

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ekonomi di Indonesia yang begitu pesat saat ini menyebabkan persaingan usaha dan perdagangan secara global. Badan usaha baik itu usaha mikro, makro dan koperasi dihadapkan dengan persaingan yang cukup kompetitif. Menurut para pelaku usaha kondisi ini menjadi pedoman untuk lebih kreatif serta inovatif dalam mengembangkan strategi usahanya dalam Upaya menjaga keberlangsungan serta dapat meningkatkan daya saing agar dapat memenuhi kebutuhan pasar, hal tersebut perlu diperhatikan agar suatu badan usaha mampu bersaing dengan badan usaha lainnya.

Di tengah tantangan ekonomi nasional pada tahun 2025 seperti pelemahan daya beli, kenaikan PPN, dan perlambatan pertumbuhan e-dagang, koperasi sebagai badan usaha kolektif juga terdampak. Penjualan produk koperasi, khususnya di sektor konsumsi dan produksi, mengalami tekanan karena konsumen cenderung lebih selektif dan mengutamakan harga terjangkau.

KPAPI menghadapi tantangan serius seperti fluktuasi harga komoditas, keterbatasan modal, rendahnya keterampilan teknologi pertanian modern, hingga persaingan dengan produk sejenis dari perusahaan besar maupun impor. Kondisi ini memperlihatkan bahwa strategi pengembangan bisnis menjadi kebutuhan mendesak agar koperasi tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu meningkatkan daya saingnya. Oleh karena itu, strategi pengembangan bisnis tidak hanya berfungsi sebagai pedoman jangka pendek untuk meningkatkan penjualan, tetapi juga

menjadi faktor penentu keberlanjutan koperasi dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Tanpa adanya strategi yang jelas, koperasi berisiko kehilangan daya saing, kesulitan mengakses pasar yang lebih luas, serta gagal memenuhi kebutuhan anggota secara optimal.

Melalui strategi pengembangan yang terarah diversifikasi produk, peningkatan kapasitas SDM, digitalisasi pemasaran, dan kemitraan strategis KPAPI dapat menyesuaikan diri dengan tren permintaan produk sehat, memanfaatkan dukungan pemerintah, serta memperluas jangkauan pasar. Strategi ini bukan hanya solusi jangka pendek, tetapi juga jalan menuju keberlanjutan koperasi di tengah dinamika pasar global.

Namun, peluang tetap terbuka bagi koperasi yang mampu beradaptasi melalui digitalisasi usaha, inovasi produk, serta pendekatan berbasis kebutuhan anggota. Koperasi yang bertransformasi menjadi koperasi modern dengan memanfaatkan platform digital, sistem pembayaran elektronik, serta strategi pemasaran *online* mampu mempertahankan dan bahkan meningkatkan daya saingnya di tengah pasar yang kompetitif.

Strategi merupakan elemen penting dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Eddy Yunus (2016:20)

“Strategi merupakan kombinasi antara pengambilan Keputusan secara alamiah dan proses pemikiran rasional”.

Menurut Mintzberg, Henry (1994)

“Strategi bukan hanya hasil dari perencanaan formal, tetapi juga muncul dari keputusan-keputusan yang diambil seiring waktu, baik secara sadar maupun tidak sadar”.

Strategi dapat dipandang melalui 3 aspek yaitu 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 menjadi penggerak tatanan perekonomian nasional yaitu koperasi. Menurut Dandan Irawan (2020) “Strategi bisnis koperasi harus diarahkan pada penciptaan nilai tambah dan diferensiasi produk yang mampu meningkatkan daya saing, serta disusun berdasarkan kondisi pasar dan potensi internal 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”

Salah satu koperasi yang aktif dalam menjalankan kegiatan usahanya yaitu Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia (KPAPI). Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia (KPAPI), yang berlokasi di Desa Cibodas,

Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat, merupakan koperasi tani yang didirikan pada tahun 2020. Koperasi ini lahir dari inisiatif Program Desa Tani yang diinisiasi oleh Dompot Dhuafa Jawa Barat. Dengan pendekatan pertanian modern dan pemberdayaan komunitas, KPAPI telah berkembang menjadi model pertanian terintegrasi yang sukses.

Di sisi lain, KPAPI juga memiliki peluang yang cukup besar untuk terus berkembang. Tren gaya hidup sehat yang semakin meningkat mendorong tingginya permintaan terhadap produk organik, herbal, dan pangan lokal berkualitas. Selain itu, dukungan pemerintah terhadap penguatan peran koperasi serta kemajuan teknologi digital membuka ruang bagi KPAPI untuk memperluas jangkauan pasar, baik melalui saluran distribusi tradisional maupun platform e-commerce. Potensi tersebut memberikan landasan yang kuat bagi koperasi untuk merancang strategi pengembangan bisnis yang mampu menjawab tantangan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada. Jika ditinjau melalui analisis SWOT, KPAPI memiliki kekuatan (*Strength*) pada kualitas produk pertanian inovatif dan dukungan komunitas petani lokal. Namun, kelemahan (*Weakness*) terlihat dari keterbatasan modal, rendahnya literasi digital sebagian anggota, serta keterbatasan distribusi. Di sisi lain, terdapat peluang (*Opportunity*) besar berupa tren gaya hidup sehat, dukungan pemerintah, dan perkembangan teknologi digital. Sementara itu, ancaman (*Threat*) muncul dari persaingan harga dengan produk impor maupun produk korporasi besar, serta fluktuasi harga komoditas yang sulit dikendalikan. Analisis SWOT ini menjadi landasan penting bagi KPAPI dalam menyusun strategi pengembangan bisnis yang realistis, adaptif, dan berkelanjutan.

Di sisi lain, KPAPI juga memiliki peluang yang cukup besar untuk terus berkembang. Tren gaya hidup sehat yang semakin meningkat mendorong tingginya permintaan terhadap produk organik, herbal, dan pangan lokal berkualitas. Selain itu, dukungan pemerintah terhadap penguatan peran koperasi serta kemajuan teknologi digital membuka ruang bagi KPAPI untuk memperluas jangkauan pasar, baik melalui saluran distribusi tradisional maupun platform e-commerce. Potensi tersebut memberikan landasan yang kuat bagi koperasi untuk merancang strategi pengembangan bisnis yang mampu menjawab tantangan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.

Oleh karena itu, strategi pengembangan bisnis bagi KPAPI menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Strategi tersebut mencakup berbagai aspek, antara lain diversifikasi produk pertanian menjadi produk olahan bernilai tambah, peningkatan kapasitas anggota melalui pelatihan teknologi dan literasi digital, penguatan pemasaran digital dengan memanfaatkan media sosial dan marketplace, serta menjalin kemitraan strategis dengan lembaga pemerintah, swasta, maupun organisasi sosial. Selain itu, penerapan sistem manajemen modern berbasis kerangka SOSTAC (*Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control*) dapat menjadi pedoman dalam menyusun perencanaan bisnis yang lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Dengan langkah-langkah tersebut, KPAPI diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing, tetapi juga menjadi contoh model koperasi modern yang adaptif terhadap perkembangan zaman dan kebutuhan pasar. Berikut kepengurusan Koperasi Agronative Pratama Indonesia:

a. Rapat Anggota

b. Pengurus:

- 1) Ketua : Ade Rukmana
- 2) Sekretaris : Dadan Kartiwa
- 3) Bendahara : Fikry Maulidani
- 4) Pengawas Koperasi : Lukman Nugraha, Ust Jajang
- 5) Divisi Pemasaran dan Distribusi : Dadan Kartiwa

Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia (KPAPI) memiliki peran penting dalam rantai agribisnis, baik di sisi hulu maupun hilir. Pada sisi hulu, koperasi mendukung petani melalui penyediaan sarana produksi, pelatihan, dan penyuluhan budidaya agar hasil pertanian lebih berkualitas dan berdaya saing. Pada sisi hilir, koperasi memfasilitasi pengolahan produk, pengemasan, dan pemasaran. Kegiatan ini bertujuan menciptakan nilai tambah dan memperluas pasar, baik secara *offline* maupun digital. Sistem agribisnis terdiri dari beberapa subsistem utama:

1. Subsistem agribisnis hulu (penyediaan sarana produksi pertanian seperti bibit, pupuk, dan alat pertanian)
2. Subsistem usaha tani (aktivitas produksi primer di lahan)
3. Subsistem agribisnis hilir (pengolahan hasil pertanian dan pemasaran produk)
4. Subsistem kelembagaan pendukung (lembaga keuangan, penelitian, penyuluhan, dan regulasi)
5. Subsistem pendukung lainnya yang berkaitan dengan manajemen risiko dan pengembangan sumber daya.

KPAPI memiliki komoditi sayuran yang berbeda dengan koperasi lainnya yaitu mereka memiliki seperti sayuran horenzo (Bayam Jepang), Sayur Kenya (Buncis varietas kenya). Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia, dengan kapasitasnya mengembangkan produk lokal, kini berhadapan dengan sengitnya kompetisi pasar. Hasil pengamatan awal mengungkap bahwa produk-produk inovatif yang mereka rilis belum mampu meraih pangsa pasar signifikan, tercermin dari terhentinya peningkatan penjualan selama enam bulan terakhir. Situasi ini semakin rumit dengan kehadiran produk kompetitor yang menawarkan harga lebih menarik atau strategi pemasaran yang lebih gencar. Wawancara awal dengan pengurus koperasi juga mengindikasikan bahwa adaptasi terhadap selera konsumen yang dinamis dan perumusan strategi inovasi bisnis yang sistematis masih menjadi kendala utama. Konsekuensinya, upaya peningkatan daya saing koperasi belum tercapai maksimal, mengancam penghasilan anggota dan stabilitas jangka panjang koperasi.

Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin dinamis, Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia (KPAPI) perlu melakukan berbagai upaya untuk memperkuat daya saingnya. Penguatan daya saing koperasi dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas produk, penerapan standar mutu yang konsisten, serta pengembangan sistem produksi yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Di samping itu, pemanfaatan teknologi digital menjadi aspek penting, terutama dalam pemasaran dan distribusi produk, sehingga koperasi mampu menjangkau konsumen yang lebih luas baik di pasar lokal maupun nasional.

Upaya lain yang tidak kalah penting adalah membangun branding koperasi sebagai penyedia produk pertanian yang sehat, organik, dan berkelanjutan. Citra positif ini akan memberikan nilai tambah sekaligus membedakan KPAPI dari kompetitornya. Selain itu, koperasi juga perlu memperkuat jejaring kemitraan dengan lembaga keuangan, pemerintah, perguruan tinggi, maupun sektor swasta untuk memperluas akses modal, teknologi, dan pasar. Dengan adanya kolaborasi strategis ini, koperasi dapat memperoleh sumber daya tambahan yang diperlukan dalam mengembangkan inovasi bisnis.

Tidak hanya itu, penguatan daya saing juga harus menyentuh aspek internal koperasi, yaitu melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Program pelatihan bagi anggota mengenai teknologi pertanian modern, literasi digital, dan manajemen usaha akan menjadikan anggota lebih produktif sekaligus mampu beradaptasi dengan perubahan pasar. Dengan demikian, KPAPI tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga bertransformasi menjadi koperasi modern yang memiliki daya saing tinggi, relevan dengan kebutuhan masyarakat, dan mampu memberikan kontribusi nyata bagi penguatan ekonomi berbasis komunitas.

Menurut Fahmi (2025)

“Daya saing koperasi dapat dibangun dengan memaksimalkan potensi internal seperti kualitas SDM dan keuangan serta memanfaatkan peluang eksternal melalui kolaborasi.”

Sejalan dengan pendapat Fahmi (2025), daya saing koperasi dapat ditingkatkan melalui penguatan kapasitas internal, misalnya dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan pengelolaan keuangan yang baik, serta

dengan memperluas jaringan kolaborasi eksternal yang mendukung pengembangan usaha.

Kesuksesan koperasi sangat bergantung kepada bagaimana cara manajemen koperasi mengelola koperasi tersebut serta para anggota yang berpartisipasi kepada koperasi. Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia sangat aktif menghimpun hasil dari para petani di sekitar koperasi, hal ini sangat menguntungkan bagi para petani atau anggota koperasi sehingga koperasi dapat membantu menaikkan taraf atau mempromosikan ekonomi anggotanya.

Berikut adalah data transaksi penjualan pihak Koperasi Produsen Agronative :

Tabel 1. 1 Transaksi Penjualan Koperasi Agronative Pratama Indonesia

Tahun	Total Penjualan (Rp)	N/T Penjualan (%)
2022	875,144,200	-
2023	2,468,291,280	182
2024	5,390,589,713	118
2025	1,306,150,750	(76)

Sumber: Data Penjualan Koperasi Agronative Pratama Indonesia

Berdasarkan data penjualan dari tahun 2022 hingga April 2025, terlihat bahwa koperasi mengalami pertumbuhan yang konsisten setiap tahunnya. Pada tahun 2022, data hanya tercatat dari September hingga Desember dengan total penjualan sekitar Rp 875 juta. Namun jika dihitung berdasarkan data yang ada di tahun 2022 pada bulan September sampai Desember serta tahun tahun berikutnya dihitung dari bulan September sampai Desember juga, terdapat fluktuasi di tahun 2023 tepatnya di bulan Oktober mengalami penurunan yang signifikan dengan total penjualan di bulan Oktober hanya Rp 172,637,230 Juta di banding bulan bulan

lainya. Akan tetapi jika dihitung secara keseluruhan Tahun 2023 menunjukkan peningkatan signifikan dengan total penjualan sekitar Rp 2,46 miliar, yang kemudian melonjak tajam di tahun 2024 hingga mencapai Rp 5,39 miliar.

Memasuki tahun 2025, dalam empat bulan pertama saja koperasi sudah membukukan penjualan lebih dari Rp 1,3 miliar, yang menunjukkan tren positif dan berpotensi melampaui tahun sebelumnya. Kenaikan ini mencerminkan bahwa strategi inovasi bisnis yang diterapkan koperasi seperti pengembangan produk, pemasaran digital, dan perluasan pasar mulai menunjukkan hasil yang nyata terhadap daya saing dan performa penjualan koperasi.

Dengan hasil penjualan yang berkembang secara pesat ada juga kekurangan atau permasalahan di Koperasi Agronative Pratama Indonesia yaitu tidak melaksanakannya RAT dengan alasan adanya beberapa anggota yang identitasnya berdomisili diluar kota Bandung, dan adapun masalah lainnya yaitu Koperasi Agronative Pratama Indonesia tidak melakukan pembagian SHU dikarenakan para anggota (petani) ingin dibayar secara langsung setelah melakukan transaksi kepada koperasi.

Untuk mendukung landasan teoritis penelitian ini, berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik strategi inovasi bisnis dan daya saing penjualan koperasi:

Penelitian oleh Yuliana (2021) berjudul “Inovasi Produk UMKM Makanan Lokal dalam Meningkatkan Daya Saing” menunjukkan bahwa inovasi produk yang berbasis pada kebutuhan dan selera pasar secara signifikan meningkatkan loyalitas pelanggan serta volume penjualan. Penelitian ini relevan dengan penelitian

sekarang karena menunjukkan bahwa inovasi merupakan strategi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif, khususnya dalam konteks usaha kecil dan koperasi.

Sementara itu, Rahmawati (2019) dalam penelitiannya berjudul “Strategi Inovasi pada Koperasi Peternak dalam Penguatan Rantai Pasok” menekankan pentingnya kemitraan strategis dalam menunjang keberhasilan inovasi. Temuan ini menjadi landasan bahwa kerja sama eksternal dapat memperkuat posisi koperasi dalam rantai nilai agribisnis.

Selanjutnya, Fauzan (2022) melakukan studi “Analisis SWOT pada Koperasi Produsen Hortikultura”, yang menunjukkan bahwa koperasi memiliki kekuatan dalam kualitas produk, namun masih menghadapi kendala pada sisi distribusi. Penelitian ini relevan karena menggunakan metode SWOT sebagai alat analisis yang juga digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi strategi inovasi koperasi.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DALAM UPAYA MENINGKATKAN DAYA SAING KOPERASI”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apa saja faktor SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) dalam pengembangan inovasi strategi bisnis di Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia.
2. Upaya apa saja yang harus dilakukan oleh koperasi untuk menguatkan daya saing melalui alternatif analisis SWOT dan SOSTAC yang telah dilakukan.
3. Bagaimana strategi pengembangan bisnis yang dilakukan oleh Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi pengembangan inovasi bisnis yang dilakukan oleh Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia dalam rangka menguatkan daya saing koperasinya secara berkelanjutan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan maksud dan penelitian di atas, ada pula tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk mengetahui :

1. Faktor SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) dalam pengembangan inovasi strategi bisnis di Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia.
2. Upaya yang harus dilakukan oleh koperasi untuk menguatkan daya saing di Koperasi Agronative Pratama Indonesia melalui alternatif analisis SWOT dan SOSTAC.

3. Strategi pengembangan bisnis yang dilakukan oleh Koperasi Produsen Agronative Pratama Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan memiliki kegunaan bagi beberapa bidang/aspek, diantaranya bagi kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Maka dari itu dapat diuraikan kegunaannya sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah dalam bidang manajemen inovasi dan strategi pengembangan koperasi, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori inovasi untuk menguatkan daya saing penjualan dalam konteks koperasi produsen, serta dapat menambah referensi dan informasi yang dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dari aspek pengembangan ilmu diantaranya :

1. Bagi koperasi, diharapkan hasil penelitian ini berguna sebagai bahan pertimbangan, masukan, serta rekomendasi yang positif dalam menetapkan kebijakan mengenai strategi dan inovasi.
2. Bagi peneliti, yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat memperluas wawasan berpikir dan dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk menilai sejauh mana kemampuan dalam menganalisa fenomena yang ada di koperasi serta menemukan sesuatu yang bermanfaat bagi koperasi.

3. Bagi Institusi, yaitu dapat menambah informasi dan referensi jurnal bagi mahasiswa yang berkaitan dengan Strategi pengembangan inovasi bisnis dalam Upaya meningkatkan daya saing.

