

PAPER NAME

[Book Chapter 1] Bunga Rampai 27 Januari 2020-B5-lpok-Turnitin.docx

AUTHOR

Slr Kalifatullah Ermaya

WORD COUNT

3776 Words

CHARACTER COUNT

25211 Characters

PAGE COUNT

11 Pages

FILE SIZE

75.3KB

SUBMISSION DATE

Apr 14, 2022 1:02 PM GMT+7

REPORT DATE

Apr 14, 2022 1:03 PM GMT+7**● 19% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 0% Publications database
- 19% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Internet database
- Cited material
- Bibliographic material
- Small Matches (Less than 11 words)

1 REVITALISASI STRUKTUR MODAL DAN ORGANISASI KOPERASI DALAM MEMPERKUAT DAYA SAING KOPERASI DI ERA INDUSTRI 4.0 DAN SOCIETY 5.0

Sir Kalifatullah Ermaya dan Iwan Mulyana

Pendahuluan

Perekonomian dunia telah memasuki Era Industri 4.0. Meskipun sudah melampaui sembilan tahun lamanya sejak era tersebut dicetuskan; namun respon dari masyarakat, pemerintah dan dunia usaha di Indonesia sangat lambat. Beberapa media dan jurnal tertentu mengungkapkan bahwa baru ada sedikit instansi yang melek akan perubahan sosial ini, yang diwujudkan dalam bentuk-bentuk langkah konkrit perubahan ke arah kemajuan. Indonesia begitu banyak memiliki potensi sumber daya alam tetapi belum optimal diberdayakan. Pertambangan, kehutanan, kelautan baik yang dikelola oleh pemerintah, dunia usaha maupun masyarakat belum berhasil meratakan kesejahteraan sosial ekonomi masyarakat, sistem berpikir yang produktif, serta efisiensi untuk mengelola sumber daya alam bagi pembangunan yang berkelanjutan. Semua kalah di hadapan uang dan di depan kapitalis. Padahal, Indonesia mempunyai pekerjaan besar dalam merespon revolusi industri 4.0 dan *society* 5.0. Oleh karena itu, peran pemerintah harus diperhatikan baik dalam segi pendidikan, para aparatur pemerintah dan para pengusaha harus menerapkan kedua perubahan sosial ini. (**Republika.co.id**)

Saat ini koperasi Indonesia sudah menjadi bagian dari kelompok masyarakat yang terhubung dalam jaringan teknologi dan informasi. Di era revolusi Industri 4.0 ini sudah tidak asing lagi dan menjadi perbincangan hangat di kalangan akademisi, pemangku kebijakan publik, serta para ekonom dan para pegiat koperasi, bahwa koperasi dituntut untuk mampu melakukan konektivitas dalam segala bidang (*Internet of Thing*) dan harus dapat membawa perubahan terhadap perekonomian dunia dan kualitas kehidupan secara signifikan. Sudahkah koperasi Indonesia mencapai hal tersebut? Bagaimanakah kesiapan dan kondisi pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi koperasi? Dapatkah koperasi memiliki daya saing yang bisa diharapkan untuk bergelut dalam era ini? Melihat fakta di lapangan perkembangan perkoperasian kita masih jauh dari harapan. Walaupun tidak bisa dipungkiri dorongan dan dukungan dari berbagai pihak terhadap perkoperasian dari waktu ke waktu semakin gencar didengung-dengungkan melalui berbagai program yang digiatkan mulai dari pusat hingga ke daerah.

Belum lama ini, tepatnya tanggal 23 Januari 2019, dalam Pertemuan Tahunan Forum Ekonomi Dunia 2019 di Davos, Swiss. Shinzo Abe Perdana Menteri Jepang mengemukakan konsep *society* 5.0. dimana teknologi digital diaplikasikan dan berpusat pada kehidupan manusia. Konsep ini bertujuan untuk mewujudkan tempat dimana masyarakat dapat menikmati hidupnya. Era ini merubah kebiasaan dan kehidupan dalam berbagai aspek, seperti kesehatan, finansial, monilitas, infrastruktur dan lain-lain. (**Fukuyama dalam Japan Economic Foundation: Kompas.com**).

Society 5.0 merupakan sebuah masyarakat yang berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial melalui sistem yang mengintegrasikan ruang maya dan fisik. Di Era *Society* 5.0 bukan lagi tertumpu pada

modal, tetapi pada data yang menghubungkan dan menggerakkan segalanya, membantu mengisi kesenjangan antara yang kaya dan yang kurang beruntung. Layanan kedokteran dan pendidikan, dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi akan mencapai desa-desa kecil. Jadi harus ada data sebagai penghambat kesenjangan yang besar. (Tempo.co)

Era Industri 4.0 dan *Society 5.0* sudah dimasuki oleh Koperasi Indonesia dengan berbagai macam jenis dan bentuknya yang dituangkan dalam bisnis-bisnis untuk melayani anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Koperasi dituntut harus dapat mengikuti perkembangan kedua era tersebut. Dengan demikian perlu adanya evaluasi terhadap struktur modal dan organisasi koperasi sehingga koperasi mempunyai daya saing kuat untuk melanjutkan keberlangsungan usahanya sesuai dengan prinsip-prinsip yang dianut oleh koperasi Indonesia.

Struktur Modal Koperasi Indonesia

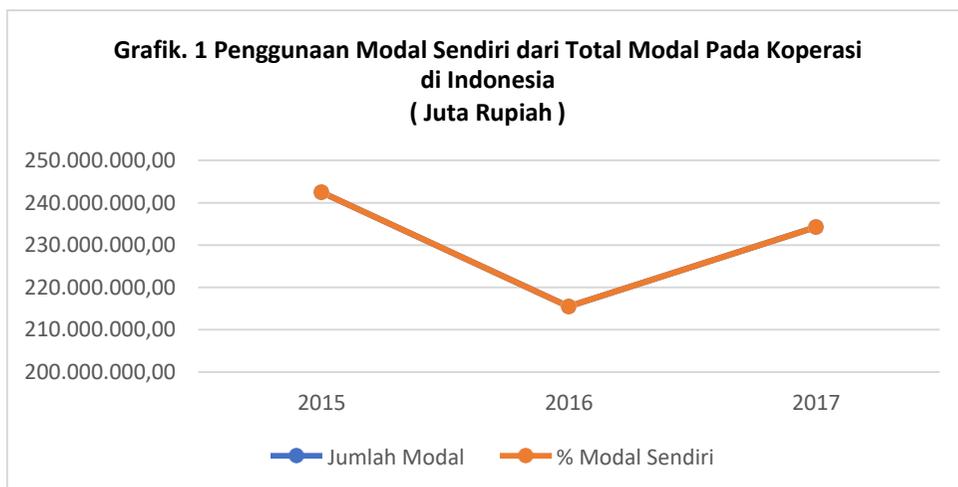
Modal koperasi di Era Industri 4.0 dan *Society 5.0* bukan menjadi fokus utama, tetapi koperasi sebagai badan usaha tetap harus didukung oleh faktor penunjang besarnya modal yang dimiliki. Koperasi yang tidak didukung faktor modal yang kuat akan mudah tergoncang dalam bisnis dan pelayanan kepada anggotanya dan tidak menjamin dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya. Pengelola koperasi harus mampu dan paham baik secara teori maupun implementasi pengelolaan modalnya. Modal koperasi yang digunakan di Indonesia bersumber dari modal sendiri dan hutang. Pengelola harus mampu menentukan sumber mana yang lebih baik digunakan untuk koperasi yang dikelolanya. Perimbangan penggunaan kedua sumber ini sering disebut dengan struktur modal. Teori struktur modal terkait dengan bagaimana modal dialokasikan dalam aktivitas investasi aktiva riil perusahaan, dengan cara menentukan struktur modal antara modal utang dan modal sendiri. (Harmono, 2009).

Sampai sejauh manakah kesiapan koperasi Indonesia terkait dengan struktur modal koperasi yang dapat mendorong pada penguatan daya saing di era tersebut? Dari beberapa teori yang terkait struktur modal, menurut penulis koperasi Indonesia lebih cocok dengan teori *Packing Order*, mengapa? Teori ini menyatakan bahwa perusahaan cenderung menggunakan sumber pendanaan yang memiliki risiko rendah. Dengan kata lain, perusahaan menurut teori ini lebih menyukai pendanaan yang berasal dari internal perusahaan daripada eksternal perusahaan. Menurut teori ini tidak ada struktur modal yang optimal karena pemilihan sumber dana atau pendanaan perusahaan didasarkan atas dasar urutan risiko yang mungkin diterima oleh perusahaan. Sumber dana yang harus dipilih untuk operasional bisnis koperasi sebaiknya menggunakan dana yang pertama berasal dari sisa hasil usaha yang dicadangkan sebagai modal sendiri. Kekuatan dana ini sangat besar untuk meningkatkan daya saing koperasi dalam berbagai aktivitas yang semakin penuh dengan persaingan. Dana ini dapat digunakan untuk menunjang peningkatan teknologi dan peningkatan sumber daya manusia sehingga mampu berkompetisi dalam era industri 4.0 dan *society 5.0*. Untuk memperbesar dana sisa hasil usaha yang disisihkan untuk cadangan ini bukan hal yang mudah dilakukan karena perlu adanya partisipasi dari anggota sebagai pemilik dan sebagai pengguna. Tanpa dukungan anggota, koperasi tidak akan mampu mewujudkan cita-citanya. Atas dasar itu maka modal sendiri yang berasal dari simpanan pokok dan simpanan wajib anggota mempunyai peran yang cukup besar.

Apakah koperasi cukup hanya dengan mengandalkan dana itu saja? Hal ini bergantung pada kemampuan anggotanya. Kalau anggota mampu menyediakan modal sebesar yang dibutuhkan koperasi untuk menjalankan bisnisnya dalam melayani anggota maka koperasi tidak akan perlu tambahan dana lainnya. Sesuai dengan teori *packing order* bahwa perusahaan harus mengutamakan sumber dana ini. Adapun koperasi yang modal sendirinya tidak cukup maka perlu tambahan dari sumber dana yang berasal dari hutang. Hal ini tidak lah mudah bagi koperasi Indonesia untuk mendapatkan sumber dana ini. Semua pihak sudah tahu kalau anggota koperasi pada umumnya memiliki minat menyimpan atau menabung di koperasi masih rendah. Dampaknya sumber dana yang berasal dari bentuk ini tidak bisa diharapkan banyak.

Alternatif lain yang dapat digunakan oleh koperasi adalah dari lembaga keuangan khususnya perbankan, tetapi ini pun banyak kendalanya sehingga akses ke perbankan sangat sulit untuk dimanfaatkan. Hal ini terjadi umumnya karena koperasi tidak mampu memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh lembaga perbankan. Kalaupun ada koperasi yang mampu menembus lembaga perbankan pertimbangan selanjutnya adalah berapa besar kira-kira yang harus diperoleh agar tidak terlalu sedikit dan juga tidak terlalu banyak. Dalam hal ini kalau koperasi mempunyai hutang lebih rendah dari modal sendiri yang dimiliki, koperasi akan aman dari kesulitan tidak mampu membayar. Sedangkan kalau hutang melampaui modal sendiri yang dimilikinya, maka kemungkinan koperasi bisa membayar dengan syarat koperasi mampu menciptakan *revenue* yang lebih besar dari *cost* yang dikeluarkannya. Sebaliknya jika koperasi tidak mampu menciptakan *revenue* yang tinggi maka koperasi dihadapkan pada kebangkrutan. Oleh karena itu, pengelola koperasi harus mampu mempersiapkan segalanya agar tidak tenggelam dalam percaturan kompetisi yang melumpuhkan daya saingnya.

Penggunaan modal pada koperasi di Indonesia sudah berjalan sesuai dengan teori *packing order* yaitu lebih mengutamakan penggunaan modal sendiri dari pada modal asing. Hal ini dapat dilihat dari persentase penggunaan modal sendiri terhadap modal asing dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 yang menunjukkan persentase modal sendiri lebih besar yaitu :



Sumber : Laporan Kinerja Kementerian KUKM Tahun 2018

Berdasarkan laporan kinerja secara eksplisit menunjukkan bahwa ada peningkatan yang signifikan, pada tahun 2015 penggunaan modal sendiri koperasi Indonesia sebesar 58,84 %, tahun 2016 sebesar 51,43 % dan pada tahun 2017 sebesar 80,74 %. Hal ini menggambarkan bahwa Koperasi di Indonesia secara umum lebih banyak menggunakan modal sendiri dari pada modal asing. Pada kondisi seperti ini tentunya penggunaan teori *packing order* sudah tepat untuk diterapkan. Dengan mempertimbangkan beberapa kelebihan-kelebihan dari penggunaan modal sendiri yang risikonya lebih rendah bila dibandingkan dengan menggunakan modal asing, maka sudah sesuai dengan prinsip perkoperasian tentang kemandirian dalam permodalan koperasi.

Penulis sangat setuju dengan teori *packing order* untuk diimplementasikan pada koperasi di Indonesia karena sudah semestinya koperasi Indonesia menerapkan prinsip perkoperasian untuk memperkuat diri dalam era revolusi industri 4.0 dan era *society* 5.0. Walaupun permodalan bukan yang menjadi fokus utama, tetapi dukungan modal sangat berarti untuk memajukan koperasi Indonesia. Untuk mendukung teori tersebut selayaknya koperasi di Indonesia harus berjuang keras untuk memupuk modal sendiri dari hasil kegiatan pelayanan yang diberikan kepada anggota sebagai pemilik dan juga sebagai pelanggan. Partisipasi anggota sebagai pemilik dan pelanggan akan meningkatkan volume usaha yang lebih besar dengan melakukan efisiensi usaha koperasi yang semaksimal mungkin dengan dukungan sumber daya yang dimiliki koperasi Indonesia mulai dari sumber daya manusia, teknologi, modal dan manajemen koperasi yang handal sehingga terciptalah sisa hasil usaha yang tinggi. Hal ini harus didukung oleh seluruh anggota melalui rapat anggota untuk menetapkan pendistribusian sisa hasil usaha yang lebih dominan untuk meningkatkan atau memperkuat modal sendiri dengan persentase yang lebih besar dari yang lain untuk modal sendiri, sehingga koperasi Indonesia akan lebih mandiri dalam permodalan. Kondisi ini tidak mustahil untuk tercapai bila anggota menyadari pentingnya berpartisipasi pada koperasi.

Penulis berpendapat bahwa yang paling utama untuk memperkuat koperasi dalam era tersebut adalah dengan memperkuat modal sendiri melalui penyisihan dari sisa hasil usaha yang lebih besar untuk modal cadangan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan pada periode 1990-1991 oleh Anadiadis, Yannis & Notta, Ourania & Oustapassidis, Kostas (2003) yang menyiratkan secara implisit bahwa, “ Jika tujuan koperasi ingin meningkatkan daya saing mereka terhadap non koperasi maka koperasi harus meningkatkan kontribusi laba ditahan untuk modal bersama dengan eksploitasi yang lebih baik dari intensitas modal dan skala ekonomi.”

Organisasi Koperasi Indonesia

Koperasi dituntut harus mampu beradaptasi dengan era industri 4.0. Jika tidak maka koperasi akan tergilas oleh adanya perubahan zaman yang semakin dinamis. Era industri 4.0 juga mengharuskan koperasi untuk dapat bertransformasi dengan membangun karakter kreatif dan inovatif bagi insan penggerak koperasi.

Di dalam acara seminar nasional bertema "Koperasi Indonesia di Era Industri 4.0" di Purwokerto, Banyumas, Jawa Tengah, yang diselenggarakan pada hari Kamis 11 Juli 2019, Sekretaris Kementerian Koperasi dan UKM Prof Rully Indrawan mengatakan bahwa koperasi pasti bisa beradaptasi dengan era industri 4.0. Pada era industri 4.0 menjadi tantangan baru yang dihadapi perkoperasian di Indonesia. Hal ini disebabkan adanya

perubahan gaya hidup generasi milenial yang begitu cepat dan tidak menentu akibat perkembangan teknologi informasi, robotik, artificial intelligence, dan komunikasi yang sangat pesat.

Secara teori, koperasi Indonesia dengan prinsip-prinsipnya sudah adaptif untuk masuk pada era industry 4.0 dan society 5.0. Pada implementasinya, upaya Kemenkop dalam mendorong koperasi menghadapi era industri 4.0, yakni melalui reformasi total koperasi meliputi reorientasi, rehabilitasi, dan pengembangan koperasi. Kebijakan ini diharapkan akan mendorong koperasi semakin tumbuh berkembang. Langkah ini telah menandai ada perbaikan dalam kualitas koperasi.

Selain itu, di tengah dinamika ekonomi digital saat ini, generasi milenial koperasi langsung bergerak cepat sehingga banyak koperasi sudah menerapkan sistem digital. Baik untuk pembukuan, transaksi, promosi produk, bahkan sudah ada koperasi yang melakukan rapat anggota secara online.

Koperasi adalah bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan sosial ekonomi masyarakat bangsa saat ini. Dimana dampak keberadaan koperasi sangat luas dan tidak sederhana. Namun ironisnya koperasi terhimpit oleh doninasi sistem tunggal kapitalisme.

Dasar-dasar Koperasi

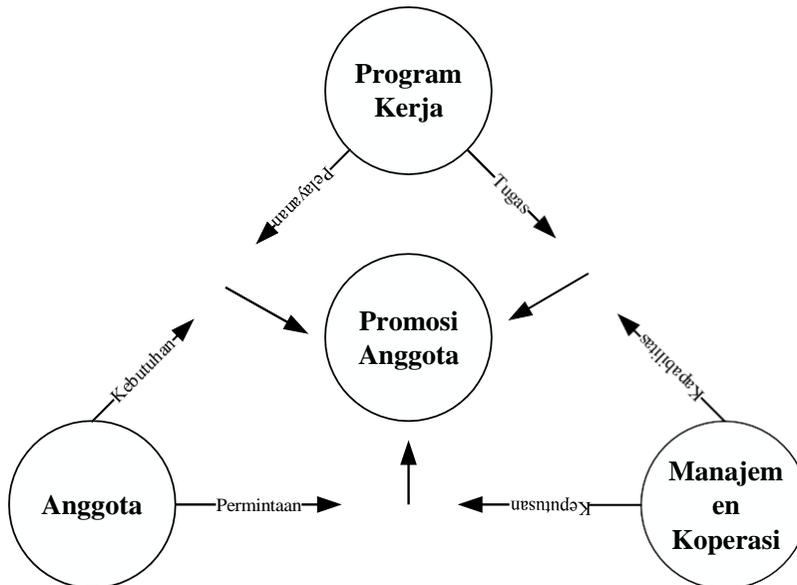
Koperasi, diterjemahkan dari *cooperative*, berasal dari kata *co-operation* yang berarti bekerja sama di antara dua pihak atau lebih. Kerjasama di dalam bentuk koperasi secara universal diasosiasikan sebagai kerja sama di dalam kegiatan ekonomi. Tetapi tidak setiap bentuk organisasi kerja sama ekonomi dapat disebut sebagai koperasi (Ariffin, 2013:22).

Hanel, Ropke, Dulfer, Chukwu, Munkner (dalam Ariffin, 2016:11) menyatakan bahwa suatu organisasi ekonomi dapat dinyatakan sebagai Koperasi apabila memenuhi empat kriteria pokok Koperasi, yaitu:

1. Didirikan oleh sekelompok individu yang paling sedikit memiliki satu kepentingan atau tujuan ekonomi yang sama (disebut kelompok koperasi),
2. Menyelenggarakan usaha bersama untuk mencapai tujuan bersama melalui swadaya kelompok (disebut *self help*),
3. Sebagai alat untuk berswadaya didirikan perusahaan yang dimiliki dan dibina bersama (disebut Perusahaan Koperasi),
4. Tugas pokok perusahaan Koperasi adalah menyelenggarakan pelayanan barang/jasa yang menunjang peningkatan kondisi ekonomi rumah tangga anggota (disebut tugas promosi ekonomi anggota).

Di dalam sistem organisasi koperasi yang bergerak ke arah pencapaian tujuan, terdapat tiga komponen utama yang perlu diperhatikan, yaitu manajemen koperasi, rumah tangga anggota sebagai unit ekonomi dan program kerja. Ketiga komponen itu membangun sistem sebagai pencerminan dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen koperasi. Program kerja mengandung perintah tugas kepada manajemen koperasi untuk dilaksanakan dalam rangka menghasilkan pelayanan-pelayanan kepada anggota. Digambarkan oleh David

Korten (dalam Ropke, 1985) sebagai membentuk mekanisme sistem yang disebutnya sebagai *Fit Model*, sebagaimana dijelaskan dalam gambar berikut.



Gambar
Mekanisme Pengelolaan Koperasi yang Bermuara pada Promosi Anggota
Sumber: David Korten Dalam Ropke, 1985 Dielaborasi oleh Rahmudi Ariffin
(2013:126)

Daya Saing Koperasi Indonesia

Dunia usaha kini tengah disusupi oleh pendatang baru bernama inovasi disruptif, berbagai penemuan teknologi yang dipelopori oleh generasi milenial melahirkan pasar baru sekaligus mengganggu atau merusak pasar yang sudah ada. Dahsyatnya inovasi disruptif terbukti telah membangkrutkan sejumlah perusahaan raksasa di masa lalu. Sehingga mereka yang tetap bertahan dengan mekanisme pasar lama sudah harus siap-siap untuk tenggelam.

Dalam konteks perkoperasian Indonesia, pergeseran *mindset* generasi milenial itu mau tidak mau memang harus diikuti. Koperasi pun sudah harus didigitalisasi sebagai pintu masuk menuju pasar *online*. Menghadapi tantangan yang kian kompleks, internal koperasi juga seyogyanya berbenah. Penerapan Masyarakat Ekonomi ASEAN sudah bergulir sejak Desember 2015 lalu. Arus barang, orang dan jasa akan semakin deras mengalir ke dalam negeri. Hal ini tentu saja akan berdampak pada usaha koperasi, baik secara langsung maupun tidak.

Untuk itu, peningkatan kapasitas kelembagaan dan kompetensi sumber daya manusia pengelola perlu terus menerus dilakukan. Selain itu, pengurus juga perlu beradaptasi dengan teknologi informasi (IT) dalam operasional secara keseluruhan. Sehingga, tidak ada lagi koperasi yang gundah gulana karena kertas catatan simpan pinjam anggotanya hilang atau basah. Menolak implementasi IT sama saja menolak perubahan

yang berarti akan tergilas zaman. Berikut disajikan Daftar 10 Koperasi Terbesar yang ada di Indonesia. Daftar ini merupakan bukti bahwa Koperasi memiliki Daya Saing yang baik untuk menunjukkan eksistensinya pada Era Revolusi 4.0 dan Society 5.0

Tabel
Daftar 10 Koperasi Terbesar

| No | Nama Koperasi | Aset (Juta Rupiah) | Volume Usaha (Juta Rupiah) | Anggota (Orang) | Lokasi |
|-----|--|-----------------------|-------------------------------|--------------------|---------|
| 1. | Kospin Jasa – Pekalongan | 7.036.226 | 4.600.809 | 18.375 | Jateng |
| 2. | Kopdit Lantang Tipo – Sanggau | 2.591.946 | 1.791.457 | 182.587 | Kalbar |
| 3. | Kisel – Jakarta | 1.098.755 | 5.772.709 | 4.208 | Jakarta |
| 4. | KSPPS BMT UGT Sidogiri – Pasuruan | 2.245.377 | 2.047.994 | 16.010 | Jatim |
| 5. | Kopdit Pancur Kasih Pontianak | 2.010.605 | 1.311.322 | 140.934 | Kalbar |
| 6. | Mandiri Healthcare – Jakarta | 2.038.136 | 2.104.939 | 32.684 | Jakarta |
| 7. | KSP Sejahtera Bersama – Bogor | 2.050.000 | 1.040.000 | 98.754 | Jabar |
| 8. | KWSG – Gresik | 1.209.849 | 2.640.293 | 6.154 | Jatim |
| 9. | Kopdit Keling Kumang – Sintang | 1.289.643 | 781.192 | 165.231 | Kalbar |
| 10. | Koperasi Astra International - Jakarta | 974.866 | 636.349 | 77.030 | Jakarta |

Sumber: Irsyad Muchtar (2018:4) 100 Koperasi Besar Indonesia

Manajemen Strategik adalah suatu proses yang merupakan bagian dari tugas umum dari manajer suatu organisasi yang kompleks untuk mengembangkan dan menggunakan strategi agar terdapat keselarasan (*co-alignment*) antara kompetensi organisasi dengan peluang dan kendala lingkungan. Tujuannya untuk menciptakan keunggulan bersaing sehingga dapat memiliki kinerja yang unggul dan mempertahankannya secara berkelanjutan (Hill & Jones, 2013).

Menurut David & David (2015:39) ⁸ Manajemen Strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai sasarannya. Ketika definisi ini diimplementasikan, Manajemen Strategik fokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akunting, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Keunggulan bersaing secara tradisional didefinisikan sebagai kinerja ekonomi yang superior (Porter, 1980; Ghemawat, 1991; Teece et. al., 1997). Menurut Porter (1998:1), ¹⁹ “Keunggulan bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, sebagai arena terjadinya persaingan”. Penelitian lainnya mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan pesaing (Barney, 1991).

Dari konsep yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan bahwa beberapa factor strategis yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing koperasi, yaitu: 1) Pendidikan adalah kunci pembuka modernisasi; 2) Pengalaman, kemampuan pengurus memiliki pengalaman dalam mengelola koperasi; 3) Kepemimpinan, seorang pengurus koperasi

selain merupakan pimpinan organisasi juga sekaligus merupakan pimpinan bisnis. Dari sudut pandang teori manajemen keanggotaan merupakan suatu cara koperasi untuk mendapatkan anggotanya secara terus menerus. Jumlah anggota koperasi yang membesar akan mempengaruhi besarnya keunggulan bersaing koperasi. Oleh karena itu, pelaksanaan manajemen keanggotaan secara teori berhubungan dengan keunggulan bersaing. Fungsi manajemen keanggotaan koperasi melalui partisipasi anggota serta berusaha untuk memberikan saran-saran dan nasehat pada pengurus dan badan pengawas agar koperasi dapat berhasil dengan baik.

Organisasi yang memiliki strategi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis maka akan dapat bersaing secara global. Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi koperasi adalah strategi samudra biru. Strategi samudra biru menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah yang banyak sekali pesaingnya dengan cara menciptakan pasar yang belum ada pesaingnya sehingga kompetisi pun tidak relevan. Strategi samudra biru menumbuhkan permintaan dan menjauh dari persaingan. Menurut (Suyanto, 2009, p.18) dalam strategi samudra biru, permintaan itu diciptakan bukan diperebutkan dalam persaingan. Permintaan itu dapat tumbuh dengan cepat dan sangat menguntungkan perusahaan.

Untuk menciptakan strategi samudra biru dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan menciptakan industri baru yang lengkap dan menciptakan dari samudra merah dengan mengubah batas industri yang sudah ada. Menurut (Kim dan Mauborgne, 2006, p.37) bahwa perusahaan besar dan berhasil adalah perusahaan yang mampu mengembangkan strategi samudra biru dan meninggalkan samudra merah.

Agar dapat melepaskan diri dari samudra merah, dengan cara menjadikan kompetisi tidak relevan, dan untuk membuka serta menangkap samudra biru dari ruang pasar yang belum ada pesaingnya, maka diperlukan sebuah kerangka kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru. Kerangka kerja analitis yang dimaksud adalah: Kanvas Strategi yang menurut Kim dan Mauborgne (2006, p.47) merupakan kerangka aksi dan diagnosis dalam pembentukan strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memberikan pemahaman akan faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan industri. Kanvas strategi memberikan gambaran persaingan melalui grafik yang disebut kurva nilai. Fungsi kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Dengan demikian, kanvas strategi memperlihatkan pemahaman situasi terkini dalam persaingan industri.

Rangkaian Strategi Samudra Biru menjelaskan bahwa Koperasi tidak boleh hanya berfokus kepada modal yang dimilikinya tetapi harus juga memperhatikan manfaat yang akan diberikan kepada sasaran konsumennya dengan memperhatikan konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dapat berpengaruh kepada keberlangsungan usahanya. Selain menentukan rangkaian Strategi Samudra Biru, Koperasi juga harus bisa menganalisis pasar, jangan hanya masuk ke dalam pasar persaingan sempurna dengan tidak memperhatikan langkah apa yang ditempuh untuk bisa bertahan dan menciptakan permintaannya sendiri. Ada kerangka Kerja Empat Langkah yang dapat dilakukan Koperasi agar produk yang dihasilkan bisa diterima oleh konsumen dan mempunyai nilai yang baru, yaitu ;

Book Chapter

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Selain menerapkan empat langkah diatas, Koperasi juga harus mempunyai fokus terhadap sasaran yang akan dituju dan moto utama yang dapat memperkenalkan produk tersebut dan dapat diterima oleh konsumen dan non konsumen. Dari semua penjelasan yang ada, hal yang tetap menjadi perhatian utama adalah kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen ataupun anggotanya. Semua Koperasi harus menerapkan pelayanan prima 3A (*Attitude, Attention, Action*) agar kepuasan konsumen (anggota) terpenuhi dengan produk yang dimiliki serta konsumen (anggota) tersebut akan datang kembali ke Koperasi dengan membawa calon anggota (konsumen) yang baru, dan citra Koperasipun di masyarakat akan terbentuk dengan baik karena promosi yang sangat akurat adalah promosi dari mulut ke mulut yang dilakukan oleh sesama anggota (konsumen).

Penutup

Tantangan baru koperasi tak sekedar cara berbisnis di era digital, melainkan juga mengubah *mindset* dalam sistem tata kelola secara menyeluruh. Bagaimanapun, Koperasi harus melakukan reformasi total agar mampu melewati era Revolusi Industri 4.0. Koperasi harus mampu beradaptasi dan bertransformasi secara dinamis.

Teori packing order merupakan salah satu dari sekian teori yang berkaitan dengan struktur modal perusahaan. Struktur modal merupakan perbandingan antara modal vs utang perusahaan. Utang yang dimaksud adalah utang jangka panjang perusahaan. Teori *Packing Order* bisa diadaptasikan dengan keadaan perkoperasian Indonesia saat ini. Hal ini di dukung dengan hasil penelitian Tiar Apriani (2009) mengatakan bahwa Model *packing order* memiliki kemampuan dalam menjelaskan perubahan struktur modal.

Untuk ke depannya, koperasi diharapkan mampu memiliki daya saing yang baik dengan menerapkan Strategi Samudra Biru. Sebagai contoh, jika koperasi mengirimkan barang kepada anggota (konsumen), maka koperasi tersebut bisa menggunakan *drone* sebagai media untuk mengantarkan barang tersebut langsung sampai ke tujuan. Dengan didukung dengan IoT, robot, juga kecerdasan buatan, *drone* dapat mempercepat pengiriman barang sehingga waktu yang diperlukan juga lebih singkat dan tentunya meminimalisir kendala teknis yang ada.

Society 5.0 adalah proposisi untuk kemajuan manusia dan sosial dengan rasa hormat untuk pemeliharaan menjadi struktur nasional (**Keidanren, 2016**). Terlepas dari kenyataan bahwa kami percaya bahwa gagasan ini (atau mungkin tujuan mendasar) akan menjangkau negara-negara yang berbeda. Untuk penggunaan *Society 5.0* tidak hanya menjadi ide politik-ideologis, adalah penting untuk mengoordinasikan beberapa pengukuran, misalnya, 1) Kebijakan Inovasi (dari sisi pemerintah), 2) Jiwa wirausaha (dari Sisi Masyarakat) dan 3) Keterampilan Wirausaha (dari masyarakat umum dan organisasi).

Adapun kemampuan yang harus dimiliki oleh manusia di Era Revolusi 4.0 dan Society 5.0 adalah: 1) *Leadership* yaitu, kepemimpinan untuk mempersiapkan kader dengan karakter kuat khususnya di bidang leadership, sehingga mampu membuat koperasi dengan sistem dan kepemimpinan yang baik; 2) *Language skills*, kemampuan berbahasa asing khususnya bahasa Inggris dan Cina. Koperasi jika ingin mengembangkan sayapnya tentu harus memiliki kemampuan ini dan memperluas pangsa pasarnya; 3) *IT Literacy*, dimana teknologi IT menjadi ciri utama era Society 5.0. Tidak bisa dipungkiri bahwa kemampuan teknologi IT merupakan bagian vital yang tidak bisa dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari. Jika koperasi tidak bisa memanfaatkan *skill* ini, maka operasional koperasi akan menjadi kurang efektif dan efisien sehingga bisa tertinggal dari kompetitornya.

Daftar Pustaka

- Ariffin, Ramudi. (2013). *Koperasi Sebagai Perusahaan*. Jatinangor: Ikopin Press
- Ariffin, Ramudi. (2016). *Kinerja Koperasi Berdasarkan Indikator Jatidirinya*. Jatinangor: Ikopin Press
- Anadiadis, Yannis & Notta, Ourania & Oustapassidis, Kostas (2003) *Cooperative Competitiveness and Capital Structure in The Greek Dairy Industry*.
- Kim, W. Chan., Mauborgne, Renee. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment*. New York: The Free Press
- Harmono. (2009). *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach, Tenth Edition*. Canada: South-Western
- Muchtar, Isryad. (2018). *100 Koperasi Besar Indonesia*. Jakarta: Penerbit PT Berkah Dua Visi
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Republik Indonesia, Laporan Kinerja Kementerian KUKM Tahun 2018.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Apriani, Tiar (2009). *Analisis Kebijakan Struktur Modal: Pengujian Pecking Order Theory dan Trade Off Theory*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David (2015). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Fourteenth Edition. Pearson

Book Chapter

Media

www.edukasi.kompas.com/read/2019/03/20/21391851/4-kompetensi-lulusan-ini-jadi-kunci-society-50?page=all

www.keidanren.or.jp

www.kompas.com

www.kompasiana.com/muhamadagung/5cebcea995760e6fbe242dea/mengenal-lebih-jauh-society-5-0

www.nichonotes.blogspot.com/2018/01/teori-pecking-order.html

www.republika.co.id

www.republika.co.id/berita/pui846/koperasi-indonesia-diyakini-adaptif-dengan-era-industri-40

www.tempo.co.id

www.wartaekonomi.co.id/read238126/era-revolusi-industri-40-koperasi-diminta-bertransformasi.html

● **19% Overall Similarity**

Top sources found in the following databases:

- 0% Publications database
- 19% Submitted Works database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | Northern Valley Regional High School - Demarest on 2020-09-01 Submitted works | 3% |
| 2 | School of Business and Management ITB on 2020-01-22 Submitted works | 2% |
| 3 | Padjadjaran University on 2019-07-22 Submitted works | 2% |
| 4 | Higher Education Commission Pakistan on 2019-08-22 Submitted works | 1% |
| 5 | ppmsom on 2022-03-30 Submitted works | 1% |
| 6 | University of Nairobi on 2020-08-04 Submitted works | 1% |
| 7 | Universitas Brawijaya on 2021-05-16 Submitted works | <1% |
| 8 | Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-03-23 Submitted works | <1% |
| 9 | Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2019-12-10 Submitted works | <1% |

| | | |
|----|--|-----|
| 10 | Konsorsium PTS Indonesia - Small Campus on 2020-12-14 Submitted works | <1% |
| 11 | Universitas Brawijaya on 2021-05-23 Submitted works | <1% |
| 12 | Universitas Pendidikan Indonesia on 2013-05-08 Submitted works | <1% |
| 13 | Myongji University Graduate School on 2019-07-26 Submitted works | <1% |
| 14 | Padjadjaran University on 2019-07-24 Submitted works | <1% |
| 15 | Northern Valley Regional High School - Demarest on 2020-10-18 Submitted works | <1% |
| 16 | STIKOM Surabaya on 2014-09-28 Submitted works | <1% |
| 17 | Northern Valley Regional High School - Demarest on 2020-09-01 Submitted works | <1% |
| 18 | Universitas Jember on 2016-04-05 Submitted works | <1% |
| 19 | Universitas Diponegoro on 2019-11-04 Submitted works | <1% |
| 20 | Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2016-06-26 Submitted works | <1% |
| 21 | ppmsom on 2022-03-22 Submitted works | <1% |