



MAKALAH SEMINAR

**MEMBERDAYAKAN UKM  
SEBAGAI JARINGAN KOPERASI YANG TANGGUH**

29-1-2007  
Hd  
KJ  
NO. INVENTARIS : 78 / hd / 2007 - m. 2 (2)  
KLASIFIKASI : 334 Yas m. 2

**OLEH**  
**DR. YASRI, MS**  
DOSEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

DISAMPAIKAN PADA SEMINAR HARI KOPERASI YANG KE-58  
TGL. 28 JULI 2005 DI LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN  
SUMATERA BARAT

# MEMBERDAYAKAN UKM SEBAGAI JARINGAN KOPERASI YANG TANGGUH

Oleh: Yasri\*

---

## A. Pendahuluan

Koperasi lahir sebagai organisasi oleh sekumpulan orang yang mempunyai kepentingan yang sama. Sejumlah petani sawit dapat mendirikan koperasi yang membantu mereka menjualkan produksi sawit atau mengolah sawit mereka menjadi CPO. Sekumpulan pedagang dapat mendirikan koperasi yang bisa membantu mereka menyimpan penghasilan mereka dan menyalurkannya bagi sebagian pedagang lainnya yang membutuhkan modal. Sekumpulan petani dapat mendirikan koperasi yang membantu mereka menjualkan hasil atau mengolahnya sehingga nilai tambahnya meningkat. Oleh sebab itu tujuan pendirian koperasi adalah membantu anggota yang mempunyai hubungan usaha atau produksi dengan usaha koperasi. Artinya koperasi harus mempunyai usaha yang sejalan dengan usaha anggotanya. Oleh sebab itu jika usaha anggota berhasil maka akan mempunyai dampak pada perkembangan usaha koperasi dan demikian sebaliknya. Dengan demikian, usaha anggota dan usaha koperasi merupakan dua hal yang saling terkait atau menggambarkan rantai yang tidak boleh terputus. Jika suatu koperasi mengembangkan usahanya keluar dari rantai usaha anggotanya maka koperasi tersebut akan beralih fungsi, sehingga bukan lagi bernama koperasi, tetapi berubah menjadi badan usaha bukan koperasi. Koperasi yang seperti ini banyak ditemui di Indonesia, sehingga perkembangannya tidak lagi saling mendukung dengan usaha anggotanya. Dengan demikian keberadaan koperasi harusnya dapat meningkatkan

---

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Disampaikan pada seminar hari koperasi tanggal 28 Juli 2005 di Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

nilai tambah dan harga produk yang dihasilkan anggota. Dengan demikian, semakin berkembang usaha koperasi maka akan semakin meningkat pendapatan anggota tersebut.

Keberadaan koperasi sebenarnya mempunyai dua sisi yang bermakna. Di satu sisi koperasi dapat meningkatkan nilai tambah atau harga yang semakin tinggi sebagai akibat meningkatnya *bargaining power* anggota koperasi tersebut. Di sisi lain, koperasi yang mempunyai jaringan usaha dengan usaha anggota akan dapat mengembangkan usaha anggota itu sendiri. Artinya kemampuan koperasi mengembangkan usaha anggota akan berdampak pada pengembangan usaha dan pada gilirannya membuka lapangan kerja baru bagi anggota tersebut. Oleh sebab itu jaringan usaha koperasi dan anggota yang berantai akan mendorong pertumbuhan anggota dan koperasi itu sendiri. Dampaknya adalah terbukanya lapangan kerja baru bagi anggota masyarakat.

Persoalan lain yang dihadapi perekonomian bangsa Indonesia adalah tidak berkembangnya sektor riil sehingga lapangan kerja tidak terbuka. Pertumbuhan angkatan kerja jauh lebih tinggi dari pembukaan lapangan kerja, sehingga peningkatan angka pengangguran terus meningkat. Jika model pengembangan koperasi di atas dapat dibangun maka sektor riil juga akan baergairah dan perekonomian bangsa akan semakin tumbuh. Hal ini pada gilirannya akan dapat mempercepat pemulihan ekonomi bangsa Indonesia.

Potensi dan sumberdaya koperasi dan UKM di Indonesia cukup besar. Berdasarkan data yang ada jumlah koperasi di Indonesia mencapai lebih dari 25.000 buah dengan lebih dari 100.000 unit usaha dan lebih dari 5 juta anggota. Demikian juga dengan kondisi usaha kecil dan menengah (UKM). Sampai tahun 2003 jumlah UKM di Indonesia

mencapai lebih dari 125 ribu unit dengan berbagai usaha dan aktivitasnya. Kedua sektor tersebut saat ini berada dalam suatu pengelolaan yaitu Kementerian Koperasi dan UKM. Artinya potensi kedua sektor di atas, sangat potensial untuk diintegrasikan, karena penanganan yang menyatu, karakteristik yang relatif sama dan kondisi usaha yang juga relatif sama serta jaringan usaha yang terkait satu sama lain. Kepemilikan UKM dan Koperasi juga selama ini sudah banyak yang bersamaan. Artinya koperasi yang selama ini berjalan dimiliki oleh UKM yang saat ini juga eksis.

Pemikiran di atas sesungguhnya ideal dalam pengembangan usaha koperasi. Namun masalah yang dihadapi saat ini adalah tidak adanya jaringan usaha antara satu koperasi dengan anggotanya yang notebene juga adalah UKM itu sendiri. Hal lainnya adalah tidak adanya fokus pengembangan koperasi dalam suatu daerah. Setiap daerah mempunyai potensi, sumberdaya baik *tangible* dan *intangibile resources* yang berbeda-beda sehingga dibutuhkan penentuan *core competency* dan *core business* yang berbeda antar daerah yang pada level nasional juga saling terkait atau dapat dikembangkan menjadi *supply chain* diantara usaha koperasi dan atau dengan anggotanya.

## **B. Peluang Pengembangan Koperasi**

Dari data yang diungkapkan di atas, tergambar besarnya potensi dari jumlah anggota koperasi. Namun jika didalami, jumlah tersebut hanyalah dalam bentuk keikutsertaannya sebagai pemodal. Padahal keanggotaan koperasi mempunyai dua makna atau *dual identity* yaitu anggota sebagai pemilik dan sekaligus pelanggan usaha koperasi tersebut. Anggota yang hanya membayar simpanan pokok dan wajib saja hanya sebagai

pemiliki. Keanggotaan yang demikian tidak berbeda dengan pemilik badan usaha yang bukan koperasi. Seseorang yang membeli saham suatu PT sama saja dengan seseorang yang hanya membayar simpanan pokok dan wajib sebagai tanda keanggotaan koperasi. Anggota yang hanya jadi pemilik tidak mendapatkan manfaat dan tidak bermanfaat besar pada pengembangan usaha koperasi dan usahanya sendiri. Koperasi baru dapat “menolong” usaha anggota jika ada keterkaitan transaksi usaha anggota dengan usaha koperasi. Koperasi dengan usaha CPO baru dapat berkembang jika anggotanya menjual TBS (tandan buah segar) sawit yang dihasilkannya ke koperasi tersebut. Jika anggota tidak menjadi pelanggan usaha koperasi, maka keberadaan koperasi tidak berarti apa-apa bagi usaha anggota dan pada gilirannya tidak dapat meningkatkan pendapatan, tidak dapat meningkatkan nilai tambah produk anggota, tidak dapat mengembangkan usaha anggota dan pada gilirannya tidak akan mampu membuka lapangan kerja bagi anggota masyarakat. Kondisi inilah yang selama ini dihadapi perkoperasian di Indonesia. Banyak anggota yang hanya terdaftar sebagai anggota tetapi tidak aktif menjadi pelanggan usaha koperasi tersebut. Pertanyaan yang muncul adalah “kenapa banyak anggota koperasi tidak menjadi pelanggannya?”. Jawaban dari masalah ini secara sederhana adalah ketidakmampuan koperasi memberikan manfaat lebih baik pada anggota dibanding badan usaha sejenis yang jadi pesaing koperasi tersebut. Artinya koperasi tidak mampu dan tidak mempunyai keunggulan bersaing dibanding badan usaha lainnya. Pelanggan koperasi adalah orang-orang yang rasional, yang memilih suatu usaha yang lebih baik dibanding pesaingnya. Setidaknya ada dua hal yang perlu dikelola oleh manajemen koperasi agar

mampu bersaing. (1) koperasi harus mampu memenuhi kebutuhan anggota dan (2) koperasi harus mempunyai keunggulan lebih dibanding pesaingnya.

Untuk persyaratan pertama, koperasi sesungguhnya mempunyai peluang yang lebih besar dibanding badan usaha lainnya. Hal ini akan efektif jika di koperasi tersebut berjalan *dual identity* di atas. Apabila anggota menyadari bahwa koperasi adalah miliknya maka mereka akan menjaga dan memberikan saran, kritikan, dan ide-ide pengembangan bagi koperasi tersebut. Hal ini merupakan input yang sangat berharga bagi manajemen koperasi. Kemampuan koperasi memenuhi kebutuhan anggota sangat ditentukan oleh berjalannya saluran komunikasi yang terbuka dari anggota dengan manajemen koperasi tersebut. Oleh karena setiap pertanyaan, saran, kritikan dan ide-ide yang disampaikan anggota merupakan gambaran dari kebutuhan mereka. Semakin banyak manajemen koperasi menerimanya maka semakin dekatlah dengan anggota tersebut. Menurut Gale (1995), perusahaan yang berhasil jika mereka *close to customer* dan *conform with customer need and wants*. Koperasi yang mampu berusaha berdasarkan kebutuhan dan keinginan anggotanya maka koperasi menjadi *members driven*. Artinya koperasi akan selalu memperhatikan dan mengikuti perkembangan kebutuhan dan keinginan anggotanya. Berdasarkan perkembangan itu manajemen koperasi mengambil keputusan dan mengembangkan usaha sesuai kebutuhan tersebut dan lebih baik dari pesaing.

Menurut Kotler (2003) setiap pelanggan mencari berbagai manfaat antara lain; manfaat produk, baik merek, kualitas, kemasan dan lainnya. Manfaat lainnya berupa manfaat pelayanan, manfaat image dan manfaat personal. Keempat manfaat itu biasanya

membaur sehingga menjadi manfaat total yang diterima pelanggan. Untuk mengukur besaran manfaat tersebut dibandingkan dengan biaya atau pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan. Jika manfaat yang diterima lebih besar dari pengorbanannya, maka pelanggan akan merasa puas, sedangkan jika manfaat yang dirasakan lebih kecil dari pengorbanan yang dilakukan maka pelanggan merasa kecewa. Dalam kondisi yang bersaing, pelanggan akan selalu membandingkannya dengan manfaat yang dirasakan jika menggunakan perusahaan pesaing. Contohnya bagi koperasi simpan pinjam, anggota akan lebih memilih koperasi untuk meminjam dan memilih bank untuk menyimpan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam hal pinjaman, koperasi tersebut lebih baik di banding bank, sedangkan untuk menyimpan, maka koperasi kalah bersaing dengan bank. Kondisi ini menandakan bahwa anggota koperasi bertindak rasional dan selalu memilih yang terbaik diantara koperasi atau bank.

Agar manajemen koperasi dapat mengelola koperasi dengan baik, maka mereka harus mempunyai informasi yang aktual dan akurat tentang kebutuhan dan keinginan anggota koperasi simpan pinjam tersebut. Manajemen yang terbuka dan transparan sangat dibutuhkan dalam pengembangan koperasi. Manajemen koperasi harus melihat pertanyaan, kritikan, saran dan ide-ide dari anggota sebagai kekayaan, bukan malapetaka yang menjerumuskan dan merugikan mereka. Bagi perusahaan-perusahaan yang baik, manajemennya malah memberikan hadiah jika pelanggannya bersedia mengeluh dan menyampaikan kritikan dan ide ke perusahaan. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa pelanggan yang mengeluh dan keluhannya ditangani dengan baik, maka loyalitasnya meningkat 6 kali lebih tinggi dibanding pelanggan yang tidak mau mengeluh (Barnes,

2003). Artinya penanganan keluhan yang baik akan memberikan peluang pelanggan menjadi setia pada koperasi. Anggota (pemilik dan pelanggan) yang setia akan bertransaksi lebih banyak dan lebih sering, menyampaikan kebaikan koperasi pada orang lain, memberikan kritikan dan saran perbaikan, tidak sensitif pada harga, dan menjadi pembela koperasi tersebut (Kotler, 2003). Kesetiaan anggota sangat dibutuhkan dalam pengembangan koperasi. Koperasi akan dapat melayani anggota dengan biaya lebih rendah jika anggota (pelanggannya) setia, karena banyak biaya-biaya transaksi yang dapat dikurangi jika melayani anggota atau pelanggan yang berulang. Demikian juga halnya, image koperasi ditengah-tengah masyarakat akan semakin baik karena akan muncul kebanggaan pada diri anggota masyarakat sebagai pemilik koperasi.

### **C. Keunggulan Bersaing Koperasi**

Faktor kedua yang menentukan perkembangan koperasi adalah kondisi keunggulan bersaing koperasi dibanding pesaingnya. Menurut Porter (1985), keunggulan bersaing suatu perusahaan secara generik ditentukan oleh *lower cost*, *differentiation* dan *focus*. Terdapat banyak cara untuk menurunkan biaya antara lain; penurunan biaya modal, mencapai skala ekonomis, penurunan biaya distribusi, efektivitas pengawasan, kurva efek pengalaman, penurunan kesalahan, penurunan biaya produksi dan lain sebagainya (Porter, 1985). Sedangkan menurut Thompson (2003) ada 2 cara menurunkan biaya rendah yaitu *control cost*; yaitu dengan mengevaluasi sumber-sumber biaya dan melakukan efisiensi pada biaya tersebut. Disamping itu dapat dilakukan dengan



*revamping cost*; yaitu pemotongan rantai aktivitas, sehingga aktivitas sedarhana, lebih cepat dan biaya turun.

Diferensiasi pada intinya membuat produk yang unik, sehingga harga dapat dijual dengan harga lebih mahal dibanding pesaing. Hal ini cocok dilakukan jika anggota koperasi mempunyai daya beli yang relatif tinggi sehingga mereka mampu membeli dengan harga lebih mahal. Diferensiasi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain menurut Kotler (2003) adalah, diferensiasi pelayanan, distribusi, citra, produk, dan lainnya. Namun jika dievaluasi kondisi anggota koperasi, maka strategi diferensiasi kurang cocok diterapkan di koperasi, karena pelanggan (anggota) koperasi pada umumnya mempunyai pendapatan yang menengah ke bawah.

Fokus sendiri dapat berupa fokus biaya lebih rendah (*focus lower cost*) dan fokus diferensiasi (*focus differentiation*). Apabila dievaluasi keanggotaan koperasi maka strategi yang tepat diterapkan adalah fokus *lower cost*; yaitu melayani pasar (anggota) yang sedikit dengan biaya lebih rendah. Jika strategi ini diterapkan maka anggota koperasi harus dibatasi sehingga tidak berkembang dalam jumlah yang besar. Dalam realitanya terdapat banyak koperasi yang berjalan dengan baik, ketika menerapkan strategi fokus biaya rendah. Misalnya koperasi simpan pinjam yang anggotanya hanya pegawai atau karyawan suatu perusahaan atau instansi.

Untuk membangun keunggulan bersaing, dapat dilakukan dengan membangun kemitraan atau kolaborasi dengan sesama koperasi atau badan usaha lainnya. Terdapat banyak bentuk kolaborasi yang telah berhasil dikembangkan pada perusahaan antara lain aliansi, *joint venture*, kolaborasi produsen-penjual, waralaba, *outsourcing* dan *customer*

*relationship management*. Terdapat berbagai alasan suatu koperasi membangun kolaborasi dengan pihak lain, yaitu: (1) memperoleh akses pasar ke pasar yang lebih luas. Koperasi dengan produksi tertentu dapat membangun kolaborasi dengan koperasi di daerah lain, sehingga daerah pemasaran koperasi tersebut semakin luas. Untuk memperkuat kolaborasi, sesama koperasi dapat menciptakan *co-branding* (merek bersama) seperti aqua-danone atau mustika ratu-L'oreal. (2) meningkatkan nilai yang ditawarkan pada anggota koperasi. Kolaborasi memungkinkan meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan dan atau menurunnya biaya untuk menghasilkannya. Pada umumnya setiap badan usaha mempunyai keunggulan dan kelemahan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu jika dua atau lebih koperasi yang mempunyai keunggulan berbeda di kolaborasikan maka akan dihasilkan produk yang lebih baik. (3) menurunnya risiko yang muncul akibat perubahan lingkungan. Perkembangan teknologi yang semakin cepat akan menyebabkan semakin cepatnya perubahan proses produksi dan semakin pendeknya daur hidup produk. Salah satu cara menghindari risiko yang muncul akibat perubahan teknologi yang cepat adalah melalui kolaborasi dengan supplier teknologi sehingga biaya semakin rendah. (4) *share skill complementer*, yaitu dengan menggunakan bersama *skill* antar koperasi yang saling berkolaborasi. Jika dua atau lebih *skill* yang berbeda dalam satu bidang di-*share* maka akan menghasilkan produk yang lebih bermutu. Misalnya IBM, Microsoft, Dell adalah tiga perusahaan bidang komputer yang mempunyai *skill* yang berbeda-beda sehingga ketika mereka berkolaborasi memproduksi komputer bersama maka mereka dapat menghasilkan komputer yang lebih berkualitas. (5) manfaat lain yang lebih baik dibanding ditangani sendiri (*outsourcing*). Tidak semua rantai aktivitas dalam

suatu koperasi dapat ditangani lebih baik oleh koperasi tersebut dibanding organisasi lainnya. Oleh sebab itu untuk aktivitas yang demikian, lebih baik diserahkan pada organisasi diluar koperasi tersebut sehingga hasilnya lebih baik dan atau lebih murah. (6) meningkatkan akses pada teknologi. Perkembangan teknologi yang semakin cepat dan mahal, menimbulkan kesulitan bagi koperasi untuk memiliki sendiri teknologi yang mereka butuhkan. Oleh sebab itu, salah satu cara adalah dengan melakukan kerjasama dengan sesama koperasi atau lembaga lain. Misalnya agar koperasi simpan pinjam bisa diakses *on-line*, maka sesama koperasi simpan pinjam dapat melakukan kerjasama atau kerjasama dengan bank. Sesama koperasi simpan-pinjam dapat membeli teknologi *on-line* bersama dan atau mesin ATM bersama, sehingga daya saing mereka semakin tinggi.

Kondisi yang terjadi saat ini pada koperasi Indonesia adalah yang sebaliknya, masing-masing koperasi bekerja sendiri-sendiri, sehingga antara koperasi terkesan ada persaingan yang saling mematikan. Model persaingan seperti ini ditemui pada tahun 1945'an dan sangat merugikan bagi sesama koperasi. Dalam persaingan yang saling menyerang, kedua lembaga yang bersaing akan saling merugi, karena besarnya sumberdaya yang dikeluarkan untuk memenangkan persaingan. Oleh sebab itu saat ini yang berkembang adalah model persaingan yang kolaboratif. Artinya sesama perusahaan bersaing tetapi mereka berkerja sama. Koperasi sesungguhnya mempunyai peluang besar dalam melakukan kolaborasi, karena struktur koperasi di Indonesia sudah terbangun sejak koperasi primer (di pedesaan dan kota), pusat koperasi (di daerah propinsi) dan induk koperasi (nasional). Dengan demikian jika jaringan koperasi sejak dari koperasi primer

sampai ke induk koperasi dapat disatukan, baik vertikal maupun horizontal maka kekuatan koperasi sangat luar biasa.

Keunggulan bersaing dalam bentuk penurunan biaya juga dapat diperoleh koperasi melalui peningkatan efektifitas pengawasan. Jika sebagian besar modal koperasi berasal dari anggota, maka rasa memiliki anggota koperasi akan semakin tinggi. Oleh sebab itu biaya pengawasan dan pemasaran bagi koperasi seyogyanya akan lebih rendah dibanding pesaingnya. Bagi koperasi simpan pinjam misalnya kemungkinan kredit macet harusnya jauh lebih rendah dibandingkan perbankan, karena anggota tahu dan memahami bahwa uang yang dipinjamnya adalah uang teman-temannya yang saling mengenal dan mempunyai ikatan emosional yang lebih tinggi. Dengan demikian jika pengawasan dari seluruh anggota (sebagai pemilik dan pelanggan) berjalan dengan efektif, maka biaya koperasi semakin rendah dan kualitas pelayanan koperasi akan semakin tinggi.

#### **D. Membangun *Supply Chain* (rantai suplai) Antar Koperasi dan UKM**

Menurut Porter (1985) setiap perusahaan (termasuk koperasi) mempunyai aktivitas yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas dalam koperasi juga sangat terkait (*chain*) dengan aktivitas di luar koperasi, baik ke hulu maupun ke hilir. Aktivitas utama koperasi mulai dari pengadaan bahan baku, proses operasi/produksi, penanganan *output*, pemasaran dan distribusi serta pelayanan. Sedangkan aktivitas pendukung dapat berupa infrastruktur koperasi (manajemen keuangan, sistem informasi, sistem perencanaan), manajemen sumberdaya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan. Setiap jenis koperasi mempunyai rantai

aktivitas yang berbeda-beda. Namun semua aktivitas koperasi dimulai dari *input* sampai ke-*output*. Proses pengadaan *input* bagi koperasi sangat terkait dengan aktivitas *supplier*. Artinya koperasi sebagai kumpulan orang (anggota) dapat membangun jaringan *supplier* dengan anggotanya dan atau koperasi lainnya. Misalnya koperasi pengolahan CPO dapat membangun jaringan *supplier* dengan petani sawit (sebagai anggota koperasi) dan atau koperasi primer sawit. Selanjutnya *output* yang dihasilkan koperasi pengolahan CPO dapat membangun jaringan dengan koperasi pengolahan minyak goreng atau koperasi lainnya yang dapat mengolah CPO menjadi produk-produk turunannya. Koperasi pengolahan minyak goreng selanjutnya dapat meneruskan jaringan tersebut dengan koperasi-koperasi konsumsi atau swalayan-swalayan milik koperasi.

Demikian juga dengan jaringan yang dapat dibangun mulai dari peternak unggas, petani jagung, pengusaha kecil makanan, sampai dengan koperasi konsumsi dan koperasi swalayan. Petani jagung adalah anggota koperasi yang membutuhkan pemasaran produknya, sedangkan peternak unggas membutuhkan makanan unggas peliharaannya. Di sini dibutuhkan koperasi yang mengolah jagung menjadi makanan ternak atau unggas. Sementara peternak unggas membutuhkan pemasaran produknya sehingga harga dan pendapatan mereka meningkat. Disini juga dibutuhkan koperasi pemasaran hasil anggotanya sehingga dapat dipasarkan lebih mudah. Pengusaha kecil makanan juga membutuhkan *input* dari peternak unggas yang juga anggota koperasi. Disini dibutuhkan koperasi swalayan atau koperasi konsumsi yang dapat menjual makanan produksi koperasi dan atau UKM kepada masyarakat yang sesungguhnya juga anggota koperasi tersebut.

Di setiap daerah umumnya mempunyai produk unggulan sendiri-sendiri yang sesungguhnya juga dapat dibangun jaringan antar daerah. Pada daerah yang mempunyai produksi ikan yang lebih banyak dapat dikembangkan koperasi dengan jaringan perikanan yang luas. Demikian juga dengan daerah lain yang mempunyai keunggulan coklat, dapat dibangun jaringan usaha koperasi mulai dari rantai *input* sampai produk akhir coklat. Pada daerah yang mempunyai keunggulan sawit juga dapat dibangun jaringan *supply* sawit mulai dari *input* sampai ke produk akhir berupa minyak goreng, es krim, genteng dan lain sebagainya. *Core competency* yang dimiliki antar daerah dapat dikembangkan menjadi *core business* mulai dari hulu sampai ke hilir sehingga koperasi mempunyai jaringan *supply* sampai jaringan distribusi yang utuh. Agar jaringan koperasi tersebut berkelanjutan dibutuhkan pembangunan jaringan produk antar daerah dan global sehingga antar koperasi di berbagai daerah dapat saling terkait dan jaringan produk juga terbangun dengan baik. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya antar sesama koperasi dapat dibangun jaringan atau integrasi horizontal, misalnya sesama koperasi sawit, sesama koperasi CPO, sesama koperasi simpan pinjam dan atau sesama koperasi yang memiliki swalayan (warung serba ada). Demikian juga halnya koperasi dapat membangun jaringan atau integrasi vertikal mulai dari hulu sampai hilir suatu produk, misalnya mulai koperasi sawit sampai koperasi pengolahan CPO, Minyak Goreng, Es Krim, Genteng dan sampai ke Swalayan atau Retailer-retailer milik koperasi. Jaringan antar koperasi juga dapat dibangun antar daerah dan antar negara. Hal potensial sekali karena masing-masing daerah terdapat Dewan Koperasi dan Pusat Koperasi yang dapat disatukan secara nasional. Antar negara juga terdapat organisasi koperasi yang

dapat disatukan secara regional dan dunia. Artinya peluang membangun jaringan korporasi antar daerah, antar regional dan global sesungguhnya sangat besar bagi koperasi dan UKM itu sendiri. Dengan jumlah anggota dan unit usaha yang sangat banyak tersebut, jika jaringan ini benar-benar dapat direalisasikan maka akan didapat keunggulan bersaing yang tinggi dan sulit ditiru oleh pesaingnya yang bukan koperasi.

## **E. Simpulan**

Koperasi mempunyai peluang yang besar untuk berkembang dan bersaing, oleh karena keunikan atau perbedaan koperasi dengan badan usaha lainnya. Dengan prinsip *dual identity*, koperasi mempunyai kesempatan lebih baik dari pesaingnya. *Dual identity* merupakan kondisi dimana anggota koperasi merupakan pemilik dan sekaligus pelanggannya. Kedudukan anggota yang demikian, menempatkan mereka pada tiga posposisi strategis, yaitu pemilik (share holder), pelanggan (customer) dan pengawas (controler). Posisi ini memberikan kesempatan pada koperasi untuk menghasilkan produk (benda maupun jasa) yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan anggota (pelanggan). Peluang itu akan semakin besar ketika manajemen koperasi transparan dan menempatkan dan memandang kritikan, pertanyaan, saran dan ide-ide dari anggota merupakan kekayaan yang harus dikumpulkan dan dicari.

Posisi anggota di atas juga membuat koperasi berpeluang untuk lebih efisien dan *lower cost* dibanding pesaingnya, karena biaya transaksi, produksi dan pemasaran akan lebih rendah di banding bentuk badan usaha lainnya. Peluang lainnya adalah dengan jumlah koperasi dan UKM yang sangat banyak, mempunyai jenis usaha dan jumlah

anggota yang besar di Indonesia dan struktur organisasi koperasi yang telah eksis mulai dari desa sampai global, memungkinkan koperasi membangun jaringan suplai atau *supply chain* yang luas, lintas sektor dan lintas daerah serta lintas negara. Persoalannya; apakah koperasi akan merubah manajemennya yang selama ini mengharapkan bantuan pemerintah atau memberdayakan anggota sebagai pemilik, pelanggan dan pengawas di koperasi tersebut. Di samping itu juga ditentukan oleh pemerintah, dalam hal ini kementerian koperasi, apakah masih mengembangkan program-program yang mengarah ke “pembangunan” yang sifatnya parsial atau membina jaringan koperasi yang luas dan mengglobal. Pertanyaan-pertanyaan itulah menurut penulis yang harus dijawab dalam jangka pendek oleh para insan koperasi baik dari daerah sampai ke nasional serta global.

#### **Daftar Pustaka**

- Barnes, James. G. 2003. *Rahasia Manajemen Hubungan Pelanggan*. Terjemahan Andreas Winardi. Andi. Yogyakarta.
- Craven, David. 2003. *Marketing Strategic*. McGraw-Hill. Boston
- David, Fred.,R. 2005. *Strategic Management; Concepts and Cases*. Perintice Hall. New Jersey.
- Hitt, M.A.,Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E., 2005. *Strategic Management; Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. 6<sup>th</sup> Edition. Thomson south-western. Singapore.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 2002. Having Truoble with Your Strategy ? Then Map It. *Harvard Businees Review on Advances in Strategy*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
- , 2005. *Strategy MAP; Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.



Kotler, Philip, 2003. *Marketing Management*. Prentice Hall. New Jersey.

334

YAS

m. a

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage; Creating and Sustaining excellence performance*. McMillan Publishing Company. New York.

----- . 1980. *Competitive Strategy; Techneques for Analyzing Industries and Competitors*. McMillan Publishing Company. New York.

Ropke, Jochen. 2000. *Ekonomi Koperasi; Teori dan Manajemen*. Terjemahan Sri Djatnika S Arifin. Salemba Empat. Jakarta.

Thompson Arthur A. And A. J. Strickland III. 2003. *Strategic Management; Concepts and Cases*. McGraw-Hill. Boston.