

Laporan Pengabdian Masyarakat
MENUJU SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) BERDAYA DAN STRATEGI
BERSAING

Oleh:
Dr. Supriyanto., MSi
Dra. Azima Dimiyati., MM

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMUPOLITIK
UNIERSITAS BANDAR LAMPUNG
2020

**GABUNGAN KELOMPOK TERNAK
SETIA MULIA
DESA TANJUNGSARI, NATAR LAMPUNG SELATAN**

Tanjungsari, 6 Oktober 2020

Nomor : 14/03/P/X/2020

Lampiran :

Perihal : Permohonan Narasumber Pelatihan.

Kepada Yth

Dekan FISIP – Universitas Bandar Lampung

di-

Bandar Lampung

Dengan Hormat

Setelah Pembentukan gabungan Kelompok Ternak . Kami ketua Pengurus Kelompok Ternak Setia Mulia Desa Tanjungsari Kecamatan Natar Lampung Selatan memohon pada Dekan FISIP-UBL mengirim/memberikan penyuluhan tentang: **Menuju Sumber Daya Manusia (SDM) Berdaya dan Strategi Bersaing** dan sekaligus pendampingan dalam pengelolaan usaha Kelompok Ternak Setia Mulia. Penyuluhan dan pendampingan dilakukan mulai tanggal 12 Oktober 2020.

Demikian permohonan ini disampaikan atas kesediaan dan perhatiannya diucapkan terima kasih.

Tanjungsari, 6 Oktober 2020

Ketua Pengelola



Suryanto

**GABUNGAN KELOMPOK TERNAK
SETIA MULIA
DESA TANJUNGSARI, NATAR LAMPUNG SELATAN**

SURAT KETERANGAN

No: 15 /03/P/X/2020

Kami Ketua Pengurus Kelompok Ternak Setia Mulia Desa Tanjungsari Kecamatan Natar Lampung Selatan, menerangkan bahwa;

1. Nama : Dr.Supriyanto, Msi
NIDN : 0001105701
Pekerjan : Dosen PNS-Dpk Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univertas Bandar Lampung.
2. Nama : Dra. Azima Dimiyati, MM
NIDN : 0221056901
Pekerjan : Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univertas Bandar Lampung.

Pada tanggal 12 Oktober 2020 telah memberikan penyuluhan tentang: **Menuju Sumber Daya Manusia (SDM) Berdaya dan Strategi Bersaing** pada pengurus Kelompok Ternak Setia Mulia Desa Tanjungsari Kecamatan Natar Lampung Selatan.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Tanjungsari, 12 Oktober 2020.

Ketua Pengelola

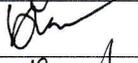
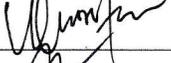
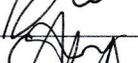
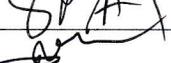
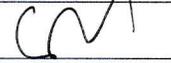


Suryanto

**GABUNGAN KELOMPOK TERNAK
SETIA MULIA
DESA TANJUNGSARI, NATAR LAMPUNG SELATAN**

**DAFTAR HADIR PELATIHAN MENUJU SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
BERDAYA DAN STRATEGI BERSAING PADA PENGURUS KELOMPOK
TERNAK SETIA MULIA DESA TANJUNGSARI KECAMATAN NATAR
LAMPUNG SELATAN.**

Tanggal: 12 Oktober 2020

No	NAMA	TANDA TANGAN	KETERANGAN
1	Suryanto		Ketua
2	Warsito		Sekretaris
3	Wawan Riyadi		Bendahara
4	Mahmud		Humas
5	Paiman		Koordinator Hsl. Produksi
6	Sunaryo		Koordinator Pgrk. Tenaga
7	Sunardi		Koordinator Kandang
8	Supriyono		Wakil Anggota
9	Sugiyo		Idem
10	Anak Priyono		Idem
11	Sujito		Idem
12			

Tanjungsari, 12 Oktober 2020



SURAT TUGAS

Nomor: 34/D/ST/FISIP-UBL/X/2020

Sesuai permohonan ketua Pengurus Kelompok Ternak Setia Mulia Desa Tanjungsari Kecamatan Natar Lampung Selatan, Kami Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bandar Lampung menugaskan :

1. Nama : Dr. Supriyanto, Msi
NIDN : 0001105701
Pekerjan : Dosen PNS-Dpk Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bandar Lampung.
2. Nama : Dra. Azima Dimiyati, MM
NIDN : 0221056901
Pekerjan : Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bandar Lampung.

Untuk memberikan penyuluhan tentang: **Menuju Sumber Daya Manusia (SDM) Berdaya dan Strategi Bersaing** pada pengurus Kelompok Ternak Setia Mulia Desa Tanjungsari Kecamatan Natar Lampung Selatan. Pada tanggal 12 Oktober 2020 di tempat Ketua pengurus Kelompok Ternak Setia Mulia.

Demikian surat tugas ini dibuat agar dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab.

Bandar Lampung, 8 Oktober 2020

Dekan FISIP-UBL



URL
SOLUTION FOR PRESENT AND FUTURE

Dr. Ida Farida., Msi

HALAMAN PENGESAHAN

1. a Judul Pengabdian : **Pelatihan Menuju Sumber Daya Manusia (SDM)
Berdayadan Strategi Bersaing**
b Bidang Ilmu : Sumber Daya Manusia.
2. a. Ketua : Dr. Supriyanto., MSi
NIDN : 0001105701
Pekerjaan : Dosen PNS-Dpk Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Univertas Bandar Lampung.
b. Anggota : Dra. Azima Dimiyati, MM
NIDN : 0221056901
Pekerjaan : Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Univertas
Bandar Lampung.
3. Fakultas : Ilmu sosial dan Ilmu Politik UBL
4. Bidang Keahlian : Ilmu Administrasi
5. Waktu Pelaksanaan : 12 Oktober 2020
6. Lokasi Pengabdian : Kelompok Ternak Setia Mulia Desa Tanjungsari
Kecamatan Natar Lampung Selatan.
7. Biaya : -
8. Sumber Dana : Mandiri

Bandar Lampung, 08 Februari 2021
Pelaksana



Dr. Supriyanto., MSi

Mengetahui
Dekan FISIP-UBL



UBL
SOLUTION FOR PRESENT AND FUTURE

Dr. Ida Farida., MSi

Lembaga Penelitian dan Pegabdian pada Masyarakat
Universitas Bandar Lampung (LPPM-UBL)



UBL
LPPM

Dr. Hendri Dunan., SE, MM.



UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
(LPPM)

Jl. Z.A. Pagar Alam No : 26 Labuhan Ratu, Bandar Lampung Tilp: 701979
E-mail : lppm@ubl.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 080 / S.Ket / LPPM / II / 2021

Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) Universitas Bandar Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

1. a. Nama : Dr. Supriyanto.,M.,Si
b. Jabatan : Dosen Tetap FISIP UBL (Ketua Tim Pengabdian)
c. NIDN : 0001105701

2. a. Nama : Dra. Azima Dimiyati.,M.M
b. Jabatan : Dosen Tetap FISIP UBL (Tim Pengabdian Masyarakat)
c. NIDN : 0221056901

Telah melaksanakan Pengabdian Kepada Masyarakat dengan Judul :

:"Menuju Sumber Daya Manusia (SDM) Berdaya dan Strategi Bersaing pada Kelompok Ternak Stia Mulia pada Tanggal 12 Oktober 2020."

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 11 Februari 2021

Kepala LPPM-UBL

Dr. Hendri Dunan, SE., M.M

Tembusan:

1. Rektor UBL (sebagai laporan)
2. Yang bersangkutan
3. Arsip

MOTTO

Orang yang dapat hidup baik adalah orang yang dapat hidup baik dalam keadaan yang sulit. Demikian juga bisnis yang sukses adalah bisnis yang sukses dalam keadaan yang serba sulit.

Dalam Konteks Wirausaha tercermin pada Falsafah Kewirausahaan seperti pada sajak berikut,

“Strength of A Nation”

Not gold but only man can make,

A people great and strong,

Men who for truth and honor’s sake,

Stand fast and suffer long,

Brave men who work while other sleep,

Who dare while others fly,

They build a nation’s pillars deep,

And lift them to the sky.

(By Ralph Waldo Emerson: 1830 – 1882)

Sumber: Suparman Sumahamijaya, 1975

KATA PENGANTAR

Marilah kita panjatkan puji syukur ke Hadirat Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmat, nikmat dan petunjuk Nya atas pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat pada lembaga yang bapak pimpin. Pelaksanaan pengabdian pada masyarakat yang berjudul: Menuju Sumber Daya Manusia Berdaya (SDM) dan Strategi Bersaing

Pengabdian pada Masyarakat ini ditujukan kepada peserta didik latihan dan penyuluhan pada Balai Pendidikan dan Latihan Tanaman Organik Yayasan: Suara Hati Foundation Tanjung Bintang Lampung selatan. Setelah mengikuti latihan dan penyuluhan ini diharapkan dapat langsung mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan/usaha kecil. Dalam kesempatan ini saya sampaikan terima kasih kepada: Dekan FISIP-UBL, Kepala LPPM, serta Ketua pengurus Kelompok Ternak "Setia Tani" Desa Taman Endah Purbolinggo Lampung Timur yang telah memberikan tempat pelatihan/ pengabdian pada masyarakat.

Akhirnya, semoga dengan pengabdian tersebut dapat memberikan manfaat yang sebesar besarnya dan terima kasih. Amin

Bandar Lampung, 12 Oktober 2020

Tertanda

Tim Penulis

DAFTAR ISI

Motto

Kata Pengantar

Menuju Sumber Daya Manusia (SDM) Berdaya dan Strategi Bersaing

Abstrak

1. Latar Belakang
2. Tujuan SDM yang Berdaya.
3. Keunggulan Komparatif dan Kompetitif dalam Organisasi Bisnis.
4. Strategi Inovasi dalam Organisasi Bisnis.
5. Strategi Peningkatan Mutu/kualitas.
6. Strategi Pengurangan Biaya/Cost.
7. Pemilihan Strategi bersaing dalam Organisasi Bisnis.
8. Perubahan Strategi Bersaing dalam Organisasi Bisnis.
9. Black Box: Keunggulan Potensial Organisasi Bisnis/Koperasi,
10. Materi dan Metode Pelatihan Pengelolaan SDM Perusahaan Kecil
 - A. Latar Belakang.
 - B. Pengertian dan Tujuan Pelatihan.
 - C. Materi Pelatihan: Pengelolaan Sumber Daya Manusia Perusahaan Kecil
 - D. Metode Pelatihan: Pengelolaan SDM Perusahaan Kecil.

Daftar Pustaka/Bacaan

MENUJU SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) BERDAYA DAN STRATEGI BERSAING

Oleh: Dr. Supriyanto., MSI, Dra. Azima Dimiyati.,M.M

Abstrak

Dengan strategi kompetitif/bersaing, selain mereka akan memperoleh keunggulan bersaing di pasar, sekaligus juga akan mendapatkan keunggulan komparatif di masyarakat/pasar. Dengan sumber daya manusia (SDM) yang berdaya dan memperhatikan strategi bersaing, organisasi bisnis baik yang mikro, kecil, menengah maupun besar, selain akan memiliki keunggulan komparatif juga akan dapat mencapai keunggulan kompetitif. Strategi Kompetitif organisasi bisnis dapat berbeda dalam banyak cara, termasuk tingkat penekanan inovasi, peningkatan mutu dan pengurangan biaya. Keunggulan komparatif terjadi bila keunggulan perusahaan kita lebih besar dari keunggulan perusahaan pesaing. Sedangkan, Keunggulan kompetitif akan terjadi, bila keunggulan perusahaan lebih besar dari ketidakunggulan perusahaan. Keunggulan diwujudkan dalam bentuk keuntungan, manfaat, kegunaan atau laba dan lain-lain. Sedangkan ketidakunggulannya bisa dalam bentuk biaya, rugi, input atau yang sejenis dengan itu. Melalui strategi bersaing yang didukung oleh SDM yang berdaya organisasi bisnis akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya, yakni: efektif, efisien dan ekspansif. Sedangkan esensi strategi bersaing yang dapat diaplikasikan oleh/dala organisasi bisnis dapat berbetuk strategi inovatif, peningkatan mutu dan pengurangan biaya.

Kata kunci: Strategi Inovatif, Strategi kuatitas, Strategi Biaya.

1. Latar Belakang.

Wahana yang digunakan organisasi bisnis baik Mikro, Kecil, Menengah maupun besar untuk bersaing di pasar/masyarakat dan meraih keunggulan kompetitif ataupun keunggulan komparatif disebut Strategi Kompetitif (*Competitive Strategic*) atau Strategi Bersaing. Dengan strategi kompetitif/bersaing, selain mereka akan memperoleh keunggulan bersaing di pasar, sekaligus juga akan mendapatkan keunggulan komparatif di masyarakat/pasar. Atau organisasi bisnis akan memperoleh keunggulan potensial, yakni: keunggulan komparatif dan kompetitif. Strategi Kompetitif organisasi bisnis dapat berebeda dalam banyak cara, termasuk tingkat penekanan inovasi, peningkatan mutu dan pengurangan biaya. Lagi pula, tipe strategi yang berbeda umumnya membutuhkan praktek sumber daya manusia (SDM) yang berbeda pula. Pelajaran penting bagi manajer/pimpinan organisasi bisnis adalah bahwa sumber daya manusia (SDM) mewakili suatu keunggulan kompetitif dan komparatif yang dapat mendongkrak laba usaha, jika dikelola secara bijaksana dan efektif.

Hal yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kesejahteraan organisasi bisnis adalah kemampuannya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan komparatif dan

kompetitif (*Compatartif and competitive advantage*). Salah satu cara melakukan hal itu adalah melalui inisiatif strategik (*strategic initiative*). Inisiatif strategik adalah kemampuan untuk melakukan pengendalian atas perilaku strategik dalam bisnis dimana organisasi itu berkompetisi. Sepanjang organisasi yang mengambil inisiatif, pesaing akan memberikan tanggapan dan, demikian mereka bakal memainkan peran yang reaktif ketimbang proaktif. Organisasi yang menggenggam keunggulan strategik akan mengendalikan sendiri laba usahanya. Pada tingkat mana organisasi bisnis membukukan laba usaha, sulit bagi pesaing untuk menggesernya. Organisasi bisnis akan tetap memegang kendali lebih lama dan akan lebih efektif. Konsep keunggulan kompetitif diuraikan oleh Michail Porter (Henry Simamora, 2006) sebagai esensi strategi bersaing.

Terdapat ada 3 (tiga) strategi bersaing yang dapat diaplikasikan oleh organisasi bisnis untuk menguasai keunggulan kompetitif atau bersaing di masyarakat/pasar. Strategi itu meliputi hal-hak berikut, yakni:

- a. Strategi Inovasi,
- b. Strategi peningkatan mutu dan
- c. Strategi pengurangan biaya.

Untuk strategi peningkatan mutu dan pengurangan biaya ini bertolak belakang, artinya bila kita akan meningkatkan mutu kita justru harus meningkatkan biaya. Sebaliknya, bila kita akan melakukan pengurangan biaya, justru berakibat pada penurunan mutu. Menghadapi hal yang demikian kita harus kita harus kreatif, yakni: melakukan Strategi Inovasi (*Innovative Strategic*). Oleh karena itu, para manajer/pemimpin organisasi bisnis perlu bahkan harus bisa: Menuju Sumber Daya Manusia (SDM) Berdaya dan Memperhatikan Strategi Bersaing.

2. Tujuan SDM yang Berdaya.

Dengan sumber daya manusia (SDM) yang berdaya dan memperhatikan strategi bersaing, organisasi bisnis baik yang mikro, kecil, menengah maupun besar, selain akan memiliki keunggulan komparatif juga akan dapat mencapai keunggulan kompetitif (*Comparative and Competitive Advantage*). Singkatnya, dengan SDM berdaya dan strategi bersaing yang unggul, eksistensi organisasi bisnis akan dapat bertahan di pasar/masyarakat.

3. Keunggulan Komparatif dan Kompetitif dalam Organisasi Bisnis.

Agar para mitra ataupun karyawan dapat bekerjasama dan berlanjung terus-menerus perlu dikembangkan kajian pasar/ekonomi tentang keunggulan komparatif dan kompetitif. Keunggulan komparatif dan kompetitif merupakan keunggulan yang dimiliki organisasi baik dibandingkan dengan pesaing maupun yang dimiliki organisasi untuk bersaing di pasar/masyarakat.

a. Keunggulan Komparatif Organisasi Bisnis.

Merupakan keunggulan yang dimiliki organisasi dibandingkan dengan badan usaha/bisnis lain. Pemikiran mendasar tentang keunggulan komparatif yang dapat menimbulkan partisipasi/kerjasama dengan para pihak dapat diterangkan berikut, yakni: Partisipasi para pihak akan terjadi, bila Keunggulan Perusahaan kita lebih besar atau minimal sama dengan keunggulan perusahaan lain.

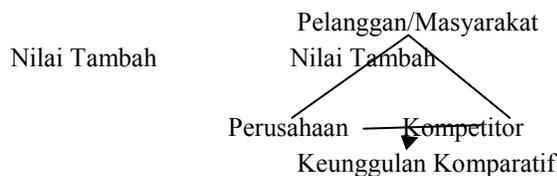
Perusahaan kita > Keunggulan Pesaing

Keputusan masyarakat/mitra apakah akan berhubungan dengan bisnis kita atau tidak sudah mempertimbangkan kemungkinan keuntungan yang diperoleh dari perusahaan kita. Misal: apakah harga, kualitas produk diperusahaan kita lebih murah atau lebih baik daripada ditempat lain. Semua ini dilakukan karena pertimbangan rasionalitas. Jadi keunggulan komparatif itu sendiri dapat berupa: Profit/laba, benefit/manfaat dan utility/nili guna. Lebih lanjut kemungkinan yang terjadi dapat dilihat gambar berikut.

Keunggulan Perusahaan kita >/=/< Keunggulan Kompetitor
Laba, Manfaat, Kegunaan Laba, Manfaat, Kegunaan

Bila Keunggulan perusahaan kita > Keunggulan kompetitor, maka terjadi partisipasi. Sebaliknya bila keunggulan perusahaan kita < Keunggulan kompetitor, maka tidak akan terjadi partisipasi/kerjasama. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa semakin besar keunggulan yang diberikan perusahaan kita dibandingkan dengan perusahaan lain akan semakin tinggi partisipasi/kerjasama yang diberikan oleh masyarakat/kosumen. Karenanya, diversifikasi usaha yang dapat memperbesar profit, benefit dan utility sangat penting untuk diperhatikan.

Sesuai dengan pemikiran dasar di atas, dikembangkan teori keunggulan yang dikenal dengan model segi tiga strategi. Dalam strategi ini terdapat 3 (tiga) pemain utama yang terkait dalam kegiatan usaha, yakni: Perusahaan, pesaing dan pelanggan/masyarakat.



Bila nilai tambah perusahaan > Nilai tambah kompetitor, maka terjadi partisipasi, Sebaliknya, Bila nilai tambah perusahaan < nilai tambah kompetitor, maka tidak terjadi partisipasi. Maksudnya, partisipasi pelanggan/masyarakat akan terjadi, bila nilai tambah yang diciptakan perusahaan kita lebih besar daripada nilai tambah

yang ditimbulkan oleh perusahaan lain. Atau sebaliknya, bila nilai tambahnya lebih kecil tentu secara otomatis pelanggan/masyarakat akan beralih pada perusahaan lain. Semakin tinggi nilai tambah produk perusahaan kita dibandingkan dengan kompetitor, maka semakin tinggi pula partisipasi pelanggan/masyarakat.

b. Keunggulan Kompetitif Organisasi Bisnis.

Merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat bersaing di pasar/masyarakat. Pemikiran dasar mengenai keunggulan kompetitif yang dapat menimbulkan partisipasi/kerjasama dapat diterangkan berikut, yakni: Terjadinya partisipasi/kerjasama dalam perusahaan kita, bila keunggulan perusahaan lebih besar dari pada ketidakunggulan perusahaan.

Keunggulan perusahaan > Ketidakunggulan Perusahaan

Maksudnya, bahwa partisipasi akan terjadi bila keunggulan yang diberikan oleh perusahaan lebih besar dari pada ketidakunggulan yang dikeluarkan untuk perusahaan. Demikian sebaliknya, bila keunggulan yang diberikan oleh perusahaan lebih kecil dari pada ketidakeunggulannya. Keunggulan perusahaan dapat berupa: Profit/laba, benefit/manfaat, output/produk dan keuntungan-keuntungan lain. Sedangkan, ketidakunggulan perusahaan dapat berbentuk: cost/biaya, expenses/ongkos, input/pengorbanan dan biaya-biaya lain.

Keunggulan perusahaan >=< Ketidakunggulan Perusahaan
Laba, manfaat, output Rugi, biaya, input

Semakin besar laba, manfaat, output yang diberikan perusahaan dari pada rugi, biaya, input yang dikeluarkan untuk perusahaan, maka keunggulan perusahaan itu akan terjadi. Akhirnya, keunggulan komparatif maupun kompetitif sebagai keunggulan potensial yang mungkin dimiliki perusahaan kita dapat diketahui.

1. Strategi Inovasi dalam Organisasi Bisnis.

Strategi ini untuk membuat produk baik barang atau jasa yang berbeda dari pesaing/kompetitor, yang umumnya terfokus pada penawaran sesuatu yang baru dan berbeda. Organisasi yang mengadopsi strategi inovasi kemungkinan harus memiliki karakteristik berikut, yaitu:

- a. Pekerjaan yang menuntut interaksi dan koordinasi yang erat antara kelompok-kelompok individu.
- b. Penilaian kinerja yang lebih mencerminkan pencapaian tujuan kelompok untuk jangka waktu yang lebih panjang,
- c. Pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengembangkan keahlian yang dapat digunakan di posisi lain dalam perusahaan,

- d. Sistem kompensasi yang menekankan keadilan internal daripada keadilan menurut pasar,
- e. Tingkat gaji yang cenderung rendah, tetapi memungkinkan para karyawan menjadi pemilik saham/modal dan leluasa memilih bauran komponen gaji (gaji, bonus dan hak saham) yang mendasari paket kompensasi mereka, dan
- f. Jalur karier yang lebar guna menggalakkan pengembangan yang luas terhadap keahlian mereka.

Praktik semacam ini memungkinkan adanya kerjasama sama, perilaku ketergantungan satu sama lain yang diarahkan ke jangka waktu yang lebih panjang dan membantu perkembangan pertukaran idea dan pengambilan risiko. Pemikiran dasar dari strategi inovasi dapat dilihat melalui gambar berikut.

Inovasi Produk Perusahaan >Inovasi Produk Pesaing

Melalui strategi inovasi, perusahaan mempunyai keunggulan bersaing bila perusahaan mempunyai inovasi produk perusahaan baik barang atau jasa yang lebih baik daripada inovasi produk yang dihasilkan pesaing atau kompetitor. Masalahnya, bagaimana pelaksanaan membuat produk agar lebih baik dan apa implikasinya terhadap sumber daya manusia (SDM) organisasi.

Di bawah strategi kompetensi inovasi produk, implikasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dapat meliputi penyeleksian individu yang berkeahlian tinggi, pemberian lebih banyak kebebasan kepada karyawan, penggunaan pengawasan yang minimal, investasi yang lebih besar dalam sumber daya manusia, penyediaan sumber daya yang lebih banyak untuk eksperimentasi, memakmulumu bahkan mengimballi kegagalan okasional dan penilaian kinerja untuk implikasi jangka panjang.

2. Strategi Peningkatan Mutu/kualitas.

Peningkatan mutu produk baik barang ataupun jasa merupakan fokus strategi peningkatan mutu/kualitas. Dalam upaya memperoleh keunggulan kompetitif melalui strategi peningkatan mutu, praktik kunci pengelolaan sumber daya manusia (SDM) meliputi hal-hal berikut, yakni:

- a. Deskripsi pekerjaan yang relatif tetap dan dijabarkan secara eksplisit,
- b. Tingkat partisipasi karyawan dalam keputusan yang relevan dengan kondisi kerja dan pekerjaan itu sendiri,
- c. Bauran antara kriteria individu dan kelompok untuk penilaian kinerja haruslah berjangka pendek dan orientasi hasil,
- d. Keseragaman perlakuan terhadap kalangan karyawan dan jaminan keselamatan kerja, dan

e. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang ekstensif dan bersinambungan.

Praktik seperti ini memungkinkan peningkatan mutu dengan membantu meyakinkan adanya perilaku individu yang sangat handal yang dapat menentukan tujuan organisasi dan sekiranya diperlukan akan bersifat fleksibel dan adaptif terhadap tugas baru dan kemajuan teknologi. Pemikiran dasar dari strategi kualitas dapat dilihat melalui berkaitan dengan strategi peningkatan mutu/kualitas dapat dilihat pada gambar berikut.

Kualitas Produk Perusahaan >Kualitas Produk Pesaing

Melalui strategi peningkatan kualitas, perusahaan mempunyai keunggulan bersaing bila perusahaan mempunyai kualitas produk perusahaan baik barang atau jasa yang lebih tinggi daripada kualitas produk yang dihasilkan pesaing atau kompetitor. Masalahnya, bagaimana pelaksanaan/perilaku membuat produk agar lebih baik dan apa implikasinya terhadap perilaku sumber daya manusia (SDM) organisasi.

Profil perilaku yang tetap di bawah strategi ini meliputi: perilaku yang relatif berulang-ulang/repetitif dan dapat diprediksi, fokus pada jangka panjang, kerja sama yang memadai, perilaku yang saling tergantung, komitmen yang tinggi terhadap mutu dengan perhatian yang memadai terhadap kuantitas output/keluaran, komitmen yang tinggi terhadap barang dan jasa yang dihasilkan atau dikirimkan, aktivitas risiko yang rendah dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Pencapaian produktitas yang dihasilkan dari program pelatihan dan seleksi yang lebih sah dapat dinyatakan melalui berbagai cara: dalam nilai uang, peningkatan keluaran, penurunan jumlah pengangkatan karyawan yang dibutuhkan atau penghematan biaya tenaga kerja. Karena, kemungkinan akan lebih sedikit karyawan yang dibutuhkan setelah implementasi program pelatihan dan seleksi yang lebih sah, manajer atau pemimpin boleh berharap untuk memfokuskan diri pada perubahan kebutuhan penyusunan pegawai (dikaitkan pula dengan penghematan biaya) sebagai sebuah hasil strategi peningkatan mutu/kualitas.

Dikarenakan perilaku yang handal dan terprediksi penting bagi implementasi strategi ini, tujuan lain adalah meminimalkan ketidakhadiran, keterlambatan dan perputaran karyawan. Oleh karena itu pemangkasan biaya yang terkait dengan setiap program sumber daya manusia (SDM) yang dirancang untuk mengendalikan perilaku yang tidak dikehendaki haruslah didokumentasikan secara cermat.

Komitmen terhadap tujuan dan fleksibilitas perubahan organisasi dapat ditingkatkan melalui program pelatihan formal dan informal yang konstan. Perubahan komitmen dan fleksibilitas dapat dinilai dengan mengevaluasi sikap karyawan selama beberapa periode. Ringkasnya, supaya konsisten dengan strategi peningkatan mutu/kualitas, strategi sumber daya manusia (SDM) harus terpusat pada pelaksanaan

program seleksi dan pelatihan yang sangat sah dalam mempromosikan perubahan positif dalam sikap dan gaya hidup karyawan, pada penurunan ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang terkendali. Untuk menilai efektivitas penerapan strategi ini para manajer atau pimpinan harus mencermati biaya dan manfaat di setiap bidang tersebut.

3. Strategi Pengurangan Biaya/Cost.

Dalam strategi pengurangan biaya, organisasi bisnis berusaha meraih keunggulan kompetitif/komparatif dengan cara menjadi produsen barang atau jasa yang berbiaya paling murah. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengikuti strategi pengurangan biaya, praktik kunci sumber daya manusia (SDM) haruslah mencakup:

- a. Deskripsi pekerjaan yang relatif stabil dan dinyatakan secara eksplisit sehingga mengurangi interpretasi yang mendua,
- b. Jalur karier pekerjaan dirancang secara sempit yang akan mendorong adanya spesialisasi, keahlian dan efisiensi,
- c. Penilaian kinerja yang berjangka pendek dan berorientasi pada hasil,
- d. Pemantauan yang teliti terhadap tingkat gaji di pasar tenaga kerjanya akan digunakan dalam keputusan kompensasi, dan
- e. Tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan yang minimal.

Berbagai praktik tadi memaksimalkan efisiensi dengan memberikan kepada manajemen atau pimpinan alat untuk memantau dan mengendalikan aktivitas karyawan secara teliti. Pemikiran dasar dari strategi biaya dapat dilihat melalui berkaitan dengan strategi peningkatan mutu/kualitas dapat dilihat pada gambar berikut.

$$\text{Biaya Produk Perusahaan} < \text{Biaya Produk Pesaing}$$

Biaya produksi sendiri terdiri dari biaya bahan mentah, tenaga kerja langsung dan biaya tak langsung pabrik. Melalui strategi pengurangan biaya, perusahaan mempunyai keunggulan bersaing bila perusahaan mengeluarkan biaya produk perusahaan baik barang atau jasa yang lebih kecil daripada kualitas produk yang dihasilkan pesaing atau kompetitor. Masalahnya, bagaimana pelaksanaan/perilaku membuat produk agar lebih baik dan apa implikasinya terhadap perilaku sumber daya manusia (SDM) organisasi.

Profil perilaku karyawan dibawah strategi ini meliputi: perilaku yang dapat diprediksi dan relatif berulang-ulang, fokus yang berjangka pendek, mementingkan aktivitas individu, perhatian terhadap mutu yang memadai disertai dengan kepedulian yang tinggi terhadap kuantitas keluaran, penekanan terhadap hasil, pengambilan risiko

yang rendah dan stabilitas. Selain itu, terdapat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang minimal.

4. Pemilihan Strategi bersaing dalam Organisasi Bisnis.

Dari ketiga strategi bersaing tadi, penentuan strategi mana yang terbaik akan tergantung pada beberapa faktor. Tentu saja, keinginan pelanggan dan sifat kompetisinya merupakan faktor kunci. Seandainya pelanggan menuntut mutu, strategi pengurangan biaya tidak akan banyak bermanfaat dibandingkan strategi peningkatan mutu. Jika produk barang atau jasa relatif tidak begitu banyak berbeda, strategi penurunan harga kemungkinan merupakan jalan terbaik untuk meraih keunggulan bersaing. Strategi penurunan harga melalui kelonggaran gaji dan perampingan karyawan – meskipun tidak menyenangkan – relatif lebih mudah diterapkan. Konsekuensinya, strategi ini dapat ditiru oleh pesaing lain dengan cara menawarkan harga yang lebih murah yang pada gilirannya akan menghilangkan keunggulan kompetitif yang telah diraih sebelumnya.

Berbeda dengan strategi di atas, strategi peningkatan mutu, baik itu melalui otomatisasi maupun gugus kendali mutu akan jauh lebih memakan waktu dan sulit diterapkan. Strategi ini memakan waktu guna mengatasi keunggulan kompetitif yang telah dicapai sebelum oleh pesaing lain. Sebagai contoh, industri otomotif Amerika sulit menggeser keunggulan kompetitif yang telah diraih oleh industri otomotif Jepang melalui strategi peningkatan mutu.

Organisasi dapat menerapkan sekaligus lebih dari satu strategi bersaing atau persaingan. Penerapan sekaligus akan menghadirkan tantangan karena insentif dan imbalan atas perilaku peran yang berbeda dan pada saat yang sama mencoba mengelola konflik dan tekanan yang kemungkinan muncul akibat strategi tersebut. Disinilah esensi tugas manajemen atau pimpinan puncak. Tugas manajemen puncak adalah memberikan fasilitas dengan memisahkan unit atau fungsi bisnis yang harus memiliki strategi kompetisi/bersaing atau persaingan yang berbeda. Sejauh pemisahan ini dibatasi atau oleh sebuah unit bisnis yang memiliki beberapa strategi, manajemen puncak perlu menyediakan sarana yang efektif demi tergalangnya kerjasama dan penangkalan kompromisasi.

5. Perubahan Strategi Bersaing dalam Organisasi Bisnis.

Perubahan strategi bersaing harus disertai dengan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Karena, produk organisasi bisnis, tuntutan pelanggan dan kompetisi telah berubah, maka strategi bersaing organisasi bisnis juga akan berubah. Akibatnya, para karyawan akan menghadapi perubahan hubungan ketenagakerjaan yang tidak ada habis-habisnya. Dampak besar dari kejadian ini adalah bahwa kalangan karyawan organisasi bisnis mungkin akan dihadapkan dengan serangkaian praktik

sumber daya manusia (SDM) yang berbeda selama masa kepegawaiannya. Dengan demikian, para karyawan diharapkan menunjukkan perilaku peran yang berbeda sepanjang waktu dan mereka mungkin dihadapkan juga dengan berbagai kondisi kepegawaian yang berbeda-beda. Bagi karyawan yang tidak ingin mengalaminya, organisasi bisnis dapat menawarkan bantuan untuk menemukannya di perusahaan lain atau divisi perusahaan yang lain. Untuk yang mengalami kesulitan menghadapi perubahan tersebut, organisasi bisnis dapat menawarkan pelatihan agar memudahkan pencapaian keahlian, kemampuan dan perilaku peran yang dibutuhkan.

Imbas lainnya adalah bahwa semua komponen sumber daya manusia (SDM) perlu diubah dan diimplementasikan secara serentak. Praktik sumber daya manusia kunci bergerak secara bersamaan untuk merangsang dan memperkuat perilaku tertentu yang dibutuhkan dari karyawan, Tanpa adanya praktik tertentu (seperti: partisipasi yang tinggi) secara tidak langsung menunjukkan bahwa permintaan akan praktik yang lain (seperti: partisipasi yang rendah) kecil kemungkinannya merangsang dan mendorong perilaku karyawan yang dibutuhkan. Barang kali implikasinya adalah bahwa karyawan akan mengalami kekecewaan, konflik dan ambiguitas.

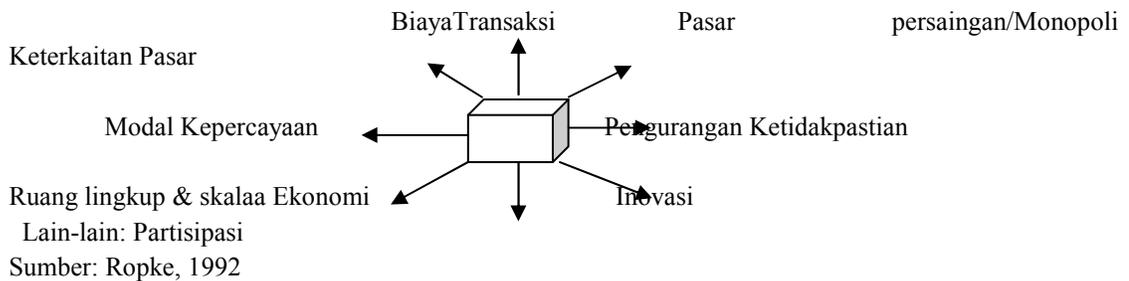
Tujuan penerapan berbagai strategi tadi adalah untuk memilih keunggulan kompetitif/komparatif dan mengalahkan pesaing baik yang bersifat domestik maupun internasional. Tatkala biaya dan kondisi pasar cenderung agak menghambat pemilihan strategi kompetisi/bersaing atau persaingan, hambatan itu terkesan lebih pada tingkatan saja ketimbang jenisnya. Akibatnya, dapat dijumpai banyak organisasi bisnis yang menerapkan ketiga strategi tersebut tanpa menghiraukan bisnis yang ada.

Tidak semua organisasi bisnis, berusaha memperoleh keunggulan bersaing. Tidak melakukan hal yang sedemikian itu menjadi lebih dari sesuatu yang mewah. Bagi organisasi bisnis yang mencoba berlaku seperti ini, pengalaman perusahaan lain memperlihatkan bahwa efektivitas dapat ditingkatkan dengan secara sistematis meleburkan praktik sumber daya manusia (SDM) dengan strategi bersaing yang dipilih. Tentu saja, kesuksesan atau kegagalan organisasi bisnis kemungkinan tidak akan langsung mengubah keseluruhan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sungguhpun demikian praktik sumber daya manusia barangkali akan tetap penting.

6. Black Box: Keunggulan Potensial Organisasi Bisnis/Koperasi,

Sesuai dengan kajian ekonomi/pasar keunggulan potensial badan usaha, dalam hal ini kasus: koperasi dapat digali melalui teori partisipasi model keunggulan. Menurut teori ini keunggulan potensial yang mungkin dimiliki oleh koperasi dapat berbentuk dua macam, yakni: Keunggulan Komparatif dan kompetitif. Keunggulan komparatif merupakan keunggulan koperasi dibandingkan dengan badan usaha lain. Sedangkan keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki oleh koperasi

untuk dapat bersaing di pasar/masyarakat. Namun demikian, keunggulan potensial yang ada pada koperasi masih berupa kotak hitam (*black box*) yang perlu pengkajian secara cermat.



Mengacu pada gambar di atas, keunggulan potensial yang dimiliki koperasi koperasi paling tidak ada 8 (delapan) keunggulan yang dapat diuraikan berikut.

a. Ruang Lingkup dan Skala Ekonomi Koperasi.

Sesuai prinsip identitas koperasi memungkinkan untuk dikembangkan menjadi usaha yang mempunyai kegiatan ekonomi yang berskala besar. Kemungkinan ini dapat dilakukan, karena usaha koperasi tidak hanya berkaitan langsung dengan kepentingan anggota, tetapi dengan kelebihan kemampuan pelayanan yang dimiliki koperasi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi cakupan usaha koperasi selain ke dalam pada anggota juga ditujukan pada non anggota/masyarakat.

Dengan kegiatan ekonomi berskala besar koperasi dapat menekan biaya produksi dan transaksi pada tingkat tertentu. Dengan dapat ditekannya biaya operasi berarti peningkatan pelayanan pada anggota dan masyarakat dapat dilakukan dan peningkatan laba/SHU tetap dapat dicapai. Adapun kegiatan usaha koperasi yang mungkin dilakukan dalam ekonomi berskala besar dapat pada tahap pra produksi, produksi dan tahap pasca produksi.

b. Pasar Persaingan/Monopoli dalam Usaha Koperasi.

Dengan sifat koperasi yang tidak memaksimalkan harga serta adanya penerapan *service at cost* akan lebih banyak memberikan keunggulan dalam persaingan. Dalam pasar persaingan sempurna koperasi masih dapat memberikan keuntungan khusus pada anggota melalui kebijakan harga dan biaya. Apalagi dalam pasar persaingan tidak sempurna yang mengarah pada pasar monopoli akan dapat bertindak sebagai penentu harga barang/jasa di pasar. Kesemua ini tentu sangat tergantung dari kemampuan koperasi itu sendiri (*ability koperasi > ability Competitor*).

Dalam menghadapi pasar persaingan yang mengarah pada pasar monopoli ada dua alternatif kebijakan yang ditempuh oleh/dalam usaha koperasi, yakni:

1) Kebijakan harga pasif, kebijakan harga yang ditetapkan oleh/dalam koperasi dimana harga barang/jasa yang dijual selalu sama/mengikuti harga yang berlaku di pasar.

2) Kebijakan harga aktif, kebijakan harga yang dilakukan oleh/dalam usaha koperasi dimana harga barang/jasa yang dijual/disewagunakan ditetapkan atau berada di bawah harga pasar.

Dengan dua alternatif kebijakan harga di atas, disatu pihak usaha koperasi diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan dilain pihak tetap dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada anggota/masyarakat. Akibatnya, usaha koperasi baik dalam persaingan maupun monopoli tetap dapat eksis di pasar.

c. Modal Kepercayaan dalam Usaha Koperasi.

Masalah modal merupakan salah satu faktor penting dalam setiap usaha dan menentukan bagi berjalannya kegiatan usaha kopersasi. Modal merupakan sarana pembiayaan yang dikeluarkan/dibutuhkan oleh perusahaan. Modal koperasi yang berupa totalitas dana keuangan yang tersedia/diperlukan untuk berhasilnya usaha koperasi. Sesuai paradigma pembentukannya koperasi dibangun melalui hubungan kepemilikan dan hubungan yang bersifat menunjang. Kesemua ini hanya dapat dilakukan melalui modal kepercayaan. Melalui partisipasi anggota sebagai pengguna jasa dapat diciptakan hubungan kemitraan antara unit usaha anggota dengan koperasi. Selain itu sebagai pemilik, anggota dapat mempercayakan dana/modalnya untuk diinvestasikan pada koperasi.

Dengan hadirnya wakil-wakil anggota yang duduk sebagai pengawas, pengurus dan bahkan pengelola kopersidiharapkan keuntungan yang seimbang (*competitive equilibrium*). Maksudnya, koperasi selain tetap dapat memperoleh keuntungan/SHU, juga dapat memberikan pelayanan/manfaat kepada anggotanya. Bila motto koperasi "*Profit trough Service*" dapat dipertahankan, maka proses belajar usaha koperasi yang mengarah pada efektivitas, efisiensi dan ekspansi akan tetap berlangsung. Singkatnya, dengan modal kepercayaan akan mendorong/memperbesar anggota/masarakat melakukan investasi pada koperasi.

d. Biaya Transaksi dalam usaha Koperasi.

Dalam penentuan harga/tingkat bunga akan terbentuk melalaui biaya total dan tingkat laba/SHU yang diinginkan. Koperasi akan memperoleh keuntungan, bila harga lebih besar dari biaya rata-rata yang dikeluarkan oleh koperasi ($price\ market > AC\ cooperative$). Biaya total adalah nilai dari sumber-sumber yang digunakan dalam kegiatan ekonomi. Tidak berbeda dengan usaha lain biaya dalam koperasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yakni: biaya produksi/transformasi dan biaya transaksi. Biaya produksi adalah biaya yang berkaitan dengan perubahan input menjadi output. Sedangkan biaya transaksi muncul, jika input yang berupa: tenaga kerja, tanah modal, keahlian wirausaha dan lain-lain digunakan untuk menghasilkan transaksi atau mengadakan pertukaran. Bila produsen menjual barang pada dirinya sendiri, maka tidak menimbulkan biaya transaksi, tetapi bila produknya dijual kepada pihak lain biaya ini akan/baru muncul.

Dalam koperasi yang termasuk dalam biaya transaksi meliputi: biaya perolehan informasi, biaya perundingan dan kontrak, biaya pengawasan/pengendalian usaha dan biaya pelaksanaan kontrak. Pada prinsipnya biaya transaksi ditentukan oleh faktor risiko dan biaya administrasi. Misal: biaya penagihan, informasi dan biaya-biaya lain. Sedangkan transaksi yang diinginkan koperasi selalu dipengaruhi oleh orientasi yang mengutamakan pelayanan pada anggota dan masyarakat. Namun, dengan melakukan transaksi dengan anggota dan masyarakat yang tidak memaksimalkan harga, koperasi dapat diarahkan pada usaha yang berskala besar.

e. Keterkaitan Pasar Usaha Koperasi.

Koperasi dibentuk oleh orang-orang yang mempunyai unit-unit usaha tertentu. Orang-orang ini bergabung dalam suatu kelompok koperasi dan dipermanenkan melalui perusahaan koperasi. Karenanya, perusahaan koperasi selain mempunyai hubungan kepemilikan juga terdapat hubungan yang saling menungjung dan menguntungkan dengan anggota/masyarakat. Maksudnya, koperasi selain punya hubungan keterkaitan dengan pasar juga mengembangkan usaha dengan perusahaan lain baik secara vertikal maupun horizontal. Singkatnya, koperasi dapat melakukan kemitraan baik dengan anggota maupun perusahaan lain. Kemitraan adalah kerjasama usaha antara usaha anggota dengan koperasi yang disertai dengan pembinaan dan pengembangan oleh koperasi dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, memperkuat dan saling menguntungkan.

Sesuai dengan pola kemitraan, keterkaitan pasar pada koperasi dengan anggota ataupun masyarakat dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Misal: pola inti plasma, pola kerjasama operasional agribisnis, pola sub-kontrak, pola dagang umum, pola waralaba, pola keagenan dan bentuk-bentuk lain. Melalui keterkaitan pasar yang diwujudkan dengan pola kemitraan, anggota sebagai kelompok mitra tetap memperoleh manfaat kerjasama. Demikian halnya koperasi sebagai perusahaan mitra dapat memperluas usaha atau ekspansi. Singkatnya, kemitraan harus difahami sebagai peluang usaha dan hubungan kerja serta harus menjadi ajang untuk belajar, mengembangkan diri dan menimba pengetahuan yang dimiliki oleh mitra usahanya.

f. Pengurangan Ketidakpastian dalam Usaha Koperasi.

Ketidakpastian merupakan salah satu unsur yang terkandung dalam pengertian risiko. Risiko adalah unsur ketidakpastian/ketidaktentuan terhadap terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian yang berdampak ekonomi. Ada dua unsur yang terkandung dalam pengertian risiko, yakni:

1) Risiko sebagai ketidakpastian. Bahwa risiko adalah unsure ketidakpastian/ketidaktentuan terkadap timbulnya suatu peristiwa. Dengan konsep ini berarti risiko akan selalu timbul dalam hidup dan kehidupan kita. Dalam hidup dan kehidupan manusia akan penuh dan selalu dikelilingi dengan risiko.

2) Risiko sebagai kemungkinan menderita kerugian. Berarti resiko merupakan kemungkinan menderita kerugian yang berdampak ekonomi. Jadi kemungkinan kerugian itu berkaitan dengan jumlah kali (%) akan terjadinya kerugian.

Dalam koperasi yang melandaskan kegiatan atas dasar prinsip identitas (anggota = pemilik = pengguna jasa), maka risiko yang berarti ketidakpastian dapat dikurangi. Bila anggota punya perilaku nakal (oportunis) berarti akan menghancurkan organisasi yang didirikan dan dimilikinya. Selain itu, peningkatan partisipasi, anggota dapat mengawasi kegiatan koperasi dari waktu ke waktu. Atau dengan peningkatan kesadaran anggota sebagai pemilik akan dapat ditingkatkan kepercayaan dan dengan saling percayahingga akhirnya ketidakpastian dalam koperasi dapat dikurangi.

g. Inovasi dalam usaha Koperasi.

Sesuai dengan prinsip identitas, koperasi mempunyai peluang dalam meningkatkan kemampuan inovasi, yakni: penemuan cara-cara baru, produk baru dan teknologi baru yang sesuai dengan selera pasar. Hal ini sangat dimungkinkan karena risiko yang mungkin terjadi dari inovasi dapat ditanggung secara bersama-sama oleh perusahaan dan anggota koperasi. Adapun inovasi yang mungkin dilakukan oleh wirausaha koperasi/wirakoperasi diantaranya:

- 1) Inovasi produk barang-barang dan jasa-jasa baru dalam pasar dan pendekatan baru oleh koperasi,
- 2) Inovasi teknologi baru yang dapat mengurangi biaya dan memperbaiki efisiensi perusahaan,
- 3) Inovasi dalam membuka pasar baru yang sebelumnya tidak tersedia di masyarakat/pasar, dan
- 4) Inovasi penemuan sumber suplai baru atau metode baru yang lebih efisien.

h. Partisipasi Anggota dalam Usaha Koperasi.

Keunggulan koperasi yang lain dapat digali dan dikembangkan melalui partisipasi anggota koperasi. Sesuai prinsip identitas, orientasi pengembangan koperasi harus bertitik tolak pada peningkatan peranserta anggota. Hal ini dilakukan karena tujuan koperasi senantiasa diarahka pada promosi anggota (sukses anggota, sukses usaha dan sukses pengebangan/pembangunan). Partisipasi adalah keikutsertaan/peran serta seseorang (anggota atau masyarakat) dalam kegiatan koperasi dapat diwujudkan dalam bentuk pencurahan tenaga, pikiran, waktu dan dana/uang.

Sesuai prinsip identitas terdapat dua bentuk partisipasi angota dalam koperasi, yakni: partisipasi kontribusi dan partisipasi insentif. Partisipasi kontribusi merupakan partisipasi anggota dalam kedudukannya sebagai pemilik perusahaan (*members = owners*). Misal: kewajiban anggota dalam membiayai koperasi, menentukan tujuan organisasi, mengambil keputusan serta mengawasi jalannya usaha koperasi. Partisipasi Insentif, berarti partisipasi anggota dalam kapasitasnya sebagai pengguna jasa/pelanggan utama perusahaan (*members = users/clients*). Partisipasi ini dapat

diwujudkan dalam bentuk pemamfaatan pelayanan yang diberikan oleh koperasi dan kebijakan harga aktif yang dilakukan koperasi.

Dengan peningkatan partisipasi aktif anggota baik sebagai pemilik maupun pengguna jasa, koperasi mempunyai pasar yang jelas (*captive market*), yakni: anggota koperasi. Kemudian, dengan kelebihan pelayanan yang dimiliki koperasi dapat memperluas pangsa pasarnya pada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Singkatnya, koperasi selain memiliki cakupan usaha ke dalam (anggota), juga mempunyai atau dapat dikembangkan cakupan usaha keluar (masyarakat). Semuanya ini, akan sangat tergantung dari partisipasi yang ada pada koperasi.

10. MATERI PELATIHAN PEMBERDAYAAN SDM DAN STRATEGI BERSAING.

A. Latar Belakang.

Pemberdayaan atau peningkatan sumber daya manusia (SDM) menjadi topik sentral dalam pembangunan dalam jangka panjang. Hal ini berarti menuntut pembangunan bidang pendidikan ataupun pelatihan yang terus ditingkatkan dan dipertinggi efektivitas penyelenggaraannya. Dalam bidang sumber daya manusia pada dunia perkoperasian atau bidang usaha lain baik mikro, kecil, menengah dan besar sudah sekian lama menghadapi masalah dan memerlukan pemecahan segera mungkin.

Tuntutan untuk memperluas dan memperdalam program pendidikan dan pelatihan akan terus berlanjut dan tuntutan tersebut harus mampu dijawab melalui usaha mengembangkan, menyempunakan dan memperbaharui program-program pendidikan/pelatihan. Untuk menyusun kurikulum tentang pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dan Strategi Besaing ke dalam program-program pendidikan/latihan maka disusunlah karya pengabdian masyarakat yang berjudul: Menuju SDM Berdaya dan Strategi Besaing. Khusus mengenai pelatihan ini dilakukan pada usaha koperasi/prakoperasi dan badan usaha lain baik mikro, kecil, menengah dan besar.

B. Pengertian dan Tujuan Pelatihan.

Pelatihan adalah sejumlah instruksi atau perlakuan dan manipulasi (misal: penggunaan jari-jari untuk mengorganisasikan benda-benda alat-alat dalam berbagai tingkatan visual motorik dalam penyelesaian tugas/pekerjaan yang dihadapinya) sedenian rupa, sehingga peserta latihan dapat memahami dan sanggup melaksanakan tugas atau peranan tertentu. Hal ini berarti pelatihan itu dilihat dari aspek kejiwaan (sikap mental) yang merupakan usaha memotivasi individu-individu untuk berperilaku sesuai dengan harapan. Jadi persoalan pelatihan bukan hanya bersangkutan dengan materi pelatihan saja, melainkan juga bersangkutan dengan metode dan teknik serta pelatihnya yang secara keseluruhan tercakup dalam manajemen pelatihan.

Dari pengertian di atas, dapatlah dirumuskan, bahwa pelatihan menuju SDM berdaya dan strategi bersaing adalah proses internalisasi instruksi, perlakuan serta

manipulasi aspek-aspek sumber daya manusia (SDM) yang berdaya dan strategi bersaing yang disusun/diberikan sedemikian rupa, sehingga peserta latihan dapat memahami dan sanggup melaksanakan tugas dan memainkan peranan sebagai wirausaha dalam mengelola organisasi.

Tujuan pelatihan dilakukan dalam rangka pemahaman dan kesanggupan melaksanakan pekerjaan atau memainkan peranan tertentu. Untuk pemahaman dengan menggunakan metode komunikasi dan praktek/kerja tergantung kepada tingkat kapasitas dan keadaan dari para peserta pelatihan (*trainee*). Kapasitas potensial dari para peserta yang harus diperhatikan adalah yang bersangkutan dengan pengetahuan dan pandangan (sebagai unsur kognitif), keterampilan (unsur psikomotorik) dan sikap serta tingkah laku (unsur afektif). Dalam pendidikan/pelatihan dalam rangka pengabdian masyarakat ini meliputi hal-hal berikut.

Unsur	Latihan	Keterangan
Tujuan	Pemahaman, Kesanggupan melaksanakan pekerjaan dan memainkan peran. Diutamakan untuk pengembangan ketrampilan kerja.	Pendidikan, lebih diutamakan pengembangan individu
Materi	Keunggulan komparatif dan kompetitif, Aplikasi strategi bersaing, dan Kotak hitam keunggulan potensial koperasi (studi kasus dan bersifat praktis)	Pendidikan, lebih banyak teori dan filosofi
Waktu	6 (enam) bulan	Pendidikan biasanya > 1 thn
Metode	Komunikasi dan praktek/kerja	Pendidikan kuliah mimbar
Tahapan	Pencairan situasi, Mulai aktif, Pengentasan, pengayaan	Pendidikan, Pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku

C. Materi Pelatihan: Menuju SDM Berdaya dan Strategi Bersaing.

Dengan strategi kompetitif/bersaing, selain mereka akan memperoleh keunggulan bersaing atau persaingan di pasar, sekaligus juga akan mendapatkan keunggulan komparatif di masyarakat/pasar. Dengan sumber daya manusia (SDM) yang berdaya dan memperhatikan strategi bersaing, organisasi bisnis baik yang mikro, kecil, menengah maupun besar, selain akan memiliki keunggulan komparatif juga akan dapat mencapai keunggulan kompetitif. Untuk menunjang wahana tersebut, pelatihan ini dapat meliputi:

- a. Konsep Dasar Keunggulan Komparatif dan Kompetitif.
 - 1) Keunggulan Komparatif Organisasi Bisnis.
 - 2) Keunggulan Kompetitif Organisasi Bisnis
- b. Aplikasi Strategi Bersaing atau Persaingan dalam Organisasi Bisnis
 - 1) Strategi Inovasi,
 - 2) Strategi peningkatan mutu/kualitas
 - 3) Strategi pengurangan biaya.
 - 4) Pemilihan Strategi bersaing dalam Organisasi Bisnis.
 - 5) Perubahan Strategi Bersaing dalam Organisasi Bisnis.
- c. Black Box: Keunggulan Potensial Organisasi Bisnis/Koperasi
 - 1) Ruang Lingkup dan Skala Ekonomi Usaha Koperasi.

- 2) Pasar Persaingan/Monopoli Usaha Koperasi.
- 3) Modal Kepercayaan Usaha Koperasi.
- 4) Biaya Transaksi usaha Koperasi.
- 5) Keterkaitan Pasar Usaha Koperasi.
- 6) Pengurangan Ketidakpastian Usaha Koperasi.
- 7) Inovasi dalam usaha Koperasi.
- 8) Partisipasi Anggota dalam Usaha Koperasi.

D. Metode Pelatihan: Menuju SDM Berdaya dan Strategi Bersaing.

Sesuai dengan tujuannya, pelatihan menggunakan metode komunikasi dan metode praktek/kerja. Hal ini dapat terbagi menjadi 4 (empat) tingkat/tahapan berikut.

a) *Fase Unfreezing* (Tahap Pencairan Situasi), peserta dibangunkan, disadarkan atau diingatkan kembali hal-hal yang selama ini mungkin dilupakan dan peserta harus sadar akan eksistensi diri, lingkungan tempat dia berada, kelemahan dan kekuatan yang dimiliki, tujuan yang berarti bagi diri pribadi, keberhasilan,kegagalan.

b) *Fase Moving* (Tahap Mulai Aktif), peserta dibawa ke situasi agar mereka dapat melihat perbedaan-perbedaan antara diri dengan model seseorang yang motivasi berkarya tinggi.

c) *Fase Refreezing* (Tahap Pengentasan), tahap ini dilakukan setelah peserta berhasil digerakkan meninggalkan model diri yang lama dan menemukan model diri yang baru yang betul-betul menjadi milik pribadi dan tidak berubah-ubah. Model diri yang baru diproyeksikan ke dalam perumusan penetapan tujuan.

d) *Fase Enrichment* (Tahap Pengayaan), pada tahap ini peserta dinekali dengan berbagai pengetahuan yang menunjang keberhasilan dalam berwirausaha.

Tabel 2. Program Pelatihan Menuju SDM Berdaya dan Strategi Bersaing

No	Aspek	Program Latihan	Keterangan
1	Tujuan	Pemahaman, kesanggupan melaksanakan pekerjaan dan keterampilan memainkan peran	R, S, T
2	Materi	Latar Belakang dan Tujuan SDM Berdaya Kunggulan Komparatif dan Kompetitif Organisasi Bisnis Strategi Inovasi dalam Organisasi Bisnis Strategi Kualitas dalam Organisasi Bisnis Strategi Biaya dalam Organisasi Bisnis Pemilihan Strategi Bersaing dalam organisasi Bisnis Perubahan Strategi Bersaing dalam Organisasi Bisnis Black Box: Keunggulan Potensial dalam Koperasi	R, S, T R, S, T
3	Waktu	6 (enam) bulan	Tuntas/Belum
4	Metode	Komunikasi/seminar dan Praktek/kerja	Tuntas/ Belum
5	Tahapan	<i>Unfreezing</i> (pencairan situasi) <i>Moving</i> (mulai aktif) <i>Refreezing</i> (pengentasan/penyegaran) <i>Enrichment</i> (pengayaan)	R, S, T R, S, T R, S, T R, S, T
6	Penilaian	T, S, R Sebelum pelatihan Sesudah pelatihan	Rendah,Sedang,Tinggi R, S, T R, S, T

Bahan Pustaka/Bacaan.

- Atmosuprpto, Kisdarto, 2002, *Menuju SDM Berdaya, Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta.
- Prosiding, 1993, *Hasil Seminar Nasional Materi Kurikulum Pendidikan/Pelatihan, Kewirausahaan Koperasi*, IKOPIN, Jatinangor, Bandung, Jawa Barat.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani, Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*, Edisi kedua, Rajaeawali Pers, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Supriyanto, 2019, *Testimoni: Teori dan Strategi Ekonomi Bisnis Koperasi, Era Global dan Orde Reformasi*, Pustaka Media, Bandar Lampung.
-, 2018, *Kewirausahaan, Solusi Memasuki Dunia Kerja, Bisnis, Koperasi dan Birokrasi*, AURA Publising, CV. Anugerah Utama Raharja, Bandar Lampung.
-, 2019, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Bisnis*, UBL press, Bandar Lampung, Lampung.
-, 2019, *Metode Riset Bisnis, Teori dan Praktik*, Edisi 2, PT. Indeks, Jakarta.