



INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor

Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 20.5 Sumedang-Jawa Barat 40600

Telepon (022) 7796033, (022) 7798179; Fax (022) 7796033

website: www.ikopin.ac.id, e-mail: lppm@ikopin.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor: 259.a/LPPM-Ikopin/XII/2020

III.A.2-6

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin) menugaskan kepada:

No	Nama	Jabatan
1.	Dr. H. Dandan Irawan, SE., M.Sc.	- Wakil Rektor II Bidang Keuangan, SDM dan Umum - Narasumber/Tenaga Ahli LPPM, Dosen Ikopin

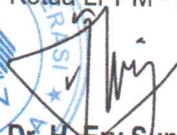
Untuk melaksanakan tugas menulis Karya Ilmiah yang di okumentasikan di perpustakaan Ikopin dengan judul **"Kemitraan Koperasi Skala Besar Dan Koperasi Jasa Keuangan"**.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.



Jatinangor, 15 Desember 2020

Ketua LPPM - Ikopin


Dr. H. Ery Supriyadi R, Ir., MT.

Tembusan:

1. Yth. Wakil Rektor III
2. Yth. Ka. Bag. Kepegawaian
3. Arsip

← → ↻ ⚠ Tidak aman | repository.ikopin.ac.id/1982/

ikopin Repository

Home About Browse

Login

Search

Kemitraan Koperasi Skala Besar dan Koperasi Jasa Keuangan

Irawan, Dandan (2020) *Kemitraan Koperasi Skala Besar dan Koperasi Jasa Keuangan*. [Teaching Resource]

 Text
Kemitraan Koperasi Skala Besar & Jasa Keuangan.pdf
[Download \(966kB\)](#)

Abstract

The role of cooperatives in a highly competitive economy requires more constructive development efforts. The effort carried out by the Ministry of Cooperatives and SMEs in the framework of empowering cooperatives is to develop large-scale cooperatives to become a chain of strengthening micro, small and medium enterprises. With the development of large-scale cooperatives, it is hoped that it can increase the local economy and trigger other cooperatives to improve their performance. For this reason, technical guidelines for developing large-scale cooperatives are compiled, which are used by all parties involved as a guidance for mentoring.

Item Type: Teaching Resource
Subjects: [MAKALAH DOSEN](#)
Divisions: [DOKUMEN IKOPIN](#)
Depositing User: SE Adang Cahya
Date Deposited: 27 Dec 2022 07:50
Last Modified: 27 Dec 2022 07:50
URI: <http://repository.ikopin.ac.id/id/eprint/1982>

Actions (login required)

 View Item

Ikopin Repository is powered by [EPrints 3](#) which is developed by the [School of Electronics and Computer Science](#) at the University of Southampton. [More information and software credits](#)



URL:

<http://repository.ikopin.ac.id/1982/>

← → ↻ scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=Vna_PzM AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=Vna_PzM AAAAJ:L8Ck cad2t8MC      ⋮

← View article 



Dandan Irawan

Kemitraan Koperasi Skala Besar dan Koperasi Jasa Keuangan

Authors Dandan Irawan

Publication date 2020/12/15

Source <http://repository.ikopin.ac.id/1982/>

Help Privacy Terms

URL INDEX:

https://scholar.google.co.id/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=Vna_PzM AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=Vna_PzM AAAAJ:L8Ck cad2t8MC

← → ↻ ⚠ Tidak aman | repository.ikopin.ac.id/1976/

ikopin Repository

Home About Browse

Login

Search

III.A.2-6 2020 Hasil Turnitin Kemitraan Koperasi Skala Besar & Jasa Keuangan

Irawan, Dandan (2020) *III.A.2-6 2020 Hasil Turnitin Kemitraan Koperasi Skala Besar & Jasa Keuangan*. Institut Manajemen Koperasi Indonesia.

 Text
III.A.2-6 2020 Hasil Turnitin Kemitraan Koperasi Skala Besar & Jasa Keuangan.pdf
[Download \(499kB\)](#)

Item Type: Other
Subjects: [DOCUMENT](#)
Divisions: [DOKUMEN IKOPIN](#)
Depositing User: SE Adang Cahya
Date Deposited: 21 Dec 2022 07:02
Last Modified: 21 Dec 2022 07:02
URI: <http://repository.ikopin.ac.id/id/eprint/1976>

Actions (login required)

 [View Item](#)

Ikopin Repository is powered by [EPrints 3](#) which is developed by the [School of Electronics and Computer Science](#) at the University of Southampton. [More information and software credits](#).



URL TURNITIN:
<http://repository.ikopin.ac.id/1976/>

**KEMITRAAN KOPERASI SKALA BESAR DAN KOPERASI JASA
KEUANGAN**

(MAKALAH)

Oleh:
Dandan Irawan



**INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA
2020**

LEMBAR PENGESAHAN
KEMITRAAN KOPERASI SKALA BESAR DAN KOPERASI JASA
KEUANGAN

Oleh :
Dandan Irawan
(Dosen Ikopin)

Didokumentasikan
Pada Perpustakaan Ikopin sebagai bacaan mahasiswa
Program S1 dan D3



(Ida Ahadiyah. S., Sos)
Kepala Perpustakaan Ikopin

KEMITRAAN KOPERASI SKALA BESAR DAN KOPERASI JASA KEUANGAN

Dandan Irawan^{1*)}

^{1*} Prodi Manajemen IKOPIN Bandung
Email : dandanirawan@ikopin.ac.id

Abstracts

The role of cooperatives in a highly competitive economy requires more constructive development efforts. The effort carried out by the Ministry of Cooperatives and SMEs in the framework of empowering cooperatives is to develop large-scale cooperatives to become a chain of strengthening micro, small and medium enterprises. With the development of large-scale cooperatives, it is hoped that it can increase the local economy and trigger other cooperatives to improve their performance. For this reason, technical guidelines for developing large-scale cooperatives are compiled, which are used by all parties involved as a guidance for mentoring.

Keywords : Koperasi Skala Besar, Jasa Keuangan

I. Pendahuluan

Pasal 33 UUD 1945 mengamanatkan bahwa perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi dan berpihak pada rakyat. Selaras dengan pasal 33 UUD 1945, arah pembangunan nasional menekankan berjalannya demokrasi ekonomi dengan meningkatkan kemampuan koperasi dan usaha kecil serta menengah. Koperasi, usaha mikro kecil dan menengah (KUMKM) dituntut agar lebih efisien, produktif, dan berdaya saing dengan menciptakan iklim usaha yang kondusif dan peluang usaha yang seluas-luasnya. Arah kebijakan ekonomi diharapkan dapat mendukung perkuatan kepada KUMKM berupa perlindungan dari persaingan yang tidak sehat, memberikan pendidikan dan pelatihan, informasi bisnis dan pelatihan, dukungan teknologi, permodalan, dan lokasi usaha yang strategis.

Keberadaan KUMKM tidak diragukan lagi telah memberikan kontribusi yang nyata dalam perekonomian nasional. Hal ini telah dibuktikan dengan daya survival yang tinggi pada saat adanya krisis ekonomi tahun 1998 dan juga krisis keuangan global yang melanda dunia akhir-akhir ini. Oleh karena itu, setiap upaya pemberdayaan KUMKM

selayaknya diposisikan bukan sebagai suatu program sosial tetapi merupakan salah satu strategi pembangunan ekonomi nasional.

Namun diakui, bahwa sampai saat ini KUMKM pada umumnya masih menghadapi sejumlah kendala dalam pengembangan usahanya, antara lain masih lemahnya manajemen, keterbatasan akses pasar dan informasi pasar, lemahnya sumber daya manusia pengelola, keterbatasan akses terhadap sumber teknologi serta keterbatasan kepemilikan modal dan kurangnya akses terhadap sumber modal. Keseluruhan permasalahan tersebut mengakibatkan banyak KUMKM yang kurang mempunyai daya saing dalam menghadapi persaingan global.

Aspek permodalan/pembiayaan disadari masih merupakan kendala penting bagi KUMKM dalam menjalankan usahanya. Kebutuhan penyediaan permodalan/pembiayaan bagi KUMKM lahir berkaitan dengan adanya kebutuhan pembiayaan untuk menjalankan kegiatan usahanya, baik untuk kebutuhan modal kerja maupun investasi. Selama ini KUMKM sangat sulit untuk memanfaatkan mekanisme pembiayaan usaha yang disediakan oleh perbankan dan lembaga keuangan lain dalam memenuhi kebutuhan modal kerja maupun investasi dalam meningkatkan dan mengembangkan usahanya.

Potensi tersebut akan dapat lebih optimal kemanfaatannya bagi sektor KUMKM jika terdapat sinergi di antara mereka terutama di antara koperasi berskala besar. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan koperasi tersebut masih bersifat individual dalam arti belum ada kemitraan yang dapat semakin memperkuat lembaga koperasi sebagai salah satu pilar utama perekonomian Indonesia. Kemitraan dimaksud sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas usahanya maupun untuk memperkuat posisi tawar dalam mendayagunakan sumber daya permodalan di pasar modal.

Kementerian Koperasi dan UKM RI Untuk meningkatkan peran Koperasi dalam ekonomi yang sangat kompetitif dibutuhkan usaha pembinaan yang lebih konstruktif. Usaha yang dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan UKM dalam rangka pemberdayaan Koperasi adalah dengan mengembangkan Koperasi Skala Besar untuk menjadi mata rantai perkuatan usaha mikro, kecil dan menengah. Dengan adanya pengembangan Koperasi Skala Besar ini diharapkan bisa menjadikan peningkatan perekonomian setempat dan memicu koperasi-koperasi lainnya untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk itu disusunlah petunjuk teknis pedoman pengembangan koperasi skala besar, yang digunakan oleh semua pihak yang terlibat didalamnya sebagai panduan pendampingan.

Adapun kriteria koperasi skala besar ialah :

- 1) besarnya asset dengan nilai tertentu per provinsi dan atau kabupaten/kota;
- 2) besarnya omzet dengan nilai tertentu perpropinsi dan atau kabupaten/kota;
- 3) jumlah anggota yang tercatat;
- 4) laporan keuangan setiap tahun telah diaudit oleh auditorindependen pada setiap tahunnya dengan opini wajar tanpapengecualian;
- 5) likuiditas, rentabilitas dan solvabilitasnya dinyatakan sehat; dan
- 6) SHU rata rata dibagi kepada anggota, sekurang-kurangnya 1 (satu) kali Upah Minimum Regional (UMR) setempat.

Secara umum klasifikasi koperasi koperasi skala besar ialah koperasi berkualitas yang memenuhi kriteria asset, omset, dan jumlah anggota terbesar di wilayah Provinsi. Koperasi Skala Besar merupakan koperasi yang memiliki aset paling sedikit Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) dan omset paling sedikit Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah) dan anggota paling sedikit 1.000 (seribu) orang.

Sesuai dengan keberadaan Koperasi Skala Besar, maka perlu didorong upaya melakukan kerjasama antara Koperasi Skala Besar dengan KUMKM yang membutuhkan dukungan dari segi pembiayaan dalam bentuk kemitraan. Sebab tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan koperasi, saat ini cenderung masih bersifat individual dalam arti belum ada kemitraan yang dapat semakin memperkuat lembaga koperasi sebagai salah satu pilar utama perekonomian Indonesia. Kemitraan dimaksud sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas usahanya maupun untuk memperkuat posisi tawar menawar. Hal ini mengacu aktivitas koperasi skala besar dalam aspek keuangan yang meliputi pengembangan sumber-sumber modal sendiri, pengembangan sumber-sumber modal pinjaman dan modal penyertaan dan/atau pengembangan sumber-sumber modal melalui badan layanan umum, lembaga-lembaga keuangan/perbankan.

Pada dasarnya kemitraan secara alamiah akan mencapai tujuannya jika kaidah saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan dapat dipertahankan dan dijadikan komitmen dasar yang kuat di antara para pelaku kemitraan. Implementasi kemitraan yang berhasil harus bertumpu kepada persaingan sehat dan mencegah terjadinya penyalahgunaan posisi dominan dalam persekutuan untuk menghindari persaingan. Alternatif kemitraan dalam pengembangan koperasi, usaha kecil dan menengah (KUKM) bukan dimaksudkan untuk memanjakan atau pemihakan yang berlebihan, tetapi justru upaya untuk peningkatan kemandirian pengusaha kecil dan mikro sebagai pilar dalam pembangunan ekonomi kerakyatan. Strategi peningkatan skala usaha dan akses permodalan dengan penyaluran kredit program, jika tidak dilakukan dengan konsep kemitraan sebagaimana mestinya, pada akhirnya malah akan menyisakan masalah kredibilitas tersendiri. Sehubungan dengan hal

tersebut di atas, maka diperlukan suatu model yang terintegrasi untuk pengembangan kemitraan usaha koperasi skala besar sektor jasa keuangan.

II. Metode Kajian

2.1 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam tulisan ini ialah bagaimana kemitraan koperasi skala besar dan koperasi jasa keuangan

2.2 Desain Kajian

Metoda Kerja Kegiatan ini difokuskan pada kombinasi antara studi literatur dan survey lapangan (*field survey*). Studi literatur atau studi pustaka dilakukan dalam upaya mengoptimalkan informasi dari data skunder mengenai konsepsi permodelan serta hasil-hasil studi yang relevan dengan tujuan kegiatan ini.

Kegiatan survey lapangan dilakukan dengan pendekatan expert survey untuk melakukan observasi dalam kaitannya dengan penyusunan model pengembangan kelembagaan dan usaha. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi dan gambaran yang lengkap tentang model yang sesuai untuk kelembagaan dan usaha.

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Manajemen Keuangan

Permodalan atau keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk memperoleh/mendapatkan dana dan usaha-usaha untuk menggunakan/mengalokasikan dana seefisien dan seefektif mungkin. Usaha untuk mendapatkan dana menunjukkan dari mana sumber modal tersebut diperoleh, hasilnya akan tercermin di neraca sebelah kanan, disebut modal pasif. Sedangkan usaha menggunakan dana, menunjukkan digunakan untuk apa dana yang dimiliki perusahaan, akan tercermin di neraca sebelah kiri, disebut modal aktif.

Dipandang dari asalnya, dana yang diperoleh perusahaan dapat berasal dari luar perusahaan, baik berupa pinjaman jangka pendek, pinjaman jangka panjang maupun modal sendiri dan dari dalam perusahaan berupa hasil usaha yang tidak dibagikan, cadangan dan penyusutan. Dana yang diperoleh dapat investasikan pada berbagai real assets (*aktiva riil*), baik yang berwujud, seperti mesin-mesin, pabrik, kendaraan dan sebagainya; maupun aktiva yang tidak berwujud, seperti pengalaman teknis, hak paten dan merek dagang. Kebalikan dari real assets, adalah financial assets disebut juga surat berharga, yang biasanya dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh dana, seperti saham dan obligasi. Investasi pada aktiva riil ini bermacam-macam bentuknya, demikian pula jangka waktunya, di neraca sering dikelompokkan kedalam Aktiva Lancar dan Aktiva Tetap.

Istilah modal, bisa dibedakan kedalam modal aktif dan modal pasif. Modal aktif menunjukkan kekayaan atau penggunaan dana (dalam neraca nampak pada sisi aktiva), sedangkan modal pasif menunjukkan sumber dana (dalam neraca nampak pada sisi pasiva). Sesuai kebiasaan di dalam akuntansi, maka modal aktif dikelompokkan menjadi dua bagian besar, yaitu aktiva lancar dan aktiva tetap. Perbandingan diantara keduanya menunjukkan struktur kekayaan. Aktiva lancar adalah aktiva yang untuk berubah menjadi kas memerlukan waktu yang relatif pendek, umumnya kurang dari satu tahun. Sedangkan aktiva tetap adalah aktiva yang untuk berubah menjadi kas memerlukan waktu yang lama, lebih dari satu tahun, dan kembalinya secara berangsur-angsur. Modal pasif, bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yaitu hutang dan modal sendiri. Hutang merupakan sumber dana yang tertentu jangka waktu tertanamnya dalam perusahaan, mungkin jangka waktu pendek atau jangka waktu panjang. Sebaliknya modal sendiri akan tertanam dalam perusahaan untuk jangka waktu yang tidak terbatas atau permanen, sampai berakhirnya usia perusahaan.

Banyak kegiatan/tugas yang harus dilakukan oleh orang yang berkecimpung di bidang keuangan, tetapi kalau kita kelompokkan, terdapat dua kegiatan utama dalam mengelola keuangan, yakni :

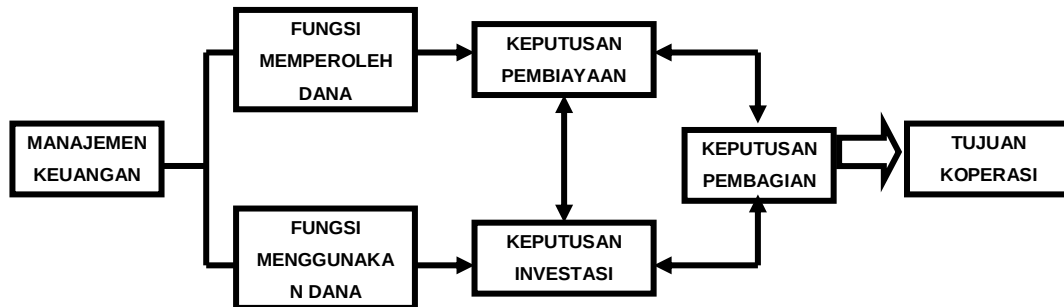
1. Fungsi memperoleh/mendapatkan dana, artinya bagaimana perusahaan bisa memperoleh dana yang diperlukan dan dari mana sumber dana untuk investasinya.
2. Fungsi menggunakan/mengalokasikan dana, artinya menentukan berapa banyak perusahaan harus melakukan investasi dan pada aktiva apa saja investasi tersebut dilakukan.

Dalam menjalankan kedua fungsi tersebut, manajer keuangan akan dihadapkan kepada berbagai macam pengambilan keputusan-keputusan keuangan. Terdapat 3 (tiga) macam keputusan keuangan, yaitu :

1. **Keputusan Pembiayaan**, yaitu menentukan satu atau lebih alternatif sumber dana yang paling menguntungkan dari sekian banyak alternatif yang ada. Apakah akan menggunakan modal pinjaman atau modal sendiri, dan dari mana sumbernya.
2. **Keputusan investasi**, yaitu memilih satu atau lebih alternatif investasi yang paling menguntungkan dari sekian banyak alternatif investasi yang ada. Apakah dana yang tersedia akan digunakan untuk menambah modal kerja atau menambah aktiva tetap; apakah usulan investasi tersebut layak atau tidak dsb.
3. **Keputusan/kebijakan pembagian Sisa Hasil Usaha**, menentukan bagaimana distribusi hasil usaha yang diperoleh yang paling menguntungkan, apakah akan dibagikan kepada anggota, atau ditahan untuk memperkuat modal, atau kombinasi.

Tujuan perusahaan yang normatif sifatnya adalah meningkatkan nilai perusahaan atau meningkatkan kekayaan pemilik perusahaan atau meningkatkan kesejahteraan perusahaan. Sesuai karakteristiknya, tujuan

koperasi meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pelayanan yang disediakan koperasi. Tugas koperasi adalah promosi anggota dan dapat dilihat dalam bagan di bawah ini :



2.3.2 Merencanakan Kemitraan

Kemitraan terbentuk karena ada kebutuhan untuk menyelesaikan suatu persoalan secara bersama. Pada dasarnya kemitraan secara alamiah akan mencapai tujuannya jika kaidah saling membutuhkan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan dapat dipertahankan dan dijadikan komitmen dasar yang kuat di antara para pelaku kemitraan. Kemitraan apapun perlu dibentuk dengan tujuan khusus, mencapai sasaran penciptaan nilai. KUKM membutuhkan pembiayaan dari perbankan, sedangkan perbankan memiliki kehati-hatian dalam menyalurkan kreditnya, sehingga diperlukan kemitraan dalam bentuk interlending atau intermediasi lainnya

Beberapa kemitraan dieksekusi dengan harapan perusahaan yang lebih kuat dapat digunakan sebagai penopang. Ini cenderung membuat perusahaan yang lebih lemah terbeli oleh yang lebih kuat dengan harga yang kurang menguntungkan. Ada pula aliansi yang mengaitkan sebuah perusahaan yang lemah dengan perusahaan lemah lainnya dengan harapan keduanya secara ajaib menjadi lebih kompetitif. Hal ini sangat tidak kompetitif, sebab aliansi dibentuk oleh kelompok lemah.

Tentu saja, semua sasaran ini dapat dicapai dengan cara-cara selain kemitraan strategis, termasuk antara lain pengembangan internal, transaksi berbasis pasar, atau pengintegrasian vertikal atau horizontal. Jadi sasaran seharusnya bukan hanya dapat dicapai dengan kemitraan, tetapi strategi kemitraan, harus menjadi cara terbaik untuk mencapainya. Umumnya, suatu kemitraan bermanfaat untuk kasus-kasus di mana dibutuhkan sejumlah pengendalian (yang tidak dapat dilakukan dengan transaksi pasar), sementara pengembangan internal akan menjadi mahal atau sulit. Kemitraan misalnya memungkinkan para mitra yang tidak berpotensi untuk bersaing saling membantu tanpa harus dihadapkan pada risiko integrasi suatu merger penuh.

Kemitraan juga mengandung potensi kerugian modal intelektual. Para mitra mungkin menjadi sangat dekat dalam salah satu bidang bisnis yakni jasa keuangan, tetapi ini mungkin merupakan kesepakatan yang bersifat terbatas dan sementara. Sebelum memasuki suatu kemitraan, KUKM hendaknya menilai tingkat risiko yang terkandung dalam pembagian informasi dengan mitra prospektif dengan derajat yang berbeda tergantung sifat dari modal intelektual, kapabilitas mitra usaha dan sifat kemitraan itu sendiri.

Dalam mewujudkan kemitraan, kita perlu mempertemukan antara konsep dan implementasi kemitraan di lapangan, dengan tahapan :

- a. Pelaksanaan kemitraan berdasarkan pada strategi dasar yaitu hubungan kemitraan yang memiliki keterkaitan usaha, kemitraan yang tidak memiliki keterkaitan usaha, dan penciptaan pelaku bisnis baru.
- b. Implementasi gerakan kemitraan dengan langkah-langkah:
 - 1) Penetapan komitmen kemitraan oleh pemilik/direksi usaha besar
 - 2) Identifikasi peluang kemitraan oleh direksi usaha besar
 - 3) Kampanye program kemitraan usaha
 - 4) Publikasi program dan hasil-hasil kemitraan
 - 5) Monitoring pelaksanaan kemitraan
- c. Perlu memikirkan sasaran gerakan kemitraan. Sasaran kemitraan adalah dunia usaha secara keseluruhan. Memang pola kemitraan yang dikembangkan dapat berbeda menurut sektornya masing-masing. Misalnya sektor pertanian, pola Inti Plasma lebih cocok. Di sektor industri manufaktur, pola Sub-Kontrak lebih pas. Di sektor perdagangan dan jasa kita memiliki pola kemitraan Waralaba dan Keagenan. Dan tidak menutup kemungkinan tumbuhnya pola-pola kemitraan di luar pola-pola yang telah ada.

Menurut jangka waktunya, sasaran kemitraan dapat kita klasifikasikan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek, setiap pengusaha besar yang telah membuat komitmen kemitraan dan memperoleh calon-calon mitra diharapkan melaksanakan kemitraan dalam waktu secepatnya. Jangka panjang, secara sendiri atau bersama-sama pengusaha besar pemrakarsa kemitraan mempersiapkan rencana kemitraan masing-masing dengan bantuan "Skema Pohon Industri." Dari rencana tersebut diharapkan terjadi keterkaitan vertikal, horizontal dan geografikal dari bisnis kemitraan secara nasional antara usaha besar dengan usaha kecil.

Gerakan Kemitraan sangat perlu dan harus berjalan efektif. Dengan gerakan kemitraan akan terjadi sinergi secara nasional antara usaha besar, usaha menengah dan usaha kecil termasuk koperasi. Di samping itu dengan kemitraan terjadi proses "belajar sambil bekerja (*learning by doing*)" yang merupakan proses yang paling efektif dan efisien serta memperkuat usaha mereka. Selanjutnya, kemitraan ini memang harus diatur dalam suatu ketentuan perundang-undangan agar mekanisme dimaksud dapat mencapai sasaran dan tujuan yang

diharapkan. Melalui peranan tersebut, kemitraan dapat bersama-sama secara serentak dikembangkan dalam perekonomian kita. Dalam kaitan inilah kemitraan usaha menjadi lebih strategis sifatnya di Indonesia. Tidak lagi hanya merupakan strategi aliansi, tetapi juga merupakan strategi untuk memantapkan ketahanan nasional yang ditopang oleh stabilitas ekonomi, sosial dan politik yang kokoh, yang pada gilirannya akan menambah semaraknya kehidupan demokrasi ekonomi di negeri kita. Oleh sebab itu, kemitraan usaha yang kita kembangkan memiliki tujuan, yaitu: pertama-tama untuk memberdayakan koperasi dan UKM. Kemudian, tujuan lainnya adalah untuk menumbuhkan struktur dunia usaha nasional yang lebih kokoh dan efisien sehingga mampu menguasai dan mengembangkan pasar domestik serta sekaligus meningkatkan daya saing global. Dampak kemitraan yang lebih luas adalah berbagai masalah kesenjangan dan kemiskinan secara bertahap dapat diatasi, bersamaan dengan itu daya saing dunia usaha nasional juga semakin meningkat.

Dengan demikian, kemitraan usaha nasional pada hakekatnya adalah pemaduan berbagai kompetensi yang dimiliki oleh pengusaha besar, menengah, kecil dan koperasi. Dalam kemitraan tersebut, pengusaha besar diharapkan berperan sebagai pemrakarsa sedangkan koperasi dan pengusaha kecil menengah sebagai mitra usaha. Pengusaha besar diharapkan dapat memperbaiki inefisiensi usaha yang timbul karena spesialisasi, sedangkan pengusaha kecil diharapkan dapat memetik keuntungan karena percepatan pengembangan usaha melalui jangkauan yang lebih luas terhadap peluang-peluang bisnis dan kompetensi pengusaha besar. Itulah sebabnya kemitraan yang sedang digalakkan harus berpedoman pada prinsip saling memerlukan, memperkuat dan menguntungkan. Namun demikian, untuk mewujudkan cita-cita dan implementasi kemitraan tersebut bukan berarti tanpa kendala dan rintangan. Hambatan tersebut bisa saja berasal dari belum kondusifnya iklim berusaha, kesadaran yang masih rendah oleh kedua belah pihak (usaha besar maupun usaha kecil) atau juga karena terdapatnya kelemahan usaha kecil di bidang SDM, modal, teknologi, informasi maupun organisasi dan manajemen.

Dalam hubungan ini harus disadari, bahwa kemitraan sebagai salah satu cara memang cukup untuk mengurangi jurang sosial, karena salah satu dampak kemitraan adalah mendorong perkembangan usaha kecil. Tetapi sekali lagi kemitraan adalah salah satu cara saja, jangan nanti kalau ada jurang sosial lantas kemitraan menjadi kambing hitam. Oleh karena itu, rumusan langkah-langkah dan program-program kongkrit dalam rangka mendorong tumbuh kembang dan majunya gerakan kemitraan merupakan upaya yang sangat vital bagi upaya kita untuk memberdayakan ekonomi rakyat.

2.3.3 Pola Kemitraan Usaha

Pada dasarnya kemitraan ialah hubungan yang sejajar, tanpa ada tekanan dari salah satu pihak untuk mencapai tujuan bersama yang

diinginkan. Implementasi kemitraan yang berhasil harus bertumpu kepada persaingan sehat dan mencegah terjadinya penyalahgunaan posisi dominan dalam persekutuan untuk menghindari persaingan. Sehingga perlu diketahui siapa calon mitra bisnis kita, perlu dilakukan analisis terhadap kondisi calon mitra bisnis yang meliputi antara lain, organisasi, sumber daya manusia, keuangan, produk, pemasaran, dan lainnya.

Hal penting yang harus diperhatikan ialah kepentingan calon mitra bisnis, melalui evaluasi mitra potensial, dan memperhatikan faktor-faktor penting lainnya. Terdapat beberapa pertanyaan yang perlu diajukan dalam memperhatikan kepentingan kemitraan mencakup antara lain :

- a. Apakah kedua lembaga memiliki kepentingan dan sasaran yang sama?
- b. Apakah mereka memiliki sumber daya dan keahlian yang saling melengkapi?
- c. Apakah keduanya bersepakat berdasarkan posisi kekuatan masing-masing atau dapatkah salah satu mengeksploitasi yang lain?
- d.

Model-model Kemitraan bertujuan untuk membekali pengetahuan pengelola KUKM sebelum melakukan kerjasama atau kemitraan dengan pihak lain. Model-Model Kemitraan merupakan konsep kerjasama/ kemitraan yang dapat dijadikan pilihan para pengelola KUKM untuk mewujudkan prinsip-prinsip yang saling melengkapi, saling memperkuat, saling membesarkan dan saling menguntungkan dengan mitra kerjasamanya. Salah satu model ekonomi baru yang dikembangkan dalam game theory dengan istilah *competition* atau *kompetisi*. Dengan model baru tersebut, diluncurkan suatu proporsi di mana para pengusaha tidak selalu harus menghadapi persaingan dengan cara frontal, tetapi dengan alternatif kerja sama, sehingga para pengusaha tersebut mampu mengendalikan dan mengurangi ketidakpastian lingkungan usaha. Karena itu, dalam kompetisi, nilai positif yang terkandung dalam cooperation dan competition dapat lebih dipadukan sehingga merupakan win-win strategy dalam menghadapi persaingan pasar. Kecenderungan globalisasi dan perdagangan bebas memaksa seluruh pelaku bisnis di dunia untuk mengembangkan aliansi strategis. Ini adalah peluang untuk bermitra. Perdagangan bebas memaksa pelaku bisnis untuk lebih melakukan spesialisasi atau pembagian kerja.

Sesuai pasal 27 Undang-Undang No.9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil, kemitraan dilaksanakan dengan pola :

- a. **Inti Plasma**, adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha besar yang didalamnya usaha menengah atau besar sebagai inti dan usaha kecil sebagai plasma, perusahaan inti melaksanakan pembinaan mulai dari penyediaan sarana produksi & pemasaran, bimbingan teknis sampai pemasaran hasil produksi.
- b. **Sub Kontrak**, adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang didalamnya usaha kecil

memproduksi produk yang diperlukan oleh usaha menengah atau besar sebagai bagian dari produksi.

- c. **Pola Dagang Umum**, adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang didalamnya usaha menengah atau usaha besar memasarkan hasil usaha kecil atau usaha kecil memasok kebutuhan yang diperlukan oleh usaha menengah atau usaha besar kecil memproduksi produk yang diperlukan oleh usaha menengah atau usaha besar mitranya.
- d. **Pola Waralaba**, adalah hubungan kemitraan yang didalamnya pemberi waralaba memberikan hak penggunaan lisensi, merek dagang, dan saluran distribusi perusahaannya kepada penerima waralaba dengan disertai bantuan dan bimbingan manajemen.
- e. **Pola Keagenan**, adalah pola kemitraan yang didalamnya usaha kecil diberi hak untuk memasukkan barang dan jasa usaha menengah atau usaha besar mitranya.
- f. **Pola bentuk-bentuk lain**, adalah pola kemitraan yang pada saat ini sudah berkembang, tetapi belum dilakukan, atau pola baru yang akan timbul dimasa yang akan datang.

Adapun bentuk-bentuk kemitraan kaitan dengan penataan ruang meliputi :

1. **Sponsorship**

Kerjasama pembiayaan dalam mensponsori sebagian atau sepenuhnya kegiatan penyelenggaraan penataan ruang

Kriteria pola kerja sama ini adalah :

- a. Kegiatan dilaksanakan sepenuhnya oleh pemerintah
- b. Mitra memberikan sponsor dalam bentuk dana, barang dan jasa
- c. Hasil kegiatan menjadi milik pemerintah
- d. Mitra dapat memperoleh keuntungan dan memanfaatkan produk dari hasil kegiatan

Contoh : CSR, Kursus, Diklat, Pelatihan

2. **Kerjasama Operasi**

Kerjasama operasi antara pemerintah dan mitra yang sifatnya sementara hanya untuk melaksanakan suatu proyek tertentu sampai proyek tersebut selesai dikerjakan.

Kriteria pola kerja sama ini adalah :

- a. Modal menjadi tanggungjawab bersama antara Pemerintah dan mitra
- b. Penanggungjawab pelaksanaan proyek adalah pemerintah
- c. Pengaturan pembagian tugas dan hasil usaha antara Pemerintah dan Mitra dituangkan dalam kontrak.
- d. Hasil kegiatan menjadi milik pemerintah setelah berakhirnya perjanjian kerjasama dan dituangkan dalam kontrak.

Contoh : JOB Pengeboran Minyak, Pembangunan Gedung

3. Service Contract

Kerjasama penyediaan jasa terhadap pelaksanaan sebagian dari tugas pemerintah

Kriteria pola kerja sama ini adalah :

- a. Kegiatan yang dimitrakan merupakan bagian dari tugas pemerintah
- b. Pemerintah melakukan penilaian secara periodik terhadap hasil kerja mitra
- c. Mitra dapat melaksanakan kegiatan dengan peralatan/biaya sendiri atau pinjaman dari pemerintah
- d. Hasil kegiatan menjadi milik pemerintah dan tidak dapat dimanfaatkan oleh mitra
- e. Pengaturan pembagian hasil usaha ditentukan secara bersama oleh pemerintah dan mitra

Contoh : Parkir, Survey

4. Joint Venture (Usaha Patungan/Kongsi)

Kontrak Usaha Patungan (*Joint Venture Agreement*, atau disingkat JVA) adalah suatu bentuk kerjasama pemerintah dengan dunia usaha dimana pihak pemerintah dan mitra sepakat melakukan usaha secara bersama.

Kriteria pola kerja sama ini adalah :

- a. Pemerintah dan mitra memberikan modal sedangkan pengoperasiannya dilakukan oleh organisasi yang dibentuk bersama.
- b. Pemerintah dan mitra diwajibkan membentuk organisasi berbentuk Persero Terbatas (PT) untuk membangun dan mengelola suatu fasilitas tertentu berikut pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.
- c. Pengawasan terhadap organisasi sebagaimana butir 2 dilakukan bersama oleh pemerintah dan mitra.
- d. Pembagian keuntungan dan pembebanan risikonya, pengakhiran kerjasama dilakukan dengan melikuidasi perusahaan JVC
- e. Mitra harus dapat memberikan alih pengetahuan dan pengalaman manajemen yang bersifat komersial kepada pemerintah.

5. BOT (Built Operate Transfer)

Kerjasama pembangunan, pengoperasian, dan pengembalian investasi suatu kawasan.

Kriteria pola kerja sama ini adalah :

- a. Pemerintah menyediakan modal berupa tanah dan/atau bangunan;
- b. Mitra membiayai, membangun, dan mengoperasikan bangunan ;
- c. Mitra selama masa kontrak membayar royalty yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama antara Pemerintah dengan mitra;
- d. Jangka waktu kontrak BOT diatur sesuai kesepakatan;
- e. Pada akhir masa kontrak, seluruh bangunan dan hasil usaha kerjasama beralih menjadi milik penuh Pemerintah;

- f. Dituangkan dalam naskah perjanjian bersama

6. BOLT (*Build, Operate, Lease-hold and Transfer*)

Kerjasama pembangunan, pengoperasian dan penyewaan, serta pengembalian investasi suatu kawasan. Kriteria pola kerja sama ini adalah:

- a. Pemerintah menyediakan modal berupa tanah dan/atau bangunan
- b. Mitra membiayai, membangun, mengoperasikan dan menyewakan bangunan
- c. Mitra selama masa kontrak membayar royalty yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara Pemerintah dengan Mitra
- d. Jangka waktu kontrak BOLT sesuai kesepakatan
- e. Pada akhir masa kontrak, seluruh bangunan dan hasil usaha kerjasama beralih menjadi milik penuh Pemerintah
- f. Dituangkan dalam naskah perjanjian bersama

7. BOOT (*Build, Own, Operate and Transfer*)

Kerjasama pembangunan, kepemilikan, pengoperasian, dan pengembalian investasi suatu kawasan. Kriteria pola kerja sama ini adalah :

- a. Pemerintah menyediakan modal berupa tanah dan/atau bangunan
- b. Kondisi awal pembangunan diserahkan pada mitra
- c. Mitra membangun, mengoperasikan, perawatan, memiliki dan penarikan bayaran
- d. Akses terhadap keahlian manajerial mitra peralatan, inovasi dan tenaga kerja dapat mendatangkan penghematan
- e. Mitra selama masa kontrak membayar royalty yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara Pemerintah dengan Mitra
- f. Jangka waktu kontrak BOOT sesuai kesepakatan
- g. Pada akhir masa kontrak, seluruh bangunan dan hasil usaha kerjasama beralih menjadi milik penuh Pemerintah
- h. Dituangkan dalam naskah perjanjian bersama

8. Konsesi

Pemerintah memberikan tanggung jawab dan pengelolaan penuh suatu kawasan kepada mitra. Kriteria pola kerja sama ini adalah:

- a. Mitra bertanggung jawab atas sebagian besar investasi yang digunakan untuk membangun, meningkatkan kapasitas, atau memperluas sistem jaringan.
- b. Mitra mendapatkan pendanaan atas investasi yang dikeluarkan berasal dari tarif yang dibayar oleh konsumen.
- c. Pemerintah bertanggung jawab untuk memberikan standar *performance* dan penjaminan kepada mitra

- d. Aset yang tetap dipercayakan kepada mitra untuk waktu sesuai perjanjian, tetapi setelah kontrak habis maka aset infrastruktur akan menjadi milik pemerintah.
- e. Periode konsesi diberikan sesuai kesepakatan (biasanya lebih dari 25 tahun).
- f. Mitra bertanggung jawab atas semua modal dan biaya operasi termasuk pembangunan infrastruktur, energi, material, dan perbaikan-perbaikan selama berlakunya kontrak.
- g. Mitra berwenang untuk mengambil langsung tarif dari pengguna, namun penetapan tarif yang berlaku sesuai dengan perjanjian kontrak konsesi, dan dapat berubah pada waktu-waktu tertentu.
- h. Pemerintah dapat membantu pendanaan untuk menutup pengeluaran mitra sebagai bentuk penjaminan pemerintah (namun hal ini sebaiknya dihindarkan).

9. Kerjasama Teritorial

Kerjasama manajemen/pengelolaan kawasan di perbatasan negara sesuai dengan fungsi yang disepakati oleh masing-masing negara yang berbatasan langsung.

Kriteria pola kerja sama ini adalah:

- a. Kerjasama dilakukan atas dasar kedaulatan negara dan saling menguntungkan masing-masing pihak.
- b. Kerjasama difokuskan pada keterpaduan program pemanfaatan ruang agar saling sinergi
- c. Negara yang berbatasan dapat membentuk suatu forum yang bertugas melakukan koordinasi program dan pengawasan terhadap pelaksanaan program yang telah disepakati .

III. Pembahasan

3.1 Kesamaan Visi dan Misi Bisnis Koperasi Skala Besar

Sebelum dilakukan suatu kemitraan yang akan menguntungkan pihak-pihak yang bermitra, maka perlu diketahui visi dan misi dalam koperasi besar yang akan bermitra. Secara sederhana visi yang berasal dari sebuah kata dalam bahasa Inggris yang berarti pandangan. Jadi visi adalah sebuah pandangan atau rencana kegiatan pada suatu organisasi maupun perusahaan. Dimana visi di buat biasanya saat sebuah organisasi atau sebuah perusahaan itu akan dibentuk. Adapun misi merupakan sebuah aktifitas yang mengarah kepada rencana atau tujuan dari sebuah perusahaan ataupun organisasi. Aktifitas ini biasanya terkandung pesan kemanusiaan. Biasanya kata misi ini selalu bergandengan dengan kata visi, yang menjadi sebuah dasar dari sebuah kegiatan yang menjurus pada sebuah tujuan.

Untuk itu pihak-pihak yang akan melakukan kemitraan harus saling memahami bagaimana suatu kemitraan dibentuk, yang diawali dengan sebuah rencana yang komprehensif, sehingga kemitraan koperasi besar sektor jasa keuangan memiliki tujuan dan arah yang jelas serta memiliki sinergitas yang saling mendorong masing-masing pihak.

Dalam visi bisnis terdapat tujuh ciri yang merupakan identitas yang melekat pada perusahaan koperasi dalam menjalankan usahanya. Ke tujuh ciri tersebut yaitu :

1. Kepemimpinan. Dengan keunggulan di bidang kepemimpinan, maka pengelola koperasi akan sangat memperhatikan orientasi pada sasaran, hubungan kerja/personal dan efektivitas. Pemimpin perusahaan yang berorientasi pada ketiga faktor di atas, senantiasa tampil hangat, mendorong pengembangan karir stafnya, disenangi bawahan, dan selalu ingat pada sasaran yang hendak dicapai serta mampu meyakinkan pihak-pihak yang terlibat dalam suatu aktivitas kemitraan
2. Inovasi. Inovasi selalu membawa perkembangan dan perubahan ekonomi. Inovasi yang dimaksud bukanlah suatu temuan yang luar biasa, tetapi suatu temuan yang menyebabkan berdayagunanya sumber ekonomi ke arah yang lebih produktif.
3. Cara Pengambilan Keputusan. Menurut ahli kedokteran mutakhir terdapat perbedaan signifikan antara fungsi otak kiri dan otak kanan. Otak kiri berfungsi menganalisis atau menjawab pertanyaan-pertanyaan apa, mengapa, dan bagaimana. Otak kanan berfungsi melakukan pemikiran kreatif tanpa didahului suatu argumentasi. Otak kiri dan otak kanan senantiasa digunakan secara bersama-sama. Setiap orang akan berbeda tekanan pemakaian kedua otak itu. Ada yang cenderung didominasi otak kiri dan sebaliknya ada orang yang didominasi oleh otak kanan. Orang-orang yang dapat memecahkan masalah secara kreatif sadar bahwa kedua Hemisphere otak kedua-duanya melakukan proses pemikiran. Misalnya otak kiri secara logika. menentukan permasalahan dan otak kanan menggerakkan kemungkinan- kemungkinan kreatif dan jalan keluar. Dalam fase penggerakan gagasan maka fungsi otak bagian kanan menjadi sangat berguna. Pernahkah anda ditantang untuk memecahkan masalah dan mendapatkan jawaban yang tiba-tiba, sedangkan anda baru bangun tidur. Ini terjadi karena pemikiran ini dikeluarkan dari otak kiri dan beralih kepemahaman otak kanan. Aktivitas pengelola perusahaan koperasi cenderung didominasi oleh otak kanan. Itulah yang mendorong bekerjanya intuisi dan inisiatif.
4. Sikap Tanggap Terhadap Perubahan. Sikap tanggap pengelola perusahaan koperasi terhadap perubahan relatif lebih tinggi dibandingkan dengan orang lain. Setiap perubahan dianggap mengandung peluang yang merupakan masukan dan rujukan terhadap pengambilan keputusan.
5. Bekerja Ekonomis dan Efisien. Pengelola perusahaan koperasi dalam melakukan kegiatannya harus dengan gaya yang smart (cerdas, pintar, bijak) bukan bergaya seorang mandor. Ia bekerja keras, ekonomis dan efisien, guna mencapai hasil maksimal.
6. Visi Masa Depan. Visi ibarat benang merah yang tidak terlihat yang ditarik sejak awal hingga keadaan yang terakhir. Visi pada hakekatnya merupakan pencerminan komitmen-kompetensi-konsistensi.

7. Sikap Terhadap Resiko. Pengelola perusahaan koperasi merupakan penentu resiko dan bukan sebagai penanggung resiko, sebab telah memahami secara sadar resiko yang bakal dihadapi, dalam arti resiko itu sudah dibatasi dan terukur. Kemudian kemungkinan munculnya resiko itu diperkecil. Dalam hal ini penerapan inovasi merupakan usaha yang kreatif untuk memperkecil kemungkinan terjadinya resiko.

Selanjutnya pihak-pihak yang bermitra harus mengedepankan prinsip-prinsip corporate governance, yaitu :

1. Transparansi. Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan, baik untuk internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Perusahaan akan mematuhi peraturan perundang-undangan yang mengatur masalah keterbukaan informasi yang berlaku bagi perusahaan. Transparansi juga mencakup hal-hal yang relevan dengan informasi yang dibutuhkan oleh publik berkaitan dengan produk, jasa, dan kegiatan operasional perusahaan yang secara potensial dapat mempengaruhi perilaku stakeholders.
2. Akuntabilitas. Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Akuntabilitas berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan wewenang yang dimiliki seseorang atau unit kerja dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan perusahaan. Akuntabilitas ini meliputi penjelasan atas pelaksanaan tugas dan wewenang, pelaporan atas pelaksanaan tugas dan wewenang, serta pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan wewenang tersebut.
3. Responsibilitas. Kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip koperasi yang merupakan jatidiri koperasi, dalam melaksanakan kegiatan usaha akan menjunjung tinggi etika bisnis, memenuhi kewajiban kepada anggota dan stakeholders sesuai dengan hukum yang berlaku, menghormati budaya masyarakat setempat dimana perusahaan melakukan kegiatan usaha, dan berkeinginan kuat untuk memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat.
4. Independensi. Suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip koperasi yang sehat.
5. Fairness. Keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut *Global Humanitarian Platform* sepakat untuk mendasari kemitraannya berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- ***Equality***
- ***Kesetaraan***

Equality requires mutual respect between members of the partnership irrespective of size and power. The participants must respect each other's

mandates, obligations and independence and recognize each other's constraints and commitments. Mutual respect must not preclude organizations from engaging in constructive dissent.

Kesetaraan membutuhkan rasa saling menghormati antar anggota kemitraan tanpa melihat besaran dan kekuatan. Para peserta harus saling menghormati mandat kewajiban dan kemandirian dari anggota yang lain serta memahami keterbatasan dan komitmen yang dimiliki satu sama lain. Sikap saling menghormati tidak menghalangi masing-masing organisasi untuk terlibat dalam pertukaran pendapat yang konstruktif.

- **Transparency**
- **Transparansi**

Transparency is achieved through dialogue (on equal footing), with an emphasis on early consultations and early sharing of information. Communications and transparency, including financial transparency, increase the level of trust among organizations.

Transparansi dicapai melalui dialog (pada tingkat yang setara) dengan menekankan konsultasi dan pembagian informasi terlebih dahulu. Komunikasi dan transparansi, termasuk transparansi finansial, membantu meningkatkan kepercayaan antar organisasi,

- **Result-oriented approach**
- **Pendekatan Berorientasi Hasil**

Effective humanitarian action must be reality-based and action-oriented. This requires result-oriented coordination based on effective capabilities and concrete operational capacities.

Tindakan kemanusiaan yang efektif harus didasari pada realitas dan berorientasi pada tindakan. Hal ini membutuhkan koordinasi yang berorientasi hasil dan berbasis pada kemampuan efektif dan kapasitas operasional yang konkrit,

- **Responsibility**
- **Tanggung Jawab**

Humanitarian organizations have an ethical obligation to each other to accomplish their tasks responsibly, with integrity and in a relevant and appropriate way. They must make sure they commit to activities only when they have the means, competencies, skills, and capacity to deliver on their commitments. Decisive and robust prevention of abuses committed by humanitarians must also be a constant effort.

Organisasi kemanusiaan memiliki tanggung jawab etis terhadap satu sama lain dalam menempuh tugas-tugasnya secara bertanggung jawab dengan integritas dan cara yang relevan dan tepat. Organisasi

kemanusiaan harus meyakinkan bahwa mereka hanya akan berkomitmen terhadap sesuatu kegiatan ketika mereka memang memiliki alat, kompetensi, keahlian dan kapasitas untuk mewujudkan komitmen tersebut. Pencegahan yang tegas dan jelas terhadap penyelewengan yang dilakukan oleh para pekerja kemanusiaan harus menjadi usaha yang berkelanjutan

- **Complementarity**
- **Saling Melengkapi**

The diversity of the humanitarian community is an asset if we build on our comparative advantages and complement each other's contributions. Local capacity is one of the main assets to enhance and on which to build. Whenever possible, humanitarian organizations should strive to make it an integral part in emergency response. Language and cultural barriers must be overcome.

Keragaman dari komunitas kemanusiaan adalah sebuah aset bila dibangun atas kelebihan-kelebihan komparatif dan saling melengkapi kontribusi yang satu dengan yang lain. Kapasitas lokal adalah salah satu aset penting untuk ditingkatkan dan menjadi dasar Pengembangan. Ketika memungkinkan, organisasi-organisasi kemanusiaan harus berjuang untuk menjadikan aset lokal sebagai bagian integral dari tindakan tanggap darurat dimana hambatan budaya dan bahasa harus diatasi.

3.2 Upaya Perencanaan Kerja Kemitraan Koperasi Skala Besar Sektor Keuangan

Dalam hal kemitraan koperasi skala besar sektor keuangan maka harus mampu dukungan bantuan berupa:

- a. kesempatan untuk mengerjakan sebagian produksi dan atau komponen;
- b. kesempatan yang seluas-luasnya dalam memperoleh bahan baku yang diproduksinya secara berkesinambungan dengan jumlah dan harga yang wajar;
- c. bimbingan dan kemampuan teknis produksi atau manajemen;
- d. perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan;
- e. pembiayaan.

Dalam kegiatan perdagangan pada umumnya, kemitraan antara koperasi skala besar dapat berlangsung dalam bentuk kerjasama pemasaran, penyediaan lokasi usaha, atau penerimaan pasokan dari Usaha Kecil mitra usahanya untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh Usaha Besar dan atau Usaha Menengah yang bersangkutan. Dengan memperhatikan pemenuhan kebutuhan barang dan jasa yang diperlukan oleh Usaha Besar atau Usaha Menengah dilakukan dengan mengutamakan pengadaan hasil produksi Usaha Kecil dengan cara

langsung dan terbuka. Untuk lebih mendorong terwujudnya kemitraan maka diberikan perlakuan tambahan sebagai berikut:

- a. pengutamaan kesempatan dalam pelaksanaan pengadaan barang atau jasa yang diperlukan Pemerintah;
- b. dalam hal-hal tertentu diberi kelonggaran untuk memanfaatkan bidang usaha yang dicadangkan untuk Usaha Kecil;
- c. pengeluaran dalam rangka pembinaan dan pengembangan kemitraan diperhitungkan sebagai biaya yang dapat dikurangkan dari penghasilan bruto dalam rangka penentuan besarnya Penghasilan Kena Pajak bagi Usaha Besar dan atau Usaha Menengah yang bersangkutan.

Koperasi skala besar sektor keuangan yang melaksanakan kemitraan mempunyai hak untuk:

- a. meningkatkan efisiensi usaha dalam kemitraan;
- b. mendapat kemudahan untuk melakukan kemitraan;
- c. membuat perjanjian kemitraan; dan
- d. membatalkan perjanjian bila salah satu pihak mengingkari.

Pihak-pihak yang melaksanakan kemitraan mempunyai hak untuk mengetahui kinerja kemitraan mitranya dan mempunyai hak untuk memperoleh pembinaan dan pengembangan usaha khususnya dalam sektor jasa keuangan. Di dalam melaksanakan kemitraan tersebut maka masing-masing pihak berkewajiban untuk:

1. memberikan informasi peluang kemitraan;
2. memberikan informasi kepada Pemerintah mengenai perkembangan pelaksanaan kemitraan;
3. menunjuk penanggung jawab kemitraan;
4. mentaati dan melaksanakan ketentuan-ketentuan yang telah diatur dalam perjanjian kemitraan; dan
5. melakukan pembinaan kepada mitra binaannya dalam satu atau lebih aspek:

Adapun kemitraan yang berkaitan dengan aspek keuangan meliputi :

1. pemberian informasi sumber-sumber kredit;
2. tata cara pengajuan penjaminan dari berbagai sumber lembaga penjaminan;
3. mediator terhadap sumber-sumber pembiayaan;
4. informasi dan tata cara penyertaan modal;
5. membantu akses permodalan;

Hal penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kemitraan, yaitu :

- a. mencegah gagalnya kemitraan;
- b. memberikan informasi tentang pelaksanaan kemitraan kepada Menteri Teknis dan Menteri;
- c. meningkatkan efisiensi usaha dalam kemitraan.

Dalam konsep kemitraan semua pihak/ koperasi skala besar harus menjadi *stake holders* dan berada dalam derajat subyek-subyek bukan subyek-obyek, sehingga pola yang dijalankan harus dilandasi dengan prinsip-prinsip partisipatif dan kolaboratif yang melibatkan seluruh *stake holders* dalam kemitraan yang dijalankan. Kemitraan sekarang ini sudah

menjadi perhatian semua pihak, karena kemitraan merupakan salah satu aspek dalam pertumbuhan iklim usaha untuk pengembangan usaha kecil dan menengah melalui “pemberdayaan” dalam rangka memperoleh peningkatan pendapatan dan kemampuan usaha serta peningkatan daya saing dari usaha kecil dan menengah atau usaha besar. Pemberdayaan tersebut disertai perbaikan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Dengan demikian kemitraan merupakan suatu tindakan dan hubungan bisnis untuk membesarkan koperasi skala besar secara rasional.

Dalam tindakan dan hubungan bisnis tersebut, usaha menengah atau usaha besar tetap diberikan kesempatan yang luas untuk tetap menjalankan tujuan usahanya dalam memperoleh keuntungan yang berkelanjutan sehingga kemitraan itu bukanlah merupakan bentuk hadiah dari pihak yang bermitra. Jadi tujuan kemitraan adalah untuk dapat mengangkat koperasi skala besar sebagai penghela dan menjadi pilar pembangunan ekonomi. Sebab diketahui bahwa kelemahan mendasar perusahaan koperasi adalah dari segi ekonomi dan akses ke sumber permodalan dan pasar.

Melalui kemitraan akan tercipta *Transfer of Knowledge* dalam hal pengalaman pengelolaan usaha yang lebih efisien dan prospektif bagi perusahaan koperasi dan memperoleh kontinuitas produksi atau meningkatkan kapasitas yang lebih besar. Apabila diamati, usaha yang dikembangkan akan menghasilkan efisiensi dan sinergi sumberdaya yang dimiliki masing-masing pihak yang bermitra sehingga kemitraan dapat menjawab masalah *diseconomies of scale* yang sering dihadapi oleh usaha besar atau usaha menengah. Disamping itu kemitraan juga dapat memperkuat mekanisme pasar dan persaingan usaha yang efisien dan produktif, sehingga dapat mengalihkan dari kecenderungan monopoli/monopsoni atau oligopoli. Bagi usaha kecil seperti transmigran, kemitraan jelas sangat menguntungkan karena dapat turut mengambil manfaat pasar, modal, teknologi, manajemen dan kewirausahaan yang dikuasai oleh usaha besar atau usaha menengah. Dalam rangka mewujudkan kerjasama kemitraan diperlukan upaya-upaya nyata dalam menciptakan iklim yang mampu merangsang terselenggaranya usaha yang kokoh berdasarkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Kerjasama kemitraan dalam upaya keterkaitan usaha dilaksanakan melalui pola-pola yang sesuai dengan sifat dan tujuan usaha yang dimitrakan dengan memberikan peluang kemitraan seluas-luasnya kepada transmigran baik oleh pemerintah maupun dunia usaha.

Untuk mencapai keberhasilan dalam kerjasama kemitraan, maka setiap pihak yang terlibat dalam kerjasama kemitraan harus memperhatikan ukuran-ukuran sebagai berikut :

- a. Hubungan bisnis diantara stakeholders yang bermitra mempunyai keterkaitan usaha (on line);
- b. Kemitraan atas dasar hubungan bisnis yang saling menguntungkan;

- c. Adanya unsur pembinaan dan pengembangan diantara stakeholders
- d. Adanya komitmen dan rasa kebersamaan antara pihak-pihak yang bermitra;
- e. Hak dan kewajiban masing-masing mitra diatur dalam Nota Kesepakatan.

Terdapat empat kunci keberhasilan kemitraan koperasi skala besar sektor jasa keuangan secara berkesinambungan, yaitu

- 1) adanya kegiatan pendampingan yang didukung dengan pendamping yang sungguh-sungguh, mampu memotivasi, ikhlas dan dapat dipercaya.
- 2) kerjasama kemitraan harus tumbuh karena kesadaran, bukan karena keterpaksaan
- 3) adanya kepentingan bersama yang saling menguntungkan, dan
- 4) tidak ada intervensi satu pihak terhadap pihak yang lain.

Hal yang mendasari perlunya kemitraan koperasi skala besar sektor jasa keuangan ialah perlunya sinergi antar lembaga jasa keuangan di Indonesia agar memberikan kontribusi terhadap perekonomian Indonesia. Menurut Muliawan D Hadad menyampaikan bahwa *Ratio credit to GDP* (Indonesia) masih rendah dibandingkan negara tetangga dan asuransi terhadap GDP juga masih rendah dibanding dengan negara lain. Masih rendahnya hal itu disebabkan belum adanya sinergi antar-lembaga jasa keuangan, sehingga diperlukan suatu langkah sinergi agar muncul dan bertambah kontribusi sektor keuangan nasional terjadi terhadap pembangunan ekonomi.

Adapun upaya yang harus dilakukan ialah dengan cara mengundang asosiasi-asosiasi lembaga jasa keuangan bertemu dan meminta masukan-masukan untuk pengembangan lembaga jasa keuangan di Indonesia. Pola-pola keuangan pada lembaga jasa keuangan di Indonesia terdiri dari (1) *Saving Ledd microfinance* yang berbasis anggota (membership based). Pada pola ini pendanaan atau pembiayaan yang beredar berasal dari pengusaha mikro sendiri. (2) *Credit Ledd microfinance*, pada pola ini sumber keuangan bukan dari usaha mikro tetapi sumber lain seperti Badan Kredit Desa (BKD), Lembaga Dana Kredit Pedesaan (LDKP) Grameen Bank, Asa Model (Bangladesh). (3) *Micro Banking*, pada pola ini bank difungsikan untuk pelayanan keuangan mikro seperti telah dilaksanakan BRI, BPR, Danamon Simpan Pinjam. (4) Pola hubungan bank dan kelompok swadaya masyarakat (PHBK), integrasi antara bank dan kelompok swadaya masyarakat.

Untuk kemitraan koperasi besar sektor jasa keuangan harus memiliki ciri (1) Menyediakan beragam jenis pelayanan keuangan yang relevan atau sesuai dengan kebutuhan riil anggota dan non anggota; (2) Melayani kelompok masyarakat berpenghasilan rendah; (3) Menggunakan prosedur

dan mekanisme yang kontekstual dan fleksibel agar lebih mudah dijangkau oleh masyarakat miskin yang membutuhkan.

Aktivitas yang dapat dilakukan meliputi :

1. Trust Investment / Full Investment

Bentuk kerjasama yang pertama adalah Trust Investment yaitu "Sebuah bentuk kerjasama usaha antara dua pihak atau lebih dimana terdapat pihak yang menginvestasikan dan mempercayakan 100% modalnya kepada pihak lain yang berkompeten untuk mengelola usaha tersebut". Dalam istilah ekonomi modern istilah Trust Investment muncul karena suatu kerjasama usaha dan investasi yang berbasis kepercayaan 100% dari pemilik modal kepada pengelola modal tersebut.

Pembagian peran, keuntungan, risiko dan asset atas usaha berbasis Trust Investment tersebut:

- Pemilik modal selain berinvestasi, juga dapat berperan dalam pengawasan usaha, sedangkan pengelola dengan kompetensinya mengelola usaha tersebut secara amanah dan professional.
- Pembagian keuntungan (profit) akan dihitung berdasarkan aktual keuntungan usaha dengan porsi pembagian berdasarkan hasil negosiasi dan kesepakatan yang dituangkan dalam sebuah akad atau perjanjian usaha.
- Menentukan dan menghitung porsi pembagian keuntungan tidak ada ketentuan baku, tapi berdasarkan kesepakatan.
- Pembagian keuntungan dihitung dari aktual laba atau rugi yang didapatkan dari usaha. Dalam istilah bisnis modern disebut Profit & Loss Sharing. Profit atau Loss adalah selisih bersih dari total pendapatan dikurangi total biaya.
- Risiko kerugian usaha yang bukan disebabkan bisnis risk yang lazim dan bukan miss management dan atau pengelola usaha yang khianat, 100% menjadi tanggung jawab pemilik modal.
- Seluruh asset baik berupa tunai maupun non tunai, baik hasil pengadaan saat di awal usaha atau asset hasil pengadaan yang tumbuh hasil pengembangan usaha 100% hak pemilik modal.
- Periode penetapan pembagian hasil usaha tersebut.

2. Sharing Investment/Join Capital/Join Venture

Bentuk kerjasama yang kedua adalah Sharing Investment yaitu "Sebuah bentuk kerjasama usaha antara dua pihak atau lebih dimana para pihak tersebut masing-masing menginvestasikan modal dan menunjuk salah satu pihak pemodal yang berkompeten untuk mengelola usaha tersebut". Dalam istilah ekonomi modern sering disebut Join Capital atau Join Venture.

Pembagian peran, keuntungan, risiko dan asset atas usaha berbasis Sharing Investment tersebut:

- Pemilik modal selain berinvestasi, juga dapat berperan dalam pengawasan usaha bahkan ikut mengelola.
- Pembagian keuntungan (profit) akan dihitung berdasarkan aktual keuntungan usaha dengan porsi pembagian berdasarkan

hasil negosiasi dan kesepakatan yang dituangkan dalam sebuah akad atau perjanjian usaha.

- Penentuan dan menghitung porsi pembagian keuntungan (Nisbah) Sharing Investment? Tidak ada ketentuan baku tapi berdasarkan kesepakatan.
- Pembagian keuntungan dihitung dari aktual laba atau rugi yang didapatkan dari usaha. Dalam istilah bisnis modern disebut Profit & Loss Sharing. Profit atau Loss adalah selisih bersih dari total pendapatan dikurangi total biaya.
- Risiko kerugian usaha menjadi tanggung jawab bersama yang dibagi proporsional berdasarkan jumlah modal yang di setorkan.
- Seluruh asset baik berupa tunai maupun non tunai, baik hasil pengadaan saat di awal usaha atau asset hasil pengadaan yang tumbuh hasil pengembangan usaha menjadi hak pemilik modal berdasarkan porsi kepemilikan setoran modal.
- Penentuan periode pembagian hasil usaha bisa ditentukan tergantung kesepakatan.

Adapun parameter penentuan porsi bagi hasil tidak ada ketentuan baku mengenai porsi pembagian keuntungan karena benar-benar berdasarkan kesepakatan, tapi beberapa landasan di bawah ini dapat menjadi acuan :

1. Buat dan hitunglah proyeksi keuangan usaha berupa biaya, pendapatan, laba dan rugi secara sehat dan wajar sebagai gambaran kepada para pihak kondisi usaha yang akan di alami setelah usaha berjalan.
2. Untuk bentuk kerjasama Trust Investment lazim dan sering terjadi kesepakatan porsi bagi hasil 60% untuk pengelola usaha dan 40% untuk pemilik modal.
3. Khusus untuk Sharing Investment, bila pengelola usaha sekaligus pemilik modal menerima gaji bulanan seperti karyawan, maka porsi pembagian keuntungan paling fair adalah proporsional berdasarkan modal yang di setorkan, tapi bila pengelola usaha tidak menerima gaji, maka bagian keuntungan untuk pemilik modal sekaligus pengelola wajib lebih besar dari porsi setoran modalnya. Angka 10%-30% sebagai tambahan bagi hasil kepada pemilik modal sekaligus pengelola, lazim dan sering di sepakati dalam Sharing Investment. Tambahan bagi hasil tersebut pastinya di ambil dari bagian keuntungan pemilik modal lain yang tidak ikut mengelola usaha.

Untuk bentuk kerjasama dapat dilakukan di internal koperasi yang sejenis, baik dari mulai primer koperasi sampai ke induk koperasi,



atau dua koperasi skala besar yang bermitra dalam jasa keuangan,



Bentuk kemitraan yang dilakukan antara koperasi skala besar, maka idealnya dituangkan kesepakatan kerjasama usaha tersebut dalam sebuah perjanjian/akad tertulis dan bermeterai bahkan di hadapan notaris, dengan mencantumkan seluruh pasal-pasal yang disepakati, exposure risiko serta semua hal berkaitan dengan usaha tersebut sebagai pegangan para pihak bila suatu saat terjadi sesuatu yang tidak diinginkan.

3.3. Pembinaan dan Pengembangan Kemitraan Koperasi Skala Besar Sektor Keuangan

Secara umum tujuan pembinaan dan pengembangan koperasi skala besar sektor jasa keuangan ialah:

- (1) Memberikan kontribusi bagi pembentukan PDB;
- (2) Menyediakan kesempatan kerja atau mengurangi pengangguran,
- (3) Meningkatkan ekspor untuk meningkatkan devisa negara,
- (4) Pemerataan pendapatan; dan
- (5) Memperkuat struktur ekonomi.

Untuk itu fokus pembinaan dan pengembangan diarahkan tujuannya untuk:

- a. Memperkuat permodalan
- b. Pemberdayaan usaha
- c. Memperluas kesempatan kerja dan
- d. Mengurangi kemiskinan.

Melalui kemitraan yang dilakukan, pada akhirnya koperasi skala besar sektor jasa keuangan bertumpu pada peningkatan kesejahteraan, maka tujuan ini akan tercapai bila semua pihak yang terlibat. Agar kerjasama tersebut terlaksana dan diimplementasikan, maka perlu mengoptimalkan peran masing masing. Kemitraan ini tentu memerlukan dukungan dari semua stakeholders yang terlibat serta faktor luar yang dominan mempengaruhi kerjasama seperti jaminan pasar yang kondusif. Faktor internal dalam operasionalnya hendaknya memenuhi persyaratan 5 (lima) tepat pada pelaksanaan penyaluran/realisasi kredit yang dilaksanakan (tepat waktu, jumlah, kualitas, tempat dan pengembalian).

Terdapat beberapa hal yang perlu dipersiapkan untuk membangun kemitraan koperasi skala besar sektor jasa keuangan, yaitu:

- (1) Adanya data yang jelas
- (2) Adanya peta jalan/ road map dari masing-masing koperasi skala besar yang melakukan kemitraan.
- (3) Adanya suatu sosialisasi dari pemerintah kepada seluruh masyarakat untuk melaksanakan kerjasama ini;
- (4) Adanya koordinasi baik di tingkat sekunder dan pusat dalam pelaksanaan kemitraan ini;
- (5) Adanya komitmen secara nasional dari pemerintah untuk melaksanakan primer koperasi tentang kerjasama ini agar berkesinambungan.

IV. Kesimpulan

Dari pemaparan tulisan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kemitraan koperasi skala besar dalam sektor jasa keuangan, harus memperhatikan tiga hal utama, yaitu:
 - 1) Adanya kesamaan visi dan misi bisnis koperasi skala besar yang akan melaksanakan kemitraan
 - 2) Adanya upaya perencanaan kerja kemitraan koperasi skala besar sektor keuangan

3) Adanya pembinaan dan pengembangan kemitraan koperasi skala besar sektor keuangan

b. Kesamaan visi dan misi harus dibangun sebelum dilakukan suatu kemitraan yang akan menguntungkan pihak-pihak yang bermitra, maka perlu diketahui visi dan misi dalam koperasi besar yang akan bermitra. Untuk itu pihak-pihak yang akan melakukan kemitraan harus saling memahami bagaimana suatu kemitraan dibentuk, yang diawali dengan sebuah rencana yang komprehensif, sehingga kemitraan koperasi besar sektor jasa keuangan memiliki tujuan dan arah yang jelas serta memiliki sinergitas yang saling mendorong masing-masing pihak. Dalam visi bisnis terdapat tujuh ciri yang merupakan identitas yang melekat pada perusahaan koperasi dalam menjalankan usahanya. Ke tujuh ciri tersebut yaitu :

- 1) Kepemimpinan.
- 2) Inovasi.
- 3) Cara Pengambilan Keputusan.
- 4) Sikap Tanggap Terhadap Perubahan.
- 5) Bekerja Ekonomis dan Efisien.
- 6) Visi Masa Depan
- 7) Sikap Terhadap Resiko.

Selanjutnya pihak-pihak yang bermitra harus mengedepankan prinsip-prinsip corporate governance, yaitu :

- 1) Transparansi.
- 2) Akuntabilitas.
- 3) Responsibilitas.
- 4) Independensi.
- 5) Fairness.

c. Upaya perencanaan kerja kemitraan koperasi skala besar sektor keuangan Dalam hal kemitraan koperasi skala besar sektor keuangan maka harus mampu dukungan bantuan berupa:

- 1) kesempatan untuk mengerjakan sebagian produksi dan atau komponen;
- 2) kesempatan yang seluas-luasnya dalam memperoleh bahan baku yang diproduksinya secara berkesinambungan dengan jumlah dan harga yang wajar;
- 3) bimbingan dan kemampuan teknis produksi atau manajemen;
- 4) perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan;
- 5) pembiayaan.

Untuk lebih mendorong terwujudnya kemitraan maka diberikan perlakuan tambahan sebagai berikut:

- 1) pengutamaan kesempatan dalam pelaksanaan pengadaan barang atau jasa yang diperlukan Pemerintah;
- 2) dalam hal-hal tertentu diberi kelonggaran untuk memanfaatkan bidang usaha yang dicadangkan untuk Usaha Kecil;

- 3) pengeluaran dalam rangka pembinaan dan pengembangan kemitraan diperhitungkan sebagai biaya yang dapat dikurangkan dari penghasilan bruto dalam rangka penentuan besarnya Penghasilan Kena Pajak bagi Usaha Besar dan atau Usaha Menengah yang bersangkutan.

Koperasi skala besar sektor keuangan yang melaksanakan kemitraan mempunyai hak untuk:

- 1) meningkatkan efisiensi usaha dalam kemitraan;
- 2) mendapat kemudahan untuk melakukan kemitraan;
- 3) membuat perjanjian kemitraan; dan
- 4) membatalkan perjanjian bila salah satu pihak mengingkari.

- d. Dalam pembinaan dan pengembangan kemitraan koperasi skala besar sektor keuangan, maka harus memiliki pembinaan dan pengembangan koperasi skala besar sebagai berikut :

- 1) Memberikan kontribusi bagi pembentukan PDB;
- 2) Menyediakan kesempatan kerja atau mengurangi pengangguran,
- 3) Meningkatkan ekspor untuk meningkatkan devisa negara,
- 4) Pemerataan pendapatan; dan
- 5) Memperkuat struktur ekonomi.

Untuk itu fokus pembinaan dan pengembangan diarahkan tujuannya untuk:

- 1) Memperkuat permodalan
- 2) Pemberdayaan usaha
- 3) Memperluas kesempatan kerja dan
- 4) Mengurangi kemiskinan.

Terdapat beberapa hal yang perlu dipersiapkan untuk membangun kemitraan koperasi skala besar sektor jasa keuangan, yaitu:

- 1) Adanya data yang jelas
- 2) Adanya peta jalan/ road map dari masing-masing koperasi skala besar yang melakukan kemitraan
- 3) Adanya suatu sosialisasi dari pemerintah kepada seluruh masyarakat untuk melaksanakan kerjasama ini
- 4) Adanya koordinasi baik di tingkat sekunder dan pusat dalam pelaksanaan kemitraan ini
- 5) Adanya komitmen secara nasional dari pemerintah untuk melaksanakan dan primer koperasi tentang kerjasama ini agar berkesinambungan

V. Daftar Pustaka

- Arifin Sitio dan Halomoan Tamba. 2005. **Koperasi Teori dan Praktek**, Erlangga.
- David, Fred R. **Strategic Management**. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, 1997.
- Djohanpuro, Bramantyo, MBA, PhD. **Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai. Strategi Menuju Keunggulan Bersaing**. Jakarta: Penerbit PPM, 2004

Hendri Matias Faskel, **Menggagas Konsep Pola Kemitraan Futuristik**
KMW VI P2KP-3 Sumbar, PNPM Mandiri Perkotaan; Firstavina
Kompas.Com (26 Maret 2010), **Untungnya Bisnis dengan Sistem
Kemitraan**
Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 44
Tahun 1997 Tentang Kemitraan
Republik Indonesia, **Undang-undang No. 20 tahun 2008 tentang
Kemitraan**
Rully Indrawan. 2019. ***Koperasi Harus Mampu Bertransformasi di Era
Revolusi***
Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang
Perkoperasian