

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Ekonomi kerakyatan, yang diusung sejak era pra-kemerdekaan, merupakan konsep ekonomi yang bertentangan dengan ekonomi kolonialis kapitalis. Dalam konteks ini, makna kerakyatan bukan hanya sebagai konsep statistik, tetapi mengartikan rakyat sebagai entitas politis. Rakyat dianggap sebagai kolektivitas kepentingan publik, bukan sekadar kategorisasi individu. Fokus pada kepentingan orang banyak (public needs) menjadi esensi, bukan kepentingan individu tertentu, melainkan preferensi sosial yang relevan dengan kebutuhan kolektif. (Astutik et al., 2020: 7)

Ekonomi kerakyatan menyiratkan bahwa sistem ekonomi harus memperkuat kepentingan rakyat dan kebutuhan orang banyak yang berasal dari kedaulatan rakyat. Prinsip ini menegaskan bahwa ekonomi kerakyatan harus didukung secara partisipatif dari bawah, di mana rakyat memiliki peran aktif dalam kegiatan ekonomi yang mampu memberdayakan diri sendiri, membangun diri sendiri, berasal dari rakyat, dan dikelola oleh rakyat atau masyarakat sendiri untuk mencapai nilai tambah ekonomi dan sosial. (Ermaya, 2019: 88)

Sejalan dengan gagasan tersebut, pengembangan ekonomi kerakyatan berbasis komunitas menjadi strategi dan pendekatan dalam memperkuat perekonomian masyarakat sebagai bentuk perlawanan terhadap dominasi korporasi dan ekonomi pasar bebas yang cenderung bersifat individualis, eksploitatif, dan tergantung pada kekuatan modal. Pendekatan ini menitikberatkan pada pembangunan ekonomi melalui pemanfaatan sumber daya lokal yang dikelola secara bersama-sama, mengandalkan kolaborasi anggota komunitas dengan prinsip mutualisme dan kekeluargaan. Konsep ini diwujudkan ke dalam bentuk lembaga ekonomi, terutama melalui koperasi, sebagai sarana untuk melawan dominasi ekonomi yang tidak berpihak kepada masyarakat. (Kusmiarti, 2020: 197)

Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat dan wadah perekonomian rakyat tidak terlepas dari masalah persaingan usaha, karenanya untuk dapat terus tumbuh dan berkembang dengan baik diperlukan pengendalian yang seksama terhadap kegiatan operasinya terutama yang berkaitan dengan masalah keuangan. Koperasi berfungsi membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi para anggota khususnya, dan masyarakat pada umumnya serta meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial. Perkembangan dan keberhasilan dalam mengelola usaha koperasi dapat dilihat dari posisi keuangan koperasi, serta analisis data keuangan dari tahun ke tahun.

Koperasi menempatkan anggota sebagai unsur penting dalam organisasi. Semakin besar anggota koperasi semakin menunjukkan bahwa koperasi tersebut direspon dengan baik oleh pelanggan yang menjadi anggota. Manfaat koperasi merupakan suatu nilai yang diberikan oleh koperasi kepada anggotanya baik berupa materiil maupun nonmateriil. Koperasi tidak akan menarik bagi anggota, calon anggota dan masyarakat lainnya yang ingin menjadi anggota, karen hanya merasa memiliki kelebihan modal. (Sriati et al., 2021: 55) Sebaliknya, koperasi akan sangat menarik bila koperasi dapat memberikan manfaat ekonomi bagi anggotanya. Oleh karena itu, tanpa kedua manfaat yang diberikan koperasi tersebut, maka koperasi akan sama seperti badan usaha lainnya. Koperasi merupakan suatu gerakan ekonomi kerakyatan dan badan usaha yang berperan dalam membangun masyarakat sejahtera berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Adapun pengertian menurut pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, definisi lain menerangkan bahwa “Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”. (Santoso et al., 2020: 45)

Meskipun memiliki peran yang penting dalam pembangunan ekonomi, perkembangan koperasi di berbagai daerah masih menghadapi berbagai tantangan struktural maupun manajerial. Beberapa

permasalahan yang sering ditemukan antara lain rendahnya partisipasi anggota, keterbatasan modal usaha, kualitas sumber daya manusia yang belum optimal, serta lemahnya tata kelola organisasi koperasi. Selain itu, koperasi juga harus mampu beradaptasi dengan dinamika persaingan usaha yang semakin kompetitif, terutama di era digital yang ditandai dengan munculnya berbagai model bisnis modern seperti ritel modern dan platform perdagangan elektronik. Kondisi tersebut menuntut koperasi untuk melakukan inovasi dan pengembangan usaha secara berkelanjutan agar tetap mampu bersaing dan memberikan manfaat yang optimal bagi anggotanya. (Wardana et al., 2025: 1873)

Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja koperasi adalah melalui pengembangan unit usaha yang dimiliki. Oleh karena itu, pengembangan unit usaha yang tepat dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas sumber pendapatan koperasi, serta memperkuat daya saing koperasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Tanpa strategi pengembangan yang jelas, unit usaha koperasi berpotensi mengalami stagnasi bahkan penurunan kinerja yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keberlanjutan koperasi secara keseluruhan.

Dalam upaya merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat, diperlukan suatu metode analisis yang mampu mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi perkembangan koperasi secara sistematis. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam kajian

manajemen strategis adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang berasal dari faktor internal, serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Melalui analisis ini, koperasi dapat menentukan posisi strategis organisasi serta merumuskan alternatif strategi yang paling sesuai untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan meminimalkan berbagai hambatan yang dihadapi. (David & David, 2019: 98)

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan analisis SWOT dalam pengembangan koperasi dapat membantu manajemen dalam menentukan strategi pertumbuhan yang lebih efektif dan terarah. Dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang yang ada, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang mungkin terjadi, koperasi dapat menyusun strategi pengembangan yang lebih realistis dan berkelanjutan. Analisis SWOT juga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi organisasi sehingga memudahkan pengurus koperasi dalam mengambil keputusan strategis terkait pengembangan unit usaha dan peningkatan kinerja organisasi. (Mukarromah et al., 2025: 70)

Namun demikian, dalam praktiknya masih banyak koperasi yang belum melakukan analisis strategis secara sistematis dalam mengembangkan unit usaha yang dimilikinya. Sebagian koperasi menjalankan kegiatan usaha secara konvensional tanpa perencanaan

strategis yang jelas, sehingga perkembangan usaha cenderung berjalan lambat dan kurang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Di Kabupaten Bojonegoro, salah satu koperasi yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pengembangan ekonomi daerah adalah Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Koperasi Kareb). Koperasi ini dikenal sebagai koperasi yang bergerak dalam berbagai bidang usaha yang berkaitan dengan industri pengolahan tembakau, jasa transportasi, perdagangan, serta layanan keuangan koperasi. Keberadaan Koperasi Kareb tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi bagi para anggotanya, tetapi juga berperan dalam membangun ekosistem ekonomi yang mendukung perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) serta membuka peluang kerja bagi masyarakat sekitar.

Secara kelembagaan, Koperasi Kareb telah berkembang menjadi salah satu koperasi besar di Kabupaten Bojonegoro yang memiliki berbagai unit usaha produktif. Beberapa unit usaha yang dijalankan antara lain unit pengolahan tembakau (processing), Mitra Produksi Sigaret (MPS) atau jasa pelinting rokok sigaret kretek tangan, unit transportasi dan logistik, unit simpan pinjam, unit distributor, serta unit pertokoan atau toserba. Perkembangan unit usaha tersebut juga memberikan dampak nyata terhadap penciptaan lapangan kerja di wilayah Bojonegoro. Data menunjukkan bahwa kegiatan usaha Koperasi Kareb ternyata mampu menyerap ribuan tenaga kerja dari masyarakat sekitar. Saat ini, Koperasi

telah mempunyai enam unit usaha yakni Unit Jasa Processing Tembakau yang terdiri dari pengeringan dan pemisahan daun dari tangkai; Unit Jasa Sigaret Kretek Tangan; Unit Simpan Pinjam; Unit Pertokoan, Distributor Center, dan Distributor; Unit Angkutan Transportasi; dan Unit Perumahan. Saat ini, koperasi yang terdiri dari 300 anggota ini telah memiliki hampir 7000 karyawan. (bankumkm.id, 2025)

Meskipun demikian, masih terdapat sejumlah permasalahan yang dialami dari unit usaha yang dimiliki Koperasi Kareb Bojonegoro tersebut, seperti sebagai berikut:

1. Sebagian besar kegiatan usaha koperasi masih sangat tergantung pada satu sektor industri tembakau yang dapat menjadi salah satu kelemahan apabila terjadi penurunan permintaan atau regulasi baru terhadap industri tersebut, sehingga kinerja unit usaha koperasi dapat terdampak secara signifikan.
2. Jumlah unit usaha yang cukup banyak dapat menimbulkan kompleksitas dalam pengelolaan organisasi. Apabila sistem manajemen dan koordinasi antar unit belum terintegrasi secara optimal, maka efisiensi operasional koperasi dapat menurun.
3. Unit usaha pertokoan dan distribusi sering menghadapi masalah kurangnya inovasi produk, sistem pemasaran yang masih konvensional, serta kurang memanfaatkan teknologi digital seperti *marketplace* atau sistem manajemen persediaan modern.

4. Walaupun koperasi mempekerjakan ribuan tenaga kerja, tidak semua tenaga kerja memiliki kompetensi manajerial atau kewirausahaan yang memadai dalam mengembangkan unit usaha koperasi. Hal ini sering menjadi kendala dalam meningkatkan efisiensi dan inovasi bisnis.
5. Laporan keuangan antar unit usaha seringkali belum terintegrasi secara digital sehingga menyulitkan pengurus dalam melakukan monitoring kinerja setiap unit usaha secara *real time*.
6. Tidak semua anggota aktif memanfaatkan layanan atau berpartisipasi dalam kegiatan usaha koperasi sehingga potensi ekonomi anggota belum sepenuhnya merata.
7. Pengembangan usaha koperasi Kareb juga didukung oleh dana bergulir dari lembaga pemerintah untuk investasi seperti kendaraan logistik. Ketergantungan terhadap pembiayaan eksternal berpotensi menjadi kelemahan apabila kemampuan pengembalian pinjaman tidak diimbangi dengan peningkatan pendapatan usaha
8. Beberapa unit usaha koperasi seperti pertokoan atau distribusi masih mengandalkan pemasaran tradisional sehingga jangkauan pasar menjadi terbatas dibandingkan dengan perusahaan ritel modern yang telah memanfaatkan teknologi digital.

Kondisi tersebut di atas menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha koperasi yang efektif masih diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan unit usaha, serta memperkuat daya saing koperasi. Dengan demikian, unit usaha Koperasi Kareb Bojonegoro

dapat berkembang secara lebih berkelanjutan, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi pengembangan unit usaha koperasi dengan menggunakan analisis SWOT menjadi penting untuk dilakukan. Maka, dengan adanya latar belakang tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian secara ilmiah dengan judul “Strategi Pengembangan Unit Usaha Koperasi Kareb Bojonegoro”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi internal dan eksternal koperasi serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat dan aplikatif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana faktor internal yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) pada unit usaha Koperasi Kareb Bojonegoro?
2. Bagaimana faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi pengembangan unit usaha Koperasi Kareb Bojonegoro?
3. Bagaimanakah strategi Koperasi Kareb Bojonegoro dalam mengembangkan unit usahanya?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka dapat tujuan penelitian antara lain:

1. Untuk mengetahui faktor internal yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) pada unit usaha Koperasi Kareb Bojonegoro.
2. Untuk mengetahui faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi pengembangan unit usaha Koperasi Kareb Bojonegoro.
3. Untuk mengetahui strategi Koperasi Kareb Bojonegoro dalam mengembangkan unit usahanya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Praktis

1. Bagi Koperasi Kareb Bojonegoro

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan rekomendasi strategis bagi pengurus dan manajemen Koperasi Kareb Bojonegoro dalam mengembangkan unit-unit usaha yang dimiliki melalui gambaran mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi perkembangan usaha koperasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial, penyusunan strategi

pengembangan usaha, serta peningkatan kinerja unit usaha koperasi agar lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan.

2. Bagi masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, khususnya anggota koperasi dan masyarakat sekitar, melalui peningkatan kinerja dan pengembangan unit usaha koperasi yang lebih optimal. Dengan adanya strategi pengembangan usaha yang tepat, koperasi diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan, memperluas peluang kerja, serta memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar bagi anggota dan masyarakat sekitar.

3. Bagi para akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi kalangan akademisi, mahasiswa, maupun peneliti yang tertarik pada kajian manajemen koperasi dan strategi pengembangan usaha, serta dapat digunakan sebagai bahan kajian, perbandingan, maupun pengembangan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan analisis SWOT, strategi pengembangan organisasi, maupun pengelolaan koperasi dalam konteks ekonomi kerakyatan.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen koperasi dan manajemen strategi. Penelitian ini dapat memperkaya kajian akademik mengenai penerapan analisis SWOT dalam merumuskan

strategi pengembangan unit usaha koperasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan usaha koperasi, manajemen organisasi koperasi, serta penguatan daya saing koperasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.