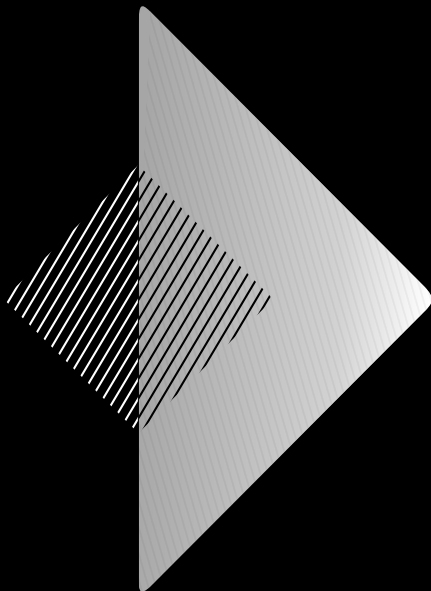




Book Chapter

Koperasi

**Filsafat, Hukum, Strategi,
Dan Kinerja**



Institut Manajemen Koperasi Indonesia

Peningkatan “*Bargaining Position*” Koperasi Melalui Penerapan “*Vertical Marketing System*” Dan “*Horizontal Marketing System*”

Ucu Nurwati

Pendahuluan

Koperasi sebagai suatu badan usaha sudah tentu tidak bisa melepaskan diri dari kondisi persaingan terutama di era globalisasi ini, di mana batas-batas teritorial perdagangan seolah tiada lagi. Perusahaan atau individu bisa berbisnis di mana saja yang dianggap dapat memberikan peluang keuntungan. Demikian juga dengan Koperasi, meskipun Koperasi memiliki perbedaan watak dengan perusahaan non koperasi, Koperasi tidak dapat menghindari dari perubahan lingkungan bisnis tersebut melainkan harus tetap menghadapinya.

Untuk dapat menghadapi pesaing yang datang dari dalam maupun dari luar negeri, Koperasi harus memiliki posisi tawar (*bargaining position*) yang kuat jika ingin tetap eksis. Oleh karena itu Koperasi harus memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dan faktor-faktor produksi lainnya secara optimal. Jaminan kontinuitas produksi atau jaminan pasokan pengadaan barang dagangan, dan membangun kekuatan untuk meraih peluang harus diupayakan Koperasi. Upaya-upaya yang dapat dilakukan diantaranya dengan menerapkan *Vertical Marketing System* (VMS) dan *Horizontal Marketing System* (HMS).

Fungsi dan peran Koperasi di antaranya adalah “membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya;...”. Salah satu indikator kesejahteraan anggota meningkat dapat dilihat dari aspek usaha ekonominya yang mengalami peningkatan setelah yang bersangkutan menjadi anggota Koperasi. Ini ada hubungannya dengan usaha yang dijalankan Koperasi yang harus berkaitan langsung dengan kepentingan usaha ekonomi anggota (Koperasi Produsen), atau harus berhubungan langsung dengan kebutuhan dan keinginan konsumsi anggota Koperasi (Koperasi Konsumen).

Koperasi yang menjalankan fungsi dan perannya hanya memfokuskan pada satu jenis usaha disebut *single purpose* seperti contohnya Koperasi Simpan Pinjam (KSP). Sedangkan Koperasi yang menjalankan fungsi perannya melalui lebih dari satu unit usaha dinamakan Koperasi *multi purpose* seperti contohnya Koperasi Serba Usaha (KSU). Apabila dilihat dari bentuknya, Koperasi dapat digolongkan ke dalam dua (2) golongan, yaitu Koperasi Primer dan Koperasi Sekunder. Sedangkan apabila dilihat dari jenisnya, diantaranya Koperasi Produsen, Koperasi Pemasaran, Koperasi Konsumen, dan Koperasi Simpan Pinjam (KSP).

Dihubungkan dengan jenis Koperasi Konsumen, usaha yang harus dilakukan adalah mengadakan barang-barang dan/atau jasa yang diperlukan oleh para anggotanya. Umumnya barang-barang dan jasa yang disediakan Koperasi adalah barang-barang

kebutuhan sehari-hari (*convenience goods*) dan untuk jasanya diantaranya usaha jasa simpan pinjam.

Koperasi Konsumen adalah Koperasi yang mana para anggotanya memiliki kepentingan ekonomi yang sama. Aktivitas Koperasi Konsumen adalah menyediakan barang-barang atau jasa yang dibutuhkan oleh para anggotanya. Barang-barang atau jasa yang pada umumnya disediakan oleh Koperasi Konsumen diantaranya adalah barang-barang kebutuhan sehari-hari. Dalam menjalankan usahanya, Koperasi Konsumen harus berusaha menyediakan barang-barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh para anggotanya dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan harga barang-barang atau jasa yang sama yang disediakan oleh badan usaha non koperasi.

Dalam rangka mencapai tujuannya, Koperasi Konsumen khususnya yang menjalankan usaha Toko Perdagangan harus mampu menyediakan barang-barang yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan anggota dalam jenis, jumlah, harga, waktu, dan tempat. Untuk bisa mencapai tujuan tersebut koperasi seperti halnya banyak perusahaan, terutama perusahaan besar menerapkan *Vertical Marketing System* (VMS) dan *Horizontal Marketing System* (HMS).

VMS terdiri dari produsen, pedagang besar, dan pengecer yang bertindak sebagai satu sistem yang menyatu. VMS dapat didominasi oleh produsen, pedagang besar, atau pengecer. Selain VMS, terdapat juga HMS, yaitu dua (2) perusahaan atau lebih yang tidak berhubungan menggabungkan sumber daya atau program untuk memanfaatkan peluang pemasaran yang muncul.

Penerapan *Vertical Marketing System* (VMS) dan *Horizontal Marketing System* (HMS) oleh Koperasi adalah di mana Koperasi primer dan/atau Koperasi sekunder dapat bekerja sama dengan sesama Koperasi maupun non Koperasi, baik secara vertikal maupun horizontal untuk memperluas dan memperkuat jaringan dan kapasitas usaha Koperasinya. Dengan demikian koperasi dapat memiliki *bargaining power/position* dalam bertransaksi guna dapat menyediakan barang-barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan para anggotanya secara efektif dan efisien.

Koperasi Primer dan Koperasi Sekunder

Mengacu pada UURI No. 25 Tahun 1992, Pasal 1, Ayat 3, menyatakan bahwa: **Koperasi Primer** adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang seorang. Sedangkan Pasal 1, Ayat 4 menyatakan bahwa **Koperasi Sekunder** adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan Koperasi.

Pada Pasal 6, Ayat (1) dinyatakan pula bahwa: Koperasi Primer dibentuk oleh sekurang-kurangnya 20 orang (atau bisa 9 orang menurut UU No 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja). Sedangkan pada Ayat (2) dijelaskan bahwa: Koperasi Sekunder dibentuk oleh sekurang-kurangnya tiga (3) Koperasi.

Pada penjelasan Pasal 6 Ayat (1) disebutkan bahwa persyaratan tersebut dimaksudkan untuk menjaga kelayakan usaha dan kehidupan Koperasi. Orang-seorang pembentuk Koperasi adalah mereka yang memenuhi persyaratan keanggotaan dan mempunyai kepentingan ekonomi yang sama. Jadi Koperasi itu dapat beranggotakan orang-seorang ataupun badan hukum Koperasi. Semua Koperasi dalam jenjang tersebut

memiliki fungsi dan peran yang sama yaitu membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya.

Salah satu upaya agar organisasi Koperasi Primer maupun Sekunder menjalankan kegiatan usahanya dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya secara efektif dan efisien adalah Koperasi dimungkinkan untuk menjalin interaksi keluar, baik secara vertikal maupun horizontal. Secara vertikal suatu Koperasi bisa menjadi bagian, atau menjadi anggota sebuah Koperasi yang lebih tinggi (Koperasi Sekunder). Sedang secara horizontal, suatu Koperasi bisa melakukan aliansi baik dalam bentuk permanen maupun tidak permanen.

Koperasi primer maupun Koperasi sekunder sama-sama memiliki sistem organisasi, kepemimpinan, dan dinamika sebagai kelompok. Kehadiran Koperasi sekunder merupakan hasil dinamika yang terjadi dalam Koperasi primer. Hal itu antara lain, munculnya kebutuhan Koperasi primer untuk meningkatkan skala bisnisnya, atau dirasakan perlunya membuat jaringan bisnis yang lebih luas. Dengan demikian, Koperasi sekunder merupakan bentuk aliansi Koperasi secara permanen, di mana pendiriannya bersifat fakultatif dan sesuai dengan kebutuhan. Aliansi itu merupakan upaya menjalin kerjasama untuk menciptakan nilai tambah ekonomi yang lebih tinggi, dengan sesama Koperasi primer lainnya, atau antara satu Koperasi sekunder dengan Koperasi sekunder lainnya, dalam bentuk Koperasi sekunder yang lebih tinggi (tingkat tersier).

Prinsip dasar pelayanan Koperasi sekunder sama juga dengan Koperasi primer, yakni melayani bisnis anggota. Bedanya Koperasi sekunder menjalankan bisnis yang memiliki keterkaitan (jaringan) dengan bisnis Koperasi primer atau Koperasi sekunder di bawahnya, yang menjadi anggota. Dengan demikian, salah satu alasan koperasi-koperasi membentuk Koperasi sekunder adalah untuk menjalin sebuah jaringan (*net work*) sesama mereka untuk menciptakan *simbiose mutual benefit* (keterkaitan yang saling menguntungkan).

Teknis proses pengambilan keputusan sama dengan Koperasi primer, bedanya orang yang terlibat dalam Rapat Anggota bisa berbeda dari waktu ke waktu. Mengingat personifikasi badan hukum berada di tangan pengurus Koperasi primer, sedangkan posisi pengurus dari waktu ke waktu orangnya dapat berbeda.

Aliansi Koperasi dalam bentuk tidak permanen, adalah upaya kerjasama bersifat temporer dan bertujuan untuk jangka pendek. Misalnya, kerjasama dalam pendidikan anggota atau sejenisnya. Bentuk kerja sama ini lebih bersifat longgar dan tidak mengikat serta hanya melibatkan beberapa kepentingan tertentu saja. Keputusan untuk membentuk atau bergabung pada Koperasi sekunder, diputuskan dalam Rapat Anggota di tingkat Koperasi primer. Selanjutnya koperasi-koperasi primer tersebut mengikatkan diri sebagaimana lazimnya, orang-perorangan yang akan membentuk Koperasi. Kasus koperasi di Indonesia, Koperasi Sekunder dapat membentuk Pusat Koperasi, Gabungan Koperasi, atau Induk Koperasi.

Vertikal Marketing System (VMS) dan Horizontal Marketing System (HMS)

Munculnya *Vertical Marketing System* (VMS) merupakan bentuk tantangan terhadap saluran pemasaran konvensional. Saluran pemasaran konvensional terdiri dari seorang produsen independen, pedagang besar, dan pengecer, di mana masing-masing

merupakan entitas bisnis terpisah yang sasarannya memaksimumkan laba sendiri. Tidak ada anggota saluran yang memiliki pengendalian penuh atau besar atas anggota lainnya.

VMS terdiri dari produsen, pedagang besar dan pengecer yang bertindak sebagai satu sistem yang menyatu. Salah satu anggota saluran, pemimpin saluran, memiliki anggota yang lain atau memberi hak kepada anggota yang lain atau memiliki begitu banyak kekuatan yang mampu memaksa mereka semua bekerja sama. VMS dapat didominasi oleh produsen, pedagang besar, atau pengecer. VMS muncul sebagai akibat dari upaya anggota saluran yang kuat untuk mengendalikan perilaku saluran dan menghilangkan konflik yang terjadi bila para anggota saluran independen mengejar tujuan mereka sendiri. Perusahaan yang terlibat dalam VMS memperoleh penghematan melalui ukuran, kekuatan tawar menawar, dan penghapusan jasa berganda.

Terdapat tiga jenis *Vertical Marketing System* yaitu VMS Korporasi, VMS Teradministrasi, dan VMS kontraktual, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. VMS Korporasi (*Corporate VMS*) yakni menggabungkan serangkaian tahap produksi dan distribusi di bawah kepemilikan tunggal.
2. VMS Teradministrasi (*Administered VMS*), mengkoordinasi tahapan produksi dan distribusi tidak melalui kepemilikan biasa tetapi melalui ukuran dan kekuatan salah satu anggota saluran. Produsen merek yang dominan mampu mendapatkan kerjasama perdagangan dan dukungan yang kuat dari para penjualnya.
3. VMS Kontraktual (*contractual VMS*) terdiri dari perusahaan-perusahaan independen pada berbagai level produksi dan distribusi yang menyatukan program mereka berdasarkan kontrak untuk memperoleh lebih banyak pengaruh ekonomi dan/atau penjualan dari pada yang dapat mereka capai sendiri.

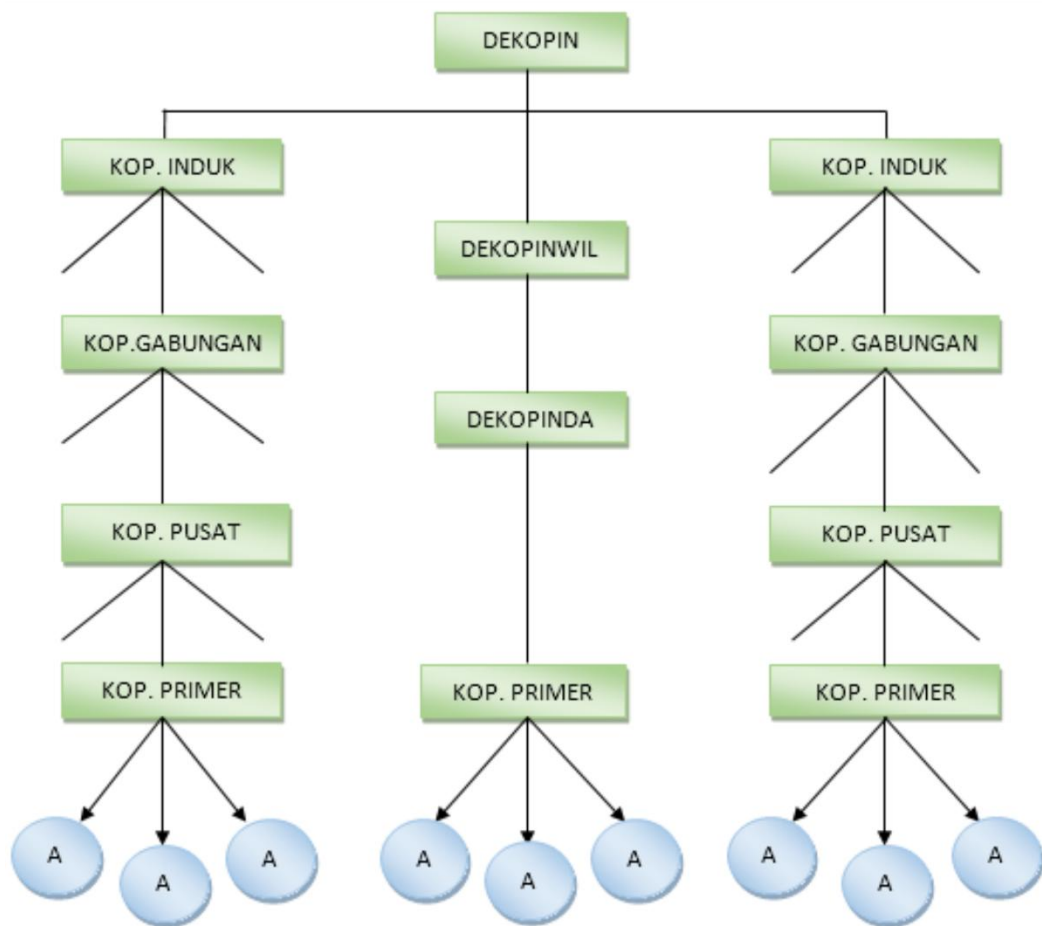
Ada tiga jenis VMS kontraktual, yaitu:

- 1) Jaringan sukarela yang disponsori pedagang besar: Pedagang besar mengorganisasikan jaringan sukarela yang terdiri dari para pengecer independen untuk membantu mereka bersaing dengan organisasi jaringan besar.
- 2) Koperasi pengecer: pengecer dapat mengambil inisiatif dan mengorganisasikan sebuah entitas bisnis baru untuk melaksanakan perdagangan besar dan mungkin sebagian produksi. Para anggota mengkonsentrasikan pembelian mereka melalui Koperasi pengecer tersebut dan merencanakan periklanan bersama. Keuntungan dikembalikan kepada anggota menurut proporsi pembelian mereka. Pengecer yang bukan anggota juga dapat membeli melalui Koperasi itu tetapi tidak mendapatkan bagian laba atau dalam Koperasi disebut SHU.
- 3) Organisasi waralaba: suatu anggota saluran yang disebut pemberi waralaba (*franchisor*) dapat menghubungkan beberapa tahap yang berurutan dalam proses produksi-distribusi. Bentuk waralaba yang dilaksanakan adalah sistem waralaba pengecer yang disponsori produsen; sistem waralaba pedagang besar yang disponsori produsen; dan sistem waralaba yang disponsori perusahaan jasa yang mengatur keseluruhan sistem untuk memberikan jasanya secara efisien kepada konsumen.

Jaringan usaha koperasi, pada dasarnya bertujuan untuk meminimumkan biaya transaksi/intitusi (*transaction cost*). Hal ini akan memungkinkan anggota koperasi

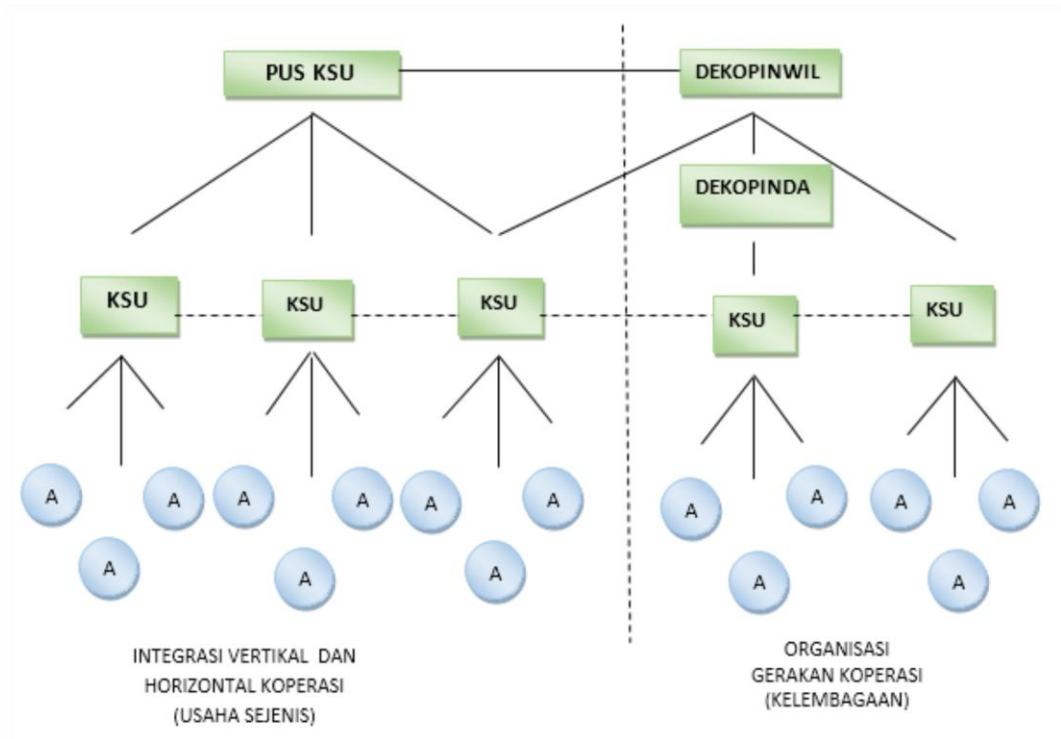
memperoleh produk dengan mutu yang baik dan terjangkau, serta tepat waktu dan tepat tempat (Koperasi Konsumen). Selain itu, produk yang dihasilkan anggota dapat cepat tersalurkan (Koperasi Pemasaran).

Jaringan usaha koperasi (JUK) merupakan bagian dari sistem usaha koperasi yang tercakup di dalamnya koperasi-koperasi primer, koperasi-koperasi sekunder, Dekopin, Dekopinwil, Dekopinda Wilayah/Pusat, serta mitra usaha lainnya. Tujuan secara mikro adalah tercapainya sistem ekonomi koperasi yang dapat mensejahterakan para anggota koperasi, menunjang promosi anggota, dan menunjang perkembangan usaha pada sistem ekonomi koperasi. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Sistem Organisasi Gerakan Koperasi di Indonesia

Sementara itu jaringan usaha KSU di tingkat provinsi dapat digambarkan seperti berikut ini:



Ket : A = Anggota (Orang serorang)

Gambar 2. Jaringan Usaha Koperasi KSU di Tingkat Provinsi

Vertical Marketing System (VMS) dan *Horizontal Marketing System (HMS)* di Koperasi dirancang untuk memperkuat dan memperluas jaringan usaha koperasi sehingga dapat memperkuat posisi koperasi di dalam kancan persaingan. *Vertical Marketing System* secara khusus untuk menjamin kontinuitas pasokan bahan mentah sampai barang jadi. Sedangkan *Horizontal Marketing System* dirancang untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Persaingan yang semakin ketat menuntut strategi yang tepat, mengacu pada teori strategi bersaing generik dari Porter (1980), koperasi sebagai perusahaan dapat pula menerapkan dua strategi, yakni : biaya rendah (*low cost strategy*) dan keunikan produk (*differenteated producty strategy*).

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) usaha koperasi melalui strategi biaya rendah adalah melalui cara:

- menetapkan bisnis inti (*core business*) dengan berpegang pada satu bidang usaha (*single purpose*) walaupun dimungkinkan adanya komoditi yang beragam,
- amalgamasi atau merger sebaiknya dijalankan untuk mencapai tingkat efisiensi terbaik,
- menetapkan kriteria anggota sehingga dapat ditemukan kebutuhan nyata anggota,

Book Chapter

- d. meningkatkan hubungan usaha dengan anggota,
- e. meningkatkan mutu usaha anggota melalui program pelatihan yang sinambung,
- f. menjalin hubungan sinergi dengan berbagai pihak melalui sistem jaringan,
- g. memanfaatkan kebijakan pemerintah, dan
- h. menerapkan program penghematan.

Sedangkan kompetitif (*competitive advantage*) usaha koperasi melalui strategi keunikan produk, dapat dilakukan dengan cara:

- a. usaha yang dijalankan berorientasi pada bisnis anggota,
- b. untuk itu sebaiknya dilakukan kajian terhadap kebutuhan nyata anggota,
- c. melakukan uji pasar untuk mengetahui posisi usaha koperasi di tengah pesaing,
- d. melakukan uji partisipasi anggota untuk mengetahui posisi anggota dalam persepsi anggota, dan
- e. optimalkan pelayanan kepada anggota.

Penutup

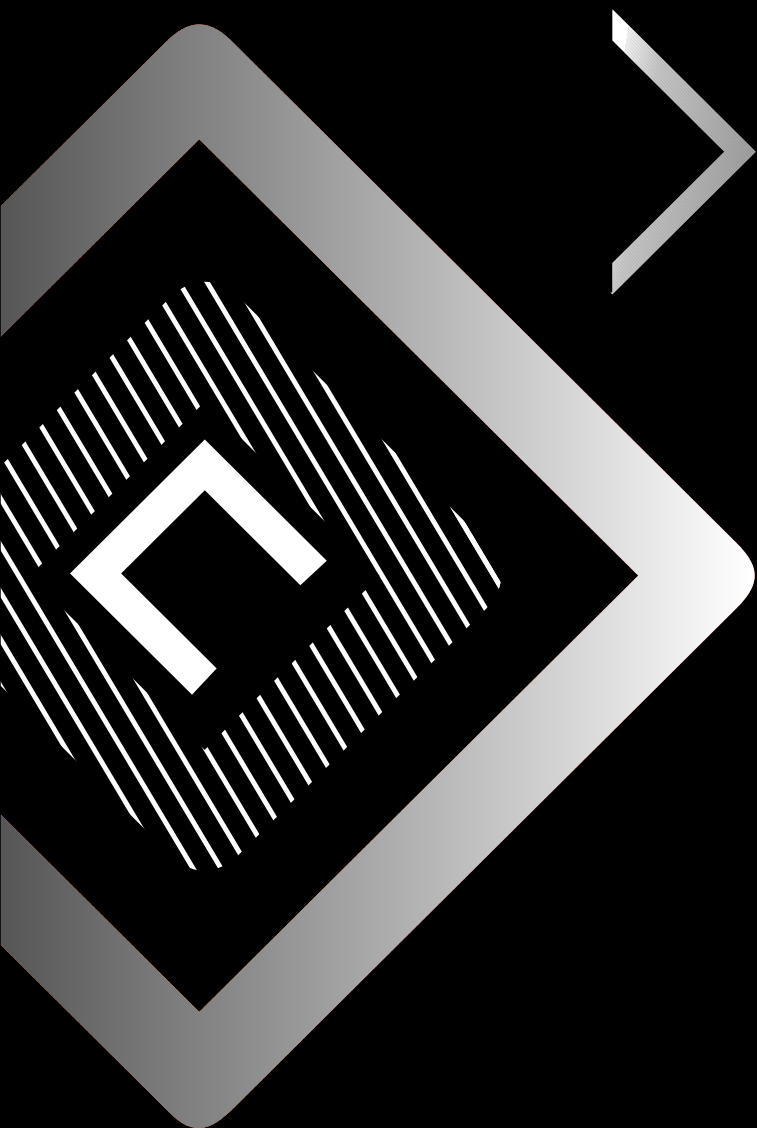
Sebagai bentuk pengembangan dari *Vertical Marketing System* dan *Horizontal Marketing System*, membangun SCM (*Supply Chain Management*) merupakan salah satu cara Koperasi untuk memperkuat jaringan usahanya.

Selain itu dengan berkembangnya IT dan Society 5.0 maka jaringan usaha koperasi (JUK) dapat ditunjang melalui WAN (*Wide Area Network*), SIM (Sistem Informasi Manajemen), dan internet (melalui pembentukan *homepage*, *Web* Koperasi (misalnya : KSU), dan secara bertahap dikembangkan jaringan *E-Commerce* melalui medsos dalam berbagai bentuk program-program kegiatan atau event yang dilaksanakan KSU, kemudian disiarkan diantaranya bisa melalui *YouTube*, *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram*, dan *Twitter*.

Bibliografi

- Hanel Alfred (2005). *Organisasi Koperasi*. Ed. Pertama. Cet. Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Husni Rasyad. *Koperasi Besar Indonesia*. PT. Elex Media Komputindo. Kompas Gramedia.
- Kotler Philip (2000). *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler Philip & Keller Kevin Lane (2009) *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13, Pearson Education, Inc, Tranlation copytight @2009 by Penerbit Erlangga.

- Pandji Anoraga dan Djoko Sudantoko (2002). *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Rully Indrawan (2004). *Ekonomi Koperasi* (Ideologi, Teori, dan Praktik Berkoperasi). Cet. 1. Penerbit Lemlit Unpas.
- _____(2002) *Koperasi Untuk Pemberdayaan Usaha Kecil dan Mikro*. Diterbitkan oleh Dewan Koperasi Indonesia Tahun Anggaran 2002.
- Undang-Undang RI, No 25 Tahun 1992 Tentang *Perkoperasian*. Ikopin.



Alamat Redaksi:

Kampus Ikopin

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)

Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

Telp: (022) 7794444 Fax: (022) 7796033

E-mail: lppm@ikopin.ac.id Website: www.ikopin.ac.id

ISBN 978-623-94471-4-4

