



BOOK
CHAPTER

STRATEGI

BISNIS KOPERASI & USAHA MIKRO,
KECIL DAN MENENGAH (UMKM)
PASCA COVID-19

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

STRATEGI

BISNIS KOPERASI & USAHA MIKRO,
KECIL DAN MENENGAH (UMKM)
PASCA COVID-19

PENERBIT:



Institut Manajemen Koperasi Indonesia (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: lppm@ikopin.ac.id Website: www.ikopin.ac.id

KATA PENGANTAR

Pada tahun 2020 di hampir seluruh dunia, aktivitas fitrah manusia yaitu interaksi langsung serasa dihentikan secara paksa dikarenakan munculnya virus yang mana penularannya terjadi jika individu berinteraksi dalam jarak yang dekat dengan orang yang terpapar. Virus yang terditeksi pada tahun 2019 diberi nama oleh *World Health Organization* (WHO) yaitu Corona, dan penyakit yang diakibatkannya yang akhirnya menjadi pandemi ini diberi sebutan *Corona Virus Disease* (Covid-19). Merujuk pada WHO, upaya pencegahan penyebaran ditentukan dengan menghentikan interaksi secara langsung yang akhirnya berdampak luas pada berbagai bidang kehidupan manusia, salah satunya adalah bidang ekonomi.

Pelaku perekonomian tidak peduli berapa besar skala usahanya harus menanggung banyak risiko karena tidak mampu menjalankan usahanya secara normal bahkan harus menghentikannya. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa pada kondisi tidak menentu ini berbagai kreativitas dengan pemanfaatan teknologi dapat menyelamatkan kehidupan perusahaannya bahkan bermunculan pelaku-pelaku usaha baru.

Bagi akademisi Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin), kondisi ini menjadi bahan dan stimulus pemikiran untuk memberikan kontribusi ilmiah dalam bidang koperasi dan usaha mikro kecil menengah. Oleh karena itu *Book Chapter* Volume Ke-2 Tahun 2020 mengusung topik Strategi Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Pada Masa dan Pasca Pandemi Covid-19 dalam konteks perintisan, keberlanjutan, pemulihan dan keberlanjutannya.

Secara spesifik kajian strategi mengarah pada upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh koperasi dan UMKM. Untuk kelembagaan koperasi dikaji upaya sinergitas koperasi dan korporasi, restrukturisasi perusahaan koperasi, pengembangan koperasi pekerja, dan peningkatan kesejahteraan karyawan dan untuk menjamin stabilitas lembaga atau organisasi diperlukan komunikasi efektif.

Pengkajian faktor finansial koperasi difokuskan pada sudut pandang manajemen risiko, penerapan akuntansi pajak koperasi, restrukturisasi pinjaman bagi koperasi dan pembiayaan koperasi dan UMKM melalui kemitraan. Teknologi keuangan juga merupakan salah satu alternatif untuk digunakan karena dapat mengganti transaksi langsung dengan model *less contact*.

Pada masa dan pasca pandemi, koperasi idealnya harus tetap memberikan pelayanan kepada anggotanya, oleh karena itu kajian tentang pemanfaatan teknologi menjadi salah satu model yang dapat dilakukan oleh toko koperasi dideskripsikan dalam *Book Chapter* ini. Kajian lainnya adalah bagaimana koperasi perlu melakukan strategi *positioning* dan *branding* untuk produknya sehingga memiliki kemampuan untuk bersaing (*competitive advantage*).

Selain bidang kelembagaan, keuangan dan pelayanan koperasi, disoroti pula karakteristik para wirausaha yang harus dimiliki untuk memulai, bertahan, berkembang dan berlanjut yaitu kreativitas dan inovasi. Pada masa *new normal* ini, kegiatan usaha sangat bergantung pada teknologi; oleh karena itu media yang berbasis teknologi internet memegang kunci utama pada masa pandemi bagi para pelaku usaha.

Penyusunan dan penerbitan *Book Chapter* edisi ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam upaya mengatasi dan mengantisipasi kondisi yang tidak menentu baik dalam konteks yang sama maupun konteks yang berbeda. Harapan lain adalah naskah-naskah yang ditulis para kontributor dapat menjadi sumber untuk didiskusikan dan menghasilkan teknik-teknik yang dapat diaplikasikan oleh koperasi dan UMKM.

Mengutip teori Prof Herman Soewardi – Rektor Ikopin Pertama - yaitu Teori Adab dan Karsa bahwa terdapat faktor struktural atau faktor eksternal dan faktor kultural atau internal dalam proses pengembangan atau pembangunan, maka setiap individu haruslah terhindar dari pelemahan faktor eksternal terhadap faktor internal yang akan menjadikan seorang individu memiliki karsa yang lemah. *Book Chapter* ini merupakan karsa dan karya para akademisi Ikopin dalam mengisi masa pandemi Covid-19 dalam upaya menguatkan karsa koperasi dan UMKM dan semoga menjadi karya nyata.

Jatinangor, 7 Desember 2020

Tim Editor

STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI

Dr. (HC). Burhanuddin Abdullah, MA.

“Books let you travel without moving your feet”

(Jhumpa Lahiri-Novelist)

Kutipan di atas, saya kira, mewakili jaman yang sedang kita alami. Jaman di mana kita tak bebas pergi ke mana-mana. Ada pembatasan fisik dan sosial yang menghambat karena pandemi tengah berkecamuk dan belum ada tanda-tanda kapan berakhirnya. Penderita tiap hari bertambah. Korban jiwa pun semakin banyak. Dan kita, dengan ijin Allah, menjadi saksi hidup atas krisis kesehatan yang dahsyat, yang melumpuhkan perekonomian global. Suatu peristiwa yang akan dicatat sejarah dan akan menjadi referensi serta bahan kajian di masa depan.

Pandemi virus Corona sekarang sedang melanda setiap sudut dunia. Tak ada bedanya apakah negara kaya dan maju atau miskin dan masih berkembang. Semua merasakan dampaknya. Tidak ada satu pun negara yang siap untuk menanganinya. Langkah preventif penyebaran dengan melaksanakan protokol kesehatan yaitu menjaga jarak, memakai masker, dan sering mencuci tangan serta menghindari dari kerumunan, tidak serta-merta bisa mengurangi penyebaran. Dampak lanjutannya adalah rentetan kemerosotan mulai dari terhambatnya komunikasi sosial sampai berkurangnya mobilitas dan turunnya frekuensi perjumpaan manusia, yang diikuti dengan anjloknya permintaan akan barang dan jasa, seretnya pasokan, sampai pada keharusan untuk mengurangi jumlah pekerja. Perusahaan-perusahaan banyak yang bankrut atau mengurangi kegiatannya, terutama perusahaan skala mikro, kecil dan menengah. Dan, perekonomian pun luruh, lumpuh. Semua kena dampaknya, tidak ada kecuali termasuk Koperasi.

Akan tetapi, dalam kondisi yang demikian muram itu, saya boleh berbangga karena para akademisi Ikopin masih terus bersemangat dan memberikan pengabdian terbaiknya. Mereka terus berupaya mengisi ruang dan waktunya dengan menuliskan hasil-hasil perenungan, pemikiran, dan pengamatannya atas perkembangan masyarakat dan mengumpulkannya dalam bentuk BOOK CHAPTER dengan judul “STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASCA PANDEMI”, yang sekarang ada di hadapan sidang pembaca. Mereka berpikir dan berbuat untuk sesuatu yang lebih besar dari dirinya. Itulah pengabdian.

Melihat pada fenomena pandemi yang mengerikan ini, rekan-rekan para akademisi di Institut Manajemen Koperasi Indonesia merasa terpanggil dan konsen dengan perkembangan sosial, ekonomi, dan kesejahteraan masyarakatnya. Mereka mencoba memetakan ujung dari semua ceritera buruk ini, memikirkan bagaimana ke luar dari kemelut, dan menggali khazanah pengalaman masa lalu dengan harapan bisa mendapat *hints* tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk bukan hanya *survived* tetapi juga *succeed*.

BOOK CHAPTER yang sekarang tersaji di hadapan Anda adalah upaya untuk mencatat perkembangan, dan tawaran bagi cara-cara penanganan dampak ikutan pandemi, khususnya bagi koperasi dan UMKM, sebagaimana keahlian para penulisnya.

Pokok-pokok bahasan yang menjadi sorotan para penulis menyangkut seluk-beluk pembangunan kelembagaan, upaya-upaya pengelolaan keuangan yang baik, pelayanan, dan kewirausahaan. Tentu, pada masing-masing pokok bahasan tersebut *mengcover* juga-hal detil dan teknis seperti restrukturisasi, pengelolaan risiko, pembinaan organisasi, pemanfaatan teknologi, dan unsur-unsur pelayanan prima.

Agaknya para penulis juga menyadari bahwa cara-cara penanganan permasalahan yang menyangkut hal-hal teknis merupakan hal yang baku. Masalahnya sekarang, krisis kesehatan yang berujung di krisis ekonomi yang dalam ini merupakan hal baru. Agak sulit untuk membayangkan langkah dan upaya yang biasa, yang standar, dipakai untuk menangani persoalan yang luar biasa. Sementara itu, kita tetap berharap mendapatkan keberhasilan yang sama seperti di waktu-waktu yang lalu. *Absurd*, memang!

Kita tentu berharap, para akademisi akan ke luar dengan cara pandang yang lain, dan cara penanganan yang berbeda, dengan maksud untuk mendapat hasil yang berbeda pula. Di sana dan di sini dalam Book Chapter ini sudah ada lontaran-lontaran gagasan yang apabila diikuti dengan pengkajian yang dalam pada akhirnya dapat disusun konsep penyelesaian masalah yang lebih komprehensif dan tuntas. Untuk bisa sampai ke arah tersebut tentu perdebatan, argumentasi rasional dan mendalam, diskusi-diskusi paradigmatik, serta kajian empirik yang cermat harus lebih kerap diselenggarakan. Dari kegiatan-kegiatan itu kita bisa berharap munculnya invensi dan inovasi serta terobosan untuk ke luar dari belitan permasalahan.

Apa pun adanya, BOOK CHAPTER ini layak untuk dibaca karena selain menambah wawasan, ia bisa juga menjadi jembatan bagi penelusuran cara dan upaya yang akan memulihkan ekonomi kita dengan segera. Sambil menunggu tulisan-tulisan yang lebih bernas dan penuh dengan pikiran orisinal pada penerbitan yang akan datang, saya ucapkan selamat membaca!

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAGIAN I	
KELEMBAGAAN	1
1. SINERGITAS KOPERASI DAN KORPORASI PETANI DALAM MEMPERCEPAT PEMULIHAN EKONOMI NASIONAL PASCA COVID- 19 Nurhayat Indra	3-14
2. DILEMATIKA KORPORASI PETANI KOPI SAAT PANDEMI COVID-19 : TINJAUAN PLANOLOGI POPPERIAN Ery Supriyadi R.	15-22
3. STRATEGI RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK BERTAHAN DAN BERKEMBANG BAGI KOPERASI DI MASA DAN PASCA PANDEMI COVID-19 Endang Wahyuningsih.....	23-34
4. PENGEMBANGAN <i>WORKER COOPERATIVE</i> PADA ERA <i>NEW NORMAL</i> Sugiyanto	35-44
5. MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN MELALUI KOPERASI KARYAWAN Deddy Supriyadi.....	45-56
6. KOMUNIKASI ORGANISASI EFEKTIF MENJAMIN STABILITAS ORGANISASI KOPERASI Wawan Lulus Setiawan.....	57-64
BAGIAN II	
KEUANGAN.....	65
7. PERAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENJAGA LIKUIDITAS KOPERASI Wahyudin, Heri Nugraha	67-76
8. PENERAPAN AKUNTANSI PAJAK KOPERASI TERHADAP PAJAK PENGHASILAN BADAN ATAS ADANYA KOMPENSASI KERUGIAN FISKAL M. Ardi Nupi Hasyim, Eka Setiajatnika.....	77-94
9. STRATEGI RESTRUKTURISASI PINJAMAN BAGI KOPERASI DAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DALAM RANGKA PENGUATAN KOPERASI DAN UMKM DI MASA PANDEMI COVID 19 Lely Savitri Dewi.....	95-104

10.	ALTERNATIF PEMBIAYAAN KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH MELALUI KEMITRAAN PASCA PANDEMIK COVID 19 Iwan Mulyana	105-110
11.	<i>LESS CONTACT MODEL</i> PASCA COVID 19 : PEMANFAATAN <i>FINANCIAL TECHNOLOGY</i> PADA KOPERASI PESANTREN Rima Elya Dasuki	111-116
BAGIAN III PELAYANAN		117
12.	MODEL PELAYANAN UNIT TOKO KOPERASI DI ERA PANDEMI COVID-19 Yuanita Indriani	119-128
13.	STRATEGI <i>POSITIONING</i> DAN <i>BRANDING</i> UNTUK PRODUK KOPERASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN Nanik Risnawati	129-138
BAGIAN IV KEWIRAUSAHAAN		139
14.	KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN, PERAN TEKNOLOGI DAN MEDIA DALAM KEBERLANGSUNGAN USAHA <i>START-UP</i> INDONESIA DI MASA PANDEMI <i>CORONA VIRUS DISEASE</i> 2019 (COVID-19) Ami Purnamawati	141-152
15.	INOVASI DAN KREATIVITAS UNTUK MENJAGA KEBERLANJUTAN BISNIS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PASCA COVID-19 Yeni Wipartini	153-158
16.	PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) PASCA COVID-19 Rosti Setiawati	159-168

STRATEGI *POSITIONING* DAN *BRANDING* PRODUK KOPERASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Nanik Risnawati

Pendahuluan

Koperasi merupakan salah satu pelaku ekonomi di Indonesia dan juga menjadi salah satu simbol ekonomi kerakyatan. Jumlah koperasi berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menunjukkan angka yang cukup besar yaitu 123.048 unit koperasi. Sedangkan dari sisi keanggotaannya tercatat 22.463.738 orang anggota atau sekitar 8,64 persen penduduk Indonesia. Data tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan lembaga koperasi cukup banyak dimanfaatkan atau digunakan oleh masyarakat, khususnya para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam memenuhi kepentingan-kepentingan ekonominya.

Namun secara kualitatif, perkembangan koperasi masih dianggap cukup lamban dibandingkan perkembangan yang terjadi pada perusahaan non koperasi. Padahal saat ini intensitas persaingan pasar, baik di dalam negeri maupun di luar negeri semakin terbuka lebar. Suatu kondisi persaingan usaha, yang mau tidak mau harus dihadapi oleh semua pelaku usaha termasuk koperasi.

Dalam perkembangannya, koperasi saat ini masih menghadapi sejumlah masalah yang perlu dicarikan solusinya, seperti:

- a) Produk yang dihasilkan koperasi masih belum terstandarisasi, dan seringkali belum memiliki keunggulan komparatif sehingga akan mengalami kesulitan dalam pemasarannya.
- b) Saluran distribusi masih belum tetap atau belum stabil,
- c) Promosi yang digunakan masih belum efektif
- d) Wilayah pemasarannya masih terbatas.

Dengan permasalahan-permasalahan tersebut, dapat dipahami jika hingga saat ini koperasi masih mengalami kesulitan untuk bisa menjaga eksistensi usahanya. Apalagi jika diharapkan dapat berkembang setara dengan perkembangan korporasi.

Selain itu, situasi yang tengah dihadapi perekonomian secara global saat ini termasuk Indonesia, yaitu adanya pandemi *Covid-19* yang dirasakan dampaknya oleh seluruh pelaku usaha termasuk Koperasi. Suatu kondisi yang mengakibatkan produktivitas mengalami penurunan, karena pergerakan manusia terbatas. Lalu diikuti dengan daya beli masyarakat yang juga ikut menurun. Suatu kondisi yang tidak mudah, karena pandemi ini sudah mewabah lebih dari satu tahun, tetapi belum bisa diketahui dengan pasti kapan pandemi *Covid-19* ini akan berakhir.

Oleh karena itu yang bisa dilakukan oleh pelaku usaha termasuk koperasi adalah mencari cara atau menyusun strategi usaha, agar adanya pandemi *Covid-19* ini tidak menyebabkan keterpurukan. Situasi ini harus bisa diatasi oleh UMKM dan koperasi.

Semua upaya yang mungkin, harus dicoba untuk dilaksanakan, termasuk diantaranya adalah bagaimana menyusun strategi usaha yang berkaitan dengan produk-produk koperasi.

Produk yang dihasilkan koperasi-koperasi di Indonesia sebenarnya sudah cukup beragam jenisnya, mulai dari produk jasa sekelas Koperasi Simpan Pinjam (KSP) yang dimiliki oleh hampir seluruh koperasi yang ada di Indonesia saat ini, produk koperasi dalam bentuk barang seperti furnitur, kerajinan tangan, makanan dan minuman, pakaian, perhiasan, sepatu dan tas, alat musik hingga produk-produk herbal. Namun produk-produk koperasi tersebut secara umum masih belum memiliki keunggulan yang memadai untuk dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat dari waktu ke waktu. Kebanyakan para pelaku usaha Koperasi dan UMKM masih terfokus pada aktivitas perdagangannya dan agak mengabaikan sisi *branding*, khususnya *branding* produk. Padahal *branding* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk menjaga keberlangsungan usaha koperasi.

Dalam menyusun strategi manajemen produknya, untuk melengkapi *brand* atau merek yang disematkan pada sebuah produk, koperasi perlu memikirkan atau menambahkan strategi *positioning* produknya. Strategi *positioning* merupakan suatu strategi yang digunakan untuk menempatkan kesan produk di dalam pikiran konsumen dengan menggunakan ciri khas yang ada pada produk tersebut, sebagai pembentuk citra merek. Dengan demikian, jika penempatan kesan produk yang dihasilkan koperasi dilakukan dengan tepat di antara para pesaing, maka produk koperasi tersebut akan bisa tertanam dalam benak konsumen dalam jangka waktu yang lama.

Strategi Branding (Merek) Bagi Produk Koperasi

Hasil riset yang dilaksanakan oleh Konsultan PLUT KUMKM Surakarta terhadap peserta program UMKM Naik Kelas di antara bulan Februari hingga April 2017, menunjukkan bahwa sebagian besar Koperasi masih belum memiliki identitas merek seperti desain produk dan kemasan, katalog, ataupun kartu nama yang dapat menarik perhatian (*eye catchy*) sebagai sarana pemasaran. Padahal merek bagi suatu produk koperasi merupakan salah satu unsur penting dalam pemasaran agar produk yang dihasilkan koperasi tersebut akan senantiasa diingat oleh konsumennya dalam jangka waktu yang lama.

Fungsi merek sebagai salah satu sarana untuk menanamkan kesan atau citra produk secara positif di benak konsumen perlu benar-benar dipahami oleh para pelaku Koperasi, karena keberadaan merek dalam sebuah produk memiliki banyak manfaat. Menurut Fandy Ciptono (2011; 43) kemanfaatan merek bagi produsen diantaranya adalah:

- a) Merek sebagai Pembeda atau Alat Untuk Menciptakan Asosiasi dan Interpretasi yang Unik Atas Suatu Produk.

Sebuah produk yang dihasilkan koperasi akan dapat mempunyai perbedaan dengan produk pesaingnya. Bila produk koperasi memiliki kesan merek (*brand image*) yang mendalam bagi konsumen, merek yang ada dalam produk koperasi tersebut akan dapat dibedakan dari merek pesaingnya dengan mudah. Oleh karena itu untuk membuat sebuah merek atau *branding* bagi produk koperasi, perlu dicari kata-kata atau lambang yang mudah diingat dan menghasilkan asosiasi atau kesan yang positif. Misalnya merek

“Fresh Time” yg digunakan produk *yogurt* yg dimiliki Koperasi Produsen Susu Bandung Utara (KPSBU) Lembang.

b) Merek sebagai Alat Identifikasi Produk.

Dengan diberinya merek tertentu pada suatu produk koperasi, maka akan dapat memudahkan koperasi untuk melakukan *handling* atau penanganan atas produknya, dan secara khusus bisa digunakan untuk mengelola persediaan dan pencatatan produk tersebut.

c) Merek sebagai Pembangun Citra, Pemberi Keyakinan, Jaminan Kualitas, dan Prestise.

Sebuah merek juga dapat berfungsi sebagai alat pembentuk citra produk koperasi, yaitu merek tersebut digunakan sebagai alat untuk memperkenalkan suatu produk koperasi pertama kalinya kepada masyarakat. Keyakinan, kualitas dan prestise sebuah produk akan melekat dalam sebuah merek suatu produk koperasi, melalui pengalaman dan informasi yang sampai kepada konsumen tentang produk koperasi tersebut. Jika pengalaman, dan informasi yang dirasakan konsumen positif, maka dengan adanya merek pada produk koperasi tersebut, pelanggan yang puas akan menjadi loyal dengan merek yang dibangun oleh perusahaan koperasinya. Merek suatu produk koperasi yang sukses diyakini konsumen secara positif sebagai jaminan kualitas dan prestise, juga bisa menjadi penghambat bagi merek lain untuk memasuki pasar yang sama dengan produk koperasi tersebut. Tetapi di sisi lain merek juga mengandung tanggung jawab, di mana jika produk koperasi yang sudah diberi merek tersebut tidak memuaskan konsumen, akan dapat membawa dampak negatif bagi pemasaran produk selanjutnya; karena konsumen yang tidak puas dapat menginformasikan pengalaman negatif yang dialaminya kepada orang lain.

d) Merek sebagai Alat Promosi dan Daya Tarik Produk.

Produk yang memiliki merek akan lebih mudah dipromosikan, dan merek juga bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi sebuah produk. Mempromosi sebuah merek salah satunya dapat dilakukan dengan menampilkan logo merek tersebut, yang mudah diingat dan menarik perhatian masyarakat. Karena biasanya di pasaran terdapat banyak produk sejenis sehingga keberadaan merek dapat memudahkan suatu produk untuk diperkenalkan, dan dapat mengingatkan serta memengaruhi konsumen.

e) Merek sebagai Bentuk Proteksi Hukum terhadap Fitur atau Spesifikasi Produk yang Unik.

Nama merek bisa diproteksi dengan merek dagang (*registered trademark*). Proses produksi bisa dilindungi dengan hak paten, kemasan bisa diproteksi dengan hak cipta (*copyright*) dan desain. Oleh karena itu koperasi yang sudah mempunyai nama merek, proses produksi atau formula produk sendiri yang unik, sampai dengan desain produk maupun kemasan yang khas, bisa mendaftarkan kepemilikannya tersebut di Hak Kekayaan Intelektual (HAKI). Hal ini akan memberikan jaminan untuk tidak terjadi plagiarisme oleh pihak lain.

Beberapa strategi merek yang bisa digunakan perusahaan termasuk oleh koperasi diantaranya Strategi Perluasan Lini Produk, Strategi Perluasan Merek, Strategi Banyak Merek, Strategi Merek Baru, dan Strategi Merek Bersama. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

- 1. Strategi dengan Perluasan Lini Produk.** Dalam strategi perluasan lini produk ini, perusahaan maupun koperasi dapat membuat produk baru atau produk tambahan dalam lini produk yang sama dengan menggunakan merek yang sama, tetapi dengan tambahan spesifikasi tertentu yang berbeda; seperti bentuk yang berbeda, atau rasa yang berbeda, isi yg berbeda, ukuran kemasan yang dibedakan, ataupun tambahan lainnya. Strategi ini biasanya digunakan jika merek pertama sudah berhasil, sehingga untuk mengoptimalkan kapasitas produk yang ada, dilakukan dengan menambahkan lini produk baru. Tetapi strategi ini juga membutuhkan kehati-hatian, karena dapat menggerus pasar dari produk perusahaan yang sudah ada dalam jumlah yang cukup besar. Strategi perluasan lini biasa dilakukan oleh sebuah perusahaan atau koperasi yang membuat produk baru untuk menyaingi produknya sendiri dikarenakan pertimbangan untuk tidak dimanfaatkan oleh produk pesaing. Misalnya produk koperasi seperti yoghurt yang dihasilkan KPSBU dengan merek “Fresh Time” menyediakan lima (5) varian rasa dengan merek yang sama, juga ditambahkan ukuran *yogurt* yang berbeda dengan kemasan yang berbeda.
- 2. Strategi menggunakan Perluasan Merek.** Perusahaan menggunakan merek yang sudah ada dan yang sudah berhasil di pasar untuk digunakan sebagai merek produk baru dalam lini produk yang berbeda. Strategi ini digunakan dengan harapan proses pengenalan produk ke pasar akan menjadi lebih mudah, karena *brand* tersebut sudah dikenal oleh konsumen. Manfaat dari strategi ini diantaranya dapat menghemat biaya promosi; dan produk baru yang ditambahkan bisa memanfaatkan kepercayaan pelanggan pada merek sebelumnya. Hanya perusahaan ataupun koperasi perlu lebih berhati-hati. Harus berusaha untuk tetap menjaga agar produk baru tidak sampai mengecewakan konsumen. Sebab jika demikian bisa berakibat buruk pada produk sebelumnya yang telah berhasil, karena menyandang merek yang sama. Seperti produk susu “KPBS Pengalengan” yang digunakan untuk beberapa jenis produk yang berbeda, diantaranya susu pasteurisasi dengan berbagai ukuran kemasan bantal, juga digunakan untuk produksi yoghurt dengan berbagai varian rasa.
- 3. Strategi dengan menggunakan Banyak Merek.** Dalam Strategi ini perusahaan ataupun koperasi akan menggunakan banyak merek untuk setiap produknya, dalam kategori produk yang sama. Berbagai alasan yang digunakan untuk memilih strategi banyak merek ini, diantaranya adalah karena perusahaan ataupun koperasi tidak ingin mengganggu merek yang sudah ada. Juga untuk berjaga-jaga jika terjadi kegagalan pada merek kedua, agar tidak mengganggu kinerja produk dengan merek sebelumnya. Bisa juga digunakan sebagai *fighting brand*, merek yang dibuat untuk menghadapi merek yang digunakan perusahaan pesaing.
- 4. Strategi dengan Menggunakan Merek Baru.** Strategi ini digunakan untuk meluncurkan produk baru dan dapat dipilih oleh perusahaan maupun koperasi jika merek yang sudah dimiliki dirasa kurang cocok dengan produk baru tersebut; atau dikarenakan untuk menghindari terjadinya pengaruh pada merek lama jika merek baru mengalami kegagalan. Penggunaan merek yang baru ini memiliki konsekuensi seperti tingginya biaya pemasaran, karena merek yang baru membutuhkan biaya yang lebih besar untuk program mengedukasi pasar, biaya promosi, dan biaya distribusi dibandingkan dengan merek yang sudah ada saat ini.
- 5. Strategi menggunakan Merek Bersama.** Merek bersama atau kerjasama merek atau *co-branding* adalah penggunaan dua merek untuk satu produk, dan strategi ini dipilih

oleh perusahaan ataupun koperasi untuk menggabungkan kekuatan dari masing-masing merek tersebut. Strategi menggunakan Merek Bersama ini biasanya diambil oleh perusahaan besar yang sudah memiliki merek yang terkenal dan sudah sangat kuat, sehingga diharapkan penggunaan dua merek tersebut akan semakin menguatkan posisi produk di wilayah pemasarannya.

Untuk membuat sebuah merek dan juga melindunginya, dibutuhkan sejumlah investasi berupa dana yang cukup besar. Dengan alasan-alasan tersebutlah yang dapat menyebabkan banyak koperasi dan UMKM untuk tidak menggunakan merek pada produk yang dihasilkannya. Jikalau beberapa koperasi memiliki dan menggunakan merek, bisa jadi merek tersebut belum didaftarkan secara legal, sehingga merek tersebut tidak punya fungsi perlindungan terhadap produk maupun proses produksi yang dilakukannya. Dengan demikian produk koperasi sangat rawan untuk diduplikasi pihak lain, atau bahkan bisa saja diakui sebagai produk dari perusahaan lain yang mengambil keuntungan dari merek koperasi yg tidak terdaftar secara legal tersebut.

Sebenarnya mahalnya biaya pendaftaran merek ini, salah satunya bisa diatasi dengan cara membuat lini merek untuk beberapa produk yang dihasilkan oleh anggota koperasi. Sehingga yang bertindak sebagai pengelola merek adalah koperasi, dan pembiayaan pendaftaran dan pengelolaan merek bisa ditanggung bersama, di antara para anggota.

Merek bukanlah sekedar nama atau lambang, tetapi lambang atau nama yang berkaitan dengan suatu nilai dari produk yang diwakilinya dan bisa membawa dampak dalam jangka panjang. Hal ini bisa terjadi karena merek suatu produk berkaitan dengan hubungan emosional antara produsen dengan konsumennya. Oleh karena itu dalam proses pembuatan merek, perlu ada proses pencarian titik sentuh pelanggan (*touch point*). Bagian yang tidak mudah dalam membuat merek adalah mendapatkan merek yang sanggup menembus hati konsumen.

Unsur-unsur yang bisa digunakan sebagai titik sentuh dari *brand* diantaranya bisa berbentuk lambang, nama merek, *tagline*, ciri khas warna yang tertera pada produk maupun toko, seragam para pegawainya, papan nama yang digunakan di depan toko atau perusahaan dan sebagainya. Karena pada dasarnya penggunaan *brand* dimaksudkan untuk membedakan produk perusahaan atau koperasi dengan produk yang dihasilkan perusahaan pesaingnya.

Produk yang dihasilkan koperasi dapat berupa produk dari para anggota koperasi yang akan dipasarkan sendiri-sendiri oleh para anggotanya, ataupun produk anggota yang dipasarkan melalui koperasi. Jika untuk koperasi produsen, maka pasar sasaran produknya adalah non anggota, sehingga adanya merek yang dimiliki produk anggota menjadi perlu, agar para konsumen yang *notabene* adalah non anggota dapat dengan mudah mengenali produk yang dihasilkan perusahaan anggota koperasi. Kondisi ini dapat memudahkan konsumen jika akan melakukan pembelian ulang. Sebaiknya produk koperasi atau anggota koperasi yang diberi merek yang didaftarkan secara formal adalah produk yang sudah terstandarisasi; sehingga kesan yang melekat dalam ingatan konsumen adalah kesan positif dan bisa dibedakan dengan produk kompetitor yang sejenis.

Agar merek yang dimiliki koperasi ataupun produk koperasi dapat berfungsi secara efektif, maka nilai yang terkandung dalam merek tersebut perlu dikomunikasikan secara massal dan berkesinambungan kepada masyarakat atau konsumennya, baik konsumen anggota maupun non anggota. Banyak pilihan cara mengkomunikasikannya seperti

advertising, sales promotion, personal selling, ataupun menggunakan yang tidak berbiaya seperti *word of mouth*, atau media lainnya. Jika pasar sarasannya sebagian besar adalah anggota, maka media-media komunikasi dengan anggota bisa dimanfaatkan dengan efektif, seperti dalam forum-forum rapat anggota, ataupun media sosial yang terhubung dengan anggota. Promosi yang gencar dibutuhkan, agar masyarakat mudah untuk mengingat merek serta produk yang dijual koperasi atau perusahaan tersebut.

Membangun sebuah merek yang bisa diterima konsumen atau masyarakat memerlukan waktu dan tidak bisa tiba-tiba langsung dikenal, sebab proses penyampaian nilai produk, perlu diterjemahkan dengan cara yang sesuai dengan pasar sasaran yang dituju, serta membutuhkan pembuktian di lapangan. Untuk bisa mengenalkan produk kepada masyarakat, maka langkah yang bisa dilakukan perusahaan ataupun koperasi diantaranya dengan cara mempertahankan kualitas produknya, sehingga konsumen puas dan akhirnya percaya pada merek yang terdapat pada produk tersebut.

Strategi Positioning Dalam Menghadapi Persaingan

Positioning adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan kesan yang diinginkan dalam pikiran calon konsumen (Al Ries dan Jack Trout, 2002 ; 3). Dengan *positioning* yang pas dan sesuai, konsumen akan dapat memahami dan menghargai apa yang dilakukan perusahaan ataupun koperasi ketika berhadapan dengan para pesaingnya.

Philip Kotler menyatakan bahwa *positioning* adalah tindakan merancang produk, dan bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu dalam ingatan konsumen. Dalam melakukan *positioning* produk tidak bisa mengabaikan unsur lain yang saling berkaitan yaitu *segmenting* dan *targeting*. Karena ketiganya merupakan satu kesatuan strategi yang tidak bisa dipisahkan. Dengan mempertimbangkan *segmenting*, berarti memilih pasar sasaran yang paling sesuai dengan produk yang dihasilkan untuk dimasuki perusahaan atau koperasi. Begitu juga dengan *targeting*, menentukan seberapa besar target yang ingin dicapai perusahaan dalam pemasarannya.

Tujuan *Positioning* Produk menurut Philip Kotler adalah untuk: (1) Menempatkan produk pada suatu posisi tertentu dalam *image* yang ingin dibangun perusahaan, sehingga produk dapat dikenal dengan cara yang berbeda dari produk para pesaingnya; (2) Menempatkan posisi produk dengan cara menyampaikan pesan khusus pada *brand image* produk kepada para konsumen atau pelanggannya; (3) Mencapai target yang diinginkan perusahaan dengan melakukan strategi penempatan produk dari segi kualitas pesan dan kuantitas penjualan yang ingin dicapai.

Sementara itu manfaat *positioning* bagi koperasi sebagai produsen adalah untuk membedakan suatu produk dengan produk lainnya dengan cara menciptakan *brand image* tertentu di benak konsumen. Sedangkan bagi konsumen, manfaat *positioning* adalah sebagai salah satu cara perusahaan memperbaiki dan memenuhi kebutuhan konsumen. Di samping itu *positioning* juga bermanfaat untuk memperkenalkan produk kepada konsumen dengan melakukan penambahan-penambahan nilai dan manfaat yang akan diterima konsumen.

Menurut Clancy dan Shulman dalam Al Ries dan Jack Trout (2002) banyak merek terkenal yang gagal menerapkan *positioning strategy*, alasannya adalah:

- a) Sedikit perusahaan yang sungguh-sungguh mengembangkan *positioning strategy* miliknya dengan cermat dan benar secara konseptual.
- b) Perusahaan tidak mengartikulasikan dengan jelas dan mengkomunikasikan *positioning strategy* nya kepada konsumen dalam komunikasi pemasarannya.
- c) Kesalahan memilih media dalam *media plan*-nya.

Untuk melakukan *positioning strategy*, Perusahaan maupun koperasi perlu melakukan langkah-langkah untuk mengidentifikasi posisi pesaing. Hasil identifikasi pesaing akan digunakan sebagai alat untuk menentukan posisi di antara pesaing yang dianggap paling sesuai bagi produk perusahaan atau koperasinya. Untuk itu koperasi harus mencari perbedaan atau ciri khas produknya jika dibandingkan produk pesaing, yang dianggap bisa ditonjolkan dan diperkirakan akan dapat menarik minat konsumen.

Beberapa unsur produk yang bisa dijadikan pertimbangan bagi koperasi dalam menentukan *positioning* untuk memenangkan persaingan bisnis, diantaranya :

1. **Atribut atau Spesifikasi Produk**, atribut-atribut produk yang bisa dimanfaatkan untuk memposisikan produk diantara para pesaing adalah lambang, ukuran produk, warna produk, kemasan produk dan sebagainya. Penentuan posisi produk berdasarkan atribut, dapat dikaitkan dengan nilai-nilai pribadi yang tertanam dalam benak konsumen. Sebagai contoh keberhasilan dalam menggunakan atribut produk untuk *positioning*-nya adalah Sirup Marjan. Di mana Sirup Marjan menggunakan momen bulan Ramadhan sebagai citra produk yang berhasil tertanam di benak konsumen.
2. **Manfaat atau Fungsi Produk**, beberapa produk serupa biasanya memiliki fungsi yang sama. Oleh karena itu koperasi yang menghasilkan produk sejenis dapat menambahkan manfaat baru untuk menunjukkan bahwa produknya lebih unggul dibandingkan produk pesaing.
3. **Harga dengan Kualitas Terbaik**, menetapkan harga bukan selamanya hanya mempertimbangkan soal harga yang lebih murah, tetapi juga tentang harga yang wajar sesuai dengan kualitas produk yang dibuat. Karena harga bagi orang awam, bisa diidentikkan dengan kualitas, bisa diartikan bahwa jika harga terlalu murah maka produk akan dianggap kurang berkualitas. Idealnya adalah jika koperasi mampu memberikan penawaran produk dengan harga lebih rendah dan mampu membuktikan kualitas produknya lebih baik dari pada produk pesaing, maka koperasi akan mampu meyakinkan konsumen mendapatkan produk yang terbaik.
4. **Berdasarkan Siapa Penggunaanya**, Strategi *positioning* ini menggunakan seseorang untuk mewakili iklan bagi perusahaan ataupun koperasi. Seseorang yang dipilih biasanya adalah tokoh yg mempunyai nama dan diperkirakan akan dapat mengangkat citra produk di mata konsumen.

Bagi koperasi untuk memilih unsur-unsur yang dapat digunakan sebagai alat dalam menentukan strategi *positioning*, harus dengan mencari dan menemukan keunggulan produk yang dihasilkannya untuk dapat dihadirkan dan ditanamkan di benak konsumen. Sebagai contoh adalah produk *yoghurt* produksi KPSBU yang ingin menonjolkan *fresh* (segar) dan tanpa menggunakan bahan pengawet sehingga aman dan menyehatkan. Hal ini dapat diartikan bahwa pembeda yang tidak terdapat pada produk sejenis yang dihasilkan

pesaing yang harus ditonjolkan. Jadi beberapa unsur yang bisa digunakan seperti, manfaat produk, serta kaitan harga dengan kualitas produk.

Sementara menurut Hermawan Kertajaya, ada empat kriteria untuk menentukan positioning yaitu *customer*, *company*, *competitor* dan *change*.

1. Pelanggan. *Positioning* pada sisi pelanggan bermakna harus dapat dirasakan secara positif dan diterima oleh pelanggan. *Positioning* ini akan dapat menjadi alasan kenapa pelanggan melakukan pembelian. *Positioning* pelanggan ini akan efektif, jika menggambarkan nilai yang diterima pelanggan dan nilai itu benar-benar dirasakan manfaatnya oleh pelanggan.
2. Perusahaan, *positioning* yang didasarkan atas kemampuan dan kekuatan internal perusahaan ataupun koperasi harus benar-benar menggambarkan keunggulan kompetitif bisnis perusahaan maupun koperasi. Perusahaan maupun koperasi harus berusaha keras untuk dapat memenuhi janjinya. Oleh karenanya perlu dipertimbangkan dengan matang cara menampilkan pesan yang didasarkan atas keunggulan perusahaan ataupun koperasi.
3. Pesaing, penentuan posisi dengan melihat kondisi pesaing ini harus jelas, sehingga dapat dengan mudah menunjukkan perbedaan tertentu dari produknya dibanding produk pesaing. Apabila positioning unik, maka tidak akan mudah ditiru oleh pesaing. Keunikan ini sebisa mungkin diusahakan dapat dirasakan secara keseluruhan performa produk, yang tidak mudah ditiru. Jika cara ini berhasil, maka akan dapat bertahan dalam jangka Panjang.
4. Perubahan Lingkungan. Perubahan adalah sebuah keniscayaan. Oleh karenanya sebuah bisnis juga tidak bisa terhindar dari perubahan tersebut. Demikian juga dalam menentukan posisi produk perusahaan ataupun koperasi harus dibuat yang selalu relevan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Perubahan dalam lingkungan bisnis bisa terjadi, karena adanya perubahan persaingan, perubahan perilaku pelanggan ataupun karena adanya perubahan kondisi sosial budaya. Artinya jika penentuan posisi produk yang saat ini digunakan sudah tidak relevan dengan perubahan lingkungan bisnis, maka perusahaan maupun koperasi harus segera membuat perubahan. Sebagai contoh yang dilakukan oleh perusahaan yaitu pada awalnya Sosro menggunakan slogan ; “Hari-hari Teh Botol”. Setelah itu berubah menjadi “Hari-hari Teh Sosro”. Dan saat ini, slogannya berubah lagi menjadi “Apapun Makannya, Minumnya Teh Botol Sosro”

Lebih lanjut, *positioning* produk juga sangat berkaitan erat dengan *branding* (merek), karena strategi *positioning* produk sebenarnya memanfaatkan kesan yang ditangkap konsumen dari hasil aktivitas *branding*. Jika perusahaan ataupun koperasi sudah melakukan *segmenting* atau pemilihan pasar sasaran, menetapkan target yang ingin dicapai (*targeting*), dan memutuskan penempatan posisi produk di antara produk para pesaingnya (*positioning*), serta telah menentukan tujuan kesan merek (*brand image*) yang diinginkan dalam beberapa tahun ke depan, maka aktivitas *branding* bisa dimulai. Jadi *positioning* bersifat jangka Panjang, yang bisa diraih secara bersama-sama dengan *branding* dan diperkuat dengan penetapan segmentasi pasar yang jelas serta target yang realistis.

Penutup

Dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat dan terbuka lebar seperti saat ini, maka upaya membangkitkan dan memajukan koperasi perlu dilakukan secara sinergi dan kolaborasi. Koperasi kecil ibarat lidi, maka akan menjadi kuat dan bermanfaat jika diikat menjadi satu kesatuan sapu lidi, dalam arti bekerjasama dengan sesama koperasi.

Kerjasama antar koperasi ataupun di dalam koperasi perlu dilakukan juga dalam hal penetapan *positioning* dan *branding* koperasi, agar beban pembiayaan yang terasa berat jika dilakukan sendiri menjadi terasa ringan dengan kolaborasi antar koperasi. Karena walau bagaimanapun membentuk *brand* yang bagus dan dilegalisasi dengan baik, agar dapat efektif untuk melindungi produk dan proses produksinya, membutuhkan investasi dana yang cukup besar, apalagi untuk menyampaikan pesan kepada konsumen akan *positioning* yang dibentuk, juga dibutuhkan komunikasi pelanggan secara terus menerus dan berkelanjutan.

Untuk itu bantuan pemerintah tetap diharapkan untuk mendorong pertumbuhan koperasi, berupa sosialisasi koperasi kepada masyarakat, terus memberikan bantuan dan fasilitas yang diperlukan koperasi serta mengambil inisiatif untuk mendorong pertumbuhan koperasi.

Bibliografi

- Al Ries dan Jack Trout. 2002. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Jakarta:Salemba Empat.
- David A. Aaker. 1997. *Manajemen Ekuitas Merek*. Jakarta: pektrum.
- Fandy Ciptono. 2011. *Manajemen dan Strategi Merek*. Yogyakarta: Andi.
- Kotler, Phillip. 2016. *Marketing Management*. Global Edition.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. *Rekapitulasi Data Koperasi Per 31 Desember 2019*.



\$ODPDW
.DPSXV
/HPEDJD
-O -DWL
7HOS
(PDLO C