

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pembangunan di Indonesia bertujuan untuk mencerdaskan bangsa, meningkatkan taraf hidup masyarakat, serta berkontribusi dalam menjaga perdamaian dunia yang adil dan berkelanjutan. Tujuan ini telah menjadi komitmen bersama secara nasional, yang salah satu upayanya dapat diwujudkan melalui penerapan sistem ekonomi yang menekankan keadilan dan kesejahteraan kolektif. Dalam implementasinya, terdapat tiga aktor utama dalam struktur perekonomian Indonesia, yaitu Koperasi, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), yang semuanya memegang peran strategis dalam mendorong pertumbuhan dan pembangunan ekonomi nasional.

Di tengah era multi-disrupsi yang berlangsung dengan cepat, sistem ekonomi Indonesia dihadapkan pada situasi yang tidak menentu, penuh kompleksitas, dan membingungkan. Hal ini diperparah dengan aktivitas bisnis yang cenderung mengadopsi nilai-nilai kapitalisme dan liberalisme, yang telah merambah berbagai sektor dalam bentuk praktik usaha dan pembangunan. Perubahan kondisi tersebut dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti inflasi, dinamika sosial, situasi politik, serta kebijakan ekonomi. Salah satu pijakan utama dalam arah pembangunan ekonomi nasional adalah Pasal 33 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menyatakan, bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan.

Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dasar utama dalam membangun sistem ekonomi nasional yang inklusif adalah konsep usaha yang mengedepankan kepemilikan bersama dan kemajuan kolektif. Prinsip ini mencerminkan semangat pembangunan yang melibatkan partisipasi seluruh elemen masyarakat dari, oleh, dan untuk rakyat. Dalam konteks ini, koperasi memegang peranan strategis sebagai bentuk badan usaha yang memiliki karakteristik unik dibandingkan entitas bisnis lainnya, karena tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga menitikberatkan pada nilai kemanfaatan dan peningkatan kesejahteraan bersama.

Koperasi menjadikan anggotanya sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan, sehingga prinsip-prinsip kebersamaan, keadilan, dan demokrasi ekonomi dijunjung tinggi. Semangat inilah yang menjadikan koperasi sebagai pilar utama dalam memperjuangkan pemerataan ekonomi serta memperkuat ekonomi berbasis rakyat, yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yaitu:

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”.

Tujuan koperasi sebagai gerakan ekonomi nasional adalah untuk meningkatkan taraf hidup anggota dan masyarakat. Diharapkan implementasi dan pemanfaatannya dapat berjalan dengan baik, sehingga koperasi menjadi sarana untuk memulai usaha yang mendukung perbaikan perekonomian. Landasan hukum yang mengatur prinsip dasar dan pengertian koperasi tercantum dengan jelas dalam

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Bab I Pasal 1 tentang Perkoperasian, yang menyatakan bahwa:

“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan”.

Pernyataan di atas menunjukkan, bahwa koperasi memiliki landasan hukum yang kokoh dan merupakan wujud nyata dari gerakan ekonomi rakyat yang mengedepankan nilai kebersamaan dan gotong royong. Berdasarkan prinsip-prinsip koperasi dan asas kekeluargaan, koperasi berperan sebagai sarana yang mendorong partisipasi aktif anggotanya dalam kegiatan ekonomi, serta memainkan peran penting dalam mewujudkan kesejahteraan bersama secara adil dan merata.

Meskipun koperasi bertujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya, banyak koperasi yang masih menghadapi kesulitan dalam melibatkan anggotanya secara aktif, baik sebagai pemilik maupun pengguna layanan. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi, khususnya dalam memanfaatkan unit usaha yang ada. Fenomena ini menimbulkan kekhawatiran, mengingat partisipasi anggota adalah faktor penting dalam kelangsungan dan keberhasilan koperasi sebagai badan usaha yang berlandaskan asas kekeluargaan dan kebersamaan. Hal tersebut selaras dengan pendapat Hendar Kusnadi (2005) sebagai berikut:

“Partisipasi anggota sebagai pelanggan merupakan keterlibatan aktif anggota dalam operasional koperasi untuk mencapai tujuan bersama. Ini mencakup peran anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa koperasi yang berkontribusi aktif dalam pengambilan keputusan, permodalan, serta pemanfaatan layanan koperasi.” (Kusnandi, 2005)

Partisipasi anggota koperasi mencerminkan keterlibatan yang lebih dari sekadar simbolik, tetapi juga bersifat substantif dan strategis. Anggota bukan hanya sebagai penerima manfaat, tetapi juga berperan sebagai aktor utama dalam pengelolaan koperasi melalui peran ganda mereka sebagai pemilik dan pengguna jasa. Keterlibatan ini meliputi kontribusi dalam pengambilan keputusan, penyertaan modal sebagai bentuk tanggung jawab ekonomi, serta partisipasi aktif dalam pemanfaatan layanan koperasi. Dengan demikian, partisipasi anggota menjadi elemen kunci dalam membangun koperasi yang inklusif, kompetitif, dan berkelanjutan (Kusnandi, 2005).

Idealisme tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam praktik di lapangan, di mana banyak koperasi menghadapi tantangan serius dalam mendorong keterlibatan aktif anggotanya. Rendahnya partisipasi anggota mencerminkan lemahnya hubungan emosional dan fungsional antara anggota dan koperasi. Koperasi dibentuk dan dijalankan dengan prinsip dari anggota, oleh anggota, dan untuk anggota, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada tingkat keterlibatan anggota dalam kegiatan ekonomi koperasi. Ketidakhadiran anggota sebagai pengguna aktif unit usaha dapat berdampak pada penurunan loyalitas serta rasa memiliki terhadap koperasi.

Keadaan serupa dapat ditemukan pada salah satu koperasi yang masih beroperasi saat ini, yaitu Koperasi Pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Kantor Perusahaan (KOPEGTEL KP) Bandung yang terletak di lingkungan PT. Telkom Bandung, tepatnya di Jl. Merak No.5, Sadang Serang, Kecamatan Coblong. KOPEGTEL KP adalah koperasi primer yang anggotanya terdiri dari karyawan PT.

Telekomunikasi Indonesia, termasuk karyawan yang dipindah tugaskan ke anak perusahaan. Koperasi ini memiliki berbagai unit usaha, yaitu:

- 1) Unit Simpan Pinjam;
- 2) Pengadaan Barang dan Jasa;
- 3) Perdagangan Umum;
- 4) Jasa Konsultan Keuangan dan Pajak;
- 5) Unit Konsultan Teknik Telekomunikasi;
- 6) Jasa Konstruksi dan Jasa Rekanan; dan
- 7) Jasa MICE (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*).

Dari keseluruhan 7 unit usaha yang dimiliki KOPEGTEL KP Bandung, salah satu unit yang menarik untuk dikaji lebih dalam adalah unit perdagangan umum, khususnya minimarket. Alasan peneliti memilih unit perdagangan umum, khususnya minimarket sebagai objek penelitian, karena didasarkan pada peran strategisnya dalam aktivitas koperasi sehari-hari. Minimarket tidak hanya berfungsi sebagai penyedia kebutuhan pokok anggota, tetapi juga merepresentasikan sejauh mana koperasi mampu menjawab kebutuhan nyata anggotanya melalui layanan yang relevan dan langsung dirasakan manfaatnya. Tingkat kunjungan dan pembelian anggota di minimarket mencerminkan partisipasi fungsional yang dapat menjadi tolok ukur keterlibatan anggota dalam kegiatan koperasi. Selain itu, keberhasilan unit ini juga berpengaruh langsung terhadap operasional koperasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, meneliti unit ini penting untuk memahami dinamika partisipasi anggota, efektivitas pelayanan koperasi, serta potensi pengembangan usaha yang berbasis kebutuhan anggota.

Menurut Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan, perdagangan umum (*general trade*) diartikan sebagai aktivitas jual beli barang, yang melibatkan produsen, distributor, serta konsumen, baik dalam skala nasional maupun internasional. Aktivitas ini meliputi transaksi yang berlangsung di berbagai saluran, seperti pasar tradisional, pasar modern, grosir, eceran, maupun *platform* digital. Regulasi tersebut juga menyatakan, bahwa perdagangan merupakan aktivitas pertukaran barang dan/atau jasa yang berlangsung baik di dalam negeri maupun lintas negara, dengan tujuan utama pengalihan hak atas barang dan/atau jasa sebagai bentuk imbalan atau kompensasi. Namun, dari sudut pandang ekonomi, perdagangan umum dipahami sebagai bagian integral dari proses distribusi, di mana barang dialirkan dari produsen ke konsumen (Waty, 2018).

Perdagangan umum memiliki cakupan yang luas dan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk utama. Pertama, perdagangan ritel atau eceran, yang meliputi penjualan langsung kepada konsumen akhir, seperti yang terjadi di toko kelontong, warung, *minimarket*, *supermarket*, *hypermarket*, serta pasar tradisional seperti Pasar Senen dan Pasar Tanah Abang. Kedua, perdagangan grosir atau partai besar, di mana barang dijual dalam jumlah besar dari distributor kepada pengecer, sebagaimana dilakukan oleh pedagang grosir di Pasar Turi Surabaya atau Pasar Tanah Abang Jakarta. Selain itu, perkembangan teknologi telah mendorong pertumbuhan perdagangan *online (e-commerce)*, yang mencakup transaksi melalui *marketplace* seperti *Shopee*, *Tokopedia*, dan *Lazada*, maupun penjualan melalui media sosial seperti *Instagram*, *Facebook*, dan *TikTok Shop*, termasuk juga sistem *dropshipping* dan *reseller*.

Dalam skala yang lebih luas, terdapat pula aktivitas perdagangan ekspor-impor yang melibatkan pertukaran barang antarnegara, seperti ekspor minyak sawit dan tekstil, serta impor barang elektronik dan bahan baku industri (Pinem, 2019). Tidak kalah pentingnya, sektor informal juga memegang peranan dalam aktivitas perdagangan, yang terlihat dari keberadaan Pedagang Kaki Lima (PKL), serta lapak-lapak di pinggir jalan dan pasar dadakan yang menyediakan berbagai kebutuhan masyarakat secara langsung dan terjangkau. Seluruh bentuk perdagangan ini menunjukkan dinamika dan kompleksitas sistem distribusi dalam perekonomian Indonesia (Pinem, 2019).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa minimarket KOPEGTEL KP Bandung dapat dikategorikan sebagai bagian dari perdagangan umum, karena aktivitas utamanya berfokus pada penyediaan berbagai kebutuhan pokok melalui sistem jual beli barang konsumsi sehari-hari. Dari sisi perdagangan umum, minimarket KOPEGTEL KP Bandung melakukan proses perdagangan berupa makanan ringan, alat tulis, kebutuhan rumah tangga, obat-obatan ringan, hingga kebutuhan pokok lainnya. Dalam konteks ini, minimarket berperan sebagai unit operasional koperasi yang memenuhi kebutuhan logistik dan konsumsi anggotanya secara langsung, baik melalui pembelian eceran maupun grosir.

Minimarket KOPEGTEL KP Bandung merupakan unit usaha yang menjalankan transaksi jual beli barang antara koperasi sebagai distributor atau pelaku usaha dan anggota atau non-anggota sebagai konsumen. Kegiatan ini masuk dalam kategori perdagangan ritel atau eceran, karena barang yang dijual merupakan produk kebutuhan sehari-hari yang langsung dikonsumsi oleh pembeli. Bentuk

transaksi yang dilakukan mencerminkan pola distribusi barang dari produsen ke konsumen akhir, sesuai dengan karakteristik perdagangan umum yang mencakup pasar tradisional hingga modern. Dengan demikian, minimarket KOPEGTEL KP memainkan peran ganda, yaitu sebagai penyedia layanan kebutuhan barang dan sebagai pelaku perdagangan ritel yang menjadi bagian dari sistem ekonomi mikro koperasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, unit usaha minimarket sangat strategis untuk ditelaah lebih lanjut, terutama dalam konteks tingkat partisipasi dalam kegiatan ekonomi koperasi. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pola partisipasi anggota dan non-anggota dalam transaksi minimarket KOPEGTEL KP dari tahun 2021 hingga 2024 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Transaksi Anggota dan Non Anggota Tahun 2021-2024

NO	PERIODE	TRANSAKSI ANGGOTA (Rp)	TRANSAKSI NON ANGGOTA (Rp)
1	2021	422,062,850.00	964,836,117.00
2	2022	457,509,638.00	2,067,679,597.00
3	2023	380,668,990.00	4,611,430,312.00
4	2024	395,651,600.00	7,451,195,719.00

Sumber: Data Penjualan Unit Usaha Minimarket KOPEGTEL KP Bandung Tahun 2021-2024

Tabel 1.1 memperlihatkan data transaksi antara anggota dan non anggota KOPEGTEL KP selama periode tahun 2021 hingga 2024. Dari data tersebut terlihat, bahwa terjadi ketimpangan yang signifikan antara jumlah transaksi yang dilakukan oleh anggota dan non anggota, khususnya dalam empat tahun terakhir. Pada tahun 2021, nilai transaksi antara anggota sebesar Rp 422.062.850,00 dan transaksi non anggota mencapai Rp 964,836,117.00, hal tersebut mengalami lonjakan antara transaksi anggota dan non anggota. Kemudian, tahun 2022 terjadi

lonjakan kembali pada transaksi non anggota yang mencapai Rp 2.067.679.597,00, sementara transaksi anggota hanya sebesar Rp 457.509.638,00. Ketimpangan ini terus berlanjut pada tahun 2023, di mana nilai transaksi anggota menurun menjadi Rp 380.668.990,00, sedangkan transaksi non anggota melonjak drastis menjadi Rp 4.611.430.312,00. Pada tahun 2024, meskipun terdapat sedikit peningkatan pada transaksi anggota menjadi Rp 395.651.600,00, transaksi non anggota kembali mengalami kenaikan tajam hingga mencapai Rp 7.451.195.719,00.

Secara keseluruhan, dalam kurun waktu empat tahun tersebut, total nilai transaksi anggota adalah sebesar Rp 1.656.893.078,00, sedangkan total transaksi non anggota mencapai Rp 14.552.368.478,00. Artinya, transaksi yang dilakukan oleh non anggota menyumbang sekitar 89% dari total keseluruhan transaksi, sementara transaksi anggota hanya berkontribusi sekitar 11%. Fakta ini menunjukkan bahwa peran anggota dalam aktivitas ekonomi koperasi mengalami penurunan secara proporsional, bahkan kalah jauh dibandingkan dengan non anggota. Padahal, dalam prinsip dasar koperasi, anggota merupakan subjek utama dalam kegiatan unit usaha koperasi. Ketimpangan ini menjadi indikator penting yang perlu dianalisis lebih lanjut, khususnya dalam konteks evaluasi unit usaha koperasi.

Jumlah anggota dalam koperasi memegang peranan penting terhadap peningkatan kinerja koperasi itu sendiri. Menurut Herawati dan Sari (2021) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Koperasi Jasa Keuangan (KJK) Berbasis SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia)*, keberadaan anggota dalam koperasi memegang peran krusial karena mereka berfungsi sebagai

pengelola sekaligus pengguna layanan koperasi. Keterlibatan aktif para anggota menjadi dasar utama keberlangsungan koperasi, mengingat koperasi didirikan, dimiliki, dan dijalankan oleh serta untuk memenuhi kebutuhan anggotanya sendiri (Herawati & Sari, 2021). Oleh karena itu, tingkat keterlibatan anggota menjadi faktor penentu dalam keberhasilan serta kelangsungan usaha koperasi. Adapun berikut ini adalah data perkembangan jumlah anggota KOPEGTEL KP.

Tabel 1.2 Anggota Koperasi Pegawai Telkom Tahun 2021-2024

NO	PERIODE	ANGGOTA AKTIF	%	ANGGOTA TIDAK AKTIF	%
1	Tahun 2021	470 Orang	56.49	362 Orang	43.51
2	Tahun 2022	415 Orang	52.20	380 Orang	47.80
3	Tahun 2023	342 Orang	45.97	402 Orang	54.03
4	Tahun 2024	284 Orang	41.89	394 Orang	58.11

Sumber: Laporan Audit KOPEGTEL KP Bandung 2021-2024

Tabel 1.2 menyajikan data perkembangan jumlah anggota aktif dan tidak aktif di KOPEGTEL KP selama periode tahun 2021 hingga 2024. Berdasarkan data tersebut, dapat diamati adanya penurunan jumlah anggota aktif setiap tahunnya, diiringi dengan peningkatan jumlah anggota tidak aktif. Pada tahun 2021, jumlah anggota aktif tercatat sebanyak 470 orang, sedangkan anggota tidak aktif berjumlah 362 orang. Namun, pada tahun 2022, jumlah anggota aktif menurun menjadi 415 orang, dan jumlah anggota tidak aktif meningkat menjadi 380 orang. Tren ini terus berlanjut pada tahun 2023, dengan anggota aktif berkurang menjadi 342 orang, sementara anggota tidak aktif meningkat menjadi 402 orang. Anggota dikategorikan sebagai aktif apabila secara rutin melakukan transaksi dan memanfaatkan layanan yang disediakan oleh koperasi. Sementara itu, anggota yang tidak melakukan aktivitas transaksi atau tidak terlibat sebagai pengguna jasa

koperasi dalam jangka waktu tertentu dikategorikan sebagai anggota tidak aktif. Kategori ini mencerminkan tingkat partisipasi anggota dalam peran ekonominya sebagai pengguna koperasi.

Penurunan yang paling signifikan terjadi pada tahun 2024, di mana anggota aktif hanya tersisa 284 orang, sementara anggota tidak aktif masih relatif tinggi, yaitu 394 orang. Data ini menunjukkan adanya kecenderungan penurunan partisipasi aktif dari anggota koperasi dalam kurun waktu empat tahun terakhir. Fenomena ini menjadi perhatian penting dalam konteks pengembangan koperasi, karena idealnya koperasi berjalan dengan kekuatan utama pada keaktifan anggota. Tingginya jumlah anggota tidak aktif dapat berdampak terhadap keberlangsungan program dan pencapaian tujuan koperasi, terutama dalam hal kontribusi ekonomi dan pengambilan keputusan organisasi.

Penurunan jumlah anggota aktif secara konsisten selama empat tahun terakhir perlu mendapatkan perhatian khusus, mengingat keberlangsungan operasional koperasi sangat bergantung pada partisipasi aktif anggotanya, baik dari sisi penyertaan modal, pemanfaatan produk dan layanan koperasi, maupun fungsi pengawasan internal. Berdasarkan hasil peninjauan awal peneliti bersama salah satu anggota KOPEGTEL KP Bandung, penyebab utama dari penurunan ini adalah terjadinya mutasi pegawai ke anak perusahaan maupun cabang perusahaan lainnya, serta perpindahan tempat kerja pegawai, yang menyebabkan anggota tidak lagi aktif berpartisipasi dalam kegiatan koperasi di unit asal. Perpindahan ini turut berkontribusi terhadap berkurangnya intensitas interaksi dan keterlibatan anggota dengan koperasi.

Secara keseluruhan, dalam rentang waktu tahun 2021 hingga 2024, jumlah anggota yang tidak aktif menunjukkan kenaikan. Angka ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh anggota KOPEGTEL KP selama periode 2021–2024 tidak lagi aktif berpartisipasi dalam kegiatan koperasi. Kondisi ini dapat menjadi indikator adanya penurunan tingkat partisipasi anggota, yang penting untuk dikaji lebih lanjut guna merumuskan strategi peningkatan keterlibatan anggota dalam koperasi, baik dalam aspek operasional maupun pemanfaatan layanan yang disediakan.

Berdasarkan data yang tersedia, meskipun unit usaha minimarket KOPEGTEL KP Bandung menunjukkan tren peningkatan pendapatan setiap tahunnya, tingkat partisipasi anggota, khususnya anggota aktif, masih tergolong rendah. Pada tahun 2021, tercatat sebanyak 470 anggota aktif melakukan transaksi dengan total nilai sebesar Rp422.062.850. Apabila dirata-ratakan, setiap anggota hanya bertransaksi sekitar Rp898.006 per tahun. Nilai ini masih relatif kecil jika dibandingkan dengan potensi kontribusi maksimal yang dapat dicapai. Dengan jumlah keseluruhan anggota sebanyak 832 orang, apabila seluruh anggota melakukan transaksi dengan nilai rata-rata yang sama, maka pendapatan koperasi dari transaksi anggota berpotensi mencapai Rp747.140.992,00. Dengan demikian, terdapat selisih yang signifikan antara potensi pendapatan dan realisasi saat ini.

Pada tahun 2022, tercatat sebanyak 415 anggota aktif melakukan transaksi dengan total nilai sebesar Rp457.509.638. Jika dirata-ratakan, maka setiap anggota aktif bertransaksi sekitar Rp1.102.434 per tahun. Jumlah ini masih tergolong rendah apabila dibandingkan dengan potensi maksimal yang dapat dicapai koperasi. Dengan jumlah total anggota sebanyak 795 orang, apabila seluruh anggota

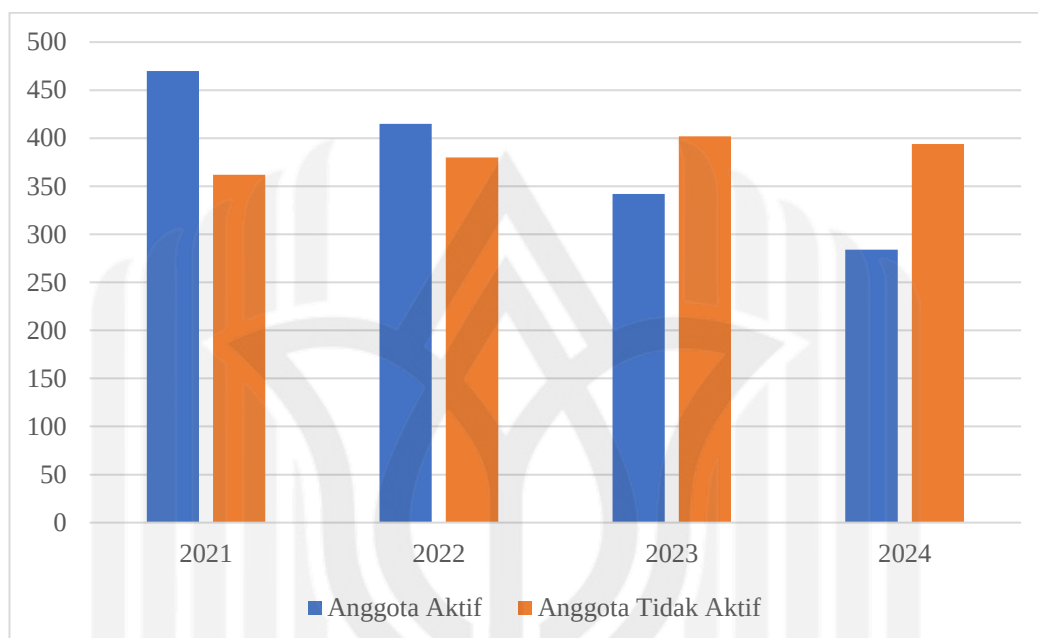
melakukan transaksi dengan nilai rata-rata yang sama, maka potensi pendapatan koperasi dari transaksi anggota dapat mencapai sekitar Rp876.434.130.

Pada tahun 2023, jumlah anggota aktif menurun menjadi 342 orang dengan total transaksi sebesar Rp380.668.990. Rata-rata transaksi per anggota aktif pada tahun ini adalah sekitar Rp1.112.719 per tahun. Jika seluruh 744 anggota bertransaksi dengan nilai rata-rata tersebut, maka koperasi berpotensi memperoleh pendapatan hingga Rp828.861.336. Pada tahun 2024, hanya 284 anggota aktif yang tercatat melakukan transaksi dengan total nilai sebesar Rp395.651.600. Rata-rata transaksi per anggota aktif mencapai Rp1.393.872 per tahun. Dengan total anggota sebanyak 678 orang, jika seluruh anggota melakukan transaksi dengan nominal yang sama, maka potensi pendapatan koperasi dapat meningkat hingga Rp945.874.416.

Dari data tersebut, terlihat bahwa rendahnya tingkat keterlibatan anggota dalam bertransaksi di KOPEGTEL KP Bandung menjadi tantangan yang perlu diatasi. Namun, sekaligus membuka peluang strategis bagi koperasi untuk mendorong peningkatan partisipasi dan loyalitas anggota dalam pemanfaatan unit usaha. Dengan demikian, koperasi perlu secara proaktif mendorong keaktifan anggota dalam kegiatan ekonomi koperasi. Keikutsertaan anggota tidak hanya berkontribusi pada peningkatan pendapatan usaha, tetapi juga menjadi wujud nyata dari implementasi nilai-nilai dasar koperasi, yakni menempatkan anggota sebagai subjek utama, baik sebagai pemilik maupun pengguna layanan.

Semakin tinggi partisipasi anggota, semakin kuat pula fondasi kelembagaan koperasi dalam membangun kemandirian. Untuk melihat sejauh mana perbedaan

yang terjadi, berikut disajikan grafik perbandingan rata-rata antara anggota aktif dan anggota tidak aktif selama periode 2021 hingga 2024.



Gambar 1. 1 Perbandingan Rata-Rata Anggota Aktif dan Tidak Aktif

Berdasarkan gambar grafik di atas, perbandingan jumlah anggota aktif dan tidak aktif KOPEGTEL KP selama periode tahun 2021 hingga 2024. Dari grafik tersebut terlihat adanya kecenderungan penurunan jumlah anggota aktif dari tahun ke tahun, sedangkan jumlah anggota tidak aktif cenderung mengalami peningkatan.

Pada tahun 2021, jumlah anggota aktif masih mendominasi dengan 470 orang, dibandingkan anggota tidak aktif yang berjumlah 362 orang. Namun, pada tahun-tahun berikutnya, terjadi penurunan bertahap pada jumlah anggota aktif menjadi 415 orang pada tahun 2022, 342 orang pada tahun 2023, dan hanya 284 orang pada tahun 2024. Sebaliknya, anggota tidak aktif mengalami peningkatan yang cukup konsisten, dari 362 orang pada tahun 2021, menjadi 394 orang pada tahun 2024. Jika dihitung secara keseluruhan dari tahun 2021 hingga 2024, jumlah

total anggota aktif adalah 1.511 orang, sedangkan total anggota tidak aktif adalah 1.538 orang, dari total keseluruhan 3.049 orang. Berdasarkan jumlah tersebut, proporsi anggota tidak aktif dalam rentang waktu tersebut adalah:

$$1.538 : 3.049 \times 100\% = 50,44\%$$

Artinya, lebih dari separuh anggota KOPEGTEL KP Bandung dalam kurun waktu 2021 hingga 2024 termasuk ke dalam kategori tidak aktif. Fakta ini menggambarkan adanya tantangan yang signifikan bagi koperasi dalam mempertahankan keterlibatan anggotanya. Penurunan partisipasi ini berpotensi berdampak pada keberlangsungan kegiatan koperasi, terutama yang berkaitan dengan transaksi, kontribusi anggota, serta pengambilan keputusan kolektif.

Selama empat tahun terakhir, jumlah anggota aktif koperasi terus mengalami penurunan. Salah satu penyebab utamanya adalah menurunnya minat karyawan PT Telkom untuk bergabung menjadi anggota koperasi. Banyak dari mereka merasa keberadaan koperasi tidak terlalu memiliki urgensi dengan kebutuhan saat ini. Sistem penggajian yang memberikan gaji besar di awal bulan membuat karyawan merasa cukup mampu mengelola keuangannya sendiri tanpa perlu bergantung pada koperasi. Akibatnya, keterlibatan anggota dalam berbagai aspek koperasi seperti penyertaan modal, penggunaan layanan, hingga pengawasan juga ikut melemah.

Pandangan semacam ini semakin memperlemah ketertarikan terhadap koperasi, bahkan dalam bentuk partisipasi dasar sekalipun seperti menjadi anggota. Apabila minat untuk menjadi anggota saja sudah rendah, maka tingkat partisipasi

dalam bertransaksi dengan koperasi pun cenderung menurun. Terlebih lagi, kehadiran pesaing usaha serupa di lingkungan sekitar turut menjadi tantangan tambahan bagi koperasi dalam menarik minat anggota. Oleh karena itu, penting bagi koperasi untuk mendorong keterlibatan aktif anggota dalam aktivitas ekonomi koperasi, karena selain dapat meningkatkan pendapatan, hal ini juga memperkuat prinsip koperasi yang menempatkan anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna layanan.

Diperlukan langkah strategis yang lebih adaptif, seperti penguatan program retensi, peningkatan kepuasan layanan, serta penciptaan keterikatan emosional anggota terhadap koperasi. Upaya ini penting untuk menjembatani kesenjangan antara harapan ideal, yakni partisipasi aktif anggota dalam pengembangan koperasi dengan realitas di lapangan, yang menunjukkan penurunan tingkat keterlibatan anggota dalam aktivitas koperasi, termasuk dalam belanja koperasi. Oleh karena itu, hasil ini menjadi landasan penting dalam menganalisis sejauh mana elemen-elemen dalam kerangka *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) mampu menjawab permasalahan keterlibatan anggota, serta bagaimana strategi yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan partisipasi anggota secara berkelanjutan.

Koperasi memerlukan strategi yang efektif untuk memperkuat posisi dan peran anggotanya guna merespons permasalahan yang ada. Salah satu pendekatan yang relevan adalah penerapan TLBMC, sebagai alat strategis yang berfungsi untuk merancang serta mengembangkan bisnis koperasi secara dengan mempertimbangkan tiga dimensi utama, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Melalui penerapan TLBMC, koperasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih

mendalam mengenai nilai yang ditawarkan kepada anggota. Pendekatan tersebut mendorong koperasi untuk menciptakan proposisi nilai yang lebih relevan dan inovatif dalam memenuhi kebutuhan anggota secara aktual.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka penting untuk dilakukan penelitian mengenai pengembangan bisnis pada Unit Usaha Minimarket Koperasi Pegawai Telkom dengan menggunakan pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) sebagai upaya untuk meningkatkan partisipasi anggota sebagai pelanggan koperasi.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas untuk memberikan batasan terhadap permasalahan yang akan dibahas, maka berikut ini ditetapkan ada beberapa masalah yang perlu diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Bagaimana analisis bisnis berbasis *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) di Unit Usaha Minimarket Koperasi Pegawai Telkom.
- 2) Bagaimana tingkat partisipasi anggota sebagai pelanggan pada Unit Usaha Minimarket Koperasi Pegawai Telkom saat ini.
- 3) Bagaimana formulasi strategi pengembangan bisnis yang seharusnya diterapkan dalam upaya mendorong partisipasi anggota sebagai pelanggan, dengan mengacu pada faktor-faktor dalam *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan serta menganalisis pengembangan bisnis, yang berbasis pada *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) dalam rangka mendorong peningkatan partisipasi anggota sebagai pelanggan di Unit Usaha Minimarket Koperasi Pegawai Telkom.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis tingkat partisipasi anggota sebagai pelanggan pada Unit Usaha Minimarket Koperasi Pegawai Telkom saat ini.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis bisnis berbasis *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) di Unit Usaha Minimarket Koperasi Pegawai Telkom.
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis formulasi strategi pengembangan bisnis yang seharusnya diterapkan dalam upaya mendorong partisipasi anggota sebagai pelanggan, dengan mengacu pada faktor-faktor dalam *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC).

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen koperasi dan bisnis. Melalui pemaparan implementasi *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) secara kontekstual pada koperasi, temuan dalam penelitian ini berpotensi menjadi landasan bagi penyusunan teori

yang lebih umum dan konseptual mengenai bisnis dalam lingkungan koperasi. Di samping itu, penelitian ini turut memperkaya khazanah literatur akademik, khususnya dalam kajian inovasi bisnis dan strategi peningkatan keterlibatan anggota koperasi dalam perspektif ekonomi kelembagaan.

1.4.2 Aspek Praktis

Penelitian ini berfungsi sebagai instrumen evaluasi dan diagnosis bagi pengurus serta manajemen Koperasi Pegawai Telkom dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya tingkat partisipasi anggota sebagai pelanggan. Hasil dari studi ini dapat dijadikan pijakan dalam merumuskan strategi peningkatan partisipasi yang lebih relevan dan aplikatif, dengan mengacu pada pendekatan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC).