



18 Bunga Rampai 2020 Gijanto Purbo.pdf

Nov 30, 2020

4909 words / 32745 characters

Gijanto Purbo Suseno

COMPETITIVE DIFFERENTIATION KOPERASI DALAM ERA IND...

Sources Overview

24%

OVERALL SIMILARITY

1	rezkyramadhanblog.wordpress.com INTERNET	1%
2	Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang on 2019-07-29 SUBMITTED WORKS	<1%
3	sendimas.org INTERNET	<1%
4	Higher Education Commission Pakistan on 2019-10-18 SUBMITTED WORKS	<1%
5	jurnal.unsur.ac.id INTERNET	<1%
6	docobook.com INTERNET	<1%
7	Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung on 2016-05-27 SUBMITTED WORKS	<1%
8	www.themanager.com INTERNET	<1%
9	Udayana University on 2017-08-16 SUBMITTED WORKS	<1%
10	www.neliti.com INTERNET	<1%
11	id.berita.yahoo.com INTERNET	<1%
12	www.kajianpustaka.com INTERNET	<1%
13	repository.iainbengkulu.ac.id INTERNET	<1%
14	uu on 2019-09-28 SUBMITTED WORKS	<1%
15	Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta on 2019-06-18 SUBMITTED WORKS	<1%
16	noventy-melly.blogspot.com INTERNET	<1%

17	www.jurnal.id INTERNET	<1%
18	abdujaelani78.wordpress.com INTERNET	<1%
19	www.portonews.com INTERNET	<1%
20	The Robert Gordon University on 2019-04-07 SUBMITTED WORKS	<1%
21	dewatp30.blogspot.com INTERNET	<1%
22	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-11-03 SUBMITTED WORKS	<1%
23	rahmatfebrians.blogspot.com INTERNET	<1%
24	usmanhabieb.wordpress.com INTERNET	<1%
25	British University of Vietnam on 2020-06-30 SUBMITTED WORKS	<1%
26	fanisya-pem-jasa-inf.blogspot.com INTERNET	<1%
27	k3nt4.wordpress.com INTERNET	<1%
28	khairunnisafathin.wordpress.com INTERNET	<1%
29	annisazola.blogspot.com INTERNET	<1%
30	bnarchives.yorku.ca INTERNET	<1%
31	puputhandayanip.blogspot.com INTERNET	<1%
32	Udayana University on 2015-08-20 SUBMITTED WORKS	<1%
33	Universitas Muria Kudus on 2018-03-28 SUBMITTED WORKS	<1%
34	University of Nairobi on 2020-08-04 SUBMITTED WORKS	<1%
35	University of Nairobi on 2020-08-04 SUBMITTED WORKS	<1%
36	khairuliismi.wordpress.com INTERNET	<1%
37	muhammadafibahchtiar.blogspot.com INTERNET	<1%
38	repository.usd.ac.id INTERNET	<1%
39	jurnaljam.ub.ac.id INTERNET	<1%
40	Surabaya University on 2015-09-27 SUBMITTED WORKS	<1%

41	Unika Soegijapranata on 2015-08-12 SUBMITTED WORKS	<1%
42	asharisadio.wordpress.com INTERNET	<1%
43	www.beritasatu.com INTERNET	<1%
44	www.syekhnurjati.ac.id INTERNET	<1%
45	iGroup on 2013-01-04 SUBMITTED WORKS	<1%
46	yopies86.wordpress.com INTERNET	<1%
47	www.kuliahkechina.com INTERNET	<1%
48	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-10-06 SUBMITTED WORKS	<1%
49	Northern Valley Regional High School - Demarest on 2020-10-19 SUBMITTED WORKS	<1%
50	Universitas Sebelas Maret on 2019-03-23 SUBMITTED WORKS	<1%
51	University of Northampton on 2009-03-24 SUBMITTED WORKS	<1%
52	anakekp.blogspot.com INTERNET	<1%
53	blogcoretangw.blogspot.com INTERNET	<1%
54	hendraxisap.wordpress.com INTERNET	<1%
55	id.123dok.com INTERNET	<1%
56	123dok.com INTERNET	<1%
57	Binus University International on 2019-12-10 SUBMITTED WORKS	<1%
58	Northern Valley Regional High School - Demarest on 2020-08-17 SUBMITTED WORKS	<1%
59	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta on 2019-09-20 SUBMITTED WORKS	<1%
60	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2017-12-18 SUBMITTED WORKS	<1%
61	agungsatriosx.wordpress.com INTERNET	<1%
62	id.scribd.com INTERNET	<1%
63	karungbambang.blogspot.com INTERNET	<1%
64	lengkas.wordpress.com INTERNET	<1%

65 masherla.wordpress.com
INTERNET

<1%

66 repository.ipb.ac.id
INTERNET

<1%

Excluded search repositories:

- None

Excluded from Similarity Report:

- None

Excluded sources:

- giyantops.files.wordpress.com, internet, 22%
- specialpengetahuan.blogspot.com, internet, 21%
- globallavebookx.blogspot.com, internet, 21%
- kawangoogole.blogspot.com, internet, 21%
- harisandrianto.wordpress.com, internet, 15%
- pt.scribd.com, internet, 11%
- www.scribd.com, internet, 11%
- media.neliti.com, internet, 8%
- es.scribd.com, internet, 7%
- fr.scribd.com, internet, 6%
- jurnal.unej.ac.id, internet, 6%
- www.slideshare.net, internet, 6%
- Northern Valley Regional High School - Demarest on 2020-09-01, submitted works, 5%
- zh.scribd.com, internet, 4%
- edoc.site, internet, 4%
- edoc.pub, internet, 4%
- qdoc.tips, internet, 4%
- nurlelapurb.blogspot.com, internet, 4%
- Northern Valley Regional High School - Demarest on 2020-09-01, submitted works, 4%
- pt.slideshare.net, internet, 4%
- mithaarinpratiwi.blogspot.co.id, internet, 4%
- mithaarinpratiwi.blogspot.com, internet, 4%
- fr.slideshare.net, internet, 4%
- es.slideshare.net, internet, 4%
- www.coursehero.com, internet, 4%
- swa.co.id, internet, 3%
- www.ppm-manajemen.ac.id, internet, 3%
- ppm-manajemen.ac.id, internet, 3%
- Universitas Brawijaya on 2020-06-06, submitted works, 1%

14 Book Chapter

COMPETITIVE DIFFERENTIATION KOPERASI DALAM ERA INDUSTRI 4.0

Gijanto Purbo Suseno

Pendahuluan

Me-Too Is Not My Style, itu adalah salah satu buku yang ditulis oleh Stan Shih, founder Acer, yang dirilis pada akhir tahun 2000. Buku tersebut memberikan wacana, bagaimana Acer group dengan visi, strategi dan filosofinya mampu menjadikan group Acer dengan cepat melesat menjadi produsen *Personal Computer* (PC) yang terkemuka di dunia. Mengacu pada judul buku tersebut, menyiratkan bahwa faktor pembeda (diferensiasi) produk, perusahaan ataupun bentuk organisasi lain (termasuk di dalamnya koperasi), tidak dapat mengabaikan faktor diferensiasi yang memiliki daya saing, sebagai salah satu faktor yang dapat dipertimbangkan dalam meraih keberhasilan suatu usaha. Pada struktur pasar persaingan monopolistik, diferensiasi menjadi faktor penting yang harus dipikirkan dan dilaksanakan dengan baik, dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terus berubah secara cepat dan dinamis.

Perubahan lingkungan yang dinamis dan yang saat ini banyak memengaruhi relung kebijakan bisnis maupun non bisnis adalah lingkungan teknologi, yang ditandai dengan era Revolusi Industri 4.0. Industri 4,0 ditandai dengan aktivitas ekonomi dan bisnis yang serba digital dan berbasis *internet of thing* (IoT), dengan *cyber-physical* yang digunakan oleh industri, konektivitas secara virtual dari semua lini antara manusia, mesin dan data (Rianita Puspasari dan Deri Teguh Santoso, 2019). Secara global, pengaruh industri 4.0 juga memuunyai dampak di Indonesia dalam aspek kehidupan baik secara personal maupun organisasi.

Saat tulisan ini diselesaikan, Covid-19 masih menghantui banyak negara, termasuk Indonesia. Dengan penyebaran yang begitu cepat tanpa pandang bulu menjadikannya sebagai pandemi global. Covid-19 langsung berpengaruh pada kehidupan sosial, ekonomi dan bisnis secara keseluruhan. Hampir seluruh negara diguncang oleh pandemi ini. Namun, nampaknya adanya Covid-19 ini justru akan menjadikan Industri 4.0 menjadi lebih relevan. Sebagaimana yang dikatakan John Robinson, Strategic Client Advisor, Digital Supply Chain at SAP (System Application and Product in Data Processing), yang mengatakan, "*Industry 4.0 is not only as relevant as it was before the global Covid-19 emergency, it's actually far more relevant moving forward*".

Salah satu organisasi ekonomi yang terkena dampak revolusi industri 4.0 adalah koperasi. Seperti diketahui, "Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya pada prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan" (Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian Bab I, pasal 1). Sampai saat ini koperasi merupakan satu-satunya badan usaha yang dapat menampung kegiatan ekonomi rakyat kecil (Swasono dalam Sugiharsono, 2009).

Satu kelebihan dan merupakan faktor pembeda dari koperasi yang selalu diunggulkan adalah adanya efisiensi biaya, sebagai akibat dari adanya penggabungan aktivitas ekonomi anggotanya. sehingga terjadi peningkatan skala ekonomi (*economies of scale*). Dengan demikian, koperasi diharapkan mampu memberikan manfaat ekonomi baik secara langsung maupun tidak langsung. Manfaat ekonomi langsung (MEL) berupa harga pelayanan yang lebih murah, manfaat ekonomi tidak langsung (MELT) berupa *Surplus* atau Sisa Hasil Usaha (SHU).

Di sisi lain, problem pengembangan koperasi di Indonesia masih terganjal sejumlah masalah klasik, di antaranya adalah sarana dan prasarana yang kurang memadai, lemahnya partisipasi anggota, kurangnya permodalan, lemahnya SDM dan masalah manajemen. Di antara masalah tersebut, partisipasi anggota, baik sebagai pemilik maupun pengguna, mempunyai peran utama terkait dengan maju mundurnya koperasi.

Sampai saat ini, manfaat-manfaat ekonomi tersebut, dibarengi manfaat lain yang sifatnya non ekonomi seperti pendidikan anggota misalnya, menjadi andalan yang diharapkan menjadi daya tarik anggota untuk berpartisipasi aktif di koperasi. Namun demikian, perubahan lingkungan yang secara terus menerus, memaksa koperasi harus selalu berpikir ulang, untuk mampu melewati setiap episode perubahan lingkungan yang dihadapinya. Daya tarik MEL dan MELT sebagai faktor daya saing ternyata tidaklah mencukupi. Paradigma daya saing yang menjadi daya tarik koperasi harus diperluas. Salah satunya adalah dengan menggali diferensiasi-diferensiasi kompetitif yang dapat dimunculkan. Era industri 4.0 menyiratkan adanya gagasan perlunya koperasi untuk melakukan adaptasi dan melakukan transformasi- transformasi secara dinamis.

Transformasi koperasi perlu dilakukan mengingat tantangan baru koperasi tidak sekedar menyangkut cara berbisnis di era digital, tetapi juga mengubah cara pandang secara menyeluruh sistem tata kelola yang ada dalam koperasi. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Sekretaris Menteri Negara Koperasi pada acara penyerahan penghargaan Koperasi Berprestasi dalam rangka Hari Koperasi Tingkat Provinsi DI Yogyakarta bahwa, "Koperasi harus melakukan reformasi total agar mampu melewati era Revolusi Industri 4.0. Koperasi harus mampu beradaptasi dan bertransformasi secara dinamis" (Rully Indrawan, 2019). Pemanfaatan teknologi dapat digunakan sebagai sarana melakukan efisiensi usaha, dalam rangka meningkatkan daya saing. Koperasi dapat melakukan RAT secara *on line*, transaksi *on line*, dan layanan anggota secara *on lain*-nya.

Namun, reformasi total dalam rangka proses transformasi koperasi tersebut tentunya tidak dapat dilakukan secepat membalikkan telapak tangan, tetapi perlu dilakukan secara gradual, menyesuaikan dengan kondisi koperasi dan anggotanya sesuai tingkatan kemajuan masing-masing koperasinya. Koperasi harus mampu memperluas cakrawala kompetitifnya, dengan membuka lebih lebar faktor-faktor *ceteris paribus* apa yang bisa dikembangkan untuk memengaruhi permintaan terhadap layanan koperasi. Mensikapi hal tersebut, secara mikro, perlu dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, dengan mempertimbangkan berbagai hal terkait diferensiasi yang bisa diimplementasikan, yang mempunyai daya saing, yang memungkinkan koperasi mampu dalam melewati fase industri 4.0 secara efektif, efisien, serta menguntungkan.

Book Chapter

Pembahasan

Pengembangan pasar, internasionalisasi, dan meningkatnya daya saing telah mengarah pada munculnya Revolusi Industri Keempat (Industri 4.0). Industri 4.0 mengikuti tiga transformasi teknologi sebelumnya: tenaga uap, yang merupakan kekuatan transformatif abad XIX, listrik, yang mengubah sebagian besar abad XX, dan era komputer dimulai pada 1970-an (Cordes, F.; Stacey, N, 2017). Istilah industri 4.0 dan sinonim lainnya seperti *Smart Manufacturing*, *Smart Production* atau *Internet of Things* (IoT) terdiri dari berbagai teknologi untuk memungkinkan pengembangan rantai nilai yang menghasilkan waktu tenggang manufaktur yang lebih rendah, dan peningkatan kualitas produk dan kinerja organisasi.

Industri 4.0 telah diidentifikasi sebagai kontributor utama dalam konteks lingkungan manufaktur digital dan otomatis. Adopsi pendekatan yang lebih transparan dan bertanggung jawab dalam rangka memberi layanan yang lebih baik pada konsumen, menjadi tuntutan *stakeholders* pada perusahaan, termasuk koperasi. Terkait adanya pandemi Covid-19, Industri 4.0 tidak hanya relevan seperti sebelumnya, tetapi dipercaya bahwa hal itu sebenarnya jauh lebih relevan bergerak maju. Inilah sebabnya, prioritas bagi sebagian besar pabrikan saat ini terbagi dalam tiga fase berbeda: Fase 1 - Bertahan hidup; Fase 2 - Pemulihan; Fase 3 - Bisnis seperti biasa dalam paradigma baru pasca krisis. (Robinson, 2020).

Lebih jauh dikatakan Robinson bahwa sasaran bagi semua produsen adalah untuk mencapai Fase 3 sesegera mungkin dan dengan biaya terendah. Dalam mendefinisikan model operasi untuk Tahap 3, mereka akan mempertimbangkan pelajaran dari krisis dan mencoba membangun bisnis yang lebih tangguh dan gesit.

Sebagai organisasi bisnis yang mengutamakan kesejahteraan anggotanya, tak bisa dihindari, koperasi dituntut untuk mampu menyesuaikan kinerja organisasinya dengan tuntutan tujuan teknologi ini. Tidak mudah memang. Karena membangun kesiapan Industri 4.0 bukanlah pekerjaan sebentar, butuh bertahun-tahun hanya untuk membangun kesadaran saja (Alain Widjanarka, 2020). Oleh karenanya, salah satu hikmah yang dapat diambil dari wabah Covid-19 kali ini adalah mempercepat timbulnya kesadaran perusahaan terhadap era Industri 4.0. Sekarang waktu terbaik bagi manajemen untuk mengubah pola kerja yang sudah biasa menjadi di luar kebiasaan.

Melihat begitu heterogenya kondisi koperasi, baik ditinjau dari sisi kemajuan dan ketertinggalannya dibandingkan dengan organisasi bisnis lain, tentu saja, perubahan (transformasi) yang dilakukan oleh koperasi tidak dapat dilakukan secara drastis dan radikal, namun secara gradual, yang dapat diawali dengan mengevaluasi diri, untuk mengenali, kira-kira apa yang dapat menjadi keunggulan koperasi, sehingga mampu memunculkan faktor diferensiasi yang mampu menjadi daya saing koperasi, di tengah gempuran perubahan lingkungan era Industri 4.0 ini. Langkah-langkah atau tahapan yang mesti dilakukan dalam rangka itu, dapat mulai dan secara terus menerus dilakukan dan dievaluasi oleh koperasi.

1. Memetakan koperasi ke dalam kelompok atau segmen tertentu

Pada tahap awal, perlu dilakukan pengelompokan, atau pen-segmenan kelompok koperasi. Pengelompokan atau pen-segmenan koperasi dapat dilakukan dengan

mendasarkan pada, jenis koperasi, omzet koperasi, sudah menerapkan teknologi digital atau belum, serta memetakan atas dasar daya saing dan jatidiri koperasi yang biasanya dapat digunakan dengan menggunakan ICA *grid model*. Di antara dasar pen-segmenan tersebut, mungkin dasar ICA *grid model* ditambah kriteria kadar *internet base* yang sudah diterapkan, dapat lebih dipertimbangkan. Tujuan koperasi akan terlaksana dengan baik apabila pengelolaan koperasi didasarkan pada prinsip jatidiri koperasi dan berkemampuan daya saing sebagaimana direkomendasikan oleh ICA ROAP pada konferensi Menteri-menteri Koperasi Asia- Pasifik di Kathmandu bulan April 2002.

Jatidiri merupakan esensi dari dasar kerja koperasi sebagai badan usaha dan merupakan ciri khas koperasi yang membedakan koperasi dari badan usaha lainnya. Kemampuan daya saing mempunyai makna bahwa koperasi harus dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada pihak lain, otonomi, swadaya, berkehendak untuk mengelola diri sendiri sehingga mampu beroperasi dan berhasil bersaing dalam ekonomi pasar. Prinsip Implementasi jatidiri koperasi dan upaya peningkatan kemampuan daya saing yang baik akan berfungsi sebagai alat perjuangan ekonomi untuk mempertinggi kesejahteraan. Kemampuan daya saing mempunyai makna bahwa koperasi harus dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada pihak lain, otonomi, swadaya, berkehendak untuk mengelola diri sendiri sehingga mampu beroperasi dan berhasil bersaing dalam ekonomi pasar. Dengan prinsip jatidiri koperasi dan daya saing, koperasi akan berfungsi sebagai alat perjuangan ekonomi untuk mempertinggi kesejahteraan (Fathorrazi, 2010).

Secara konseptual, diagram pada model ICA *Grid* dapat dibagi menjadi berbagai posisi koordinat dalam empat kuadran. Posisi koordinat menunjukkan sifat dari koperasi yang dapat mengungkapkan apakah koperasi yang bersangkutan mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Hasil dari analisis analisis tiap kuadran adalah sebagai berikut:

- **Kuadran I:** menunjukkan koperasi yang berkinerja sangat tinggi, yang mempraktikkan konsep jatidiri koperasi dan mampu beroperasi dan memiliki daya saing dalam ekonomi pasar.
- **Kuadran II :** mencerminkan hubungan koperasi dengan pemerintah. Karena intervensi pemerintah yang relatif jauh ke dalam organisasi intern koperasi, koperasi pada kuadran ini akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan jatidirinya
- **Kuadran III :** sebenarnya sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai koperasi lagi karena sudah kehilangan jatidirinya dan lemahnya daya saing.
- **Kuadran IV :** mencerminkan bahwa koperasi tersebut lebih dekat pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi investasi.

Dari hasil pemetaan tersebut, dengan atau tanpa dukungan pemerintah, idealnya pengembangan harus mengarah ke kuadran satu. Namun, apabila terdapat dukungan pemerintah, dukungan program pada koperasi sesuai masing-masing kuadran adalah sebagai berikut:

- Kuadran I harus diarahkan pada pengembangan koperasi dalam rangka lebih meningkatkan kualitas jatidiri dan daya saingnya.

Book Chapter

- Kuadran II difokuskan pada pengembangan jati diri dan pembinaan daya saing.
- Kuadran III diarahkan pada pembinaan dan pengembangan jati diri dan daya saing.
- Kuadran IV ditujukan untuk pembinaan jati diri dan pengembangan daya saing.

Dari pemetaan tersebut, tahapan yang ditempuh dalam menghadapi era industri 4.0 akan berbeda kecepatan dan cakupan waktunya untuk menuju ke dalam aktifitas yang *internet base*. Kualitas diferensiasi akan berbeda pula. Kemungkinan kelompok koperasi yang berada pada kuadran I dan IV (dengan pengembangan jati diri), dapat lebih siap dari yang lain.

2. Diferensiasi kompetitif sebagai faktor daya saing koperasi

Mengingat perubahan lingkungan sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, kelemahan kondisi internal koperasi pada umumnya, dan meningkatnya lingkungan persaingan yang makin dinamis, maka perlu perubahan atau pengembangan cara pandang dalam pengelolaan koperasi. Dengan demikian, diharapkan diferensiasi yang berdaya saing akan menjadi daya tarik bagi anggota maupun masyarakat untuk lebih memilih layanan koperasi dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginannya. Pada akhirnya, diharapkan tujuan koperasi dapat diwujudkan dan dipertahankan keberlangsungannya. Diferensiasi yang kompetitif diarahkan untuk meningkatkan partisipasi anggota dan pengembangan koperasi, sehingga mampu memberi kontribusi yang signifikan pada perekonomian secara makro. Melalui partisipasi aktifnya, kesejahteraan anggota diharapkan dapat ditingkatkan.

Secara garis besar, perubahan cara pandang (paradigma) dalam pengelolaan koperasi terkait peningkatan daya saing melalui diferensiasi yang kompetitif, dapat dilihat dalam bahasan berikut.

a. Tetap pertahankan pergerakan sepanjang kurva demand (*movements along the demand curve*) menuju pergeseran kurva demand (*shifts of the demand curve*)

Berkaitan dengan teori permintaan dan penawaran, dikenal adanya hukum permintaan. Hukum Permintaan menyatakan bahwa orang akan membeli lebih banyak dengan harga lebih rendah dan membeli lebih sedikit dengan harga lebih tinggi, jika hal-hal lain tetap sama (Samuelson, 2010). Hukum permintaan dapat juga kita nyatakan, apabila harga suatu barang naik, maka jumlah barang yang diminta turun, demikian pula apabila harga suatu barang turun, maka jumlah barang yang diminta akan naik, *ceteris paribus*. *Ceteris paribus* adalah suatu asumsi yang mengatakan bahwa faktor-faktor lain di luar harga barang yang bersangkutan dianggap tidak berubah atau tetap. Mengupayakan perubahan permintaan terhadap suatu produk dengan hanya memerhatikan perubahan harga yang bersangkutan, pada dasarnya baru menekankan pada konsep hukum permintaan tersebut dengan *ceteris paribus*-nya. Membuka ruang perubahan pada asumsi *ceteris paribus*, memberikan pemahaman bahwa yang memengaruhi mengapa orang membeli atau tidak suatu produk tidak hanya harga produk yang bersangkutan saja (*ceteris paribus*), tetapi ada faktor-faktor lain di luar harga barang yang bersangkutan, seperti harga barang lain yang berkaitan, selera konsumen, kualitas, pendapatan konsumen, ekspektasi konsumen dan sebagainya.

Dengan demikian, maka daya tarik koperasi yang seolah hanya mendasarkan pada efisiensi biaya sehingga mempunyai kemampuan memberikan harga yang murah (karena adanya *joint buying*), tidaklah cukup.

Dalam konsep ekonomi mikro, dibedakan istilah *movements along the demand curve* dan *shifts of the demand curve*. Pemahaman yang pertama diartikan perubahan dalam jumlah yang diminta disebabkan oleh peningkatan atau penurunan harga. Sedangkan pemahaman yang kedua dimaksudkan dengan perubahan permintaan yang disebabkan oleh faktor-faktor lain yang mula-mula dianggap tetap (*ceteris paribus*) sekarang berubah. Mengacu dari pemahaman ini, maka koperasi harus mampu mengeksplorasi faktor-faktor *ceteris paribus*-nya untuk menjadi daya saing koperasi. Kemampuan mendiferensiasi daya tarik di luar harga murah harus dikembangkan (Giyanto, 2010). Artinya, penekanan pada skala ekonomi yang sering dilihat sebagai alasan yang penting bagi pembentukan dan keberlangsungan suatu koperasi, perlu ditambah lagi dengan alasan lain dengan membuka ruang *ceteris paribus* yang ada.

b. Pertimbangan *Cost efficiency* menuju *cost effectiveness*

Apa inti perbedaannya? Pada konsep yang pertama (*cost efficiency*), tekanan adalah pada penghematan-penghematan, sedangkan pada konsep yang kedua (*cost effectiveness*), biaya boleh meningkat, namun konsekuensi dari peningkatan biaya ini harus dibalas dengan peningkatan hasil yang berlipat ganda. Gaji atau tunjangan karyawan boleh meningkat, konsekuensinya, karyawan harus mampu memberikan *reward* (balikan) yang berlipat ganda kepada perusahaan. Berikut ini adalah contoh yang diterapkan oleh dua organisasi bisnis terkait perubahan *mindset* dari *cost efficiency* menuju *cost effectiveness*

Contoh:

- a. Robby Johan saat diangkat menjadi Dirut Garuda, kebijakan pertama yang dia lakukan adalah membuka peluang bagi karyawannya untuk mengajukan pensiun dini dengan memberikan pesangon. Setelah itu Robby justru meningkatkan gaji dan tunjangan karyawan yang masih bertahan, dengan tuntutan untuk mampu memberikan balikan (*reward*) kepada perusahaan dengan berlipat ganda.
- b. Contoh menarik lain juga diperoleh dari kisah sukses Kopwan Kencono Wungu, Kabupaten Mojokerto. Melalui surat keputusan pengurus, Koperasi mengangkat lima (5) orang Pembina Penyuluh Lapangan (PPL) untuk mengintensifkan pembinaan kepada anggota. PPL merupakan kader-kader pilihan yang bertugas membantu pengurus memajukan koperasi dalam bidang organisasi, melakukan pembinaan dan penyuluhan pada pertemuan kelompok, yang dilaksanakan sebulan sekali.

Perubahan *mindset* tersebut, cukup relevan bagi koperasi dalam fase industri 4.0, yang memang tidak dapat dihindari, karena untuk masuk dan bisa melewati fase ini, tentu saja diperlukan investasi teknologi yang mungkin tidak sedikit

Book Chapter

jumlahnya. Oleh karena itu harus dipertimbangkan dan diperhitungkan dengan matang, nilai balikan yang akan diperoleh.

c. Pertahankan kesesuaian 4P/7P dengan 4C/7C

Saat ini, perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan hidup tidak semata-mata hanya dengan mengandalkan melakukan pekerjaan dengan baik. Untuk dapat bertahan hidup, mereka, termasuk di dalamnya perusahaan koperasi, harus melakukan pekerjaan dengan baik sekali, sehingga konsumenpun tidak hanya puas saja, namun puas sekali. Pertumbuhan pasar lambat, tetapi persaingan sengit terjadi di dalam dan luar negeri. Konsumen, baik pelanggan akhir maupun pembeli bisnis, menghadapi banyak pemasok yang mencoba memenuhi kebutuhan mereka ketika mereka memilih pemasok. Penelitian telah menunjukkan bahwa kunci pencapaian untuk perusahaan yang menguntungkan adalah mengetahui dan memuaskan target pelanggan dengan penawaran kompetitif. Pemasaran adalah salah satu fungsi perusahaan yang dibebani tugas mendefinisikan pelanggan sasaran dan cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan kompetitif dan minat menguntungkan.

Instrumen-instrumen yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dikenal dengan istilah bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan dalam pasar sasaran (Kotler, 2007). Bauran pemasaran adalah salah satu konsep penting dalam pemasaran modern. Selanjutnya, McCarthy (dalam Kotler, 2007) mempopulerkan klasifikasi yang terdiri dari empat faktor yang disebut 4P yaitu: Produk (*Product*), Harga (*Price*), Distribusi (*Place*), dan Promosi (*Promotion*). Variabel-variabel tertentu setiap P harus diimplementasikan secara tepat.

Bauran pemasaran (4P) menunjukkan pandangan perusahaan tentang kiat pemasaran yang ada untuk memengaruhi konsumennya, namun dari sudut pandang konsumen, setiap kiat pemasaran harus memberi manfaat bagi pembeli. Jadi 4P bagi perusahaan, harus dirancang dan dikelola secara tepat sebagai tanggapan dari variabel 4C, yang bersumber dari konsumen. Gambaran hubungan antara variabel-variabel 4P dan 4C secara singkat dapat digambarkan dalam hubungan sebagai berikut.:

- 51 P (Product) → C (Customer Need/Solution), pada dasarnya produk yang ditawarkan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (anggota) 54
- P (Price) → C (Cost to the Customer), harga bagi anggota pada dasarnya merupakan biaya, sehingga harus dirancang tepat dan murah
- P (Promotion) → C (Communication), bagi anggota, promosi pada dasarnya adalah bentuk komunikasi, sehingga harus sesuai dengan situasi dan kondisi anggota agar dicapai komunikasi yang efektif.

P (Place) → C (Convenience), bagi anggota, *place* berkaitan dengan kemudahan untuk memperoleh pelayan koperasi .

Pada produk jasa, biasanya terdapat tambahan 3P yaitu *People, Physical Evident/Environment* dan *Process*. Tiga P (3P) dari sisi produsen tersebut harus berkesesuaian dengan tambah 7 C dari sisi konsumen/pelanggan, yaitu *Competence courtesy, Comfort cleanliness, dan Coordination continuity*

Pada koperasi, yang pelanggannya dikenal sebagai *captive market* (bahasa sederhana, pasar pasti), seharusnya tidak ada lagi kesulitan dalam menentukan target pelanggan dan cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka. Tetapi fakta menunjukkan bahwa koperasi merasa sulit untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan anggota sebagai pelanggannya. Artinya, koperasi merasa sulit untuk menyelaraskan elemen 4P / 4P dan 4C / 7C. Rapat anggota harus benar-benar efektif, sehingga program layanan dapat dikembangkan benar-benar didasarkan pada keinginan anggota.

Contoh:

Kopwan Kartika Candra, Kabupaten Pasuruan, adalah contoh koperasi yang telah berhasil tumbuh dan berkembang dari bawah ke atas. Semua kegiatan selalu berorientasi pada kepentingan dan kebutuhan anggota. Kopwan ini mampu mewujudkan pendirian kantor yang hampir 90% diperoleh dari partisipasi anggota.

d. *Competitive Differentiation*

Dalam struktur pasar persaingan monopolistik, penjual bersaing melalui diferensiasi dalam hal produk, layanan, personel, saluran, dan citra. Struktur pasar persaingan monopolistik pada dasarnya sama dengan yang terdapat pada struktur pasar persaingan murni, hanya saja pada struktur pasar persaingan monopolistik diperkenalkan diferensiasi produk dan adanya sedikit kekuatan pasar bagi produsen guna mengatur keadaan pasar (Mankiw, 2007). Persaingan monopolistik mengacu pada organisasi pasar di mana ada banyak perusahaan yang menjual barang yang hampir serupa tetapi tidak sama.

Berkaitan dengan strategi, Blocher dalam Hendri Ali Ardi (2016) mengungkapkan, strategi diferensiasi (*differentiation*) diimplementasikan dengan cara menciptakan suatu persepsi di kalangan pelanggan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan bersifat unik, dengan cara tertentu, biasanya dengan menjadi lebih berkualitas. Persepsi ini menyebabkan perusahaan dapat mematok harga lebih tinggi dan mengungguli persaingan laba tanpa menurunkan biaya secara signifikan.

Koperasi harus mampu mengembangkan diferensiasi-diferensiasi kompetitif yang lain, tidak hanya mendasarkan pada efisiensi biaya (harga murah) saja. Jadi yang harus dipikirkan adalah, dengan cara apa koperasi bisa membedakan penawarannya dari para pesaing. Saatnya bagi koperasi untuk membentuk “tim kreatif” yang

Book Chapter

mampu melahirkan diferensiasi-diferensiasi kompetitifnya bagi koperasi. (Giyanto, 2010).

Menurut Kotler (2007), diferensiasi adalah tindakan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing. Strategi diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan di mana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi pada lima dimensi (Kotler, 2007) yaitu: *product*, *services*, *personel*, *channel* dan *image*. Mengacu pada lima (5) dimensi diferensiasi tersebut, dalam menghadapi era industri 4.0 dan pasca pandemi Covid-19 koperasi memulai tahapan transformasi, yang dimulai dengan merancang satu set perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaing.

a. Diferensiasi produk (*product differentiation*)

Diferensiasi produk adalah usaha atau tindakan perusahaan untuk merancang atau menciptakan suatu perbedaan pada produknya dengan tujuan membedakan penawaran dari pesaing agar terbentuk *value* terbaik kepada pelanggan untuk memenangkan persaingan penjualan. Produk yang ditawarkan memiliki sesuatu yang lebih baik, lebih cepat dan lebih murah yang akan menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan daripada produk pesaing. Produk fisik adalah hal yang potensial untuk dibedakan. Beberapa karakteristik yang mengubah fungsi dasar suatu produk yang dapat dikelola oleh koperasi adalah: kinerja, peyesuaian (konformansi), tahan lama (*durability*), tahan uji (*reliability*), kemudahan perbaikan (*repairability*), model (*style*), dan desain (kekuatan yang mengintegrasikan).

Menghadapi era industri 4.0, tidak hanya keunikan produk yang dipikirkan, tetapi termasuk kemudahan *handling* untuk *delivery*-nya kepada pelanggan. Pengemasan dan sistem antar barang menjadi pertimbangan, karena kehadiran fisik pelanggan tidak lagi menjadi keharusan. Kegiatan perdagangan dapat berlangsung di dalam teknologi. Untuk implementasinya, koperasi perlu membentuk Tim kreatif dan Wadah untuk berbagi ide dan pengalaman.

b. Diferensiasi pelayanan (*service differentiation*)

Diferensiasi layanan, menyediakan layanan utama berdasarkan kemudahan pemesanan, pengiriman, pemasangan, pelatihan pelanggan, konsultasi pelanggan, pemeliharaan dan perbaikan. Selain diferensiasi dari produk fisik, koperasi juga dapat membedakan dari layanan lebih lanjut. Berikut contoh kondisi *existing*.

- a. Kopwan Setia Bhakti Wanita, Surabaya berhasil mengembangkan pola simpan pinjam dengan sistem tanggung renteng. Dampaknya, koperasi mampu memenuhi kebutuhan anggota melalui KSP, interaksi antar anggota dan pengembangan solidaritas antar anggota. Keberhasilan ini dilakukan salah satunya melalui kegiatan pelatihan bagi anggota, antara lain pelatihan pengambilan keputusan, pelatihan sistem tanggung jawab bersama yang dilakukan secara berkala dan pelatihan lain terkait

pengembangan potensial. Dampak koperasi terhadap lingkungan antara lain adalah tempat belajar bagi koperasi lain dan menumbuhkan unit bisnis baru.

Menghadapi era industri 4.0, perbaikan dalam aliran distribusi barang dan bahan telah menjadi bagian yang harus diatur atau ditangani oleh koperasi. Ini terutama terkait dengan sistem jemput dan pengiriman barang atau bahan dari koperasi kepada anggota dan sebaliknya, ditambah dengan peningkatan kapasitas dan adopsi teknologi. Interaksi dan layanan pelatihan, rapat dan sebagainya dari koperasi kepada anggotanya, dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi-aplikasi berbasis internet (digital).

c. Diferensiasi personalia (*personel differentiation*)

Diferensiasi personalia adalah differensiasi yang ditunjukkan oleh keunggulan personal perusahaan berdasarkan kemampuan, kesopanan, kredibilitas, dapat diandalkan, cepat tanggap dan komunikasi yang baik. Berikut contoh kondisi tersebut:

Kopwan Kopinkra Sutra Ayu Kabupaten Pekalongan, sebagai koperasi sukses membangun silaturahmi yang sehat antara pengurus dengan anggotanya. Melalui silaturahmi yang baik ini, masalah yang berkaitan dengan partisipasi anggota dapat diminimalisir.

Menghadapi era industri 4.0 koperasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang andal agar tetap mencapai kesuksesan. Karyawan sebaiknya didorong untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuannya mengenai teknologi. Tenaga kerja yang mampu mengaplikasikan dan mengontrol teknologi di masa kinilah yang mampu terus bergerak maju. Penerapan teknologi ini dipercaya akan mampu menghemat biaya sekitar 12-15%. Selain itu diperlukan harmonisasi dalam pembuatan dan pengaplikasian aturan dan kebijakan kepada perlindungan karyawan, manajemen maupun pemangku jabatan, dan anggota, agar sinergitasnya tetap terbangun dengan baik, tidak merugikan salah satu pihak. Semakin mudah karyawan melakukan pekerjaan di mana pun dia berada maka perusahaan dapat dikatakan siap memasuki era Industri 4.0. Ketidaksiapan perusahaan dalam menyediakan teknologi dan sistem "Berbasis *output*" akan mengurangi tingkat kinerja karyawan.

d. Diferensiasi saluran (*chanel differentiation*)

Koperasi dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui cara mereka merancang saluran distribusi, terutama yang menyangkut jangkauan, keahlian dan kinerja saluran ini. Dalam diferensiasi saluran, perusahaan dapat melakukan strategi berdasarkan distribusi eksklusif, selektif dan intensif seperti contoh berikut ini:

Koperasi Pusat Susu Bandung Utara (KPSBU) Lembang meraih dua penghargaan sebagai koperasi produsen dengan Aset dan Volume Usaha Terbesar. Penghargaan tersebut diperoleh pada tahun 2017 dari Kementerian Koperasi. Sistem distribusi di KPSNU telah tertata dengan baik. KPSBU

14 Book Chapter

menyediakan pelayanan *Delivery* bagi agen yang meminta untuk diantarkan barang pesannya dengan syarat agen memberikan keterangan atas tempat dan data-data agen lainnya.

Menghadapi era industri 4.0, membangun sistem distribusi berbasis *online* adalah sebuah keniscayaan. Koperasi harus membangun sistem saluran distribusi ini.

e. Diferensiasi citra (*Image differentiation*)

Citra adalah persepsi yang bertahan lama. Perusahaan mengekspresikan citra melalui lambang, media tertulis, dan audio visual serta suasana. Citra tidak dapat ditanamkan dalam pikiran masyarakat hanya dalam satu malam, atau dengan satu media saja. Untuk mengembangkan citra yang kuat terhadap suatu produk, merek atau perusahaan menuntut kreativitas dan kerja keras. Apalagi untuk koperasi, di mana masih mempunyai citra yang tidak menguntungkan di masyarakat, seperti contohnya KUD, yang sering dipelesetkan menjadi Ketua Untung Duluan. Walaupun tidak benar adanya, dibutuhkan kerja keras untuk memperbaiki dan membangun citranya. Contoh berikut menunjukkan kondisi diferensiasi citra:

- a) Kopwan Kopinkra Sutra Ayu Pekalongan, mempunyai motto *Kepercayaan adalah Nyawa*. Setiap bantuan modal yang diterima, dikembalikan tepat pada waktunya.
- b) Koperasi Wanita (Kopwan) Setia Bhakti Wanita mampu mencapai nilai transaksi lebih dari Rp190 Milyar, dengan asset lebih dari Rp 160 Milyar, karena sistem tanggung renteng yang diterapkan secara sungguh-sungguh, sehingga mampu membangun kesadaran dan kepercayaan masyarakat untuk tertarik menjadi anggota kopwan. Kopwan juga menyediakan layanan pelatihan, baik bagi anggota, pelajar, dan penelitian mahasiswa S-S baik dari dalam negeri maupun luar negeri.

Dengan prestasinya, kopwan-kopwan tersebut mempunyai citra positif di mata anggota dan masyarakat serta instansi terkait.

Fenomena industri 4.0, memunculkan *common sense* pada masyarakat yaitu persepsi bahwa perusahaan yang maju adalah yang dalam aktivitasnya sudah berbasis internet atau digital. Jadi tahap awal yang mesti dilakukan adalah melakukan adopsi penggunaan teknologi digital. Konsumen memiliki tanggapan berbeda terhadap citra perusahaan atau merek. Dalam hal ini perlu dibedakan antara identitas dan citra. Identitas terdiri dari berbagai cara yang dimaksudkan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi atau memosisikan diri atau produknya. Citra adalah cara masyarakat mempersepsikan perusahaan atau produknya. Identitas yang efektif adalah membangun karakter produk dan proposisi nilai. Perusahaan mengekspresikan citra melalui lambang, media tertulis, dan audio visual serta suasana.

Idealnya, koperasi mendiferensiasikan dirinya dalam beberapa dimensi, karena memang saling berkaitan antara satu dimensi dengan dimensi lainnya. Harus ditekankan bahwa, strategi diferensiasi tidak berarti membiarkan perusahaan

mengabaikan biaya, tetapi biaya bukanlah target strategis utama. Paling tidak, aktivitas menggali dan menciptakan diferensiasi harus tetap diupayakan secara kontinyu, berkesinambungan sesuai tuntutan jaman. Dengan demikian, diferensiasi kompetitif yang dilakukan dapat menjadi salah satu bagian dalam proses transformasi dan inovasi koperasi. Harapannya, koperasi akan tetap terjaga sustainabilitasnya sehingga dapat melewati dan memanfaatkan peluang dari fase industri 4.0, melalui kontribusi diferensiasi koperasi secara efektif dan efisien.

Kesimpulan

Dari paparan yang telah digambarkan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Era revolusi industri 4.0 yang kemudian ditambah dengan adanya pandemi global covid-19. adalah sebuah fenomena yang mutlak dan tak terelakkan bagi semua organisasi bisnis termasuk koperasi.
2. ¹Perusahaan harus memunyai strategi yang mampu melakukan transformasi dan inovasi untuk menghadapinya, meninggalkan cara kerja tradisional yang biasa dan memunculkan cara bekerja yang yang tidak biasa.
3. Sebagai salah satu organisasi bisnis yang terdampak dengan perubahan industri 4.0, koperasi tidak dapat lagi hanya mengandalkan daya tarik skala ekonomi dalam wujudnya ⁶¹manfaat ekonomi langsung dan manfaat ekonomi tidak langsung saja dan daya tarik non ekonomi yang biasa ditawarkan.
4. Perubahan (transformasi dan inovasi) yang dilakukan oleh koperasi dapat dilakukan secara gradual, diawali dengan melakukan evaluasi diri, untuk menemukan kembali apa yang dapat menjadi keunggulan koperasi, sehingga mampu memunculkan faktor diferensiasi yang mampu menjadi daya saing koperasi, agar tidak tergilas dan terhambat perkembangannya di era industri 4.0.
5. Eksplorasi diferensiasi yang ⁵⁶berdaya saing dapat ditinjau dari lima (5) dimensi diferensiasi dalam rangka memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan yang timbul dari fase industri 4.0.

Rekomendasi

- 1.. Koperasi dapat membentuk tim kreatif yang fungsinya mengkaji faktor bernilai apa yang bisa dijadikan sebagai dasar diferensiasi bagi masing-masing dimensi.
2. Selain itu, koperasi berkomunikasi dengan anggota dan *stakeholders* tentang *action plan* yang akan dilakukan untuk tujuan menemukan faktor-faktor yang dapat dijadikan *value* dalam mengembangkan diferensiasi koperasi.

Daftar Pustaka

Alain Widjanarka. 2020. *COVID-19 dan Percepatan Industri 4.0*. SWAOnline
<https://swa.co.id/swa/my-article/covid-19-dan-percepatan-industri-4-0>

Book Chapter

- ²⁰ Cordes, F. and Stacey, N. 2017. *Is UK Industry Ready for the Fourth Industrial Revolution?*. The Boston Consulting Group: Boston, MA, USA
- Giyanto Purbo Suseno. 2010. "Peningkatan Daya Saing Koperasi Melalui Diferensiasi yang Kompetitif dalam Rangka Menghadapi Persaingan Global" *Buku Indonesia Bangkit untuk Kesejahteraan Rakyat*. Penerbit: Ikopin
- Hanel, Alfred, 1989. *Organisasi Koperasi*. Penerbit : Unpad, Bandung
- Hendri Ali Ardi. 2016. ¹⁰ *Membangun Keunggulan Bersaing Koperasi yang Berkelanjutan melalui Penciptaan Nilai*. Prosiding Seminar Nasional INDOCOMPAC. Jakarta Universitas Bakri
- ⁵⁵ Kotler, Philip, 2007. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan dan Pengendalian*. (Terjemahan) FE UI. Salemba 4
- M. Fathorrazi. 2010. ¹⁰ "Strategi Tebang Pilih sebagai Alternatif Pengembangan Koperasi di Kabupaten Jember". *Jurnal Sosial Sosial Ekonomi Pertanian (J-SEP)*. Vol 4 No 2 (2010). hal. 50-62
- Rianita Puspa Sari dan Deri Teguh Santoso. 2017. ⁵⁷ "Pengembangan Model Kesiapan UMKM di Era Revolusi Industri 4.0". ⁵ *Jurnal Media Teknik & Sistem Industri* Vol. 3 (no.1) (2019) hal. 37-42 <http://jurnal.unsur.ac.id/index.php/JMTSI>
- Robinson, John.** ²⁵ 2020. *What is the future for Industry 4.0 in the post Covid-19 paradigm?*. The Manufacturer, UK
- ⁴⁴ Ropke, Jochen, 2000. *Ekonomi Koperasi: Teori dan Manajemen*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Rully Indrawan. 2019. ¹⁹ *Transformasi Koperasi di Era Revolusi Industri 4.0*. Yogyakarta: Portonews.com
- ³⁰ Samuelson, Paul A and Nordhaus, William D. 2010. *ECONOMICS Nineteenth Edition*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc
- ³² Sugiharsono. 2009. "Sistem Ekonomi Koperasi Sebagai Solusi Permasalahan Ekonomi Indonesia: Mungkinkah ? " *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, 6(1), 15-29
- ³⁴ Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian Bab I, pasal 1
- ¹⁷ <https://www.jurnal.id/id/blog/6-strategi-perusahaan-menghadapi-era-revolusi-industri-4-0/>

