

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perekonomian Indonesia dalam beberapa tahun terakhir masih mencatatkan pertumbuhan positif, meskipun laju pertumbuhannya cenderung melambat akibat tantangan global dan domestik. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2024 mencapai 5,03% meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan capaian tahun 2023 yang mengalami pertumbuhan sebesar 5,05%.

Indonesia memiliki tiga pelaku ekonomi yang berperan sebagai sumber usaha ekonomi nasional yaitu, BUMN, BUMS serta Koperasi. Koperasi sebagai salah satu lembaga ekonomi kerakyatan memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian nasional, khususnya dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi yang merupakan sebuah lembaga ekonomi yang berorientasi pada anggota. Sehingga, keberhasilan koperasi sangat bergantung pada partisipasi aktif mereka. Oleh karena itu keberhasilan koperasi tergantung pada sejauh mana pelayanan yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan para anggotanya.

Namun dalam praktiknya, banyak koperasi di Indonesia yang masih menghadapi persoalan serius dalam hal pelayanan kepada anggota karena koperasi merasa bahwa anggota merupakan konsumen atau pelanggan tetap, sehingga pelayanan yang diberikan kurang optimal. Jadi, koperasi perlu memberikan pelayanan yang baik supaya anggota sebagai pelanggan merasa puas (Risnawati, 2022). Berdasarkan data dari dataindonesia.id 2024, terdapat

sebanyak 131,671 koperasi aktif di Indonesia, namun masih sedikit koperasi yang memiliki kualitas pelayanan yang profesional dan sesuai kebutuhan anggotanya. Masih banyak koperasi, khususnya di sektor pertanian dan pedesaan, yang belum mampu memberikan pelayanan yang optimal bagi anggotanya.

Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri adalah salah satu koperasi pertanian yang ada di kabupaten Sumedang, telah berbadan hukum dengan nomor 49/BH/PAD/KDK/.10.17/III/2010. Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri berlokasi di Jalan Raya Tomo Sumedang, Desa Bugel, Kecamatan Tomo Kabupaten Sumedang yang melayani anggota dan juga non anggota. Untuk anggota koperasi sendiri mayoritas adalah petani padi setempat. Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri memiliki tiga unit usaha yaitu:

1. Unit usaha simpan pinjam, unit ini melayani anggota yang membutuhkan kredit dengan bunga 3% perbulan menurun. Anggota yang akan mengajukan peminjaman ke koperasi harus menyertakan agunan surat berharga yang layak dipakai sebagai jaminan.
2. Unit usaha sarana produksi pertanian, unit usaha ini melayani anggota dan non anggota yang membutuhkan SAPROTAN (Sarana Produksi Pertanian) pupuk dan obat-obatan tanaman. Selain itu, koperasi juga menyewakan mesin perontok kedelai beserta kendaraan angkutan barang.
3. Unit WASERDA, unit ini menyediakan barang kebutuhan sehari-hari yang dibutuhkan anggota maupun non anggota seperti sembako, camilan dan kebutuhan rumah tangga.

Ketiga unit ini memiliki karakteristik dan fungsi yang berbeda, namun keseluruhannya bertujuan untuk memberikan manfaat ekonomi kepada anggota

koperasi. Selama lima tahun terakhir Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri menghadapi berbagai tantangan dari berbagai aspek salah satunya dari sisi keanggotaan. Pada tahun 2024 anggota Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri tercatat mengalami penurunan sebesar 6,01% dari tahun sebelumnya. Berikut disajikan perkembangan jumlah anggota Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri Sumedang dari tahun 2020-2024.

Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Anggota Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri Sumedang dari Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah Anggota (Orang)	Perkembangan		
		Masuk (Orang)	Keluar (Orang)	Perkembangan (%)
2020	191	12	7	-
2021	180	1	12	(5,76)
2022	184	16	12	2,22
2023	183	7	8	(0,54)
2024	172	7	18	(6,01)
Jumlah		43	57	

Sumber: Laporan Pertanggung Jawaban Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri tahun 2020-2024

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah anggota Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri berfluktuatif cenderung mengalami penurunan. Penurunan ini disebabkan oleh berbagai hal seperti adanya anggota yang meninggal dunia, pensiun bertani dikarenakan telah lanjut usia serta ada juga anggota yang memutuskan untuk keluar dikarenakan sudah tidak memiliki lahan pertanian. Dapat dilihat bahwa tahun 2024 merupakan tahun dimana anggota koperasi berada dijumlah paling rendah selama lima tahun terakhir yaitu 172 orang. Penurunan yang terjadi pada tahun 2024 ini menunjukkan bahwa koperasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan, menumbuhkan jumlah anggotanya dan juga menunjukkan tantangan dalam mempertahankan loyalitas

anggota. Berikut disajikan perkembangan jumlah penjualan Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri Sumedang dari tahun 2020-2024.

Tabel 1. 2 Perkembangan Jumlah Penjualan Usaha Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri Sumedang dari Tahun 2020-2024

Tahun	Unit SAPROTAN (Rp)	N/T (%)	Waserda (Rp)	N/T (%)	Simpan Pinjam (Rp)	N/T (%)
2020	2.706.412.250	-	138.285.000	-	364.863.500	-
2021	2.397.572.800	(11,41)	181.102.500	30,95	350.305.100	(3,99)
2022	2.859.052.000	19,25	146.121.500	(19,33)	366.812.400	4,71
2023	2.670.969.000	(6,58)	122.283.500	(16,31)	321.903.550	(12,24)
2024	2.970.940.750	11,23	110.623.500	(9,54)	235.223.300	(26,93)

Sumber: Laporan Pertanggung Jawaban Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri tahun 2020-2024

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, terlihat bahwa dua dari tiga unit usaha koperasi mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja pada dua unit usaha tersebut dapat disebabkan oleh berbagai hal seperti barang yang tersedia sering kali tidak sesuai dengan kebutuhan anggota serta anggota semakin jarang memanfaatkan layanan yang disediakan koperasi. Unit usaha SAPROTAN merupakan unit usaha dengan volume penjualan terbesar, tetapi unit ini justru mengalami penurunan partisipasi anggota. Berikut disajikan anggota yang melakukan transaksi di unit SAPROTAN Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri:

Tabel 1. 3 Jumlah Anggota yang Bertransaksi di Unit SAPROTAN Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri Sumedang dari Tahun 2020-2023

Tahun	Anggota yang Bertransaksi (Orang)	Total Anggota (Orang)	Persentase (%)
2020	126	191	65,97
2021	104	180	57,78
2022	104	184	56,52
2023	110	183	60,11
2024	103	172	59,88

Sumber: Laporan Pertanggung Jawaban Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri tahun 2020-2024

Berdasarkan Tabel 1.3 terlihat bahwa persentase anggota yang bertransaksi mengalami penurunan terus menerus. Sementara berdasarkan data yang diperoleh dari pengurus koperasi yaitu Bapak Dustira menyatakan bahwa sebagian besar pembeli produk SAPROTAN berasal dari non-anggota. Pernyataan ini didukung oleh data yang menunjukkan jumlah transaksi anggota dan non anggota, berikut disajikan tabel jumlah transaksi anggota dan non anggota di unit usaha Saprotan Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri:

Tabel 1. 4 Jumlah Transaksi Anggota dan Non Anggota

Tahun	Transaksi Anggota (Rp)	Transaksi Non Anggota (Rp)	Total (Rp)
2020	847.996.500	1.858.415.750	2.706.412.250
2021	394.436.400	2.003.136.400	2.397.572.800
2022	490.145.500	2.368.906.500	2.859.052.000
2023	514.970.500	2.155.998.500	2.670.969.000
2024	331.784.750	2.639.156.000	2.970.940.750

Sumber: Laporan Penjualan Unit Usaha Saprotan Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri tahun 2020-2024

Berdasarkan Tabel 1.4 data transaksi selama periode 2020–2024, terlihat bahwa jumlah transaksi dari non anggota selalu jauh lebih besar dibandingkan dengan transaksi anggota. Bahkan meskipun total penjualan unit usaha SAPROTAN cenderung mengalami kenaikan, kontribusi anggota justru terus menurun, dan pada tahun 2024 tercatat sebagai yang paling rendah dalam lima tahun terakhir. Kondisi ini diduga terjadi karena tidak adanya perbedaan harga, layanan, atau nilai tambah khusus bagi anggota. Anggota juga tidak mendapatkan keistimewaan seperti layanan prioritas atau program loyalitas. Walaupun sebenarnya anggota koperasi memiliki hak atas Sisa Hasil Usaha (SHU), sayangnya belum semua anggota memahami atau menyadari manfaat tersebut. Akibatnya, tingkat loyalitas dan motivasi anggota untuk terus bertransaksi menjadi rendah, bahkan sebagian anggota mungkin lebih memilih berbelanja di tempat lain yang dinilai lebih mudah dan cepat memenuhi kebutuhan mereka.

Di sisi lain, tingginya jumlah transaksi dari non anggota disebabkan oleh fakta bahwa koperasi merupakan distributor pupuk resmi yang ditunjuk oleh pemerintah. Sebagai distributor resmi, koperasi memiliki kewajiban untuk menyalurkan pupuk subsidi kepada petani yang sudah terdaftar dalam sistem pemerintah. Selain itu, wilayah pelayanan koperasi pun sudah ditentukan oleh pemerintah, sehingga meskipun mereka bukan anggota, petani tetap perlu membeli pupuk subsidi melalui distributor resmi yang telah ditunjuk. Kondisi inilah yang menyebabkan jumlah transaksi dari non anggota menjadi lebih banyak dibandingkan anggota.

Fenomena ini menunjukkan bahwa partisipasi anggota koperasi mulai menurun, yang diduga kuat berkaitan dengan kualitas pelayanan yang belum

maksimal. Beberapa permasalahan yang dihadapi anggota dalam mengakses pelayanan koperasi antara lain kecepatan pelayanan yang rendah, jam operasional yang terbatas, variasi produk yang kurang lengkap, serta belum adanya sistem pemesanan yang efisien.

Selain faktor internal seperti jam operasional yang terbatas, keberadaan pesaing di wilayah sekitar koperasi juga menjadi tantangan bagi Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri. Koperasi memiliki tiga pesaing yang berada di Desa Tolengas, Desa Karyamukti, dan Desa Bugel. Ketiga pesaing ini berada di satu desa yang sama dengan Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri. Pesaing koperasi ini telah menjalankan strategi bisnis yang lebih menarik, seperti jam operasional yang lebih panjang (07.00–17.00 WIB), serta layanan pengiriman gratis untuk pembelian di atas 500 kg. Sementara itu, Unit SAPROTAN koperasi belum mampu menandingi layanan tersebut, baik dari segi fleksibilitas waktu, variasi produk, maupun fasilitas pengantaran. Dikarenakan sumberdaya yang terbatas strategi bisnis yang dijalankan saat ini menjadikan pelayanan kepada anggota kurang kompetitif.

Meskipun koperasi telah berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Namun pelayanan yang dirasakan anggota masih belum optimal dan belum mampu bersaing dengan pesaing di sekitar koperasi padahal menurut Schiffman dan Kanuk dalam Priansa (2020), disebutkan bahwa pelayanan memiliki peran penting dalam koperasi karena dapat mempengaruhi tingkat kepuasan, loyalitas, dan partisipasi anggota. Koperasi yang mampu memberikan pelayanan dengan baik cenderung lebih mudah mempertahankan dan menarik anggota baru. Oleh karena itu, peningkatan pelayanan merupakan salah satu

upaya strategis yang perlu dilakukan untuk mempertahankan dan mendorong partisipasi aktif anggota.

Sebagai upaya dalam menghadapi tantangan ini, koperasi perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerjanya untuk dapat menyusun strategi bisnis yang relevan. Menurut Fred R. David (2006) strategi merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi juga merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen dan memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam merumuskan strategi tersebut adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dalam bukunya Rangkuti (2016) menjelaskan analisis SWOT dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Teknik analisis ini dapat membantu koperasi dalam merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan performa layanan dan memperkuat hubungan dengan anggota.

Beberapa penelitian sebelumnya juga telah menggunakan pendekatan strategi dan SWOT untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Salah satunya, penelitian oleh Rizchika & Shadam (2022) di Minimarket Indomaret Kota Bekasi yang menyoroti strategi seperti promosi kreatif, penambahan produk, dan penghargaan bagi karyawan demi mempertahankan loyalitas pelanggan. Selain itu, Pambudi et al. (2021) meneliti PT Aero Jasa Cargo dengan analisis SWOT dan bauran pemasaran (7P), menghasilkan beberapa strategi seperti memanfaatkan peluang pasar e-commerce dan memperkuat promosi. Dari sebagian besar penelitian tersebut belum adanya penelitian yang fokus

merumuskan strategi pelayanan khusus untuk koperasi pertanian melalui pendekatan SWOT.

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang tersebut, peneliti memilih unit usaha SAPROTAN sebagai fokus penelitian. Hal ini didasarkan pada fakta di lapangan bahwa unit SAPROTAN merupakan unit inti koperasi. Selain itu, penurunan loyalitas anggota di unit usaha SAPROTAN terjadi secara signifikan memperlihatkan bahwa permasalahan ini bersifat mendesak dan perlu segera ditangani. Oleh karena itu peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Anggota”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang, maka peneliti mendapatkan permasalahan utama yang dapat diidentifikasi sebagai permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi unit usaha SAPROTAN pada Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri
2. Bagaimana pelayanan yang diberikan oleh unit usaha SAPROTAN Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri kepada anggota
3. Alternatif strategi bisnis apa saja yang dapat diterapkan oleh unit SAPROTAN Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menggambarkan peran analisis SWOT. Analisis ini bermanfaat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota di unit usaha SAPROTAN Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai:

1. Mengetahui bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi unit usaha SAPROTAN pada Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri
2. Mengetahui bagaimana pelayanan yang diberikan oleh unit usaha SAPROTAN Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri kepada anggota
3. Mengetahui alternatif strategi bisnis yang apa saja yang dapat diterapkan oleh unit SAPROTAN Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan maksud dan tujuan penelitian yang telah disampaikan, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun kegunaan penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen bisnis, khususnya dalam penerapan analisis SWOT pada Koperasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian

serupa mengenai strategi bisnis untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota pada unit usaha koperasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengurus Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri khususnya pengurus unit usaha SAPROTAN, dan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Koperasi Pertanian Sumber Tani Mandiri dalam pengambilan keputusan terkait dengan penentuan strategi bisnis dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada anggota khususnya pada unit usaha SAPROTAN.

