



Mentoring in strategic management and operational strategies for developing the dairy cooperative business of KUD Banyumanik, Semarang City

Yovita Mumpuni Hartarini✉, **Wahyudi, Sopi**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang, Semarang, Indonesia

✉ yovita@stiesemarang.ac.id

🌐 <https://doi.org/10.31603/ce.10979>

Abstract

The sustainability of cooperatives will inevitably face challenges in the future. If these challenges are not anticipated and addressed properly, it will have fatal consequences for their continuity. Therefore, strategic management and operational strategy in cooperative activities are very important to consider, including for the dairy cooperative of KUD Banyumanik in Semarang City. The objective of this community service (PkM) activity is to provide assistance in strategic management and operational strategy. This PkM activity uses the Participatory Action Research (PAR) method through strategic management and operational strategy assistance activities. The evaluation results concluded that knowledge of strategic management and operational strategy increased by 80%, the ability to manage strategically and operationally increased by 75%, the ability to formulate strategic management and operational strategy increased by 84%, the skills to achieve competitive advantage through strategic management and operational strategy increased by 90%, and skills in developing and implementing strategic management and operational strategy increased by 90%.

Keywords: *Strategic management; Operations management; Village unit cooperatives*

Pendampingan manajemen strategik dan strategi operasi dalam pengembangan usaha koperasi susu KUD Banyumanik Kota Semarang

Abstrak

Keberlangsungan usaha koperasi tidak akan luput dari permasalahan yang dapat dialami di masa yang akan datang. Jika permasalahan tidak segera diantisipasi dan diatasi dengan baik, maka akan berakibat fatal bagi keberlanjutannya. Oleh sebab itu manajemen strategik dan strategi operasi dalam kegiatan koperasi sangat penting untuk diperhatikan, termasuk bagi koperasi susu KUD Banyumanik Kota Semarang. Tujuan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PkM) ini adalah memberikan pendampingan manajemen strategik dan strategi operasi. Kegiatan PkM ini menggunakan metode *Participatory Action Research* (PAR) melalui kegiatan pendampingan manajemen strategik dan strategi operasi. Hasil evaluasi diperoleh kesimpulan bahwa pengetahuan mengenai manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 80%, kemampuan manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 75%, kemampuan menyusun manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 84%, keterampilan cara mencapai keunggulan bersaing melalui manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 90%, dan keterampilan pengembangan dan implementasi manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 90%.

Kata Kunci: Manajemen strategik; Manajemen operasi; Koperasi unit desa

1. Pendahuluan

Pandemi Covid-19 yang dimulai pada tahun 2020 menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi dunia. Penyakit ini disebabkan oleh virus Corona, yang menyerang saluran pernapasan dan menyebabkan gejala seperti demam tinggi, batuk, sesak napas, serta nyeri tenggorokan. Penyebarannya yang cepat telah menjangkau seluruh dunia, termasuk Indonesia. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menetapkan status pandemi global pada 11 Maret 2020, yang berdampak pada berbagai sektor kehidupan, termasuk sektor keuangan dan ekonomi (Aprilyanto & Pradana, 2021).

Indonesia memiliki dua sistem keuangan utama, yaitu lembaga keuangan konvensional dan syariah. Salah satu lembaga keuangan konvensional yang memainkan peran penting di masyarakat adalah Koperasi Unit Desa (KUD). KUD adalah koperasi serba usaha yang beranggotakan penduduk desa dan beroperasi di wilayah pedesaan, dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan anggotanya melalui prinsip kekeluargaan dan gotong royong (Suryani et al., 2022). Namun, pandemi turut memberikan dampak signifikan terhadap keberlanjutan dan kinerja koperasi di Indonesia, termasuk dalam hal manajemen strategik dan strategi operasionalnya.

Manajemen strategik adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan, formulasi, dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi operasi, sebagai bagian dari manajemen strategik, berfungsi sebagai rencana rinci untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal guna mendukung strategi bisnis, meningkatkan daya saing, dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Rahmandinata et al., 2020; Sari & Meirinawati, 2021). Dalam konteks koperasi, strategi ini penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, memperbaiki tata kelola, dan menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat.

Studi Hermayani & Arif (2022) menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan oleh Dinas Koperasi belum sepenuhnya mampu menyelesaikan permasalahan koperasi di Provinsi Sumatera Utara. Hal ini ditandai dengan penurunan jumlah koperasi aktif dan berbagai masalah kelembagaan. Dalam upaya meningkatkan daya saing koperasi, tiga aspek utama perlu diperhatikan, yaitu kelembagaan, sumber daya manusia (SDM), dan permodalan. Salah satu aspek penting yang sering menjadi kendala adalah kelembagaan, yang mencakup pengaturan fungsi pengurus, pengawas, manajer, dan karyawan koperasi. Penyalahgunaan wewenang dan tumpang tindih fungsi sering kali terjadi, sehingga menghambat kinerja koperasi.

Koperasi Susu KUD Banyumanik di Kota Semarang merupakan salah satu koperasi yang menghadapi tantangan serupa. Koperasi ini mengelola berbagai unit usaha pengolahan susu sapi, termasuk produk seperti susu pasteurisasi, yoghurt, keju, dan es krim. Namun, koperasi ini menghadapi berbagai kendala, seperti penurunan pasokan susu dari petani, kesulitan manajemen strategik, dan tantangan dalam pengelolaan SDM serta permodalan. Selain itu, pengurusan sertifikasi tanah tempat koperasi beroperasi juga menjadi hambatan yang perlu segera diselesaikan.

Dalam menghadapi tantangan ini, diperlukan pendekatan manajemen strategik yang profesional dan fungsional untuk meningkatkan kinerja koperasi. Kompetensi manajerial yang mencakup perencanaan terorganisasi, pengelolaan SDM, dan strategi pemasaran harus diterapkan agar koperasi dapat bersaing di tengah perubahan perilaku konsumen dan meningkatnya tuntutan pasar. Dalam konteks ini, penting untuk

memberikan pendampingan kepada Koperasi Susu KUD Banyumanik guna membantu meningkatkan produksi, memperkuat kelembagaan, dan memperluas jaringan pemasaran.

Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) ini bertujuan untuk mendampingi Koperasi Susu KUD Banyumanik dalam penerapan manajemen strategik dan strategi operasional. Fokus utama kegiatan ini adalah memperbaiki tata kelola, meningkatkan kinerja operasional, dan mempersiapkan koperasi agar lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan persaingan di sektor koperasi susu.

2. Metode

Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) bermitra dengan Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang dan yang memiliki permasalahan dalam mengelola pengembangan usaha koperasi susu. Peserta PKM ini yaitu pengurus dan anggota Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang. Para peserta membentuk WhatsApp Group (WAG) sebelum mengikuti kegiatan ini untuk memudahkan koordinasi. Waktu program PKM adalah hari Selasa tanggal 12 Desember 2023 dan tempat pelaksanaan program PKM adalah Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang. Metode pengabdian masyarakat ini menggunakan metode *Participatory Action Research* (PAR). Metode PAR adalah salah satu metode pengabdian masyarakat yang mencari sesuatu untuk menghubungkan proses penelitian ke dalam proses perubahan sosial (Khaerul et al., 2022; Purwati et al., 2024; Qomar et al., 2022; Rahmat & Mirnawati, 2020; Syanas et al., 2019). Metode PAR dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa yang mempunyai atau menghadapi masalah adalah mitra, oleh karena itu keterlibatan mitra dalam penentuan pemecahan masalah dan penyelesaiannya sangat diperlukan. Metode tersebut dibagi menjadi 3 tahap yaitu persiapan, pelaksanaan, dan penyusunan laporan (Imron et al., 2019). Tahapan-tahapan metode PAR digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan metode PAR

Adapun metode pengabdian yang digunakan terdiri dari beberapa tahapan berikut ini:

2.1. Tahap observasi/refleksi

Pada tahap observasi/refleksi, tim pengabdian melakukan survei kepada mitra dan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) untuk mengetahui profil, menggali

potensi yang ada, dan menggali permasalahan-permasalahan yang dihadapi mitra. **Gambar 2** merupakan dokumentasi pada saat observasi dan wawancara mendalam terhadap mitra.



Gambar 2. Wawancara bersama mitra koperasi KUD Banyumanik Kota Semarang

2.2. Tahap rencana aksi

Koordinasi antara tim kerja dan mitra untuk mengatur hal-hal penting (jadwal kegiatan, lokasi, media yang akan digunakan, dan bagaimana kegiatan akan dilakukan).

2.3. Tahap tindakan

Pada tahap ini mulai dilakukan seminar terhadap mitra. Seminar yang diberikan tentang manajemen strategis dan strategi operasi. Seminar dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 12 Desember 2023 dengan peserta merupakan pembina, pengurus, dan anggota Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang.

2.4. Tahap evaluasi

Pada tahap evaluasi merupakan tahap kelanjutan dari tahap tindakan. Setelah memberikan seminar terhadap mitra maka tahap evaluasi dilaksanakan dengan memberikan kuesioner kepada peserta program kegiatan PKM untuk mengevaluasi hasil pengabdian yang sudah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui dampak kegiatan program PKM berupa peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan peserta program kegiatan PKM terhadap materi.

2.5. Tahap keberlanjutan

Tahap ini akan selalu dilakukan upaya monitoring dan komunikasi yang berlanjut dengan mitra supaya apa yang sudah diberikan benar-benar berdampak kepada mitra.

3. Hasil dan Pembahasan

Dosen bertanggung jawab untuk melaksanakan catur dharma perguruan tinggi, yang meliputi pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pembinaan. Kali ini, tugas pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh tim dosen adalah memberikan pendampingan manajemen strategis dan strategi operasi. Hal ini dilakukan sesuai dengan keilmuan para dosen manajemen yang ada di STIE Semarang. Kegiatan pendampingan manajemen strategis dan strategi operasi merupakan kegiatan teoritis dan praktis yang dapat digunakan oleh peserta dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, kegiatan ini sangat membantu pengembangan usaha Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang dalam mendokumentasikan risikonya. PKM ini terselenggara atas kerja sama dengan STIE Semarang dengan Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang.

Pada hari Selasa, 23 Desember 2023, kegiatan PKM pendampingan manajemen strategik dan strategi operasi dilaksanakan di Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang. PKM dimulai pada pukul 09.00 WIB dan berlangsung hingga selesai. Peserta membentuk WA Group sehari sebelum kegiatan agar tidak ada waktu yang terbuang untuk kegiatan lain selama acara berlangsung. Acara inti kemudian dimulai dengan pengenalan pendampingan manajemen strategik dan strategi operasi untuk peserta, dilanjutkan dengan instruksi pendampingan manajemen strategik dan strategi operasi untuk masing-masing peserta.

3.1. Seminar manajemen strategi dan strategi operasi

Seminar manajemen strategik dan strategi operasi memberikan materi mengenai manajemen strategik dan strategi operasi yang baik di era teknologi informasi seperti saat ini. Mitra dibekali pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam manajemen strategik dan strategi operasi. [Gambar 3](#) merupakan dokumentasi pada saat seminar manajemen strategik dan strategi operasi. Acara ini berlangsung sangat interaktif dengan adanya sesi diskusi dan tanya jawab.



[Gambar 3](#). Dokumentasi kegiatan seminar

3.2. Monitoring dan evaluasi

Setelah memberikan seminar manajemen strategik dan strategi operasi terhadap mitra, langkah selanjutnya tim pengabdian mengadakan monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi dengan cara memberikan kuesioner *pre-test* dan *post-test*. Pengetahuan mengenai manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 80%, kemampuan manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 75%, kemampuan menyusun manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 84%, keterampilan cara mencapai keunggulan bersaing melalui manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 90%, dan keterampilan pengembangan dan implementasi manajemen strategik dan strategi operasi meningkat 90%. Hasil perbandingan *pre-test* dan *post-test* terlihat pada [Tabel 1](#), sedangkan [Tabel 2](#) merupakan perbandingan kondisi sebelum dan sesudah pendampingan.

Dalam upaya mengelola usaha, ilmu manajemen strategik dan strategi operasi hadir agar pengelola dapat mengoptimalkan segala sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang ditetapkan ([Sutanto, 2014](#); [Widayanto, 2020](#)). [Reid & Sanders \(2016\)](#) yaitu suatu rencana seperti penetapan desain dan menggunakan sumber ini untuk mendukung strategi bisnis. Strategi operasi sebagai papan rencana perusahaan atau unit bisnis untuk mengembangkan, memperkenalkan, dan menghasilkan produk agar memuaskan kebutuhan pelanggan lebih baik dari pesaing. Menurut Schroedor dalam

Suryani et al. (2022) mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk mengambil keputusan. Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang mendapatkan manfaat dari ilmu manajemen strategik dan strategi operasi bagi koperasi ini. Pengelolaan risiko menjadi lebih mudah bagi Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang. Peserta PKM ini berkesempatan untuk mempraktikkan manajemen strategik dan strategi operasi.

Tabel 1. Hasil *pre-test* dan *post-test*

No	Tujuan	Pre-test	Post-test
1	Pengetahuan manajemen strategik dan strategi operasi.	15%	95%
2	Kemampuan manajemen strategik dan strategi operasi.	15%	90%
3	Kemampuan menyusun manajemen strategik dan strategi operasi.	10%	94%
4	Keterampilan cara mencapai keunggulan bersaing melalui manajemen strategik dan strategi operasi.	5%	95%
5	Keterampilan pengembangan dan implementasi manajemen strategik dan strategi operasi.	0%	90%

Tabel 2. Perbandingan sebelum dan sesudah pendampingan

No	Sebelum Pelatihan	Setelah Pelatihan
1	Unit-unit usaha di KUD Banyumanik secara berangsur-angsur mengalami penurunan bahkan mengalami kerugian.	Diadakan evaluasi terhadap masing-masing Unit Usaha untuk mengetahui penyebabnya dan untuk mencari jalan keluarnya.
2	Belum semua anggota melunasi simpanan pokok yang mengalami kenaikan semula Rp. 10.000,- menjadi Rp. 20.000,-	Diadakan sosialisasi baik secara lisan pada forum pertemuan atau rapat tetapi juga disertai secara tertulis juga supaya infonya dapat diketahui seluruh anggota.
3	Semakin berkurangnya pasokan susu dari petani kepada KUD Banyumanik yang diakibatkan semakin sedikitnya petani pengelola sapi perah.	Perlu dipikirkan unit usaha baru yang masih selaras dengan peternakan seperti sapi pedaging, produksi kambing etawa, peternakan ayam pedaging/petelur.
4	Pengurusan sertifikasi tanah tempat KUD Banyumanik. Bahwa pengajuan sertifikasi tanah yang ditempati KUD Banyumanik sudah pernah diajukan melalui PTSL tahun 2021 namun sampai saat ini belum ada informasi tentang sertifikasi tanah yang dimaksud.	Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meminta informasi kepada Ketua Panitia PTSL atau Ketua RW di wilayah Kelurahan Banyumanik sehingga dapat ditindaklanjuti dengan upaya lainnya.

Proses manajemen strategik suatu organisasi terdiri dari pengembangan visi dan misi usaha, mengidentifikasi adanya ancaman dan peluang yang ada pada lingkungan eksternal, mengidentifikasi apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan internal organisasi atau perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, mempertimbangkan berbagai alternatif strategi, serta memilih strategi yang akan dijalankan (Taufiqurrahman, 2016). Peserta merasa terbantu setelah menyaksikan manajemen strategik dan strategi operasi yang dibuat dari contoh kasus, di mana peserta dapat membuat manajemen strategik dan strategi operasi peserta sendiri, sehingga peserta dapat mengatur risiko secara nasional dan internasional peserta sendiri (Annaafi et al., 2021; Rahmana et al., 2021). Para peserta sangat senang setelah mengikuti kegiatan ini, dan diharapkan kegiatan seperti ini akan menjadi lebih sering dilakukan.

4. Kesimpulan

Program kegiatan PKM ini telah memberikan dampak yang baik dan solutif bagi mitra. Permasalahan yang ada pada mitra Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang telah diberikan solusi melalui pendampingan dan seminar di bidang manajemen strategik dan strategi operasi. Melalui program kegiatan PKM ini terjadi peningkatan yang signifikan terhadap pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan peserta PKM. Dampak lain dari program kegiatan PKM ini juga ketertarikan para peternak susu sapi untuk ikut berkecimpung dalam kelompok peternak susu sapi dan ikut serta mengembangkan usaha peternakan susu sapi. Harapan ke depan program kegiatan PKM ini terus berlanjut dan terus ada pendampingan secara efektif terhadap mitra Koperasi Susu KUD Banyumanik Kota Semarang.

Ucapan Terima Kasih

Tim pengabdian masyarakat mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak berikut atas bantuannya dalam melaksanakan kegiatan ini, yaitu Direktur KUD Banyumanik Kota Semarang, Pengurus dan anggota KUD Banyumanik Kota Semarang, Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Semarang, dan Ketua Program Studi Akuntansi dan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Semarang.

Kontribusi penulis

Pelaksana kegiatan: YMH, W, S; Penyiapan artikel: YMH, W, S; Analisis dampak pengabdian: YMH, W, S; Penyajian hasil pengabdian: YMH, W; Revisi artikel: S.

Daftar Pustaka

- Annaafi, A., Fathonah, S., Pridandi, P., Febriana, T., & Sartika, N. (2021). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan UMKM dan Pentingnya Branding Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Perekonomian di Masa Pandemi Covid-19. *Proceedings UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1(57), 46-57.
- Aprilyanto, D., & Pradana, B. I. (2021). Penerapan Manajemen Strategik dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (Kanindo) Syariah Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2), 1-15.
- Hermayani, P., & Arif, M. (2022). Analisis Strategi Kualitas Kelembagaan Koperasi pada Dinas Koperasi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Multidisiplin Dehasen (Mude)*, 1(2), 51-54.
- Imron, I., Nugroho, I., & Subur, S. (2019). PKU dengan Majelis DIKDASMEN PCM Salam: Kegiatan Pendampingan Pengelolaan Sampah Melalui Pendekatan Berbasis 3R dalam Rangka Mewujudkan Sekolah Sehat di SMP Muhammadiyah Salam. *Community Empowerment*, 4(1), 34-40. <https://doi.org/10.31603/ce.v4i1.3121>
- Khaerul, K., Asisah, N., Muttaqin, Z., Anam, M., & Aziza, R. (2022). Peningkatan Kualitas Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ) Melalui Metode Participatory Action Research (PAR). *Jurnal Pendidikan Dan Pengabdian Masyarakat*, 5(4), 411-

416.

- Purwati, N., Yulianto, A., & Syukron, A. (2024). Enhancing Marketing Strategy Knowledge of Pejengkolan Village Farmer Group Through Digital Marketing. *Community Empowerment*, 9(5), 834–841.
- Qomar, M., Karsono, L., Aniqoh, F., Aini, C., & Anjani, Y. (2022). Peningkatan Kualitas UMKM Berbasis Digital dengan Metode Participatory Action Research (PAR). *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 74–81.
- Rahmana, A., Fauzi, M., & Suyono, A. M. (2021). Pendampingan Strategi Pemasaran Digital Produk Makanan dalam Menjalankan Bisnis di Era New Normal di Kota Bandung. *AL-KHIDMAT: Jurnal Ilmiah Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 49–57.
- Rahmandinata, F., Zulfadil, & Rosyetti. (2020). Analisis Potensi dan Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Sekunder Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 12(3), 475–490.
- Rahmat, A., & Mirnawati, M. (2020). Model Participation Action Research dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(1), 62–71.
- Reid, & Sanders. (2016). *Strategi Operasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, A. W., & Meirinawati. (2021). Manajemen Strategi Program Sentra Wisata Kuliner Urip Sumoharjo oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. *Publika.*, 9(1), 105–118.
- Suryani, S., Saputra, R., & Wahyudi, H. (2022). Analisis Strategi Pengelolaan Koperasi Unit Desa (KUD) Mulia dalam Meningkatkan Kinerja Operasional di Desa Sari Makmur. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 33(2), 38–48.
- Sutanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif*. Erlangga.
- Syanas, K., Saputro, S., Indriyanti, N., & Mulyani, S. (2019). Socratic Questioning Method in the Colloid System Topics Using the Participatory Action Research (PAR). *J KPK (Jurnal Kimia Dan Pendidikan Kimia)*, 4(3), 232–240.
- Taufiqurrahman. (2016). *Manajemen Stratejik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Widayanto, M. T. (2020). Analisis Penerapan Manajemen Strategik dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Usaha. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(3), 173–182.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-Commercial 4.0 International License