

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING KOPERASI YANG BERKELANJUTAN MELALUI PENCIPTAAN NILAI

Hendri Ali Ardi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH RIAU

E-mail: hendrialiardi79@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencari suatu bentuk pengetahuan baru dalam merancang nilai (*value*) bagi koperasi agar memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan bisnis, baik dalam skala lokal maupun global. Metode penelitian yang digunakan adalah *case study*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi dan telaah dokumen. Data-data yang telah diperoleh diinterpretasikan dengan menggunakan teknik *interpretive analysis*. Penelitian ini menemukan bahwa, dalam persaingan perdagangan bebas dan globalisasi, pangsa pasar menjadi luas. Ketika pangsa pasar luas, maka *cost leadership* menjadi strategi kunci untuk penciptaan nilai koperasi berupa harga yang berdaya saing dan berkeadilan.

Kata kunci: keunggulan bersaing, penciptaan nilai, *generic strategies*

ABSTRACT

This study aims to find a form of new knowledge in designing value for the cooperative in order to have a sustainable competitive in the face of business competition, both in the local and global scale. The method used is a case study. Data collection techniques were used that observation and study of the document. The data that have been obtained are interpreted using interpretive analysis techniques. This study found that, in the competition of free trade and globalization, market share becomes widespread. When the broad market share, the cost leadership becomes a key strategy for value creation of cooperatives as a price that is competitive and fair.

Keywords: *competitive advantage, value creation, generic strategies*

I. PENDAHULUAN

Keberadaan koperasi bermula dari sebuah visi mulia untuk memperbaiki dan mensejahterakan kehidupan masyarakat Indonesia. Melalui koperasi, kedudukan ekonomi para pengusaha-pengusaha pribumi diperjuangkan dari serbuan konglomerasi yang berhasrat mendominasi setiap fase pemenuhan kebutuhan individu, organisasi dan masyarakat luas.

Namun seiring dengan perjalanan waktu, hasrat pengusaha konglomerasi mulai menampakkan hasil dibanding ketercapaian visi koperasi. Hal tersebut tidak terlepas dari kebijakan pemerintah yang semakin tidak *pro poor* melalui berbagai regulasi yang berdampak pada semakin terpinggirkannya pergerakan ekonomi kerakyatan. Salah satu bentuk kebijakan pemerintah tersebut berupa diamandemennya pasal 33 Undang-Undang Dasar (UUD) 1945. Perubahan ke-empat pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 melanggar Pancasila dan tidak sesuai kehendak rakyat. Pikiran di belakang ayat baru ini adalah paham persaingan pasar bebas yang menghendaki dicantumkannya ketentuan eksplisit sistem pasar bebas dalam UUD. Asas efisiensi berkeadilan dalam ayat 4 yang baru ini sulit dijelaskan maksud dan tujuannya karena menggabungkan 2 konsep yang jelas amat berbeda. Kekeliruan lebih serius dari perubahan ke 4 undang-undang dasar adalah hilangnya asas ekonomi kerakyatan atau demokrasi ekonomi yang tercantum dalam penjelasan pasal 33, karena Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Masyarakat 2002 memutuskan menghapuskan seluruh penjelasan Undang-Undang Dasar 1945. Selain kebijakan pemerintah, rendahnya daya saing dan penyimpangan jati diri koperasi memperkuat eksistensinya sebagai organisasi yang hanya mampu bergerak dalam skala ekonomi kecil, sehingga kesulitan dalam mengantisipasi keberadaan konglomerasi yang berbasis kapitalis. Menteri Koperasi dan UKM Anak Agung Gede Ngurah Puspayoga mengatakan, jumlah koperasi di Indonesia sangat besar, terbesar di dunia, namun kontribusi koperasi terhadap *produk domestik bruto* (PDB) Nasional hanya dibawah dua persen. Padahal kata Puspayoga, koperasi sejak dahulu menjadi salah satu pilar perekonomian Indonesia (okezone.com, 26/1/2016)

Eskalasi persaingan koperasi versus konglomerasi yang notabene masih dalam satu tumpah darah, semakin berwarna dengan hadirnya koperasi-koperasi dan konglomerasi asing melalui kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). MEA yang merupakan manifestasi dari perdagangan internasional dan globalisasi. Keberadaa MEA menafikan *entri barriers*, baik berupa bea masuk maupun kuota yang selama ini dibangun Negara sebagai *protect* atas keberlangsungan usaha dalam Negeri. Dalam konteks persaingan pasar bebas, dimana setiap Negara adalah peluang pasar bagi semua Negara lain, kemampuan bersaing memiliki kedudukan yang penting dan strategis, karena dapat menjadi sumber daya bagi peningkatan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Agar kondisi ideal dapat tercapai sekitar dua decade yang lalu Michael E. Porter (1990) dalam Akyuwen dan Nugroho (2011:4) mengingatkan perlunya suatu Negara menganut paradigm baru, berupa keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif menjadi kata kunci yang diperlukan untuk menata industry nasional, termasuk dalam menyediakan layanan. Peranan pemerintah sangat vital, disamping strategi yang tepat dari dunia usaha, yaitu

melalui implementasi agenda dan kebijakan yang tepat dan berdampak positif bagi pengembangan industry. Porter menyebutnya sebagai “*towards a new theory of national competitive advantage*”. Keunggulan kompetitif menjadi sangat krusial dalam perdagangan internasional dikarenakan bumi telah menjadi semakin padat oleh populasi manusia. Penghuni bumi saling berkompetisi dan seringkali menggunakan segala cara untuk mengalahkan pesaingnya, termasuk dengan mengorbankan lingkungan hidup (Jeffrey Sachs, 2009). Berdasarkan pada paparan latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan berupa “Penciptaan nilai seperti apa yang cocok untuk Keunggulan Bersaing Koperasi yang Berkelanjutan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penciptaan nilai (*value creation*) untuk keunggulan bersaing koperasi yang berkelanjutan. Penelitian ini bermanfaat bagi keberlangsungan keberadaan koperasi ditengah ancaman Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)

II. TINJAUAN PUSTAKA

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

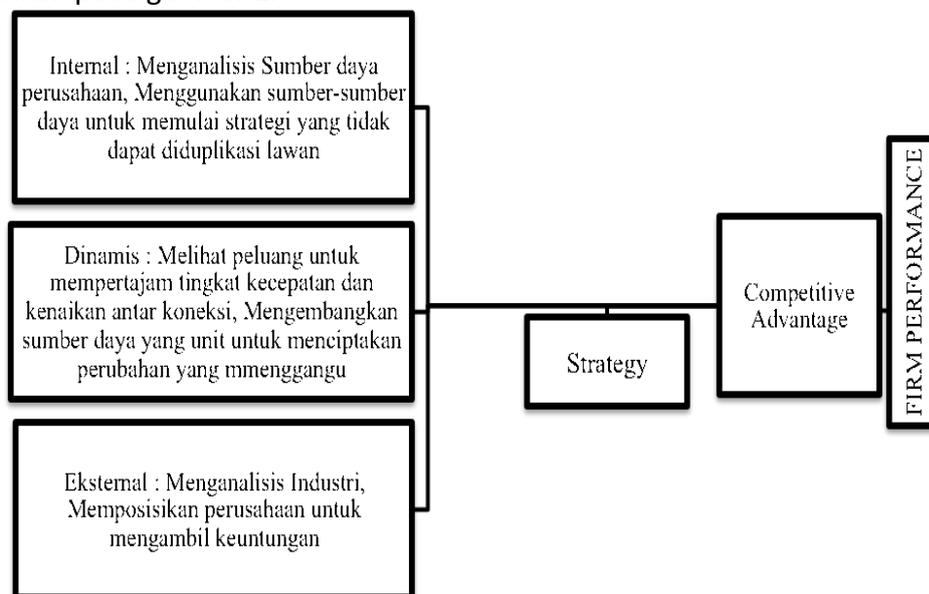
Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, *manufacturing*, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk yang laku dipasaran.

Sedangkan pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang lebih baik, maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain (Droge dan Vickery, 1994 : 669 – 670)

Porter (1990:3), menjelaskan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus di desain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik di pasar lama maupun baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Senada dengan pendapat Porter, Jusuf Udaya dkk. (2013:7) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai suatu keadaan dalam memperoleh keuntungan rata-

rata yang lebih tinggi daripada pesaingnya. Keunggulan bersaing, bukan keunggulan bersaing yang berlaku untuk satu tahun saja, melainkan diusahakan agar selalu berkesinambungan atau berkelanjutan selama bertahun-tahun. Andrew Crane & Dirk Matten (2010:34) menyatakan *sustainability refers to the long-term maintenance of system according to environmental, economic and social considerations*. Ketiga perspektif keberlanjutan yang dikemukakan Andrew dan Dirk dikenal dengan nama *Triple Bottom Line*. Antonius (2015:39) memaparkan bahwa Perspektif sosial muncul sebagai respon atas dampak-dampak negatif yang sering ditimbulkan aktivitas bisnis terhadap komunitas-komunitas lokal di Negara berkembang. Keprihatinan utama perspektif ini adalah mengupayakan keadilan sosial dan kehidupan yang lebih baik untuk semua umat.

Assauri, (2013:12-13) memaparkan bahwa terdapat tiga penentu yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya, seperti diilustrasikan pada gambar 1.



Gambar 1. Tiga Perspektif dalam Keunggulan Bersaing

Lebih lanjut Assauri (2013:23) memaparkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai hanya karena dua tindakan stratejik, yaitu: pertama dengan strategi bisnis yang mempertahankan keunggulan bersaingnya, kepuasan pelanggan, dan tingkat loyalitas pelanggan. Kedua, dengan mengembangkan program pemasaran yang kreatif dan flexible, guna mempercepat dan mengejar peluang dan peningkatan keuntungan perusahaan. Di dalam dunia nyata, perubahan akan selalu terus terjadi, karena dipengaruhi oleh perubahan teknologi dan sosial, sehingga kebutuhan dan keinginan pelanggan akan selalu berubah.

Elemen Penciptaan Nilai (*value creation*)

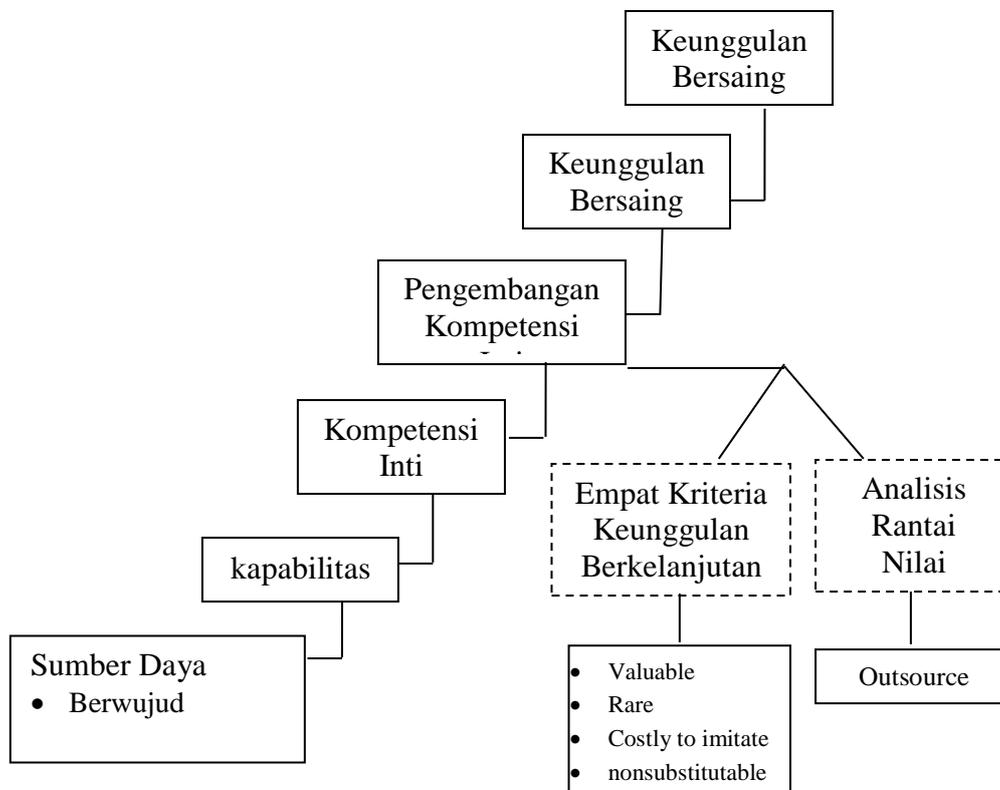
Agar memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan harus mempunyai kompetensi yang istimewa (*distinctive competence*), yang tidak dimiliki perusahaan

lain. Kompetensi tersebut diperoleh dari dua sumber utama, yaitu sumber daya (*resources*) dan kemampuan-kemampuan (*capabilities*) tertentu (Udaya, 2013:48)



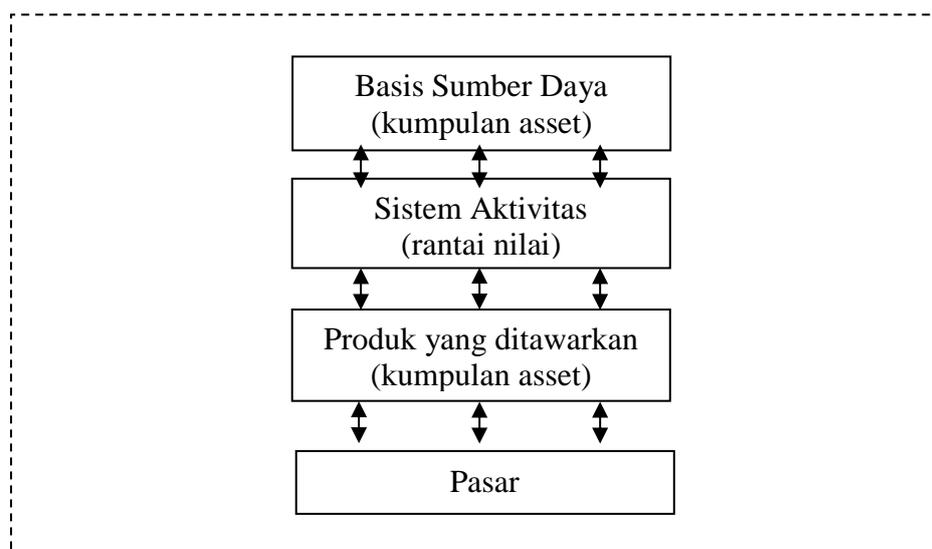
Gambar 2. Elemen Penciptaan Nilai

Gambar diatas memperlihatkan hubungan antara sumber daya, kemampuan dan kompetensi istimewa perusahaan. Kompetensi istimewa membentuk strategi-strategi yang disasar perusahaan. Kemudian strategi-strategi tersebut akan menghasilkan keterciptaan nilai sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam upaya untuk mendapatkan keunggulan bersaing jangka panjang perusahaan yang dimanaje, manajer strategiknya haruslah mempunyai *global mindset* sehingga dapat mengetahui sumber-sumber daya dan kapabilitas yang dapat menyesuaikan keunikan budaya sosial yang terdapat di suatu Negara. Disamping itu, manajer strategic juga harus dapat tanggap terhadap perubahan kondisi persaingan. Penganalisaan internal organisasi perusahaan membutuhkan aktivitas pengevaluasian portofolio sumber-sumber daya perusahaan dan sekumpulan sumber daya yang *heterogen* serta kapabilitas manajer yang dapat dibentuk. Dengan perspektif ini akan terdapat beberapa perusahaan yang mempunyai sumber daya dan kapabilitas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Apabila perusahaan menghadapi keadaan seperti ini, maka dapat mendorong terbentuknya kapabilitas yang dapat mengembangkan kompetensi inti atau keunggulan bersaing perusahaan. Hubungan antara sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti dapat diilustrasikan seperti terlihat pada gambar 3 berikut (Assauri, 2013:47-48)



Gambar 3. Komponen dari analisis internal dalam penentuan keunggulan bersaing

Amir (2011:152-153) mengungkapkan perusahaan bisa unggul melalui sumber daya, aktivitas dan produk. Ketiga elemen tersebut dapat memberikan sebuah “tawaran nilai” (*value proposition*) yang penting bagi konsumen.

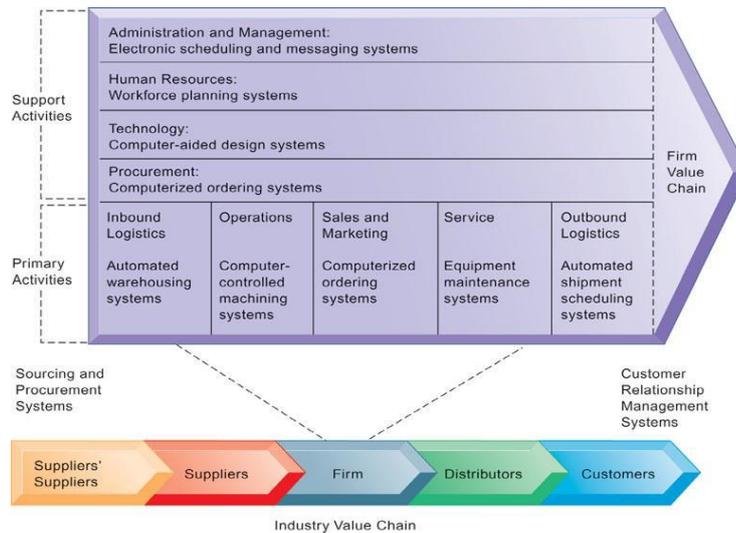


Sumber daya. Sumber daya dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu sumber daya berwujud (tangible) dan sumber daya nirwujud (intangible). Sumber daya berwujud

adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati (disentuh) seperti bangunan, mesin, material, tanah, dan uang. Dalam kategori sumber daya intangible kita dapat menggolongkan dua jenis sumber daya lagi, yakni yang disebut dengan sumber daya relasional dan kompetensi. Yang disebut dengan sumber daya relasional adalah segala sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungannya. Terkait dengan kompetensi, Durand, dalam Amir (2011:87) menyatakan bahwa kompetensi terbagi atas pengetahuan, kapabilitas, dan sikap. Pengetahuan merupakan segala bentuk pengetahuan praktis (*know-how*), pengetahuan tentang sesuatu (*know-what*) yang dapat diperoleh dari informasi. *Kapabilitas* dianggap bagaimana mengkombinasikan berbagai kecakapan, dan *sikap* merujuk pada kerangka berpikir yang secara umum ada didalam sebuah organisasi. Pengetahuan sangat berperan dalam penggunaan sumber daya untuk keunggulan bersaing. Dalam hal ini pengetahuan pada dasarnya dibedakan dalam dua bentuk, yaitu pengetahuan eksplisit dan pengetahuan *tacit*.

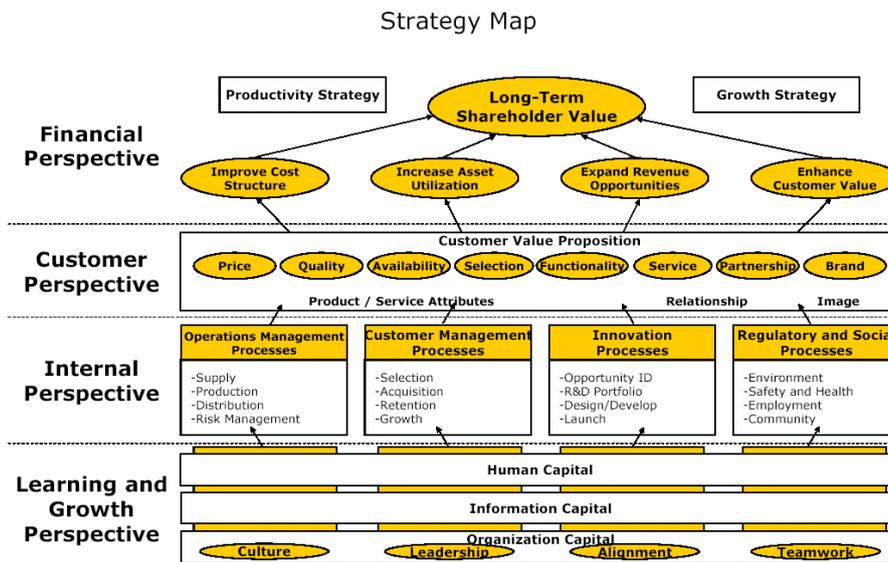
Sistem Aktivitas/Rantai Nilai. Suatu rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar, yang datang dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai atau value added, yang mencakup produksi dan pemasaran produk, berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir. Analisis rantai nilai merupakan alat kunci utama untuk memahami lingkungan internal organisasi. Analisis ini mengkaji suatu organisasi sebagai suatu rangkaian proses yang berurutan dari aktivitas penciptaan nilai. Dengan analisis rantai nilai, suatu perusahaan akan lebih dapat memahami tentang bagian dari operasi usahanya yang menciptakan nilai atau value, dan bagian mana yang tidak. Pemahaman masalah ini adalah penting, karena suatu perusahaan baru akan dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata, hanya apabila nilai atau value yang diciptakan lebih besar dari biaya yang timbul untuk menghasilkan nilai tersebut. Pendekatan ini sangat berguna untuk memahami blok yang dibangun bagi keunggulan bersaing. Aktivitas rantai nilai diilustrasikan seperti terlihat pada gambar 5 (Assauri, 2013:58)

Produk dan Tawaran Nilai (Value Proposition). Perusahaan bersaing dengan pasar (konsumennya) pada saat terjadi transaksi atas produk-produknya. Bila apa yang ditawarkan perusahaan dihargai dengan baik oleh konsumen. Maka transaksi itu akan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Mengingat dalam sebuah industry yang menawarkan bukan kita sendiri saja, maka agar dapat menang bersaing (artinya, kita yang dipilih oleh pasar) maka apa yang ditawarkan tadi (produk) haruslah unggul. Dengan demikian, hal pertama yang harus dijawab untuk bisa memenangi persaingan dalam hal produk ini adalah produk apa dan seperti apa, serta sekaligus pasar yang mana yang akan dilayani. Kejelasan tentang hal ini penting karena dalam praktiknya banyak sekali perusahaan yang ingin meraup seluruh segmen pasar yang ada, tapi akhirnya malah membingungkan calon konsumennya dan gagal dengan tawarannya. Dewit dan Mayer, dalam Amir (2011) mencoba mendaftar enam resiko yang harus dihadapi oleh perusahaan bila produk yang ditawarkannya “mengambang” tidak jelas dalam hal produk, dan segmen pasar yang hendak dilayani. Resiko itu adalah: 1) skala ekonomis yang rendah, 2) pembelajaran organisasi yang lamban, 3) citra merek yang tidak jelas, 4) identitas korporat yang tidak jelas, 5) kompleksitas organisasi yang tinggi, 6) fleksibilitas yang terbatas.



Gambar 5. Value Chain

Melengkapi paparan teoritis terkait dengan elemen-elemen penciptaan nilai, Kaplan dan Norton, dalam Amir (2011:216) melalui konsep *strategy map* ingin menunjukkan bagaimana sebab akibat penggunaan strategi perusahaan. *Strategy map* mampu mengukur asset-asset intangible yang penting dari perusahaan, *human capital*, *organizational capital* dan *technology capital*. Ini gambaran betapa asset nirwujud, semakin tinggi perannya dalam kesuksesan perusahaan. Dengan demikian, pengukuran perusahaan menjadi lengkap, dan sekaligus dapat dimanfaatkan sebagai perangkat untuk memperbaiki strategi. Model *strategy map* dapat dilihat pada gambar 6 berikut ini.



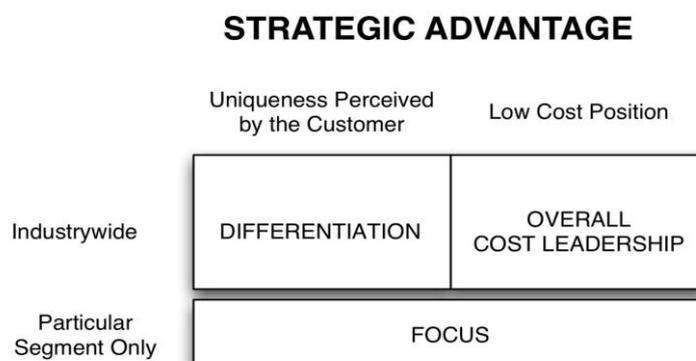
Gambar 6. Strategi Map

Penciptaan Nilai (*Value Creation*)

Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai atau *value*. Penciptaan *value* yang menimbulkan keunggulan bersaing, dapat terjadi

apabila para pesaing tidak menggunakan atau melakukan strategi yang sama (Sofyan, 2013:1). Senada dengan pendapat tersebut Spulber (2004) mengungkapkan keunggulan bersaing dapat diraih dengan penciptaan nilai ekstra oleh perusahaan. Memperkuat pendapat sebelumnya, Kanazawa (2006:) menemukan bahwa penciptaan nilai (*value creation*) merupakan sumber yang sangat penting untuk keunggulan bersaing. penciptaan nilai (*value creation*) di definisikan sebagai manfaat yang dapat diciptakan melalui interaksi antara perusahaan dan konsumen, pemegang saham, pegawai, supplier, distributor, dan masyarakat. Penciptaan nilai (*value creation*) menurut Mckinnon, Gowland, & Worzel (200) merupakan suatu transformasi dari hasil kreativitas dan inovasi melalui penemuan atau pengembangan dalam menghasilkan suatu produk atau jasa di suatu perusahaan. Keunggulan bersaing dapat diraih dengan penciptaan nilai ekstra oleh perusahaan. Michael Porter, dalam Jusuf Udaya dkk (2013 : 97) mengatakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) berkaitan dengan jumlah nilai yang diciptakan perusahaan bagi para stakeholder, khususnya yang paling penting konsumen. Menurut Porter, perusahaan menciptakan nilai yang unggul dari pelanggannya melalui penawaran produk atau pelayanan dasar yang dihasilkan dengan biaya paling rendah atau penawaran produk atau jasa dengan harga sedikit lebih tinggi, sehingga nilai tambah diperoleh melebihi biaya tambahan yang diperlukan untuk membuat produk atau jasa tersebut. Tindakan-tindakan strategis ini dilakukan pada tingkat bisnis dalam bentuk strategi generik (*generic strategies*).

Pada dasarnya, ada tiga strategi generik, yaitu strategi untuk menjadi pemimpin dalam biaya rendah; strategi untuk menciptakan produk-produk yang unik untuk berbagai kelompok pelanggan atau melakukan diferensiasi; strategi untuk menargetkan segmen yang sempit dalam pasar tertentu. Kerangka Strategi Generik ini diilustrasikan seperti pada gambar 2. Strategi bisnis yang menekankan upaya untuk mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan, hanya mungkin dapat dilakukan bila perusahaan dapat diarahkan pada pendiferensiasian produk atau jasa yang ditawarkan (Assauri, 2013:22-23)



Gambar 7. Kerangka Strategi Generik Michael Porter

Porter (1980 : 35) menjelaskan bahwa perusahaan dengan market share besar akan sukses jika mereka menggunakan *cost leadership* dan perusahaan dengan market

share rendah akan sukses jika mereka menggunakan strategi focus pada ceruk pasar (*market niche*).

Kepemimpinan Biaya dan Diferensiasi

Kepemimpinan biaya. Kepemimpinan biaya (*cost leadership*) adalah strategi dimana perusahaan mengungguli para pesaing dalam memproduksi barang atau jasa dengan biaya yang paling rendah. Perusahaan yang paling unggul dalam hal biaya menghasilkan laba secara berkesinambungan pada harga yang lebih rendah, oleh karena itu membatasi pertumbuhan persaingan dalam industry melalui keberhasilannya dalam perang harga dan merusak profitabilitas pesaing, yang harus mengikuti harga rendah pemimpin biaya tersebut. Pemimpin biaya umumnya mempunyai pangsa pasar yang relative besar dan cenderung menghindari segmen-segmen pasar dengan menggunakan keunggulan harganya demi mendapatkan bagian yang besar dari pasar yang luas. Ketika sebagian besar perusahaan berusaha keras mengurangi biaya, pemimpin biaya dapat berfokus hampir sepenuhnya pada penurunan biaya, sehingga memastikan kepemimpinan biaya dan harga secara signifikan di pasar (Blocher dkk, 2009:31). Amir (2011:157) memaparkan bahwa dalam melaksanakan kepemimpinan biaya, perusahaan harus punya fasilitas yang memadai agar bisa hemat, pengalaman sehingga biaya operasi dan biaya *overhead* bisa dikontrol, serta meminimalkan biaya dibidang R&D, pelayanan dan bidang apapun yang dirasakan dapat mengurangi biaya. Paling tidak, hal-hal diatas harus lebih rendah dari pesaing. Dengan demikian, perusahaan bisa menetapkan harga yang rendah untuk konsumen, tapi masih tetap bisa mendapatkan laba. Lebih lanjut, Udaya (2013:98) menjelaskan bahwa agar dapat mengerti dengan baik makna strategi pemimpin dalam biaya rendah, penting untuk diketahui factor-faktor yang mendasari struktur biaya perusahaan. Factor-faktor biaya rendah adalah ramalan yang tepat mengenai tingkat permintaan yang dikombinasikan dengan penggunaan kapasitas yang tinggi (*high capacity utilization*), penghematan karena skala besar (*scale conomies*), kemajuan dalam bidang teknologi, *outsourcing*, dan efek kurva pembelajaran atau pengalaman (*learning/experience effect*)

Diferensiasi. Blocher (2009:32) mengungkapkan, strategi diferensiasi (*differentiation*) diimplementasikan dengan cara menciptakan suatu persepsi dikalangan 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. Kebutuhan akan diferensiasi khususnya terjadi untuk lini produk di mana persepsi akan kualitas dan citra adalah penting. Terkait dengan diferensiasi, Seth Godin dalam kertajaya (Oct 2015:041) menekankan istilah "*remarkable*" dalam konsepnya. Namun untuk menjadi *remarkable* tidak harus bombastis. Marketer dapat melakukan sedikit penyesuaian dari sisi content (apa yang menjadi penawaran utama kepada pelanggan), atau dari sisi context (cara penawarannya), bisa juga dari infrastruktur (misalnya seperti memperkuat teknologi, SDM, atau fasilitas). Tujuan akhirnya tentu agar dapat tampil lebih menarik di mata customer

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu melakukan analisis berdasarkan data dan informasi yang tersedia. Metode penelitian yang digunakan adalah *case study*. Populasi dalam penelitian ini adalah koperasi jasa aktif yang berada di wilayah Kota Pekanbaru. Sampel diambil dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi dan telaah dokumen. Data-data yang telah diperoleh diintegrasikan, organisasi, dan klasifikasi menjadi unit-unit yang dapat dikelola serta diinterpretasikan dengan menggunakan teknik *interpretive analysis*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Perkembangan Koperasi

Sebagai satu bentuk badan usaha yang memiliki kesesuaian dengan jati diri bangsa berupa kebersamaan, tolong menolong, dan kekeluargaan. Sudah sepatutnya koperasi tampil sebagai kunci kekuatan perekonomian bangsa. Hal tersebut tidak terlepas dari sumber daya-sumberdaya yang dimiliki koperasi, yang bila dikelola secara efektif dan efisien akan menghasilkan kompetensi istimewa (*distinctive competitive*) yang berfungsi sebagai masukan untuk menghasilkan strategi bersaing dalam pasar yang semakin kompetitif. Mengacu pada data yang rilis oleh Kementerian Koperasi dan UMKM dapat kita lihat pertumbuhan sumber daya yang dimiliki koperasi dari tahun ketahun seperti yang tertera pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Data Pertumbuhan Koperasi

No	Tahun	Pertumbuhan		
		Jumlah Anggota	Volume Usaha (Rp Juta)	SHU (Rp Juta)
1	2010	30.461.121	76.822.082.40	5.662.164.24
2	2011	30.849.913	95.062.402.21	6.336.480.97
3	2012	33.869.439	119.182.690.08	6.661.925.53
4	2013	35.258.176	125.584.976.19	8.110.179.69
5	2014	36.443.953	189.858.671.87	14.898.647.12

Sumber : www.depkop.go.id

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari tahun ketahun sumber daya koperasi mengalami pertumbuhan, artinya ada tren positif akan keberadaan koperasi di tengah masyarakat, koperasi mulai dipercaya untuk menjadi penopang ekonomi dalam pencapaian dan peningkatan kesejahteraan.

Analisis Keunggulan Bersaing koperasi Indonesia

Koperasi terbentuk dari semangat untuk melepaskan masyarakat dari penderitaan ekonomi dan sosial yang ditimbulkan oleh sistem kapitalis. Bermula dari daerah New Lanark, Skotlandia, semangat berkoperasi mulai menyebar ke Negara-

negara lainnya seperti Inggris, Jerman, perancis, Amerika dan tidak ketinggalan Indonesia.

Seiring perjalanan waktu, semangat yang diusung dari pembentukan koperasi mulai membuahkan hasil, secara perlahan namun pasti, koperasi di beberapa Negara mulai mampu bersaing *head to head* dengan konglomerasi. Mengacu pada data laporan tahun 2009 yang di publish oleh *International Cooperative Alliance* (ICA 2009), koperasi – koperasi di Negara maju mampu mencetak kinerja keuangan yang mumpuni dengan nilai omset tertinggi sebesar \$US63.449.000.000 dan terendah sebesar \$US 645.000.000. Adapun untuk Negara berkembang omset tertinggi dihasilkan oleh koperasi kesehatan kolumbia dengan nilai omset sebesar \$US 504.681.000 dan yang terendah diperoleh koperasi pertanian Uganda dengan omset sebesar \$US 512.000. penguasaan pangsa pasar oleh koperasi yang terdaftar pada *global 300* maupun *developing projet 300* berada diatas 20%. Dari sekian banyak Negara yang terdaftar pada *global 300* maupun *developing projet 300* terdapat beberapa Negara yang berasal dari ASEAN seperti Singapura, Malaysia, Vietnam dan Filipina. Koperasi Indonesia baru bisa menembus *global 300* pada tahun 2010 (peringkat 300) oleh koperasi simpan pinjam dan jasa (kospin jasa) pekalongan dengan omset Rp 1.8 Triliun (Mulia Ginting Munte, 2011), kemudian disusul oleh Koperasi Warga Semen Gresik (KWSG) Gresik (peringkat 233) dan terakhir Koperasi Telkomsel (kisel) Jakarta (peringkat 123).

Dikancah Nasional, koperasi dengan status aktif berjumlah 147.249, yang merupakan jumlah koperasi terbesar di dunia, hanya mampu berkontribusi kecil terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional, yaitu sebesar 1.7%. kontribusi yang sangat kecil bila dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan UMKM/Swasta sebesar 50%. Ditinjau dari penguasaan pangsa pasar, koperasi hanya mampu menguasai kurang dari 20%, yang merupakan batas bawah pangsa pasar yang dikuasai oleh koperasi di Negara Eropa.

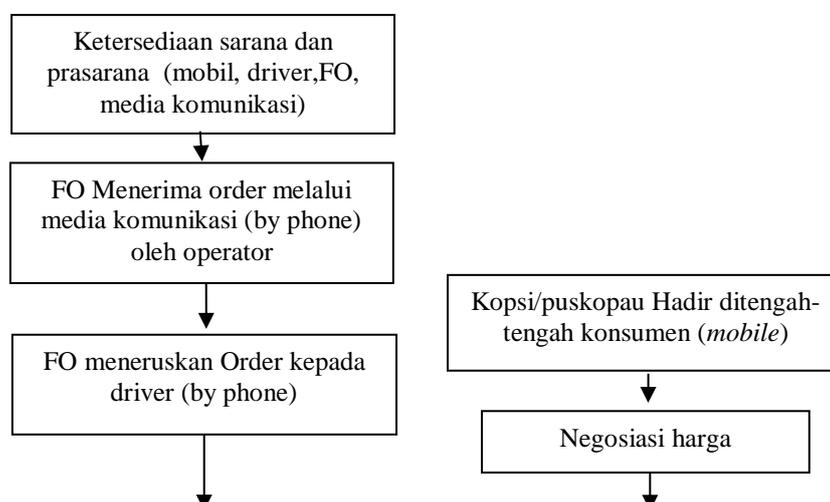
Analisis Perbandingan Nilai Antara Koperasi dan Swasta

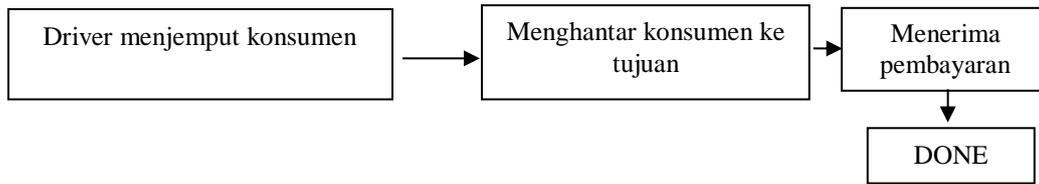
Melalui observasi yang mendalam pada Koperasi Pengemudi Taksi (KOPSI) dan Pusat Koperasi Angkatan Udara (PUSKOPAU) yang beroperasi di wilayah Kota Pekanbaru, didapatkan indikasi bahwa, baik KOPSI maupun PUSKOPAU memiliki kelemahan dalam tata kelola organisasi dalam perspektif jangka panjang, terutama dalam menyiasati perubahan lingkungan bisnis. Kedua koperasi tersebut tidak melakukan antisipasi sedini mungkin atas bentuk persaingan bisnis jasa transportasi masa depan. Sejak kopsi dan puskopau diluncurkan kurang lebih 30 tahun silam hingga saat ini, tiada perubahan berarti pada model bisnis yang mereka geluti (Gambar 8), padahal lingkungan ekonomi dan industry berubah dengan begitu cepatnya. Situasi stabil yang dinikmati kopsi dan puskopau dalam jangka waktu yang sangat panjang mulai terusik dengan kehadiran Riau Taxi sebagai *competitor*. Terusik dikarenakan Riau Taxi menawarkan suatu bentuk model bisnis yang memberikan manfaat lebih kepada konsumen berupa kepastian harga atas jasa yang mereka konsumsi, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 9. Kepastian harga, merupakan nilai (*value*) yang diciptakan Riau Taxi dalam menghadapi persaingan bisnis jasa transportasi publik yang semakin kompetitif. Roger (1993) dalam Wahyuningsih

(2004) mengatakan bahwa nilai secara umum merupakan apa yang konsumen bayar dan keunggulan ini didapat dari biaya yang rendah yang sebanding dengan nilai atau manfaat yang didapat. Nilai dapat diciptakan melalui aktivitas-aktivitas yang diperlihatkan dalam *value chain*. Lalu Hit dan Hoskisson (2005) berpendapat bahwa nilai merupakan ukuran dari karakteristik kinerja produk dan berbagai atribut yang konsumen bersedia bayar.

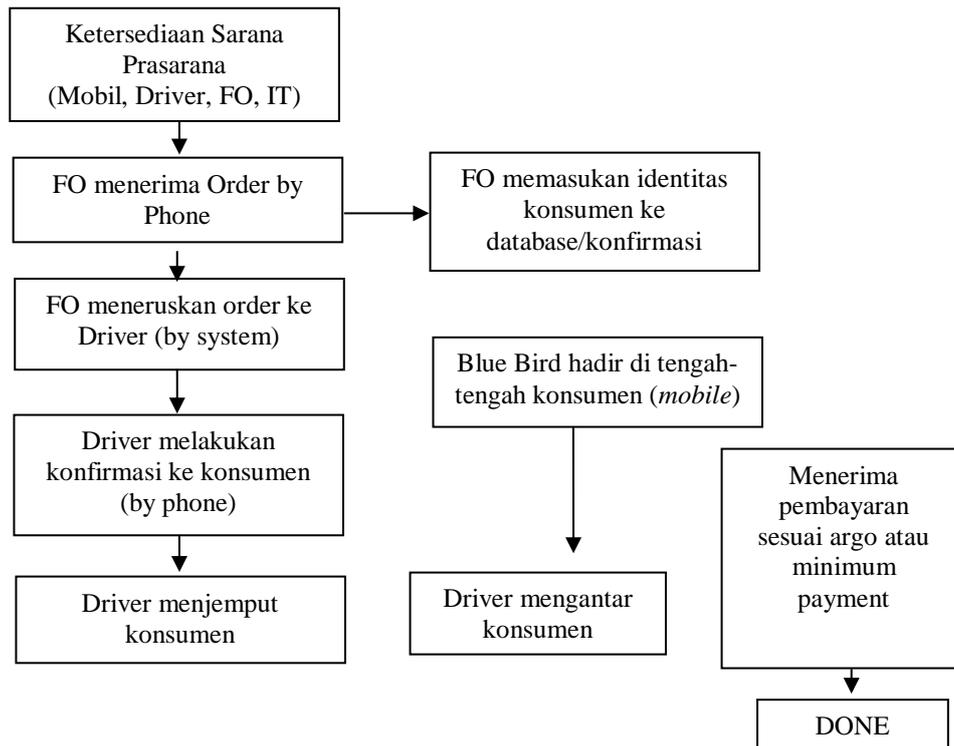
Seiring dengan kehadiran Blue Bird, Keunggulan bersaing Riau Taxi atas Puskopau dan Kopsi untuk wilayah Riau Daratan tidak bertahan lama, karena ternyata, nilai kepastian harga yang dijadikan sebagai keunggulan bersaing untuk memenangkan persaingan pada bisnis jasa transportasi public yang berkategori private tersebut merupakan *imitability* dari salah satu rantai nilai yang dimiliki Blue Bird, sehingga keunggulan bersaing Riau Taxi *not sustainability*, berhenti seiring dengan kehadiran pemilik nilai.

Blue bird sebagai *market leader* dan pionir bisnis taxi ber-argo di Indonesia mulai mawas diri dengan kehadiran pesaing-pesaing bisnis serupa yang mengusung model bisnis baru (Gambar 10), seperti Uber dan Grab taxi, yang secara konsep bisnis lebih *up todate* terhadap perkembangan lingkungan ekonomi dan industry.. Uber mengusung konsep baru dalam hal pemesanan armada taxi, dari konvensional menggunakan phone ke platform berbasis aplikasi. Terobosan yang memberikan manfaat lebih kepada konsumen. Tidak hanya cukup sampai disitu, ternyata Uber Taxi memberikan kepastian yang lebih riil lagi kepada konsumen dalam hal harga, dimana harga tidak lagi berbasis pada argo, namun berpatokan pada seberapa jauh jarak tempuh yang akan dilalui konsumen untuk sampai pada tujuan tertentu. Melalui kebijakan tersebut, uber memberikan tambahan manfaat kepada konsumen berupa, menghindarkan konsumen dari pengemudi-pengemudi taxi yang tidak bertanggung jawab, yang selalu berusaha mencari rute terpanjang dalam menghantarkan konsumen pada tujuannya. Hal tersebut dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan argo yang maximum. Satu hal yang tak mungkin terjadi di Uber Taxi. Kesemua aktivitas yang disajikan oleh Blue Bird maupun Uber Taxi (Gambar 9 dan 10) merupakan inovasi dalam upaya penciptaan nilai.

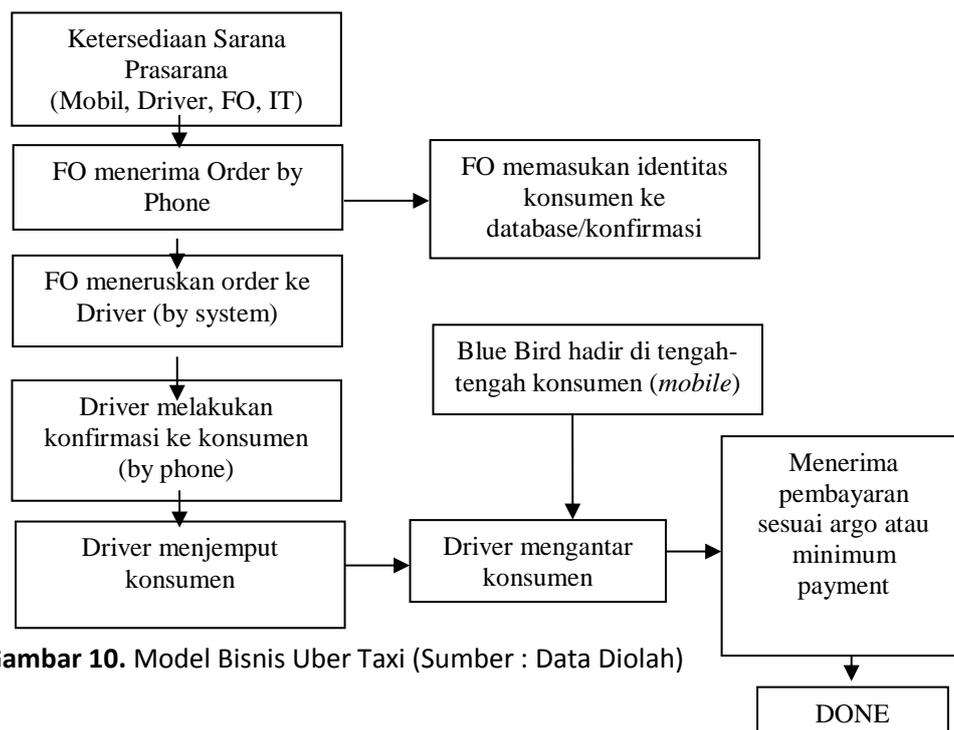




Gambar 8. Model Bisnis Kopsi dan Puskopau (Sumber : Data Diolah)



Gambar 9. Model Bisnis Blue Bird (Sumber : Data Diolah)



Gambar 10. Model Bisnis Uber Taxi (Sumber : Data Diolah)

V. Kesimpulan.

Mengacu pada pemaparan hasil analisis data diatas, koperasi sebagai soko guru atau pilar perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan sumber daya dari tahun ketahun, baik dari sisi jumlah koperasi, keanggotaan, volume usaha dan Sisa Hasil Usaha (SHU) Hal tersebut mengindikasikan bahwa secara perlahan namun pasti, koperasi mulai mendapatkan tempat di masyarakat luas. Melalui pertumbuhan yang positif, koperasi diharapkan betul-betul mampu mewujudkan fungsinya sebagai wadah yang mampu mensejahterakan masyarakat Indonesia. Pertumbuhan koperasi secara kuantitas ternyata belum dibarengi oleh capaian kinerja yang unggul. Dalam konteks internasional, koperasi-koperasi yang memiliki kinerja unggul akan diapresiasi oleh ICA pada ajang Global 300. Dari 209.488 jumlah koperasi yang terdata, dimana jumlah tersebut merupakan jumlah koperasi terbesar di Dunia, Indonesia, baru mampu menempatkan dua perwakilan pada ajang bergengsi tersebut, dibandingkan dengan Malaysia yang memiliki koperasi sebanyak 11.871 mampu menempatkan 5 perwakilan, demikian halnya dengan Filipina. Artinya dalam konteks persaingan global Indonesia masih berada dibawah Negara Singapura, Malaysia, dan Filipina untuk wilayah ASEAN.

Salah satu penyebab rendahnya kinerja perkoperasian di Indonesia adalah lemahnya tata kelola dan dukungan pemerintah terhadap pergerakan ekonomi kerakyatan tersebut. Namun sebenarnya itu bukan masalah yang krusial, karena begitu banyak koperasi unggul yang berada dalam list global 300 ternyata berasal dari Negara yang notabene merupakan penganut paham kapitalis, dimana mereka sedikitpun tidak mendapatkan sokongan dari Negara dalam berbagai hal. Namun mereka mampu mandiri, sukses dan sejahtera, sebagaimana yang dimantakan oleh azas dan tujuan koperasi.

Setiap bisnis/usaha ingin mencapai satu atau beberapa dari tiga tujuan berikut: 1) eksis, 2) berkembang dan 3) *disequilibrium*. Tiga tujuan tersebut merupakan tujuan strategik yang dapat dicapai dengan tindakan strategik. Salah satu tindakan strategik berupa inovasi dalam bentuk strategi kreatif dan flexible. Mengacu pada contoh persaingan antara Kopsi, Blue Bird dan Uber taxi, maka kita akan dapat menarik kesimpulan bagaimana sebuah perusahaan berstrategi untuk mencapai keunggulan bersaing melalui penciptaan nilai (*value creation*). Bisnis tanpa nilai adalah bisnis tanpa inovasi, bisnis tanpa inovasi adalah kesuraman. Kesuraman merupakan kondisi yang sedang menghampiri koperasi pengemudi taxi (Kopsi) dan Pusat Koperasi Angkatan Udara (Puskopau) dikarena berusaha memenuhi kebutuhan individu, organisasi atau masyarakat luas tanpa penawaran nilai yang teridentifikasi dengan jelas seperti blue bird dengan Brandnya atau Uber Taxi dengan kepastian harganya

Agar koperasi dapat bersaing secara terhormat, terutama dalam mengeluti persaingan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) koperasi harus mampu menciptakan nilai menurut perspektif pelanggan, yang salah satunya adalah harga. Harga merupakan perwujudan dari kombinasi berbagai macam biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa. Dalam perdagangan bebas pasar menjadi tidak terbatas, pangsa pasar menjadi luas dan besar maka perusahaan

sukses jika mereka menggunakan *cost leadership*. Hal senada diungkap oleh Silaban (2006) dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa strategi yang cocok bagi PT XYZ *Cost Leadership*

Untuk itu berdasarkan pada paparan diatas, maka penciptaan nilai melalui strategi *cost leadership* yang terbedakan menjadi strtegi bagi koperasi kedepan. Bila Blue Bird menang melalui pemanfaatan argo dalam penetapan tariff dan Uber Taxi menyainginya lewat kepastian harga semenjak awal order terjadi. Kedua perusahaan tersebut secara umum memiliki nilai yang sama yaitu, harga yang berdaya saing. Maka koperasi sebagai bentuk badan usaha yang berprinsip sosial, kebersamaan dan kekeluargaan dapat menciptakan inovasi nilai berupa harga yang berdaya saing dan berkeadilan. Hal tersebut dikarenakan saat ini masih banyak konsumen yang membayar harga produk atau jasa tidak sesuai dengan pemanfaatannya, yang dikarenakan ketidaktahuan konsumen akan konsep pembebanan biaya. Dimana hari ini banyak produsen yang membebankan biaya ke tempat penampungan biaya berdasarkan prinsip pemerataan. Sehubungan dengan keterbatasan penelitian yang masih bersifat konsep, maka untuk peneliti berikutnya diharapkan mampu merancang model untuk terciptanya nilai koperasi yang berupa “harga berdaya saing dan berkeadilan”.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Akyuwen, Roberto. Nugroho, Budi. 2011. *Peran Kepabeanaan Dalam Mendukung Peningkatan Daya Saing Industri Indonesia*. Prosiding Seminar Nasional dan *Call Of Paper*. Buku 1. FE “UPN” Yogyakarta 16-18 November 2011
- Amir, M. Taufiq. 2011. *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Assauri, Sofjan. 2013. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Blocher, dkk. 2009. *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Airlangga : Jakarta
- Crane, Andrew & Matten, Dirk. 2010. *Business Ethics*, 3rd edition. Oxford : New York
- Droge, C., Vickery, S.K., & Markland, R.E., 1994. *Sources and Outcomes of competitive advantage: an exploratory study in the furniture industry*. *Decision Sciences*, 25(5), 669 – 689
- Porter, Michael, E., 1990, *competitive strategy*, The FreePress, New York.
- Putra, Nusa. 2011. *Penelitian Kualitatif Proses dan Aplikasi*. PT. Indeks : Jakarta
- Kartajaya, Hermawan. 2001. *Marketing Plus 2000 Siasat Memenangkan Persaingan Global*. PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Keegan, Warren J. 1997. *Manajemen Pemasaran Global*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Prenhallindo : Jakarta

- Kertajaya, Hermawan. 2015. *Menyalip di Tikungan:Ini Bukan Krisis*. Marketeers. Oct 2015.
- Kuntjoro, Antonius Puspo. 2015. Nilai Sebuah Keberlanjutan. Forum Manajemen Prasetiya Mulia. 29 # 3
- Mujino. 2011. *Penguatan Koperasi untuk Mendukung Daya Saing Ekonomi Nasional Di Era Keterbukaan Ekonomi*. Prosiding Seminar Nasional dan *Call Of Paper*. Buku 2. FE "UPN" Yogyakarta 16-18 November 2011
- Rahmanelieser.blogspot.co.id/2011/10/koperasi.html
- Sarosa, Samiaji. 2012. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. PT. Indeks : Jakarta
- Silaban, Bernard, E. 2006. *Analisis Strategi PT XYZ Dengan Model Michael Porter*. Jurnal Esensi Vol. No 1
- Udaya, Jusuf., Wennadi, Luky Yunia., dan Lembana, Devi AN. 2013. *Manajemen Stratejik*. Graha Ilmu : Yogyakarta
- <http://economy.okezone.com/read/2016/01/26/320/1297476/umkm-berkontribusi-50-terhadap-pdb-koperasi-hanya-1-7>