

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di tengah gempuran era ekonomi digital dan meningkatnya dominasi platform global, koperasi di Indonesia menghadapi tantangan eksistensial yang semakin kompleks. Ironisnya, ketika dunia usaha berlomba-lomba merangkul transformasi digital dan membangun kolaborasi lintas sektor, sebagian besar koperasi masih terjebak dalam praktik konvensional, lemahnya struktur organisasi, dan rendahnya daya saing di pasar terbuka.

Tren global menunjukkan pergeseran menuju model bisnis berbasis kolaborasi dan kemitraan strategis. Namun, banyak koperasi justru mengalami stagnasi, tidak hanya karena keterbatasan modal dan SDM, tetapi juga karena minimnya akses terhadap jaringan kemitraan yang produktif dengan sektor swasta, BUMN, maupun lembaga keuangan. Di sisi lain, era ketidakpastian ekonomi global membuka peluang baru untuk membangun ekosistem koperasi yang lebih adaptif melalui kemitraan yang berbasis kepercayaan, inovasi, dan nilai tambah bersama.

Salah satu koperasi yang berada dalam ekosistem akademik dan menarik untuk ditelusuri strategi pengembangan usahanya adalah Koperasi Konsumen Keluarga Besar Ikopin University (IU COOP). Beroperasi di lingkungan kampus yang secara normatif mendukung nilai-nilai koperasi dan memiliki potensi sumber daya manusia yang besar, IU COOP menghadapi tantangan untuk dapat memperkuat daya saing dan keberlanjutan usahanya melalui strategi kemitraan

yang adaptif dan kontekstual. Menurut Freddy Rangkuti (2016) menjelaskan definisi strategi bahwa

**“Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”.**

Kutipan tersebut menyatakan bahwa strategi adalah arah atau rencana jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi, dengan cara memanfaatkan dan mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif. Artinya, strategi bukan sekadar tindakan sesaat, melainkan suatu kerangka besar yang memandu bagaimana organisasi bergerak, mengambil keputusan, dan merespons perubahan dengan tujuan akhir yang jelas.

Dalam konteks Koperasi Konsumen Keluarga Besar Ikopin University (IU COOP), strategi berarti bagaimana koperasi merancang langkah-langkah jangka panjang untuk mengembangkan usahanya secara berkelanjutan, bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan harian anggota, tetapi juga untuk memperkuat posisi koperasi di tengah dinamika lingkungan kampus dan pasar yang terus berubah. Hal ini mencakup bagaimana IU COOP mengelola sumber daya yang dimiliki, seperti modal, SDM, jejaring kampus, dan potensi kemitraan, agar dapat diarahkan secara optimal untuk mencapai tujuan utamanya yaitu, meningkatkan kesejahteraan anggota dan memperluas kebermanfaatan usaha koperasi.

Dengan demikian, strategi bagi IU COOP bukan hanya soal membuka unit usaha baru atau meningkatkan pendapatan, tetapi juga bagaimana koperasi mampu membangun relasi yang produktif, mengintegrasikan inovasi, serta memperkuat peran sosial-ekonominya di dalam komunitas kampus melalui kemitraan yang terencana dan bernilai jangka panjang.

Salah satu pendekatan strategis yang dipandang menjanjikan adalah melalui kemitraan usaha. Kemitraan koperasi dengan pelaku usaha besar, lembaga keuangan, dan pemerintah telah terbukti mampu meningkatkan skala ekonomi, memperluas jaringan distribusi, dan meningkatkan efisiensi usaha koperasi (Irawan, 2020; Mulyana, 2020). Konsep kemitraan koperasi sendiri bukan hal baru. Namun, tantangannya terletak pada desain, implementasi, dan keberlanjutan kemitraan tersebut. Banyak koperasi terjebak dalam posisi subordinat yang membuat mereka tidak memiliki daya tawar dalam relasi kemitraan (Sugiyanto & Hidayat, 2023).

Situasi tersebut tercermin dalam realitas koperasi kampus, khususnya Koperasi Keluarga Besar Ikopin University (IU COOP). Berada dalam lingkungan akademik yang memiliki potensi sumber daya manusia, pengetahuan, dan jejaring yang kaya, IU COOP memiliki posisi strategis untuk tumbuh menjadi koperasi model di lingkungan pendidikan tinggi. Namun, realitas menunjukkan bahwa koperasi ini masih menghadapi berbagai tantangan dalam pengembangan usahanya. Salah satunya adalah terbatasnya relasi kemitraan yang mampu mendorong pertumbuhan usaha secara signifikan.

IU COOP beroperasi di tengah komunitas yang secara sosial dan kultural telah mengenal nilai-nilai koperasi, namun belum sepenuhnya menginternalisasi praktik koperasi sebagai bagian dari aktivitas keseharian. Keterlibatan anggota masih bersifat administratif dan transaksional, bukan berbasis pada rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif. Sementara itu, potensi kolaborasi dengan pihak eksternal seperti pelaku usaha lokal, lembaga kampus, maupun mitra strategis

lainnya belum digarap secara sistematis. Dalam konteks inilah, menjadi penting untuk memahami bagaimana strategi usaha koperasi dapat dikembangkan melalui kemitraan yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga bermakna secara sosial dan ekonomi.

Koperasi Konsumen Keluarga Besar Ikopin University (IU COOP) didirikan pada tanggal 1 Juli 1981 dengan nama awal Koperasi Civitas Akademika AKOP 12 Juli Bandung. Keanggotaan koperasi ini terdiri dari unsur Dosen, Karyawan, Mahasiswa, Alumni, serta Masyarakat di sekitar Universitas Koperasi Indonesia.

Pada tahun 1983, seiring dengan perubahan status Akademi Koperasi menjadi Institut Manajemen Koperasi Indonesia, nama koperasi ini diubah menjadi Koperasi Keluarga Mahasiswa (KKM) IKOPIN. Selanjutnya, pada tahun 1984, terjadi perubahan nama dari KKM IKOPIN menjadi Koperasi Keluarga Besar Mahasiswa Institut Manajemen Koperasi Indonesia (KKBM IKOPIN).

Seiring dengan perkembangan waktu dan perubahan zaman, pada tahun 2007, KKBM IKOPIN bertransformasi menjadi Koperasi Keluarga Besar Institut Koperasi Indonesia, yang disingkat KKB IKOPIN. Pada tahun 2004, nama koperasi kembali disesuaikan mengikuti perubahan nama kampus menjadi Universitas Koperasi Indonesia (Ikopin University), sehingga KKB Ikopin menjadi Koperasi Konsumen Keluarga Besar Ikopin University (IU COOP).

Koperasi Konsumen Keluarga Besar Ikopin University merupakan bagian integral dari Universitas Koperasi Indonesia dan berfungsi sebagai laboratorium

koperasi bagi mahasiswa Universitas Koperasi Indonesia, sebagaimana tercantum dalam STATUTA Universitas Koperasi Indonesia.

Koperasi Konsumen Keluarga Besar Ikopin University dengan Nomor Badan Hukum 11/BH/KWK.10/II/2000, yang beralamat di Jalan Jatinangor KM 20,5 Desa Cibeusi Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang. Perkembangan Unit Usaha yang dijalankan koperasi adalah Unit Usaha Kantin, KKB Mart dan Fotocopy, Unit Simpan Pinjam 1234, Permana Computer dan O'BIEN Laundry (Unit Usaha Kemitraan), dan Usaha / Pendapatan lain – lain. Perkembangan Unit Usaha terbarunya yaitu Indomaret (Unit Usaha Kemitraan) yang baru dijalankan saat ini. Berikut phu yang didapatkan ketika Koperasi Keluarga Besar Ikopin University menjalankan unit usaha kemitraan dan tidak menjalankan unit usaha kemitraan:

**Tabel 1. 1 PHU KKB IKOPIN University**

<b>Keterangan</b>	<b>2023 (Rp)</b>	<b>2024 (Rp)</b>
KKB Mart & fotocopy	881.332.878	879.927.637
Bisnis Pojok	-	-
<i>Café &amp; Coffe Shop</i>	-	-
Sewa	-	265.000.000
Unit Kantin	733.311.767	614.777.460
Lain-Lain	16.008.529	22.549.624
Unit ATK	-	92.277.762
USP 4 Pelayanan Anggota	530.079.621	738.295.664
USP 123	107.761.948	72.266.064
<b>Total Omzet</b>	<b>2.268.494.743</b>	<b>2.685.094.211</b>

*Sumber: Laporan RAT KKB IKOPIN 2023 & 2024*

Dari Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa omset Koperasi Keluarga Besar Ikopin University mengalami peningkatan cukup signifikan meskipun beberapa unit mengalami penurunan dari sisi omset yang ada. Pengembangan usaha koperasi

melalui kemitraan merupakan strategi yang penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha. Dalam konteks ini, kemitraan dengan unit usaha baru seperti Indomaret dapat memberikan peluang baru bagi koperasi untuk memperluas jaringan distribusi dan meningkatkan akses pasar. Meskipun saat ini unit usaha tersebut belum tercantum dalam Laporan RAT, keberadaan mereka menunjukkan potensi pertumbuhan yang signifikan.

Kemitraan yang telah terjalin sebelumnya, seperti dengan Permana Komputer dan O'BIEN Laundry, memberikan dasar yang kuat bagi koperasi untuk mengembangkan model bisnis yang lebih inovatif. Dengan memanfaatkan pengalaman dan sumber daya dari mitra yang sudah ada, koperasi dapat mengidentifikasi peluang baru dan mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam pengembangan usaha. Hal ini juga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat posisi tawar koperasi di pasar.

Pentingnya dokumentasi dan pelaporan yang akurat dalam Laporan RAT tidak dapat diabaikan, karena ini mencerminkan transparansi dan akuntabilitas koperasi. Dengan mencantumkan unit usaha kemitraan yang baru, koperasi dapat menunjukkan komitmennya terhadap pengembangan usaha yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perlu ada upaya untuk memperbarui laporan dan memastikan bahwa semua unit usaha, baik yang lama maupun yang baru, tercatat dengan baik untuk mendukung pertumbuhan koperasi secara keseluruhan.

Koperasi sebagai sistem ekonomi seringkali ditempatkan dalam kerangka normatif yang menekankan pada prinsip-prinsip ideal. Namun, dalam praktiknya, koperasi perlu berhadapan dengan realitas pasar yang dinamis dan kompleks.

Kegelisahan muncul ketika koperasi tidak memiliki strategi usaha yang adaptif, sehingga mengalami stagnasi meskipun berada di lingkungan yang potensial. Dalam pengamatan awal, banyak koperasi kecil termasuk koperasi kampus yang mencoba menjalin kemitraan, namun belum memiliki pemahaman mendalam tentang bagaimana kemitraan dapat dijadikan sebagai strategi pengembangan usaha yang efektif dan berkelanjutan.

Menurut Irawan (2021), strategi pengembangan koperasi melalui kemitraan perlu mencakup dimensi kelembagaan, sumber daya manusia (SDM), teknologi, serta penguatan jaringan bisnis. Tanpa pendekatan yang komprehensif, kemitraan justru bisa menjadi beban baru yang memperlemah daya saing koperasi. Penelitian Dandan Irawan (2021) menyebutkan pentingnya *transfer of knowledge*, teknologi, dan manajemen modern dalam kemitraan koperasi agar koperasi dapat setara dalam relasi bisnis dengan mitra usaha. Namun, dalam praktiknya, koperasi sering tidak disiapkan untuk proses ini.

Studi-studi sebelumnya seperti *Modernisasi Koperasi dalam Tantangan Global* oleh Ikhsan & Hidayat (2023), menunjukkan bahwa banyak koperasi belum melakukan modernisasi manajerial sebagai syarat terbangunnya kemitraan yang efektif dan adil. Kesenjangan dalam penelitian terdahulu juga tampak dalam konteks strategi implementasi. Misalnya, pada penelitian Kemitraan Skala Besar dan Jasa Keuangan (Irawan, 2020), disebutkan bahwa koperasi sulit mendapat akses ke kredit usaha rakyat karena tidak memiliki jaringan kemitraan dengan lembaga keuangan yang mapan.

Di sisi lain, *Mulyana & Risnawati (2023)* menekankan bahwa kemitraan koperasi perlu berbasis pada ekosistem bisnis berbasis anggota yang inklusif. Namun, belum banyak penelitian yang mengeksplorasi bagaimana model ini bisa diterapkan secara konkret di lapangan. Studi lain oleh Rustidja dkk. (2021) mengenai koperasi agribisnis memperlihatkan bahwa keberhasilan koperasi dalam kemitraan sangat tergantung pada kapasitas organisasi dan dukungan kebijakan publik. Kelemahan dalam tata kelola dan perencanaan strategis menjadi penghambat utama.

Permasalahan mendasar lainnya adalah ketimpangan daya tawar koperasi terhadap mitra bisnisnya, terutama dalam sektor pertanian dan perdagangan. Dalam banyak kasus, koperasi berada pada posisi "*price taker*", bukan "*price maker*", karena belum memiliki skala ekonomi dan kekuatan pasar. Keterbatasan riset-riset terdahulu adalah kurangnya analisis strategi berbasis data empiris dan SWOT dalam kerangka kemitraan koperasi. Beberapa hanya menggambarkan konsep ideal tanpa membedah strategi yang realistis dalam konteks lokal dan regional koperasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi pengembangan usaha koperasi melalui kemitraan dengan pendekatan analisis SWOT, mencakup internal (SDM, manajemen, keuangan) dan eksternal (mitra, pasar, teknologi). Penelitian ini juga akan menggunakan studi kasus koperasi aktif dan berkembang yang telah menjalankan kemitraan, sehingga dapat diidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan dan hambatan dalam implementasi kemitraan.



Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya dengan memberikan model strategi pengembangan koperasi berbasis kemitraan yang aplikatif dan kontekstual untuk diterapkan di berbagai sektor. Kontribusi teoretis dari penelitian ini adalah memperkaya literatur tentang strategi pengembangan koperasi berbasis kolaboratif, sekaligus menguatkan posisi koperasi sebagai institusi bisnis yang mampu bersaing dan bermitra secara adil.

Sementara kontribusi praktisnya adalah memberikan panduan strategis bagi pengelola koperasi, dinas koperasi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam membangun kemitraan yang berorientasi pada keberlanjutan dan peningkatan nilai tambah usaha koperasi. Penelitian ini juga diharapkan memberikan dasar bagi formulasi kebijakan publik yang lebih mendukung ekosistem kemitraan koperasi dengan pelaku usaha lain, khususnya dalam hal permodalan, akses pasar, dan penguatan kapasitas kelembagaan.

Secara umum, penelitian ini berupaya menghadirkan solusi strategis yang realistis dalam menghadapi tantangan transformasi koperasi di era ekonomi digital dan global, melalui kemitraan yang inklusif dan saling menguntungkan. Dengan demikian, tujuan utama penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pengembangan usaha koperasi melalui model kemitraan yang dapat diterapkan secara luas dan berkelanjutan, guna memperkuat posisi koperasi dalam sistem ekonomi nasional.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka peneliti mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor internal (kekuatan dan kelemahan) pada Koperasi dalam Unit Usaha Kemitraan IU COOP
2. Bagaimana faktor eksternal (peluang dan ancaman) pada Koperasi dalam Unit Usaha Kemitraan IU COOP
3. Bagaimana strategi pengembangan melalui analisis SWOT pada Koperasi dalam Unit Usaha Kemitraan IU COOP
4. Upaya apa saja yang dapat dilakukan oleh Koperasi dalam pengembangan usaha pada Unit Usaha Kemitraan IU COOP

## **1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui gambaran strategi pengembangan usaha yang diterapkan oleh Koperasi Konsumen Keluarga Besar Ikopin University melalui kemitraan menggunakan analisis SWOT.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) pada Koperasi dalam Unit Usaha Kemitraan IU COOP
2. Faktor Eksternal (peluang dan ancaman) pada Koperasi dalam Unit Usaha Kemitraan IU COOP

3. Strategi pengembangan melalui analisis SWOT pada Koperasi dalam Unit Usaha Kemitraan IU COOP
4. Upaya yang dapat dilakukan oleh Koperasi dalam pengembangan usaha pada Unit Usaha Kemitraan IU COOP.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam ilmu ekonomi dan bisnis.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Adapun kegunaan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Koperasi, penelitian ini sebagai tambahan informasi bagi Koperasi untuk mengetahui perkembangan usahanya serta dapat digunakan untuk perbaikan atau penyusunan rencana yang akan dilakukan di masa mendatang.
2. Bagi pembaca, memberikan tambahan informasi atau referensi dalam mengaplikasikan di kehidupan nyata.
3. Bagi mahasiswa, memberikan pengetahuan dan pengalaman selama melakukan observasi