

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi perkembangan bisnis yang tinggi, dimana potensi ini sangat diperhatikan oleh dunia internasional. Indonesia memiliki sejumlah karakteristik yang menempatkan negara ini dalam posisi yang bagus untuk mengalami perkembangan bisnis yang pesat.

Keberhasilan dan kegagalan, merupakan kenyataan yang dapat dialami oleh suatu pengusaha. Dunia usaha berisi dengan persaingan, peluang, tantangan, kegairahan maupun kelemahan yang dapat menyebabkan naik turunnya suatu usaha. Oleh karena itu, sudah seharusnya seorang usahawan jeli dalam melihat suatu peluang.

Dunia usaha yang penuh tantangan dan kegairahan tersebut tidak selalu akan berakhir dengan membawa suatu kesuksesan. Apalagi dalam era globalisasi ini, persaingan tidak terbatas lokal (daerah tertentu) dan nasional saja, namun sudah secara global. Hal ini mengakibatkan semakin banyak variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu bisnis

Semua perusahaan berusaha menunjukkan keunggulan masing-masing, tetapi beberapa gagal. Secara teoritis, hanya perusahaan besar dan kuat yang dapat bertahan di era global. Perusahaan sering dihadapkan dengan kekuatan

lingkungan kompetitif global yang berubah dengan cepat yang dapat menambah ketidakpastian bisnis.

Termasuk kemajuan dalam teknologi digital, perubahan dalam kondisi sosial-politik, dan munculnya pasar baru. Perusahaan berusaha untuk melakukan dengan menciptakan perubahan, bereksperimen dengan modal bisnis baru, mentransformasikan bisnis dan sumber daya manusia dan menyesuaikan diri dengan revolusi industry 4.0.

Bisnis atau usaha yang besar pastinya tidak dijalankan dalam waktu singkat. Setiap perusahaan pasti memiliki suatu strategi tersendiri untuk memajukan usaha sesuai yang diinginkan. Tujuan tersebut bisa dicapai dengan strategi-strategi yang telah diperhitungkan dengan melihat dari aspek-aspek yang mendukung.

Tren bisnis dalam beberapa dekade terakhir mengalami perkembangan dan kemajuan yang sangat pesat. Saat ini bisnis tidak hanya dilakukan secara *offline*, namun juga dapat dilakukan melalui *online* dikarenakan adanya transformasi bisnis berbasis digital yang telah mengubah konteks pasar dalam dunia bisnis Raza et al:(2020).

Pengembangan usaha menurut Brown dan Petrello (1976) adalah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat meningkat, maka lembaga bisnis pun akan meningkat pula perkembangannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sambil memperoleh laba.

Menurut Anoraga (2007) pengembangan usaha adalah tanggung jawab dari setiap perusahaan atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besar harapan untuk dapat menjadikan sebuah usaha yang tadinya kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar.

Strategi pengembangan bisnis adalah bakal tindakan tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dalam pengembangan usaha untuk merealisasikan. Selain itu, strategi pengembangan bisnis juga mempengaruhi kehidupan organisasi atau bisnis dalam jangka panjang.

Oleh sebab itu sifat strategi pengembangan bisnis adalah berorientasi ke masa depan. Strategi pengembangan bisnis memiliki fungsi perumusan dan dalam mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh suatu perusahaan David, (2004).

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung kegiatan fungsional manajemen Hungler and Wheelen, (2003).

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi suatu usaha, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan

jangka panjang organisasi atau bisnis, membuat strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan David, (2004).

Di awal tahun 2020, Indonesia dikejutkan dengan masuknya virus corona (Covid-19). Awal mula virus ini berasal dari kota Wuhan. Sejak awal maret 2020 hingga bulan September 2020, kasus virus corona di Indonesia tak kunjung mengalami penurunan. Pandemi virus corona di Indonesia belum kunjung mereda.

WHO mengumunkan COVID-19 pada Maret 2020 sebagai pandemi. Hal ini diikuti dengan jumlah kasus di Indonesia yang terus meningkat pesat. WHO mengeluarkan enam strategi prioritas yang harus dilakukan pemerintah dalam menghadapi pandemic covid-19.

Pada tanggal 26 maret, yang terdiri dari perluas, latih, dan letakan pekerja layanan kesehatan; menerapkan sistem untuk dugaan kasus; Tingkatkan produksi tes dan tingkatkan produksi tes dan tingkatkan layanan kesehatan; Identifikasi fasilitas yang dapat diubah menjadi pusat kesehatan coronavirus.

Mengembangkan rencana untuk mengkarantina kasus; dan Refokus langkah pemerintah untuk menekan virus WHO, 2020 dalam Putri, (2020). Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) diterapkan pemerintah pusat maupun di tingkat daerah kabupaten dan kota untuk merumuskan mata rantai penyebaran virus covid-19 di Indonesia. Bahkan ada beberapa wilayah melakukan *lockdown*.

Karena masuk zona merah dengan tingkat penyebaran virus covid-19 yang cepat dan jumlah kasus yang meningkat tajam. Sehingga aktivitas bekerja, sekolah, dan bisnis semua dilakukan di rumah. Kebijakan *Work From Home* (WFH) dan *Study From Home* (SFH) diterapkan sejak bulan maret 2020 hingga akhir tahun 2020.

Data dari kemeterian koperasi dan pelaku usaha bisnis pada tahun 2019 terdapat 64.194.057 yang ada di Indonesia dan mempekerjakan 116.978.631 tenaga kerja. Indonesia didominasi oleh pelaku usaha, yang menjadi tiulang punggung perekonomian nasional, juga terdampak serius.

Sehingga harus menurangi jumlah tenaga kerja dikarenakan pandemi ini Pakpahan, (2020). Di masa pandemi, terjadi peningkatan signifikan jumlah bisnis yang ditutup, kehadiran bisnis merupakan faktor penting dalam percepatan pertumbuhan ekonomi di kalangan masyarakat umum.

Pandemi covid 19 terjadi secara global tentu saja berdampak terhadap berbagai sector terutama disektor ekonomi. Dampak perekonomian ini tidak hanya dirasakan secara domestic, namun juga terjadi secara global. *International Monetary Fund* (IMF) yang memproyeksikan ekonomi global tumbuh minus di angka 3%.

Semakin berkembangnya dampak Covid-19 khususnya di bidang ekonomi membuat pemerintah menerapkan kebijakan baru yaitu melonggarkan PSBB untuk beradaptasi dengan kebiasaan baru atau new normal. Kebiasaan baru bertujuan untuk mengubah perilaku manusia untuk

beradaptasi dengan protokol kesehatan dan melanjutkan aktivitas normal seperti biasa Azizah et al., (2020).

Fakta bahwa strategi bisnis memiliki risiko yang signifikan, seperti potensi peningkatan persaingan dan peningkatan risiko kegagalan, bisnis harus menganalisis risikonya dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. Untuk menghindari dibandingkan dengan bisnis lain, bisnis harus memiliki strategi bisnis yang baik.

Daya saing merupakan faktor penting dalam siklus perekonomian, khususnya dalam proses produksi barang dan jasa yang dilakukan untuk memenuhi permintaan pasar. Teori ekonomi mikro secara klasik mengajarkan bahwa dalam suatu arena persaingan bisnis, perusahaan pada dasarnya mempunyai tujuan memaksimalkan keuntungan. Perusahaan yang tidak mampu memperoleh keuntungan adalah perusahaan yang tidak berdaya saing (tidak kompetitif).

Dalam model pasar persaingan sempurna, perusahaan yang tidak berdaya saing mempunyai biaya rata-rata yang melebihi harga pasar produk yang ditawarkan. Hal ini dikarenakan nilai sumber daya saing yang digunakan melebihi nilai produk yang dihasilkan. Bentuk persaingan yang sering terjadi adalah masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan persaingan diantara para pesaing.

Hal ini mencerminkan bahwa ancaman persaingan tidak hanya sebatas pada sesama perusahaan dalam industri yang ada, tetapi juga datang dari pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial. Aaker dan McLoughlin, (2010). Strategi kompetensi dasar yang dapat digunakan perusahaan dalam memenangkan persaingan adalah: (1) strategi kepemimpinan biaya, (2) strategi diferensiasi, (3) strategi inovasi, (4) strategi pertumbuhan, (5) strategi aliansi.

Sehingga, pelanggan tidak merasa terancam oleh pesaing lain, yang memiliki strategi bisnis berkualitas lebih tinggi dan dapat mendukung operasi sehari-hari pelanggan dengan lebih baik. Maka dari itu persaingan untuk mendapatkan kepercayaan konsumen terhadap produk yang ditawarkan masing-masing perusahaan menjadi semakin bervariasi dan sangat kompleks.

Mulai dari kualitas produk, inovasi produk, pelayanan untuk pelanggan, persaingan pengiklanan produk di media cetak, elektronik dan internet, hingga persaingan dalam menentukan harga. Untuk dapat meningkatkan minat beli konsumen terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.

Inovasi didefinisikan sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa. Sebuah usaha memerlukan inovasi agar dapat menjalankan bisnis yang berkelanjutan karena bisnis model memerlukan perubahan untuk menciptakan nilai perusahaan yang dapat bersaing dengan kompetitor.

Inovasi model bisnis dapat dikatakan sebagai susunan perencanaan dan implementasi dari dasar model bisnis yang berbeda kedalam model bisnis yang sudah ada Markides, (2006). Model inovasi bisnis pada dasarnya adalah pola analisis yang diikuti untuk memunculkan gagasan-gagasan baru (gagasan inovatif) untuk mengembangkan usaha bisnis.

Tingginya tingkat persaingan yang ketat dalam mendapatkan hati konsumen, memaksa produsen untuk mengikuti dan mampu memahami apa yang sedang diinginkan konsumen. Pada umumnya, perusahaan berupaya untuk memenuhi harapan konsumen, dengan membangun kepercayaan. Dalam suatu hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggannya.

Menghadapi persaingan tersebut perusahaan harus lebih kreatif inovatif dalam menawarkan sesuatu yang lebih bernilai, dibanding yang dilakukan pesaing. Pada umumnya perusahaan berupaya untuk memenuhi harapan konsumen, dengan membangun kepercayaan dalam suatu hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggannya.

Dengan demikian persepsi-persepsi yang negatif terhadap perusahaan, akan berubah pada sesuatu yang dirasakan konsumen, yang secara langsung dapat mengubah persepsi konsumen, sehingga menjadi suatu kepuasan yang dapat menciptakan komitmen untuk menggunakan produk yang ditawarkan perusahaan pada pasar sasarannya.

Hal ini memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, agar perusahaan mengetahui strategi

bisnis seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan. Oleh sebab itu persaingan sangat penting bagi keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan, sehingga perusahaan harus lebih cermat membaca serta mengantisipasi keadaan pasar dan menciptakan produk yang berkualitas.

Di Indonesia, koperasi yang pertama kali berdiri bergerak di bidang perkreditan, karena menyesuaikan dengan kondisi masyarakat yang terjerat oleh lintah darat Siregar, (2019). Namun demikian, seiring berjalannya waktu, dengan berbagai permasalahan masyarakat, maka koperasi memiliki berbagai jenis dan usaha lain.

Koperasi adalah suatu organisasi yang bersifat sosial dan juga merupakan tempat pelayanan kegiatan ekonomi yang diselenggarakan oleh dan untuk masyarakat itu sendiri guna meningkatkan penghasilan dan kesejahteraan anggota pada khususnya. Koperasi adalah sebuah badan usaha yang organisasinya didirikan khusus bertujuan untuk memberi kesejahteraan pada anggotanya.

Tujuan memberi kesejahteraan tersebut lebih kepada sektor ekonomi (Adillah, n.d.). Badan usaha khusus yang dibentuk dengan asas kekeluargaan, sebab badan usaha ini akan memprioritaskan anggota di dalamnya. Koperasi merupakan soko guru perekonomian Indonesia, sebagaimana asas koperasi berlandaskan pada Pasal 33 ayat (1) UUD 1945 bahwa:

Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan”.

Siregar, (2020) Pasal ini menyatakan bahwa kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan bukan hanya kemakmuran orang seorang saja. Sedangkan menurut ketentuan dalam tentang perkoperasian, dalam Bab 1 Pasal 1 ayat 1 UU No.25 tahun 1992 dinyatakan bahwa:

“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat berdasarkan atas asas kekeluargaan,” (Undang-Undang Republik Indonesia 1992:2 tentang perkoperasian)

Koperasi sebagai salah satu wadah ekonomi yang sesuai dengan demokrasi ekonomi dalam pelaku ekonomi nasional membuat koperasi terus dibangun, dikembangkan dan diprioritaskan kepada perbaikan ekonomi masyarakat. Sehingga kehadiran koperasi di tengah-tengah masyarakat tentu dapat meningkatkan taraf hidup serta memenuhi kebutuhannya sesuai dengan jenis usaha yang dijalankan oleh koperasi ini sendiri.

Salah satu jenis koperasi menurut status keanggotaannya adalah koperasi produsen. Koperasi produsen merupakan koperasi yang anggotanya para produsen barang atau jasa dan memiliki rumah tangga usaha. Koperasi ini pada umumnya berfokus pada pengadaan bahan baku dan mayoritas anggotanya adalah pemilik usaha yang membutuhkan bahan baku yang dikelola oleh koperasi tersebut.

Tetapi seiring dengan berkembangnya usaha, banyak dari koperasi produsen ini yang bukan hanya menyediakan bahan baku, tetapi juga ikut memproduksi dan memasarkan usaha yang dijalankan oleh anggotanya. Hal

ini tentu sangat membantu para anggota dalam mengembangkan usahanya terutama dari segi pemasaran produk.

Salah satu bahan baku yang sering dipasarkan oleh koperasi produsen adalah kacang kedelai. Koperasi produsen yang bergerak dalam pengadaan kacang kedelai ini tersebar diseluruh Indonesia yang namanya lebih dikenal dengan sebutan Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI). Mayoritas anggota dari koperasi ini adalah para pengrajin/pengusaha tempe dan tahu yang membutuhkan kacang kedelai dalam jumlah besar.

Kedelai merupakan salah satu komoditas pangan strategis bangsa Indonesia yang telah menjadi bahan makanan sehari-hari masyarakat sejak dulu dan kini sebagian besar kedelai dikonsumsi dengan melalui proses pengolahan Nunung, (2013:124). Sebagian besar penduduk Indonesia, banyak mengolah kedelai menjadi tempe dan tahu, dibandingkan olahan lainnya.

Perbandingan persentasenya dapat mencapai 50% (lima puluh persen) diolah menjadi tempe, 40% (empat puluh persen) diolah menjadi tahu dan 10% (sepuluh persen) diolah menjadi bentuk olahan lain Nunung, (2013: 124). Beberapa faktor yang menyebabkan produk olahan tempe dan tahu populer di Indonesia, yaitu karena kandungan gizinya yang memiliki kandungan protein yang cukup tinggi.

Bahkan harga olahan tempe dan tahu cenderung relatif terjangkau bagi masyarakat dibandingkan dengan olahan lainnya. Karena tempe dan tahu ini

termasuk ke dalam makanan pokok masyarakat Indonesia, tentu minat beli masyarakat pun tinggi. Hal ini membuat kebutuhan kacang kedelai pun menjadi sangat tinggi sehingga dapat menguntungkan para produsen kacang kedelai, termasuk pada Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI).

Salah satu Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI) terletak di Kabupaten Bandung. Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Bandung ini merupakan salah satu koperasi yang anggotanya terdiri dari pengrajin tempe dan tahu yang tersebar di daerah Kabupaten Bandung dan beberapa dari luar Kabupaten Bandung.

Terletak di jalan Siliwangi No. 27, Desa Bale endah, Kecamatan Bale endah, Kabupaten Bandung. Koperasi ini termasuk ke dalam bentuk koperasi primer dengan nomor badan hukum pendirian 6968/BH/518-KOP/IV/2008.

Tabel 1. 1
Data Anggota KOPTI Kabupaten Bandung Tahun 2020-2022.

Tahun	Anggota aktif	Anggota tidak aktif
2020	50	66
2021	60	56
2022	533	87

Sumber: Data Anggota Koperasi Tahun 2020-2022.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, keberhasilan usaha yang dijalankan oleh Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Bandung ini setiap tahunnya mengalami penurunan jumlah

anggota yang aktif. Hal ini diperparah dengan dampak dari adanya Virus Covid-19 yang membuat keadaan ekonomi masyarakat kian menurun.

Selain itu beberapa faktor lainnya yang menyebabkan jumlah penurunan anggota aktif ini antara lain karena harga kacang kedelai yang mahal, kelangkaan kacang kedelai, kurangnya bantuan subsidi oleh pemerintah dalam menekan harga kacang kedelai serta kurangnya partisipasi anggota dalam berkoperasi.

Dampak dari pengurangan anggota aktif pengunduran diri anggota tersebut mengakibatkan berkurangnya jumlah suplai kedelai, transaksi penjualan, serta sisa hasil usaha yang didapatkan. Jual beli kacang kedelai merupakan jual beli kepercayaan yang harus saling menguntungkan antara kedua belah pihak.

Termasuk penetapan harga harus berdasar, dilihat dari kualitas produk. Selain itu pihak koperasi juga berusaha untuk menekan harga jual yang ada dipasaran dengan memfasilitasi usaha dengan mengadakan bahan baku kedelai yang bervariasi kualitas harga.

Akan tetapi pada tahun 2022 setelah Era New Normal, konsolidasi KOPTI Kabupaten Bandung terus dilakukan, namun pada kenyataannya belum menghasilkan target yang diharapkan. Di bidang organisasi dan kelembagaan, khususnya yang berkaitan dengan pemberdayaan keanggotaan mengalami kenaikan yang signifikan.

Seiring dengan adanya program pemerintah pergantian selisih harga pembelian kedelai melalui KEMENDAG dan BULOG dari bulan April s/d Desember 2022. Dari yang semula 116 anggota yang tercatat bertambah menjadi 620 anggota yang tersebar di lima wilayah (Baleendah, Cicalengka, Majalaya, Banjaran dan Margahayu).

Walaupun begitu, Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Bandung hingga saat ini masih tetap eksis melayani anggota untuk memenuhi kebutuhan dengan harga yang kompetitif dengan distributor lain, dan terus mengembangkan usahanya guna memperkuat kelembagaan dan usaha koperasinya di mata masyarakat baik anggota, maupun non anggota khususnya sejak *new normal* diberlakukan di Indonesia.

Berdasarkan uraian diatas tersebut peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul **“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DIMASA PANDEMI DAN DI ERA NEW NORMAL**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena dari latar belakang yang terjadi serta rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian dalam identifikasi masalah yang akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi strategi pengembangan bisnis di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) sekarang.

2. Bagaimana tujuan upaya dalam meningkatkan daya saing di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI).
3. Bagaimana strategi yang tepat dalam mengembangkan bisnis untuk meningkatkan daya saing di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan secara menyeluruh tentang Analisis strategi pengembangan bisnis dalam upaya meningkatkan daya saing di Koperasi Produsen Tahu Tempe Indonesia (KOPTI) Kab. Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, makatujuan yang ingin dicapai oleh penulis dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk merumuskan kondisi strategi pengembangan bisnis di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI)
2. Untuk mengetahui upaya dalam meningkatkan daya saing di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI)
3. Untuk mengetahui strategi yang tepat dalam pengembangan bisnis upaya meningkatkan daya saing di Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (KOPTI)

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian tentunya harus memiliki kegunaan, baik kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis, maka kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat menambah ilmu juga wawasan sebagai bahan bacaan dan referensi yang sekiranya dapat bermanfaat bagi peneliti lainnya yang berkaitan dengan masalah ini dan memperdalam ilmu pengetahuan dalam bidang

1. Memberikan wawasan dan aspek pengembangan keilmuan khususnya bidang Manajemen bisnis.
2. Penelitian ini dapat memberikan informasi dan bahan kajian yang digunakan sebagai pembandingan atau referensi bagi peneliti lain dalam penelitian yang khususnya berkaitan dengan Manajemen Bisnis.

1.4.2 Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan dapat dijadikan sebuah acuan dalam proses peningkatan strategi pengembangan bisnis.