

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan teknologi informasi di era Revolusi Industri 4.0, yang ditandai dengan kemajuan pesat dalam teknologi digital, mengindikasikan bahwa masa depan akan mengalami transformasi besar. Perubahan ini akan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk industri, pemerintahan, pendidikan, dan sektor bisnis, termasuk koperasi. Tantangan baru yang dihadapi koperasi di Indonesia semakin kompleks dan beragam. Hal ini disebabkan oleh perubahan gaya hidup generasi milenial (Rombe, 2020). Karakteristik pola hidup generasi milenial mencakup kecepatan, kemudahan, biaya rendah, kenyamanan, dan keamanan. Menurut Kusuma (2018), teknologi digital telah menjadi bagian integral dari kehidupan kaum milenial, yang sangat bergantung pada teknologi dan internet untuk semua aktivitas mereka. Mereka juga mahir dalam memanfaatkan internet untuk memperoleh penghasilan dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan. Dunia digital mengubah kehidupan kita dengan cara yang tak terbayangkan sebelumnya (Berliandaldo et al., 2021).

Koperasi, sebagai salah satu elemen penting dalam struktur perekonomian Indonesia yang didasarkan pada prinsip kekeluargaan, telah memasuki era digitalisasi seiring dengan kemajuan Revolusi Industri 4.0 yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian. Revolusi industri ini memunculkan ekonomi berbasis teknologi, atau yang dikenal sebagai ekonomi digital, yang memberikan kemudahan dalam aktivitas ekonomi masyarakat. Sesuai dengan Undang-Undang Koperasi No 25 Tahun 1992, koperasi merupakan badan usaha yang anggotanya terdiri dari individu atau badan hukum, dan berprinsip atas kekeluargaan (Suryokumoro dan Ula, 2020).

Koperasi bertujuan sebagai gerakan ekonomi kerakyatan yang mendukung terciptanya masyarakat yang maju, adil, dan sesuai dengan Pancasila serta Undang-Undang Dasar 1945. Dalam konteks ini, koperasi yang mendasarkan pada prinsip kekeluargaan memprioritaskan kepentingan mayoritas anggotanya, mencerminkan nilai-nilai Pancasila. Digitalisasi menjadi solusi yang diambil banyak pihak dalam mengatasi dampak pandemi Covid-19, yang telah mengganggu mobilitas dan perekonomian masyarakat secara global, termasuk di Indonesia. Sejumlah usaha mengalami penurunan penjualan atau bahkan terpaksa menghentikan operasional mereka sebagai dampak dari pandemi ini (Puspitasari et al., 2021).

Koperasi pada era Revolusi Industri 4.0 perlu beradaptasi dan bertransformasi untuk menghadapi lingkungan yang terus berubah. Langkah awal dalam transformasi ini adalah membangun karakter kreatif dan inovatif pada anggota koperasi. Kreativitas menuntut anggota koperasi untuk berpikir secara berbeda dari orang lain, sedangkan inovasi mengharuskan mereka untuk bertindak dengan cara yang berbeda. Anggota yang kreatif dan inovatif akan lebih cepat beradaptasi dengan lingkungannya. Di era Revolusi Industri 4.0, koperasi perlu menyiapkan anggota yang memiliki tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi. Dengan anggota yang kreatif dan inovatif, koperasi dapat memulai proses transformasi untuk menata ulang organisasi dan strategi bisnis mereka sesuai dengan tuntutan era industri ke-4 (Indrajaya et al., 2022).

Koperasi adalah tulang punggung perekonomian Indonesia. Pasal 33 UUD 1945 menyatakan bahwa "Perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan." Dalam penjelasan UUD 1945, disebutkan bahwa badan usaha yang sesuai dengan pasal tersebut adalah koperasi, yang menjadikannya sebagai sokoguru perekonomian Indonesia dan bagian integral dari perekonomian negara. Diharapkan melalui berbagai upaya, koperasi dapat tumbuh dan berkembang setara dengan pelaku ekonomi lainnya. Namun, di lapangan, pertumbuhan koperasi sering kali tidak diikuti oleh peningkatan kualitas dan kinerja, sehingga banyak koperasi menjadi pasif (Sonoto, 2021).

Strategi yang diterapkan oleh koperasi dalam menghadapi perubahan dengan memanfaatkan peran teknologi informasi dan komunikasi dalam segala aspek kegiatan mereka menjadi penting. Dalam era Revolusi Industri 4.0, adaptasi koperasi terhadap perkembangan teknologi menjadi kunci, salah satunya dengan menyediakan layanan sistem koperasi online yang mematuhi berbagai kebijakan yang telah ditetapkan. Meskipun pada tahun 2020 hanya sekitar 0,73% dari total koperasi yang aktif di Indonesia yang memiliki situs web, Kementerian Koperasi dan UKM menekankan pentingnya transformasi koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (KUMKM) menuju ekonomi digital sebagai prioritas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan koperasi tanpa mengubah nilai-nilai dasarnya. Fenomena digitalisasi koperasi sudah berlangsung, dan beberapa di antaranya telah terhubung dengan portal inovasi dan transformasi digital koperasi. Dilakukan peluncuran produk aplikasi koperasi berbasis digital untuk memberikan kemudahan akses kepada anggota. Aplikasi tersebut tidak hanya mempermudah akses terhadap produk koperasi tetapi juga membantu dalam pencatatan keuangan, manajemen anggota, manajemen aset, dan perhitungan Sisa Hasil Usaha (SHU) (Puspitasari et al., 2021).

Koperasi Konsumen Giat Telkom University telah menerapkan beberapa elemen dari Business Model Canvas. Segmentasi pelanggan koperasi ini mencakup semua kalangan usia. Mereka berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Penjualan dilakukan secara langsung oleh pemilik. Sumber daya utamanya adalah tempat usaha yang sederhana dan tidak terlalu luas. Aktivitas kunci mereka adalah pemasaran melalui penjualan langsung. Koperasi ini juga sedang memperkuat hubungan kerja sama dengan mitra yang ada. Dalam hal struktur biaya, mereka berupaya meminimalkan pengeluaran untuk mempertahankan biaya yang efisien. Model bisnis ini menggambarkan kekuatan usaha, sumber daya yang dimiliki, dan aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan nilai loyalitas pelanggan serta menghasilkan keuntungan. Konsep strategi usaha sangat erat kaitannya dengan model bisnis yang dijalankan.

Partisipasi anggota sangat penting dalam memajukan dan mengembangkan koperasi. Koperasi harus secara rutin mengevaluasi kinerjanya dan melakukan perbaikan berkelanjutan agar tetap tumbuh dan bersaing. Perbaikan yang terus-menerus ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja koperasi sehingga dapat terus unggul dalam persaingan atau setidaknya tetap bertahan. Saat ini, ukuran kinerja non-finansial menjadi acuan dalam meningkatkan kinerja, karena kinerja non-finansial dapat mempengaruhi kinerja finansial dan memiliki sifat jangka panjang. Ukuran kinerja non-finansial disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan koperasi. Dwipradnyan et al. (2020) menekankan bahwa prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (integritas, kejujuran, transparansi, dan tanggung jawab), manajemen risiko yang jelas, dan mekanisme kontrol yang efektif adalah elemen penting untuk mencapai tujuan bagi entitas publik.

Koperasi Konsumen Giat Telkom University, yang semula dikenal dengan nama Koperasi Karyawan Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (Kopkar STMB), telah mengukir jejaknya di Bandung sejak pendirian. Dengan pijakan awal sebagai lembaga ekonomi kolektif karyawan, koperasi ini bertumbuh dan berkembang, mengadopsi visi untuk menjadi koperasi yang mandiri dan tangguh. Menerapkan prinsip keadilan dan kebersamaan, Kopkar Giat berkomitmen untuk memperkuat ekonomi anggotanya tanpa diskriminasi. Menyongsong era digital, koperasi ini telah menjalani transformasi strategis, termasuk perubahan nama pada tahun 2021 yang menandai evolusi identitasnya untuk memperluas cakupan dan integrasi digital dalam operasinya. Langkah ini memperjelas arahnya dalam mendorong inklusivitas dan inovasi sebagai respons terhadap dinamika ekonomi digital saat ini, sekaligus memperkuat dasar untuk peningkatan ke Telkom University anggota dalam lingkup yang lebih luas.

Dalam lanskap ekonomi saat ini yang cepat berubah, digitalisasi telah menjadi keharusan bagi lembaga-lembaga seperti koperasi untuk tetap relevan dan kompetitif. Namun, transformasi digital membawa tantangan tersendiri, terutama bagi Koperasi Konsumen Giat Telkom University yang

bertransformasi dari Kopkar STMB. Kendala seperti keterbatasan akses terhadap teknologi terkini, minimnya kapasitas SDM dalam mengelola sistem digital, dan resistensi perubahan dari anggota menjadi hambatan yang signifikan. Penyesuaian terhadap tren e-commerce, pengelolaan data yang efektif, serta integrasi layanan digital dalam operasional koperasi merupakan aspek krusial yang harus diatasi (Suryokumoro dan Ula 2020). Menanggapi ini, perlu ada strategi pengembangan bisnis digital yang dapat memetakan dan mengimplementasikan solusi teknologi untuk meningkatkan kinerja dan memberikan nilai tambah bagi anggota, sekaligus memastikan keberlanjutan koperasi dalam menghadapi persaingan dan ekspektasi pasar yang terus berkembang. Oleh karena itu, supaya dapat berintegrasi dengan teknologi digital agar koperasi tetap terus semakin meningkat maka harus dikembangkan, maka dalam mengembangkan usaha, yaitu dengan cara menetapkan strategi dalam upaya pengembangan usaha.

Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan, sementara faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman. Strategi yang tepat dapat dirumuskan dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengambil keuntungan dari peluang, serta mengurangi atau mengatasi kelemahan untuk menghindari ancaman (Payong, 2021).

Dalam menetapkan strategi, selain menggunakan metode SWOT, dapat juga diterapkan Business Model Canvas yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Model bisnis ini mudah dipahami oleh semua orang. Menurut Maddinsyah (2022), terdapat 9 blok bangunan dasar dalam Business Model Canvas yaitu Segmen Pelanggan, Proporsi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktivitas Kunci, Kemitraan Utama, dan Struktur Biaya.

Dalam menghadapi dinamika pasar dan perkembangan teknologi, Kopkar GIAT memiliki beberapa rencana strategis untuk tiga hingga lima tahun ke depan. Pertama, Kopkar GIAT akan mengembangkan platform e-commerce

untuk memudahkan anggota dalam berbelanja secara online dan mengakses layanan koperasi, termasuk pengembangan aplikasi mobile yang user-friendly. Kedua, diversifikasi produk akan dilakukan dengan menambah variasi produk yang dijual di toko, termasuk produk-produk digital dan kebutuhan khusus mahasiswa. Ketiga, Kopkar GIAT akan meningkatkan kerjasama dengan pemasok dan mitra bisnis lainnya untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif dan produk berkualitas tinggi. Keempat, pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi karyawan koperasi akan diadakan untuk mengelola sistem digital dan memberikan layanan yang lebih baik kepada anggota. Terakhir, promosi dan branding akan ditingkatkan melalui media sosial dan kanal digital lainnya untuk menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan loyalitas anggota.

Namun, Toko Kopkar GIAT juga menghadapi beberapa tantangan yang memerlukan penguatan model bisnis. Salah satunya adalah penjualan yang belum mencapai target yang diharapkan karena persaingan ketat dengan toko-toko dan minimarket di sekitar kampus. Selain itu, kehadiran minimarket modern dan e-commerce yang menawarkan harga lebih kompetitif dan kemudahan berbelanja online menjadi ancaman signifikan. Keterbatasan teknologi juga menjadi masalah, karena toko belum sepenuhnya mengadopsi teknologi digital dalam operasionalnya, sehingga kurang efisien dan tidak dapat memenuhi ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi. Adanya perubahan kebijakan atau struktur organisasi di Universitas Telkom juga dapat mempengaruhi operasional dan strategi bisnis koperasi. Selain itu, beberapa anggota dan karyawan mungkin merasa sulit beradaptasi dengan perubahan dan inovasi baru yang diterapkan dalam koperasi. Dengan mempertimbangkan berbagai tantangan dan peluang yang ada, penguatan model bisnis melalui Business Model Canvas menjadi langkah penting bagi Toko Kopkar GIAT untuk tetap relevan, berdaya saing, dan mampu memberikan nilai tambah bagi anggotanya di era digital ini.

Penelitian yang relevan seperti penelitian dari Aryanti dkk (2021) yang berjudul Tantangan Koperasi dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0

menyimpulkan bahwa masih banyak koperasi di Indonesia yang tertinggal dalam mengadopsi teknologi di era Revolusi Industri 4.0. Oleh karena itu, penting bagi mereka untuk memanfaatkan kemajuan teknologi telekomunikasi guna mendukung aktivitas bisnis dan pelayanan kepada anggota. Perlu mengubah sistem perdagangan yang masih bersifat konvensional dengan memanfaatkan media sosial atau jaringan internet untuk melakukan transaksi secara daring. Keterbukaan dan akuntabilitas dalam tata kelola koperasi menjadi faktor utama yang memengaruhi kemajuan koperasi.

Kemudian Penelitian dari Dwipradnyana dkk (2020) Berjudul Strategi Pengembangan Koperasi di Era Digital Pada Koperasi Yang Ada Di Provinsi Bali menyimpulkan bahwa permasalahan utama koperasi di Bali menurut Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali ada 4 yaitu rendahnya kualitas SDM pengelola Koperasi, rendahnya pertumbuhan koperasi, terbatasnya pemasaran produk dan kemitraan koperasi dan kurangnya koperasi mendapatkan akses permodalan. Strategi yang dapat dikembangkan adalah mengukur kinerja non-finansial koperasi, restrukturisasi koperasi, daya saing koperasi, rebranding koperasi dan pengembangan dengan system IT.

Penelitian Strategi Pengembangan Koperasi Konsumen Giat Telkom University dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 yang menggunakan metode Bisnis Model Canvas memiliki korelasi yang kuat dengan hasil penelitian Aryanti dkk (2021) dan Dwipradnyana dkk (2020). Serupa dengan temuan Aryanti dkk, penelitian ini juga menekankan pentingnya koperasi untuk mengadopsi teknologi telekomunikasi guna mendukung aktivitas bisnis dan pelayanan kepada anggota. Selain itu, seperti yang diungkapkan oleh Dwipradnyana dkk, penelitian ini juga menghadapi tantangan yang serupa seperti keterbatasan pemasaran produk, dan kurangnya akses permodalan. Dalam konteks ini, penggunaan Bisnis Model Canvas menjadi strategi yang relevan untuk mengukur kinerja non-finansial koperasi, merestrukturisasi koperasi, meningkatkan daya saing, dan mengembangkan koperasi dengan sistem IT guna mengatasi tantangan tersebut.

Sementara itu, untuk membedakan penelitian ini dengan kedua penelitian di atas, penelitian Strategi Pengembangan Koperasi Konsumen Giat Telkom University dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 menitikberatkan pada pendekatan bisnis model canvas sebagai metode analisis. Penelitian ini tidak hanya menyoroti pentingnya adopsi teknologi dan pengembangan sistem informasi akuntansi yang terkomputerisasi, tetapi juga memperhatikan restrukturisasi koperasi dan strategi rebranding sebagai bagian dari upaya menghadapi perubahan era digital. Selain itu, fokus penelitian ini secara spesifik pada koperasi Konsumen Giat Telkom University memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana koperasi tersebut menghadapi tantangan dan menerapkan strategi pengembangan dalam konteks lokal, khususnya di wilayah Bandung.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian dapat dirangkum dalam beberapa pertanyaan kritis yang mengidentifikasi inti dari tantangan yang dihadapi oleh Kopkar Giat dalam digitalisasi bisnisnya:

1. Bagaimana model bisnis eksisting dari Toko Kopkar GIAT (TKG)?
2. Apa saja *driver of change* dari 4 elemen pivot yang berpengaruh pada keberlanjutan Toko Kopkar GIAT (TKG)?
3. Bagaimana revisi model bisnis Toko Kopkar Giat (TKG) agar keberlanjutan bisnisnya dapat dipertahankan dan/atau ditingkatkan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi untuk judul “Analisis Penguatan Model Bisnis Toko Koperasi Karyawan Giat Universitas Telkom Dengan Menggunakan Business Model Canvas Pivot”, tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis bagaimana model bisnis eksisting dari Toko Kopkar GIAT (TKG).

2. Untuk mengidentifikasi dan memahami apa saja *driver of change* dari 4 elemen pivot yang berpengaruh pada keberlanjutan Toko Kopkar GIAT (TKG).
3. Untuk merancang strategi revisi model bisnis Toko Kopkar Giat (TKG) agar keberlanjutan bisnisnya dapat dipertahankan dan/atau ditingkatkan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Praktis:**

1. Peningkatan Operasional Koperasi: Penelitian ini akan memberikan rekomendasi konkret untuk Kopkar Giat dalam mengimplementasikan solusi digital, yang berpotensi meningkatkan efisiensi operasional dan layanan kepada anggota.
2. Strategi Adopsi Digital: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai panduan bagi Kopkar Giat dan koperasi lainnya dalam merancang dan menerapkan strategi digitalisasi yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan anggota mereka.
3. Pengembangan Bisnis: Memberikan wawasan tentang cara memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan produk dan layanan baru, membuka pasar baru, dan meningkatkan pendapatan.
4. Keamanan Data: Memberikan analisis terhadap keamanan data, yang akan membantu Kopkar Giat dalam melindungi informasi anggota dan transaksi finansial dari risiko cyber.
5. Kapasitas Anggota: Membantu meningkatkan kapasitas dan literasi digital anggota Kopkar Giat, sehingga mereka dapat berpartisipasi aktif dalam ekosistem digital koperasi.

##### **1.4.2 Manfaat Teoritis:**

1. Kontribusi pada Literatur Koperasi: Penelitian ini akan menambahkan pada literatur yang ada dengan studi kasus tentang transformasi digital di sebuah koperasi di Indonesia, memberikan konteks baru bagi penelitian serupa di masa depan.

2. Model Pengembangan Bisnis Digital: Menyediakan framework teoretis untuk pengembangan bisnis digital yang bisa diaplikasikan pada koperasi atau organisasi serupa di negara berkembang.
3. Pemahaman Dinamika Perubahan Organisasi: Memberikan wawasan teoritis tentang bagaimana organisasi tradisional beradaptasi dengan perubahan teknologi, khususnya dalam konteks ekonomi sosial dan kerakyatan.
4. Analisis Peran SDM dalam Digitalisasi: Menyumbang pada teori manajemen sumber daya manusia dengan mempelajari peran karyawan dalam transisi ke operasional yang didigitalisasi.
5. Kajian Keamanan Informasi: Memberikan sumbangan teoritis pada studi keamanan informasi dengan mengeksplorasi tantangan dan solusi spesifik untuk organisasi dengan sumber daya terbatas.