BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Koperasi memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi Indonesia, terutama dalam meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Namun, di era persaingan usaha yang semakin ketat, koperasi dituntut untuk terus berinovasi dan mengembangkan model bisnisnya agar tetap relevan dan berkelanjutan. Salah satu bentuk pengembangan yang dapat dilakukan adalah diversifikasi bisnis seperti unit toko atau ritel.

Menurut Permenkopukm No.8 Tahun 2023 Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 2-3, menyatakan bahwa Koperasi Simpan Pinjam adalah koperasi yang kegiatannya hanya usahanya simpan pinjam. Dan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah adalah koperasi yang hanya melaksanakan kegiatan usaha simpan, pinjam, dan pembiayaan sesuai prinsip syariah, termasuk mengelola zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Pada Pasal 24 Ayat 2 menyatakan bahwa Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam Koperasi dilarang melakukan usaha pada sektor riil. Hal ini menjadi batasan yang jelas dalam pengembangan koperasi syariah ke depannya. KSP dan/atau KSPPS hanya bisa menambah varian produknya yang masih bergerak di bidang keuangan dan tidak diperbolehkan membangun unit usaha penyedia sektor riil.

Yang menarik, tidak semua koperasi syariah terbatas pada sektor keuangan. Berdasarkan Permenkopukm No. 8 Tahun 2023, KSP dan KSPPS memang dilarang

melakukan usaha di sektor riil. Namun, larangan ini tidak berlaku bagi koperasi konsumen syariah, jenis koperasi yang justru membuka peluang untuk mengembangkan usaha di sektor riil seperti ritel. Dan inilah kelebihan yang dimiliki objek penelitian ini; Koperasi Konsumen Syariah (KKS) Bina Satwa Sumedang.

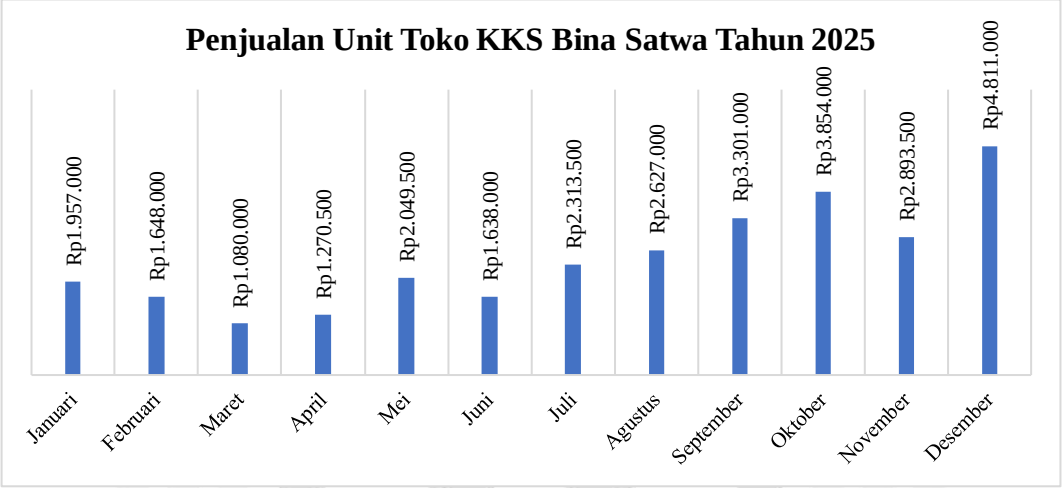
Fenomena serupa sudah banyak terjadi di beberapa daerah di Indonesia dan beberapa ritel yang dikembangkan dengan landasan syariah menjadi pesaing kuat ritel konvensional. Bahkan, beberapa ritel dikelola oleh pondok pesantren yang lebih berfokus pada aspek syariah dan kurang memiliki eksistensi di dunia bisnis. Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Sidogiri berhasil mengembangkan jaringan swalayan Basmalah dengan konsep ritel moderen berbasis syariah dan tersebar di beberapa wilayah Indonesia (sidogiri.net, 2020 & nu.or.id, 2025). Kopontren Qomaruddin Gresik juga meluncurkan Qoffmart, sebuah toserba dan *food court* berkonsep koperasi syariah yang dibangun tiga lantai sebagai bentuk pemberdayaan ekonomi pesantren dan masyarakat sekitar (nugres.or.id, 2025).

Koperasi Konsumen Syariah (KKS) Bina Satwa adalah koperasi yang sudah beroperasi sejak tahun 1989 dengan nama KPRI Bina Satwa lalu bertransformasi menjadi KKS Bina satwa pada tahun 2009. Beranggotakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berlokasi di lingkungan Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Sumedang, serta pensiunan dari dinas terkait. Namun, ada juga anggota yang dialih tugaskan ke dinas lain sesuai mandat pemerintah. Status ASN ini tidak hanya disandang oleh anggota koperasi tetapi juga pengurus dan karyawannya.

Jumlah anggota koperasi kurang dari 150 orang. Berdasarkan data terkini dari ketua koperasi, jumlah anggota berkisar antara 110 hingga 113 orang. Karena status tersebut, pengurus dan karyawan mendahulukan pekerjaan mereka sebagai ASN dibanding pengelolaan koperasi.

Unit usaha utama KKS Bina Satwa sejak awal pendiriannya adalah Unit Simpan Pinjam Syariah karena tujuan awalnya sekadar membantu keberlangsungan hidup anggota dan memenuhi kebutuhan dari sisi keuangan dan pembiayaan. Namun, koperasi berupaya meningkatkan manfaat bagi anggota sekaligus memperkuat fondasi ekonomi koperasi, didorong oleh keinginan bersama, koperasi kemudian mengembangkan Unit Usaha Toko. Unit ini baru berjalan satu tahun terakhir. Selama satu tahun pertama pendirian Unit Toko, seluruh modal dan hasil transaksi tidak dibagikan kepada anggota, melainkan dihimpun kembali untuk mengembangkan unit toko itu sendiri. Sistem operasional yang digunakan oleh unit ini masih memanfaatkan metode tradisional, sehingga transaksi pembelian ataupun penjualan ditulis dalam satu buku khusus tanpa proses digitisasi. Proses digitisasi akan dilakukan ketika pembukuan laporan keuangan koperasi di tahun buku 2026.

IKOPIN University



***Gambar* 1.1 Data Penjualan Unit Toko KKS Bina Satwa**
Sumber: Buku Penjualan Unit Toko KKS Bina Satwa Tahun 2025

Berdasarkan Gambar 1.1, Unit Toko KKS Bina Satwa memiliki potensi pendapatan yang signifikan, terutama pada bulan Desember yang mencapai Rp4.811.000, hampir lima kali lebih besar dari pendapatan terendah di bulan Maret. Namun, secara keseluruhan pendapatan tahunan sebesar Rp21.083.000 masih tergolong kecil dibanding potensi pasar yang ada. Hal ini menjadi indikasi bahwa strategi pengembangan unit toko masih bisa dioptimalkan dan memerlukan perbaikan di beberapa aspek, seperti manajemen stok, pemasaran, dan pengelolaan operasional.

Tantangan yang dihadapi unit toko KKS Bina Satwa cukup kompleks. (1) karyawan hanya berjumlah satu orang yang menyebabkan operasional toko tidak maksimal, (2) keterbatasan waktu karyawan dan pengurus yang berstatus ASN Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Sumedang dengan prioritas pekerjaan dinas, (3) belum adanya digitalisasi sistem pencatatan yang membuat pengelolaan stok dan analisis penjualan sulit dilakukan. Semua tantangan ini perlu diatasi agar

unit toko dapat berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi koperasi.

Di sisi lain, sejak awal bulan April 2026, KKS Bina Satwa mendapatkan kepercayaan baru yang sangat strategis untuk menjadi perantara pengawinan ternak secara suntik (Inseminasi Buatan/IB) yang bertujuan membantu dan mendukung operasional kedinasan. Kepercayaan ini membuka peluang besar bagi koperasi baik dari sisi pengembangan diversifikasi produk dan layanan yang disediakan unit toko koperasi, peningkatan pendapatan, penguatan hubungan dengan dinas terkait,. Hal ini selaras dengan peraturan Bupati Sumedang nomor 50 tahun 2025 tentang rencana strategis Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Sumedang tahun 2025-2029 yang menegaskan komitmen pemerintah daerah untuk mengembangkan sektor perikanan dan peternakan secara berkelanjutan.

Layanan IB yang dijalankan KKS Bina Satwa tidak menargetkan anggota koperasi yang berstatus ASN sebagai pasarnya, melainkan peternak sapi di kabupaten Sumedang. Dengan demikian, KKS Bina Satwa berperan sebagai jembatan antara pemerintah daerah dengan masyarakat umum. Koperasi membeli semen beku dari Balai Inseminasi Buatan (BIB) Lembang, menyimpannya menggunakan nitrogen cair, dan menjualnya kepada peternak melalui jaringan inseminator yang tersebar di berbagai lokasi. Dalam dua bulan pertama pelaksanaan program IB (April-Juni 2026), Unit Toko KKS Bina Satwa telah mencatatkan transaksi semen beku sebagai berikut:

***Tabel* 1.1 Penjualan Nitrogen Cair KKS Bina Satwa (April 2026)**

Lokasi Pembeli	Kapasitas	Harga/liter	Jumlah
UPTD Wado	20	Rp25.000	Rp500.000
Darmaraja	20	Rp25.000	Rp500.000
Jatigede	34	Rp25.000	Rp850.000
Situraja	17	Rp25.000	Rp425.000
Tanjungkerta	20	Rp25.000	Rp500.000
Cibugel	20	Rp25.000	Rp500.000
UPTD Conggeang	20	Rp25.000	Rp500.000
Depo Koperasi	84	Rp25.000	Rp2.100.000
Total	**235**		**Rp5.875.000**

Sumber: Catatan Transaksi IB KKS Bina Satwa 2026

Berdasarkan Tabel 1.1, penjualan nitrogen cair pada bulan April dan Juni 2026 masing-masing mencapai Rp5.875.000. Pendapatan ini berasal dari penjualan nitrogen kepada inseminator yang tersebar di 8 lokasi di Kabupaten Sumedang, serta penjualan ke Depo Koperasi.

***Tabel* 1.2 Penjualan Nitrogen Cair KKS Bina Satwa (Juni 2026)**

Lokasi Pembeli	Kapasitas	Harga/liter	Jumlah
Conggeang	20	Rp25.000	Rp500.000
Wado	20	Rp25.000	Rp500.000
Tanjungkerta	20	Rp25.000	Rp500.000
Rancakalong	20	Rp25.000	Rp500.000
Cibugel	20	Rp25.000	Rp500.000
Paseh	20	Rp25.000	Rp500.000
Buahdua	34	Rp25.000	Rp850.000
Tanjungmedar	20	Rp25.000	Rp500.000
Surian	20	Rp25.000	Rp500.000
Ganeas	20	Rp25.000	Rp500.000
Depo Koperasi	50	Rp11.000	Rp550.000
Total	**264**		**Rp5.900.000**

Sumber: Catatan Transaksi IB KKS Bina Satwa 2026

Berdasarkan Tabel 1.2, dan Rp5.900.000. Pendapatan ini berasal dari penjualan nitrogen kepada inseminator yang tersebar di 10 lokasi di Kabupaten Sumedang, serta penjualan ke Depo Koperasi. Harga jual nitrogen ke petugas

seragam sebesar Rp25.000 per-liter, sementara Depo Koperasi mendapatkan harga khusus sebesar Rp11.000 per liter pada bulan Juni 2026. Total volume nitrogen yang terjual mencapai 235 liter pada April dan 264 liter pada Juni 2026. Selain nitrogen cair, KKS Bina Satwa juga mencatatkan penjualan semen beku sebagai produk utama program IB.

***Tabel* 1.3 Penjualan Semen Beku KKS Bina Satwa 2026**

Tanggal	Jenis Semen Beku	Kuantitas	Jumlah
11 Mei 2026	Simmental	10	Rp255.000
	Limousin	5	
25 Mei 2026	Simmental	3	Rp172.000
	Limousin	3	
	Red Brahman	2	
26 Mei 2026	Simmental	15	Rp510.000
	Limousin	15	
4 Juni 2026	Simmental	10	Rp340.000
	Limousin	10	
8 Juni 2026	Simmental	10	Rp370.000
	Belgian Blue	4	
Total			**Rp1.647.000**

Sumber: Catatan Transaksi IB KKS Bina Satwa 2026

Berdasarkan Tabel 1.3, selama periode April-Juni 2026, unit toko telah menjual semen beku dengan total pendapatan Rp 1.647.000 dari berbagai jenis sapi potong, meliputi Simmental, Limousin, Red Brahman, dan Belgian Blue. Penjualan semen beku ini dilakukan secara bertahap, dengan transaksi terbesar terjadi pada tanggal 26 Mei 2026 (Rp 510.000) dan 8 Juni 2026 (Rp 370.000).

Secara keseluruhan, selama tiga bulan pertama pelaksanaan program IB (April-Juni 2026), total pendapatan kotor yang dihasilkan unit toko dari program IB mencapai Rp13.422.000, yang terdiri dari penjualan nitrogen cair (Rp11.775.000) dan penjualan semen beku (Rp1.647.000). Angka ini setara

dengan 63,6% dari total pendapatan unit toko sepanjang tahun 2025 yakni Rp21.083.000 dan diraih hanya dalam waktu tiga bulan. Capaian ini menunjukkan potensi yang sangat besar untuk meningkatkan skala pendapatan unit toko secara fundamental. Jika program ini terus berjalan sesuai target 4.836 ekor sapi potong yang dicanangkan Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Sumedang[1], maka proyeksi pendapatan dari sektor IB dapat mencapai puluhan hingga ratusan juta rupiah pertahun.

Berdasarkan beberapa fenomena yang telah diuraikan, terdapat beberapa hal yang dapat diteliti, diantaranya: (1) unit toko yang baru beroperasi satu tahun terakhir; dan (2) peluang dan potensi adanya program IB. Oleh karena itu, diperlukan analisis strategi yang tepat dalam upaya mengembangkan bisnis koperasi, khususnya Unit Toko yang baru dikembangkan.

Berkaitan dengan aspek yang dapat diteliti, penelitian ini penting untuk dilakukan karena adanya beberapa faktor. Faktor yang dimaksud adalah karakteristik koperasi yang unik karena jenis operasional koperasi ini menganut sistem syariah, jumlah yang masih terbatas, status anggotanya merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN), adanya peluang baru yang signifikan, serta fase kritis untuk melakukan pengembangan unit toko koperasi.

Pengembangan Unit Toko KKS Bina Satwa ini perlu dilakukan dalam rangka menjawab dan memanfaatkan peluang dari sektor IB dengan mengambil peran

[1] Kabar-sumedang.com. 2026. Tahun 2026, UPTD Sumedang Targetkan 4.836 Sapi Potong di Inseminasi Buatan. Diakses pada 17 Juni 2026 melalui Tahun 2026, UPTD Pembibitan Sumedang Targetkan 4.836 Sapi Potong di Inseminasi Buatan - Kabar Sumedang

sebagai penyedia sarana prasarana IB. Dapat dilihat dari data penjualan sarana dan prasarana IB di tiga bulan pertama, pendapatan kotor Unit Toko dari sektor ini sudah mampu menyamai 63,6% pendapatan Unit Toko selama 2025. Dengan mengembangkan Unit Toko menjadi lebih terstruktur ke arah digitalisasi pencatatan, penjualan yang diperluas, dan memaksimalkan potensi pasar terdekat, peneliti beranggapan Unit Toko akan menjadi lebih kuat menghadapi persaingan. Terlebih dengan persediaan sarana prasarana IB yang tidak bisa dilakukan oleh sebagian besar toko pada umumnya.

Penelitian ini memilih dua alat analisis yang saling melengkapi, yaitu analisis SWOT dan BMC. Meskipun terdapat berbagai alat analisis strategi yang dapat digunakan, seperti *Balance Scorecard* (BSC), alat tersebut lebih cocok diterapkan pada organisasi yang sudah mapan dengan sistem pengukuran kinerja terstruktur dan data historis yang memadai (Lianto et al., 2022). Sementara itu, Unit Toko KKS Bina Satwa masih berada pada tahap awal pengembangan dan baru berjalan satu tahun, dikelola secara manual, dan belum memiliki data kinerja yang terukur secara sistematis. Hal ini menjadikan BSC kurang relevan untuk kondisi saat ini. SWOT dipilih karena mampu memetakan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) secara bersamaan. Sementara BMC dipilih untuk menjabarkan hasil analisis SWOT menjadi sembilan elemen bisnis yang terstruktur, sehingga strategi yang dirumuskan memiliki peta jalan yang jelas dan mudah diimplementasikan.

Hubungan keduanya bersifat saling melengkapi. SWOT berfungsi sebagai alat diagnosis yang memetakan kondisi internal dan eksternal unit toko, sementara

BMC berfungsi sebagai alat resep yang menerjemahkan hasil diagnosis tersebut ke dalam sembilan elemen bisnis yang terstruktur. Menurut Nurwati & Qur'ani (2025), penggunaan BMC yang disandingkan dengan SWOT dilakukan untuk dapat menetapkan strategi usaha yang efektif guna mencapai tujuan kesejahteraan anggota.

Penelitian sebelumnya yang menggunakan kombinasi dua alat ini di antaranya Isgiyarta et al. (2025) dengan judul penelitian "*Optimizing Business Model Canvas and SWOT for Enhancing Performance and Sustainability in Sharia Cooperatives*" dan penelitian yang dilakukan oleh Yudha & Yuldinawati (2023) dengan judul penelitian "Analisis Pengembangan Bisnis menggunakan *Business Model Canvas* dan *SWOT Analysis* pada Bandung Kunafe". Dua penelitian ini membuktikan bahwa kombinasi analisis SWOT dan BMC dapat menjadi alat efektif untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis secara terstruktur dan aplikatif, baik pada koperasi syariah maupun pada usaha skala kecil dan menengah.

Alat serupa juga digunakan oleh Hendrawan et al. (2023) dalam penelitian yang berjudul "Strategi Pengembangan Bisnis Kedai Kopi Makosan dengan Menggunakan Analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC)", penelitian ini menghasilkan beberapa strategi setelah melalui tahap analisis SWOT, pembobotan matriks IFAS dan EFAS, serta analisis menggunakan BMC. Strategi yang dihasilkan yaitu: (1) Meningkatkan kerja sama, (2) Meningkatkan kompetensi SDM, (3) Memaksimalkan metode pemasaran, (4) Melakukan inovasi produk, dan (5) *Relayout* ruangan.

Penelitian ini tentu berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Perbedaannya dapat dilihat dari objek penelitian, konteks yang dibahas dalam objek, serta adanya momentum yang diperoleh objek penelitian ketika penelitian ini akan dilaksanakan. Namun, penelitian ini juga memiliki keterbatasan berupa lingkup wilayah yang terbatas pada KKS Bina Satwa Sumedang, waktu penelitian yang dimiliki sehingga tidak mencakup penelitian jangka panjang, unit usaha yang diteliti hanya unit toko yang baru mulai dikembangkan dan sedang mendapat momentum kepercayaan baru, serta target informan yang hanya terbatas pada pengurus, karyawan, anggota, serta pihak terkait.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan di latar belakang, kemudian dilakukan identifikasi beberapa masalah. Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian permasalahan yang akan diteliti lebih lanjut. Maka, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) KKS Bina Satwa Sumedang dalam pengembangan unit toko.
2. Bagaimana kondisi eksternal (peluang dan ancaman) KKS Bina Satwa Sumedang dalam pengembangan unit toko.
3. Strategi apa yang dapat dirumuskan berdasarkan matriks SWOT untuk mengembangkan unit toko KKS Bina Satwa Sumedang.

4. Bagaimana formula *Business Model Canvas* (BMC) yang tepat untuk pengembangan unit toko KKS Bina Satwa Sumedang berdasarkan hasil analisis SWOT.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki KKS Bina Satwa, menganalisisnya menggunakan analisis SWOT, merumuskan alternatif strategi pengembangan berdasarkan matriks SWOT, serta menyusun sembilan elemen BMC yang sesuai dengan kondisi dan potensi KKS Bina Satwa Sumedang.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan maksud penelitian di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan mendeskripsikan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) KKS Bina Satwa dalam pengembangan unit toko.
2. Mengetahui dan mendeskripsikan faktor eksternal (peluang dan ancaman) KKS Bina Satwa dalam pengembangan unit toko.
3. Menyusun rumusan strategi pengembangan unit toko berdasarkan matriks SWOT (strategi SO, WO, ST, WT).
4. menghasilkan *Business Model Canvas* (BMC) yang aplikatif bagi pengembangan unit toko KKS Bina Satwa Sumedang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen Bisnis khususnya dalam konteks koperasi dan pengembangan unit bisnis di dalamnya. Penelitian ini juga dapat memperkaya studi, atau dijadikan pembanding dalam penelitian berikutnya yang membahas pengembangan bisnis koperasi, baik koperasi konvensional ataupun koperasi syariah.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan pedoman bagi beberapa pihak, yakni:

a. Bagi KKS Bina Satwa Sumedang, Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Sumedang, serta Koperasi Lain dengan Karakteristik Serupa
    1. Memberikan peta jalan (*roadmap*) yang jelas untuk mengembangkan unit toko secara bertahap dan terukur.
    2. Membantu pengurus dalam mengidentifikasi prioritas perbaikan dari hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini.
    3. Memberikan rekomendasi konkret untuk memanfaatkan momentum kepercayaan sebagai perantara Inseminasi Buatan (IB) guna memperluas lini produk dan jangkauan pasar.
    4. Menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan dukungan kebijakan atau pendampingan kepada koperasi.

5. Dapat menjadi model atau contoh dalam penerapan analisis SWOT dan BMC untuk mengembangkan unit usaha ritel, terutama bagi koperasi dengan jumlah anggota yang terbatas dan pengurus yang memiliki keterbatasan waktu karena status ASN.

b. Bagi Pembaca, Akademisi, dan Praktisi Koperasi

1. Memberikan ilustrasi kasus nyata tentang tantangan dan peluang pengembangan unit ritel koperasi syariah di lingkungan pemerintah.
2. Menjadi bahan evaluasi tentang efektivitas pendekatan SWOT dan BMC pada organisasi *non-profit oriented* seperti koperasi.

IKOPIN University