

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis di Indonesia saat ini berkembang pesat. Hal tersebut terjadi karena bertambahnya jenis-jenis usaha baru, seperti bisnis online. Banyak nya usaha baru bermunculan karena kemajuan teknologi informasi dan bertambahnya kebutuhan dan keinginan masyarakat untuk mendapatkan sesuatu secara cepat praktis. Hal ini menjadi sebuah peluang bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk diri nya sendiri. Di sisi lain terdapat lembaga yang didirikan oleh sekumpulan orang dengan tujuan meningkatkan perekonomian wilayah sekitar yang disebut Koperasi.

Koperasi hadir sebagai lembaga ekonomi yang memiliki peran penting untuk mendorong perekonomian nasional. Maka dari itu, Pemerintah terus melakukan reformasi Koperasi dengan membubarkan 50.000 Koperasi yang sudah tidak aktif dan bermasalah, lalu Koperasi yang masih aktif ditingkatkan kualitasnya dari segi SDM, bisnis, keuangan, teknologi, dan aspek lainnya. Program ini berhasil meningkatkan kontribusi PDB sebesar 5,51% pada tahun 2018. Peningkatan yang terjadi diharapkan mampu mencapai tujuan utama Pemerintah, yaitu pemerataan pembangunan perekonomian nasional. Selain itu, kemajuan Koperasi juga terlihat bisnis koperasi yang mampu memenuhi kebutuhan anggota dan mampu bersaing di pasar.

Bisnis Koperasi sebagai salah satu kegiatan yang dimiliki dan diawasi oleh anggota ini dibuat untuk menyediakan kebutuhan anggota berupa pelayanan dan produk. Bisnis ini berbeda dari jenis perusahaan lainnya karena Koperasi didirikan dan beroperasi untuk memberikan benefit pada anggota. Bisnis yang dijalankan Koperasi sangat beragam, seperti simpan pinjam, pendistribusian dan pengolahan produk, warung serba ada, dan bisnis lainnya. Namun pada pelaksanaannya, terdapat beberapa bisnis yang dijalankan Koperasi mengalami kebangkrutan. Oleh karena itu, agar bisnis Koperasi tetap bertahan maka dibuatlah model bisnis.

Rappa (2000) menjelaskan bahwa model bisnis biasanya bisa digunakan oleh perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, yang membuat perusahaannya bertahan. Namun, tidak hanya perusahaan saja yang bisa menggunakan model bisnis, Koperasi juga bisa menggunakan model bisnis. Menurut Grassi, model bisnis yang ditawarkan Koperasi mampu memberikan manfaat langsung kepada masyarakat sasaran atau anggota Koperasi melalui layanan anggota, seperti informasi pasar, bantuan teknis, layanan perpanjangan, kekuatan tawar kolektif, pembelian massal yang memungkinkan biaya produksi, akses ke pasar eksternal untuk produk yang dihasilkan, dan sebagainya. Misalnya model bisnis pada Koperasi Peternak susu.

Pada model bisnis yang digunakan Koperasi peternak susu dengan menjualkan susu sapi semua anggotanya dengan harga bersaing untuk menjaga kestabilan harga dan meningkatkan keuntungan untuk semua peternak. Selain itu, terdapat contoh model bisnis yang digunakan pada Koperasi peternak susu

yang sudah berkembang pesat seperti KPSBU Lembang. KPSBU Lembang sebagai salah satu Koperasi produsen susu yang maju saat ini menggunakan model bisnis dengan mengedepankan pada pelayanan anggota Koperasi sebagai peternak sapi perah. Selain pelayanan kepada anggota, KPSBU juga memanfaatkan peluang usaha dan pasar yang ada dengan menjual produk olahan susu milik KPSBU maupun produk olahan susu diluar KPSBU.

Akan tetapi masih ada beberapa Koperasi yang belum menjalankan model bisnis seperti yang dilakukan KPSBU. Beberapa Koperasi Produsen Susu masih menggunakan model bisnis yang berfokus pada pemasaran dengan pendistribusian susu ke IPS saja. adanya fenomena tersebut, maka Penulis melakukan penelitian pada salah satu Koperasi Produsen susu, yaitu KSU Mitra Jaya Mandiri.

KSU Mitra Jaya Mandiri berlokasi di Ciwidey, Jalan Pasar Cibeureum Babakan Tiga yang berdiri pada tahun 2007 ini sebelumnya bernama KUD Tani Mukti, akan tetapi bubar tahun 2005 karena terjadi *missmanagement* sehingga Koperasi tidak mampu membayar hasil susu yang dimiliki peternak. KSU Mitra Jaya Mandiri merupakan koperasi produsen dengan beragam unit usaha atau *multipurpose*. Terdapat tiga unit usaha yang dimiliki KSU Mitra Jaya Mandiri, yaitu: Unit Susu, Unit Simpan Pinjam dan Unit Perdagangan.

Diantara unit-unit usaha yang dimiliki KSU Mitra Jaya Mandiri, unit susu menjadi fokus penelitian. Alasan fokus penelitian pada satu unit usaha saja, karena sejak awal didirikan unit usaha utama KSU Mitra Jaya Mandiri yaitu unit susu. Hal ini dikarenakan anggotanya ialah peternak sapi perah. Selain itu,

berdasarkan hasil survey pendahuluan diduga bahwa model bisnis yang dijalankan Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri masih sederhana, yaitu mengangkut susu dari peternak, menampung susu, menjual susu segar ke masyarakat sekitar dan ke IPS. Selain itu pada model bisnis yang dijalankan Unit Susu, Koperasi fokus utama penjualan susu hanya ke IPS saja, sedangkan untuk penjualan susu ke masyarakat masih rendah. Hal tersebut diduga karena Koperasi belum sepenuhnya memanfaatkan potensi usaha dan peluang pasar yang ada. Selain itu, faktor penyebab lainnya yaitu terjadi penurunan pada jumlah penerimaan susu diduga mengalami penurunan. berikut ini tabel penerimaan susu pada tahun 2014-2018:

Tabel 1. 1 Perkembangan Penerimaan Susu tahun 2014-2018

Tahun	Penerimaan Susu (Liter)	Persentase
2014	2,423,128.00	-
2015	1,938,869.00	-25%
2016	1,907,057.00	-2%
2017	2,119,249.50	10%
2018	1,910,574.00	-11%

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas Tahun 2014-2018

Pada tabel 1.2 terlihat bahwa susu yang diterima KSU Mitra Jaya Mandiri mengalami fluktuasi dan pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 11% dibandingkan tahun sebelumnya. Fluktuasi terjadi karena perubahan iklim, penurunan populasi sapi, dan pemberian pakan ternak. Meskipun penerimaan susu mengalami penurunan, Koperasi memiliki potensi untuk dikembangkan usaha nya karena melihat dari sisi permintaan pasar terus bermunculan dari pedagang susu

murni, kolektor, IPS, dan masyarakat lokal. Selain itu, adanya susu segar di Ciwidey mampu membuka peluang usaha bagi masyarakat sekitar. Menurut Ketua GKSI, hal tersebut terjadi karena diduga adanya pergeseran kebutuhan susu segar dan olahan, dan lokasi Koperasi yang strategis berada di kawasan wisata dan pusat kegiatan masyarakat membuat wisatawan tertarik untuk membeli produk susu di Koperasi. Sedangkan KSU Mitra Jaya Mandiri masih dalam pemulihan Koperasi seperti *asset*, pengelolaan keuangan dan pengelolaan SDM karena harus berpindah lokasi kantor.

Selain input produksi dan pemulihan Koperasi, Koperasi juga belum terlalu memfokuskan penjualan ke pelanggan di Ciwidey, diduga dari harga jual yang ditetapkan Koperasi terbilang cukup mahal sebesar Rp 7.000,- per liter nya. Pemasaran yang dilakukan hanya menggunakan *WOM (Word Of Mouth)* juga perlu diperhatikan karena pada metode pemasaran yang digunakan memiliki kelebihan dan kekurangan padahal untuk menarik minat pelanggan pembeli maupun calon pembeli ada pendekatan lainnya, seperti adanya etalase untuk produk olahan susu, promosi harga dan pemasaran di media sosial. Masalah lainnya terdapat pada pendapatan yang dimiliki Unit Susu. Saat ini, pendapatan yang dimiliki hanya bersumber pada susu segar saja, sedangkan KSU Mitra Jaya Mandiri harus membayar hutang pembangunan gedung ke GKSI.

Berdasarkan kondisi yang dialami KSU Mitra Jaya Mandiri perlu mengembangkan usahanya untuk menambah sumber pendapatan dan memanfaatkan potensi dan peluang yang dimiliki. Oleh karena itu, perlu analisis pada model bisnis untuk mengetahui gambaran usaha yang sedang dijalankan

Koperasi saat ini dan sebagai dasar untuk menentukan strategi dalam mengembangkan usaha berdasarkan kondisi Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri. Model bisnis perlu dianalisis karena bentuknya seperti sebuah cetak biru strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses dan sistem (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, 2010). Selain itu, model bisnis membantu para pemilik serta profesionalnya menggagas bisnis di tingkat abstrak dan mengujinya ditingkat nyata. Setelah itu, strategi disusun untuk membuat perusahaan berbeda secara strategis terhadap pesaing-pesaingnya (Tim PPM Manajemen, 2012:21).

Menurut Lund dan Nielsen (2013: 56-75) menjelaskan terdapat enam framework yang bisa diaplikasikan untuk memvisualisasikan, memahami, dan melakukan inovasi model bisnis, seperti *Service Profit Chain*, *Strategic System Auditing*, *Intellectual Capital Statements*, *Chesbrogh's Framework For Open Business Models* dan *Model Business Canvas*. Diantara berbagai *Framework*, alat yang akan digunakan untuk menganalisa model bisnis dan upaya dalam pengembangannya yaitu dengan menggunakan sembilan blok bangunan dasar (*Business Model Canvas*).

Penelitian yang dilakukan Oleh Ayn Nur Azhana Amanullah, bahwa *Business model canvas* membantu organisasi dalam membuat model bisnis berdasarkan sembilan blok bangunan untuk menciptakan model bisnis, memungkinkan bisnis untuk memahami bagaimana masing-masing komponen saling berkaitan dalam hal fungsi, kegiatan, dan prosesnya. BMC berfokus pada elemen strategis yang paling penting dan akan memiliki dampak terbesar bagi

bisnis (*Journal Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies*, 2015).

Menggunakan BMC sebagai alat menjabarkan model bisnis, Koperasi dengan mudah merancang dan mengembangkan usahanya sesuai dengan kebutuhan anggota dan perkembangan saat ini.

Berdasarkan pada permasalahan yang dihadapi KSU Mitra Jaya Mandiri dan penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **Analisis *Business Model Canvas* (BMC) dalam Upaya Penetapan Strategi Pengembangan Usaha (Studi Kasus Pada Unit Susu Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Jaya Mandiri)**.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Bagaimana model bisnis yang saat ini dijalankan Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri jika diterapkan pada *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana evaluasi dari 9 unsur pemetaan BMC pada model bisnis Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri?
3. Bagaimana Strategi pengembangan usaha berdasarkan hasil evaluasi pada model bisnis Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri?

1.3 Maksud Penelitian dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisa kegiatan bisnis koperasi dilihat dari model bisnis yang digunakan pada usaha KSU Mitra Jaya Mandiri saat ini dalam penetapan strategi pengembangan usaha.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Model bisnis yang saat ini dijalankan Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri jika dipetakan pada *Business Model Canvas*.
2. Evaluasi dari 9 unsur pemetaan BMC pada model bisnis Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri.
3. Strategi pengembangan usaha berdasarkan hasil evaluasi pada model bisnis Unit Susu KSU Mitra Jaya Mandiri.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan data dan informasi bermanfaat bagi:

1.4.1. Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan

- a. Sebagai salah satu sarana untuk menambah dan mengembangkan wawasan serta pengetahuan yang bersifat tertulis maupun praktis, terutama untuk menambah kajian dalam bidang bisnis.
- b. Bagi peneliti lain, sebagai bahan dan informasi untuk melakukan dengan kajian yang lebih lanjut.

1.4.2. Aspek Guna Laksana

1. Bagi Koperasi dan Koperasi lain.

Diharapkan dapat memberikan masukan terhadap pelaksanaan usaha bisnis dan pertimbangan dalam mengambil kebijakan atau keputusan di masa mendatang demi kemajuan koperasi dengan diketahuinya kondisi

koperasi sesungguhnya. Diharapkan dijadikan sebagai referensi untuk menggambarkan usaha yang dibutuhkan.



IKOPIN