

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Koperasi telah dikenal sebagai usaha yang paling berpihak kepada rakyat, serta berlandaskan asas kekeluargaan dan budaya gotong royong. Koperasi dikenal sebagai organisasi ekonomi rakyat menjalankan peran dalam peningkatan produksi, mewujudkan pendapatan dan kesejahteraan yang terdistribusi secara adil dan merata (Saefulloh et al., 2018). Ekonomi kerakyatan yang dicerminkan dalam koperasi bermakna mengutamakan kepentingan serta kebutuhan hidup masyarakat yang sumbernya berasal dari kedaulatan rakyat (Mutia, 2022). Refleksi ekonomi kerakyatan terlihat dari orientasi koperasi sebagai sebuah sektor bisnis yaitu mewujudkan kesejahteraan bersama. Kesejahteraan bagi anggota merupakan tujuan yang sesuai dengan prinsip dasar koperasi sendiri (Afifudin, 2018).

Orientasi mulia dari koperasi tersebut juga tampak dari bagaimana akses layanan koperasi terbuka lebih luas ke berbagai kelompok. Banyak lembaga-lembaga keuangan yang enggan memberikan akses keuangan kepada masyarakat tidak mampu karena dianggap tidak mampu membayar pinjaman atau pembiayaan. Selain itu, profitabilitas masyarakat tidak mampu juga sangat kecil bagi lembaga-lembaga keuangan tersebut (Mohamed & Fauziyyah, 2020). Namun, hal tersebut lebih longgar di koperasi. Koperasi merangkul lebih banyak UMKM yang bersifat *home industry* serta kalangan usaha kecil yang belum terqualifikasi pembiayaan di bank, membina mereka supaya naik kelas hingga mampu memenuhi kriteria pembiayaan di bank.

Karena peran dan kontribusinya dalam pengembangan UMKM tersebut, koperasi telah lama mendapatkan tempat khusus dalam baik dalam tatanan pemerintahan maupun konstitusi negara. Pemerintah membentuk instansi khusus di setiap daerah untuk menjalankan fungsi sebagai pembuat berbagai kebijakan dan program-program pendukung tumbuh kembang koperasi bersanding dengan program pengembangan UMKM sehingga instansi tersebut diberi nama Dinas Koperasi dan UMKM. Dalam konstitusi, isyarat akan urgensi

keberadaan koperasi ditunjukkan dalam Undang-Undang Dasar Pasal 33 Ayat 1 yang mengatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berlandaskan asas kekeluargaan. Koperasi pertama kali diatur secara gamblang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian yang kemudian direvisi oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) menjadi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012. Menurut undang-undang tersebut, berdirinya koperasi memiliki tujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota secara khusus, masyarakat secara umum, serta berpartisipasi dalam pembangunan tatanan ekonomi nasional untuk mewujudkan masyarakat yang makmur, maju, serta adil di atas landasan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Atas kedudukannya di mata pemerintah tersebut, koperasi menjadi salah satu lembaga keuangan mikro yang penting untuk dikaji lebih dalam.

Pentingnya koperasi sebagai objek sebuah kajian didukung oleh fakta bahwa koperasi mengalami perkembangan yang terus meningkat di Indonesia. Hal tersebut ditandai dengan pertumbuhan koperasi secara terus menerus dari segi kuantitas dan jumlah anggota.

Tabel 1. Rekapitulasi Data Koperasi 2019-2022

No	Tahun	Jumlah Koperasi Aktif	Jumlah Anggota Koperasi (seluruh Indonesia)
1	2019	123.048	22.463.738
2	2020	127.124	25.098.807
3	2021	127.846	27.100.372
4	2022	129.927	36.266.086

Sumber: Badan Pusat Statistik dari Kementerian Koperasi dan UKM RI

Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM RI di atas, selama empat tahun terakhir, koperasi aktif terus bertambah dan bertumbuh jumlahnya. Yang demikian pula terjadi pada data jumlah anggota koperasi di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa peminat koperasi syariah semakin meningkat.

Namun, perkembangan dan pertumbuhan yang terjadi pada koperasi bukannya tanpa rintangan. Sebagai sebuah sektor bisnis, koperasi juga ikut terbawa arus persaingan yang deras. Pada era globalisasi ini, persaingan bisnis menjadi lebih masif dan kompetitif sehingga perbaikan komprehensif diperlukan agar eksistensi suatu organisasi *profit-oriented* tetap terjaga. Manajemen dituntut meningkatkan serta menyusun kebijakan pengembangan strategi agar posisi suatu organisasi sebagai pelaku pasar dapat dipertahankan, dalam rangka mengoptimasi pembangunan nasional (Singgih & Priyono, 2022). Lembaga keuangan mikro yang cenderung menggunakan metode tradisional seperti koperasi tentu akan menemukan persaingan bisnis di zaman ini sebagai situasi yang tidak mudah karena koperasi berhadapan dengan lembaga-lembaga keuangan lainnya yang lebih tersistem dengan fasilitas yang lebih memadai pada kegiatan operasional sehari-hari seperti bank. Persaingan saat ini pun bukan hanya antara bank dengan koperasi semata, tetapi juga kompetitor baru yang mengintegrasikan teknologi revolusi industri 4.0 (Latip et al., 2019).

Persaingan tersebut akan lebih berat bagi koperasi syariah, terutama dengan banyaknya lembaga keuangan syariah modern lainnya yang sudah mengintegrasikan sistem digital seperti bank, BMT, serta munculnya *fintech* syariah yang sudah mendapatkan legalitas dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Lembaga-lembaga keuangan tersebut juga bekerja dengan efisien dengan penerapan sistem digital. Selain itu, koperasi syariah bahkan berhadapan juga dengan koperasi-koperasi konvensional yang secara angka lebih banyak di Indonesia. Data terakhir Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa dari 16.549 unit Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Indonesia, hanya terdapat 4.046 unit Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (Zuairina, 2020). Hal yang demikian membuat pengembangan strategi pada koperasi syariah menjadi lebih penting untuk dibahas. Layanan keuangan mikro Islam seperti koperasi syariah perlu dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen muslim, terutama karena layanan tersebut sangat penting bagi orang-orang yang berusaha menghindari layanan keuangan yang tidak sesuai dengan syariah (Homaid et al., 2017)

Koperasi Konsumen Syariah (KKS) Baiturrahman Mitra Umat merupakan salah satu koperasi syariah di Wilayah Bojonggede yang memerlukan

pengembangan strategi. KKS Baiturrahman Mitra Umat hadir sebagai solusi keuangan masyarakat Bojonggede, wilayah dengan tingkat kasus rentenir sangat tinggi. Namun, dalam perjalanannya mengatasi permasalahan rentenir dan lintah darat, KKS Baiturrahman Mitra Umat menghadapi masalah seperti keterbatasan akses informasi, kurangnya partisipasi anggota koperasi yang hanya 30 sampai 40 persen anggota, serta jumlah sumber daya manusia yang sedikit. Selain itu, KKS Baiturrahman Mitra Umat merupakan satu-satunya koperasi syariah di wilayah Bojonggede sebagaimana ditunjukkan data berikut pada nomor sebelas:

Tabel 2. Data Koperasi di Wilayah Bojong Gede Kabupaten Bogor

No	Koperasi	Kecamatan
1	Koperasi Syariah Dua Satu Dua	Babakan Madang
2	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Attaawun	Jasinga
3	Koperasi Konsumen Karyawan Syariah Rs Rst Dompot Dhuafa	Kemang
4	Koperasi Syariah Al Mahira Barakah Sejahtera	Cibinong
5	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Baitultamwil Muhammadiyah Annisa Cileungsi	Cileungsi
6	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Sejahtera Bangsaku	Ciomas
No	Koperasi	Kecamatan
7	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Mitra Anggota Siraa	Pamijahan
8	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Dompot Aman Sesama	Ciampea
9	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Umar Bin Abdul Aziz	Leuwisadeng

10	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Karya Usaha Mandiri Bogor	Leuwisadeng
11	Koperasi Konsumen Syariah Baiturrahman Mitra Umat	Bojong Gede
12	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Al-Hijrah	Babakan Madang
13	Koperasi Konsumen Syariah Baeturrahman Mandiri Sejahtera	Cisarua
14	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Tadbiirul Ummah	Dramaga
15	Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah Khidmatul Ummah	Cibungbulang
16	Koperasi Jasa Syariah Khairu Ummah	Leuwiliang
17	Koperasi Konsumen Karyawan Pradja Eka Swasty Syariah	Citeureup
18	Koperasi Konsumen Karyawan Sejahtera Bersama Syariah	Cileungsi
19	Koperasi Konsumen Syariah Kampung Sunnah Adz Zikra	Babakan Madang
20	Koperasi Konsumen Syariah Ismi Bora	Cijeruk
21	Koperasi Produsen Niaga Muamalah Syariah	Ciampea
22	Koperasi Konsumen Syariah Teras Ciapus	Tamansari
23	Koperasi Konsumen Syariah Bmt Amanah Kita	Ciawi
24	Koperasi Konsumen Syariah Agro Tani Indonesia	Babakan Madang
25	Koperasi Konsumen Syariah Warga Sejahtera Bersama	Cibinong
26	Koperasi Konsumen Cendekia Corner Syariah	Cibungbulang
27	Koperasi Konsumen Syariah Alka Berkah Mandiri	Babakan Madang

28	Koperasi Konsumen Syariah Ittihadul Ummah	Cibinong
29	Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah Madani Tarbiyatul Falah Mantaf	Ciampea
30	Koperasi Properti Syariah Indonesia	Citeureup
31	Koperasi Jasa Lembaga Keuangan Mikro Syariah Amal Dana Bergulir	Cibungbulang
32	Koperasi Syariah Tafadhal Daarus Sunnah	Cibinong
33	Koperasi Syariah Serba Usaha At Taawun Indonesia	Parung Panjang
34	Koperasi Syariah Amal Jannatain Pura	Tajur Halang
35	Koperasi Sejahtera Bersama Syariah	Gunung Putri
36	Koperasi Serba Usaha Syariah Sejahtera Bersama Ummul Quro	Kemang
37	Koperasi Serba Usaha Syariah Bina Ummah Sejahtera	Cibungbulang
38	Koperasi Syariah Bmt An Naqiyah	Gunung Putri
39	Koperasi Karyawan Pt. Bpr Syariah Amanah	Leuwiliang

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor (nik.depkop.go.id)

Data di atas menunjukkan koperasi-koperasi syariah yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor. Berdasarkan data tersebut, satu-satunya koperasi syariah wilayah Bojonggede yang terdaftar hanya KKS Baiturrahman Mitra Umat. Tidak ada koperasi syariah lain yang legal terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM. Dengan demikian, koperasi syariah di wilayah Bojonggede masih membutuhkan pengembangan strategi. Pengembangan strategi koperasi diperlukan agar masalah-masalah tersebut dapat diatasi dan koperasi mampu menebarkan manfaat lebih banyak dengan menarik lebih banyak anggota, serta mengaktifkan kembali partisipasi anggota lama.

Dalam mengembangkan strategi, diperlukan pengkajian serta perumusan model bisnis yang tepat. Strategi usaha tanpa pengkajian di awal tidak akan berjalan maksimal. Pengembangan penerapan visualisasi model bisnis yang masih baru penerapannya di Indonesia ialah *Business Model Canvas* (Ernaya &

Darna, 2019). Koperasi syariah sebagai sebuah sektor bisnis memerlukan perencanaan yang matang. Evaluasi bisnis memerlukan acuan model bisnis yang utuh dan jelas sebagai dasar sistem baru yang memiliki keunggulan dari sebelumnya (Nurrachmi & Setiawan, 2020). Strategi usaha berdasarkan evaluasi bisnis yang tepat diperlukan untuk menjawab tantangan-tantangan zaman yang dihadapi koperasi.

Terkait dengan tantangan zaman, penelitian sebelumnya dilakukan Aryanti, Jaya, dan Apriani (2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa revolusi industri 4.0 memiliki pengaruh serta menantang koperasi era digital, terutama dari aspek kendala digitalisasi, keamanan data digital, serta literasi ekonomi digital yang rendah. Koperasi perlu mengembangkan strategi yang mendukung keberlangsungan hidup agar dapat bertahan. Fokus koperasi di era revolusi 4.0 ialah pengembangan usaha yang berorientasi anggota. Upaya-upaya yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah koperasi harus menyambut baik dunia IT, melakukan *rebranding* koperasi serta platform koperativisme, serta melakukan gebrakan generasi muda. Koperasi juga harus melakukan rehabilitasi gerakan koperasi, *collaborative branding*, dan memerlukan model restrukturisasi koperasi (Aryanti et al., 2022). Namun, upaya-upaya tersebut dijabarkan tanpa ada kajian strategi yang mendalam yang mengacu pada model bisnis serta tidak menggunakan instrumen manajemen strategi.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Yusnaldi, Hasan, dan Fahlevi (2022). Hasil penelitian mengemukakan bahwa koperasi menghadapi tantangan era revolusi industri 4.0 seperti partisipasi anggota yang rendah, sosialisasi koperasi yang tidak optimal, kualitas manajemen koperasi serta modal usaha yang rendah, kurangnya profesionalitas SDM pengelola koperasi, gaya hidup konsumen yang dinamis, serta tidak memadainya infrastruktur IT. Upaya revitalisasi yang diperlukan oleh koperasi mencakup reorientasi berfokus pada aspek kualitas, rehabilitasi dengan perbaikan database, peningkatan kapasitas sumber daya manajerial dan keuangan, pembenahan sistem pengelolaan dan manajemen, orientasi melayani, pemanfaatan IT, memahami kembali kebutuhan anggota koperasi, penerapan kegiatan sesuai nilai dan prinsip koperasi, *organizational reengineering business process*, serta peningkatan keaktifan partisipasi anggota

(Yusnaldi et al., 2022). Namun, penelitian ini hanya berdasarkan tinjauan pustaka berupa data sekunder dari literatur yang telah ada sebelumnya tanpa ada analisis strategi menggunakan pendekatan model bisnis dan instrumen manajemen strategi sebagaimana penelitian sebelumnya.

Penelitian lain sejenis dilakukan oleh Ermaya (2019). Pada hasil penelitian, ditunjukkan bahwa perumusan strategi Koperasi Serba Usaha (KSU) Maju Jaya menggunakan analisis SWOT dan matriks IFAS/EFAS. Posisi KSU Maju Jaya berada pada kuadran III yang mengindikasikan lemah. Penelitian ini menawarkan strategi pengembangan pasar, produk, dan inovasi (Ermaya, 2019). Namun, penelitian ini tidak menerapkan KSU Maju Jaya pada *Business Model Canvas* sehingga tidak tergambar potret bisnis yang dijalankan.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, dalam penelitian ini, penulis akan menerapkan *Business Model Canvas* pada usaha KKS Baiturrahman Mitra Umat untuk mendapatkan potret bisnis yang dijalankan koperasi saat ini serta memberikan usulan strategi baru bagi koperasi. Model bisnis tersebut kemudian akan dipadukan dengan matriks SWOT, IFE, EFE, dan IE untuk menghasilkan blok *Business Model Canvas* alternatif berisi strategi alternatif yang dapat dijalankan KKS Baiturrahman Mitra Umat.

I.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada analisis model bisnis terhadap KKS Baiturrahman Mitra Umat Bojonggede melalui pendekatan *Business Model Canvas* secara umum. Penelitian ini akan mengevaluasi model bisnis koperasi serta memberikan usulan strategi.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian, dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis KKS Baiturrahman Mitra Umat ditinjau dari pendekatan *Business Model Canvas*?

2. Bagaimana model strategi alternatif kanvas yang cocok untuk diterapkan KKS Baiturrahman Mitra Umat?

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan-tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan model bisnis KKS Baiturrahman Mitra Umat ditinjau dari pendekatan *Business Model Canvas*,
2. Menganalisis strategi yang cocok untuk diterapkan oleh KKS Baiturrahman Mitra Umat dalam bentuk blok *Business Model Canvas* alternatif.

I.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi para pihak-pihak terkait yang dapat ditinjau dari dua aspek: teoritis dan praktis.

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah di bidang ekonomi syariah atau bidang studi lainnya yang relevan, terutama dengan koperasi syariah. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya wawasan ilmu pengetahuan, referensi, serta menyempurnakan penelitian-penelitian yang akan datang, baik oleh sivitas akademika perguruan tinggi maupun praktisi di bidang koperasi syariah.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi kepada KKS Baiturrahman Mitra Umat sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan evaluasi kinerja serta menjadi referensi untuk merumuskan strategi bisnis baru di kemudian hari. Penelitian ini juga sebagai sarana dakwah ekonomi syariah bagi para praktisi koperasi lainnya.