaya (Y2.1). Adapun pengaruh 3 (tiga) indikator tersebut terhadap strategi keunggulan bersaing

adalah imbalan (Y2.4) sebesar 96,4 %, orientasi pasar (Y2.6) sebesar 74,3 %, dan keunggulan biaya (Y2.1) sebesar 73 %.

Sedangkan indikator keunggulan pembeda (Y2.2), kepemimpinan (Y2.3), dan struktur organisasi (Y2.5) tidak memiliki pengaruh terhadap strategi keunggulan bersaing.

B. Pembahasan Modifikasi Model

Pembahasan modifikasi model ini terbagi menjadi 2 (dua) hal yaitu pembahasan mengenai *goodness of fit index* dan pembahasan mengenai tingkat pengaruh indikator atau variabel.

1. Pembahasan Modifikasi Model Terbaik

Dalam penelitian ini sebuah model struktural yang secara statistik dapat dibuktikan fit dan antar variabel mempunyai hubungan yang signifikan, tidaklah kemudian dikatakan sebagai satu – satunya model terbaik, artinya lebih tepat dikatakan bahwa model tersebut adalah salah satu diantara sekian bentuk model lain yang dapat diterima secara statistik.

Tujuan modifikasi adalah untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai chi – square dan lain - lain seperti diketahui, semakin kecil

angka chi – square menunjukkan bahwa model tersebut semakin fit yang berarti model tersebut dengan data yang ada sudah tepat. Proses modifikasi sebuah model pada dasarnya sama dengan mengulang proses pengujian dan estimasi model. Untuk itu proses modifikasi model sama persis dengan proses pengujian akan tetapi perbedaannya adalah proses pengujiannya lebih ditinjau dari mana variabel yang akan dirubah atau ditambahi. Berikut pembahasan model yang telah mengalami modifikasi ketiga dan menghasilkan hasil terbaik atau fit.

Tabel 3.1 Hasil Modifikasi Model Ketiga

No	Kriteria Goodness of Fit Index	Kriteria Fit	Hasil	Keterangan
1	Chi – Square	Relatif kecil	451,374	Sangat baik
2	Probability	> 0,05	0,000	Kurang baik
3	RMSEA	≤ 0,08	0,060	Sangat baik
4	GFI	> 0,91	0,930	Sangat baik
5	AGFI	> 0,91	0,953	Sangat baik
6	CMIN / DF	≤ 2,00	1,954	Sangat baik
7	TLI	≥ 0,95	0,100	Kurang baik
8	NFI	> 0,91	0,950	Sangat baik
9	CFI	> 0,95	0,000	Kurang baik
10	RFI	> 0,9	0,920	Sangat baik

Sumber : Hasil pengolahan data

Untuk memperjelas hasil pengolahan data dan untuk dapat membandingkan antara ketiga model pengujian yang

sudah dilakukan maka berikut ini akan dibuat dalam satu tabel untuk ketiga model yang sudah dilakukan agar memudahkan analisis :

Tabel 3.2 Hasil Modifikasi Ketiga Model

No	Kriteria Goodness Of Fit Index	Kriteria Fit	Model Pertama	Model Kedua	Model Ketiga
1	Chi – Square	Relatif kecil	4397,018	3695,278	451,374
2	Probability	> 0,05	0,000	0,000	0,000
3	RMSEA	≤ 0,08	0,391	0,382	0,060
4	GFI	> 0,91	0,084	0,124	0,930
5	AGFI	> 0,91	-0,003	0,020	0,953
6	CMIN / DF	≤ 2,00	19,035	24,152	1,954
7	TLI	≥ 0,95	0,000	0,000	0,100
8	NFI	> 0,91	0,000	0,000	0,950
9	CFI	> 0,95	0,000	0,000	0,000
10	RFI	> 0,9	0,000	0,000	0,920

Sumber : Hasil pengolahan data

Jika melihat tabel di atas bahwa hasil modifikasi yang telah dibuat menghasilkan beberapa kondisi terbaik yang tentunya akan memberikan pengaruh besar terhadap model penelitian. Nampak pada tabel 3.1 menunjukkan bahwa kondisi terbaik ada pada model ke tiga atau terakhir hal ini disebabkan karena model ketiga merupakan model yang terkompleks arah hubungannya dan merupakan modifikasi terakhir dari sebelumnya sehingga tentunya akan dapat memberikan hasil yang maksimal. Angka dalam

tabel 3.2 yang dicetak miring adalah angka yang nilai *goodness of Fit index* kurang baik. Dalam perbandingan ini yang ditunjukkan oleh tabel 3.2 menghasilkan keputusan bahwa dari sepuluh kriteria *goodness of Fit Index* ada sebanyak 7 (tujuh) *goodness of fit index* yang terpenuhi pada model ketiga, untuk kriteria *goodness of Fit Index* model kedua yang memenuhi kriteria sebanyak 1 (satu) kriteria sedangkan untuk untuk kriteria *goodness of Fit Index* model pertama yang memenuhi kriteria juga sebanyak 1 (satu) kriteria. Perihal ini dikarena nilai yang terdapat di model ketiga menghasilkan angka – angka yang sesuai dengan *cut off value* pada *goodness of fit index*. Analisis dalam memodifikasi model SEM dalam penelitian ini masuk dalam kategori model *development strategy*. Model *development strategy* adalah melakukan modifikasi pada sebuah model agar beberapa alat uji dapat lebih bagus hasilnya.

Sehingga dengan hasil ini menggambarkan bahwa desain yang telah dibuat seperti yang terdapat pada model ketiga yaitu diagram path sebaiknya digunakan untuk pengaruh sumber daya internal terhadap kemampuan pelaku institusi dan strategi keunggulan bersaing dalam

peningkatan kinerja koperasi agribisnis di Jawa Timur. Metode perbaikan dan langkah - langkah strategik yang diambil untuk pengaruh sumber daya internal terhadap kemampuan pelaku institusi dan strategi keunggulan bersaing dalam peningkatan kinerja koperasi agribisnis di Jawa Timur tidak lain adalah dengan memanfaatkan peningkatan sumber daya internal. Bagaimana menggunakan pengaruh sumber daya internal terhadap kemampuan pelaku institusi dan strategi keunggulan bersaing dalam peningkatan kinerja koperasi adalah berdasarkan hasil analisis, pengolahan data dan merujuk pada model diagram path yang ada pada model ketiga. Dan hasil pada pengolahan dan pengujian menjadi sebuah ukuran pengembangan peningkatan kinerja koperasi simpan pinjam agribisnis dan nilai – nilai yang kurang sesuai juga menjadi pedoman selanjutnya dalam merubah mekanisme diagram path untuk pengembangan kinerja KSP/USP dimasa depan.

2. Perbandingan Tingkat Pengaruh

Untuk memudahkan hasil – hasil pengolahan data maka dibuatlah tabel supaya memudahkan analisis dan pembahasan. Tabel tersebut adalah :

Tabel 3.3 Perbandingan Tingkat Pengaruh

No	Nama Variabel	Nama Indikator	Besar Pengaruh	Simbol
1	Sumber daya internal	SD. Fisik	98,9 %	X1
		SD. Manusia	85,4 %	X4
		SD. Teknologi	85,2 %	X3
		SD. Reputasi	74,5 %	X5
		SD. Keuangan	72,3 %	X2
		SD. Organisasi	62 %	X6
2	Kemampuan Pelaku Institusi	Kemampuan	-47 %	Y1.3
		Ketrampilan	44,7%	Y1.2
		Kebiasaan	34,1 %	Y1.4
3	Strategi Keunggulan Bersaing	Imbalan	96,4 %	Y2.4
		Orientasi Pasar	74,3 %	Y2.6
		Keunggulan Biaya	73 %	Y2.1
4	Kinerja koperasi	Perspektif Pemb & Pertumbuhan	91,7 %	Y3.4
		Perspektif Pros.Bisnis Intern	59,7 %	Y3.3
		Perspektif Keuangan	32,2 %	Y3.2
		Perspektif Pelanggan	-47,1 %	Y3.1

Sumber : Hasil pengolahan data

Meninjau tabel 3.3 dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan akan pentingnya informasi yang diperoleh. Indikator dari variabel sumber daya internal

yang menurut hasil pengujian memiliki pengaruh signifikan dan memberikan pengaruh paling besar yaitu ada pada indikator sumber daya fisik sebesar 98,9 %. Sedangkan untuk variabel kemampuan pelaku institusi yang memberikan kontribusi paling besar dan signifikan adalah pada indikator Kemampuan dengan nilai pengaruh 47,1 %.

Sedangkan untuk variabel strategi keunggulan bersaing yang memberikan kontribusi paling besar dan signifikan pengaruhnya adalah pada indikator imbalan (Y2.4). sebesar 96,4 %. Dan untuk variabel kinerja koperasi yang memberikan kontribusi paling besar dan signifikan adalah pada indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y3.4) sebesar 91,7 %.

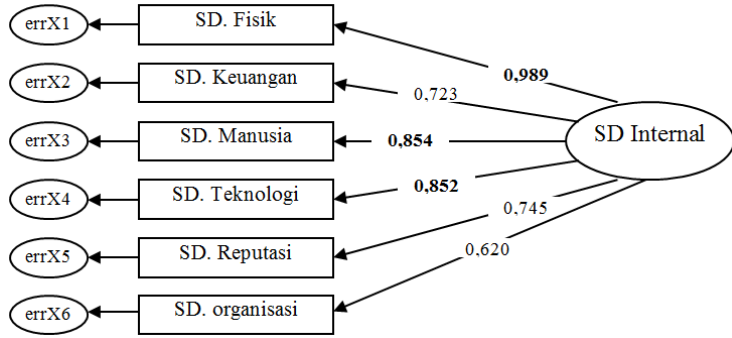
C. Analisis Pengaruh Model

Berikut akan ditunjukkan pengaruh masing – masing indikator terhadap variabel sebagai bahan analisis lebih lanjut.

1. Pengaruh Indikator Sumber Daya Internal

Indikator yang digunakan dalam variabel sumber daya internal antara lain sumber daya fisik, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya reputasi,

sumber daya teknologi dan sumber daya organisasi. Berikut adalah gambar yang dapat ditampilkan :

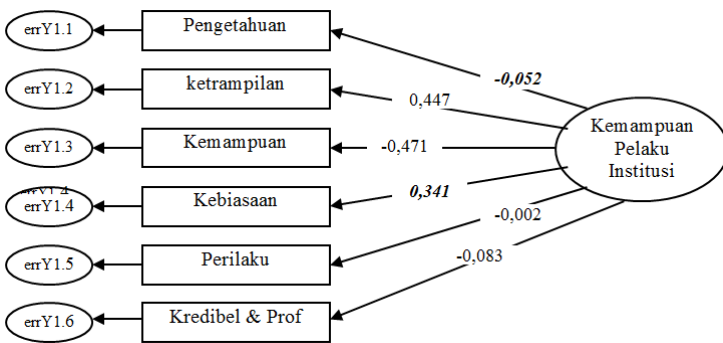


Gambar 3.1 Pengaruh Indikator Sumber daya internal

Nampak bahwa dari keenam indikator yang ada pada variabel sumber daya internal semuanya mempunyai pengaruh. Dari keenam indikator yang ada, indikator yang memiliki pengaruh paling besar dan signifikan adalah sumber daya fisik. Indikator sumber daya fisik memiliki pengaruh 0,989 atau 98,9 % terhadap sumber daya internal. Sedangkan pengaruh yang paling lemah ada pada indikator sumber daya organisasi yaitu sebesar 0,620 atau 62 %. Hasil ini menunjukkan bahwa sumber daya fisik dalam koperasi simpan pinjam memiliki pengaruh dan peran paling kuat dalam membentuk sumber daya internal.

2. Pengaruh Indikator Kemampuan Pelaku Institusi

Indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan pelaku institusi antara lain pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kebiasaan, perilaku, kredibilitas dan profesionalitas. Berikut adalah gambar yang dapat ditampilkan :



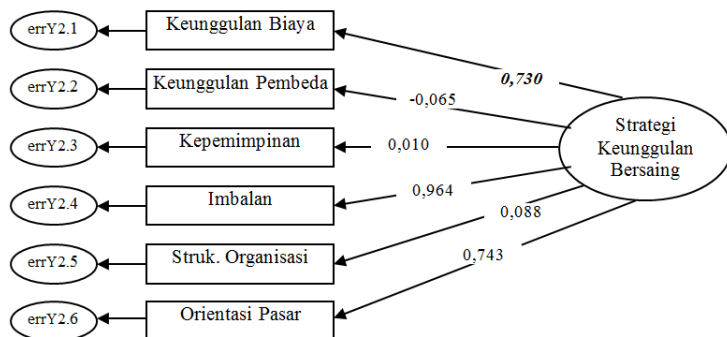
Gambar 3.2 Pengaruh Indikator Kemampuan Pelaku Institusi

Nampak bahwa dari keenam indikator yang ada pada variabel kemampuan pelaku institusi, ada 3 (tiga) indikator yaitu kemampuan (Y1.3), ketrampilan (Y1.2), dan kebiasaan (Y1.4) yang mempunyai pengaruh meskipun banyak juga yang tidak signifikan. Dari keenam indikator yang ada terdapat 3 (tiga) indikator yang memiliki pengaruh dan signifikan dibanding dengan indikator lainnya, indikator tersebut adalah kemampuan (Y1.3), ketrampilan (Y1.2), dan kebiasaan (Y1.4). Indikator

kemampuan memiliki pengaruh $-0,471$ atau $-47,1\%$ dan ketrampilan memiliki kontribusi pengaruh sebesar $0,447$ atau $44,7\%$, dan kebiasaan berpengaruh $34,1\%$ terhadap Kemampuan Pelaku Institusi. Sedangkan pengaruh yang paling lemah ada pada variabel Kemampuan Pelaku Institusi adalah indikator perilaku (Y1.5) yaitu sebesar $0,002$ atau $0,2\%$. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan, ketrampilan, dan kebiasaan berpengaruh kuat dalam membentuk kemampuan pelaku institusi.

3. Pengaruh Indikator Strategi Keunggulan Bersaing

Indikator yang digunakan dalam variabel strategi keunggulan bersaing antara lain keunggulan biaya, keunggulan pembeda, kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan orientasi pasar. Sebagaimana gambar di bawah ini :

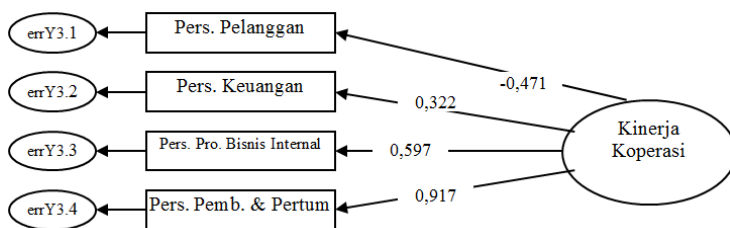


Gambar 3.3 Pengaruh Indikator Strategi Keunggulan Bersaing

Nampak dari gambar di atas dari keenam indikator, hanya 3 (tiga) indikator yang mempunyai pengaruh signifikan dibanding dengan indikator lainnya, indikator yang dimaksud tersebut adalah keunggulan biaya (Y2.1) besarnya kontribusi sebesar 0,730 atau 73 %, indikator imbalan (Y2.4) sebesar 0,964 atau 96,4 % dan indikator ketiga yaitu orientasi pasar (Y2.6) besarnya 0,743 atau 74,3 %. Sedangkan pengaruh yang paling lemah ada pada indikator keunggulan pembeda yaitu sebesar -0,065 atau sebesar -0,65 %.

4. Pengaruh Indikator Kinerja Koperasi

Indikator yang digunakan dalam variabel kinerja koperasi antara lain berspektif pelanggan, berspektif keuangan, berspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut adalah gambar yang dapat ditampilkan :



Gambar 3.4 Pengaruh Indikator Kinerja Koperasi

Nampak keempat indikator kinerja koperasi, seluruhnya mempunyai pengaruh meskipun ada yang kurang signifikan. Dari keempat indikator yang ada terdapat satu indikator yang memiliki pengaruh lebih kuat dibanding dengan lainnya, indikator tersebut adalah Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Indikator tersebut menghasilkan pengaruh 0,917 atau 91,7 % terhadap peningkatan kinerja koperasi. Sedangkan pengaruh yang paling lemah ada pada indikator Perspektif Keuangan yaitu sebesar 0,322 atau 32,2 %. Menurut hasil penelitian, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki pengaruh paling besar dan signifikan terhadap peningkatan kinerja koperasi. Sehingga kedepan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan harus menjadi perhatian utama dalam rangka meningkatkan kinerja koperasi. Indikator lainnya yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja koperasi adalah indikator Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Keuangan.

D. Ringkasan Temuan

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dalam pembahasan ini akan disajikan mengenai hasil temuan dari penelitian ini

sebagaimana uraian di bawah ini :

1. Temuan yang diperoleh adalah bahwa indikator yang ada di dalam sumber daya internal dalam lingkup koperasi simpan pinjam agribisnis dari keenam indikator yang memberikan dampak pengaruh paling besar dan signifikan yaitu untuk sumber daya fisik dengan nilai pengaruh yang cukup besar 98,9 %. Sumber daya fisik bisa dipahami sebagai perwujudan fisik seperti; gedung koperasi, peralatan dan perlengkapan kerja, armada kendaraan, fasilitas, dan bentuk – bentuk lain yang sifatnya nyata. Dapat disimpulkan bahwa sumber daya fisik masih menjadi bukti atau titik perhatian kuat dari responden dalam menilai sebuah keberhasilan dan komitmen – komitmen pengembangan koperasi simpan pinjam/unit simpan pinjam agribisnis di Jawa Timur. Kontribusi terbesar kedua mengenai sumber daya internal adalah terletak pada indikator sumber daya manusia dan sumber daya teknologi. Sumber daya manusia memberikan kontribusi pengaruh signifikan sebesar 85,4 %, sedangkan sumber daya teknologi memberikan kontribusi pengaruh signifikan sebesar 85,2 %. Sehingga 3 (tiga) indikator ini perlu mendapat perhatian khusus terhadap peningkatan

sumber daya internal yang berujung pada peningkatan kinerja KSP/USP.

2. Mengenai temuan kedua ini pada variabel kemampuan pelaku institusi juga terdapat indikator yang berkontribusi. Indikator yang dimaksud adalah kemampuan dengan nilai $-47,1$ dan bertanda negatif. Tanda negatif ini memberikan arti terbalik atau pengaruhnya yang berlawanan. Seperti halnya indikator kemampuan (Y1.3) terhadap variabel kemampuan perilaku institusi. Maksudnya adalah bahwa apabila indikator kemampuan (Y1.3) ditingkatkan atau dinaikkan sebesar satu satuan maka indikator kemampuan tersebut dapat menurunkan variabel kemampuan perilaku institusi (Y1) juga sebesar satu satuan dengan besaran pengaruh $47,1$ %. Secara keseluruhan nilai – nilai pengaruh yang terdapat pada variabel ini tidak terlalu besar atau signifikan, hampir semua indikator pada variabel kemampuan pelaku institusi nilai pengaruhnya di bawah 50 %, untuk itu masih kita anggap kurang memberikan pengaruh signifikan. Pengaruh variabel kemampuan pelaku institusi terhadap variabel strategi keunggulan bersaing adalah sebesar $38,3$ %.

3. Temuan ketiga adalah untuk indikator strategi keunggulan bersaing yang memiliki pengaruh terbesar ada pada indikator imbalan. Imbalan dalam penelitian ini memiliki posisi strategis dan penting. Imbalan adalah sesuatu yang dapat meningkatkan frekuensi kegiatan usaha pengelola atau anggota KSP/USP. Sesuatu dinamakan imbalan atau bukan, tergantung pada keseluruhan tujuan. Jika kinerja organisasi dan pegawai diikuti dengan kinerja pendapatan atau kinerja pertumbuhan maka sesuatu tersebut disebut dengan imbalan. Indikator ini memberikan pengaruh sebesar 96,4 % sangat tinggi pengaruhnya terhadap strategi keunggulan bersaing. Sedangkan kontribusi terbesar kedua adalah indikator orientasi pasar sebesar 74,3 % dan indikator keunggulan biaya nilainya sebesar 73 %. Dengan demikian maka imbalan, orientasi pasar, dan keunggulan biaya merupakan bagian penting dari strategi keunggulan bersaing karena ketiga indikator tersebut menjadi satu kebutuhan dalam membentuk strategi keunggulan bersaing KSP/USP di Jawa Timur.
4. Temuan keempat untuk variabel kinerja koperasi adalah bahwasanya indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi bagian penting dalam membentuk

kinerja koperasi yang bersinergi. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, institusi atau koperasi melihat 3 faktor utama, yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang. Hasil pengukuran ke 3 perspektif biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini sebuah institusi harus melakukan investasi kedalam 3 faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan jangka panjang. Sedangkan indikator terbesar kedua adalah pada perspektif proses bisnis internal nilainya sebesar 59,7 %. Nilai ini cukup memberikan dampak besar terhadap kinerja koperasi.

E. Implikasi Teori

Implikasi teori ini ada banyak kesesuaian Dengan teori manajemen strategi dari Robert M. Grant, 1991, *The resources based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. Di dalam teori yang dikemukakan oleh Robert M. Grant bahwasanya :

Model berbasis sumber daya mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan sekumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan sumber utama profitabilitas. Selain itu, juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuan yang unik. Karenanya seluruh perusahaan bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategi yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing. Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang modal, kemampuan para pekerjanya.

Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sedangkan kemampuan (*capability*) adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integrasi melakukan suatu tugas atau aktivitas, Kemampuan adalah hasil dari suatu kelompok sumber daya yang terintegrasi. Dari uraian teori di atas sangat jelas berkaitan dengan hasil penelitian yang kami lakukan

bahwasanya menyatakan umumnya sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Dalam hasil kajian dan pengolahan data juga menunjukkan hal yang demikian, dikatakan dalam teori tersebut bahwa satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, berdasarkan hasil kajian penelitian ini, semua indikator variabel sumber daya internal memiliki pengaruh di atas 50 %. Terdapat 3 (tiga) indikator yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi memiliki pengaruh dominan terhadap variabel sumber daya internal dengan tingkat pengaruh di atas 85 %. Hasil ini mengartikankan bahwa teori yang dikemukakan oleh Robert M. Grant pada tahun 1991 tentang *The resources based theory of competitive advantage* untuk sampel koperasi simpan pinjam juga masih berlaku atau masih bisa disesuaikan dengan kondisi yang ada di KSP/USP.

Seperti yang sudah dijelaskan bahwa ketiga indikator ini memiliki pengaruh kuat terhadap sumber daya internal yaitu 98,9 %, 85,4 %, dan 85,2 %. Sehingga tidak perlu dikuatirkan lagi bahwa dimasa yang akan datang ketiga indikator ini menjadi titik perhatian lebih dari koperasi simpan pinjam/ unit

simpan pinjam agribisnis di Jawa Timur dalam memberikan bantuan atau pemberdayaannya kepada anggota atau masyarakat lainnya. Sebuah kepercayaan dan integritas tidak dapat tumbuh apabila tidak ada bukti fisik (*tangible*) dan sumber daya manusia yang bermoral, berintegritas, profesional, bermental dan jujur. Serta sikap selalu merespon terhadap teknologi baru, mengembangkan teknologi sesuai dengan kebutuhan dan memanfaatkan teknologi informasi dalam pelaksanaan administrasi dan manajemen.

Secara teoritis kemampuan pelaku institusi adalah orang atau kelompok orang yang memegang posisi dalam menjalankan roda organisasi atau institusi (Kast dan Rosenzweig, 2002:500). Dari enam indikator variabel kemampuan pelaku institusi ada 3 (tiga) indikator yang memiliki pengaruh yaitu indikator kemampuan, ketrampilan dan kebiasaan. Adapun besarnya pengaruh indikator tersebut adalah -47 %, 44,7 % dan 34,1 %. Berdasarkan hasil kajian penelitian ini pengelola KSP/USP harus meningkatkan ketrampilan manajerial (mampu melaksanakan tugas rutin sesuai standar bekerja, mampu melaksanakan tugas yang berbeda dalam pekerjaan, mampu mengambil tindakan cepat dan tepat apabila timbul masalah pekerjaan, mampu bekerjasama dan menjaga

kenyamanan dalam lingkungan kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja baru).

Dari hasil penelitian ini maka teori yang dikemukakan Kast dan Rosenzweig tentang kemampuan pelaku institusi untuk sampel koperasi simpan pinjam juga masih berlaku atau masih bisa disesuaikan dengan kondisi yang ada di KSP/USP.

Di sisi lain dalam variabel strategi keunggulan bersaing dalam teori dinyatakan bahwa model berbasis sumber daya untuk keunggulan bersaing didasarkan pada pandangan bahwa lingkungan internal perusahaan dalam hal sumber daya dan kemampuan adalah lebih penting dalam menentukan langkah strategis daripada lingkungan eksternalnya. Model berbasis sumber daya menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan unik perusahaan merupakan dasar untuk membentuk suatu strategi.

Seperti dalam analisis dan hasil pengolahan data sebelumnya dinyatakan bahwa indikator yang dominan dalam kontribusinya kepada variabel strategi keunggulan bersaing adalah imbalan, orintasi pasar, dan keunggulan biaya. Imbalan adalah sesuatu yang dapat meningkatkan frekuensi kegiatan usaha pengelola atau anggota KSP/USP. Sesuatu dinamakan imbalan atau bukan, tergantung pada keseluruhan tujuan. Jika

kinerja organisasi dan pegawai diikuti dengan kinerja pendapatan atau kinerja pertumbuhan maka sesuatu tersebut disebut dengan imbalan. Indikator ini memberikan pengaruh sebesar 96,4 % sangat tinggi pengaruhnya terhadap strategi keunggulan bersaing. Sedangkan kontribusi terbesar kedua adalah indikator orientasi pasar sebesar 74,3 % dan indikator keunggulan biaya nilainya sebesar 73 %. Dengan demikian maka imbalan, orintasi pasar, dan keunggulan biaya merupakan bagian penting dari strategi keunggulan bersaing karena ketiga indikator tersebut menjadi satu kebutuhan dalam membentuk strategi keunggulan bersaing KSP/USP di Jawa Timur.

Sedangkan untuk orintasi pasar berkonotasi dengan tujuan atau target penjualan. Orientasi pasar menurut definisi operasional adalah pemahaman dan aktivitas yang dilaksanakan KSP/USP terhadap pengkoordinasian informasi yang berasal dari pasar dalam rangka memberikan *superior value*. Dengan definisi ini maka indikator orientasi pasar diartikan sebagai faktor eksternal yang sedang melakukan perencanaan dan penyusunan sebuah strategi untuk mengidentifikasi peluang pasar.

Oleh karena itu dalam penelitian ini variabel strategi keunggulan bersaing menggabungkan pendekatan teori internal

dan eksternal, artinya dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa strategi keunggulan bersaing yang dalam teori dinyatakan bahwa model berbasis sumber daya untuk keunggulan bersaing didasarkan pada pandangan bahwa lingkungan internal perusahaan dalam hal sumber daya dan kemampuan adalah lebih penting dalam menentukan langkah strategis adalah benar terbukti. Sedangkan Indikator orientasi pasar sebagai indikator strategi keunggulan bersaing berdasarkan lingkungan eksternal dalam penelitian ini termasuk faktor eksternal.

Untuk pengukuran kinerja koperasi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan yang digunakan Kaplan dan Norton (1992) dalam teori *Balanced Scorecard (BSC)*. Dalam pendekatan ini menggunakan 4 (empat) perspektif sebagai indikator variabel kinerja koperasi, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat indikator tersebut, terdapat 3 (tiga) indikator yang memiliki pengaruh positif dan signifikan, yaitu: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 91,7 %, perspektif proses bisnis internal sebesar 59,7 %, dan perspektif keuangan sebesar

32,2 %. Sedangkan indikator perspektif pelanggan memiliki pengaruh negatif sebesar -47,1 %.

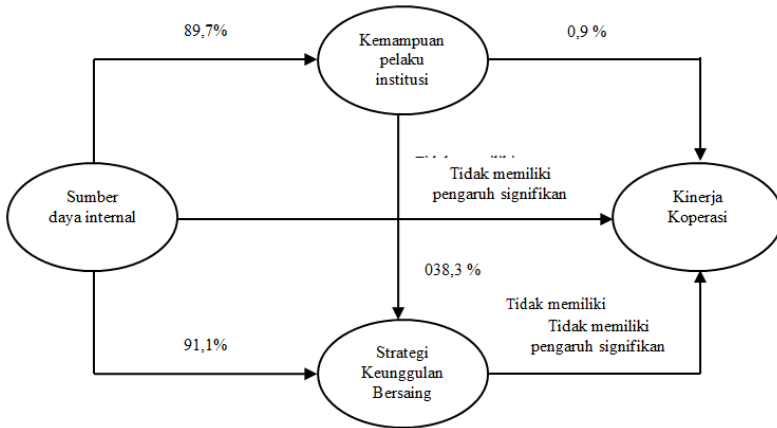
Dari hasil penelitian ini maka teori yang dikemukakan Kaplan dan Norton (1992) dalam teori *Balanced Scorecard* (*BSC*) tentang pengukuran kinerja untuk sampel koperasi simpan pinjam juga masih berlaku atau masih bisa disesuaikan dengan kondisi yang ada di KSP/USP.

F. Implikasi Praktik

Temuan ini memberikan implikasi praktik terhadap usaha-usaha yang dijalankan oleh koperasi simpan pinjam/ unit simpan pinjam agribisnis di Wilayah Jawa Timur dalam usaha meningkatkan kinerja, peran dan fungsinya sehingga diharapkan akan terbentuk suatu pola atau model yang dapat menata kelembagaan dan pengembangan usaha koperasi yang mengacu pada hasil temuan penelitian. Penelitian ini sekaligus untuk menciptakan kebijakan – kebijakan baru dimasa yang akan datang diantaranya adalah mengenai manajemen pinjaman, prosedur pemberian pinjaman, sumber daya internal, kemampuan pelaku institusi, strategi keunggulan bersaing, prosedur penerimaan angsuran pinjaman dan prosedur evaluasi pinjaman.

Implikasi penelitian ini dalam prakteknya memberikan hasil yang berdampak kepada peningkatan kinerja KSP/USP agribisnis di Jawa Timur, diantaranya mengenai perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan akhir dalam kajian ini bahwa peningkatan kinerja koperasi harus diawali dengan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang ada di koperasi simpan pinjam itu sendiri. Pengertian dari pembelajaran dan pertumbuhan sangat luas, dapat dikaitkan dengan peningkatan wawasan anggota, pembinaan anggota, pembenahan manajemen usaha, pengendalian intern keuangan dan lain sebagainya. Selain itu dari sisi strategi bisnis diimplementasikan dalam kondisi yang berubah – ubah maka dari itu keberhasilan implementasi diukur dari sumber daya internal, kemampuan pelaku intitusi dan strategi keunggulan bersaing. Dengan demikian ketiga sistem pendukung kinerja koperasi tersebut menjadi barometer dalam peningkatan kinerja meskipun terdapat faktor dominan dan faktor yang dinilai tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan perkuatan indikator – indikator yang dinilai memiliki pengaruh kuat dan signifikan, maka jelas bahwa alur pengaruh dapat digunakan sebagai model baru yang dapat membentuk karakter peningkatan kinerja

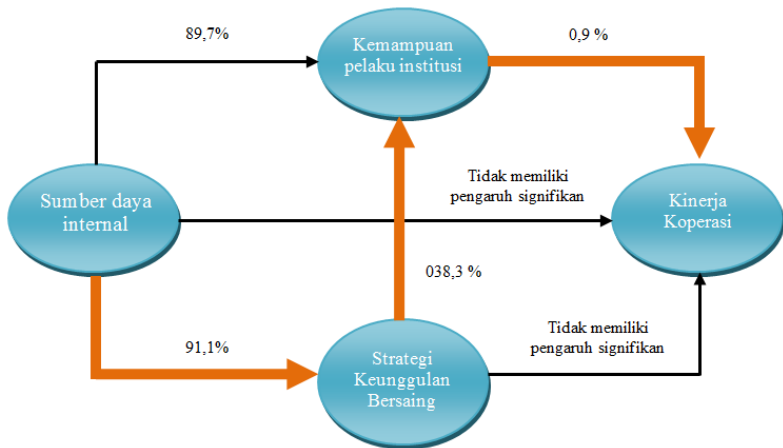
KSP/USP agribisnis. Implikasi praktek yang diadopsi dari hasil kajian ini setidaknya adalah sebagai berikut :



Gambar 3.5 Diagram Path dan Pengaruhnya

G. Rekomendasi

Sesuai hasil penelitian maka rekomendasi yang dapat disampaikan berkenaan dengan pengaruh sumber daya internal terhadap kemampuan pelaku institusi dan strategi keunggulan bersaing dalam peningkatan kinerja koperasi akan disesuaikan dengan skema awal dari hasil pengolahan dan pengujian data seperti yang ditunjukkan pada gambar 3.5 di atas. Berikut ini kami buat skema rekomendasi dari hasil kajian dan pengolahan data yang sudah dilakukan.



Gambar 3.6 Skema Rekomendasi

Seperti yang ditunjukkan pada gambar 3.6 di atas bahwa alur skema rekomendasi adalah seperti yang ditunjukkan di atas. Disana nampak bahwa alur (garis) yang diberi warna adalah arah baru dalam melakukan kajian dalam rangka peningkatan kinerja koperasi agribisnis dimasa yang akan datang. Garis skema yang baru tersebut diharapkan akan nampak perubahan kondisi peningkatan pengaruh yang lebih signifikan. Untuk itu memulai skema yang baru dapat dilakukan dengan penemuan indikator yang memiliki pengaruh kuat dan signifikan. Diawali dengan indikator variabel sumber daya internal yang dimaksud adalah sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi yang diarahkan terlebih dahulu terhadap peningkatan strategi keunggulan bersaing yang meliputi

indikator imbalan, orientasi pasar, dan keunggulan biaya. Hal itu dilakukan karena arah garis memiliki pengaruh yang lebih kuat dan kemudian baru diarahkan terhadap variabel kemampuan pelaku institusi dan terakhirnya pada kinerja KSP/USP agribisnis. Proses perbaikan dan pembenahan kinerja koperasi dimulai dari indikator – indikator yang mempunyai pengaruh signifikan dan dimulai dari indikator variabel sumber daya internal karena kontribusi yang diberikan akan memiliki dampak nyata terhadap variabel laten lainnya.

Dalam diskripsi pekerjaan untuk indikator sumber daya fisik meliputi :

1. Pembenahan gedung koperasi (Ruang kerja dan Ruang tunggu bersih, rapi, terang cahaya, sirkulasi udaranya baik).
2. Pemenuhan peralatan kerja berbasis teknologi informasi.
3. Kelengkapan fasilitas kerja berbasis komputer.
4. Penciptaan fasilitas pendukung (Tempat parkir luas dan memiliki Satpam).
5. Legalitas dan perijinan
6. Kejelasan diskripsi pekerjaan
7. Peraturan dan tata tertib koperasi
8. Dan sebagainya.

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator sumber daya manusia adalah meliputi sebagai berikut :

1. Pengetahuan, ketrampilan, keahlian, kemampuan sesuai pekerjaan yang dibutuhkan koperasi.
2. Latar belakang pendidikan pengurus koperasi sesuai kebutuhan
3. Kecepatan kerja, ketangkasan kerja, teliti dan jeli dalam memproses.
4. Penempatan SDM sesuai dengan kebutuhan
5. Disiplin dan berperilaku baik
6. Pengaturan mekanisme pekerjaan
7. Dan sebagainya.

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator sumber daya teknologi adalah meliputi sebagai berikut :

1. Penggunaan teknologi terbaru.
2. Teknologi sesuai dengan kebutuhan operasional usaha.
3. Penggunaan teknologi informasi dalam mengelola administrasi dan manajemen.
4. Dan sebagainya.

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator imbalan adalah meliputi sebagai berikut :

1. Memberi imbalan dengan suku bunga rendah bagi pelaku agribisnis yang mengajukan pembiayaan kepada KSP/USP.
2. Memberi akses informasi dibidang permodalan, pasar, teknologi, produk usaha agribisnis.
3. Memberi imbalan dalam bentuk penghargaan, kredit program, dan insentif kepada anggota yang berprestasi dalam usaha agribisnis.
4. Dan lain-lain

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator orientasi pasar adalah meliputi sebagai berikut :

1. Menjaga hubungan baik dan selalu memberi bimbingan usaha kepada anggota KSP/USP.
2. Bersungguh-sungguh menjaga komitmen dalam pelayanan kepada anggota dan kepuasan anggota terhadap KSP/USP.
3. Mengetahui dinamika eksternal yang meliputi perubahan kebutuhan anggota, para pesaingnya, dan strategi yang dilakukan para pesaingnya.
4. Mengetahui lebih dulu peluang bisnis dan usaha permodalan dibanding para pesaingnya.

5. Mengetahui kekuatan dan kelemahan para pesaingnya.
6. Dan lain-lain.

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator keunggulan biaya adalah meliputi sebagai berikut :

1. Melakukan efisiensi biaya operasional, bahan baku, dan distribusi)
2. Melakukan pengendalian biaya yang ketat
3. Melakukan pemilihan metode bekerja yang efisien dan efektif
4. Melakukan penataan pengelolaan KSP/USP yang handal (pengawas, pengurus, manajer, karyawan) supaya bekerja inovatif dan produktif.
5. Dan lain-lain

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator kemampuan adalah pengelola KSP/USP meningkatkan kemampuan yang meliputi :

1. Kemampuan untuk mengarahkan dan memotivasi pengurus dan anggota
2. Kemampuan dalam memberikan pinjaman
3. Kemampuan menentukan jangka waktu pinjaman

4. Kemampuan pengawasan terhadap anggota
5. Kemampuan kerjasama kelompok dan memimpin kelompok
6. Dan lain – lain

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator keterampilan adalah pengelola KSP/USP agar meningkatkan ketrampilan yang meliputi :

1. Terampil dalam manajemen
2. Terampil dalam akuntansi
3. Terampil dalam pendataan data
4. Terampil dalam pengarsipan data anggota
5. Terampil dalam pembinaan anggota
6. Dan sebagainya.

Sedangkan diskripsi pekerjaan untuk indikator kebiasaan adalah meliputi sebagai berikut :

1. Meningkatkan kedisiplinan dan selalu tepat waktu bagi pengelola dan anggota KSP/USP.
2. Memiliki sikap empati dan berorientasi melayani dan memuaskan anggota KSP/USP.

3. Mempunyai pembawaan diri yang baik dan selalu termotivasi untuk menghasilkan kerja yang terbaik.
4. Dan lain-lain.

Rumusan rencana ini digunakan untuk strategi dalam rangka mencapai tujuan koperasi secara efektif dan efisien dalam hal peningkatan kinerja koperasi.

H. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan utama selama melakukan penelitian mengenai koperasi simpan pinjam agribisnis di Jawa Timur ini yaitu diantaranya adalah :

1. Budaya setempat mempunyai kebiasaan dan cara pandang yang berbeda – beda. Demikian juga dengan karakteristik anggota koperasi yang tersebar di seluruh Jawa Timur pasti juga memiliki karakter yang berbeda, kebiasaan yang berbeda, pembinaan yang berbeda, kebutuhan yang berbeda dan tujuan yang tidak sama. Semua membutuhkan estimasi – estimasi yang cukup tinggi agar hasil yang diperoleh juga mendekati kenyataan. Dengan perbedaan ini maka semakin mempersulit estimasi dan pengumpulan data yang benar – benar akurat.

2. Memenuhi kebutuhan peningkatan sumber daya internal cukup sulit bagi institusi seperti koperasi simpan pinjam, mengingat koperasi dimasyarakat pedesaan masih kurang serius untuk dikelola secara profesional.
3. Masing – masing koperasi memiliki lokasi yang berbeda – beda satu dengan lain sangat dan relatif berjauhan sehingga membutuhkan waktu yang sedikit lebih lama dan juga membutuhkan komunikasi lebih sedikit lebih kuat.
4. Hasil penelitian ini akan terjadi perubahan ketika kondisi data juga mengalami perubahan seperti : jangka waktu penelitian ulang, sampel penelitian berbeda dan kondisi lainnya.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan mengenai peningkatan kinerja koperasi melalui pengaruh sumber daya internal terhadap kemampuan pelaku institusi dan strategi keunggulan bersaing dalam penelitian ini didasarkan atas temuan – temuan yang ada pada bab sebelumnya yang disimpulkan sebagai berikut ini :

B. Kesimpulan Khusus

1. Dalam kesimpulan khusus ini kami ambil dari temuan indikator yang memiliki kontribusi pengaruh dominan terhadap variabel latennya. Temuan yang pertama diperoleh bahwa indikator yang ada di dalam sumber daya internal dalam lingkup koperasi simpan pinjam/unit simpan pinjam agribisnis di Jawa Timur terdapat 3 (tiga) indikator yang memberikan dampak pengaruh yang sangat signifikan. Indikator yang dimaksud adalah sumber daya

fisik (X1), sumber daya manusia (X3), dan sumber daya teknologi (X4) nilai pengaruh ketiga indikator tersebut cukup besar 98,9 %, 85,4 %, dan 85,2 %. Sumber daya fisik bisa dipahami sebagai perwujudan fisik seperti gedung koperasi, peralatan dan perlengkapan kerja, armada kendaraan, fasilitas, dan bentuk – bentuk lain yang sifatnya nyata yang mana seseorang atau anggota koperasi dapat merasakan keberadaan dari sebuah kebutuhan nyata (*tangible*). Sumber daya fisik menjadi kebutuhan utama dan penting saat sekarang ini karena memang sudah menjadi icon atau kebutuhan bahwa bentuk fisik adalah bukti dari keseriusan organisasi dalam pengelolaan usahanya. Sedangkan diskripsi indikator sumber daya manusia adalah meliputi pengetahuan, ketrampilan, keahlian, kemampuan, latar belakang pendidikan pengurus, kecepatan kerja, ketangkasan kerja, teliti dan jeli dalam memproses, penempatan SDM sesuai dengan kebutuhan, disiplin dan berperilaku baik, serta adanya pengaturan mekanisme pekerjaan.

Kemudian untuk sumber daya teknologi menjadi bukti atau titik perhatian kuat dari responden, sumber daya teknologi merupakan kebutuhan yang sangat

mendesak untuk segera dikuasai dan juga menjadi sebuah ketrampilan dalam pengelolaan usaha oleh pengurus dan karyawan koperasi simpan pinjam / unit simpan pinjam agribisnis.

2. Mengenai temuan kedua kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa variabel kemampuan pelaku institusi yang disimbolkan dengan (Y1) juga memiliki indikator yang berkontribusi signifikan. Indikator yang dimaksud adalah kemampuan (Y1.3) dengan nilai - 47,1 dan bertanda negatif. Tanda negatif memberikan arti bahwa pengaruh yang diciptakan memiliki arah terbalik. Sebagai misal apabila pengurus, karyawan dan manajer di KSP/USP agribisnis diberikan pendidikan atau pelatihan tambahan untuk peningkatan integritas dan peningkatan kemampuan personal pengurus, maka hal demikian justru akan memberikan penurunan pengaruh terhadap kemampuan pelaku institusi. Karena menurut analisa kami bahwa organisasi koperasi ini bukan atau tidak seperti organisasi formal lainnya misalnya perusahaan atau kampus. Dalam hal pemilihan pengurus saja terkadang terjadi subyektifitas tanpa melihat level pendidikan, profesionalisme, penilaian kinerja, pengalaman di bidangnya dan lain sebagainya.

Kemampuan merupakan syarat mutlak bagi dunia usaha seperti koperasi simpan pinjam, dengan dasar – dasar kemampuan yang spesialis menunjukkan bahwa organisasi telah berjalan dan support untuk menjalankan aktifitas usaha. Kemudian untuk indikator yang kurang memiliki pengaruh signifikan memang mulai saat ini harus menjadi perhatian besar dan terus didorong dengan berbagai upaya oleh pengurus dan anggot koperasi. Memang secara keseluruhan inidikator–indikator yang kurang memberikan kontribusi nyata perlu mendapatkan analisa tersendiri dan perhatian dari pengurus koperasi, di samping itu perlu kajian lagi untuk menentukan kekuatan pengaruh variabel lainnya.

3. Kesimpulan ketiga adalah pada indikator Imbalan. Imbalan menurut definisi operasional memiliki posisi yang cukup strategis dan penting. Dimana imbalan adalah sesuatu yang dapat meningkatkan frekuensi kegiatan usaha seseorang atau anggota. Sesuatu dinamakan imbalan atau bukan, tergantung pada keseluruhan tujuan. Jika kinerja seorang pegawai diikuti dengan kinerja pendapatan atau kinerja pertumbuhan maka sesuatu tersebut disebut dengan imbalan. Indikator ini memberikan pengaruh

sebesar 96,4 % sangat tinggi dalam pengaruhnya terhadap strategi keunggulan bersaing. Sedangkan kontribusi terbesar kedua adalah indikator orientasi pasar dengan nilai 74,3 %. Dengan demikian maka imbalan dan orientasi pasar merupakan bagian penting dari strategi keunggulan bersaing karena kedua indikator menjadi satu kebutuhan dalam membentuk strategi keunggulan bersaing. Diperlukan apresiasi cukup untuk menunjang dan memperhatikan keberadaan indikator apa yang disebut imbalan dan orientasi pasar.

4. Kesimpulan keempat lebih menekankan kepada persepektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif proses bisnis internal. Kesimpulannya dari indikator ini adalah bahwa pembelajaran dan pertumbuhan merupakan bagian penting dalam sebuah proses peningkatan kinerja. Sehingga pembelajaran dan pertumbuhan adalah bagian pekerjaan yang tidak boleh berhenti karena mereka terus berproduksi baik mengenai jasa maupun barang. Nilai ini cukup memberikan dampak besar terhadap pembentukan derajat pengaruh kinerja koperasi. Sedangkan proses bisnis internal adalah lebih mengarah kepada internal bisnis kinerja koperasi. Pemantapan dan mengidentifikasi lebih

dalam untuk proses bisnis simpan pinjam harus menjadi kebutuhan utama. Penguasaan terhadap mekanisme, prosedur, tata tertib, denda tunggakan, angsuran dan pengembangan usaha lainnya juga harus menjadi perhatian oleh pengurus koperasi.

C. Kesimpulan Umum

Kesimpulan umum ini berisikan mengenai ringkasan temuan hasil penelitian, implikasi teori yang digunakan serta rekomendasi yang diusulkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja koperasi yang lebih baik, maka harus melakukan perubahan skema alur pengambilan kebijakan seperti yang ditunjukkan pada gambar skema rekomendasi. Karena menurut hasil penelitian bahwa sumber daya internal memberikan kontribusi besar terhadap variabel strategi keunggulan bersaing untuk menunjang variabel kemampuan pelaku institusi untuk mencapai tujuan akhir yaitu peningkatan kinerja koperasi. Oleh karena itu diperlukan perhatian penuh terhadap variabel sumber daya internal, mengingat kontribusinya sangat besar walaupun tidak secara langsung terhadap perkembangan kinerja koperasi simpan pinjam. Setidaknya ada

perlakuan khusus untuk sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi.

Kesimpulan umum hasil penelitian ini adalah bahwa pendekatan dengan konsep sumber daya internal yang terintegrasi, akan menghasilkan kinerja koperasi yang terpadu dalam bidang pengendalian dan pemrograman. Melalui konsep ini maka dapat dibangun sinergi antara anggota KSP/USP sebagai debitur, pengurus sebagai pengelola sebagai kreditur.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. (1991a), Firm *Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management Vol. 17 (1): 99-120.
- , (1991b), *The Resources-Based View of Strategy: Origin, Implication, and Prospects*, Editor of Special Theory Forum in Journal of management Vol 1797-2011.
- Barney, J.B. and Arian, A. M., 2000, *The Resources-Based View: Origin, Implication*, Journal of Management Vol 27:625-641.
- Cholid Narbuko, 2002, *Metodologi Penelitian*, Edisi Perdana, Cetakan Keempat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Departemen Koperasi, Pengusaha Kecil Dan Menengah Direktorat Jendral Fasilitas Pembiayaan Dan Simpan Pinjam, 1998, *Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi*, Jakarta.
- , 1988, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Percetakan PT. Glora Aksara Pratama, Jakarta.
- , 1996, *Undang-Undang Dan Peraturan Pemerintah Tentang Pengusaha Kecil*, Jakarta.
- , 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Usaha Kecil Dan Menengah*, Edisi Bahasa Indonesia, Cetakan Pertama, Jakarta.
- , 2007, *Peningkatan Kapasitas Anggota Koperasi Sebagai Kader Koperasi*, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Direktorat Pengendalian Simpan Pinjam, 1999, *Petunjuk Teknis Penilaian Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam Dan Unit Simpan Pinjam*, Jakarta.
- Djarwanto, 1991, *Statistik Bagian Deskripsi*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

- , 1996, *Mengenal Uji Statistik Dalam Penelitian*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- , 2003, *Statistik Nonparametrik*, Edisi Perdana, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Percetakan Anggota IKAPI, Yogyakarta.
- Dollinger, M.J., *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, 2nd ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Fahy, J., 2000. "The Resources Based View of the Firm: Some Stumbling-Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage." *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24, Issue 2/3/4, p. 94-104.
- Firdaus, Muhammad & Agus Edhi Susanto, 2004, *Perkoperasian : Sejarah, Teori Dan Praktek, Edisi Pertama*, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Grensing Lin & Pophal, 2006, *Human Resources Book : Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Prenada Media, Percetakan Fajar Interpratama Offset, Jakarta.
- Hadi Mulyono, 1998, *Metodologi Riset Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit IPWI, Jakarta.
- Hayden, C.L., 1986. *The handbook of Strategic Enterprise*, The Free Press, New York, NY.
- Hitt, Michael A., 1995, *Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Cetakan kelima, Penerbit Erlangga. Percetakan PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- , 2001, *Strategic Management : Competitiveness And Globalization Concepts*, Edition Fourth, South Western College Publishing, United States.
- Jauch, Lawrence R. & William F. Glueck, 1987, *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Percetakan PT. Glora Aksara Pratama, Jakarta.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David, P. 1992, *Using The Balanced Scorecard. Measure that Drive Performance*, Harvard Business Review, Jan-Peb: 71-79
- , 1996, *Using The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, New York.
- , 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Asset into Tangible Outcome*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.
- Kartasapoetra, 2003, *Praktek Pengelolaan Koperasi*, Edisi Pertama, Cetakan Keenam, Penerbit PT. Bina Adiaksara dan PT. Rineka Cipta, Percetakan PT. Asdi Mahasatya, Jakarta.
- Kementrian Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia, 2006, *Pedoman Peningkatan Multifungsi Pelayanan Koperasi Kepada Anggota Dan Masyarakat*, Cetakan Pertama, Jakarta.
- , 2007, *Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha kecil Dan Menengah Tentang Pedoman Umum Akuntansi Koperasi Indonesia*, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Kotler, Philip, 1983, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian*, Edisi Keempat, Jilid Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- , 1997, *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Penerbit PT. Prenhallindo, Percetakan PT. Dadi Kayana Abadi, Jakarta.
- , 1997, *Manajemen Pemasaran : Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Penerbit PT. Prenhallindo, Percetakan Ikrar Mandiriabadi, Jakarta.
- Kusnadi, Hendar, 2005, *Ekonomi Koperasi untuk Perguruan Tinggi*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Lembaga Penelitian FE-UI, Jakarta.

- M. Fathorrazi, 2004, *Analisis Komparatif Faktor Partisipasi Anggota Dan Kinerja Sumber Daya Manusia Serta Peran Pemerintah Dan Tingkat Keberhasilan Antara Koperasi Multi Usaha Dan Tunggal Usaha Pada Koperasi Susu Sapi Perah Di Jawa Timur*, Surabaya.
- Miller, D., 1983. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms." *Management Science*, Vol. 29, No. 7, p. 770-791.
- Nasution, 2001, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Edisi Pertama, Cetakan Keempat, Penerbit PT Bumi Aksara, Percetakan Sinar Grafika Offset, Jakarta.
- Nur Irawan dan septin puji Astuti, 2006, *Minitab 14 Mengolah Data Statistik Dengan Mudah*, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Penerbit Andi Offset, Percetakan Andi Offset, Yogyakarta.
- Partomo, Tiktik Sartika dan Abd. Rachman Soejoedomo, 2004, *Ekonomi Skala Kecil / Menengah dan Koperasi*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Bogor.
- Pearce A, John, Richard B. Robinson, 1997, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Penerbit Aksara, Jakarta.
- , 1997, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Penerbit Aksara, Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto, 1998, *Manajemen Koperasi*, Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Penerbit FE-UGM, Yogyakarta.
- Saifuddin Azwar, 2001, *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi ketiga, Cetakan ketiga, Penerbit Pustaka Pelajar, Percetakan Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Singgih Santoso dan Fandy Tjiptono, 2001, *Riset Pemasaran : Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Edisi Perdana, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.

- Singgih Santoso, 2006, *Menggunakan SPSS untuk Statistik Non Parametrik*, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- , 2006, *Menggunakan SPSS untuk Statistik Parametrik*, Edisi Perdana, Cetakan Perdana, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- , 2007, *Structural Equation Modelling Konsep dan Aplikasi Dengan AMOS*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Percetakan PT. Gramedia, Jakarta.
- Sugiarto, 2001, *Teknik Sampling*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Anggota IKAPI, Percetakan PT. SUN, Jakarta.
- Sugiono, 2011, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Suprajitno, 2007, *Analisis Kinerja Koperasi Berdasarkan Penerapan Azas Berdikari Dan Gotong Royong* Pada Koperasi Pegawai Dan Non Pegawai Di Provinsi Jawa Timur, Surabaya.
- Supranto, 2004, *Analisis Multivariat : Arti Dan Interpretasi*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Umar, Husein, 2000, *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Pt. Gramedia Pustaka Utama Bekerjasama Dengan Jakarta Business Research Center, Jakarta.
- Widjajani dan Gatot Yudoko, 2008. "Keunggulan Kompetitif Industri Kecil di Kluster Industri Kecil Tradisional dengan pendekatan Berbasis Sumber Daya: Studi Kasus Pengusaha Industri Kecil Logam Kiara Condong, Bandung." *Jurnal Tehnik Industri*, Vol. 10 No. 1, p. 50-64.

CURRICULUM VITAE

IDENTITAS DIRI

Nama : Dr. H. Misbahul Munir, MM.
Tempat dan Tanggal Lahir : Banyuwangi, 1 Desember 1967
Alamat Kantor : Jl. Mataram No. 1 Mangli Kaliwates Jember
Telp./Faks. : 0331-428104 Fax. 0331-427005 Kode Pos 68136
Alamat Rumah : Jalan Hayam Wuruk Gg. I No. A-3 Kaliwates Jember.
Desa Kedungringin Kecamatan Muncar Banyuwangi.
Hp 082325569999
E-mail : mmunir67@gmail.com mmunir@uin-jember.ac.id
Alamat Google : https://scholar.google.co.id/citations?user=n37m_pQAAAAJ&hl=id
Id orcid : <https://orcid.org/>
0000-0001-7177-5864



STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

RIWAYAT PENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI

Tahun Lulus	Jenjang	Perguruan Tinggi	Jurusan/ Bidang Studi
1992	S-1	IAIN Sunan Ampel Surabaya	Perbandingan Agama
2002	S-2	Universitas Negeri Jember	Manajemen
2012	S-3	UNTAG 1945 Surabaya	Doktor

PENGALAMAN ORGANISASI

Sebagai	Nama Organisasi	Tahun s/d tahun
Ketua	OSIS PGAN Jember	1985-1986
Anggota	Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU) Jember	1985-1987
Ketua	Senat Mahasiswa Fak Ushuludin Kediri IAIN Sunan Ampel	1989-1991
Ketua Cabang	Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Kediri	1990-1991
Wakil Sekretaris	Nahdlatul Ulama (NU) Cabang Kota Kediri	1990-1995
Wakil Ketua	Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) Kota Kediri	1992-1994
Wakil Ketua	Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Jawa Timur	1992-1994
Kord. Bidang	Litbang PWNU Jawa Timur	2002
Wakil Ketua	Lembaga Pembangunan Pertanian NU Jawa Timur	1998-2001
Kord. Bidang	Pengurus Pusat RMI PBNU Jakarta	2005-2010

BAGI UMK DAN KOPERASI

Ketua	Yayasan Pondok Pesantren Irsyadud Tholibien Sumberberas Muncar Banyuwangi	2010-sekarang
Ketua	Organisasi Alumni PGAN Jember Angkatan 1987	2013-sekarang
Pembina	Organisasi Alumni PGAN Jember	2010-sekarang
Pembina	Yayasan Minhajut Thullab Kedungringin Banyuwangi	2012-sekarang
Ketua	Kelompok Wira Usaha Bersama (KWUB) Banyuwangi	2015
Wakil Ketua	Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWC-NU) Muncar Banyuwangi	2017-sekarang
Bidang Manajemen	Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Jawa Timur	2017-sekarang
Dewan Pakar HIPORA	Himpunan Pengusaha dan Petani Porang Kabupaten Lumajang	2020-sekarang
MES	Dewan Pakar Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Lumajang	2019-sekarang

PELATIHAN PROFESIONAL

Tahun	Pelatihan	Penyelenggara
2002	Pelatih/Fasilitator pada Program Penguatan Institusi Sosial dalam Implementasi OTODA oleh CSSP di kabupaten Lumajang tahun 2002	Kerjasama LAKPESDAM NU dengan CSSP
1997	Pelatihan Instruktur Da'i Tingkat Nasional di Ujung Pandang tahun 1997	Majelis Dakwah Islam (MDI) Pusat

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

1997	Pelatihan Konservasi Energi Tingkat Nasional di Bogor tahun 1997	Majelis Dakwah Islam (MDI) Pusat
1998	Pelatihan Community Development NGO Oleh Asean Partnership Human Development (APHD) Thailand dengan LPPS Jakarta di Yogyakarta tahun 1998	Kerjasama APHD Bangkok dengan LPPS Jakarta
1999	Pelatihan Fasilitator Jaringan Anti Kekerasan Oleh Pusham Ubaya dan LPPS Jakarta tahun 1999	Kerjasama LPPS dengan Pusham Ubaya
2002	Pelatihan Bussines Advisor for Small Bussines tahun 2002	Kerjasama BPR Lumajang dengan Perbarindo Jatim
1995	Pelatihan Metodologi Penelitian	IAIN Sunan Ampel Surabaya
2004	Pelatihan bagi Pelatih (TOT) Partisipatory Action Research (PAR)	LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya
2008	Pelatihan Penyusunan RENSTRA Pondok Pesantren	Pondok Pesantren Sunan Drajad Lamongan
2005-2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan Akreditasi BAN-PT 2. Pelatihan Penyusunan dan Pengembangan Buku Ajar Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) 3. Pelatihan Pengembangan entrepreneurship bagi dosen PTAI Kerjama dengan Ciputra Group 4. Pelatihan Strategi Pembudayaan Akademik bagi Pengelola PTAI 	Kopertais Wilayah IV Surabaya

Kerjasama dengan Dirjen Pendis

5. Pelatihan Penilaian Penetapan Angka Kredit (PAK) bagi pengelola PTAIS
6. Pelatihan Sistem Informasi Manajemen PTAI berbasis IT
7. Pelatihan Participatory Action Research (PAR) bagi dosen PTAIS
8. Pelatihan Penyusunan Proposal Pendirian Perguruan Tinggi Agama Islam bagi BHPPTS
9. Pelatihan Penyusunan Proposal Pendirian Program Studi bagi Pengelola PTAIS

2010	Pelatihan Mind Focus	Kata Hati Institute
2014	Pelatihan Budidaya dan bisnis Jahe bagi KWUB Banyuwangi	KWUB Banyuwangi
2015	Pelatihan Manajemen KWUB bagi pengelola KWUB Banyuwangi	KWUB Banyuwangi
2018	Pelatihan Keuangan Syariah	Bank Indonesia Jatim
2018	Pelatihan Perencanaan Strategi Ekonomi dan Bisnis Syariah	Pascasarjana IAIN Jember dan Pondok Pesantren Darussalam Blok Agung Banyuwangi
2019	Pelatihan Perencanaan Strategi Ekonomi dan Bisnis Syariah	Pascasarjana IAIN Jember dan Pondok Pesantren Darussalam Blok Agung Banyuwangi
2020	Pelatihan Sistem Penjaminan Produk Halal di Indonesia (1)	PUSJILAL Indonesia

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

2020	Pelatihan Sistem Penjaminan Produk Halal di Indonesia (2)	PUSJILAL Indonesia
2020	Pelatihan Learning Management System (LMS) IAIN Jember	LPM IAIN Jember
2020	Pelatihan Akreditasi BAN PT LKPS	LPM IAIN Jember

PENGALAMAN JABATAN

Jabatan	Institusi	Tahun ... s.d. ...
Staf Bag. Umum	Fak. Ush. IAIN Sunan Ampel	1993-1994
Staf Akademik	Fak. Ush. IAIN Sunan Ampel	1994
Dosen	Fak. Ushuluddin dan Filsafat UIN Sunan Ampel Surabaya	1994-sekarang
Dosen	Institut Agama Islam Kyai Syarifuddin Lumajang	2010-sekarang
Dosen	Fak. Dakwah IAIN Sunan Ampel	2002-2005
Tim Ahli	LPM IAIN Sunan Ampel	1995-2002
Kepala Pusat Pengembangan Wilayah dan Kerjasama	LPM IAIN Sunan Ampel	2002-2005
Dosen	IAI Ihyaul Ulum Gresik	2002-2007
Ketua	LPM STAI Sunan Drajad Lamongan	2000-2002
Sekretaris	Kopertais Wilayah IV Surabaya	2005-2010
Sekretaris Dewan Forum	Forum Lintas Pelaku (FLP) Kabupaten Lumajang	2000-2002
Direktur	Lembaga Pengkajian Strategi dan Kebijakan (LPSK) Lumajang	1998-2002

BAGI UMK DAN KOPERASI

Direktur	Lembaga Pengembangan Masyarakat WISNU Lumajang	2002-2005
Ketua Dewan Pakar	Development Institute for Tourism, Environment and Agriculture (DIFTEA) Lumajang	2002-2005
Ketua	Litbang Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten Lumajang	2002-2005
Sekretaris Jenderal	Asosiasi LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) kabupaten Lumajang	2002-2004
Ketua	KMA-PBS IAIN Sunan Ampel Surabaya	1997-2005
Komisaris	PT. Jaya Mandiri	2014-2019
Komisaris	PT. Aresindo Tunggal Mandiri	2012-2017
Ketua	Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana IAIN Jember	2018-Sekarang

PENGALAMAN MENGAJAR

Mata Kuliah	Jenjang	Institusi/Jurusan/Program	Tahun ... s.d. ...
Pancasila	S-1	1. Fak.Ush IAIN Sunan Ampel	1994 – 2012
		2. STAI Ihyaul Ulum Gresik	2002 – 2007
Ilmu Politik	S-1	Fak.Ush IAIN Sunan Ampel	1994 – 2007
Ilmu Komunikasi	S-1	Fak.Ush IAIN Sunan Ampel	1994 – 2004
Ilmu Sejarah	S-1	Fak.Ush IAIN Sunan Ampel	1994 – 2002
Sosiologi Agama	S-1	Fak.Ush IAIN Sunan Ampel	1994 – 2005
Hinduisme dan Budhisme	S-1	Fak.Ush IAIN Sunan Ampel	1994 – 2002

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

Kewirausahaan	S-1	1. Fak.Ush UIN Sunan Ampel 2. STAI Ihyaul Ulum Gresik 3. Fak.Dakwah IAIN Jember	2002 – 2016 2002 – 2007 2020– sekarang
Ekonomi Pembangunan	S-1	Fak.Dakwah IAIN Sunan Ampel	2002 – 2005
Menejemen	S-1	Fak.Ush IAIN Sunan Ampel	2002 – 2016
Menejemen Pendidikan	S-1	STAI Ihyaul Ulum Gresik	2002 – 2007
Menejemen lembaga Keagamaan	S-1	Fak.Ush UIN Sunan Ampel	2010 – 2016
Menejemen Pelatihan Keagamaan	S-1	Fak.Ush UIN Sunan Ampel	2010 – 2016
Manajemen Konflik Keagamaan	S-1	Fak.Ush UIN Sunan Ampel	2010 – 2016
Metode Penelitian	S-1	Fak.Ush UIN Sunan Ampel Prodi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang	2010 – 2016 2014-sekarang
Metodologi Penelitian Ekonomi Islam	S-1	FEBI Institut Agama Islam Kyai Syarifudin Lumajang	2011- sekarang
Metodologi Penelitian Ekonomi Islam	S-1	FEBI Institut Agama Islam Kyai Syarifudin Lumajang	2017- sekarang
Perilaku Organisasi	S-1	Prodi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Kyai	2011- sekarang

BAGI UMK DAN KOPERASI

		Syarifudin Lumajang	
Manajemen Strategi	S-1	Prodi Ekonomi Syariah Institut Agama Islam Kyai Syarifudin Lumajang	2013 – sekarang
		Prodi Perbankan Syariah Institut Agama Islam Ibrahimy Banyuwangi	2017-sekarang
Sistem Informasi Manajemen	S-1	Prodi Ekonomi Syariah IAIN Jember	2017-sekarang
Sistem Ekonomi Moneter Islam	S-1	Prodi Perbankan Syariah IAIN Jember	2017-sekarang
Manajemen Sumberdaya Manusia Islam	S-1	FEBI Institut Agama Islam Ibrahimy Banyuwangi	2017-sekarang
Manajemen Resiko Keuangan Syariah	S-1	Prodi Perbankan Syariah Institut Agama Islam Ibrahimy Banyuwangi	2017-sekarang
Teori-Teori Manajemen	S-2	Program Magister Pasca Sarjana UIN Sunan Ampel Surabaya	2014-sekarang
Manajemen Strategi Dakwah	S-2	Program Magister Pasca Sarjana UIN Sunan Ampel Surabaya	2014-sekarang
Manajemen Perbankan Syariah	S-2	Program Magister Pasca Sarjana UIN Sunan Ampel Surabaya	2014-sekarang
Islamic Marketing	S-2	Program Magister Pasca Sarjana UIN Sunan Ampel	2012- sekarang

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

Surabaya			
Ekonomi Makro Islam	S-2	Program Magister Pasca Sarjana UIN Sunan Ampel Surabaya	2016-sekarang
Metodologi Penelitian Ekonomi Islam	S-2	Program Magister Pasca Sarjana IAIN Jember	2017-sekarang
Manajemen Resiko Keuangan Syariah	S-2	Program Magister Pasca Sarjana IAIN Jember	2018-sekarang
Manajemen Strategi Bisnis Islam	S-2	Program Magister Pasca Sarjana IAIN Jember	2018-sekarang
Studi Produk dan Sertifikasi Halal	S-2	Program Magister Pasca Sarjana IAIN Jember	2018-sekarang
Ilmu Manajemen	S-3	Program Doktor Pasca Sarjana IAIN Jember	2018-sekarang
Manajemen Kompensasi	S-1	Fakultas Dakwah IAIN Jember	2018-sekarang
Manajemen Strategi Dakwah	S-2	Program Magister Pasca Sarjana IAIN Jember	2020-sekarang
Manajemen Konflik	S-1	Fakultas Dakwah IAIN Jember	2019-sekarang
Rekrutmen dan Seleksi	S-1	Fakultas Dakwah IAIN Jember	2019-sekarang

PENGALAMAN PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Jabatan	Sumber Dana
2015	Manajemen Strategi Perbankan Syariah	Peneliti	IAIS Wonorejo Lumajang
2013	Pengembangan Usaha Singkong berbasis pangan dan energi	Peneliti	KSU Karya Mandiri
2012	Strategi Pengembangan Koperasi Agrobisnis dan Unit Simpan Pinjam Agrobisnis di Jawa Timur	Peneliti	KSU Karya Mandiri
2011	Pemikiran Muhammad Abduh tentang Sunnah	Peneliti	IAIN Sunan Ampel
2003	Pemberdayaan Pondok Pesantren dalam Menghadapi Industrialisasi di Kabupaten Bangkalan Madura	Ketua Tim Peneliti	Diktis Depag. RI.
2003	Pengaruh Bauran Pemasaran terhadap Kesetiaan anggota dalam Berkoperasi pada Koperasi Al Kautsar IAIN Sunan Ampel Surabaya	Peneliti	DIPA IAIN Sunan Ampel Surabaya
2002	Dampak Krisis Ekonomi terhadap Anak Usia Sekolah di Kabupaten Lumajang tahun 2002.	Konsultan Peneliti	APBD Kabupaten Lumajang
2002	Pengembangan Potensi KUD pada Program Pengembangan Geologi di Kabupaten Lumajang tahun 2002	Konsultan Peneliti	APBD Kabupaten Lumajang
2000	Prasarana Dasar Pedesaan Kabupaten Lumajang tahun	Konsultan Peneliti	APBD Kabupaten

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

	2000		Lumajang
1998	Pola Dasar Pembangunan Kabupaten Lumajang tahun 1998	Konsultan Peneliti	APBD Kabupaten Lumajang

KARYA TULIS ILMIAH

A. Buku dan Jurnal

Tahun	Judul	Penerbit/Jurnal
1995	Nahdlatul Ulama dan Pancasila	Hasil Penelitian
1995	Sosiologi Agama	Buku Ajar
2001	Reformasi Pendidikan di Indonesia Pasca Krisis	Hasil Penelitian
2001	Pendidikan Pancasila di Perguruan Tinggi	Buku Ajar
2002	Strategi Pengembangan Koperasi	Hasil Penelitian
2002	Strategi Pemasaran Koperasi dan Usaha Kecil	Hasil Penelitian
2003	Pengembangan Masyarakat Islam	Buku Ajar
2003	Kewirausahaan	Buku Ajar
2004	Strategi Pembangunan Sumberdaya Manusia di Indonesia	Jurnal el-Ijtima' LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya
2005	Pengembangan Intelektual Pesantren	Jurnal el-Ijtima' LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya

2006	Pengembangan Kurikulum Pendidikan di Indonesia	Jurnal Kreatif STAIM Bima NTB
------	--	-------------------------------

B. Makalah

Tahun	Judul	Penyelenggara
2015	Strategi Pengembangan Kerjasama Perguruan Tinggi dalam dan luar negeri	IAIS Lumajang
2014	Strategi keunggulan bersaing Perguruan Tinggi Islam	Lembaga Penjaminan Mutu Akademik STAIS Lumajang
2014	International Halal Park Industry	FELCRA Berhard Malaysia
2014	Perencanaan strategis Lembaga Takmir Masjid	PCNU-LTNU Kabupaten Banyuwangi
2014	Manajemen Dakwah dan Khotbah	MWC-NU Muncar Banyuwangi
2014	Peran Statgis Pengusaha dalam Pembudidayaan Singkong di Bondowoso	Dewan Riset Daerah Kabupaten Bondowoso
2014	Membangun Jaringan Perguruan Tinggi Berbasis Alumni	STAIN Kediri
2013	Strategi Keunggulan Bersaing berkelanjutan bagi Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah	KSU Karya Mandiri Bondowoso
2009	Strategi Peningkatan Kompetensi Guru dan Sertifikasi dalam Mewujudkan Guru yang Profesional dan Bermartabat	Alumni PGAN Jember

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

2008	Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Lingkungan Pondok Pesantren	IDIA Prenduan Sumenep
2008	Pola Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Tinggi Program Studi di PTAIS	Kopertais Wilayah IV Surabaya
2008	Kebijakan Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam	STIT Nurul Hakim Lombok Barat NTB
2007	Strategi Pembangunan Sumberdaya Manusia untuk Negara-negara Berkembang	Universitas Kebangsaan Malaysia (UKM)
2007	Strategi Pengembangan Guru Profesional Perspektif Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen	STIT Raden Rahmat Kepanjen Malang
2006	Peserta Annual Conference di Bandung	Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Depag. RI.
2006	Pembangunan Guru Profesional antara Harapan dan Realita	STIT Raden Wijaya Mojokerto
2006	Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen untuk siapa	Universitas Muhammadiyah Ponorogo
2006	Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam	Universitas Islam Lamongan

C. Penyunting/Editor/Reviewer/Resensi

Tahun	Judul	Penerbit/Jurnal
2014	Penyusun Buku Pedoman Kerjasama Perguruan Tinggi	LPM IAIS Lumajang
2009	Reviewer Telaah Strategi Pendidikan Tinggi Islam tahun 2010-2014 Depag. RI.	MCPM-AIBEB Depag. RI.
2009	Reviewer Rencana Strategik Pendidikan Tinggi Islam tahun 2010-2014 Depag. RI.	MCPM-AIBEB Depag. RI.
2006	Editor: Catatan Pinggir di Tiang Pancang Suramadu	Penerbit Ar Ruzz Yogyakarta

PESERTA KONFERENSI/SEMINAR/LOKAKARYA/SIMPOSIUM

Tahun	Judul Kegiatan	Penyelenggara
2020	Seminar Internasional Daring Muslimah: Penyelia Halal Kultural Lintas Generasi dan Gender	PUSJILAL Indonesia
2020	Seminar Nasional Daring Meneguhkan Halal Life Style Dengan Spirit Masjid Kampus	PUSJILAL Indonesia
2020	Seminar Nasional Daring Peranan Protein Hewani yang Halalan Toyiybah dalam Pencerahan spiritual	PUSJILAL Indonesia

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

2020	Seminar Nasional Daring	Masa Depan Industri Halal Indonesia, Strategi bertahan dan Meraih Peluang	PUSJILAL Indonesia
2020	Seminar Nasional Daring	Memilih hewan Qurban Berdasarkan Syar'i	PUSJILAL Indonesia
2020	Seminar Nasional Daring	Halal Life Style (HLS) sebagai basis Pengembangan Ekonomi Ummat	PUSJILAL Indonesia
2020	Seminar Nasional Daring	Urgensi Sertifikasi Halal terhadap RPH dan RPA/RPU	PUSJILAL Indonesia
2020	Webinar Nasional	Fiqih Nusantara Pancasila dan Sistem Hukum Nasional di Indonesia	MES Lumajng, PMII IAIN, PBLDNU
2020	Webinar Nasional	Menjadi Pelaku Industri Halal dan Entrepreneur Syariah di Tengah Wabah Covid-19	Iqtishad Consulting
2012		Peserta Seminar UU Perkoperasian	Dinas Koperasi Propinsi Jatim
2007		Pemakalah Seminar Internasional/Seminar Antar Bangsa Agustus 2007	Universitas Kebangsaan Malaysia (UKM)
2009		Pemakalah Seminar Nasional Januari 2009	Alumni PGAN Jember
2006		Pemakalah Seminar Nasional	Universitas Muhammadiyah Ponorogo

BAGI UMK DAN KOPERASI

2008	Pemakalah Seminar Nasional	STIT Nurul Hakim Lombok Barat NTB
2007	Pemakalah Seminar Nasional	STIT Raden Rahmat Kapanjen Malang
2006	Peserta Annual Conference di Lembang Bandung	Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Depag. RI.
2006	Nara Sumber Simposium	STIT Raden Wijaya Mojokerto
2008	Pemakalah Seminar Nasional	IDIA Prenduan Sumenep
2008	Lokakarya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Tinggi di Hotel Tretes View Pasuruan	Kopertais Wilayah IV Surabaya
2008	Pemakalah Seminar Nasional	STIT Al Karimiah Sumenep
2008	Pemakalah Seminar Nasional	STAI Al Hamidiyah Bangkalan
2008	Orasi Ilmiah acara Wisuda	STIT Uluwiyah Mojosari Mojokerto
2006	Nara Sumber Simposium	Universitas Islam Lamongan
2003	Lokakarya Nasional III Program Kemitraan Bahari (Sea Partnership	Kerjasama Regional Centre Jatim dengan Departemen

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

	Program) September 2003 di UNIJOYO Bangkalan	Kelautan dan Perikanan
2003	Lokakarya Nasional Peran Politik Kaum Perempuan pada Oktober 2003 di IAIN Sunan Ampel	Kerjasama PSW IAIN Sunan Ampel dengan Ditperta. Depag. R.I
2003	Seminar Nasional Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan Agustus 2003 di PUSLITBANG Depag. R.I. Jakarta	PUSLITBANG DEPAG. R.I.
2002	Seminar Nasional Pusat Jaringan Pengabdian Masyarakat September 2002 di Pontianak	Kerjasama DEPAG RI dengan STAIN Pontianak
2003	Seminar Nasional Strategi Pengembangan Lembaga Pengabdian Masyarakat Januari 2003 di LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya	Kerjasama LPM IAIN Sunan Ampel dengan PUSJARDIMAS

KEGIATAN PROFESIONAL

Tahun	Kegiatan
1995-2005	Pelatih/fasilitator Pelatihan Manajemen Dakwah LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 1995-

BAGI UMK DAN KOPERASI

	2005
1995-2005	Pelatih/fasilitator Pelatihan Manajemen Madrasah LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 1995-2005
1995-2005	Pelatih/fasilitator Pelatihan Manajemen Kelompok Wirausaha Bersama (KWUB) LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 1995-2005
2003-2005	Pelatih/fasilitator Pelatihan Manajemen Usaha Kecil Berbasis Komunitas pada Pondok Pesantren di Jawa Timur LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 2003-2005
2000-2005	Pelatih/fasilitator Pelatihan Manajemen Badan Amil Zakat (BAZ) LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 2000-2005
2003	Workshop Manajemen Pesantren dalam rangka Pemberdayaan Pondok Pesantren Berbasis mutu September 2003 di kabupaten Bangkalan
2004	Pelatihan Jurnalistik Dasar dalam rangka Pemberdayaan Pondok Pesantren Berbasis Mutu Pebruari 2004 di kabupaten Bangkalan
2002	Konsultan PT. Perhutani Unit II ADM Probolinggo pada Program PHBM (Pengelolaan Hutam Bersama Masyarakat) di Kabupaten Lumajang tahun 2002
2002	Konsultan Peneliti Dampak Krisis Ekonomi terhadap Anak Usia Sekolah di Kabupaten Lumajang tahun 2002.
2002	Konsultan Peneliti Pengembangan Potensi KUD pada Program Pengembangan Geologi di Kabupaten Lumajang tahun 2002
2001	Konsultan Manajemen Kabupaten pada program PDM-DKE (Pemberdayaan Daerah dan Masyarakat

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

	dalam Mengatasi Dampak Krisis Ekonomi) tahun 2001
2000	Konsultan Penyusunan Profil Penyehatan Lingkungan Kabupaten Lumajang tahun 2000
2000	Konsultan Penyusunan Profil Perumahan Sehat Kabupaten Lumajang tahun 2000
2000	Konsultan Peneliti Prasarana Dasar Pedesaan Kabupaten Lumajang tahun 2000
2001	Tim Audit P3DT program IBRD di Kabupaten Lumajang tahun 2001
1998-2001	Tim Audit Manajemen Pelaksanaan Program Kredit Usaha Tani (KUT) Lembaga Pembangunan Pertanian NU Wilayah Jawa Timur tahun 1998-2001
1999-2001	Tim Monitoring Forum Lintas Pelaku pada Program Pembangunan dan Program Jaring Pengaman Sosial (JPS) tahun 1999-2001
1998	Konsultan Penyusunan Pola Dasar Pembangunan Kabupaten Lumajang tahun 1998
1998-2001	Tim Evaluasi Pembangunan Bappeda Kabupaten Lumajang mulai tahun 1998-2001
1998-2010	Keahlian khusus dibidang pengembangan Manajemen Usaha berbasis pada kelompok
1998-2010	Keahlian khusus dibidang penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Operasional (Renop), dan Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP).
1998-2010	Keahlian khusus sebagai fasilitator pelatihan kewirausahaan dan pemberdayaan masyarakat
2002-2010	Keahlian khusus dibidang studi kelayakan usaha kecil dan koperasi
2005-2010	Keahlian khusus dibidang studi kelayakan pendidikan (Ijin operasional dan pembukaan program studi baru)
2008-2009	Tim perumus Telaah Strategis dan Rencana Strategis Pendidikan Islam Departemen Agama RI.
2009	Tim Perumus Penyusunan Buku Pedoman Penyusunan Renstra Pendidikan Islam Departemen

BAGI UMK DAN KOPERASI

	Agama RI.
2009	Tim perumus Standar Sarana prasarana Pendidikan Tinggi Islam Ditjen Pendidikan Islam Departemen Agama RI.
2009-2010	Tim Perumus Rencana Pembangunan Jangka Menengan (RPJM) 2010-2014 bidang Pendidikan Islam Departemen Agama RI.
2010	Tim Perumus Penyusunan Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Islam (Ijin Operasional dan Pembukaan Program Studi Baru).
2010	Tim Perumus Road Map Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) Dirjen Pendidikan Islam Depag. RI.
2010	Tim Penilai Proposal Bantuan Sarana Prasarana dan Beasiswa Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Dirjen Pendidikan Islam Depag. RI.
2010	Tim Perumus Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan Tinggi Agama Islam Dirjen Pendidikan Islam Depag. RI.
2012	Konsultan Pengembangan Lembaga Pendidikan Tinggi pada Pesantren Miftahul Ulum Lumajang
2012	Konsultan Manajemen pada PT Arisindo Tunggal Mandiri Balikpapan Kaltim
2012-2017	Konsultan Bisnis pada KSU Karya Mandiri Bondowoso
2013	Komisaris pada PT Arisindo Tunggal Mandiri Balikpapan Kaltim
2014	Konsultan Penyusunan Rencana Induk Pengembangan, Renstra, Statuta dan SOP pada IAIS Lumajang
2013	Tim Manajemen Penyiapan Pembangunan Pabrik Bio Ethanol PT. JAYA MULTI GUNA di Bondowoso

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

2014	Tim Manajemen Penyiapan Pembangunan Pabrik Bio Ethanol PT. JAYA MULTI GUNA di Banyuwangi
2014	Tim Manajemen Pengembangan padi organik mengandung Zicn (seng) di Banyuwangi
2014	Tim Manajemen pengembangan pupuk organik dan suplemen organik untuk padi, jahe, ternak dan unggas
2015	Tim Manajemen Penyiapan Pembangunan Pabrik Gula berbahan baku Beet PT. JAYA MULTI GUNA di Banyuwangi dan Lumajang
2017	Tim Perumus Penilaian Desa Mandiri Syariah Program Bank Indonesia Jatim
Tahun	Kegiatan

Saya menyatakan bahwa semua keterangan dalam Curriculum Vitae ini adalah benar dan apabila terdapat kesalahan, saya bersedia mempertanggungjawabkannya.

Jember, 13 November 2020

DR. H. MISBAHUL MUNIR, MM.