

*Book Chapter*

# Bunga Rampai 2020

**20** **Pemikiran**  
**Koperasi dalam Menghadapi**  
*Industrial Era 4.0 and Society 5.0*



**Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN)**

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor

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

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

E-mail: [lppm@ikopin.ac.id](mailto:lppm@ikopin.ac.id) Website: [www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)

# Bunga Rampai 2020

## 20 **Pemikiran Koperasi dalam Menghadapi Industrial Era 4.0 and Society 5.0**

PENERBIT:



**Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN)**

Graha Bustanil Ariffin Jl. Raya Bandung - Sumedang KM 20,5 Jatinangor Sumedang

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

E-mail: [lppm@ikopin.ac.id](mailto:lppm@ikopin.ac.id) Website: [www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)

## **Bunga Rampai 2020**

### **Pemikiran Koperasi dalam Menghadapi *Industrial Era 4.0. and Society 5.0.***

ISBN : **978-602-70115-8-8**  
Manajer Penerbitan dan Produksi : H. Nurhayat Indra, Ir., M.Sc.  
Supervisor Editor : Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si.  
Dr. Hj. Yuanita Indriani, Ir., M.Si.  
Dr. H. Ery Supriyadi R., Ir., MT.  
Copy Editor : Hj. Rosti Setiawati, SE., M.Si.  
Tata Letak @ Desain Sampul : Adang Cahya, Risvan Santoso

Hak Cipta @2020 Penerbit Ikopin

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

Telp: (022) 7794444

Fax: (022) 7796033

E-mail: [sekrek@ikopin.ac.id](mailto:sekrek@ikopin.ac.id)

Website: [www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk tidak terbatas pada mem-fotocopy, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

#### **UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

## KATA PENGANTAR

Bunga Rampai atau *Book Chapter* - sebagai kumpulan karya tulis ilmiah yang memiliki topik permasalahan dengan pendekatan dari berbagai sudut pandang keilmuan - menjadi media bagi penulis yaitu para tenaga pendidik Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin) untuk menuangkan pikiran, argumentasi atau hasil kajian dengan fokus perkoperasian. Selain media bagi para penulis, Bunga Rampai ini juga menjadi media yang dapat menambah khasanah pemikiran tentang perkoperasian dan sebagai bahan rujukan bagi para pihak yang menaruh minat dan praktisi perkoperasian.

Topik yang diusung pada terbitan Bunga Rampai edisi ini adalah Perkoperasian dalam menghadapi *Industrial Revolution Era 4.0 and Society 5.0*. Topik besar pada Bunga Rampai ini dibagi menjadi tiga fokus, yaitu Kelembagaan Koperasi, Strategi Membangun Koperasi, dan Pengembangan Koperasi, baik pada koperasi yang menerapkan sistem konvensional maupun yang menerapkan prinsip Syariah.

Secara konsep, koperasi ideal adalah koperasi yang secara konsisten menerapkan jati diri koperasi dalam setiap aktivitasnya, baik dalam aktivitas kelembagaan, pengelolaan usaha maupun dalam pengelolaan keuangannya; topik-topik tersebut menjadi bahasan dan pemikiran para penulis mengenai Penilaian Kinerja Koperasi Berbasis Jati Diri. Kapasitas Sumber Daya Manusia Koperasi merupakan elemen penting terutama dalam era industri 4.0 dan masyarakat 5.0 oleh karena itu peningkatan dan pemberdayaan SDM koperasi tidak dapat dinafikan. SDM Koperasi yang mumpuni akan dapat menangkap peluang, mengidentifikasi permasalahan serta mencari alternatif solusi dari berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi koperasi demikian halnya dengan tata pamong dan tata kelola koperasi yang sesuai dengan jatidirinya (*Good Cooperative Governance*). Hal lain adalah terobosan pemikiran pengembangan kebermanfaatan koperasi, salah satunya adalah koperasi sebagai inkubator bisnis dari usaha anggotanya

Kondisi koperasi di Indonesia secara faktual berdaya saing rendah; oleh karena itu diperlukan berbagai strategi yang bersifat komprehensif dan efektif, untuk mengubah keragaan koperasi menjadi lebih baik, baik dari aspek kinerja kelembagaan maupun usaha. Dengan demikian, persepsi masyarakat Indonesia terhadap koperasi akan berubah menjadi positif. Beberapa strategi yang dikaji adalah Revitalisasi Struktur Modal dan Organisasi, *Public Relations* dalam membangun citra positif serta adaptasi terhadap perubahan teknologi informasi yang tidak dapat dielakkan dalam seluruh aspek kehidupan manusia termasuk koperasi. Digitalisasi koperasi dapat menjadi media efektif untuk melibatkan sekaligus *rebranding* koperasi bagi kaum milenial, termasuk mahasiswa untuk menjadi *agent of change* koperasi menuju koperasi modern. Pemikiran terhadap adaptasi koperasi pada era revolusi industri 4.0 dan digitalisasi koperasi serta layanan *on-line system* perusahaan koperasi tidak akan terlepas dari kerangka dan bingkai kebijakan yang harus dipatuhi.

Selain hukum yang mengatur layanan usaha koperasi dengan sistem *on-line* salah satu buah pikir yang dituangkan pada Bunga Rampai ini adalah adaptasi koperasi yang menerapkan prinsip-prinsip agama Islam (Syariah) terhadap arus perubahan revolusi industry 4.0 pada aktivitas kelembagaan, keuangan dan usahanya.

Pemikiran-pemikiran yang dituangkan dalam *book chapter* atau bunga rampai ini diharapkan dapat mengisi ruang-ruang kosong pengembangan berbagai pemikiran pengembangan koperasi baik yang bersifat teoritis maupun praksis, dan diharapkan dapat mengisi kebutuhan referensi pengembangan pengetahuan dan konsep perkoperasian.

Pemikiran yang sifatnya terbuka ini tidak terlepas dari ketidaksempurnaan, oleh karena itu kami sangat menanti berbagai kritik dan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaannya.

Jatinangor, 27 Januari 2020

Tim Editor

# **ANTOLOGI PEMIKIRAN KOPERASI MASA DEPAN**

**Dr. (HC). Burhanuddin Abdullah, MA.  
Rektor Ikopin**

## **Prawacana**

Buku "Bunga Rampai 2020", antlogi pemikiran koperasi "masa depan" ini sudah cukup lama ditunggu terutama oleh para peminat kehidupan berkoperasi. Mereka ingin tahu bagaimana pemikiran para dosen Institut Manajemen Koperasi Indonesia tentang koperasi di masa depan dalam kaitannya dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang fenomenal dalam beberapa tahun terakhir ini.

Terus terang, kita semua bahkan dunia sempat tertegun dengan adanya perkembangan TIK yang begitu pesat dan mengagumkan. Perusahaan-perusahaan kelas dunia yang sudah berumur panjang banyak yang berguguran dan terpaksa bubar. Mereka tak tahan lagi menghadapi persaingan dari perusahaan-perusahaan baru yang kemunculannya bahkan seolah tak terpikirkan. "Uber" menjadi contoh klasik sebagai perusahaan transportasi terbesar di dunia padahal tidak satu pun memiliki kendaraan. "AirBnB" adalah penginapan alternatif terbesar di dunia tanpa memiliki 1 kamar tidur pun. Cukup memiliki aplikasi.

Di dalam negeri pun begitu. "Gojek" adalah contoh yang paling menonjol. Perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN yang telah melangkah lebih jauh, besar, dan lebih modern saja dibuat terkaget-kaget dengan adanya disrupsi teknologi. Apalagi koperasi yang kegiatannya serba kecil, lemah, dan terpinggirkan.

Perubahan yang cepat dan pesat ini kemudian disebut dengan revolusi industri 4.0 sebagai bagian dari perjalanan panjang evolusi industri sejak 1800-an. Ciri-cirinya adalah terciptanya interkoneksi antara manusia, mesin, dan alat komunikasi; transparansi informasi; dan pengambilan keputusan dapat dibuat cepat dan akurat. Keuntungan dari proses yang cepat tersebut tentu efisiensi dan produktivitas meningkat, biaya lebih murah, manajemen risiko yang lebih baik, identifikasi dan pemecahan masalah lebih cepat.

Revolusi industri tentu tidak berjalan dalam ruang hampa. Masyarakat yang melahirkan dan mewadahi perubahan yang cepat tersebut juga memiliki dinamika perubahan tersendiri. Dalam kaitan ini, Jepang memelopori dengan menyusun program yang disebut "society 5.0" yang bertujuan untuk memanfaatkan semua kemajuan untuk melayani kebutuhan manusia tanpa mendegradasi manusia itu sendiri. Program ini kelihatannya ingin menolong manusia agar tidak teralienasi oleh hasil karyanya sendiri. Manusia tetap menjadi subjek dan tujuan dari seluruh perkembangan dan kemajuan yang dibuatnya.

Bukti-bukti menunjukkan bahwa dalam perjalanan koperasi Indonesia pun telah tumbuh kesadaran baru. Mereka sudah banyak yang menerjunkan diri dan menggeluti kegiatan koperasinya dengan memanfaatkan perkembangan teknologi. Kita perlu terus mengamati dan terlibat dalam perkembangan teknologi informasi dan komunikasi karena kecepatan perubahannya yang demikian pesat. Dampak yang ditimbulkannya pun sungguh hebat. Ia menyentuh berbagai sendi kehidupan pribadi, sosial kemasyarakatan dan bahkan hubungan internasional.

Kesempatan semakin terbuka dengan cukup banyaknya rumah produksi aplikasi yang melirik potensi yang dimiliki koperasi. Disamping itu, banyak barang hasil produksi koperasi dan UMKM yang menjadi lebih terbuka pemasarannya setelah memanfaatkan E-commerce dan media sosial lainnya. Hal ini membuka kesempatan baru untuk menyongsong tumbuh dan berkembangnya koperasi masa depan bagi Indonesia yang lebih baik.

Menarik untuk dikemukakan, beberapa penulis dalam antologi ini mengedepankan pentingnya daya saing sebagai unsur utama untuk menjaga eksistensi dan kinerja koperasi. Produk koperasi yang lemah daya saingnya akan sulit menjaga loyalitas anggota. Kelemahan ini pada gilirannya akan melemahkan usaha koperasi. Sebaliknya, apabila koperasi mampu memasarkan barang dan jasa dengan tingkat efisiensi tinggi, kualitas terjaga, dan produktivitas yang lebih tinggi maka kemungkinan akan banyak masyarakat yang bukan anggota koperasi berkeinginan menjadi anggota koperasi. Koperasi akan semakin besar dan kuat. Peran dan pangsanya dalam menopang ekonomi masyarakat dan negara secara keseluruhan akan juga meningkat.

Pernyataan tersebut sekaligus juga mengisyaratkan bahwa koperasi memiliki kesamaan dengan entitas ekonomi lainnya seperti BUMN atau BUMS. Koperasi harus mampu bersaing di pasar. Bukan hanya di pasar domestic tetapi juga di pasar dunia. Pembinaan yang dilakukan Pemerintah dan pihak-pihak lain terhadap kehidupan koperasi selama ini harus dimaknai sebagai upaya membantu agar koperasi mampu bersaing. Bukan untuk terus mendapat fasilitas dan kemudahan.

Berbagai pandangan yang diajukan oleh para "guru koperasi" dalam antologi ini, didasari oleh pemahaman bahwa koperasi adalah "ideologi" dan cara masyarakat berkegiatan menyelesaikan masalah kehidupan sehari-hari di bidang ekonomi dan sosial yang memiliki dimensi jamak. Tentu, yang disampaikan dalam antologi ini belumlah mencakup keseluruhan dimensi koperasi masa depan. Sebut saja ini baru ontologi babak satu. Lanjutannya akan menyusul kemudian karena masih banyak yang harus dibahas dan dikemukakan.

Ada banyak aspek daya saing koperasi yang perlu diteliti, dibahas, dan dirumuskan pada sisi kebijakan dan pelaksanaannya. Memang, pembaca dapat mencermati bahwa aspek kelembagaan telah mendapat porsi pembahasan yang cukup. Sementara masalah permodalan dan pemanfaatan teknologi, sebagaimana judulnya, mendapat proporsi pembahasan yang lebih dominan. Derasnya desakan untuk segera memanfaatkan kemajuan ICT juga harus diartikan sebagai derasnya desakan untuk meningkatkan kualitas para pegiat koperasi. Sementara itu, aspek pengelolaan yang telah dibahas dengan cukup apik masih perlu tambahan bahasan tentang dinamika bisnis dan semangat inovasi.

Yang juga sangat penting untuk didiskusikan adalah bagaimana mempersiapkan ekosistem sehingga koperasi menjadi entitas yang dinamis dan bukan hanya "survive" tetapi terutama dapat mensejahterakan para anggotanya serta turut mendorong pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan. Atas dasar itu, sebagaimana dikemukakan dalam *World economic Forum* tentang 12 pilar daya saing global, aspek pengelolaan makroekonomi, hubungan perdagangan, perkembangan pasar domestik, perubahan sosiologis para pelaku ekonomi, pendidikan demokrasi, termasuk sistem keuangan yang sejalan dengan perkembangan teknologi, pada gilirannya nanti perlu mendapat pembahasan secukupnya.

Perjalanan memang masih jauh. Tetapi, dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu cepat, banyak hal yang bisa diharapkan akan dapat diselesaikan. Penyebaran informasi tentang tata cara dan tata kelola berkoperasi yang baik akan dapat dengan mudah disebarluaskan. Insya Allah.

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>ANTOLOGI PEMIKIRAN KOPERASI MASA DEPAN</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>BAGIAN I</b>	
<b>KELEMBAGAAN KOPERASI</b> .....	1
1. EKSPEKTASI DAN DISPUTASI KORPORASI KOPONTREN DI JAWA BARAT <b>Ery Supriyadi Rustidja</b> .....	3-16
2. PENINGKATAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA KOPERASI UNTUK ERA INDUSTRI 4.0. DAN MASYARAKAT 5.0. <b>Yeni Wipartini</b> .....	17-25
3. MEMBANGUN <i>GOOD COOPERATIVE GOVERNANCE</i> UNTUK PERKOPERASIAN DI INDONESIA <b>Heri Nugraha</b> .....	27-36
4. PELUANG DAN TANTANGAN KOPERASI DI ERA INDUSTRI 4.0 <b>Rosti Setiawati</b> .....	37-44
5. REVITALISASI STRUKTUR MODAL DAN ORGANISASI KOPERASI DALAM MEMPERKUAT DAYA SAING KOPERASI DI ERA INDUSTRI 4.0 DAN SOCIETY 5.0 <b>Sir Kalifatullah Ermaya, Iwan Mulyana</b> .....	45-55
6. PENILAIAN KINERJA KOPERASI BERBASIS JATIDIRI <b>Endang Wahyuningsih</b> .....	57-69
<b>BAGIAN II</b>	
<b>STRATEGI PEMBANGUNAN KOPERASI</b> .....	71
7. <i>FINANCIAL TECHNOLOGY</i> : ALTERNATIF MODEL PENGEMBANGAN BISNIS KOPERASI <b>Sugiyanto</b> .....	73-85
8. MAHASISWA SEBAGAI <i>AGENT CHANGE</i> TRANSFORMASI ADAPTASI KOPERASI DI ERA REVOLUSI 4.0. <b>Yuanita Indriani</b> .....	87-95
9. STRATEGI <i>PUBLIC RELATIONS</i> UNTUK KOPERASI INDONESIA <b>Ami Purnamawati</b> .....	97-109
10. PENINGKATAN DAYA SAING KOPERASI DALAM MENGHADAPI ERA INDUSTRI 4.0. <b>Dandan Irawan</b> .....	111-117

11.	<i>COMPETITIVE DIFFERENTIATION</i> KOPERASI DALAM ERA INDUSTRI 4.0 <b>Gijanto Purbo Suseno</b> .....	119-131
12.	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM <i>ONLINE</i> DALAM PENGEMBANGAN KOPERASI DI ERA DIGITALISASI <b>Suarny Amran</b> .....	133-140
13.	PENINGKATAN DAYA SAING KOPERASI MELALUI INTEGRASI VERTIKAL <b>Nurhayat Indra</b> .....	141-150
14.	PERAN KOPERASI SEBAGAI INKUBATOR BISNIS BAGI BISNIS ANGGOTA <b>Wawan Lulus Setiawan</b> .....	151-159
15.	PEMANFAATAN FINANCIAL TECHNOLOGY DALAM UPAYA MENEKAN FINANCIAL DISTRESS PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM <b>Rima Elya Dasuki</b> .....	161-172
16.	URGENSI MARKETING 4.0. PADA KOPERASI <b>Deddy Supriyadi</b> .....	173-183
17.	MEMBANGUN KOPERASI PERTANIAN BERBASIS RANTAI NILAI AGRIBISNIS <b>Dady Nurpadi</b> .....	185-196
<b>BAGIAN III</b>		
<b>KOPERASI SYARIAH.....</b>		197
18.	MENAKAR URGENSI LEMBAGA ALTERNATIF PENYELESAIAN SENKETA KOPERASI <b>Nurjamil</b> .....	199-210
19.	KOPERASI DALAM PERSPEKTIF SYARIAH ANTARA HARAPAN DAN TANTANGANYA DI INDONESIA <b>Abdul Hakim</b> .....	211-220
20.	KAJIAN TENTANG PENGEMBANGAN WAKAF TUNAI MELALUI KOPERASI SYARIAH <b>Siti Nurhayati</b> .....	221-228



## PENINGKATAN DAYA SAING KOPERASI MELALUI INTEGRASI VERTIKAL

Nurhayat Indra

### Pendahuluan

Koperasi merupakan salah satu pelaku ekonomi sektor formal selain Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) yang bersama-sama berperan penting dalam mendorong pembangunan ekonomi nasional. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2019, jumlah koperasi Indonesia sebanyak 123.048 unit koperasi, dan aktif melaksanakan RAT berjumlah 45.489 koperasi atau hanya sekitar 37 %. Jumlah anggota secara keseluruhan tercatat sebanyak 22,5 juta orang. Total nilai aset sebesar Rp152,1 triliun, dengan total volume bisnis per tahun mencapai Rp154,7 triliun dengan perolehan Sisa Hasil Usaha (SHU) sebesar Rp6,3 triliun. Jika dibandingkan dengan jumlah koperasi, maka rata-rata nilai aset per koperasi hanya sebesar Rp1,24 milyar dengan rata-rata omzet per koperasi sebesar Rp1,26 milyar per tahun. Data ini mengindikasikan bahwa jika dilihat dari skala bisnisnya, maka koperasi Indonesia pada umumnya hanya masuk kategori usaha skala kecil.

Banyak literatur menjelaskan, bahwa salah satu indikator daya saing suatu perusahaan di pasar dapat diukur dari *share* atau sumbangan *output* perusahaan tersebut terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Secara empirik, kontribusi Koperasi, BUMS, dan BUMS terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) pernah dikaji oleh Lestari Agusalim, dkk (2018). Menggunakan sumber data dari Kementerian Koperasi, Kementerian BUMN, Kementerian Koordinator Perekonomian dan data BPS selama periode 2009-2014, dan kesimpulannya adalah bahwa dalam periode tersebut *share* koperasi terhadap PDB hampir tidak berubah yaitu kurang dari 5%. Sementara dominasi peran sektor swasta BUMS masih tetap dominan dengan *share* sebesar 67% dan BUMN sebesar 28%. Kenyataan ini menunjukkan bahwa daya saing koperasi dibandingkan dengan BUMS dan BUMN masih sangat lemah.

Oleh karena itu, tulisan ini menjelaskan teori atau konsep tentang daya saing, integrasi vertikal, dan contoh kasus empirik koperasi di Jepang dan India yang sukses menerapkan strategi bisnis integrasi vertikal di persaingan pasar, yang diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi mahasiswa, praktisi koperasi, dan Pembina untuk merumuskan strategi peningkatan daya saing koperasi Indonesia.

### Struktur Pasar Dan Integrasi Vertikal

#### a) Struktur pasar dan strategi Bersaing Perusahaan

Dalam teori ekonomi, struktur pasar terbentuk dari beberapa variabel, seperti: (1) Jumlah penjual dan pembeli, (2) Ukuran penjual dan pembeli, (3) distribusi penjual dan pembeli, (4) sifat dari barang, homogen atau heterogen, (5) ada tidaknya rintangan untuk keluar masuk pasar, (5) tingkat pengetahuan dari penjual dan pembeli, (6) ada tidaknya campur tangan pemerintah. Sifat dan karakteristik dari variabel tersebut akan menentukan struktur pasar, yaitu pasar persaingan sempurna

atau pasar persaingan tidak sempurna yang di dalamnya dibagi lagi kedalam pasar persaingan monopolistik, pasar oligopoli, dan pasar monopoli (penjual tunggal) atau monopsoni (pembeli tunggal).

Struktur pasar persaingan sempurna memiliki karakteristik: (1) penjual dan pembeli jumlahnya banyak, (2) ukuran penjual dan pembeli kecil dan tersebar merata di seluruh wilayah, (3) barang yang diperjualbelikan homogen, (4) tidak ada rintangan keluar masuk pasar bagi penjual dan pembeli, (5) penjual dan pembeli memiliki pengetahuan yang sempurna, serta (6) bebas dari campur tangan pemerintah. Struktur pasar persaingan sempurna ini merupakan model teoritis mazhab ekonomi klasik. Salah satu saja asumsi di atas tidak terpenuhi, maka struktur pasar menjadi struktur pasar persaingan tidak sempurna yang diteorikan oleh mazhab neoklasik.

Integrasi vertikal merupakan salah satu strategi bersaing perusahaan di pasar. Strategi ini pada umumnya diterapkan oleh perusahaan termasuk koperasi manakala struktur pasar yang dihadapinya adalah struktur pasar persaingan tidak sempurna yaitu pasar persaingan monopolistik dan pasar oligopoli yang dalam teori ekonomi masuk dalam mazhab neo-klasik. Strategi ini biasanya digunakan untuk menghalangi masuknya perusahaan baru (*barrier to entry*) yang masuk pasar baik di pasar *input* maupun pasar *output*.

#### **b) Pengertian Integrasi Vertikal**

Definisi integrasi vertikal menurut disiplin ekonomi salah satunya dijelaskan Porter dalam Hendar dan Kusnadi (2005), bahwa, integrasi vertikal merupakan kombinasi dari proses-proses produksi, distribusi, dan atau proses ekonomi lainnya yang secara teknologi berbeda dalam batas-batas satu perusahaan tunggal.

Di samping pengertian dari disiplin ekonomi, integrasi vertikal juga bisa didefinisikan melalui pendekatan legal (hukum). Di Indonesia, pengertian secara hukum menurut UU No.5 Tahun 1999 Tentang Persaingan Usaha mendefinisikan bahwa integrasi vertikal merupakan perjanjian yang terjadi antara beberapa pelaku usaha yang berada pada tahapan produksi atau operasi dan atau distribusi yang berbeda namun saling terkait. Bentuk perjanjian yang terjadi berupa penggabungan beberapa atau seluruh kegiatan operasi yang berurutan dalam sebuah rangkaian produksi atau operasi.

#### **c) Manfaat Integrasi Vertikal**

Manfaat dari integrasi vertikal bagi perusahaan antara lain: (1) Penghematan atau penekanan biaya dalam produksi. (2) Penghematan atau penekanan biaya dalam penjualan, (3) Penghematan atau penekanan biaya dalam pembelian, (4) Penghematan atau penekanan biaya transaksi untuk transaksi-transaksi pasar, (5) Pengendalian bersama dan bidang-bidang lainnya, serta (6) Peningkatan Nilai Tambah (karena Pengolahan).

#### **d) Lingkup Kegiatan Integrasi Vertikal**

Lingkup kegiatan Integrasi vertical perusahaan dapat melaksanakan integrasi ke belakang (*hulu-backward atau down stream*) atau ke depan (*hili - forward atau up stream*). Integrasi ke belakang bertujuan membantu kelancaran atas kemanfaatan sumber-sumber bahan mentah dan dengan demikian dapat meminimumkan risiko

kekurangan bahan mentah serta menjamin biaya bahan yang rendah, sehingga perusahaan memiliki keuntungan strategi dibandingkan dengan para pesaingnya. Integrasi ke depan bertujuan sebagai jalan keluar untuk menjamin kelancaran penjualan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Suatu kegiatan usaha yang dikategorikan sebagai integrasi vertikal belakang atau ke hulu yaitu apabila kegiatan tersebut mengintegrasikan beberapa kegiatan yang mengarah pada penyediaan bahan baku dari produk utama. Sebagai contoh adalah ketika pelaku usaha yang memproduksi minyak goreng memperluas cakupan usahanya dengan mengintegrasikan kegiatan penyediaan CPO (*Crude Palm Oil*) yang merupakan bahan baku utama dari produksi minyak goreng. Perusahaan minyak goreng tersebut memutuskan untuk melakukan perjanjian yang mengikat dengan produsen CPO. Tindakan perusahaan minyak goreng tersebut disebut sebagai integrasi vertikal ke belakang atau ke hulu.

Sedangkan kegiatan usaha yang dikategorikan sebagai integrasi vertikal ke hilir adalah apabila kegiatan tersebut mengintegrasikan beberapa kegiatan yang mengarah pada penyediaan produk akhir. Sebagai contoh ketika pelaku usaha yang memproduksi minyak goreng tersebut memutuskan untuk memperluas cakupan usahanya dengan mengintegrasikan kegiatan distribusi minyak goreng dan toko swalayan untuk menjual minyak goreng langsung ke konsumen akhir. Perjanjian yang mengikat antara produsen minyak goreng dengan distributornya serta toko swalayan digolongkan sebagai integrasi vertikal ke hilir.

### **e) Pengendalian Integrasi Vertikal**

Integrasi vertical seringkali diterapkan oleh perusahaan besar dengan pola kolusi kartel yang cenderung mengarah kepada praktik persaingan tidak sehat dan merugikan masyarakat umum. Oleh karena itu di banyak Negara termasuk Indonesia integrasi vertical yang mengarah kepada praktik kartel dan monopoli dilarang dengan undang-undang anti monopoly dan trust (di Indonesia diatur melalui Undang-Undang No.5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha). Namun demikian untuk alasan tertentu (kasuistik) seperti untuk meningkatkan ekspor terhadap komoditas atau produk tertentu seperti komoditas pertanian dan produk olahannya dari para pelaku usaha Koperasi dan UMKM, integrasi vertical di Koperasi dan UKM masih diperbolehkan. Terlebih lagi di Undang-Undang Koperasi no 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, bahwa kerjasama antar koperasi baik di tingkat local maupun internasional merupakan salah satu prinsip kopeari yang menjadi panduan koperasi dalam menjalankan bisnisnya.

## **Konsep Daya Saing**

### **a. Pengertian Daya Saing**

Makovics (2005), mengemukakan bahwa daya saing adalah sebuah konsep yang cukup ruwet. Tidak ada satu indikator-pun yang bisa digunakan untuk mengukur daya saing, yang memang sangat sulit untuk diukur. Namun demikian, daya saing adalah suatu konsep yang umum digunakan di dalam ekonomi, yang biasanya merujuk kepada komitmen terhadap persaingan pasar dalam kasus perusahaan-

perusahaan dan keberhasilan dalam persaingan internasional dalam kasus negara-negara.

Dalam dua dekade terakhir, seiring dengan semakin mengglobalnya perekonomian dunia dan persaingan bebas, daya saing telah menjadi satu dari konsep-konsep kunci bagi perusahaan-perusahaan, negara-negara, dan wilayah-wilayah untuk bisa berhasil dalam partisipasinya di dalam globalisasi dan perdagangan bebas dunia, seperti yang dikatakan berikut ini *on micro level the concept of competitiveness means the skill of position gain and self-maintenance in the market competition among companies, each other's competitors and - in respect of macro economy – among national economies* (Lengyel 2005, dikutip di Markovics, 2005)

#### **b. Faktor Penentu Daya Saing Perusahaan**

Daya saing sebuah perusahaan termasuk koperasi akan ditentukan oleh berbagai factor. Menurut Shahid (2007) menjelaskan bahwa, daya saing sebuah perusahaan tercerminkan dari daya saing dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut di pasar. Dan pada gilirannya, daya saing dari perusahaan tersebut ditentukan oleh banyak factor antaralain: (1) Keahlian pekerja, (2) keahlian pengusaha, (3) organisasi dan manajemen yang baik, (4) ketersediaan modal, (5) ketersediaan teknologi, (6) ketersediaan informasi, serta (7) ketersediaan input lainnya.

Dua faktor pertama tersebut adalah aspek sumber daya manusia (SDM), yang mana, keahlian pekerja tidak hanya dalam teknik produksi (antara lain disain produk dan proses produksi), tetapi juga teknik pemasaran dan dalam penelitian dan pengembangan (R&D). Sedang keahlian pengusaha terutama adalah wawasan bisnis, dan yang dimaksud di sini adalah wawasan mengenai bisnisnya dan juga lingkungan eksternalnya. Wawasan pengusaha yang luas juga sangat penting bagi inovasi, dan bukan lagi rahasia umum bahwa inovasi merupakan kunci utama daya saing. Bahkan banyak literatur menyatakan bahwa banyak faktor yang menentukan kemampuan UKM melakukan inovasi, diantaranya adalah kreativitas pengusaha, dan yang terakhir ini, pada gilirannya, ditentukan oleh wawasannya mengenai bisnis yang ditekuninya.

#### **c. Indikator Daya Saing Produk dan Daya Saing Perusahaan**

Indicator utama **daya saing sebuah produk** yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan menurut Long (2003) dalam Tulus Tambunan (2010) adalah sebagai berikut: (1) Pangsa pasar ekspor, % dari jumlah ekspor, (2) Pangsa pasar luar negeri per tahun (%), (3) Volume atau laju pertumbuhan ekspor per tahun (%), (4) Pangsa pasar dalam negeri per tahun (%), (5) Volume/laju pertumbuhan produksi per tahun (%), (6) Harga produk, (7) Diversifikasi pasar luar negeri, (8) Diversifikasi pasar domestic, (9) Kepuasan Konsumen.

Sedangkan **daya saing sebuah perusahaan** dalam system ekonomi pasar dapat ditentukan oleh indicator-indikator berikut: (1) pertumbuhan nilai output, (2) share terhadap PDB (%), (3) pangsa pasar, (4) nilai omzet per tahun, (5) nilai profit per tahun, (6) tingkat pendidikan rata-rata karyawan dan pengusaha, (7) pengeluaran R & D, (8) jumlah sertifikat setandarisasi yang dimiliki dan jumlah paten yang dibeli, (9) produk terstandarisasi, (10) jenis teknologi yang digunakan, (11) produktifitas

atau efisiensi, (12) nilai mesin dan peralatan produksi, serta (13) nilai pengeluaran promosi.

### **d. Hubungan Integrasi Vertikal dan Daya Saing**

Dari pendekatan teoritis **integrasi vertikal bisnis** dan **daya saing suatu produk dan perusahaan** yang menghasilkannya terdapat keterkaitan yang jelas. Integrasi vertikal yang dilakukan oleh perusahaan termasuk koperasi merupakan salah satu strategi bisnis dalam ekonomi pasar dalam upaya untuk memenangkan persaingan melalui penguasaan pangsa pasar baik pasar domestik maupun pasar internasional. Penguasaan pangsa pasar ini sudah barang tentu harus didukung dari penguasaan teknologi, kualitas sumber daya manusia, modal yang kuat, riset dan pengembangan yang berkelanjutan untuk menghasilkan produk-produk berkualitas (terstandarisasi) yang diproduksi perusahaan/koperasi secara efisien (harga produk yang kompetitif).

## **Integrasi Vertikal Koperasi Sukses Di Koperasi Pertanian Jepang**

### **a. Model Pengorganisasian Koperasi Pertanian Jepang**

Contoh model integrasi vertikal dalam bisnis telah berhasil diterapkan oleh koperasi pertanian di Jepang. Koperasi pertanian di Jepang diorganisasikan dalam tiga (3) jenjang, yaitu koperasi primer pada tingkat desa yang beranggotakan para petani dan peternak, koperasi pertanian sekunder di tingkat Prefektur atau Provinsi, dan di tingkat nasional yang dikenal dengan *National Federation of Agricultural Cooperatives Association* yang di kalangan internasional dikenal dengan **The JA Group** atau **Zen-noh**. Koperasi ini merupakan koperasi terkuat dan terbesar di Jepang, yang memiliki peran ekonomi dan politik yang berpengaruh di Jepang.

### **b. Sejarah dan Keanggotaan**

JA atau Zen-noh berdiri pada tahun 1972 yang merupakan hasil penggabungan atau merger antara *Zenharen* (*The National Federation of Marketing division of Agricultural Cooperative*) dengan *Zenkoren* (*The National Federation of Purchasing Division of Agricultural Cooperative*). Perjalanan koperasi pertanian di Jepang Zenharen dan Zenkoren, telah mulai dirintis sejak tahun 1948 setelah Pemerintah Jepang mengeluarkan Undang-Undang Koperasi Pertanian pada tahun 1947.

Data hingga tahun 2015, Zen-noh telah memiliki anggota koperasi pertanian sekunder tingkat prefektur sebanyak 945 unit, koperasi pertanian primer tingkat desa sebanyak 36.000 unit koperasi. Jumlah keseluruhan anggota petani dan peternak yang tergabung dalam Zen-noh sebanyak 10.37.000 anggota di seluruh pelosok Jepang.

### **c. Bisnis dan Layanan**

Integrasi vertikal bisnis yang dioperasikan oleh Zen-noh mencakup bisnis hulu-hilir yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Kegiatan bisnis yang dioperasikan secara keseluruhan mencakup:

1. *Supply of agricultural and machinery , and daily commodities, and installation of agricultural facilities for joint use.*
2. *Transport, processing, storage and marketing of agricultural and livestock products.*
3. *Education for improvement of agricultural technology and cultural management.*
4. *Management of union agricultural warehouse.*
5. *Establishment of livestock market.*
6. *Agricultural management for maintaining the infrastructure for livestock production and the livestock brand.*
7. *Transportation services.*
8. *Building design and construction management.*
9. *Cooperation with overseas agricultural cooperatives for agricultural development.*

Di samping kegiatan bisnis di atas, Zen-noh juga menyediakan layanan asuransi bisnis, dan kredit pertanian bagi para anggotanya. Selain itu, Zen-noh sangat aktif di bidang kegiatan sosial sebagai bentuk dari tanggung jawab koperasi terhadap lingkungannya melalui berbagai kegiatan peduli lingkungan termasuk menyumbang kepada kegiatan olah raga di Jepang.

Kinerja JA atau Zen-noh hingga 2017 telah memiliki jejaring bisnis di tingkat internasional di 10 negara. Nilai asetnya telah mencapai 115,3 milyar yen atau Rp16,5 triliun (kurs 1 yen sama dengan 143 rupiah), dan omzet atau volume bisnis per tahun telah mencapai 4,59 trilliun yen atau Rp656,37 triliun rupiah. Data dan informasi ini menunjukkan bahwa integrasi vertikal bisnis yang dilakukan oleh Zen-noh sangat efektif dan efisien, karena aset yang dimilikinya dalam satu tahu dapat berputar sebanyak 39,78 kali. Oleh karena itu tidak heran jika zen-noh pada tahun 2007 menjadi koperasi terbaik dunia dari 300 koperasi kelas dunia versi WCM (*world Cooperative Monitor*); pada tahun 2019, Zen-noh masih menempati urutan ke-9 dari 300 koperasi besar kelas dunia versi WCM.

#### **d. Kunci Sukses**

Beberapa literatur menjelaskan bahwa keberhasilan JA atau Zen-noh ini dtunjang oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Etos kerja masyarakat Jepang yang sangat tinggi, gigih, dan ulet dengan rata-rata waktu kerja yang lebih lama dari rata-rata jam kerja di dunia.
2. Proses pendidikan dan bimbingan (bimbingan penerapan teknologi budidaya pertanian/peternakan yang efisien, bimbingan budaya keluarga tani untuk hidup hemat) dilakukan secara terencana dan berkesinambungan oleh Koperasi.
3. Profesionalitas manajemen koperasi, kepemimpinan yang kuat, serta kaderisasi yang berjalan baik.
4. Adanya integrasi perencanaan, pengorganisasian, dan eksekusi kegiatan bisnis koperasi yang dilakukan oleh koperasi di tingkat nasional, prefektur, dan

koperasi primernya. Perencanaan dimulai dari perkiraan permintaan pasar baik permintaan domestik maupun ekspor. Hal ini memudahkan untuk perencanaan areal tanam di tingkat anggota, kebutuhan input, gudang, transportasi, kredit, asuransi, dan bisnis yang terkait lainnya.

5. Dukungan dari pemerintah melalui kementerian Pertanian, Perikanan dan Kehutanan kepada para petani/peternak anggota koperasi melalui fasilitas kredit murah dan jaminan harga komoditas dan hasil olahan produk-produk pertanian, serta riset dan pengembangan produk dan teknologi pertanian yang kuat.

Selain di Jepang, model *integrated cooverative* yang menjalankan strategi bisnis integrasi vertikal yang sukses pernah ditulis oleh Gupta pada tahun 1985 terdapat di India, di antaranya adalah Koperasi Gula Tebu di Provinsi Maharashtra (*Maharashtra Sugar Cane Cooperative*), dan Amul Daery Cooperative (koperasi peternak sapi perah yang awalnya beroperasi di Provinsi Gujarat).

### Integrasi Vertikal Koperasi Pertanian Di Indonesia

Pertanyaan kunci, sejauh mana integrasi vertikal bisnis telah diterapkan oleh koperasi pertanian di Indonesia. Berdasarkan beberapa literatur dan pengamatan penulis, sepertinya fakta di lapangan masih menunjukkan bahwa, baik secara kuantitas maupun kualitas penerapan strategi integrasi vertikal dalam bisnis koperasi masih sangat terbatas atau lemah. Meskipun, dari sisi peluang sebenarnya koperasi-koperasi pertanian dalam arti luas ini dalam terminologi UU Perkoperasian kita dikelompokkan ke dalam koperasi produsen.

Mereka itu adalah koperasi pertanian pangan seperti KUD, koperasi peternakan sapi perah, koperasi perikanan laut atau KUD Mina, koperasi peternakan unggas, koperasi perkebunan seperti kopi/karet/ kelapa/kelapa sawit/kakao sebenarnya memiliki potensi yang besar untuk menerapkan model bisnis integrasi vertikal yang sangat efisien dan efektif seperti yang dilakukan oleh *Japan Agricultural Cooperative*, JA atau Zen-noh.

#### a. Koperasi Pertanian Pangan

Model pengorganisasian, di tingkat desa dan kecamatan ada Koperasi Unit Desa (KUD), di tingkat kabupaten dan Provinsi ada koperasi sekundernya yaitu PUSKUD (Pusat Koperasi Unit Desa), dan pada tingkat nasional terdapat koperasi INKUD (Induk Koperasi Unit Desa). Sebagai model organisasi federasi primer-sekunder, sebenarnya INKUD sudah mirip atau serupa dengan pengorganisasian koperasi pertanian di Jepang yaitu JA atau Zen-noh.

INKUD dapat mengorganisasikan dan mengintegrasikan bisnis dengan PUSKUD dan KUD dengan strategi bisnis hulu-hilir seperti Zen-noh. Bisnis hulu, Inkud dapat membangun pabrik pupuk, pembenihan varietas padi unggul, agen atau pemasok sarana produksi pertanian dan mesin-mesin pertanian kebutuhan para petani, pergudangan saprotan (sarana produksi pertanian), dan transportasi saprotan. Sedangkan bisnis hilir dapat berupa *processing*, pengepakan, *branding*, pergudangan hasil olahan, distribusi, dan pemasaran termasuk ekspor. Integrasi bisnis vertikal yang di kelola INKUD-PUSKUD-KUD potensinya dapat diperluas bukan hanya

untuk pangan beras, tetapi untuk komoditas lainnya seperti jagung, dan ketela pohon (singkong).

Tetapi yang terjadi saat ini adalah kegiatan bisnis KUD-PUSKUD-INKUD berjalan sendiri-sendiri tanpa ada perencanaan, koordinasi, dan integrasi bisnis yang diterapkan. Bahkan antara KUD-PUSKUD-INKUD seringkali saling bersaing. Hasilnya koperasi pertanian pangan ini di Indonesia tidak berkembang dan nasibnya suram. Meskipun di era Orde baru dengan kebijakan ofisialisasi yang kuat dari Pemerintah, pola integrasi vertikal bisnis KUD-PUSKUD-INKUD ini pernah hampir berjalan.

## **b. Koperasi Susu**

Model bisnis dan pengorganisasian koperasi peternak sapi perah (*Dairy Cooperative*) di Indonesia yang saat ini ada terdapat dua tingkatan yaitu Koperasi Primer (yang wilayah kerjanya meliputi desa, kecamatan, hingga kabupaten), dan koperasi sekunder di tingkat Provinsi yang dikenal dengan Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI). Sedangkan di tingkat nasional dalam bentuk Induk atau Federasi Koperasi susu sejauh ini masih belum jelas. Model bisnis koperasi susu ini saat ini masih belum menerapkan model bisnis integrasi vertikal secara penuh.

Sebagai contoh Koperasi Peternak Sapi Perah Bandung Utara (KPSBU) sebagai salah satu anggota GKSI Jawa Barat, menjalankan bisnis penyediaan bibit sapi, pakan ternak, layanan jasa kesehatan hewan, pengumpulan susu, pendinginan susu, pengolahan susu, sampai pemasaran susu dilakukan sendiri oleh KPBS. Hanya sebagian kecil saja yang disetorkan ke GKSI untuk diolah menjadi susu pasteurisasi yang kemudian dipasarkan sendiri oleh GKSI kepada *outlet-outlet* supermarket bukan milik koperasi. Ini adalah bukti bahwa model integrasi vertikal bisnis susu sapi koperasi belum terjadi.

Hal yang sama terjadi pada koperasi peternak sapi perah lainnya seperti KPBS Pangalengan, KUD Cikajang dan KUD Bayongbong di Garut juga menghadapi model bisnis yang relatif sama dengan di KPSBU. Begitu pula di Jawa Tengah dan Jawa Timur. Dengan demikian efisiensi, penciptaan nilai tambah yang dapat meningkatkan kesejahteraan anggota dari nilai jual produk susu yang dibayarkan konsumen akhir masih belum optimal dinikmati para peternak anggota. Sementara penguasaan pangsa pasar industri persusuan di Indonesia masih didominasi oleh perusahaan non koperasi.

Bandingkan dengan model bisnis dan pengorganisasian koperasi susu *Amul Dairy Cooperative* India yang sudah menerapkan strategi integrasi vertikal. Pengorganisasian koperasi susu di India mirip dengan JA atau Zen-noh di Jepang. Koperasi susu primer (*The village society*) yang anggotanya para peternak sapi perah memiliki fungsi sebagai pengumpul dan pendinginan susu - Koperasi gabungan tingkat Provinsi (*The union*) memiliki fungsi *processing* susu menjadi berbagai aneka produk olahan, di samping juga penyedia pakan ternak dan bibit sapi unggul- Koperasi federasi susu tingkat nasional (*The Federation*) menjalankan fungsi bisnis *marketing* (Ruchira Prasad, 2013).

## **Book Chapter**

### **c. Koperasi Perkebunan**

Kondisi yang lebih parah terjadi pada koperasi perkebunan seperti koperasi petani sawit, koperasi petani karet, koperasi petani kelapa, koperasi petani kakao; pada umumnya secara pengorganisasian dan bisnis juga masih belum berkembang, masih sebagai koperasi primer yang dibentuk karena program Perkebunan Inti Rakyat (PIR). Fungsi koperasi baru sebatas pada pengorganisasian kelompok petani PIR yang fungsi ekonominya masih terbatas pada pengumpulan komoditi untuk disetor ke pabrik-pabrik pengolahan milik Perusahaan Besar sebagai intinya.

## **Penutup**

Integrasi vertikal dalam teori ekonomi merupakan salah satu strategi perusahaan untuk bertahan dan memenangkan persaingan di pasar dengan struktur persaingan tidak sempurna (persaingan monopolistik, dan oligopoly). Secara teori strategi ini memberikan banyak manfaat, seperti: (1) Penghematan atau penekanan biaya dalam produksi. (2) Penghematan atau penekanan biaya dalam penjualan, (3) Penghematan atau penekanan biaya dalam pembelian, (4) Penghematan atau penekanan biaya transaksi untuk transaksi-transaksi pasar, (5) Pengendalian bersama dan bidang-bidang lainnya, serta (6) Peningkatan Nilai Tambah (karena Pengolahan).

Strategi ini adalah peluang untuk diterapkan oleh koperasi-koperasi produsen utamanya koperasi pertanian di Indonesia yang saat ini masih menjalankan fungsi ekonominya hanya pada kegiatan perantara dan perdagangan komoditas primer para anggotanya, dan masih sangat sedikit yang menjalankan fungsi pengolahan untuk meningkatkan nilai tambah produk primer pertanian anggota yang saat ini masih dikuasai oleh perusahaan kapitalistik. Padahal nilai tambah yang tinggi ada pada kegiatan industri pengolahan. Pelajaran berharga dari model pengorganisasian dan model bisnis integrasi vertikal yang sukses di JA atau Zen-neh Jepang harus dapat diadopsi dan diadaptasikan oleh koperasi pertanian dalam arti luas di Indonesia.

## **Daftar Pustaka**

- Ariyani, D, (2012), "*Integrasi Vertikal Pasar Produsen Gabah dengan Pasar Ritel Beras di Indonesia*", Jurnal Manajemen Teknologi, Vol. 11 (2), hal. 225-238.
- Hendar dan Kusnadi (2005). *Ekonomi Koperasi*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Lestari Agusalim, dkk (2018). *Analisis Perkembangan, Kinerja, Dan Daya Saing Koperasi Indonesia Dalam Pembangunan Ekonomi*. Prosiding Seminar Nasional Kongres ISEI XX "Memperkuat Produktivitas Perekonomian Indonesia: Harmonisasi Sektor Formal dan Informal. Bandung, Agustus 2018. ISBN: 978-602-14722-5-5.
- Markovics, Klara (2005), "*Competitiveness of Domestic Small and Medium Enterprises in the European Union*", *European Integration Studies, Miskolc*, 4(1): 13-24.
- Ropke, Jochen (1995). *The Economic Theory Of Cooperative: special case of Indonesia*. Universitas Pajajaran, Bandung

- Ruchira Prasad (2013), *A Case Study of Amul Cooperative In India Relation to Organizational Design and Operational Efficiency*. International Jpurnal of Scientific & Engineering Reserch. Volum 4, ISSN 2229-5518.
- Shahid, Yusuf (2007), "*From Creativity to Innovation*" *Policy Research Working Paper 4262*, June, Development Research Group, World Bank, Washington, D.C.
- Tulus Tambunan (2010). *Ukuran Daya Saing Koperasi dan UKM. Background Study RPJM Nasional Tahun 2010-2014 Bidang Pemberdayaan Koperasi dan UKM*, Bappenas. Pusat Studi Industri dan UKM Universitas Trisakti, Kadin Indonesia.
- , World Cooperative Monitor, Report (2019). *Exploring The Cooperative Economy*. EURICSE.
- , Statisti Koperasi Indonesia 2019. Kementrian Koperasi dan UKM Republik Indonesia.
- , Undang-Undang No 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.
- , Undang-Undang No 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
- Yustiningsih, F, (2012), *Analisis Integrasi Pasar dan Transmisi Harga Beras Petani-Konsumen di Indonesia*, Tesis Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Yoshihisa Godo (2014), *The Japanes Agricultural Cooperative System: An Outline*, Meiji Gakuin University, Japan
- www. Zennoh.or.jp