

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pembangunan ekonomi berperan penting dalam menciptakan masyarakat yang adil dan sejahtera berdasarkan Pancasila, dengan tujuan memperbaiki dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia. Untuk mewujudkan kesejahteraan tersebut, diperlukan tindakan terencana dan terarah dalam melaksanakan pembangunan secara keseluruhan. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah melalui koperasi, yang merupakan lembaga ekonomi penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan ekonomi.

Menurut Eddy Yunus (2016:20), strategi merupakan kombinasi antara pengambilan keputusan secara alamiah dan proses pemikiran rasional. Strategi dapat dipandang melalui 3 aspek: perumusan strategi, pelaksanaan yang bertujuan merealisasikan strategi menjadi tindakan, dan pengendalian strategi yang dilakukan untuk merubah strategi atau usaha penjaminan tujuan yang ditetapkan. dapat tercapai.

Melihat peran strategi yang begitu penting untuk suatu usaha, dapat dilihat dari bagaimana pengelola usaha dalam mempertahankan kegiatan usahanya dan bagaimana pengelola suatu usaha dapat menerapkan strategi yang sesuai agar kegiatan usahanya dapat terus berjalan dengan baik. Salah satu badan usaha yang diharapkan dapat menjadi penggerak tatanan perckonomian nasional yaitu koperasi.

Sebagaimana disebutkan dalam Undang - Undang RI No. 25 Tahun 1992

Pasal 43 ayat 1 Tentang Usaha Koperasi yaitu :

"Usaha koperasi adalah usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan anggota"

Tujuan pembuatan undang-undang koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan, pendapatan, dan keuntungan ekonomi langsung dan tidak langsung bagi anggota.

Koperasi harus memenuhi kebutuhan anggota untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Salah satu upaya koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggota adalah dengan menawarkan unit bisnis yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya. Ini termasuk unit toko yang memenuhi kebutuhan sehari-hari anggota, seperti pakaian, pangan, dan papan. Sekarang ada banyak toko atau bisnis ritel, baik tradisional maupun modern. Semakin banyak bisnis ritel, semakin ketat persaingan. Sebagai unit usaha, koperasi harus memperhatikan kepuasan pelanggan.

Selain berfokus pada kepuasan konsumen, keberhasilan Koperasi dalam menjalankan usaha unit toko bergantung pada bagaimana anggota Koperasi berpartisipasi dalam bisnis, yang membuat Koperasi kalah dengan perusahaan lain. Serta dapat meningkatkan partisipasi anggota dengan mengetahui apa yang dibutuhkan anggotanya.

Salah satu koperasi aktif di Jawa Barat yaitu Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) yang merupakan salah satu koperasi yang terletak di Jalan Raya Desa Cibodas Kecamatan Cikajang Kabupaten Garut dengan nomor badan hukum 6093/BH/DK-10/22 yang berdiri pada tahun 1992 ini sebelumnya bernama KUD

Cikajang I diubah menjadi KUD Mandiri Cikajang, pada tahun 1996 memutuskan penggantian nama KUD Mandiri Cikajang menjadi KUD “Karya Utama Sejahtera” kemudian pada tahun 2005 mengalami perubahan Anggaran Dasar dan nama koperasi menjadi “Koperasi Peternak Garut Selatan Cikajang” dengan nama singkatan KPGS Cikajang. Kemudian pada rapat anggota tahunan yang dilaksanakan pada tahun 2017 memutuskan untuk merevisi nama Koperasi Peternak Garut Selatan Cikajang dengan singkatan KPGS Cikajang menjadi “Koperasi Peternak Garut Selatan” dengan nama singkat KPGS.

Koperasi Peternak Garut Selatan (KPGS) merupakan salah satu koperasi aktif di Provinsi Jawa Barat yang bergerak di berbagai bidang usaha. Koperasi Peternak Garut Selatan berhadapan dengan persaingan bisnis yang cukup ketat, oleh karena itu KPGS Cikajang dituntut agar bisa menghadapi perkembangan sehingga dapat berkembang dan memberikan manfaat bagi anggotanya.

KPGS sendiri merupakan koperasi yang memiliki lebih dari satu unit usaha, seperti :

1. Usaha Susu Sapi Perah
2. Usaha Pakan Ternak
3. Usaha Simpan Pinjam (USP)
4. Usaha Mini Market (KPGSMART)
5. Usaha Pelayanan Jasa
6. Usaha KUT dan Pangan

Di dalam perkembangan usaha KPGS Cikajang layaknya sebuah organisasi lainnya yaitu selalu berusaha untuk meningkatkan usahanya, termasuk pada Unit Usaha Mini Market (KPGSmart). Diantara unit usaha yang dimiliki KPGS Cikajang Unit Usaha Mini Market (KPGS Mart) menjadi fokus penelitian.

Unit KPGSmart termasuk jenis usaha ritel yang bertujuan untuk melayani kebutuhan para anggota dan masyarakat sekitar koperasi dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari dengan menawarkan berbagai produk makanan, minuman hingga bahan-bahan sembako. Namun meskipun koperasi menyediakan produk yang telah disesuaikan dengan kebutuhan atau keinginan anggota, dan menawarkan harga yang cukup bersaing, tetapi penyerapan terhadap anggotanya kurang merata dikarenakan jarak rumah anggota yang jauh dari koperasi.

Unit KPGS Mart memberikan kontribusi yang membuat keberlangsungan koperasi terus berlanjut hingga saat ini. Dalam memberikan pelayanan terhadap anggota, Unit KPGS Mart memberikan layanan *door to door* yaitu mencatat kebutuhan anggota yang ditulis pada buku pesanan kemudian karyawan KPGS Cikajang akan mengumpulkan pesanan sesuai catatan, *delivery service* atau layanan antar barang, hingga pemberian kredit kepada anggota yang ingin berbelanja.

Dalam penggunaan sistem kredit, Unit KPGS Mart memberikan fasilitas tersebut hanya untuk anggota, sehingga pelayanan sistem kredit dapat dikatakan pelayanan yang membedakan antara anggota dan non anggota di Unit KPGS Mart.

Unit KPGSmart menyediakan berbagai macam produk yang diantaranya:

1. Penjualan barang-barang kebutuhan sehari-hari untuk anggota maupun non anggota

2. Penjualan ATK, barang habis pakai, bahan pokok, sembako dan lain-lain untuk anggota koperasi maupun masyarakat sekitar.
 3. Penjualan rutin rumah tangga dan untuk anggota bisa delivery service
- Secara umum transaksi penjualan Unit KPGSmart masih terus mengalami penurunan.

Adapun tabel data partisipasi anggota di Unit KPGSmart sebagai berikut.

Tabel 1. 1 Data Partisipasi Anggota pada Unit KPGSmart

Tahun	Jumlah Seluruh Anggota (orang)	Jumlah Anggota Yang Berpartisipasi	Presentase Jumlah Anggota Yang Berpartisipasi
2019	7.868	376	4,77%
2020	8.051	280	2,45%
2021	7.837	300	3,83%
2022	7.946	316	3,97%
2023	7.895	300	3,80%

Sumber : Laporan Rapat Anggota Tahunan 2019-2023

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, terlihat bahwa presentase jumlah anggota yang terlibat dalam aktivitas tertentu relatif rendah dan terlihat adanya fluktuasi dalam persentase anggota yang berpartisipasi setiap tahunnya. Pada tahun 2019, tingkat partisipasi anggota mencapai 4,77%, namun menurun drastis menjadi 3,48% pada tahun 2020. Penurunan ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti pandemi COVID-19 yang mempengaruhi banyak aspek kehidupan dan mengurangi

partisipasi dalam berbagai kegiatan. Tahun 2021 menunjukkan sedikit peningkatan dengan tingkat partisipasi sebesar 3,83%, yang kemudian diikuti oleh peningkatan lebih lanjut pada tahun 2022 menjadi 3,98%. Namun, pada tahun 2023, terjadi sedikit penurunan kembali menjadi 3,80%.

Meskipun ada penurunan tajam pada tahun 2020, tingkat partisipasi anggota menunjukkan tanda-tanda pemulihan di tahun-tahun berikutnya. Namun, tingkat partisipasi masih belum kembali ke angka tertinggi yang dicapai pada tahun 2019. Kesimpulannya, meskipun jumlah seluruh anggota relatif stabil, tantangan untuk meningkatkan partisipasi anggota tetap ada.

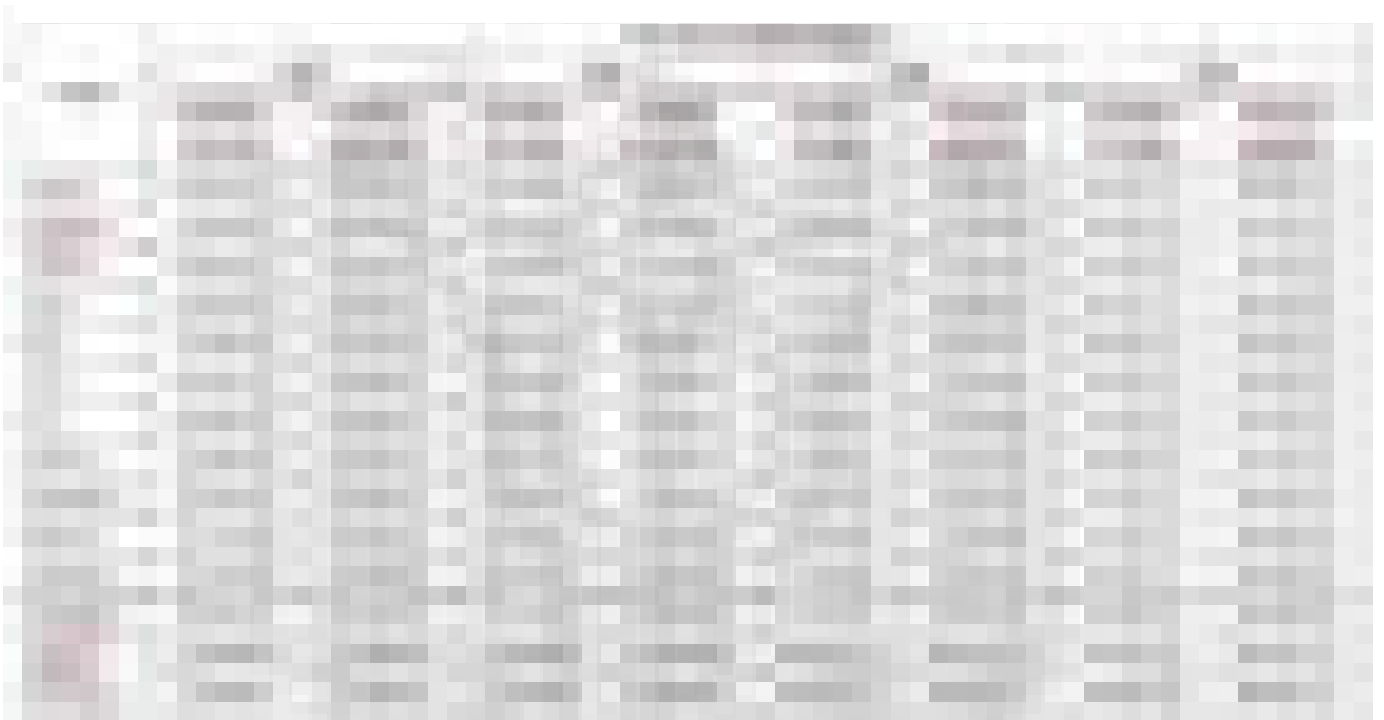
Beberapa faktor dapat menyebabkan penurunan atau penurunan tingkat partisipasi anggota. Salah satunya kurangnya kesadaran atau pemahaman tentang manfaat atau nilai partisipasi tersebut. Jika banyak anggota yang aktif bertransaksi maka pendapatan akan lebih meningkat.

Selain itu, hal-hal seperti kurangnya keterlibatan atau dorongan dari pengelola atau manajemen organisasi juga dapat memengaruhi tingkat partisipasi. Jika anggota tidak merasa didorong atau didorong untuk berpartisipasi, mereka mungkin cenderung tetap pasif. Serta kendala yang berkaitan dengan lokasi KPGSmart yang jauh dari rumah anggota, sehingga anggota jarang bertransaksi di KPGSmart.

Fenomena naik turunnya transaksi penjualan dikhawatirkan akan berdampak pada keberlangsungan Unit KPGSmart sehingga diperlukan strategi untuk meningkatkan perkembangan koperasi khususnya pada Unit KPGSmart. Mengingat bahwa saat ini persaingan pasar bebas serta persaingan bisnis baik antar

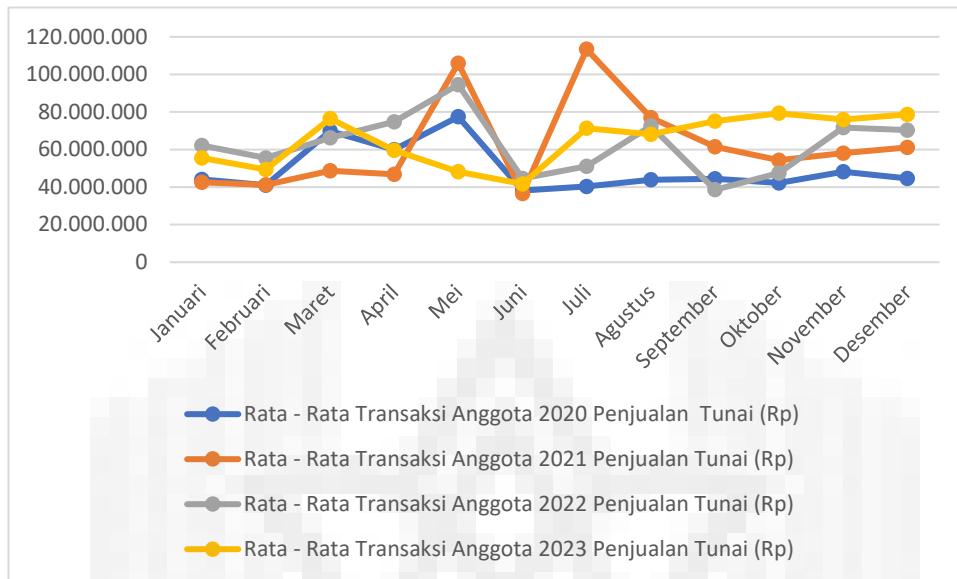
koperasi maupun non koperasi khususnya Koperasi Peternak Garut Selatan. Berikut rata-rata transaksi anggota pada unit KPGSmart.

Tabel 1. 2 Rata – Rata Transaksi Anggota Pada Unit KPGSmart



Sumber: Laporan Transaksi Penjualan Unit Usaha KPGSmart 2020-2023

Data tersebut dibuatkan grafik untuk menunjukkan angka peningkatan atau penurunan dari tahun ketahunnya dengan menggunakan grafik :



Gambar 1. 1 Grafik Rata-Rata Transaksi Anggota

Berdasarkan tabel 1.2 dan gambar 1.1 diketahui bahwa jumlah transaksi dan rata-rata transaksi anggota setiap bulan dalam penjualan tunai maupun kredit mengalami naik turun atau berfluktuasi. Sehingga KPGSmart berusaha meningkatkan kembali baik partisipasi anggota maupun strategi bisnis dari Unit Usaha KPGSmart.

KPGSmart saat ini menghadapi persaingan dari berbagai lembaga ritel lainnya, seperti supermarket, minimarket, dan pasar yang berlokasi di sekitar unit usahanya. Persaingan ini terjadi karena barang-barang yang ditawarkan umumnya serupa dan harga-harga yang ditetapkan relatif tidak berbeda jauh satu sama lain. Sebagai respons, manajemen KPGSmart perlu mencari faktor yang dapat meningkatkan penjualan.

Unit Usaha KPGSmart berusaha meningkatkan penjualan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan anggota dengan meningkatkan kualitas pelayanannya untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat. Salah

satunya adalah dengan membedakan faktor-faktor berikut: harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan harga di pasar tradisional dan minimarket, penyediaan barang yang berkualitas, perawatan karyawan (keramahtamahan), pengantaran pemesanan belanja ke lokasi anggota, dan transaksi penjualan secara *cash* dan kredit dengan persyaratan yang mudah.

Berdasarkan Hasil survei awal menunjukkan bahwa, selain implementasi strategi bisnis Unit Usaha KPGS_{Smart} yang kurang efektif, partisipasi pembelian anggota terhadap Unit Toko KPGS_{Smart} harus ditingkatkan untuk memenuhi semua kebutuhan.

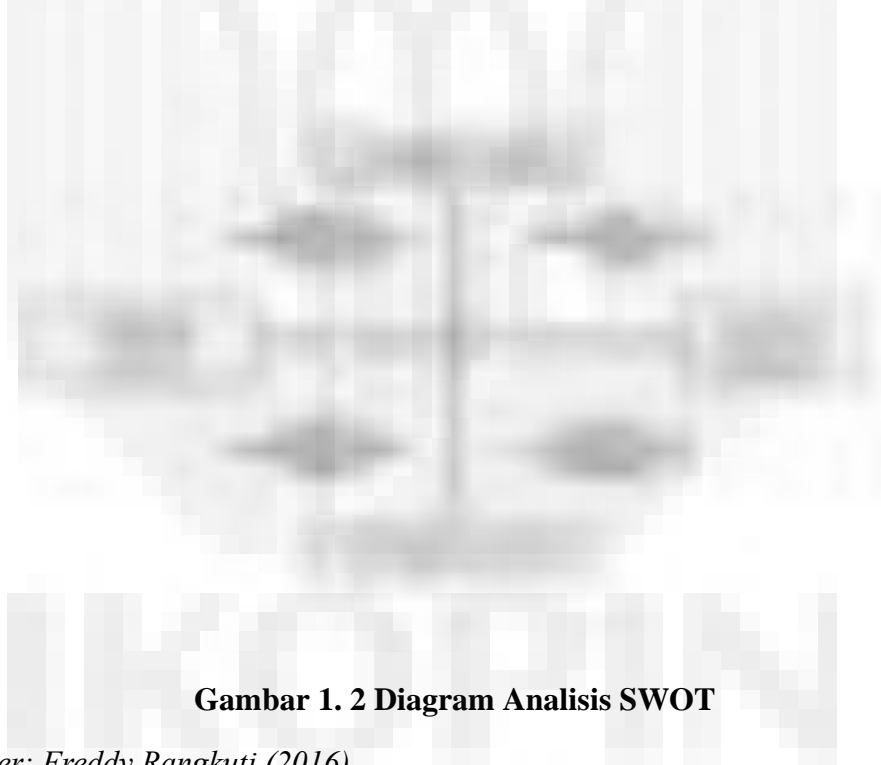
Lokasi Unit Usaha KPGS_{Smart} yang berada dalam lingkungan persaingan saat ini, tidak menutup kemungkinan anggota beralih belanja ke pengecer lain. Hal ini bisa saja terjadi jika pengelolaan Unit Usaha KPGS_{Smart} dalam melayani kebutuhan dan keinginan anggota kurang memuaskan.

Menurut Freddy Rangkuti, (2017:4) strategi mencerminkan bagaimana pengelola badan usaha melihat apa, dimana 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 mempermudah Menyusun suatu strategi. Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Ada beragam model bisnis yang tersedia, di mana model-model tersebut memiliki kemampuan untuk mengatur cara atau strategi yang berbeda yang dapat

diterapkan di masa depan setelah mengidentifikasi masalah yang ada. Untuk mencari keunggulan kompetitif tersebut dapat dilakukan melalui analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini. (Freddy Rangkuti, 2001).



Gambar 1. 2 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Freddy Rangkuti (2016)

Kuadran 1 : merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan peryumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal . strategi yang dapat dilakukan adalah menggunakan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Dengan diterapkannya diagram analisis SWOT dapat menunjukkan berbagai prediksi yang mungkin akan terjadi dimana yang akan datang serta langkah apa saja yang harus dilakukan/dikerjakan untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa fenomena yang dijelaskan bahwa Unit Usaha KPGSmart dilihat masih banyaknya anggota yang tidak berbelanja ke KPGSmart, sehingga cukup berdampak pada penjualan Unit Usaha KPGSmart Koperasi Peternak Garut Selatan.

Pada penelitian sebelumnya mengenai strategi bisnis dalam upaya meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan, perbedaan utama antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya terletak pada metode yang digunakan, metode untuk menganalisis data, dan lokasi penelitian. Lokasi penelitian ini adalah Kabupaten Garut, Jawa Barat, yang berbeda dari lokasi penelitian sebelumnya.

Maka berdasarkan latar belakang tersebut, perlu untuk dilakukan analisis strategi bisnis dalam upaya meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan. Maka judul yang dirumuskan untuk penelitian ini adalah “Analisis Strategi Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Partisipasi Anggota Sebagai Pelanggan” (Studi Kasus Pada Unit Usaha KPGSmart Cikajang, Kabupaten Garut Jawa Barat) melalui bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Unit Usaha KPGSmart dan Strategi apa yang dapat diterapkan oleh Unit Usaha KPGSmart dalam upaya meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan serta Upaya-upaya apa saja yang perlu dilakukan oleh Unit Usaha KPGSmart untuk meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan dengan strategi bisnis.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ditetapkan, maka masalah-masalah dapat diidentifikasi lebih rinci yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Unit Usaha KPGSmart.
2. Alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan Unit Usaha KPGSmart.
3. Upaya apa saja harus dilakukan dalam meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan pada Unit Usaha KPGSmart melalui alternatif analisis SWOT yang telah dilakukan.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui gambaran strategi bisnis yang diterapkan oleh Unit KPGSmart dan dampaknya terhadap partisipasi anggota sebagai pelanggan yang diperoleh sehingga dapat mencapai tujuan koperasi yakni meningkatkan kesejahteraan para anggotanya.

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis mengenai strategi bisnis sebagai upaya meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan dalam Unit Usaha KPGSmart.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi koperasi dalam penjualan produk.
2. Merumuskan beberapa alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh KPGSmart.
3. Upaya-upaya yang perlu dilakukan pada Unit Usaha KPGSmart Koperasi Peternak Garut Selatan, untuk meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan dengan strategi bisnis.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan khususnya dalam bidang perkoperasian pada

umumnya serta manajemen bisnis khususnya dalam kajian analisis strategi bisnis dalam upaya meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan.

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan khususnya dalam bidang perkoperasian pada umumnya serta manajemen bisnis khususnya dalam kajian analisis strategi bisnis dalam upaya meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat khususnya bagi koperasi dan umumnya bagi masyarakat, dan dapat dijadikan masukan bagi KPGS Cikajang dalam mengambil keputusan terkait dengan penentuan strategi bisnis dan guna meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan pada KPGSmart dan menjadi sumber informasi bagi penelitian selanjutnya yang dapat menghasilkan pengetahuan ilmu baru.