



# INDONESIA BANGKIT

*Untuk  
Kesejahteraan Rakyat*



Penerbit

**INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA**

# **KOPERASI BANGKIT**

## **Untuk Kesejahteraan Rakyat**

Hak Cipta @ 2010  
ISBN: 979-602-97128-2-7

**Penerbit:**  
**IKOPIN Press**

Jl. Raya Jatinangor Km. 20,5 Bandung – Sumedang 45363

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	ii
Sambutan Rektor .....	iv
1. PENGEMBANGAN KOPERASI MEMBUTUHKAN TEROBOSAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN <i>Oleh : Prof. Dr. H. Rully Indrawan, M.Si</i> .....	1
2. KAJIAN TERHADAP RELEVANSI PRINSIP DAN NILAI DASAR KOPERASI <i>Oleh : Ir. Wawan Lulus Setiawan, M.Sc</i> .....	13
3. ASPEK HUKUM DALAM AKTUALISASI JATI DIRI KOPERASI MENGHADAPI GLOBALISASI <i>Oleh : Hj. Suarny Amran, SH, MH</i> .....	46
4. KOPERASI PENJAMIN KREDIT JAWA BARAT : PELUANG DAN TANTANGAN <i>Oleh : Ir. Nurhayat Indra, M.Si</i> .....	72
5. TUJUAN ORGANISASI KOPERASI DAN NON KOPERASI <i>Oleh : Dr. H. Sugiyanto, SE, M.Sc</i> .....	97
6. PENDEKATAN SUMBER DAYA UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN <i>Oleh : Dra. Rima Elya Dasuki, M.Sc</i> .....	127

7. PENINGKATAN DAYA SAING KOPERASI MELALUI DIFERENSIASI YANG KOMPETITIF DALAM RANGKA MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL <i>Oleh : Drs. Giyanto Purbo Suseno, M.Sc</i> .....	150
8. KOPERASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN DAN MENGEMBANGKAN EKSISTENSI KOPERASI <i>Oleh : Drs. Deddy Supriyadi, M.Sc</i> .....	176
9. KOMPAK : KOMUNIKASI PEREKAT ANGGOTA KOPERASI <i>Oleh : Dr. Ami Purnawati, SE, M.Si</i> .....	194
10. PARADIGMA BARU PEMIKIRAN PENDIRIAN KOPERASI SYARIAH <i>Oleh : Ir. Nanik Risnawati, M.Si</i> .....	212
11. ADAPTASI KOPERASI DALAM MENGHADAPI DAYA SAING GLOBAL <i>Oleh : Dr. Adeng Kasmiri, SE, MSi</i> .....	231
12. MODEL PENGEMBANGAN KLASTER PERIKANAN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN PENYERAPAN TENAGA KERJA DI JAWA BARAT <i>Oleh : Dr. Heri Nugraha, SE, MSi</i> .....	246

---

# Penciptaan Market Value Melalui Pendekatan Sumber Daya Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan

Oleh: Rima Elya Dasuki

## Pendahuluan

Nilai dari suatu organisasi, termasuk koperasi terbentuk oleh "Tangible asset", dan "intangible asset/Intellectual capital". Tidak seperti tangible asset yang dapat diukur dalam satuan uang untuk mengukur kinerjanya, maka *intellectual capital* sulit diukur dalam satuan uang. *Intellectual capital* seringkali disebut sebagai "non financial asset" Istilah *Intellectual Capital* merujuk kepada seluruh sumber daya yang mempunyai nilai dan daya saing dari suatu organisasi bersifat tidak berwujud. *Intellectual capital* merupakan sekumpulan pengetahuan pada individu dalam organisasi atau masyarakat. Pengetahuan ini dapat memberi dampak kepada kesejahteraan, berlipatnya tangible asset, mempunyai keunggulan bersaing dan peningkatan nilai organisasi.

*Intellectual capital* pada saat ini diklasifikasikan sebagai investasi yang memerlukan biaya untuk dapat dicapai secara optimum, alasannya adalah manusia merupakan investasi yang tak ternilai sehingga perlu disiapkan sejumlah biaya dalam merekrut sumber daya manusia yang berkualitas, biaya juga diperlukan dalam memelihara dan mengembangkan *intellectual capital*, misalnya untuk pelatihan dan pendidikan. *Intellectual capital* meliputi *customer capital*, *human capital*, dan *struktural capital (firm capital)* yang akan mendukung terciptanya *market value* yang sangat diperlukan bagi koperasi untuk meningkatkan citra koperasi di mata masyarakat.

*Tangible Asset dan Intellectual capital*, merupakan variabel yang sangat berperan dalam pencapaian *market value*. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dalam penciptaan *market value* ini adalah melalui salah satu pendekatan manajemen strategik yakni analisa lingkungan internal berdasarkan teori *Resource Based View*. Nilai dari koperasi dapat dilihat dari fungsi-fungsi perusahaan, *intangible asset/intellectual capital* dan rantai nilai (*value chain*).

## Market Value

### 1. Konsep Dasar

Organisasi dalam prakteknya merupakan wadah yang mempunyai sistem terbuka yang berarti bukan hanya berhubungan dengan lingkungan internal. Lingkungan senantiasa mengalami perubahan lingkungan, sehingga perlu perhatian khusus agar organisasi mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perubahan yang terjadi demikian cepat dan dinamis memunculkan persaingan yang sangat ketat dan menuntut

organisasi untuk senantiasa beradaptasi dengan perubahan dengan cara meningkatkan produktivitas dan kualitas secara terus menerus. Untuk bisa survive organisasi harus *adaptable* artinya harus mampu beradaptasi dengan segala macam perubahan yang terjadi baik yang berasal dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal organisasi

Untuk dapat terus mempertahankan kelangsungan hidupnya maka diperlukan adanya optimalisasi dari *tangible* dan *intangible asset* untuk tercapainya *market value* dari suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada faktor sumber daya manusia, maka oleh karena itu penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh. Persaingan memerlukan ketepatan aktifitas dari suatu organisasi termasuk koperasi seperti inovasi, budaya kerja yang baik yang diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Keberhasilan menciptakan nilai pasar dari suatu produk pada dasarnya terletak pada pemikiran manusia atau inovasi dari *knowledge management*. Konsep *market value* menggambarkan bahwa suatu organisasi pada dasarnya memiliki asset yang berwujud dan asset yang tidak berwujud. Asset yang tidak berwujud pada dekade sekarang sering diistilahkan dengan *Intellectual Capital*. Baik aset berwujud maupun *Intellectual Capital* ke duanya mempunyai peran yang sangat besar dalam penciptaan nilai suatu organisasi.

## 2. Kriteria Ukuran Kinerja

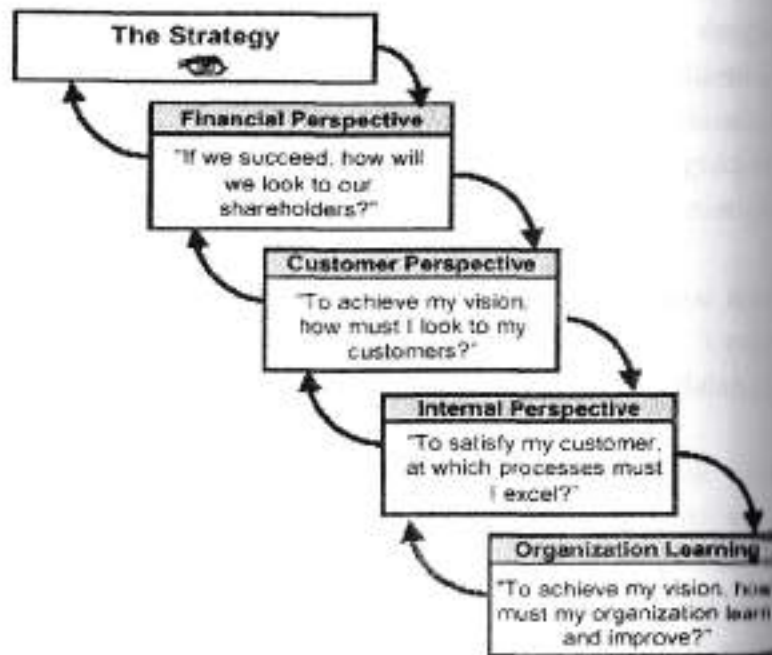
Perencanaan strategis mempunyai keterkaitan dengan kinerja organisasi, dimana kinerja organisasi dapat diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan pendekatan keuangan maupun non keuangan

Kaplan dan Norton (1996) merumuskan berbagai tolok ukur yang perlu diseimbangkan dalam penilaian kinerja suatu perusahaan yang disebut dengan teknik "Balanced Scorecard".

Konsep *balanced scorecard* mengemukakan tolok ukur keuangan saja tidak cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu perusahaan dalam rangka penciptaan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Jika akan melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi, maka hendaknya dianalisis bukan dari satu aspek saja melainkan dari empat perspektif yakni dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan (proses belajar dan berkembang). Berikut ini contoh ukuran kinerja organisasi.

Tabel 1. Ukuran Kinerja Organisasi

Sourcing & Distribution Theme	Measurement	Target	Initiative
<p>Financial</p> <p>Profitability</p> <p>Revenue Growth</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operating Income</li> <li>Sales vs. Last Yr.</li> <li>Shareholder Status Growth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20% Increase</li> <li>12% Increase</li> <li>12% Increase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lines Program</li> </ul>
<p>Customer</p> <p>Product Quality</p> <p>Shopping Experience</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Return Rate                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Quality</li> <li>Other</li> </ul> </li> <li>Customer Loyalty                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Ever Active %</li> <li># units</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduce by 50% each yr</li> <li>60%</li> <li>2.5 units</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quality Management</li> <li>Customer Loyalty</li> </ul>
<p>Internal</p> <p>"A" Class Factories</p> <p>Line Plan Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% of Merchandise from "A" Factories</li> <li>Items in-Stock vs. Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% by year 3</li> <li>40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corporate Factory Development Program</li> </ul>
<p>Learning</p> <p>Factory Relationship Skills</p> <p>Merchandise Buying / Planning Systems</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% of Strategic Skills Available</li> <li>Strategic Systems vs. Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>yr 1 50%</li> <li>yr 2 75%</li> <li>yr 3 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategic Skills Plan</li> <li>Merchandise Denialtop</li> </ul>

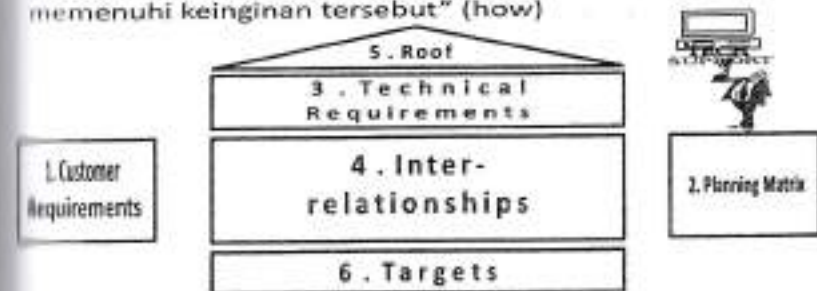


Gambar 1. Hubungan Balance Scorecard dan Strategi

Dari bagan tersebut, terlihat kemampuan Sumber Daya Manusia akan mempengaruhi proses produksi yang lebih efisien dan berkualitas sehingga dapat memuaskan konsumen melalui *delivery on time* (waktu hantaran yang tepat) dan menciptakan loyalitas para pelanggan yang pada gilirannya meningkatkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) dan berakibat pada aspek financial berupa peningkatan pendapatan (*earning growth*).

## The House of Quality

suatu matriks yang terdiri dari "apa yang diinginkan pelanggan" (what) serta "bagaimana perusahaan memenuhi keinginan tersebut" (how)



Gambar 2. Strategi Hubungan Pelanggan dan Organisasi

### 3. Unsur-unsur Market Value

Market Value dapat dianalisis juga melalui pendekatan keterkaitan unsur-unsur utama dalam organisasi yang meliputi tangible aset dan *intellectual capital* yang merupakan suatu sistem yang erat keterkaitannya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

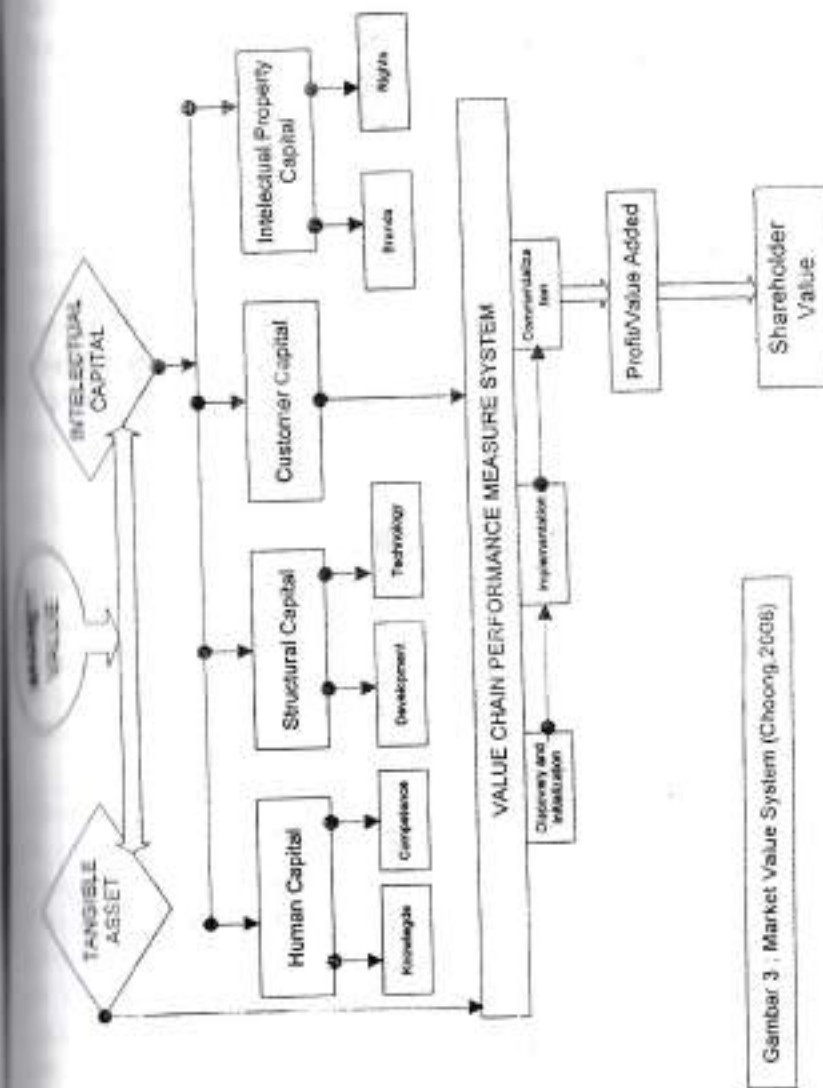
Tangible asset merupakan harta berwujud yang dimiliki organisasi dimana merupakan sarana dalam penciptaan margin organisasi. *Intellectual Capital* meliputi hal-hal yang berkaitan dengan aspek aspek yang bersifat kualitatif yakni:

1. Human Capital.
2. Structural Capital.
3. Customer Capital.
4. Intellectual Property Capital.

Human Capital adalah kapabilitas individu dan komitmen, pengetahuan dan pengalaman pribadi, artinya untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif diperlukan personal yang memiliki kapabilitas unggulan. Organisasi melalui human capital yang dimilikinya diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan.

Structural Capital mencakup semua yang berkaitan dengan operasi internal dan efisiensi organisasi yakni mencakup strategi, sistem, metodologi dan proses operasional yang sangat dipengaruhi oleh development dan penerapan teknologi. Sementara Intellectual Property Capital merupakan hak kekayaan intelektual yang dimiliki oleh organisasi dimana antara lain kepemilikan atas Brands dan Rights

Keempat variabel ini akan membentuk sistem pengukuran kinerja rantai nilai yang akan membentuk nilai tambah bagi organisasi dimana pada akhirnya akan menciptakan Nilai Organisasi





## Pendekatan Resource Based Value

### 1. Definisi Resource Base View

Berkaitan dengan pendekatan teori Resource Based Value, berikut ini disajikan beberapa pendapat dari para ahli ekonomi khususnya bidang strategic marketing

	Author	Definition
1	Mahoney and Pandian (1992)	The crucial aspect for competitive advantage involves the production service of rent-generating resources and resource combination which cannot be easily imitated or substituted. Include tangible assets and intangible asset
2	Powell (1992:552)	The Resource Based View holds that in order to generate sustainable competitive advantage a resource must provide economic value, be presently scarce, difficult to imitate, non-substitutable, and not readily obtainable in factor markets (Barney, 1991)
3	Bates & Flynn (1995:235)	The theory rests on two key points. First that resources are the determinants of firm performance and second that resources must be rare, valuable, difficult to imitate, and non-substitutable by other resources. When the latter occurs, competitive advantage has been created.

Litz (1996)	Resource be characterized as simultaneously valuable, difficult to imitate and non-substitutable by other rare resources. To the extent that an organization's difficult to imitate and non-substitutable by other rare resources
Michalutin, Smith, & Kline (1997)	RBV proponents assert that ownership or control of strategic assets determine which firms can earn superior profits and which firms do not.
Bowen & Wiersema (1999; 623-629)	As the strategy literature argues, a firm's performance depends fundamentally on its ability to have a distinctive, sustainable competitive advantage which derives from the possession and utilization of unique, non-imitable, non-transferable, firm-specific resources
Brush & Artz (199)	Some gaps in the available theories new challenges. Four criteria for resources to confer a competitive advantage-value, rarity, imitability, and substitutability are limited in their practical usefulness for this problem because they are context-insensitive.

8	Combe & Ketchen (1999)	To be a source of sustained above average performance, resources must meet three criteria. They must be : 1. Valuable, meaning buyers are willing to purchase the resources outputs at prices significantly above their costs. 2. Rare, so that buyers cannot turn to competitors with the same or substitute resources. 3. Imperfectly imitable, meaning it is difficult for competitors to either imitate or purchase the resources
---	------------------------	---

Hal penting menurut Mahoney dan Pandian (1992) ketika membahas resource based value adalah sangat berkaitan dengan perolehan margin dan kombinasi sumber daya yang tidak mudah untuk ditiru atau digantikan termasuk di dalamnya adalah tangible dan intangible aset. Margin yang diperoleh adalah dapat berasal dari sumber daya yang langka sehingga mempunyai nilai yang tinggi.

Dalam menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut Powell (1992) yang mengutip pendapat Barney, harus mampu memberikan nilai ekonomis tinggi yang sulit untuk ditiru atau digantikan. Pendapat dari Barney (2001) ini banyak diikuti oleh pemikir-pemikir lainnya, karena jika sumber daya sulit tergantikan maka nilai ekonomis dari sumber daya akan bernilai ekonomis yang tinggi.

Bates dan Flynn (1995) menekankan bahwa sumber daya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan juga menyatakan sesuatu yang langka, sulit ditiru oleh yang lain

mendorong timbulnya keunggulan bersaing. Sementara Litz (1996) menyatakan bahwa karakteristik sumber daya itu bersifat simultan dari sifat yang berkaitan dengan kelangkaan, sulit ditiru dan sulit tergantikan. Kepemilikan sumber daya menurut Michalitin Smith dan Kine (1997) dapat menentukan apakah organisasi dapat memperoleh profit yang tinggi atau tidak, jadi pengontrolan atas aset yang strategis sangat dibutuhkan.

Bowen (1999) berpendapat kinerja perusahaan sangat tergantung kemampuan dasar dalam memberikan sumber daya yang unik dan spesifik, seperti sama halnya yang dikemukakan Brush and Art (1999). Sumber daya dikatakan bernilai menurut Combe and Ketchen (1999) adalah jika pembeli untuk membeli diatas harga pokok dan pesaing sulit untuk meniru produk yang dihasilkan. Organisasi juga harus mampu untuk mengendalikan serangkaian sumber daya yang unik, keanekaragaman sumber daya yang untuk akan memberikan nilai tambah yang bernilai bagi perusahaan. Di dalam menganalisis keunggulan bersaing ada asumsi yang harus dipenuhi yaitu yang berkaitan dengan pengendalian sumber daya yang strategis dan berdaya tahan lama.

Keunikan sumber daya dapat memberikan margin optimal dimana merupakan daya dukung yang kuat untuk menghadapi pesaing. Lela A Halawi dan Prahallad, Hameland Conner dan Richard L Priem (2001), memasukan unsur knowledge sebagai salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam menilai kompetensi karena knowledge akan memberikan nilai tambah bagi terciptanya keunggulan bersaing. Fonss Rugman and Verbeke (1999) kembali menyatakan bahwa keunikan akan membuat pesaing

sulit untuk menirunya. Namun demikian sumber daya juga dipengaruhi oleh proses dan bagaimana menggunakannya sehingga dapat diperoleh hasil yang optimal.

Dari berbagai pendapat para ahli maka pembicaraan teori Resource Based View merupakan kekayaan milik perusahaan baik yang bersifat fisik maupun non fisik, dimana untuk dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka sumber daya haruslah mempunyai nilai tambah ekonomis, yang mempunyai karakteristik sulit untuk ditiru dan tidak mudah untuk digantikan.

## 2. Keterkaitan Sumberdaya, Kapabilitas dan Keunggulan Bersaing

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat tergantung kepada faktor sumber daya. Keunggulan bersaing suatu organisasi merupakan kekuatan perusahaan yang sangat didukung oleh sumber daya yang baik dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya yang bersifat strategic, integrated, saling berhubungan dan unit. Persaingan merupakan inti keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan memerlukan ketepatan aktivitas dari suatu perusahaan seperti inovasi dan budaya kerja yang baik.

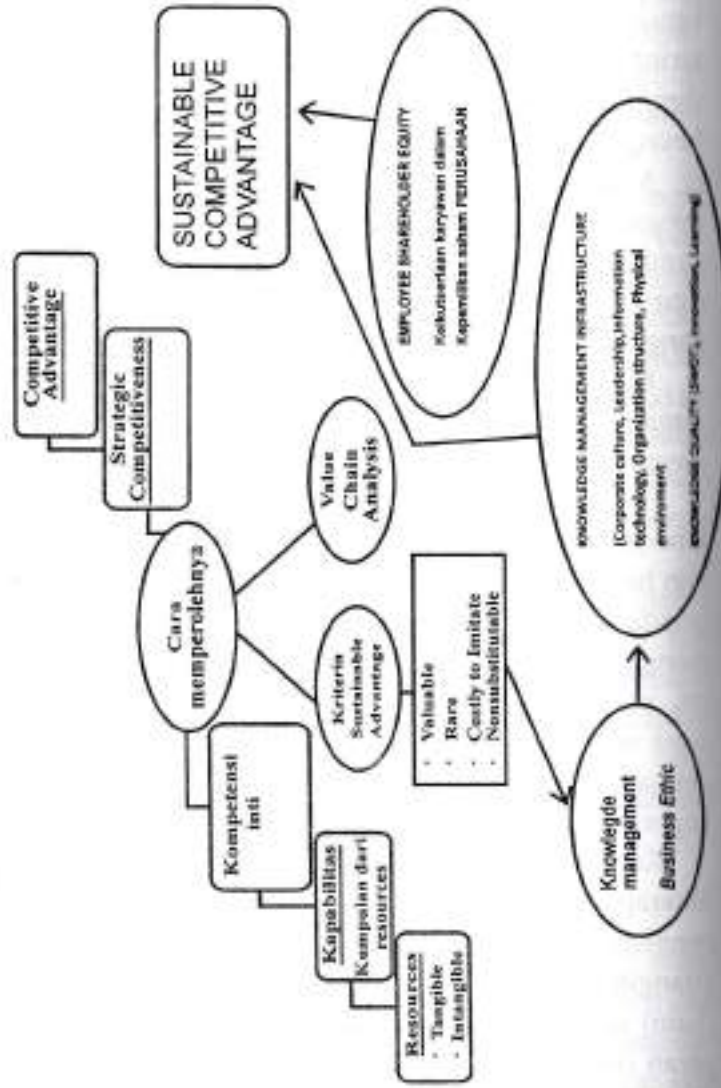
Sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi suatu organisasi. Wenerfelt (1984) mengatakan bahwa sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi organisasi dan dapat berupa tangible asset dan intangible asset yang sifatnya semi permanen. Peteraf (2003) menyatakan bahwa sumberdaya meliputi aset atau input untuk produksi (tangible dan intangible) yang dimiliki dan dikontrol oleh organisasi.

Komponen penting lainnya adalah kapabilitas. Miller (2003) mengatakan bahwa sumberdaya dapat dikonfigurasi menjadi kapabilitas dalam artian berbagai sumberdaya akan saling melengkapi misalnya tacit knowlwdge, skill administrasi, rutinitas dan aset fisik secara flexibel dapat menghasilkan output yang adaptif dan valuable. Peteraf (2003) mengatakan bahwa kapabilitas merupakan kemampuan sebuah organisasi melaksanakan pekerjaan yang terkoordinasi menggunakan sumberdaya organisasi dengan maksud mencapai tujuan tertentu.

Resource Based View merupakan salah satu pendekatan dalam merancang suatu strategi mencapai keunggulan bersaing dengan menggunakan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi. Barney, 1991 menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai oleh organisasi yang mempunyai sumber daya dan kapabilitas yang *valuable, rare, inimitable, non substitutable*, yakni artinya nilai yang dimiliki organisasi tidak mudah ditiru oleh pesaing. Untuk itu diperlukan inovasi yang dilakukan terus menerus.

Menurut pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya. Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang aktivitas peniruan dan ancaman dari produk pengganti atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup di tengah tekanan persaingan yang semakin

## Peran Resource dalam mencapai keunggulan bersaing



menjalankan amanat dari para anggota yang berfungsi sebagai pemilik dan pelanggan. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut diperlukan upaya-upaya yang benar-benar terintegrasi dengan cara mengoptimalkan sumberdaya yang dimilikinya agar organisasi koperasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif sesuai dengan harapan anggota.

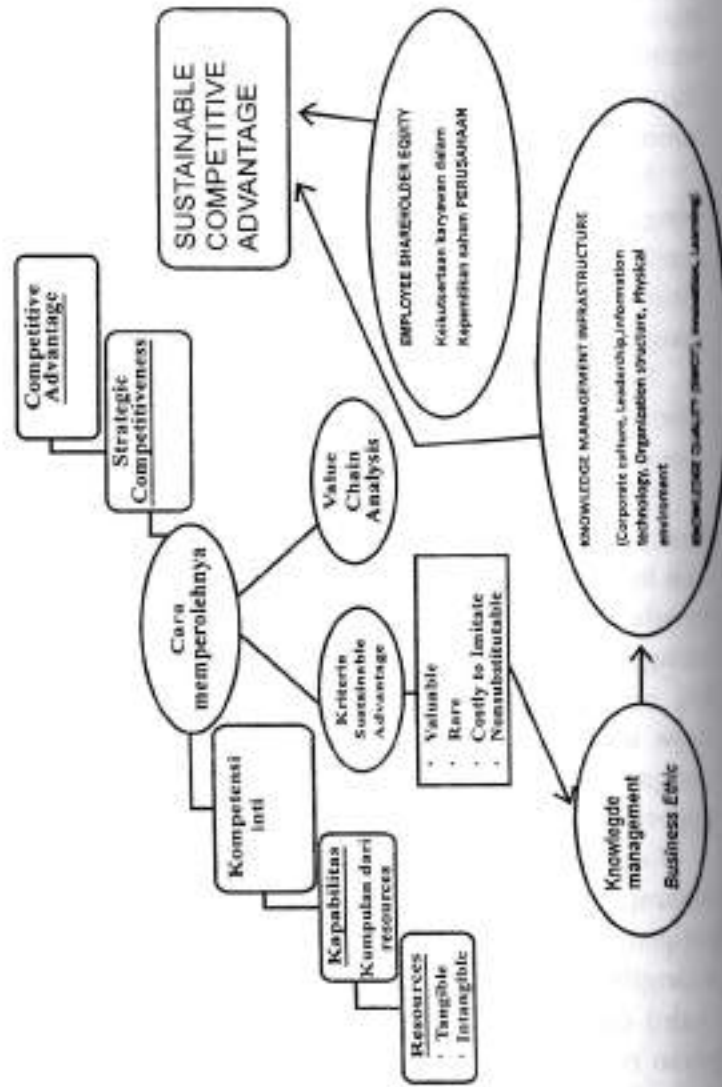
Manajemen harus dapat menganalisa lingkungan dengan cermat, dan benar-benar dapat mengoptimalkan sumberdaya yang mempunyai ke khasan yang sulit untuk ditiru pesaing sehingga mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Melihat unsur-unsur yang dinilai dalam *market value* maupun *pendekatan sumberdaya* maka sudah barang tentu memerlukan usaha yang keras dalam mengelola koperasi.

Secara umum pada hakekatnya melakukan pengukuran kinerja secara berimbang antara aspek finansial dan aspek non financial baik yang bersifat tangible asset maupun yang bersifat intangible asset merupakan salah satu upaya untuk mengoptimalkan market value. Jika ditinjau dari sudut ini, maka kinerja koperasi dalam menggunakan sumber daya untuk menciptakan market value dapat saja diukur dengan berbagai beberapa modifikasi sesuai karakter koperasi.

Koperasi selaku badan usaha dalam aktivitasnya diharapkan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, pengembangan organisasi, pengelolaan asset, tangible dan intangible dan mengoptimalkan rantai nilai (*value chain*) dalam pengembangan usahanya. Secara garis besar peran resource dalam mencapai keunggulan bersaing yang dapat digambarkan dalam gambar 4 berikut ini.

## Peran Resource dalam mencapai keunggulan bersaing



Selanjutnya didalam implementasinya terhadap koperasi perlu ditentukan variabel pengukuran kinerja yang akan mendukung tercapainya market value yang diharapkan.

Berikut ini contoh variabel pendekatan sumberdaya dalam mendukung market value:

No	Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator
1	Human Capital	Pemahaman kemampuan individu manajemen yang merupakan karakteristik dasar yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan berhasil yang meliputi kompetensi dalam berpikir kreatif, hubungan interpersonal, berkomunikasi secara efektif, memotivasi diri dan kemampuan manajerial dari manajemen	Peningkatan Kemampuan Pegawai  Peningkatan Kemampuan Sistem Informasi  Motivasi dan Pemberdayaan	Banyaknya pelatihan Standar pengerjaan jasa/produk Jam/Kerja Produktif Nilai tambah yang dihasilkan  Ketersediaan informasi Kecepatan informasi Akses terhadap informasi Ketepatan informasi  Pengetahuan pegawai terhadap Visi, Misi dan strategiperusahaan Saran yang diusulkan pegawai Saran yang dapat diimplementasikan Etos Kerja Toleransi terhadap tim Kerjasama tim

2	<i>Structural Capital</i>	Pemahaman tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi	Inovasi  Pelayanan Purna Jual  Proses operasi	Produk Baru yang dihasilkan Pengembangan produk yang sudah ada Peningkatan kualitas Produk  Perbaikan Penagihan kredit Perlakuan kredit yang tertunggak  Kegagalan operasi Waktu proses Waktu inspeksi
3	<i>Customer Capital</i>	Pemahaman tentang Brand Equity dan Firm Culture. Nilai perusahaan dipandang dari sudut consumer, yang ditentukan oleh nilai perusahaan dipandang dari sudut consumer dan kultur perusahaan yang menentukan kualitas hubungan perusahaan dengan consumer	Market Share  Kepuasan Pelanggan  Profitabilitas pelanggan  Perolehan Pelanggan Baru	Besarnya produk yang terjual Banyaknya pelanggan  Jumlah keluhan pelanggan Saran Pelanggan  Jumlah Potongan penjualan Biaya pemasaran Jumlah produk yang terjual  Banyaknya pelanggan Baru Besarnya Penjualan produk pada pelanggan baru

### Kesimpulan

- ✱ Kunci dari keberhasilan sumberdaya terletak pada keunggulan bersaing. *Resource-Based View* (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing yang

berasal dari sumberdaya strategis organisasi, dimana keunggulan sumberdaya memberi kontribusi yang tinggi atas pencapaian market value.

- ✱ Penggunaan sumberdaya memiliki banyak keunggulan potensial bagi koperasi seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar serta profitabilitas yang lebih besar
- ✱ Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul. Inti dari *Resource Based Value* adalah bahwa perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumberdaya yang berbeda (unik, sulit ditiru, langka).
- ✱ Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi organisasi. Pendekatan *resource-based* menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
- ✱ Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi organisasi. Pendekatan *resource-based* menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

## References

- Alan M. Rugman and Alan Verbeke, 2002. Kelley School of Business, Indiana University, Bloomington, Indianan, USA and Templeton College, University of Oxford, Oxford, England, Edith Penrose's Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, j, 23; 769-780, March.
- Birger Wenerfelt, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts, U.S.A, The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After, *Strategic Management Journal*, vol 16, 171-174 (1995)
- Ibnoe Soejono, 1997. Koperasi dan Pembangunan nasional, PIP=DEKOPIN Jakarta.
- ICA, 2001, Jati Diri Koperasi (Prinsip-Prinsip Koperasi untuk Abad 21) LSP2I, Jakarta.
- Jay B. Barney, 2001. The Ohio State University, Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*, vol 28, 41-56.
- Kathleen R Conner - C.K. Prahalad, 1996. University of Michigan Business School, University of Michigan, Ann Arbor, MI 48109, A Resource-Based Theory Of The Firm Knowledge Versus Opportunism, *Organization Science*/vol 7.No 5 September-Oktober.
- Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard*, 1998.
- Mahoney and Pandian, 1992. "The Resource Based View Within The Conversation Of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol 13.
- Mukner, Hans, 1997, Masa Depan Koperasi, DEKOPIN Jakarta.

berasal dari sumberdaya strategis organisasi, dimana keunggulan sumberdaya memberi kontribusi yang tinggi atas pencapaian market value.

- \* Penggunaan sumberdaya memiliki banyak keunggulan potensial bagi koperasi seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar serta profitabilitas yang lebih besar
- \* Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul. Inti dari Resource Based Value adalah bahwa perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumberdaya yang berbeda (unik, sulit ditiru, langka).
- \* Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi organisasi. Pendekatan *resource-based* menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
- \* Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi organisasi. Pendekatan *resource-based* menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.



# IKOPIN

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

## Menyelenggarakan Pendidikan **D3, S1 dan S2**

### PROGRAM DIPLOMA TIGA (D-3) DAN STRATA SATU (S-1)

1. Manajemen Keuangan
2. Manajemen Perbankan
3. Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Manajemen Komunikasi Bisnis
5. Manajemen Produksi
6. Manajemen Pemasaran
7. Manajemen Kewirausahaan

### PROGRAM S-2 (MAGISTER MANAJEMEN)

1. Manajemen Perusahaan  
(Manajemen Sumber Daya Manusia,  
Manajemen Keuangan,  
Manajemen Pemasaran,  
dan Manajemen Operasi)
2. Manajemen Koperasi
3. Manajemen Perbankan
4. Manajemen Pendidikan
5. Manajemen Pembangunan Ekonomi  
(Ekonomi Pemerintahan)



*Sukses Mahasiswa Eksternal Berprestasi*

