

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Persaingan bisnis merupakan hal yang wajar di dunia perindustrian. Setiap perusahaan berlomba menawarkan berbagai macam keunggulan dan manfaat produk yang dipasarkannya dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Dalam menghadapi persaingan tersebut, manajemen perusahaan harus cerdas dalam menciptakan ikatan tertentu antara produk yang ditawarkannya dengan konsumen. Perusahaan dituntut untuk dapat menentukan strategi bisnis yang tepat agar dapat bertahan dan memenangi persaingan, sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai

Saat ini di Indonesia, Pelaku usaha semakin banyak jumlahnya dan produk yang ditawarkan semakin beraneka ragam. Dengan tingkat persaingan yang semakin pesat, maka setiap pelaku usaha saling berlomba untuk memenangkan persaingan. Tujuan dari aktivitas usaha ini tentu saja mempunyai tujuan yaitu untuk memperoleh laba, memperoleh pengakuan dari masyarakat, memperoleh reputasi yang baik di mata masyarakat, memperoleh perhatian dari masyarakat sehingga menarik minat masyarakat untuk membeli dan menggunakan produk yang ditawarkan.

Ada 3 kelompok Usaha yang mendukung sistem perekonomian Indonesia yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) dan Badan Usaha Koperasi yang merupakan badan hukum dan berlandaskan asas

kekeluargaan dan juga asas demokrasi ekonomi yang didirikan oleh beberapa anggota di dalamnya dan kekuasaan tertinggi ada di tangan anggota.

Koperasi merupakan salah satu badan usaha penggerak perekonomian untuk mensejahterakan anggotanya. Hal ini karena koperasi diharapkan mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui berbagi jenis usaha yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Sesuai dengan pengertian menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 pasal 1 tentang Perkoperasian menyatakan bahwa:

**“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan”.**

Maka dari penjelasan pasal tersebut dapat dikatakan badan usaha koperasi memiliki kesesuaian karakteristik yang ada di Indonesia dalam penyelenggaraannya karena berdasarkan asas kekeluargaan, harmonisasi kepentingan orang seorang dengan kepentingan bersama yang diwujudkan dalam bentuk gotong-royong. Oleh karena itu koperasi berlandaskan kekuatan nasionalisme sebagai cita-cita bangsa Indonesia

Salah satu koperasi yang ada di Indonesia adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman yang disebut KPRI Banjar Patorman, berada di di Jalan Dr. Husein Kartasmita no 108 Lingkungan Pintusinga Kelurahan Banjar, Kecamatan Banjar, Kota Banjar, Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman berdiri pada tanggal 6 Oktober 2003 yang berlokasi di Kantor Pemda Banjar Jl. Siliwangi No. 15 RT 22 RW 10 Dusun

Cikadu Desa Karangpanimbal Kecamatan Purwaharja Kota Banjar Jawa Barat dan memiliki badan hukum bernomor: 188.42/01/BH/Perimdagkop&PM/X/2003.

Menurut Undang-Undang No 25 tahun 1992 pasal 15, koperasi dibedakan menjadi dua yaitu koperasi primer dan koperasi sekunder. Dan sesuai dengan Undang-Undang No. 25 tahun 1992 pasal 6, Koperasi primer merupakan koperasi yang bersifat perorangan dimana jumlah anggotanya paling sedikit 20 orang dan Koperasi sekunder dibentuk oleh sekurang-kurangnya 3 koperasi. Dalam hal ini Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman termasuk kedalam koperasi primer, yaitu di bentuk oleh sekumpulan Pegawai Negeri Sipil atas dasar pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Dengan dibentuknya koperasi ini diharapkan setiap anggota mampu berpartisipasi secara nyata dalam pembangunan sesuai dengan kemampuan masing-masing dan mendapatkan hasil dalam usaha meningkatkan kesejahteraan anggota. Seperti Koperasi Pegawai yang berada di Kota Banjar yaitu Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman yaitu koperasi yang pada awal pendiriannya bergerak dalam menyediakan pelayanan simpan pinjam. Koperasi ini menjamin kebutuhan anggotanya yaitu para Pegawai Negeri Sipil yang terdaftar menjadi anggota dan berada di wilayah Kota Banjar.

Berikut adalah perkembangan modal sendiri Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman dalam menjalankan roda perekonomian koperasi.

**Tabel 1.1 Perkembangan Modal Sendiri Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman 2017-2021**

Ket	Modal Sendiri (Rp)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Simpanan Pokok	14,700,000	15,000,000	19,525,000	18,975,000	20,100,000
Simpanan Wajib	1,091,432,646	1,261,897,265	1,440,872,104	1,701,208,404	1,906,268,004
Simpanan Gerkop	49,736,000	53,438,000	57,288,000	63,288,200	68,122,200
Cadangan	245,136,168	340,253,362	848,769,260	546,684,729	670,555,126
Modal donasi	37,200,000	37,200,000	37,200,000	37,200,000	37,200,000
Cadangan Gedung	75,865,000	75,865,000	-	75,865,000	75,865,000
Cadangan Risiko	260,153,402	275,319,402	-	370,324,404	406,260,202
<b>Jumlah</b>	<b>1,774,223,216</b>	<b>2,058,973,029</b>	<b>2,403,654,364</b>	<b>2,813,545,737</b>	<b>3,184,370,532</b>

*Sumber : Laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman 2017-2021*

Pada data di atas diperlihatkan perkembangan modal sendiri pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman mengalami peningkatan dari tahun 2017-2021. Pada tahun 2019 dana cadangan mengalami peningkatan yang drastis, dikarenakan tidak adanya kewajiban anggota untuk membayar cadangan gedung dan cadangan resiko sehingga dialokasikan ke dana cadangan.

Untuk melayani kebutuhan anggotanya Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman memiliki unit usaha yaitu sebagai berikut:

1. Unit Simpanan
2. Unit Pinjaman
3. Unit Sebrakan
4. Unit Barang

Dari unit usaha yang ada pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman unit usaha yang paling dominan adalah unit usaha simpanan dan unit usaha pinjaman dibandingkan dari unit usaha lainnya, yaitu unit sebrakan, unit dagang. Berikut adalah tabel peningkatan volume usaha dari setiap unit usaha Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman.

**Tabel 1.2 Peningkatan Volume Usaha Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman 2017-2021**

Tahun	Keterangan			
	Kredit Modal Sendiri (Rp)	Kredit Modal Luar (Rp)	Sebrakan (Rp)	Dagang (Rp)
2017	860,756,694			2,015,000
2018	170,041,479	910,466,510	1,095,000	7,228,000
2019	314,320,031	1,175,504,494	44,063,000	6,428,000
2020	398,104,664	1,421,035,300	44,024,200	5,228,500
2021	472,509,959	1,535,171,423	66,153,400	8,709,500

*Sumber : Laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman 2017-2021*

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa adanya peningkatan volume penjualan yang terjadi di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman dari tahun 2017 hingga 2021. Meskipun mengalami fluktuasi (naik-turun) yang terjadi pada unit usaha sebrakan dan unit dagang pada tahun 2020 akibat covid-19. Namun pada tahun 2021 mengalami peningkatan 0,5% pada unit usaha sebrakan, dan 0,67% pada unit usaha dagang. Peningkatan ini berdampak pada Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman yang mengalami kenaikan yang signifikan seperti penjelasan tabel dibawah ini.

**Tabel 1.3 Peningkatan Sisa Hasil Usaha Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman 2017-2021**

<b>Tahun</b>	<b>Sisa Hasil Usaha (Rp)</b>
2017	158.528.657
2018	180.932.995
2019	463.859.483
2020	495.481.595
2021	539.263.281

*Sumber : Laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman 2017-2021*

Berdasarkan tabel 1.3 terjadinya peningkatan Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman tahun 2017-2021. Peningkatan yang terjadi pada tahun 2019 merupakan peningkatan paling besar diantara tahun yang lainnya. Hal tersebut disebabkan karena di tahun 2019 terdapat peningkatan anggota di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman seperti pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.4 Peningkatan Anggota di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman 2017-2021**

<b>Tahun</b>	<b>Anggota Masuk</b>	<b>Anggota Keluar</b>	<b>Jumlah Anggota</b>	<b>Peningkatan Anggota (%)</b>
2017	35	39	588	0
2018	52	40	600	2,04
2019	113	36	677	12,83
2020	112	30	759	12,11
2021	108	63	804	5,93

*Sumber : Laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman 2017-2021*

Pada tabel 1.4 diperlihatkan bahwa dari tahun 2017-2021 semakin bertambahnya anggota dari Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman. Kenaikan ini disertai dengan banyaknya permintaan dari anggota untuk memenuhi kebutuhannya.

Dengan saran dari berbagai pihak mulai dari Wali Kota Banjar, Dekopinda Kota Banjar, Anggota pada saat Rapat Anggota Tahunan pada tahun 2020 bahwa Koperasi Pegawai Republik Indonesia diminta untuk mengekspansi unit usaha yaitu pengadaan barang berupa kebutuhan pokok untuk anggota.

Setelah mengalami penundaan selama dua tahun dengan segala pertimbangan yang sudah di kalkulasikan, maka telah disahkan pada saat Rapat Anggota Tahunan pada tanggal 23 Februari 2022 di Graha Banjar Idaman bahwa Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman akan mengekspansi unit usahanya yaitu pengadaan barang.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia ini berjenis Koperasi Simpan Pinjam. Maka dengan mengekspansinya unit usaha baru di bidang pengadaan barang ini harus adanya beberapa langkah sebelum menjalankannya. Pertama, perbaikan legal formal dengan mengubah badan hukum dari Koperasi Simpan Pinjam menjadi Koperasi Serba Usaha dengan cara dibuatkan badan hukum yang baru. Dan yang kedua mengubah jenis koperasi AD/ART, yaitu dari Koperasi Simpan Pinjam menjadi Koperasi Serba Usaha sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 19 melalui Rapat Anggota Tahunan dan Notaris. Karena apabila tidak dilakukan bisa menghambat jalannya usaha baik urusan internal maupun eksternal koperasi.

Sebelumnya, Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman sudah mempunyai unit usaha di bidang barang, yaitu menyediakan barang kebutuhan sehari-hari untuk anggota. Terdapat perbedaan dari unit usaha barang dan unit

usaha baru yang akan di jalankan nantinya. Perbedaanya adalah unit usaha barang di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman ini hanya menjadi pihak ketiga dengan perusahaan yang sudah memiliki kesepakatan. Pihak koperasi hanya menjadi alat pembayaran untuk barang tersebut. Di satu sisi, kegiatan ini tidak terlalu efektif karena kerja sama koperasi dengan perusahaan terkait hanya dalam waktu singkat.

Maka dari itu harus ada persiapan untuk melaksanakan unit usaha baru ini karena dikhawatirkan apabila tidak berjalan dengan baik maka bisa mencederai permodalan koperasi. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.25 tahun 1992 pasal 17 ayat 1 menjelaskan bahwa anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi.

Mengekspansi unit usaha baru yang akan di lakukan oleh Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman merupakan langkah yang tepat agar koperasi semakin berkembang untuk mensejahterakan anggota. Karena sesuai dengan pernyataan diatas anggota merupakan pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Dengan demikian keaktifan anggota adalah jaminan untuk jalannya unit usaha baru tersebut. Manfaat dari mengekspansi unit usaha salah satunya adalah meningkatkan daya saing dengan membangun sumber daya yang lebih besar.

Selain itu, terdapat ruangan kosong yang hanya dimanfaatkan untuk menyimpan inventaris dan kelengkapan koperasi. Pemanfaatan dan pemberdayaan Ruang kosong tersebut direncanakan untuk dijadikan sebuah toko untuk



menunjang dalam hal pengadaan barang. Maka dari itu peneliti memilih Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman untuk diteliti lebih lanjut.

Pengadaan barang yang menjadi objek penelitian ini merupakan unit usaha baru Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman yang akan dibuat. Pengadaan barang ini belum memiliki perencanaan model bisnis dalam proses pembuatan dan pengoperasiannya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013:14), model bisnis adalah sebuah alat untuk menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Dalam penelitian ini peneliti akan berfokus pada perumusan model bisnis unit usaha baru yaitu pengadaan barang. Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman perlu memikirkan perumusan model bisnis yang tepat, guna bijak dalam mengambil keputusan. Model bisnis ini menjadi salah satu modal dalam unit usaha tersebut untuk memiliki fondasi yang kuat untuk menjalankan usahanya. Model bisnis menyederhanakan realitas bisnis yang kompleks menjadi elemen-elemen pokok yang mudah untuk dibuat. Pada umumnya orang mengenal “*business plan*” atau studi kelayakan sebelum memulai sebuah bisnis. Namun “*business plan*” dibuat dengan sangat rinci padahal masih banyak asumsi yang belum terbukti.

Salah satu cara menyusun model bisnis yaitu dengan cara menggunakan model bisnis dengan metode *Business Model Canvas* agar membantu merancang strategi bisnis yang akan digunakan dan dikembangkan, selain itu *Business Model Canvas* adalah model bisnis yang paling unik dan mudah dimengerti oleh semua orang. Manfaat dari *Business Model Canvas* adalah Disajikan dalam bentuk visual berupa suatu kanvas lukisan. Terdapat 9 elemen yang saling berkaitan satu sama

lain. Kotak-kotak ini berisikan elemen-elemen penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan manfaat bagi dan mendapat manfaat dari para pelanggannya.

Peneliti akan mengidentifikasi model bisnis yang akan diterapkan oleh Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman dan merancang model bisnis baru berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* dari Osterwalder dan Pigneur (2013:5). Sembilan elemen *Business Model Canvas* terbagi atas *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, *Cost Structure*.

Setelah mengidentifikasi sembilan elemen *Business Model Canvas*, berikutnya peneliti melakukan analisa SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang membandingkan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat membantu untuk memformulasikan strategi. Kaitan analisis SWOT dengan *Business Model Canvas* dalam penelitian ini adalah SWOT membantu untuk mengidentifikasi apa saja kekuatan dan kelemahan, serta peluang, dan ancaman dari masing-masing sembilan elemen *Business Model Canvas* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan mengkombinasikan SWOT analisis dan *Business Model Canvas* memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap model bisnis perusahaan dan elemen-elemennya (Osterwalder dan Pigneur, 2013:25).

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian **“DESAIN UNIT USAHA PENGADAAN BARANG**

**DALAM UPAYA PENGEMBANGAN USAHA”** studi kasus pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya maka rumusan masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana pengembangan usaha dengan metode *Business Model Canvas*, mengidentifikasi 9 elemen yaitu *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, Cost Structure*, untuk perumusan unit usaha baru di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman.
2. Bagaimana analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari 9 elemen *Business Model Canvas* untuk perancangan unit usaha baru di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patorman.
3. Bagaimana desain unit usaha baru dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* dalam upaya pengembangan usaha pada Koperasi Pegawai Republik Indoneisa Banjar Patorman.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan *Business Model Canvas* pada unit usaha baru yaitu pengadaan barang dagang pada Koperasi Pegawai Republik Banjar Patorman.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman adalah untuk :

1. Mengetahui pengembangan usaha dengan metode *Business Model Canvas*, mengidentifikasi 9 elemen *Business Model Canvas* yaitu *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, Cost Structure*. untuk perumusan unit usaha baru di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman.
2. Mengetahui kekuatan, kelemahan. Peluang, dan ancaman dari 9 elemen *Business Model Canvas* untuk perancangan unit usaha baru di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman.
3. Mengetahui desain unit usaha baru dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* dalam upaya pengembangan usaha pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bermanfaat bagi aspek teoritis maupun praktis dalam upaya mengembangkan koperasi. Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dikemukakan sebagai berikut :

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Secara Teoritis penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian dalam menambah ilmu pengetahuan manajemen bisnis terutama mengenai perencanaan pada unit usaha baru yaitu pengadaan barang Koperasi Pegawai Republik Indonesia Banjar Patroman serta memberikan dorongan dalam melakukan penelitian lanjutan dengan topik dan pembahasan yang berkaitan dengan penelitian pada bidang yang sama.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Bagi koperasi, sebagai bahan informasi dan masukan dalam kebijakan dan pengambilan keputusan sehingga dapat memberikan perubahan yang positif dan mendorong terhadap kemajuan dan perkembangan koperasi dalam melaksanakan tugasnya.