

Program Pelatihan Online

Pengembangan
Talenta
Koperasi
Indonesia

Deputi Bidang Pengembangan Talenta dan Daya Saing
Koperasi
Kementerian Koperasi Republik Indonesia
www.talentakoperasi.id

Modul 4: Manajemen Operasional Aktivitas Bisnis Koperasi

Deputi Bidang Pengembangan Talenta dan Daya Saing Koperasi
Kementerian Koperasi Republik Indonesia TA 2025



Tujuan Pembelajaran

- 1 Peserta memahami karakteristik usaha koperasi yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan aspirasi anggota.
- 2 Peserta memahami secara umum kegiatan pengelolaan usaha yang meliputi aspek perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengendalian (controlling).
- 3 Peserta memahami strategi pengembangan usaha koperasi meliputi pendekatan build by self, partnership, acquisition, co-investment, dan co-development.

Daftar Isi

1	Karakteristik Usaha Koperasi	5
1.1	Hubungan Usaha Koperasi dengan Anggota	7
1.2	Usaha Simpan Pinjam	8
2	Pengelolaan Usaha	9
2.1	Kegiatan Pengelolaan Usaha	10
2.2	Perencanaan	11
2.3	Pengorganisasian	15
2.4	Pelaksanaan	17
2.4	Prinsip Tata Kelola Koperasi	14
2.5	Pengendalian	19
3	Strategi Pengembangan Usaha	21
3.1	Definisi	21
3.1	Strategi Pengembangan Usaha	23

1. Karakteristik Usaha Koperasi

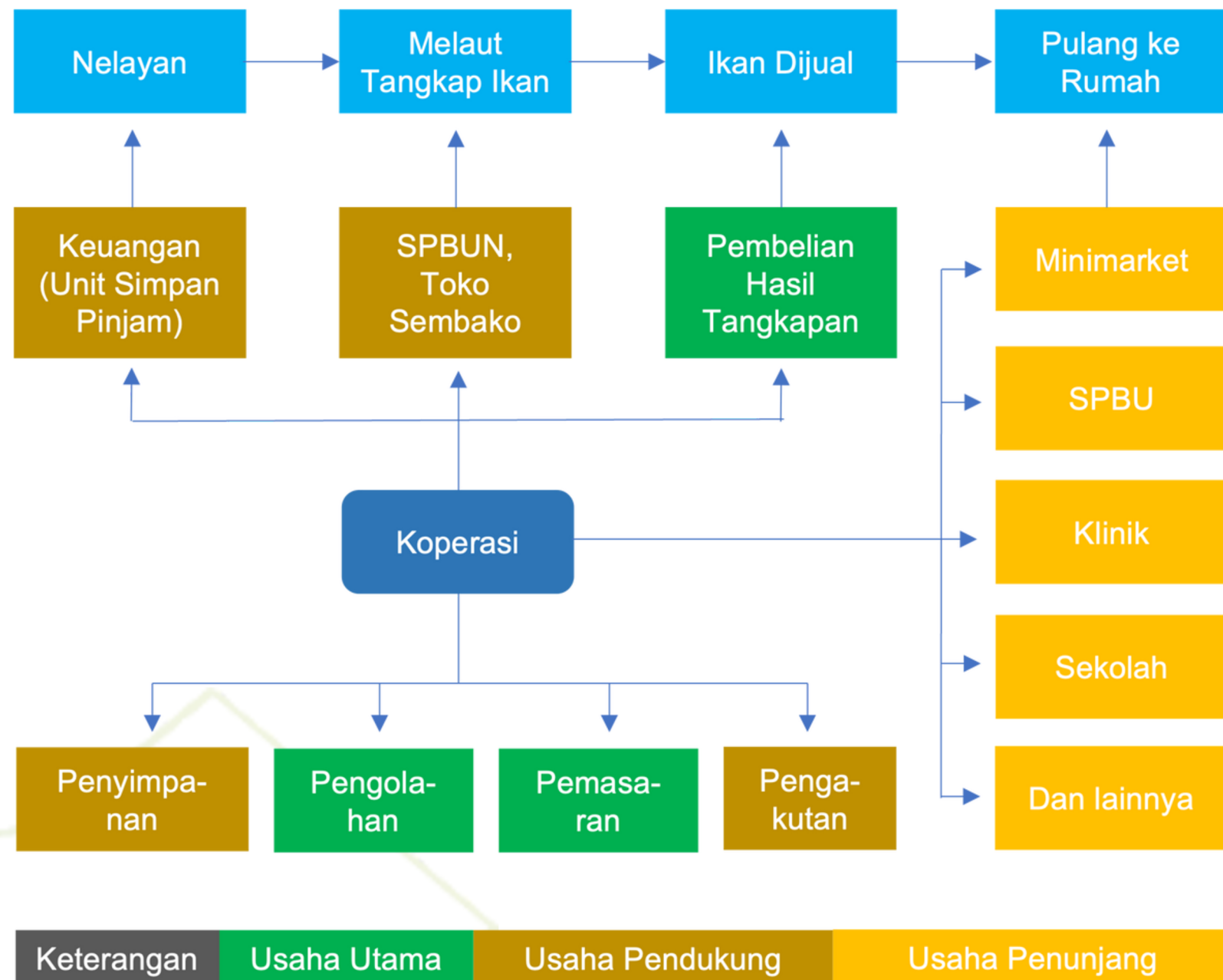
1.1 Karakteristik Usaha Koperasi

- Koperasi merupakan badan usaha yang dimiliki dan layanannya digunakan oleh anggota. Koperasi hadir sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi anggota. Dalam hal koperasi memiliki kelebihan kapasitas, koperasi dapat melayani masyarakat yang bukan anggota.
- Dalam konteks ekonomi dan bisnis, koperasi berperan sebagai agregator dan yakni mengumpulkan (agregasi) dan menyatukan (konsolidasi) sumber daya dan produk dari anggota untuk meningkatkan skala ekonomi, daya tawar, dan efisiensi operasional.
- Koperasi sebagai agregator yakni berperan dalam mengumpulkan dan mengelola sumber daya dari anggota agar dapat dikemas atau dipasarkan secara lebih efisien.
- Koperasi sebagai konsolidator yakni berperan dalam menyatukan berbagai aspek bisnis anggotanya untuk menciptakan efisiensi dan daya saing yang lebih tinggi.

Aspek	Agregator	Konsolidator
Manfaat	<ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan akses pasar bagi anggota.• Menjamin keberlanjutan pasokan.• Meningkatkan posisi tawar dengan pembeli atau mitra usaha.	<ul style="list-style-type: none">• Efisiensi biaya melalui pembelian kolektif.• Standarisasi kualitas produk atau layanan.• Mempermudah akses pembiayaan dan investasi bagi anggota.
Contoh	<ul style="list-style-type: none">• Koperasi petani mengumpulkan hasil panen anggotanya untuk dipasarkan secara kolektif ke pasar yang lebih besar, seperti supermarket atau eksportir.	<ul style="list-style-type: none">• Koperasi petani menggabungkan pembelian sarana produksi seperti pupuk dan benih dalam jumlah besar sehingga mendapatkan harga lebih murah.

1.1 Hubungan Usaha Koperasi dengan Anggota

Usaha utama koperasi harus berhubungan dengan kebutuhan dan kepentingan anggota. Ilustrasinya sebagai berikut:



- Dari rantai nilai anggota, koperasi memungkinkan memiliki usaha utama, pendukung dan penunjang. Usaha utama adalah yang langsung berhubungan dengan kebutuhan ekonomi anggota. Sedangkan usaha pendukung, bersifat mendukung penyelenggaraan usaha utama. Lalu usaha penunjang, bersifat memberi pelayanan lebih kepada anggota.
- Secara berurutan usaha yang wajib dikembangkan adalah usaha utama dan lalu pendukung. Bila koperasi mampu, dapat selenggarakan usaha penunjang untuk melayani anggota dan masyarakat sekitar.
- Diagram di samping adalah contoh pada koperasi produsen/ pemasaran dengan karakteristik serba usaha yang mengembangkan aneka usaha dan layanan.

1.2 Usaha Simpan Pinjam

USAHA SIMPAN PINJAM

- Usaha simpan pinjam merupakan salah satu usaha pendukung yang dapat diselenggarakan oleh koperasi serba usaha. Usaha tersebut diselenggarakan melalui Unit Simpan Pinjam (USP) atau Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (USPPS).
- Sebagai usaha keuangan, usaha simpan pinjam diatur khusus melalui Permenkop UKM No. 8 Tahun 2023 tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi.
- Bentuk usahanya adalah menghimpun dana dalam bentuk simpanan dan menyalurkan dana dalam bentuk pinjaman dari dan untuk anggota.
- Koperasi yang membuka USP/ USPPS harus memiliki izin dari Kementerian/ Dinas Koperasi. Untuk membuka UPS/ USPPS, koperasi harus menempatkan dana pada unit tersebut sebagai Modal Dasar a. Rp. 500 juta (kabupaten/ kota); b. Rp. 1 miliar (provinsi); c. Rp. 2 miliar (nasional) untuk koperasi primer.
- Pengurus pada koperasi yang membuka USP/ USPPS harus mengikuti dan lulus uji kepatutan dan kelayakan yang dilakukan oleh Dinas koperasi setempat.
- USP/ USPPS harus dikelola sebagai unit usaha otonom. USP/ USPPS koperasi dengan aset di atas 50% dari aset koperasi, dan/ atau aset unit simpan pinjamnya di atas Rp. 15 miliar wajib berubah menjadi KSP/ KSPPS.

Aspek	Ketentuan
Status	Usaha berisiko tinggi
Usaha	Penghimpunan dan penyaluran dana anggota
Produk	Simpanan dan pinjaman
Simpanan	Maksimal 9%/ tahun
Pinjaman	Maksimal 24%/ tahun
Modal Dasar	Minimal Rp. 500 juta (Kab.), Rp. 1 miliar (Prov.) & Rp. 2 miliar (Nasional)
Izin	Kementerian/ Dinas Koperasi (tergantung cakupan wilayah)
Pengurus	Lulus uji kepatutan dan kelayakan
Pengelola	Memiliki sertifikat kompetensi
Pengelolaan	Unit usaha otonom

2. Pengelolaan Usaha

2.1 Kegiatan Pengelolaan

KEGIATAN PENGELOLAAN

- Pengelolaan usaha mencakup kegiatan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengendalian (controlling).
 - a. **Perencanaan** adalah proses menetapkan tujuan, strategi, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai sasaran usaha.
 - b. **Pengorganisasian** adalah proses mengalokasikan sumber daya (manusia, modal, dan teknologi), menentukan struktur organisasi, serta menetapkan tugas dan tanggung jawab agar rencana dapat dijalankan secara efektif.
 - c. **Pelaksanaan** adalah proses menjalankan rencana dan menggerakkan seluruh sumber daya agar koperasi dapat beroperasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
 - d. **Pengendalian** adalah proses evaluasi dan pengukuran terhadap hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. (Terry,1972)
- Dalam pelaksanaannya, kegiatan di atas dapat dibagi kepada beberapa unsur organisasi. Misalnya, Pengurus dan Pengelola bertanggungjawab dalam tahap Perencanaan dan Pengorganisasian. Kemudian Pengelola berperan dalam tahap Pengorganisasian dan Pelaksanaan. Sedangkan Pengawas berperan dalam tahap Pengendalian. Namun dalam hal Pengurus belum mengangkat Pengelola, maka Pengurus bertanggungjawab pada poin a, b dan c. Serta Pengawas berperan dalam poin d.



2.2 Perencanaan

A. PERENCANAAN

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan, strategi, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai sasaran usaha. Kegiatan perencanaan meliputi:

1. **Analisis Peluang Usaha:** Mengidentifikasi peluang usaha koperasi berdasarkan kebutuhan anggota dan pasar.
2. **Penyusunan Rencana Bisnis:** Menyusun business plan yang mencakup target, strategi, serta proyeksi keuangan.
3. **Perencanaan Operasional:** Menentukan lokasi usaha, teknologi yang digunakan, dan skema distribusi produk atau layanan.
4. **Perencanaan Sumber Daya:** Menghitung kebutuhan modal, tenaga kerja, serta sistem manajemen yang akan diterapkan.
5. **Analisis Risiko dan Mitigasi:** Menganalisis potensi risiko usaha dan menyiapkan strategi mitigasinya.

(kasmir,2012)

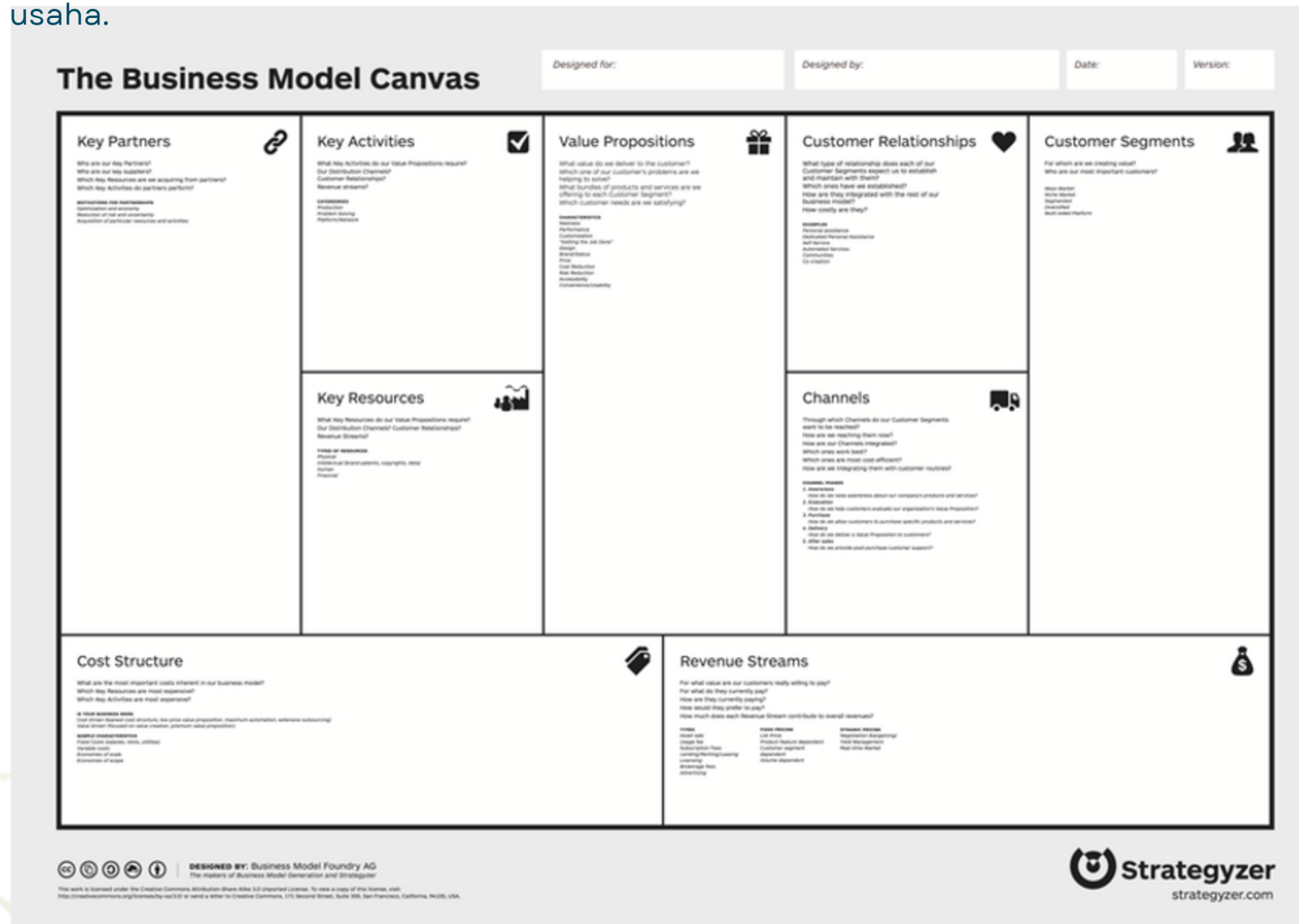
Poin krusial dalam tahap perencanaan adalah ketersediaan data dan informasi yang relevan. Pengurus dapat melibatkan anggota atau ahli (eksternal) untuk membantu dalam tahap perencanaan.



2.2 Bisnis Model Kanvas

KANVAS MODEL BISNIS

Untuk membantu mensistematisasi analisis peluang bisnis, Pengurus dapat memanfaatkan Kanvas Model Bisnis yang secara umum telah digunakan oleh pelaku usaha.



Ilustrasi

Koperasi Produsen “Samudera Sejahtera” berencana membuka unit usaha pengolahan ikan kalengan untuk meningkatkan nilai tambah hasil tangkapan dan memperkuat posisi tawar anggotanya. Dengan menggunakan Kanvas Model Bisnis, dapat disusun analisis sebagai berikut:

1. Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Siapa target pasar utama?

- Supermarket dan toko retail modern
- Restoran, hotel, dan katering
- Distributor bahan pangan

Bagaimana karakteristik pelanggan?

- Mencari produk ikan kalengan berkualitas tinggi dan higienis
- Mengutamakan kepraktisan dan daya simpan lama
- Peduli terhadap keberlanjutan dan produk berbasis koperasi

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model_canvas

2.2 Bisnis Model Canvas

2. Value Propositions (Proposisi Nilai)

Apa nilai unik yang ditawarkan koperasi?

- **Produk Berkualitas:** Ikan segar langsung dari anggota nelayan koperasi
- **Harga Kompetitif:** Tanpa perantara, harga lebih terjangkau
- **Produk Berkelanjutan:** Berbasis nelayan lokal dengan prinsip keberlanjutan
- **Kemudahan Distribusi:** Bisa dibeli langsung di koperasi atau melalui e-commerce

3. Channels (Saluran Distribusi)

Bagaimana produk sampai ke pelanggan?

- **Penjualan langsung** di kantor koperasi atau outlet khusus
- **Distributor dan agen** untuk skala besar
- **Retail & Supermarket** seperti Alfamart, Indomaret, dan Hypermart
- **E-commerce & marketplace** seperti Shopee, Tokopedia, dan lainnya

4. Customer Relationships (Hubungan dengan Pelanggan)

Bagaimana koperasi membangun hubungan dengan pelanggan?

- **Layanan pelanggan** berbasis komunitas melalui grup WhatsApp
- **Program keanggotaan & loyalitas** dengan diskon atau promo bagi pelanggan tetap
- **Kampanye edukasi** tentang manfaat ikan kalengan sehat dan berkelanjutan
- **Pelayanan konsumen yang responsif** melalui media sosial dan website

5. Key Activities (Kegiatan Utama)

Apa kegiatan utama dalam bisnis ini?

- **Pengolahan** ikan menjadi produk kalengan siap konsumsi
- **Riset & pengembangan** untuk inovasi rasa dan kemasan
- **Distribusi & logistik** untuk memastikan ketersediaan produk
- **Promosi & branding** untuk meningkatkan daya tarik pelanggan

2.2 Bisnis Model Canvas

6. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Apa yang dibutuhkan agar bisnis berjalan?

- Sumber bahan baku: Ikan segar dari anggota nelayan
- Pabrik pengolahan dengan standar industri pangan
- Sertifikasi & izin usaha (BPOM, Halal, HACCP)
- SDM terampil dalam produksi dan pemasaran

7. Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Siapa mitra strategis dalam bisnis ini?

- Nelayan anggota koperasi sebagai pemasok utama bahan baku
- Pabrik pengolahan ikan untuk produksi massal (jika koperasi belum memiliki fasilitas)
- Supermarket & distributor untuk perluasan pasar
- Pemerintah & lembaga pendukung untuk akses pendanaan dan regulasi

8. Revenue Streams (Sumber Pendapatan)

Bagaimana koperasi mendapatkan pendapatan?

- Penjualan ikan kalengan secara langsung dan melalui mitra distribusi
- Kemitraan dengan restoran & catering untuk pasokan rutin
- Langganan bulanan bagi pelanggan tetap (subscription model)
- Paket bundling dengan produk olahan laut lainnya

9. Cost Structure (Struktur Biaya)

Apa saja biaya utama dalam operasional bisnis?

- Biaya produksi: Pembelian ikan segar, bahan tambahan, dan kemasan
- Biaya distribusi: Transportasi dan logistik ke pelanggan
- Biaya pemasaran: Iklan, promosi, dan branding produk
- Biaya operasional: Gaji pekerja, listrik, air, dan perawatan mesin

2.3 Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses mengalokasikan sumber daya (manusia, modal, dan teknologi), menentukan struktur organisasi, serta menetapkan tugas dan tanggung jawab agar rencana dapat dijalankan secara efektif. Kegiatan pengorganisasian meliputi, Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016):

1. **Pembentukan Struktur Organisasi:** Menetapkan peran dan tanggung jawab orang yang terlibat (Person in Charge/ PIC) dan apa peran/ aktivitasnya.
2. **Penyusunan SOP (Standard Operating Procedure):** Membuat prosedur standar untuk operasional usaha, keuangan, dan pelayanan anggota.
3. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia:** Rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja, baik dari anggota maupun profesional eksternal.
4. **Penyediaan Sarana dan Pra Sarana:** Menyiapkan fasilitas, peralatan, serta sistem teknologi yang mendukung kegiatan usaha.
5. **Pengembangan Kemitraan dan Jaringan:** Menjalinkan kerja sama dengan pihak eksternal seperti pemasok, distributor, dan lainnya.

Poin krusial dalam tahap pengorganisasian terletak pada aspek pembentukan struktur organisasi, pengelolaan SDM dan penyusunan SOP.



2.3 Pengorganisasian

ILUSTRASI

Koperasi “Samudera Sejahtera” berencana membuka unit usaha pengolahan ikan kalengan sebagaimana Kanvas Model Bisnis di awal. Tahap selanjutnya perlu ditentukan beberapa hal oleh Pengurus:

1. **Pembentukan Struktur Organisasi:** Siapa yang akan mengelola unit usaha tersebut? Bagaimana peran anggota dalam kegiatan usaha tersebut?
2. **Penyusunan Standar Operasional:** Bagaimana cara mengirim dan menyimpan ikan agar tetap segar? Bagaimana mengolah ikan dengan rasa tertentu? Serta pertanyaan teknis lain yang perlu dijabarkan menjadi pedoman operasional.
3. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia:** Untuk membuka unit usaha tersebut, butuh SDM dengan kualifikasi seperti apa? Butuh berapa orang? Bagaimana pola kerjanya? Berapa gajianya?
4. **Penyediaan Sarana dan Pra Sarana:** Di mana lokasi untuk mendirikan pusat pengolahan ikan tersebut? Apa saja perlengkapan atau teknologi yang dibutuhkan? Serta pertanyaan lainnya.
5. **Pengembangan Kemitraan dan Jaringan:** Siapa saja pihak yang harus mulai dijajaki kerjasama? Kerjasama untuk apa dan bagaimana mekanismenya?



"The devil is in the details" artinya hal-hal kecil dan detail yang tampaknya sepele justru dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu hal.

2.3 Pengorganisasian | Pemanfaat Aplikasi Digital

Komponen Digital	Fungsi Utama	Fitur Kunci	Manfaat Utama Bagi Koperasi
Core System (Sistem Inti)	Menjadi pusat operasional untuk mengelola seluruh aktivitas simpan pinjam dan keanggotaan.	<ul style="list-style-type: none">• Manajemen Anggota• Manajemen Simpanan (Pokok, Wajib, Sukarela)• Manajemen Pinjaman (dari pengajuan hingga lunas)• Akuntansi & Perhitungan SHU otomatis	<ul style="list-style-type: none">• Akurasi & Sentralisasi Data: Menghilangkan kesalahan pencatatan manual.• Efisiensi: Mempercepat proses administrasi inti.• Transparansi: Data simpanan/pinjaman anggota jelas dan terpusat.
Sistem Kasir (POS - Point of Sale)	Mencatat dan mempercepat transaksi penjualan pada unit usaha koperasi (toko, waserda, kafe).	<ul style="list-style-type: none">• Pencatatan penjualan real-time• Manajemen produk & harga• Penerimaan pembayaran digital (QRIS, Debit)• Laporan penjualan harian & produk terlaris	<ul style="list-style-type: none">• Pelayanan Cepat: Mengurangi antrean dan meningkatkan kepuasan.• Kontrol Penjualan: Mencegah kecurangan di kasir.• Analisis Bisnis: Mengetahui produk mana yang paling menguntungkan.
Aplikasi Manajemen Stok (Inventory)	Melacak dan mengontrol seluruh alur persediaan barang, dari pembelian hingga penjualan.	<ul style="list-style-type: none">• Pencatatan stok masuk & keluar otomatis• Peringatan (notifikasi) stok minimum• Memudahkan proses stok opname• Laporan nilai inventaris (aset barang)	<ul style="list-style-type: none">• Optimalisasi Stok: Mencegah stok kosong atau barang menumpuk.• Mengurangi Kerugian: Menekan risiko kehilangan atau kerusakan barang.• Efisiensi Pembelian: Membeli barang yang tepat di waktu yang tepat.

2.4 Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah proses menjalankan rencana dan menggerakkan seluruh sumber daya agar koperasi dapat beroperasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pelaksanaan meliputi (Heizer, J., & Render, B. (2017):

1. **Produksi atau Penyediaan Jasa:** Melaksanakan operasional sesuai rencana usaha, termasuk produksi, penyimpanan, dan distribusi.
2. **Penerapan Strategi Pemasaran:** Mengimplementasikan strategi promosi dan penjualan, baik offline maupun online.
3. **Pengelolaan Keuangan Harian:** Menjalankan sistem pencatatan transaksi, arus kas, serta pengelolaan piutang dan utang koperasi.
4. **Pelayanan Anggota dan Pelanggan:** Memberikan layanan yang optimal kepada anggota koperasi serta pelanggan.
5. **Monitoring Pelaksanaan Kegiatan:** Mengevaluasi pelaksanaan usaha secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan rencana.

Poin krusial dalam tahap pelaksanaan terletak pada aspek produksi, pemasaran dan keuangan (arus kas). Di mana kegiatan produksi dan pemasaran harus selaras sehingga arus kas dapat terjaga dan stabil. Untuk itu, koperasi dapat menggunakan berbagai aplikasi teknologi yang relevan seperti POS, Manajemen inventori, ERP, *core system dan sebagainya*.



2.4 Pelaksanaan

ILUSTRASI

Koperasi “Samudera Sejahtera” telah melakukan pengorganisasian untuk membuka unit usaha pengolahan ikan kalengan. Pada tahap ini usaha mulai beroperasi. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam operasional sebagai berikut:

1. **Produksi atau Penyediaan Jasa:** Apakah produksi sesuai dengan yang direncanakan? Bila tidak, bagaimana cara mencapainya? Memastikan produksi sesuai rencana.
2. **Penerapan Strategi Pemasaran:** Mana kanal pemasaran yang lebih efektif, offline atau online? Apakah sudah sesuai target yang direncanakan? Memastikan pemasaran sesuai target.
3. **Pengelolaan Keuangan Harian:** Berapa transaksi harian yang terjadi? Berapa hutang dan kapan jatuh tempo? Berapa piutang yang ada? Memastikan arus kas stabil.
4. **Pelayanan Anggota dan Pelanggan:** Apakah anggota memasok ikan dengan lancar? Bila tidak, bagaimana cara mengatasinya? Memastikan rantai pasok dengan anggota berjalan efektif.
5. **Monitoring Pelaksanaan Kegiatan:** Bagaimana capaiannya? Apa saja kendala yang terjadi? Bagaimana menanganinya? Memastikan operasional berlangsung dengan lancar dengan menangani berbagai masalah yang terjadi di lapangan.



2.5 Pengendalian

Pengendalian adalah proses evaluasi dan pengukuran terhadap hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan pengendalian meliputi:

1. **Evaluasi Kinerja Usaha:** Mengukur pencapaian target berdasarkan indikator keuangan dan operasional, serta kepuasan anggota dan pelanggan.
2. **Pemeriksaan Keuangan:** Melakukan audit internal (dan bila dibutuhkan, eksternal) guna memastikan transparansi dan akuntabilitas koperasi.
3. **Analisis SWOT Berkelanjutan:** Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan usaha.
4. **Rekomendasi Perbaikan:** Melakukan perbaikan strategi dan operasional berdasarkan hasil evaluasi.
5. **Laporan Evaluasi:** Menyusun laporan usaha dan keuangan untuk anggota dan pihak terkait.

Poin krusial dalam tahap pengendalian adalah aspek evaluasi kinerja usaha, pemeriksaan keuangan dan tindak lanjut perbaikan. Hal tersebut merupakan siklus yang terjadi secara berkelanjutan. Pengurus dan Pengawas dapat berperan sesuai dengan levelnya.



2.5 Pengendalian

ILUSTRASI

Koperasi “Samudera Sejahtera” telah menjalankan usaha pengolahan ikan kalengan dalam periode tertentu. Tahap berikutnya adalah pengendalian usaha dengan melakukan kegiatan sebagai berikut:

1. **Evaluasi Kinerja Usaha:** Apakah kinerja tahun ini sesuai dengan yang direncanakan? Apakah kinerja tahun ini lebih baik dari tahun kemarin? Apakah usaha laba atau rugi? Apakah anggota terlayani dengan baik?
2. **Pemeriksaan Keuangan:** Apakah tersedia laporan keuangan pada tiap unit usaha? Apakah tersedia laporan keuangan konsolidasi? Apakah semua transaksi wajar?
3. **Analisis SWOT Berkelanjutan:** Apa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari usaha koperasi sekarang? Apakah usaha koperasi masih aman untuk masa mendatang?
4. **Rekomendasi Perbaikan:** Apa yang harus diperbaiki dari usaha yang ada? Siapa yang harus mengawal proses perbaikan tersebut?
5. **Laporan Evaluasi:** Menyusun laporan dengan memuat hal-hal di atas dalam format yang sistematis dan mudah dipahami.

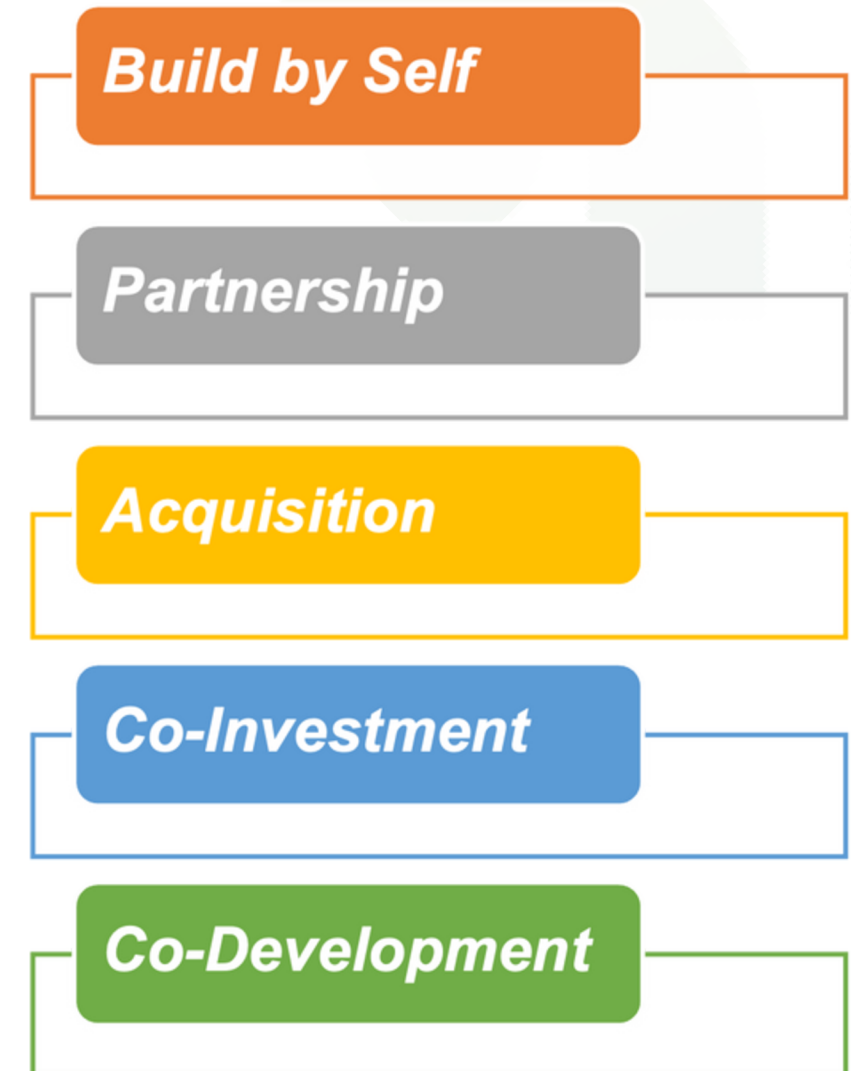


Sources : Illustrated by ChatGPT

3. Strategi Pengembangan Usaha

3.1 Definisi

- Strategi pengembangan usaha adalah pendekatan yang digunakan oleh suatu koperasi atau perusahaan untuk memperluas, meningkatkan, atau memperkuat usahanya. Strategi ini mencakup berbagai metode yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal koperasi atau perusahaan.
- Pada umumnya dijumpai koperasi membangun dan mengembangkan bisnis secara mandiri dari nol. Padahal belum tentu koperasi memiliki kompetensi dalam bisnis tertentu. Di bawah ini terdapat lima pendekatan yang dapat dipilih koperasi untuk membangun dan mengembangkan usahanya, sebagai berikut Birchall, J. (2012):
 - a. **Build by Self:** Koperasi membangun usaha dari awal secara mandiri.
 - b. **Partnership:** Koperasi menjalin kerja sama dengan pihak lain yang saling menguntungkan.
 - c. **Acquisition:** Koperasi membeli atau mengakuisisi bisnis lain untuk memperluas operasionalnya.
 - d. **Co-Investment:** Koperasi dan pihak lain bersama-sama mendanai bisnis dengan kepemilikan proporsional sesuai modal.
 - e. **Co-Development:** Koperasi dan mitra berbagi pengembangan usaha, termasuk inovasi dan teknologi.
- Koperasi dapat memilih pendekatan di atas dengan pertimbangan jenis usaha, sumberdaya, tingkat risiko dan lainnya.



3.1 Strategi Pengembangan Usaha

	<i>Build by Self</i>	<i>Partnership</i>	<i>Acquisition</i>	<i>Co-Investment</i>	<i>Co-Development</i>
Aspek	<i>Build by Self</i>	<i>Partnership</i>	<i>Acquisition</i>	<i>Co-Investment</i>	<i>Co-Development</i>
Definisi	Pengembangan bisnis dilakukan secara mandiri.	Kerjasama bisnis dengan pihak lain.	Membeli perusahaan lain untuk memperluas bisnis.	Investasi bersama untuk mengembangkan bisnis.	Pengembangan bisnis bersama-sama dengan berbagi sumber daya.
Pemilikan	Dimiliki sepenuhnya oleh koperasi.	Tidak ada kepemilikan bersama, hanya kerjasama.	Dimiliki sebagian atau seluruhnya oleh koperasi.	Ada kepemilikan bersama pada proyek investasi.	Pemilikan sesuai kontribusi dalam pengembangan bisnis.
Operasional	Dikelola secara internal oleh koperasi.	Pembagian peran sesuai perjanjian.	Operasional pada perusahaan yang diakuisisi.	Operasional bisa dilakukan secara bersama atau kesempatan lain.	Operasional sesuai tanggungjawab yang ditentukan bersama.
Permodalan	Berasal dari modal atau pinjaman.	Dari masing-masing pihak.	Dibiayai oleh koperasi.	Semua pihak yang berinvestasi.	Pendanaan dari para mitra.
Keuntungan	Kendali penuh atas bisnis dan strategi pengembangan.	Risiko lebih rendah dan berbagi sumber daya.	Pertumbuhan cepat (aset, pasar baru, dll).	Beban modal lebih ringan karena bersama.	Memungkinkan inovasi dengan sinergi antarmitra.
Tantangan	Membutuhkan waktu dan modal besar.	Koordinasi dan kesepakatan antar mitra.	Modal besar dan proses integrasi kompleks.	Risiko pembagian keuntungan dan pengelolaan tidak seimbang.	Membutuhkan kesepakatan yang jelas dalam peran dan hak tiap pihak.

3.1 Ilustrasi Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Ikan

Build by Self

Koperasi membangun sendiri unit usaha pengolahan ikan kalengan dari nol. Mereka membeli peralatan, merekrut tenaga kerja, dan mengembangkan pasar secara mandiri dengan modal dari anggota dan/ atau pinjaman.

Partnership

Koperasi bekerja sama dengan perusahaan distributor dalam memasarkan produk ikan kalengan mereka. Koperasi menangani produksi, sementara mitra mengelola distribusi dan pemasaran.

Acquisition

Koperasi membeli pabrik pengolahan ikan yang sebelumnya dikelola oleh perusahaan swasta. Dengan akuisisi ini, koperasi langsung memiliki fasilitas produksi yang siap pakai dan akses ke jaringan distribusi yang sudah ada.

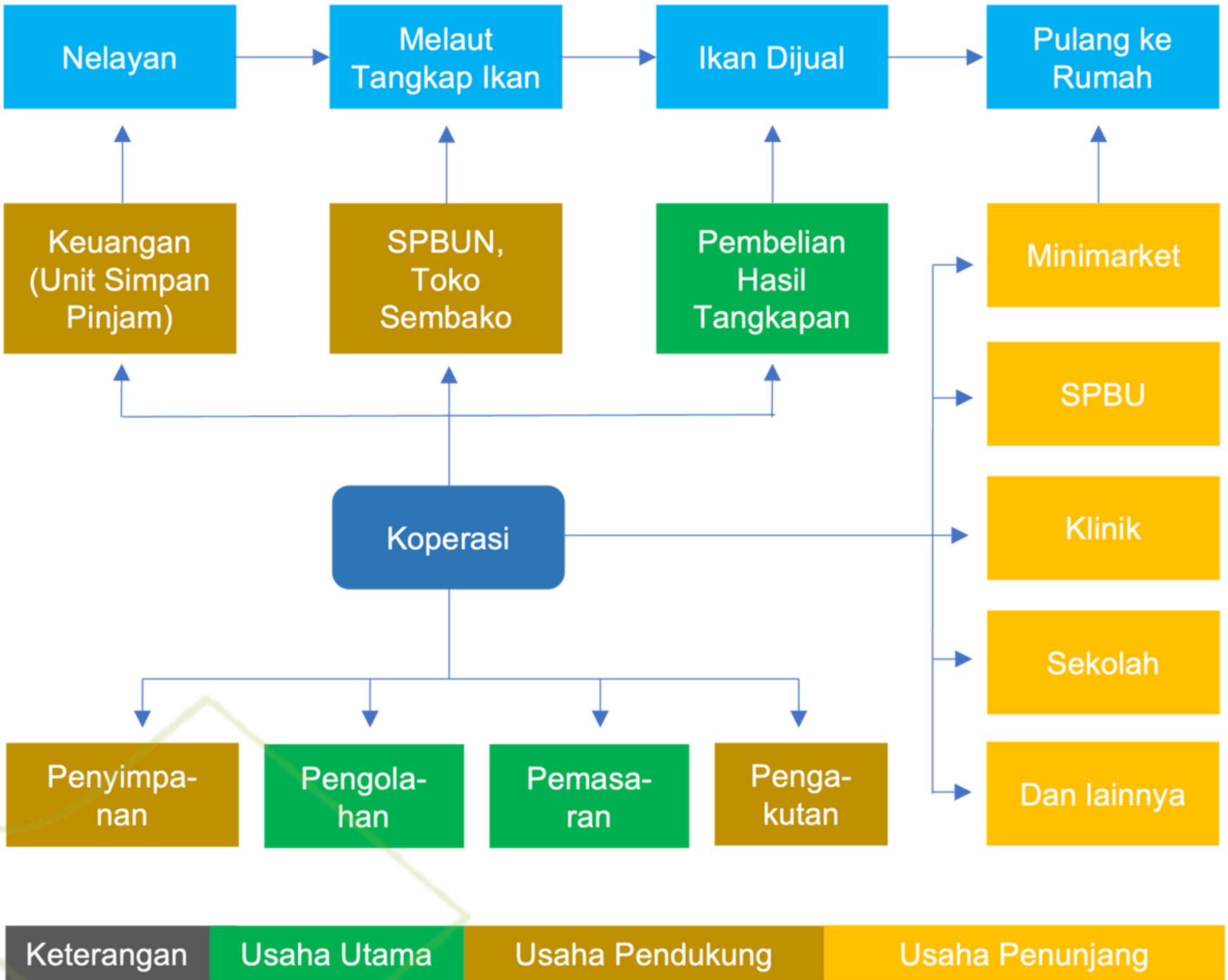
Co-Investment

Koperasi menggandeng investor untuk bersama-sama mendanai pembangunan fasilitas produksi ikan kalengan melalui pembentukan anak perusahaan atau unit usaha otonom. Keuntungan dibagi sesuai proporsi investasi.

Co-Development

Koperasi bekerja sama dengan universitas atau lembaga riset untuk mengembangkan teknologi pengalengan ikan yang efisien dan higienis. Keduanya berbagi sumber daya dan teknologi dalam proses riset serta produksi.

3.1 Ilustrasi Strategi Pengembangan Usaha Utama, Pendukung dan Penunjang



Build by Self

- Layanan pembelian ikan, pengolahan, pemasaran, toko sembako, USP

Partnership

- Pengolahan, SPBUN, penyimpanan, pengangkutan

Acquisition

- SPBUN, pengolahan, penyimpanan, pemasaran, pengangkutan

Co-Investment

- Minimarket, SPBU, Sekolah, Klinik, dan lainnya

Co-Development

- Sekolah, Klinik, dan lainnya

Refleksi : Manajemen Operasional Aktivitas Bisnis Koperasi

PILIH STRATEGI YANG RELEVAN

- Bayangkan Koperasi Produsen “Samudera Sejahtera” memiliki anggota mencapai 3000 orang nelayan. Rata-rata anggota nelayan memiliki anak 2 orang yang totalnya kurang/lebih 5000 anak.
- Dalam rangka meningkatkan kualitas SDM anak nelayan, koperasi bermaksud mendirikan Pusat Bimbingan Belajar karena mereka memiliki gedung serba guna yang jarang digunakan.
- Pertanyaannya, dari lima pilihan strategi (*build by self, partnership, acquisition, co-investment, dan co-development*), mana yang lebih tepat untuk dipilih?
- Pertimbangkan sumber daya yang dimiliki, risiko serta keberlanjutan. Tidak ada benar/ salah, namun tepat/ tidak sesuai dengan kondisi masing-masing koperasi.

Bahan Pendukung :

- Template Berita Acara (link unduhan)
- Anggaran Dasar (link unduhan)
- Surat Edaran tentang Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih (link unduhan)
- Petunjuk Pelaksanaan Pembentukan Koperasi Desa Merah Putih (link unduhan)

Daftar Pustaka

Terry, G. R. (1972). Principles of Management (6th ed.). Richard D. Irwin, Inc.

Kasmir. (2012). Studi Kelayakan Bisnis (Edisi Revisi). Kencana Prenada Media Group.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management (13th ed.). Pearson Education.

Heizer, J., & Render, B. (2017). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management (12th ed.). Pearson

Birchall, J. (2012)



Kementerian Koperasi Republik Indonesia

Copyright ©2025 Deputi Bidang Pengembangan Talenta dan Daya Saing Koperasi

www.talentakoperasi.id