

Analisis Sumber Daya Manusia dan Teknologi Informasi sebagai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada KPRI NBB XYZ Semarang

Edy Purnomo*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
19d30029@student.unika.ac.id

Berta Bekti Retnawati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Soegijapranata Catholic University
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur, Semarang, Indonesia
berta@unika.ac.id

(* Penulis Korespondensi

Diterima: 15-09-2023 | Disetujui: 02-11-2023 | Dipublikasi: 10-11-2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Untuk tumbuh dan bersaing dalam perdagangan bebas saat ini, beberapa perusahaan harus beradaptasi dengan persaingan bisnis yang ketat. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas dan tersedianya sarana teknologi informasi menjadi salah satu komponen yang memastikan bahwa bisnis sebuah perusahaan berhasil. Tidak terkecuali KPRI NBB XYZ Semarang dalam memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran sumber daya manusia dan teknologi informasi sebagai keunggulan bersaing pada KPRI NBB XYZ Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dimana pengumpulan data dengan cara wawancara dan studi dokumentasi data internal koperasi. Analisis data menggunakan VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dari 6 (enam) indikator sumber daya manusia KPRI NBB XYZ ada 5 (lima) yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan 1 (satu) masuk dalam competitive parity. Kemudian untuk variabel teknologi informasi, dari 5 (lima) indikator yang ada terdapat 4 (empat) kategori competitive disadvantage dan 1 (satu) indikator yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Secara umum keberadaan SDM Koperasi memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan tetapi hal ini tidak ditunjang dengan Teknologi Informasi yang memadai, sehingga KPRI NBB XYZ Semarang belum dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan menjadi primadona di depan anggotanya sendiri.

Kata Kunci:

Sumber Daya Manusia; Teknologi Informasi; VRIO; Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

ABSTRACT

*To grow and compete in today's free trade, some companies must adapt to the intense business competition. The need for qualified human resources and the availability of information technology facilities are one of the components that ensure that a company's business is successful. KPRI NBB XYZ Semarang is no exception in gaining a sustainable competitive advantage. The purpose of this study is to determine the role of human resources and information technology as a competitive advantage at KPRI NBB XYZ Semarang. The research method used is qualitative, where data collection is by means of interviews and documentation studies of internal cooperative data. Data analysis using VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable Organization*). The results of this study indicate that, of the 6 (six) human resource indicators of KPRI NBB XYZ, there are 5 (five) that have a sustainable competitive advantage, and 1 (one) is in competitive parity. Then, for the information technology variable, of the 5 (five) indicators, there are 4 (four) competitive disadvantage categories and 1 (one) indicator that has a sustainable competitive advantage. In general, the existence of Cooperative Human Resources has a sustainable competitive advantage, but adequate Information Technology does not support this, so KPRI NBB XYZ Semarang has not been able to obtain a sustainable competitive advantage and become excellent in front of its members.*

Keywords:

Human Resources; Information Technology; VRIO; Sustainable Competitive Advantage

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang tinggi menuntut beberapa badan usaha agar mampu berkembang dan bersaing dalam menghadapi perdagangan bebas saat ini. Ruang lingkup persaingan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sumber daya manusia menjadi aset organisasi/perusahaan yang paling berharga dibandingkan aset lainnya.

Sumber daya manusia adalah faktor utama yang menentukan keunggulan bersaing suatu organisasi. Penanganan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang strategis, terintegrasi, terkait, dan bersatu (Ramadhana *et al.*, 2022). Sumber daya manusia yang berbakat dan memiliki kemampuan tertentu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi sangat dibutuhkan (Rahayu, 2020). Sumber daya manusia juga menjadi komponen penting dari perusahaan atau organisasi. Meningkatkan kinerja perusahaan dapat dicapai dengan berbagai cara, salah satunya dengan meningkatkan daya saing sumber daya manusia (Fuad, 2017)

Perusahaan harus menginvestasikan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia karena diperlukan biaya untuk mendukungnya, tetapi seiring dengan investasi ini, perusahaan juga akan mendapatkan banyak manfaat karena karyawan dan karyawan yang dimiliki menjadi profesional dan handal dalam mengoperasikan sumber daya manusia (Limawandoyo & Simanjuntak, 2013).

Dalam beberapa dekade terakhir, visi dan misi perusahaan telah berubah, dan fungsi sumber daya manusia telah mengalami pergeseran. Karena kemampuan perusahaan untuk bersaing ditentukan oleh sumber daya manusianya, perusahaan harus mengelola karyawannya dengan baik (Aprilliani & Totok, 2018). Di era perubahan yang kompetitif dan cepat ini, manajemen sumber daya manusia semakin penting untuk mempertahankan daya saing "terdepan" suatu organisasi (Sunarto, 2020). Sehingga dibutuhkan peningkatan produktivitas SDM melalui program pendidikan dan pelatihan karena SDM pada dasarnya berkaitan dengan produktivitas kerja, yaitu kemampuan karyawan dalam menghasilkan sesuatu dibandingkan dengan jumlah SDM yang ada dalam organisasi (Avisia *et al.*, 2021).

Di sisi lain, pendayagunaan teknologi informasi (TI) sangat penting untuk menjamin kelancaran dan optimalisasi layanan pelanggan serta meningkatkan kinerja perusahaan (Supriatna *et al.*, 2017). Peran teknologi informasi (TI) dalam bisnis juga semakin kuat, seperti yang ditunjukkan oleh perusahaan besar multinasional yang menggunakan internet untuk memasarkan produk mereka. Setiap bisnis yang ingin meningkatkan jangkauan pemasarannya harus memiliki situs web, yang berfungsi sebagai tempat untuk promosi dan melakukan transaksi (Avriyanti, 2020).

Salah satu upaya untuk mendorong digitalisasi dalam dunia perkoperasian adalah untuk membuat teknologi menjadi lebih mudah diakses dan dapat diakses oleh orang yang tidak terbiasa

dengannya. Teknologi ini akan memudahkan operasi bisnis koperasi dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya serta membantu menghubungkan produsen dengan pembeli melalui aplikasi digital (Diffa *et al.*, 2021)

Diketahui bersama bahwa ada tiga aktor utama penggerak sektor riil dalam perekonomian Indonesia yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Swasta Nasional (BUSN), dan koperasi. Ketiganya adalah soko guru perekonomian nasional. Setiap badan usaha akan menghadapi lingkungan dengan intensitas persaingan yang tinggi termasuk koperasi. Koperasi harus mampu bersaing dengan badan usaha lain guna mensejahterakan anggotanya (Azhari *et al.*, 2017). Akan tetapi realita di lapangan, yang terjadi adalah penerapan SDM dan Teknologi informasi terkesan asal jalan. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh koperasi adalah sumber daya manusia yang kurang memadai, baik dalam hal pengetahuan perkoperasian, keterampilan, mengelola koperasi, maupun kemampuan untuk menjalankan bisnis. Selain itu, terkesan bahwa tata kelola dan ketersediaan sarana teknologi informasi di koperasi sangat buruk. Hal ini menyebabkan koperasi tidak memiliki daya saing yang baik terhadap pesaingnya (Muplihah & Arifiana, 2022)

Pada kesempatan ini, penelitian difokuskan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) NBB XYZ Semarang. Sebuah koperasi karyawan dan dosen yang berada dalam lingkup salah satu Universitas Negeri di Semarang. Akan tetapi dalam menjalankan eksistensinya koperasi memiliki beberapa pesaing yang memberikan fasilitas pembiayaan dengan segmen yang sama. Adapun lembaga keuangan dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Peta Persaingan KPRI NBB XYZ Semarang

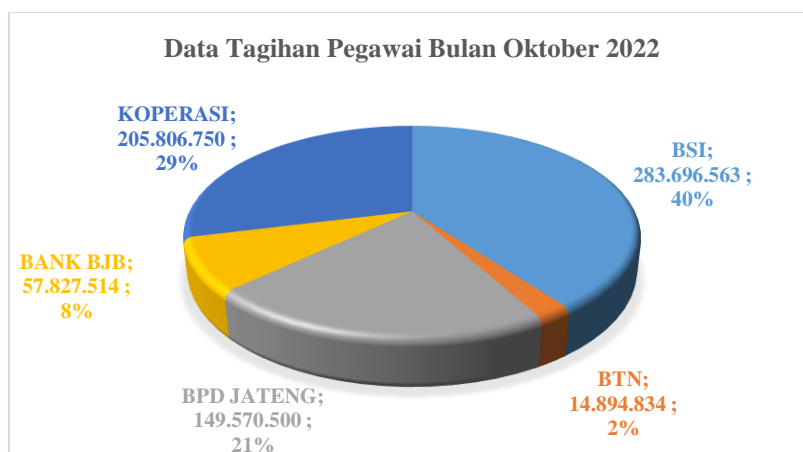
No	Internal	Eksternal
1	Bank Syariah Indonesia (BSI)	Bank Central Asia (BCA)
2	Bank Tabungan Negara (BTN) Syari'ah	Bank Mandiri
3	Bank Tabungan Negara (BTN) Konven	Koperasi/Lembaga Keuangan di sekitar Kampus, dll
4	Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jateng	
5	Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jateng Syariah	
6	Bank Jawa Barat (Bank Jabar)	

Sumber: Manajemen KPRI NBB Tahun (2022)

Adapun kapitalisasi data atau perbandingan pembiayaan perbankan tentunya jauh lebih besar daripada koperasi, mengingat modal yang dimiliki pun lebih besar. Adapun data yang kami peroleh dari pihak perencanaan dan keuangan XYZ Semarang sebatas total tagihan angsuran pegawai dari beberapa Bank yang melakukan kerjasama dengan pihak lembaga ini, adapun data tersebut dapat dilihat pada **Gambar 1**.

Berdasarkan analisis data pada **Gambar 1**, menunjukkan bahwa nilai data tagihan angsuran pinjaman bulan Oktober 2022 di atas koperasi menduduki urutan kedua di bawah Bank Syariah Indonesia (BSI) dan urutan ketiga adalah Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah serta sisanya secara berurutan diduduki oleh Bank Jawa Barat dan berikutnya Bank Tabungan Negara (BTN). Berdasarkan data pada **Gambar 1**, kemudian dilakukan rasionalisasi data persentase maka Bank BSI menguasai

pasar sebesar 40%, sedang KPRI Nusantara Berkah Bersama sebesar 29% dan BPD Jateng sebesar 21%, serat berturut-turut BJB sebesar 8% dan terakhir BTN 2%. Walaupun Koperasi menempati urutan kedua. Optimalisasi daya saing koperasi masih dapat ditingkatkan lagi, mengingat rasio likuiditas dari koperasi terhitung tinggi yaitu kisaran 8,3 sampai dengan 8,9 pada catatan tahun buku 2021 yang secara tidak langsung menyiratkan adanya *idle cash* cukup besar. Hal ini dapat diartikan bahwa tingkat kemampuan yang koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek menggunakan aktiva lancar sangatlah kuat yaitu setiap satu kewajiban atau hutang lancar dijamin dengan 8,3 sampai 8,9 harta lancar atau perbandingannya 1:8,9. Sebagaimana data rasio keuangan pada **Tabel 2**.



Gambar 1. Data Tagihan Keuangan
 Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

Tabel 2. Rasio Keuangan KPRI Nusantara Berkah Bersama 4 tahun

No	Rasio-rasio Keuangan KPRI NBB	SKOR			
		2018	2019	2020	2021
I	Rasio Likuiditas				
1	<i>Current Ratio (CR)</i>	4,28	5,60	7,32	8,92
2	<i>Quick Ratio (QR)</i>	4,26	5,58	7,30	8,34
II	Rasio Rentabilitas				
1	<i>Return of Asset (ROA)</i>	2,21	1,12	0,66	1,96
2	<i>Return of Equity (ROE)</i>	2,77	1,34	0,75	2,19
III	Rasio Solvabilitas				
1	<i>Debt to Asset Ratio (DAR)</i>	20,42	15,87	12,35	10,29
2	<i>Debt to Equity Ratio (DER)</i>	25,67	18,86	14,08	11,47

Sumber: Buku RAT KPRI NBB Tahun Buku (2018 – 2021)

Dari sisi rasio solvabilitas dimana rasio ini digunakan untuk mengukur sejauh mana pembiayaan koperasi dibiayai oleh pihak ke-3 atau hutang. **Tabel 2** menunjukkan rasio DAR (*debt to asset ratio*) menunjukkan angka 10.29 serta DER (*debt to equity ratio*) sebesar 11.47. dari rasio ini menunjukkan bahwa tingkat modal sendiri dari koperasi sangatlah kuat. Bahkan menurut informasi yang kami peroleh dari manajemen Koperasi bahwa di bulan September 2022, koperasi sudah tidak memiliki tanggungan lagi dengan pihak ketiga dalam hal ini adalah hutang Bank. Merujuk dari data yang telah peneliti kemukakan pada **Tabel 2**, seharusnya dengan tingkat likuiditas yang tinggi serta tingkat solvabilitas yang rendah maka tingkat profitabilitas yang harusnya dapat didorong naik. Akan

tetapi yang terjadi adalah justru sebaliknya tingkat profitabilitas beberapa tahun terakhir mengalami penurunan, walaupun di akhir tahun buku 2021 sedikit mengalami kenaikan.

Pandemik Covid-19 juga turut menyebabkan turunnya tingkat profitabilitas koperasi. Karena semenjak pandemik Covid-19, murni proses aktivitas kampus lumpuh total. Termasuk kegiatan koperasi yang juga berimbas langsung oleh situasi dan kondisi tersebut. Bukan karena hal itu saja, turunnya tingkat profitabilitas koperasi juga dikarenakan tingkat keaktifan anggota koperasi yang dirasa masih minim. Menurut data terbaru yang peneliti peroleh dari manajemen koperasi per Oktober 2022 ada sekitar 863 anggota dan yang aktif hanyalah 214 anggota, apabila di prosentase maka tingkat keaktifan anggota hanyalah 24,87%. Hal ini disebabkan terbatasnya sumber daya manusia koperasi yaitu yang hanya terdiri dari tiga orang, satu diantaranya adalah manajer dan sisanya adalah karyawan yang belum bisa diberdayakan secara maksimal.

Hal di atas diperparah dengan kurangnya dukungan teknologi informasi yang memadai sehingga informasi yang ada tidak dapat tersampaikan dengan baik kepada anggota. Sedangkan beberapa pesaing di atas sudah meluncurkan program pengajuan pinjaman berbasis *online* atau aplikasi, jadi karyawan dan dosen yang merupakan anggota koperasi hanya cukup mengisi aplikasi di *smartphone* untuk dapat mengakses informasi terkait layanan, pembiayaan, suku bunga dari bank tersebut.

Berdasarkan orientasi kebutuhan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sebuah perusahaan seharusnya mengikuti perkembangan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerjanya dan segera menerapkan secara efektif dan efisien (Naibaho, 2017). Karena bagaimanapun juga, perkembangan teknologi telah memberikan dampak positif pada bisnis, dimana dengan pemanfaatan teknologi informasi menjadikan perusahaan mampu melakukan proses bisnisnya dengan lebih baik dan efisien. Untuk tetap hidup di dunia bisnis, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif (Damayanti & Adiwibowo, 2021).

Perusahaan menerapkan TI dalam bisnisnya untuk menjadi lebih dekat dengan konsumen karena TI dapat mengurangi jarak dan waktu, sehingga perusahaan dapat lebih mendekatkan produknya kepada konsumen. Dengan kata lain, perusahaan yang tidak menerapkan TI akan segera bangkrut (Premana *et al.*, 2020). Masyarakat mempertimbangkan kemajuan teknologi informasi untuk memenuhi kebutuhannya. Kemudahan dan kualitas yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi informasi dianggap positif oleh masyarakat. Salah satu contoh sederhana adalah perusahaan transportasi *online* seperti Gojek, Grab, dan Traveloka, yang kini memungkinkan pelanggan untuk memesan antar jemput ojek atau taksi secara *online*, membeli pulsa, tiket, dan makanan secara *online* (Siregar & Nasution, 2020), bahkan sekarang yang lagi marak adalah pinjaman berbasis *online* (*pinjol*).

Upaya memajukan badan usaha ini, koperasi harus mampu mengarahkan sumber daya perusahaan yang ada. Sumber daya manusia yang kurang memadai adalah masalah umum bagi koperasi, termasuk pengetahuan perkoperasian, keterampilan mengelola koperasi, dan kemampuan

untuk menjalankan bisnis. Keunggulan bersaing berkelanjutan koperasi dapat membantu koperasi dalam bersaing di pasar dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Permasalahan yang terjadi di KPRI NBB XYZ Semarang menunjukkan adanya penurunan tingkat profitabilitas di tengah meningkatnya total aset dari tahun ke tahun yang diakibatkan kurang maksimalnya SDM dan dukungan Teknologi Informasi yang tidak memadai sehingga informasi yang ada tidak dapat tersampaikan dengan baik kepada anggota. Berdasarkan beberapa pemahaman tentang pentingnya SDM dan tersedianya sistem teknologi informasi yang baik. Hal tersebut menjadi dasar dilakukannya penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui peran sumber daya manusia dan teknologi informasi KPRI NBB XYZ Semarang terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana peran sumber daya manusia dan teknologi informasi KPRI NBB XYZ Semarang terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan? Sedangkan tujuan di dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran sumber daya manusia dapat ditingkatkan dalam mengelola koperasi, serta meningkatkan peran dan keberadaan dukungan teknologi informasi sebagai sarana pejunjang kinerja koperasi di era digitalisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan di KPRI NBB XYZ Semarang.

Manfaat teoritis pada penelitian ini adalah sebagai wahana pembelajaran terutama dalam pengembangan badan usaha dan memajukannya dengan usaha yang kreatif dan dasar pembanding dalam rangka melakukan penelitian lebih lanjut pada bidang ini, serta pihak yang memerlukan referensi yang berkaitan dengan penelitian ini, baik secara bahan bacaan maupun literatur. Manfaat praktis pada penelitian ini bagi Pengurus dan Manajemen KPRI NBB XYZ Semarang yaitu terformulasikannya keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan dengan penyedia jasa keuangan lain (perbankan) khususnya yang berada dalam lingkup Universitas dan yang berada di luar lembaga pada umumnya, agar tetap dapat mempertahankan eksistensi sesuai *core* bisnis yang dijalankan.

Keunggulan Bersaing

Kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain dalam industri atau pasar yang sama dikenal sebagai keunggulan bersaing (Awwad *et al.*, 2013). Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sarana untuk mencapai tujuan keberlanjutan perusahaan, yaitu menghasilkan keuntungan tinggi. Dengan kata lain, keunggulan bersaing berkelanjutan adalah cara untuk mencapai tujuan ini (Siregar *et al.*, 2021). Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu pengelolaan dan komitmen manajemen agar selalu unggul dalam persaingan (Krisnanto, 2017).

Sebuah organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga basis, yaitu fokus, kepemimpinan biaya, dan diferensiasi (Pranadita *et al.*, 2021). Oleh karena itu, strategi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan dan mengurangi keterbatasan mereka.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dan Hubungan Antar Variabel

Sebuah perusahaan tidak hanya cukup hanya mempertahankan keunggulan bersaing dalam satu atau beberapa periode saja. Akan tetapi sebuah perusahaan harus berusaha memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah nilai yang dapat diberikan perusahaan kepada pelanggannya secara konsisten (Siregar *et al.*, 2021). Sumber daya perusahaan yang sangat berharga (*valuable*), relatif sulit untuk dikembangkan (*rare*), sulit untuk ditiru atau diimitasi (*imitability*), dan tidak dapat digantikan oleh produk lain yang signifikan adalah empat persyaratan yang harus dipenuhi sebelum dapat dianggap sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Sumber Daya Manusia dan Indikatornya

Sumber daya manusia adalah kekuatan kognitif dan fisik yang dimiliki seseorang. Sumber daya manusia menjadi aset utama dalam perusahaan. Menurut Hutapea & Nurianna (2008) dalam Winowoda (2023) sumber daya manusia memiliki beberapa indikator, yaitu: memiliki kualitas intelektual yang memadai, memiliki tingkat pendidikan yang memadai, memahami apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi masing-masing, memiliki kemampuan kecerdasan dan skill dalam menjalankan tugas, memiliki tanggung jawab yang kuat atas tugas yang diberikan, serta menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensinya (*right man in the right place*).

Teknologi Informasi dan Indikatornya

Mc. Keown (2009) dalam Dalleh *et al.*, (2020) menyatakan bahwa teknologi informasi mencakup seluruh jenis teknologi yang digunakan untuk membuat, menyimpan, dan menggunakan informasi dalam bentuk apa pun. Indikator teknologi informasi menurut Muslihudin & Oktafianto (2016) yaitu:

1. *Hardware* yaitu perangkat keras komponen yang melengkapi tugas memasukkan data, memproses data, dan menghasilkan *output* data. *Hardware* merujuk pada peralatan fisik yang digunakan oleh koperasi, seperti komputer, *printer*, *scanner*, dan peralatan lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan koperasi.
2. *Software* diartikan sebagai program dan arahan yang diberikan ke komputer. *Software* merujuk pada program komputer yang digunakan oleh koperasi untuk menjalankan kegiatan-kegiatannya, seperti mengelola data pelanggan, mengelola keuangan, dan mengelola sumber daya manusia.
3. *Database* koperasi adalah sistem informasi yang digunakan oleh koperasi untuk mengatur dan menyimpan informasi yang diperlukan untuk operasinya.
4. Telekomunikasi merupakan alat yang menghubungkan pengguna sistem ke jaringan kerja yang efisien.
5. Pelaksana TI merupakan sumber daya yang dibutuhkan sebagai operator dan pembuat keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan koperasi.

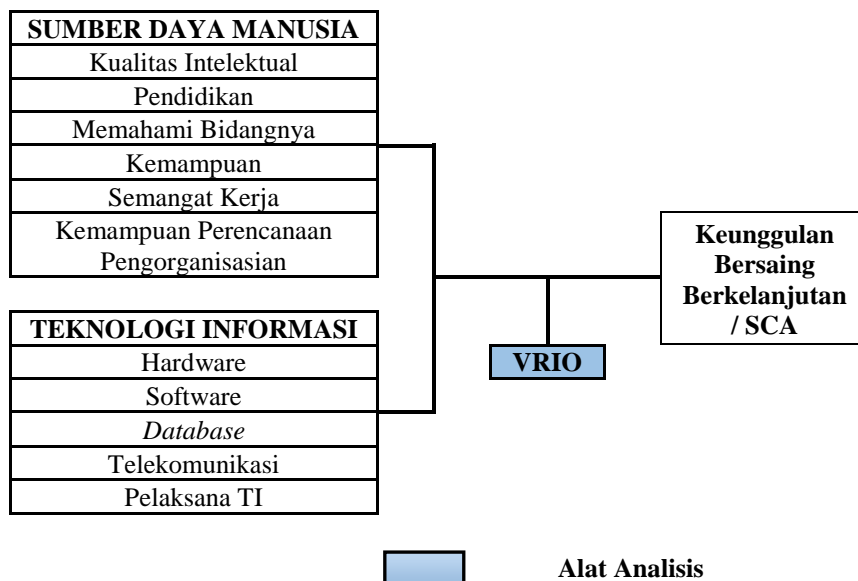
VRIO (*Valuable, Rare, Inimitability, Organization*)

Menurut Badowi (2021) dengan menggunakan kerangka kerja VRIO, dapat dilihat apakah sumber daya dan kemampuan suatu perusahaan dapat memberikan keunggulan yang konsisten dibandingkan dengan pesaingnya. Kerangka kerja VRIO yaitu:

1. *Competitive disadvantage* yaitu apabila sumber daya dan kapabilitas sebuah perusahaan tidak bernilai (perusahaan perlu memperbaiki kelemahan)
2. *Competitive parity* yaitu apabila sumber daya telah menjadi kekuatan dan bernilai, tetapi sumber daya tidak langka.
3. *Temporary competitive advantage* yaitu apabila sumber daya langka dan berharga, namun tidak mahal untuk meniru.
4. *Sustainable competitive advantage* yaitu Jika sumber daya berharga dan langka, mereka akan mahal untuk menirunya, dan organisasi dapat mengembangkan sumber daya secara konsisten.

Kerangka Pikir

Kerangka berpikir penelitian dapat dilihat pada **Gambar 2**.



Gambar 2. Kerangka Berpikir
Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

METODE RISET

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian ini akan dilaksanakan di KPRI NBB XYZ Semarang. Untuk mengumpulkan data, wawancara terstruktur digunakan sebagai data primer, dan dokumentasi digunakan sebagai data sekunder. Wawancara dilakukan terhadap ketua KPRI, pengawas koperasi, manajer dan karyawan koperasi untuk memperoleh informasi yang akurat tentang peran SDM dan Teknologi Informasi KPRI NBB XYZ Semarang dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Teknik analisis data diawali dari menyusun data secara sistematis, kemudian

dilanjutkan analisis data menggunakan analisis VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organization*) dan menarik kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum KPRI NBB XYZ Semarang

KPRI NBB XYZ Semarang berdiri pada tanggal 12 April 1973 di Semarang dengan nama Perkumpulan Koperasi Serba Usaha Karyawan/Dosen XYZ Semarang kemudian disingkat KSU “KOKIS”. Organisasi ini didirikan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi bangsa. KPRI NBB XYZ Semarang selama ini berkedudukan Semarang Jawa Tengah dan berada di komplek kampus XYZ Semarang. KPRI NBB XYZ Semarang berperan aktif dalam menyediakan berbagai layanan yang dapat dimanfaatkan oleh anggota khususnya dibidang pembiayaan simpan pinjam anggota.

Sumber Pembiayaan KPRI NBB XYZ Semarang

Berdasarkan data hasil wawancara dengan ketua koperasi menyatakan bahwa modal koperasi murni berasal dari modal sendiri per tahun 2022. Hal ini diperkuat dengan data yang terdapat dalam buku Rapat Anggota Tahunan (RAT) tahun 2022 halaman 13 bahwa rasio utang terhadap kepemilikan modal sendiri (*debt to equity ratio/DER*) dan rasio utang terhadap aset yang dimiliki (*debt to asset ratio/DAR*) memiliki skor 00.00%. Hal ini menyiratkan bahwa di tahun 2022 pembiayaan koperasi murni dibiayai modal sendiri. Modal ini didapatkan dari simpanan pokok, simpanan wajib dan dana cadangan koperasi yang kemudian dilandungkan kepada anggota yang membutuhkan.

Sumber Daya Manusia

Berdasarkan analisis VRIO terkait sumber daya manusia KPRI NBB XYZ dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Analisis VRIO Sumber Daya Manusia

No.	Sumber Daya Manusia	Pengawas	Pengurus	Manajer	Karyawan
1	Kualitas Intelektual	SCA	SCA	SCA	SCA
2	Pendidikan	SCA	SCA	TCA	TCA
3	Memahami Bidangnya	SCA	TCA	SCA	SCA
4	Kemampuan	SCA	SCA	SCA	CP
5	Semangat Kerja	CP	SCA	SCA	SCA
6	Kemampuan Perencanaan Pengorganisasian	CP	CP	SCA	CP

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

1. Kualitas Intelektual.

Berdasarkan analisis VRIO, secara umum komponen SDM koperasi memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan seluruh SDM memiliki kualitas intelektual baik dari sisi *knowledge, skill, abilities, experience* dalam mengelola koperasi.

2. Pendidikan

Tingkat pendidikan SDM KPRI NBB masuk kategori *sustainable competitive advantage* dan *temporary competitive advantage*, karena sesuai dengan data yang diperoleh tingkat pendidikan

dari struktur pengawas, pengurus, pengelola dan karyawan semua sarjana bahkan magister terlebih adalah doktor. Hal ini dapat ditingkatkan menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan catatan manajer dan karyawan senantiasa mengembangkan kapabilitasnya dalam mengelola koperasi. Koperasi perlu memfasilitasi pengurus dan karyawannya dalam pelatihan tambahan yang tersertifikasi sebagai bentuk peningkatan kualitas sumber daya manusia demi mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

3. Memahami Bidangnya

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, manajer dan karyawan koperasi termasuk dalam kategori *sustainable competitive advantage*, hal dirasa tidak terlalu berlebihan mengingat pengawas yang ada merupakan dosen atau pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di lembaga dimana koperasi ini berada. Demikian pula pengelola dan karyawan juga sangat memahami bidang yang diembannya mengingat sudah menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari pekerjaan mereka. Sedangkan pengurus masuk dalam *temporary competitive advantage*, hal ini dikarenakan keberadaan pengurus di koperasi bersifat tidak tetap, pengurus dipilih oleh forum rapat anggota tahunan (RAT) tiga tahun sekali, dan juga keberadaan pengurus tidak setiap saat dapat mendampingi koperasi karena yang bersangkutan juga menjalankan tugas pokok yang ada di unit kerja masing-masing sebagai pegawai pemerintah, sehingga tugas pokok dan fungsi didelegasikan kepada pengelola dalam hal ini adalah manajer.

4. Kemampuan

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, pengurus dan manajer memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam hal ini pengawas, pengurus, manajer telah melakukan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan karyawan masuk kategori *competitive parity* karena kemampuan yang dimiliki KPRI NBB masih terbatas adanya dukungan personil dan peralatan teknologi informasi.

5. Semangat Kerja

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas masuk dalam kategori *competitive parity*, pengawas sendiri bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan usaha koperasi serta membuat laporan tertulis dalam setiap tahunnya, sehingga intensitas kinerja harian di koperasi relatif tidak sebanding dengan elemen lainnya. Sedangkan pengurus, manajer, dan karyawan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Walaupun dalam kesehariannya pengurus juga memiliki kesibukan yang lain di kantor masing-masing, akan tetapi tidak menyurutkan semangat kerja mereka. Hal ini dikarenakan pengurus setiap harinya langsung berkoordinasi dengan pengelola dalam hal ini manajer. Demikian pula manajer setiap harinya juga berkoordinasi kepada pengurus dan karyawan agar roda perekonomian koperasi bisa berjalan dengan baik. Walaupun demikian, kinerja koperasi dapat ditingkatkan dengan

pemberian reward bagi yang berprestasi dan punishment bagi yang tidak sesuai dengan harapan, dan hal ini yang belum dilakukan di lembaga ini.

6. Kemampuan Perencanaan Pengorganisasian

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, pengurus dan karyawan masuk kategori *competitive parity*, hal ini dilihat dari belum adanya anggaran rumah tangga (ART), standar operasional manajemen (SOM), standar operasional prosedur (SOP) koperasi, Keberadaan manajer yang belum di notariatkan, SK karyawan yang hingga saat ini tidak ada, menjadikannya keberadaan KPRI NBB XYZ Semarang ini terkesan asal jalan. Walaupun demikian sebisa mungkin manajer mencoba mengelola beberapa kekurangan tersebut sehingga koperasi tetap dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan walaupun belum maksimal. Sesuai dengan analisis VRIO di atas manajer memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sehingga secara keseluruhan, kemampuan perencanaan keorganisasian SDM KPRI NBB XYZ berada pada level *competitive parity*.

Teknologi Informasi

Teknologi informasi dijadikan sebagai sarana penunjang kinerja operasional harian di KPRI NBB. Hal ini dikarenakan pengawas dan pengurus tidak berkantor secara tetap di koperasi. Jadi, peneliti hanya meminta pendapat pengawas dan pengurus tentang variabel teknologi informasi penelitian ini. Adapun menurut hasil analisis VRIO dapat dilihat pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Analisis VRIO Teknologi Informasi

No.	Teknologi Informasi	Pengawas	Pengurus	Manajer	Karyawan
1	Hardware	CDA	CP	CDA	CDA
2	Software	CDA	CDA	CDA	CDA
3	Database	CDA	CDA	CDA	CDA
4	Telekomunikasi	CDA	CDA	CDA	CDA
5	Pelaksana TI	SCA	SCA	SCA	CP

Sumber: Hasil olah data peneliti (2023)

1. *Hardware*

Berdasarkan analisis VRIO terkait keberadaan *hardware*/perangkat keras sebagai penunjang operasional masuk dalam kategori kategori *competitive disadvantage*, hal ini disebabkan keterbatasan perangkat keras di koperasi sehingga efisiensi dan produktivitas kerja karyawan menjadi tidak maksimal.

2. *Software*

Berdasarkan analisis VRIO terlihat belum memiliki sistem operasional koperasi yang sesuai dengan standar, koperasi tidak memiliki sistem aplikasi komputerisasi akuntansi. Selama ini inputing data, pengolahan data masih bersifat manual dan hanya menggunakan *excel*. Hal ini mengakibatkan pengolahan data tidak dapat berjalan secara sistematis, cepat, tepat dan efisien. Belum adanya *software* pendukung ini menjadikan ke dalam *competitive disadvantage*.

Berdasarkan permasalahan tersebut, koperasi harus menyediakan apa yang menjadi kebutuhan dasar dari sistem aplikasi komputerisasi koperasi agar dapat bersaing dengan baik.

3. *Database*

Berdasarkan analisis VRIO, *database* memudahkan proses pengambilan keputusan sehingga keberadaan *database* koperasi masuk dalam kategori *competitive disadvantage*. Meskipun *database* sudah cukup baik, namun masih jauh dari kata layak sehingga dibutuhkan investasi yang cukup agar mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4. Telekomunikasi

Berdasarkan analisis VRIO, seluruh elemen SDM koperasi sepakat bahwa keberadaan sistem dan alat telekomunikasi di KPRI NBB masuk dalam kategori *competitive disadvantage*, hal ini dikarenakan koperasi belum memiliki *web*, sebagai media yang diakses sewaktu-waktu oleh anggotanya. Sistem internet yang ada-pun masih menumpang universitas menggunakan *free wifi* sehingga tidak memiliki jaringan keamanan mandiri. Keberadaan alat komunikasi telepon kantor pun juga rusak, sehingga selama ini komunikasi ke anggota menggunakan jaringan pribadi karyawan dan pengelola. Hal ini yang membuat koperasi sulit bersaing dengan lembaga lainnya.

5. Pelaksana TI

Berdasarkan analisis VRIO, pengawas, pengurus, dan manajer sepakat bahwa pelaksana TI masuk dalam kategori *sustainable competitive advantage*, dan karyawan masuk dalam kategori *competitive parity*. Hal ini dikarenakan koperasi memiliki komposisi SDM yang diatas rata-rata dibanding pesaing lainnya. Akan tetapi keberadaan pelaksana TI yang sudah ada akan lebih maksimal apabila ditunjang dengan sistem, peralatan, dan teknologi yang mumpuni agar kinerja bisa lebih efekti dan efisien.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum dari sisi SDM KPRI NBB XYZ Semarang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan, hal ini dapat dilihat dari beberapa analisis melalui indikator yang telah ditentukan bagian pembahasan di atas. Keunggulan ini hendaknya dipertahankan dan bahkan ditingkatkan dengan adanya dukungan teknologi informasi (TI) yang selama ini belum menjadi prioritas koperasi. Hal ini sangat penting guna menunjang kinerja sumber daya manusia koperasi pada umumnya, khususnya bagi pengelola dan karyawan. Tidak kalah pentingnya juga adalah dukungan kebijakan (*political will*) pimpinan lembaga setempat. Terlebih koperasi dijadikan sebagai mitra dan bagian dari rencana strategis dalam mengembangkan universitas menjadi lebih baik. Hal ini yang kemungkinan menyebabkan tingkat profitabilitas KPRI NBB XYZ Semarang beberapa tahun terakhir mengalami penurunan, keberadaan SDM yang handal tidak selamanya bisa

meningkatkan kinerja perusahaan tanpa adanya tata kelola yang baik dan dukungan teknologi informasi yang memadai.

Untuk bidang sumber daya manusia KPRI NBB XYZ Semarang peneliti menyarankan diadakannya pendidikan bagi karyawan dan anggota koperasi, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran akan manfaat berkoperasi. Hal ini untuk menumbuhkan rasa “handarbeni” atau rasa memiliki dari anggota yang sekaligus sebagai pemilik koperasi. Yang tidak kalah pentingnya adalah untuk memantik semangat kedisiplinan dalam bekerja, perlu diadakan sistem absensi yang memadai, pemberian upah dan kesejahteraan kepada para karyawan sesuai dengan *key performance indicator* (KPI), sistem *reward and punishment* yang jelas. *Gathering* antara pengawas, pengurus dan pengelola serta karyawan untuk memupuk rasa kekeluargaan sehingga suasana kerja dapat lebih kondusif. Mengusulkan kepada pimpinan universitas agar koperasi dimasukkan dalam bagian dari rencana strategis serta mitra dalam mengembangkan kampus. Pada bidang teknologi informasi peneliti menyarankan pengadaan perangkat *hardware* diantaranya komputer dengan spesifikasi yang baik, pengadaan alat komunikasi yang memadai, serta pengadaan sistem aplikasi simpan pinjam yang baik terlebih aplikasi simpan pinjam berbasis *web*, sehingga mempermudah proses transaksi dan dapat meningkatkan transparansi serta akuntabilitas laporan koperasi.

Saran bagi penelitian mendatang yaitu sebagai berikut: Mendapatkan informan dari unsur pimpinan lembaga sehingga memperoleh informasi yang penting melalui wawancara; Menambah informan dari kalangan anggota, untuk mendapatkan informasi dari sisi luar struktur kepengurusan. Memperluas dimensi penelitian yang tidak terbatas pada sumber daya manusia dan teknologi informasi. Mencoba mengkomparasikan dengan koperasi-koperasi karyawan/dosen sejenis terutama yang berada dibawah naungan lembaga pendidikan sesama KPRI (Koperasi Pegawai Negeri Republik Indonesia).

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilliani, M. T., & Totok, D. (2018). Pengaruh tata kelola perusahaan dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keuangan perusahaan artikel ilmiah. *Diponegoro Journal of Accounting*, 7(1), 1–10. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/25868>
- Avissa, C. N., Hamdani, I., & Arif, S. (2021). Strategi manajemen sumber daya manusia islami dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan di Koperasi Syariah 212 Sentul. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(1), 115–128. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i1.650>
- Avriyanti, S. (2020). Peran e-commerce untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di era industri 4.0 (Studi pada UKM yang terdaftar pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Tabalong). *Jurnal PubBis*, 4(1), 82–99. <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/PubBis>
- Awwad, A. S., Khattab, A. A. Al, & Anchor, J. R. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 06(01), 69–79. <https://doi.org/10.4236/jssm.2013.61008>
- Azhari, Syechalad, M. N., Hasan, I., & Majid, M. S. A. (2017). The role of cooperative in the Indonesian economy Azha. *International Journal of Humanities and Social Science Invention ISSN*, 6(10), 43–46. <https://doi.org/10.36087/jrp.v2i2.60>
- Dalleh, J., Akrim, A., & Baharuddin, B. (2020). *Pengantar Teknologi Farmasi*. Penerbit: Rajawali Press. http://eprints.ulm.ac.id/9247/1/Buku_Pengantar_Teknologi_Informasi.pdf
- Damayanti, F., & Adiwibowo, L. (2021). *Analisis VRIO model perusahaan fintech dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan*. V(2), 124–133. Penerbit: ASMTB Bandung. https://repository.asmtb.ac.id/index.php?p=show_detail&id=327
- Diffa, K. A., Lestari, E. W. P., Lailiya, F., & Suwanan, F. A. (2021). Peran digitalisasi koperasi sebagai pendongkrak UMKM dalam pengembangan ekonomi wilayah Kota Surabaya. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Pembangunan*, 1(2), 151–158. <http://conference.um.ac.id/index.php/esp/article/view/671>
- Fuad, N. (2017). Pengaruh kualitas sumber daya manusia dan daya saing terhadap kinerja organisasi (Studi pada Koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado). *Jurnal EMBA*, 5(2), 1653–1663. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.16369>
- Harjanti, S. (2004). Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 4(1), 41–55. <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/160>
- Krisnanto, A. B. (2017). Strategi manajemen hijau untuk keunggulan bersaing berkelanjutan. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 1(1), 50–58. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i1.17>
- Limawandoyo, E. A., & Simanjuntak, A. (2013). Pengelolaan SDM pada PT. Aneka Sejahtera. *Engineering* (Vol. 1, Issue 2). [Diposting pada 13 Mei 2020]
-

- Muplihah, W. S., & Arifiana, F. (2022). Analisis aspek sumber daya manusia terhadap kinerja pada koperasi. *Jurnal Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 85–89. <https://doi.org/10.55904/nautical.v1i3.129>
- Naibaho, R. S. (2017). Peranan dan perencanaan teknologi informasi dalam perusahaan. *Jurnal Warta Dharmawangsa*. No 52, April, 1–12. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i52.253>
- Ramadhana, P. F., Jubaedah, E., & Mochtar, S. (2022). Pemetaan pengembangan karir jabatan analisis pengembangan SDM aparatur pada BKPP Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), 115–122. <https://doi.org/10.31113/jmat.v2i2.22>
- Pranadita, N. H., Dirgantari, R., & Dewi, P. (2021). Pengaruh hukum terhadap the influence of the law on the five competition force related to the formulation of a competitive strategy according to michael e-porter. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 12(1), 51–66. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.33038>
- Premana, A., Fitralisma, G., Yulianto, A., Zaman, M. B., & Wiryo, M. A. (2020). Pemanfaatan teknologi informasi pada pertumbuhan ekonomi dalam era disrupsi 4.0. *Journal Economic Management (JECMA)*, 1(01), 1–6. <https://doi.org/10.46772/jecma.v1i01.219>
- Rahayu, S. (2020). Pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada koperasi unit desa di lau gumba brastagi sumatera. *Jurnal Manajemen Tools*, 12(1), 51. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/23626>
- Siregar, H., Dinia, J. dan Septiani, R. (2021). Analisis Manajemen Risiko Terhadap Penggunaan E-Banking (Mobile Banking dan Internet Banking) pada Bank BNI Syariah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), <http://dx.doi.org/10.31000/jmb.v10i1.4229>
- Sunarto, A. (2020). Pengembangan sumber daya manusia dengan berbasis inovasi untuk menghadapi revolusi industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397–407. <http://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/504>
- Supriatna. (2004). Pemberdayaan teknologi informasi untuk keunggulan bisnis. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*. Vol 1 No 2, 183–196. <https://doi.org/10.21831/jep.v1i2.666>
- Siregar, Y. L., & Nasution, I.P. M. (2020). Perkembangan teknologi informasi terhadap peningkatan bisnis online. *HIRARKI Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 71–75. <https://journal.upp.ac.id/index.php/Hirarki/article/view/331>