

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan ekonomi Indonesia di era globalisasi yang begitu pesat saat ini menyebabkan persaingan dibidang usaha dan perdagangan. Badan usaha baik itu usaha besar, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) maupun koperasi dihadapkan pada kondisi persaingan yang lebih kompetitif. Kondisi ini menuntut para pelaku usaha untuk lebih kreatif serta inovatif dalam menentukan dan mengembangkan strategi usaha yang diterapkan guna menjaga keberlangsungan usahanya serta sebagai upaya badan usaha dalam meningkatkan daya saing agar dapat memenuhi kebutuhan pasar, hal tersebut perlu diperhatikan agar suatu badan usaha mampu bersaing dengan badan usaha lainnya.

Menurut (John A. Pearce II Richard B. Robinson 2013:2), strategi merupakan rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan. Sehubungan dengan perkembangan usaha, hal ini bergantung pada kemampuan pengusaha serta pengelola dalam mengembangkan usahanya.

Melihat pentingnya penerapan strategi pada suatu usaha, sehingga dalam upaya mempertahankan kegiatan usaha dapat dilihat dari bagaimana pengelola badan usaha menerapkan strategi yang sesuai agar kegiatan usaha dapat terus berjalan dengan baik. Salah satu badan usaha yang diharapkan dapat menjadi penggerak tatanan perekonomian nasional yaitu koperasi.

Hal tersebut sesuai dengan tujuan koperasi yang terdapat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian Bab II Pasal 3 yang menyatakan bahwa:

**“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”.**

Seperti yang sudah diketahui bahwa Koperasi di Indonesia meskipun selalu dihadapkan berbagai rintangan, namun koperasi tetap menunjukkan perkembangannya, sesuai dengan data yang diperoleh dari website Badan Pusat Statistik sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Data Koperasi Aktif di Indonesia Tahun 2020 – 2021 Beserta Volume Usaha dan Perkembangannya.**

No	Koperasi Aktif	Tahun 2020		Tahun 2021		Perkembangan Tahun 2020-2021	
		Jumlah (Unit)	Volume Usaha (Rp)	Jumlah (Unit)	Volume Usaha (Rp)	Jumlah (Unit)	Volume Usaha (Rp)
1	Jawa Barat	14.706	18.882.350	15.621	23.979.694	915	5.097.344
2	Nasional	127.124	174.033.134	127.846	182.352.359	722	8.319.225

*Sumber: Badan Pusat Statistik Mengenai Jumlah Koperasi Aktif di Indonesia Tahun 2020-2021*

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah Koperasi aktif di Indonesia secara nasional serta koperasi aktif yang berada di provinsi Jawa Barat. Dapat dilihat pada tabel tersebut menunjukkan adanya perkembangan koperasi di setiap tahunnya, hal tersebut dapat dibuktikan dari adanya kenaikan jumlah unit

koperasi aktif serta volume usaha yang terus meningkat. Perkembangan koperasi di Jawa Barat pada tahun 2020-2021 menunjukkan adanya penambahan 915 unit koperasi aktif serta volume usaha koperasi yang mengalami kenaikan sebesar Rp5.097.344. Adanya kenaikan jumlah unit koperasi aktif serta volume usaha koperasi di Jawa Barat mempengaruhi data perkembangan koperasi secara nasional, hal tersebut dapat dibuktikan dengan bertambahnya unit koperasi aktif secara nasional sebesar 722 unit. Kenaikan jumlah unit koperasi aktif juga sebanding dengan volume usaha koperasi dari tahun 2020 ke tahun 2021, hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya kenaikan volume usaha sebesar Rp8.319.225.

Salah satu koperasi aktif di Jawa Barat yaitu Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”, bertempat di Jl. Babakan, Majasetra, Kecamatan Majalaya, Kabupaten Bandung serta berbadan hukum 10427/BH/PAD/518-KOP/III/2020 pada tanggal 2 oktober 2020. Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” sudah hadir selama 32 tahun sejak berdiri pada tahun 1990 hingga saat ini. Dalam mengelola unit usaha koperasi dikelola oleh 5 (lima) orang pengurus, 3 (tiga) orang pengawas, serta 7 (tujuh) orang karyawan. Sejak berdirinya Koperasi KKMK “Kamola” hingga saat ini telah memiliki 557 orang anggota, yang mana sebanyak 481 orang diantaranya merupakan anggota aktif. Kegiatan yang dilakukan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya

Modal Lancar (KKMK) “Kamola” meliputi 3 (tiga) unit usaha, diantaranya yaitu:

- 1) Unit Perdagangan
- 2) Unit Simpan Pinjam
- 3) Unit Jasa Fotocopy

Di dalam perkembangan usahanya, Koperasi KKMK “Kamola” layaknya sebuah organisasi lainnya yaitu selalu berusaha untuk terus meningkatkan usahanya, termasuk pada unit Perdagangan yang akan menjadi fokus penelitian kali ini. Diantara unit-unit usaha yang dimiliki Koperasi KKMK “Kamola” unit perdagangan menjadi fokus penelitian. Alasan fokus penelitian hanya pada satu unit usaha saja karena saat ini unit usaha utama koperasi merupakan unit perdagangan.

Unit perdagangan pada Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” menyediakan berbagai macam produk-produk sesuai kebutuhan para anggotanya, baik kebutuhan konsumsi maupun kebutuhan konsumtif lainnya. Konsumen dari unit perdagangan Koperasi KKMK “Kamola” berasal dari anggota koperasi serta non anggota koperasi, di mana 90% dari keseluruhan anggota koperasi merupakan karyawan, mantan karyawan serta keluarga dari karyawan dan mantan karyawan perusahaan PT. Kamola dan 10% sisanya merupakan masyarakat umum yang mendaftar menjadi anggota. Dalam segi pelayanannya terdapat perbedaan antara non anggota dan anggota koperasi, di mana anggota koperasi mendapatkan fasilitas lebih seperti adanya kartu

anggota serta akses pada penggunaan KKMK *Mobile* yang merupakan aplikasi khusus anggota yang ingin melakukan transaksi pembelian secara *online*. Namun dengan banyaknya fasilitas yang disediakan oleh koperasi tetap saja ada hal yang harus diperhatikan sebagai tolak ukur kesuksesan dan pencapaian yang akan dicapai kedepannya. Begitu juga dengan Unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”, demi tercapainya tujuan bersama maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan, salah satunya ialah dengan memperhatikan perkembangan dari transaksi penjualan. Adapun tabel perkembangan transaksi penjualan pada Unit Perdagangan Koperasi KKMK “Kamola” adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Volume Penjualan dan Pendapatan Unit Perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” periode 2017-2021**

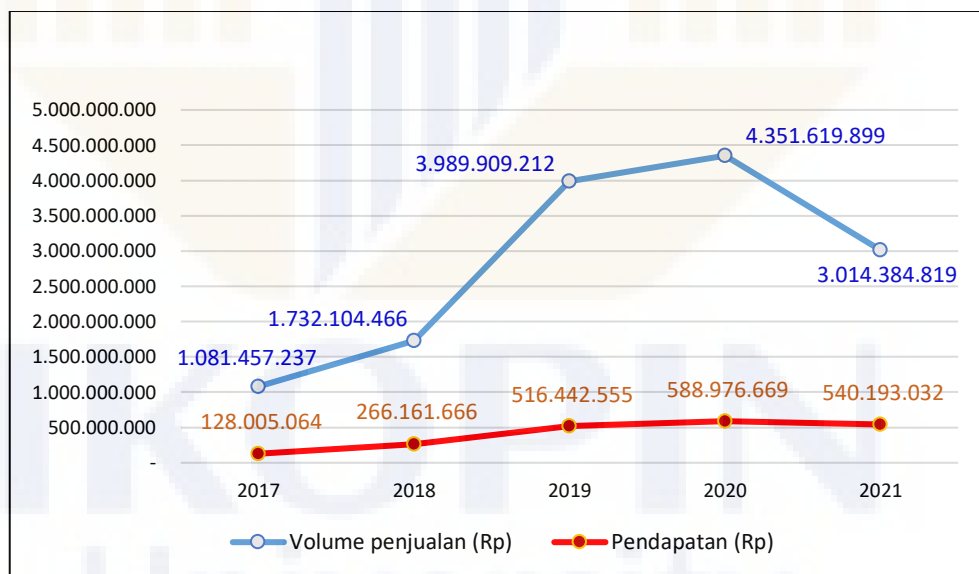
No	Tahun	Volume penjualan (Rp)	Pendapatan (Rp)	Persentase kenaikan Penjualan (%)	Persentase kenaikan pendapatan (%)
1	2017	1,081,457,237	128,005,064	-	-
2	2018	1,732,104,466	266,161,666	60.16	107.93
3	2019	3,989,909,212	516,442,555	130.35	94.03
4	2020	4,351,619,899	588,976,669	9.07	14.04
5	2021	3,014,384,819	540,193,032	-30.73	-8.28

*Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”*

Pada kenyataanya dilihat dari tabel keuangan pada laporan Pertanggungjawaban Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” sejak tahun 2017 hingga 2019

volume penjualan pada unit perdagangan koperasi selalu mengalami kenaikan, bahkan pada tahun 2019 mengalami kenaikan hingga 130,35% namun, pada tahun berikutnya di tahun 2020 meskipun jumlah volume penjualan meningkat tetapi persentase kenaikan penjualan menurun drastis dan hanya naik 9,07% dari total volume penjualan di tahun 2019. Pada tahun 2021 persentase kenaikan penjualan mengalami penurunan hingga -30,73% dan persentase kenaikan pendapatan yang menurun hingga -8,28%.

Untuk lebih jelasnya dalam melihat perkembangan volume penjualan dan Pendapatan Unit Perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” dalam kurun waktu 5 tahun dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini.



**Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Volume Penjualan dan Pendapatan Unit Perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” periode 2017-2021**

*Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”*

Dapat dilihat pada Gambar 1.1 Grafik Perkembangan volume penjualan pada tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami penurunan yang cukup drastis, di mana pada tahun 2020 volume penjualan sebesar Rp4.351.619.899 dan pada tahun 2021 volume penjualan terus mengalami penurunan hingga hanya menghasilkan Rp3.014.384.819 atau turun sebesar Rp1.337.235.080 dari tahun sebelumnya.

Badan Pusat Statistik menyatakan bahwa pertumbuhan perekonomian Indonesia mengalami penurunan atau kontraksi sebesar 2,07% di tahun 2020 dan mengalami kenaikan sebesar 3,69% di tahun 2021. Apabila Volume penjualan dan pendapatan koperasi dikaitkan dengan pertumbuhan perekonomian Indonesia, maka terdapat fenomena di mana pada saat perekonomian Indonesia menurun di tahun 2020 volume penjualan dan pendapatan koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” stabil bahkan cenderung mengalami kenaikan, namun pada tahun 2021 di saat pertumbuhan perekonomian Indonesia sedang membaik volume penjualan dan pendapatan koperasi mengalami penurunan yang cukup drastis.

Penurunan volume penjualan serta pendapatan pada unit perdagangan Koperasi KKMK “Kamola” tidak terlepas dari peran anggota dalam melakukan transaksi pada unit perdagangan koperasi. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah anggota yang bertransaksi. Adapun tabel perkembangan transaksi anggota pada Unit Perdagangan Koperasi KKMK “Kamola” adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Jumlah Anggota yang Bertransaksi pada unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” periode 2017-2021**

Tahun	Jumlah Anggota (Orang)	Transaksi Konsumsi		Transaksi Konsumtif	
		Jumlah Anggota (Orang)	Persentase Transaksi (%)	Jumlah Anggota (Orang)	Persentase Transaksi (%)
2017	373	130	35	84	23
2018	425	122	29	127	30
2019	486	122	25	211	43
2020	558	304	54	202	36
2021	557	407	73	220	39

*Sumber : Laporan Pertanggungjawaban Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”*

Dapat dilihat pada Tabel 1.3 bahwa transaksi anggota terbagi menjadi dua bagian yaitu transaksi konsumsi dan transaksi konsumtif, transaksi konsumsi yaitu anggota yang melakukan transaksi pembelian produk kebutuhan sehari-hari sedangkan transaksi konsumtif yaitu anggota yang melakukan transaksi pembelian produk elektronik, dan produk non konsumsi lainnya. Dapat dilihat transaksi anggota dari tahun 2017 hingga 2021 jumlah anggota yang melakukan transaksi konsumsi mengalami fluktuatif, presentase anggota yang melakukan transaksi konsumtif pada tahun 2020 hingga 2021 juga mengalami fluktuatif bahkan cenderung menurun dibandingkan persentase transaksi pada tahun 2019, namun apabila dilihat dari jumlah anggota yang bertransaksi pada tahun 2020 hingga 2021 cenderung mengalami kenaikan. Melihat perbandingan data pada tabel Volume penjualan dan pendapatan serta data tabel jumlah anggota yang bertransaksi terdapat kesenjangan antara jumlah anggota yang bertransaksi di tahun 2021 dengan volume penjualan koperasi di tahun yang sama, hal

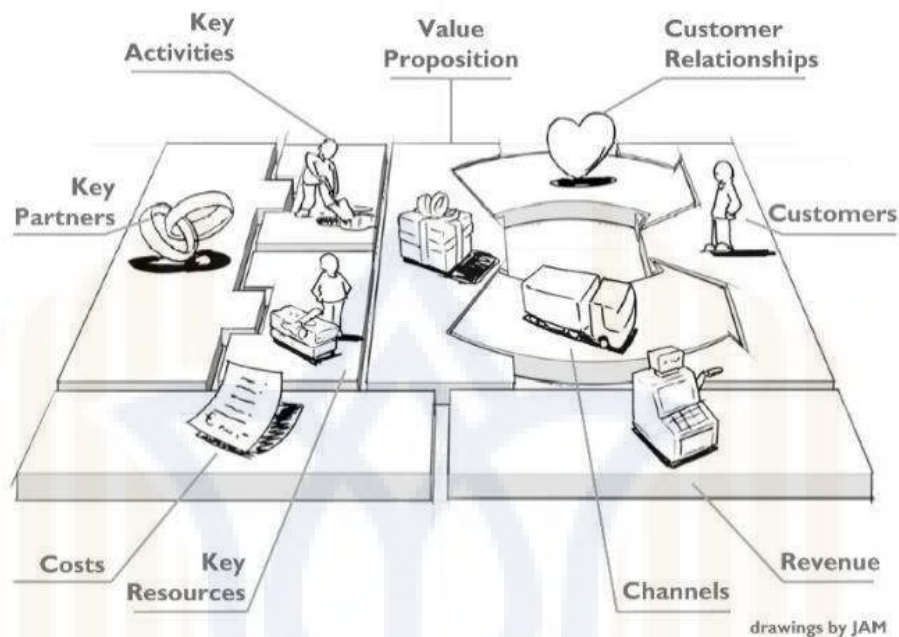


tersebut dikarenakan jumlah anggota yang bertransaksi meningkat namun jumlah volume penjualan menurun drastis.

Fenomena penurunan transaksi penjualan pada unit perdagangan koperasi serta kegiatan transaksi anggota yang mengalami fluktuatif di tiap tahunnya dikhawatirkan akan berdampak pada keberlangsungan unit usaha perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”, sehingga diperlukan suatu strategi untuk meningkatkan perkembangan koperasi khususnya pada unit perdagangan koperasi. Tidak hanya permasalahan adanya penurunan persentase volume penjualan serta penurunan jumlah pendapatan pada Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”, namun mengingat bahwa saat ini persaingan pasar bebas serta persaingan bisnis baik antar koperasi maupun non koperasi semakin ketat, maka diperlukan suatu strategi usaha agar koperasi khususnya pada unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” agar dapat terus berkembang.

Strategi mencerminkan bagaimana pengelola badan usaha melihat apa, di mana serta bagaimana sebuah usaha dapat bersaing dan berkembang, dalam mengembangkan usaha dibutuhkan strategi yang nantinya dapat dijadikan tolak ukur dalam pengambilan keputusan. Menentukan strategi dapat diawali dengan membuat suatu model bisnis sebagai kerangka dalam mempermudah menyusun suatu strategi.

Terdapat banyak model bisnis yang dapat digunakan, di mana model bisnis dapat menentukan cara atau strategi alternatif yang dapat dilakukan dimasa yang akan datang setelah menemukan permasalahan yang ditemukan. *Business Model Canvas* merupakan salah satu model bisnis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Model bisnis ini merupakan konsep model bisnis yang cukup sederhana serta mudah dipahami sehingga penerapan *Business Model Canvas* dapat menjadi solusi dalam menentukan strategi pengembangan usaha. Menurut (Osterwalder 2012) terdapat 9 blok bangunan dasar dalam *Business Model Canvas* yang memperlihatkan bagaimana sebuah perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. Sembilan blok tersebut adalah: *Customer Segment* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (Proposisi Nilai), *Channels* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), dan *Cost Structure* (Struktur Biaya).



**Gambar 1. 2 Sembilan Blok Bangunan dalam *Business Model Canvas***  
 Sumber: Alexander Osterwalder & Yves pigneur 2012

Diterapkannya konsep *Business Model Canvas* pada unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” diharapkan dapat mengetahui bagaimana hubungan koperasi dengan para pelanggan, mengenali nilai apa serta sumber daya utama mana yang dimiliki koperasi yang nantinya dapat digunakan untuk mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang, dan memahami bagaimana strategi dalam menyesuaikan kondisi pasar.

Setelah sembilan elemen *Business Model Canvas* telah diidentifikasi, tahapan berikutnya dalam menganalisis faktor internal dan eksternal unit perdagangan koperasi maka diterapkan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan

(*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) dan untuk menentukan strategi pengembangan usaha yang dapat digunakan dimasa yang akan datang maka digunakan Matriks SWOT.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, diperlukan suatu upaya bagi koperasi khususnya pada unit perdagangan untuk menerapkan suatu strategi agar unit perdagangan koperasi dapat terus berjalan dengan baik. Sehingga perlu adanya penelitian mengenai strategi pengembangan usaha pada Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”. Pernyataan masalah tersebut dituangkan ke dalam bentuk pertanyaan penelitian yaitu strategi apa yang nantinya dapat diterapkan pada unit perdagangan koperasi KKMK “Kamola” dalam upaya meningkatkan pengembangan kegiatan usaha.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian serta untuk memberikan batasan pada permasalahan yang akan diambil yaitu “Analisis Bisnis Dalam Upaya Menetapkan Strategi Pengembangan Usaha Koperasi”, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana model bisnis yang saat ini dijalankan unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal

Lancar (KKMK) “Kamola” apabila diterapkan pada konsep *Business Model Canvas*.

- 2) Bagaimana evaluasi dari 9 unsur pemetaan *Business Model Canvas* dilihat dari kondisi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman pada Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”.
- 3) Bagaimana Strategi Pengembangan Usaha yang dapat diterapkan berdasarkan hasil evaluasi pada unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”.

### **1.3 Maksud Penelitian dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka maksud dan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian yang dilakukan pada Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” ini memiliki maksud untuk menganalisis kegiatan unit perdagangan koperasi melalui metode *Business Model Canvas* (BMC) dalam upaya menetapkan strategi pengembangan usaha koperasi.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- 1) Model bisnis yang saat ini dijalankan unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” apabila diterapkan pada konsep *Business Model Canvas*.
- 2) Evaluasi dari 9 unsur pemetaan *Business Model Canvas* dilihat dari kondisi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman pada Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”.
- 3) Strategi Pengembangan Usaha yang dapat diterapkan berdasarkan hasil evaluasi pada unit perdagangan Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola”.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan data dan informasi bermanfaat bagi:

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Sebagai salah satu sarana untuk menambah dan mengembangkan wawasan serta pengetahuan yang bersifat tertulis maupun praktis, terutama untuk menambah kajian dalam bidang bisnis.
- b. Bagi peneliti lain dapat sebagai bentuk informasi, referensi acuan maupun perbandingan untuk melaksanakan penelitian dengan tema serupa.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

#### a. Bagi Koperasi

Diharapkan dapat memberi manfaat bagi pengurus maupun pengelola pada Koperasi Konsumen Karyawan dan Mantan Karyawan Karya Modal Lancar (KKMK) “Kamola” agar dapat mengetahui keadaan sebenarnya khususnya dalam hal ini yaitu usaha pada unit perdagangan koperasi, sehingga dapat dijadikan bahan masukan maupun evaluasi serta sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan terkait strategi bisnis yang akan diterapkan di masa yang akan datang.

#### b. Bagi koperasi lain dan badan usaha lainnya

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat serta pengetahuan baru bagi para pelaku usaha lainnya bahwa penerapan strategi *Business Model Canvas* dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan alternatif strategi dalam pengembangan usaha.