

# MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI



Dalam kondisi bebas bersaing, ketidakpuasan petani anggota KUD dalam memperoleh harga baik harga input maupun harga output, akan membuka peluang untuk mengurangi atau menghentikan transaksi dengan KUD, ataupun sebaliknya. Tindakan yang dilakukan petani dalam pertimbangan memilih tingkat harga sarana produksi dan tingkat harga hasil produksi serta pelayanan lainnya yang diberikan oleh KUD atau pesaingnya.

Buku Manajemen Pemasaran Usaha Koperasi : Kasus Produk Pertanian ini mencoba memberikan perspektif dan paradigma yang komprehensif mengenai usaha koperasi. Muara akhirnya adalah agar lebih banyak khalayak umum yang mengetahui, mengerti, dan memahami bahwa usaha koperasi semestinya ditempatkan pada skala prioritas agar dapat berperan nyata bagi kesejahteraan anggota dan masyarakat, mengantisipasi perubahan kondisi lingkungan dan bertahan ditengah arus persaingan global.

Satria Bangsawan lahir di Krui, 04 September 1961. Ia menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung (1986). Pada 1987, ia menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Lampung. Sejak 1 Agustus 2009, ia dikukuhkan sebagai Guru Besar Kedua Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung (FEB Unila). Gelar Master of Sains (M.Si) diperoleh dari Universitas Padjajaran (1991), dan gelar Doktor (Dr) dari perguruan tinggi yang sama (1997). Ia juga pernah menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Ilmu Ekonomi Sosial Pembangunan (IESP) FE Universitas Lampung (1992-1993), Ketua Pusat Studi Kependudukan (PSK) Lembaga Penelitian Universitas Lampung (1997- 1998), Sekretaris Jurusan Manajemen FE Universitas Lampung (1998-2000), Ketua Program Studi Magister Manajemen FE Universitas Lampung (2000-2008). Setelah itu diamanahkan sebagai Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Sistem Informasi dan Kerjasama (2008-2010). Tidak lama menjabat sebagai Wakil Rektor, ia menjabat sebagai Dekan FEB Unila selama dua periode (2011-2015 dan 2015-2019). Ia mengantarkan FEB Unila menjadi satu-satunya fakultas di lingkungan Unila yang semua jurusan/program studinya terakreditasi A dan mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008, ABEST 21, serta Members ACCSB sebagai bukti konsistensi pemberian pelayanan prima kepada mahasiswa yang merupakan konsumen produk dan jasa pendidikan di FEB Unila. Selain melalui jalur akademik formal, juga pernah mengikuti non-degree training Marketing and Strategic Planning di Cranfield University United Kingdom (2005) dan University Management Seminar di Kentucky University, United State American (USA) 2007. Ia juga merupakan pembicara seminar (workshop), konsultan UMKM dan aktif sebagai peneliti dengan hasilnya yang banyak dimuat di jurnal-jurnal ekonomi, manajemen dan bisnis terkait dengan pengembangan koperasi dan usaha mikro, kecil, dan menengah.

**AURA**  
ANUGRAH UTAMA RAHARJA

Aura-Publishing  
 @Aura\_Publishing  
 www.aura-publishing.com

AKADEMIK

ISBN: 978-602-6238-93-1



MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si

# MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si

# MANAJEMEN PEMASARAN : USAHA KOPERASI :



Hak cipta pada penulis  
Hak penerbitan pada penerbit  
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun  
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

**Kutipan Pasal 72 :**

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

# **MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI**

**Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si**

**AURA**  
ANUGRAH UTAMA RAHARJA

Perpustakaan Nasional RI:  
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

## **MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI**

### **Penulis:**

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si

### **Editor:**

Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc.

### **Desain Cover & Layout**

Team Aura Creative

Penerbit

**AURA ( CV. Anugrah Utama Raharja )**

**Anggota IKAPI**

**No.003/LPU/2013**

### **Alamat**

Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro, Komplek Unila

Gedongmeneng Bandar Lampung

HP. 081281430268

E-mail : [aura\\_print@ymail.com](mailto:aura_print@ymail.com)

Website : [www.aura-publishing.com](http://www.aura-publishing.com)

xii + 164 hal : 15,5 x 23 cm

Cetakan, November 2016

ISBN : 978-602-6238-93-1



Hak Cipta dilindungi Undang-undang

# KATA PENGANTAR

Pertama-tama kita ucapkan syukur yang setinggi-tingginya kepada Allah swt, Tuhan Yang Maha Esa dan Kuasa atas rahmat dan berkah-Nyalah, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku referensi yang berjudul “Manajemen Pemasaran Usaha Koperasi”.

Sebagai sivitas akademika, penulis dituntut untuk dapat menggoreskan segala pengetahuan dan pengalamannya yang diperoleh dalam perjalanan hidupnya, agar dapat dibaca dan dipelajari dengan baik oleh orang lain dan generasi penerusnya. Dengan demikian, keberadaan buku referensi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang nyata dalam rangka membangun paradigma manajemen usaha koperasi bagi peneliti, mahasiswa, dan praktisi, serta insan – insan masyarakat luas pada umumnya.

Tak lupa penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian penyusunan buku ini. Tentunya masih terdapat percikan – percikan kesalahan dan kekurangan dari proses penyusunan buku ini yang secara kontinu membutuhkan pembaharuan data-data yang valid dan reliabel di masa depan. Oleh karenanya, masukan dan kritik yang konstruktif tetap penulis tunggu guna kesempurnaan buku ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga buku ini dapat bermanfaat dan membantu siapa saja yang akan belajar mengenai manajemen usaha koperasi.

Penulis

Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Konsep Koperasi .....	1
Urgensi Manajemen Pemasaran Bagi Usaha Koperasi.....	4
<b>II. DEFENISI DAN PENTINGNYA MANAJEMEN KOPERASI.....</b>	<b>14</b>
2.1. Unsur Pokok Manajemen Koperasi.....	14
2.2. Pentingnya Manajemen Koperasi.....	35
<b>III. KONSEP ORGANISASI DAN USAHA KOPERASI.....</b>	<b>45</b>
3.1. Pengertian Koperasi .....	45
3.2. Organisasi Koperasi Sebagai Sistem Sosial .....	47
3.2.1. Individu/Anggota.....	49
3.2.2. Kegiatan Ekonomi Anggota/Usaha.....	54
3.2.3. Perusahaan Koperasi .....	54
3.2.4. Manajemen Koperasi .....	55

3.3. Kualifikasi Pengurus dan Pengelolaan Koperasi .....	58
3.4. Pola Pembinaan dan Bantuan Pemerintah Terhadap Koperasi	61
3.5. Kemitraan Koperasi dengan Badan Usaha Lainnya.....	64
3.6. Jenis dan Tipe Usaha Koperasi.....	65

**IV. MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI (WARUNG SERBA ADA) BERORIENTASI ANGGOTA-PELANGGAN .....** 70

4.1. Manajemen Pemasaran Usaha Warung Serba Ada (Waserba)	70
4.1.1 Strategi Produk .....	81
4.1.2 Strategi Harga .....	85
4.1.3 Strategi Distribusi.....	91
4.1.4 Strategi Promosi .....	94
4.1.5 Strategi Fisik dan Tata Letak .....	96
4.1.5.1 Fungsi Fisik, Tata Letak dan Pajangan.....	96
4.1.5.2 Desain Fisik.....	99
4.1.6 Strategi Pelayanan Karyawan .....	103
4.1.6.1 Peranan Pelayanan Karyawan .....	103
4.1.6.2 Strategi Pelayanan Karyawan dalam Menciptakan Kepuasan Pelanggan.....	107
4.2. Pengertian dan Manfaat Segmentasi Pasar .....	108
4.3. Segmentasi Pasar Usaha Warung Serba Ada .....	113

**V. MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI (PRODUK PERTANIAN).....** 117

5.1. Pemasaran Produk Pertanian .....	117
---------------------------------------	-----

5.1.1. Saluran Pemasaran.....	122
5.1.2. Lembaga Saluran Pemasaran .....	123
5.1.3. Fungsi – Fungsi Saluran Pemasaran .....	124
5.1.4. Pemilik dan Saluran Pemasaran.....	127
5.1.5. Kinerja Koperasi dan Eksistensi di Pasar .....	128
5.1.6. Pesaing KUD dalam Pemasaran Komoditas Pertanian	130
5.2. Kinerja KUD dalam Pemasaran Jagung .....	132
5.2.1. Efisiensi Anggota (Pelayanan) KUD .....	133
5.2.2. Efisiensi Usaha .....	136
5.2.3. Deskripsi Jumlah Anggota, Wilayah Kerja, Kelompok Tani dan Pendapatan Pemasaran Jagung	138
5.2.4. Saluran Pemasaran Jagung .....	139
5.2.5. Pengaruh Pembinaan dan Bantuan Pemerintah Terhadap Efisiensi Pelayanan dan Efisiensi Usaha KUD.....	143
5.2.6. Pengaruh Kualifikasi Pengurus dan Pengelola Terhadap Efisiensi Usaha KUD .....	144
5.2.7. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Petani Anggota Koperasi Memilih Saluran Pemasaran Melalui KUD atau Pesaing dalam Transaksi Penjualan Jagung.....	145
5.2.8. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Petani Anggota Koperasi dalam Transaksi Pembelian Saprotan Melalui KUD atau Pesaing.....	148
5.2.9. Pengaruh Keputusan Petani Anggota Koperasi dalam Membeli Saprotan dan Menjual Hasil	

Produksi Melalui KUD atau Pesaing Terhadap Efisiensi Pelayanan KUD .....	151
5.2.10. Pengaruh Efisiensi Pelayanan KUD Terhadap Produksi dan Pendapatan Petani Anggota Koperasi	152
5.2.11. Pengaruh Efisiensi Pelayanan KUD Terhadap Produksi Jagung Petani Anggota Koperasi.....	153
5.2.12. Pengaruh Peningkatan Produksi Jagung Terhadap Pendapatan Petani Anggota Koperasi.....	154
5.2.13. Pengaruh Kualifikasi Pengurus / Pengelola dan Pesaing Terhadap Efisiensi Pelayanan KUD.....	155
5.2.14. Pengaruh Pesaing Terhadap Efisiensi Usaha KUD....	156
<b>VI. PENUTUP .....</b>	<b>157</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	

# DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1. Faktor-Faktor Motivasi Pelanggan Usaha Koperasi.....	113
5.1. Derajat Kemampuan Koperasi Pada Berbagai Struktur Pasar .....	129
5.2. Analisis Tingkat Pencapaian Efisiensi Anggota .....	133
5.3. Penyebaran KUD menurut Kinerja Pemasaran Jagung .....	136
5.4. Penyebaran KUD menurut Kinerja Kemampulabaan.....	137
5.5. Penyebaran KUD menurut Kinerja Penyaluran Saprotan .....	137
5.6. Deskripsi Jumlah Anggota, Wilayah Kerja, Kelompok Tani dan Pendapatan Pemasaran Jagung oleh KUD Tahun 1995.....	138
5.7. Matriks Korelasi Antara Variabel $X_3$ , $X_4$ , $X_5$ dan $X_1$ .....	145
5.8. Hasil Uji Path Analysis Pengaruh Perbedaan Harga Penjualan, Kualitas Pelayanan dan Keterikatan Terhadap Keputusan Petani Anggota Koperasi dalam Transaksi Penjualan Jagung Melalui KUD atau Pesaing.....	145

# DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Jenis dan Perbedaan Koperasi .....	3
1.2. Persaingan Memberi Peluang Bagi Anggota/non Anggota untuk “Beralih Haluan” .....	6
2.1. Struktur Organisasi Koperasi .....	18
3.1. Organisasi Koperasi Sebagai Sistem Sosial Ekonomi .....	48
3.2. <i>Triangle Fit of Participation</i> .....	52
3.3. Manajemen Usaha Koperasi.....	56
3.4. <i>Officializet Cooperative</i> .....	67
5.1. Saluran Pemasaran Hasil Pertanian .....	118
5.2. Model Kerangka Pikir Paradigma Penelitian .....	121
5.3. Saluran Pemasaran Jagung melalui KUD dan Pesaing .....	140



### 1.1 Konsep Koperasi

Menurut Undang - Undang Nomor 17 Tahun 2012 Pasal 1 koperasi badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi. Dalam Pasal 4 disebutkan bahwa tujuan koperasi antara lain adalah meningkatkan kesejahteraan Anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan. Menurut Abraham Sen (1985)<sup>1</sup> koperasi adalah perusahaan yang dimiliki oleh anggota dan sekaligus pemakai jasa koperasi tersebut. Selanjutnya Hanel (1989)<sup>2</sup>, mendefinisikan koperasi sebagai organisasi ekonomi otonom, yang dimiliki oleh para anggotanya dan ditugaskan untuk menunjang usaha para anggotanya dalam perannya sebagai rekanan pelanggan dari perusahaan koperasi.

Koperasi sebagai organisasi ekonomi dalam mencapai keberhasilannya tidak hanya dapat dilihat dari konteks lembaga yang

---

<sup>1</sup> Martin A. Abrahamsen, *Cooperative Business Enterprise*, McGraw-Hill Inc, New York, 1985, hal. 3.

<sup>2</sup> Alfred Hanel, *Basic Aspect of Cooperative Organization and Policies For Their Promotion in Developing Countries*, Marburg, 1989, hal. 29.

secara kuantitatif telah menunjukkan perkembangan tertentu, akan tetapi juga harus dilihat dari konteks koperasi sebagai badan usaha yang berusaha mengkombinasi sumber dayanya secara optimal. Karena itu keberhasilan koperasi harus dilihat dari konteks:

- a. *Business objective; all business to be carried out on cost basis and operating surplus to share proportionately to patronage;*
- b. *Social goal; ownership and control of all business to be in the hand of all members equality irrespective of capital contribution*<sup>3</sup>

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas tidak sedikit faktor yang dapat mempengaruhinya. Hasil studi komparatif terhadap KUD di Indonesia yang dilakukan Pradit Machima dalam Asnawi (1988)<sup>4</sup>, menunjukkan bahwa KUD yang kuat pada umumnya mempunyai karakteristik “lokasi yang baik, kualifikasi, aktivitas, pendidikan dan tingkat partisipasi anggota yang tinggi; pemimpin, manajemen, modal yang kuat, volume usaha yang besar, biaya operasional yang rendah, tingkat upah pegawai dan keuntungan yang tinggi.

Karakteristik – karakteristik yang dikemukakan di atas tentu saja tidak cukup jika tidak didukung dengan persyaratan-persyaratan tertentu. Beberapa persyaratan penting adalah<sup>5</sup> :

- a. Berusaha secara efisiensi atau produktif artinya koperasi itu harus memberikan kemanfaatan dari usaha bersama dan menghasilkan potensi peningkatan pelayanan yang cukup, harus berusaha secara efisiensi sebagai perusahaan atau badan yang sanggup bersaing di pasar.
- b. Efisiensi dan efektif bagi para anggotanya, artinya dalam setiap anggota akan menilai bahwa kemanfaatan yang diperoleh karena

---

<sup>3</sup> Charles G. Enriquez, *Structure and Functions of Cooperatives*, Saint Francis Xavier University, Antigonish Canada, 1986, hal. 43-44.

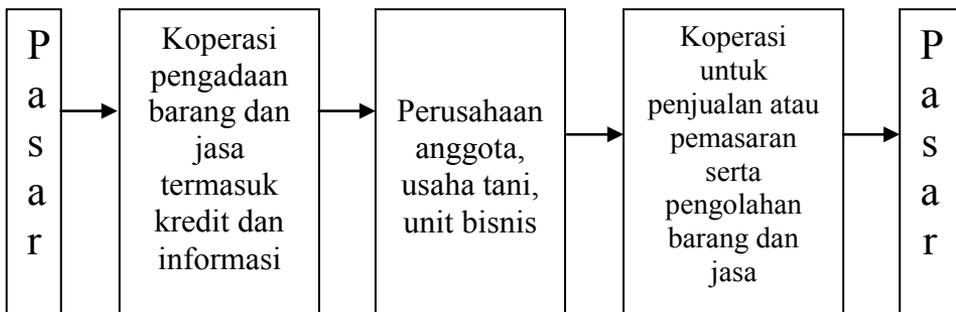
<sup>4</sup> Hasan Asnawi, 1988, *Pola Dasar Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Dalam Pelita V*, Departemen Koperasi, Jakarta, hal. 150.

<sup>5</sup> Loc cit, hal. 124 – 126.

partisipasinya dalam usaha bersama itu merupakan kontribusi yang lebih efektif dalam mencapai tujuannya sendiri, ketimbang hasil yang diperoleh dari pihak lain.

Berdasarkan tipe usaha anggotanya jenis koperasi dapat dibedakan atas: a) koperasi yang bertugas meningkatkan kepentingan ekonomi rumah tangga para anggotanya, jenis koperasi ini kadang juga disebut koperasi konsumen (*cooperatives of consumers*); b) koperasi yang bertugas meningkatkan kemampuan ekonomi perusahaan (usaha tani, stauan usaha, perusahaan, industri kecil) para anggotanya, jenis koperasi ini sering disebut koperasi produsen (*coperatives of producers*)<sup>6</sup>.

Koperasi ini juga dapat dibedakan atas koperasi yang mengupayakan pengadaan barang, jasa termasuk kredit dan informasi serta koperasi yang menjual, mengolah barang, dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan pribadi anggotanya, yang secara jelas dapat dilihat pada Gambar 1.1.



**Gambar 1.1. Jenis dan Perbedaan Koperasi**  
**Sumber: Hanel (1989)<sup>7</sup>**

Dilihat dari tipe koperasi dan banyak kegiatan usaha, maka KUD disebut sebagai koperasi serba usaha. Bila dilihat dari unit usaha

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid, hal. 51.

tani maka, kegiatan utama KUD disebut dengan koperasi produsen yaitu menyediakan sarana produksi (bibit, pupuk, dan sarana produksi tetap lainnya) dan membeli produksi usahatani petani.

## 1.2 Urgensi Manajemen Pemasaran Bagi Usaha Koperasi

Karena KUD adalah pusat pelayanan berbagai kegiatan perekonomian pedesaan, maka fungsi jasa ekonomi KUD untuk melayani kepentingan petani, produsen, kecil sebagai anggotanya adalah pelayanan kredit, pengumpulan hasil bumi petani, pengangkutan, penyimpanan, perawatan gudang, pembersihan kotoran, pemilihan jenis, pembakuan mutu, dan pengetahuan harga pasar. Dengan demikian setiap anggota akan memperoleh pelayanan dari KUD sesuai kebutuhan dan bentuk usahanya.

Sebagai bentuk usaha KUD harus mampu bersaing dipasar desa. Apabila ada persaingan bebas antara perusahaan KUD dengan perusahaan swasta non KUD maka syarat pemberian pelayanan oleh koperasi sekurangnya harus sama dengan syarat pelayanan yang diberikan oleh para pesaingnya. Karena itu: a) seseorang akan menjadi atau tetap bertahan menjadi anggota karena ia mengharapkan keuntungan koperasi yang lebih besar dari keuntungan pesaingnya. Keuntungan disini selalu diatikan sebagai keuntungan netto yaitu *benefit minus* pengorbann hasil minus biaya; b) koperasi didirikan atau melakukan transaksi bisnis demi kepentingan ekonomi para anggotanya.

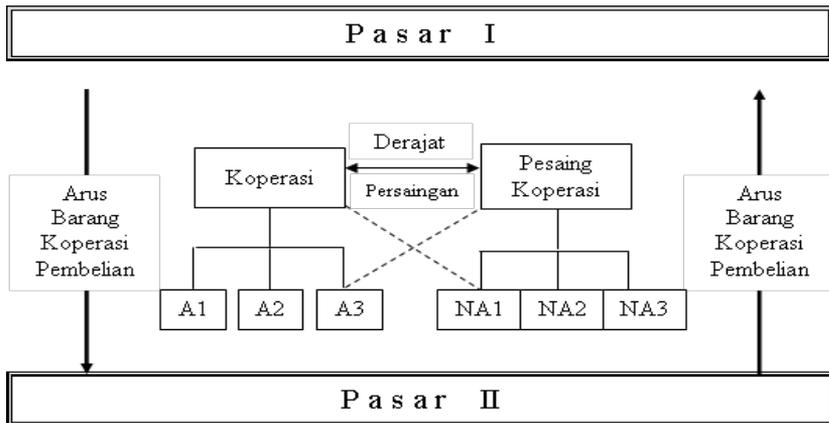
Bagaimanapun KUD akan berhadapan dengan pesaingnya (pedagang pedesaan) didalam struktur pasar pedesaan. Menurut Saleh Syafradji (1988:2) dalam Bangsawan (1998)<sup>8</sup>, struktur pasar pedesaan menjelaskan tingkat konsentrasi kekuatan (kemampuan) tiap peserta dalam kegiatan jual beli, selanjutnya mempengaruhi

---

<sup>8</sup> Satria Bangsawan, *Kinerja KUD dalam Pengadan Jagung Serta Implikasinya Terhadap Pemasaran, Produksi, dan Pendapatan Petani Anggota Koperasi*, Universitas Padjajaran, Bandung, 1998, hal. 21.

tingkat persaingan dan penentuan harga antar peserta pasar yang bersangkutan. Dengan prinsip kriteria indentitas, petani kelompok harus melakukan transaksi permintaan sarana produksi (pupuk, bibit, pupuk, peralatan lainnya) dan penawaran hasil produksi melalui KUD. Dilain pihak adanya persaingan badan usaha lainnya maka dimungkinkan anggota KUD melalui transaksi permintaan sarana produksi dan penawaran hasil produksi usaha taninya melalui pasar dan pedagang desa.

Dalam kondisi bebas bersaing, ketidakpuasan petani anggota KUD dalam memperoleh harga baik harga input maupun harga *output*, akan membuka peluang untuk mengurangi atau menghentikan transaksi dengan KUD, ataupun sebaliknya. Tindakan yang dilakukan petani dalam pertimbangan memilih tingkat harga sarana produksi dan tingkat harga hasil produksi serta pelayanan lainnya yang diberikan oleh KUD atau pesaingnya.



**Gambar 1.2 : Persaingan Memberi Peluang Bagi Anggota/non Anggota untuk “Beralih Haluan”  
Sumber : Benecke (1982)<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> Dleter. W Benecke, 1982, *Cooperative and Development*, Institut Fur Internationale Soludaritrat-Konrad Adenaver Stiftung, Mainz, hal. 80.

Bagaimanapun persaingan dalam pelayanan antar badan usaha lainnya dengan koperasi sangat diperlukan dalam upaya mencapai keberhasilan koperasi dipasar dan akan memberikan kelebihan manfaat kepada anggota. Salim (1991)<sup>10</sup>, keuntungan berkat adanya persaingan antar koperasi dengan koperasi badan usaha lainnya. Apabila persaingan dibatasi, baik keuntungan statis dan keuntungan dinamis maupun keuntungan ekonomis bagi ekonomi bagi setiap anggota setingkat lebih tinggi dari keuntungan dapat diraih dalam lingkungan persaingan.

Konsep pemasaran oleh Kotler dan Amstrong (1991)<sup>11</sup> menyatakan bahwa agar dapat berhasil, perusahaannya harus memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen secara lebih baik dari yang dilakukan oleh pesaing. Mereka juga harus menyesuaikan produk dengan kebutuhan konsumen sasaran dengan strategi pesaing yang melayani konsumen sasaran yang sama, hal ini berlaku bagi perusahaan besar maupun usaha kecil dalam mencari strategi pemasaran yang terbaik.

Sedangkan Dess (1993)<sup>12</sup> berpendapat bahwa fokus pada pasar tertentu (*market focus*) mengakibatkan pada kemampuan suatu perusahaan untuk bersaing atas respon yang lebih cepat. Dalam beberapa pasar, fokus persaingan yang lebih sempit menyebabkan perusahaan lebih dapat bereaksi dalam kebutuhan masyarakat. Setidaknya memfokuskan pasar akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh diferensiasi yang lebih baik, biaya lebih rendah, dan waktu respon yang lebih pendek.

---

<sup>10</sup> Sutaryo Salim, *Manajemen Permodalan yang Berlandaskan Sendi-sendi Dasar Koperasi serta Hubungannya dengan Peranan Pemerintah, Partisipasi Anggota dan Lingkungan Pasar*, Disertasi, Universitas Padjajaran, Bandung, 1991, hal. 127.

<sup>11</sup> Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1991, hal. 79.

<sup>12</sup> Geogory G. Dess and Alex Miller, *Strategy Management*, Mc Graw Hill Inc, New York, 1993, hal. 121.

Dalam menjual suatu barang, seseorang diharapkan pada beberapa alternatif dari pedagang perantara. Hal ini dinyatakan oleh Siagian (1987)<sup>13</sup> bahwa keputusan merupakan suatu proses untuk memilih tindakan terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Besarnya biaya pemasaran sangat menentukan pihak produsen untuk menjual hasil produksinya melalui pedagang perantara. Hal ini dilakukan karena umumnya modal kerja produsen usaha kecil masih relatif kecil. Posisi keuangan produsen sangat menentukan dalam memilih saluran pemasaran. (Basu Swastha dan Irawan, 1983: 92)<sup>14</sup>.

Menurut Kotler dan Armstrong (1991)<sup>15</sup> saluran distribusi adalah seperangkat atau sekelompok organisasi yang saling bergantung yang terlibat dalam proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia bagi penggunaan atau konsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial.

Strategi terbaik untuk perusahaan kecil tergantung pada saluran yang menghasilkan utiliti terbesar pada pelanggan. Konsumen akan menggunakan produk (jasa) hanya jika produk itu dapat dimiliki mereka pada waktu yang tepat dan membutuhkan, tersedia pada tempat yang mudah untuk dijangkau. Oleh sebab itu, menurut Kuriloff (1993: 150)<sup>16</sup> saluran yang dipilih hendak menawarkan dua jenis utiliti: 1) *time utility* yaitu produk tersedia saat dibutuhkan dan diinginkan konsumen. 2) *place utility* yaitu produk tersedia dimana konsumen menginkannya.

---

<sup>13</sup> P. Siagian, *Penelitian Operasional Teori dan Aplikasi*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1987, hal. 78

<sup>14</sup> Satria Bangsawan, *Kinerja KUD dalam Pengadalan Jagung Serta Implikasinya Terhadap Pemasaran, Produksi, dan Pendapatan Petani Anggota Koperasi*, Universitas Padjajaran, Bandung, 1998, hal. 24.

<sup>15</sup> Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1991, hal. 6.

<sup>16</sup> Kuriloff, Arthur H, *Starting and Managing the Small Business*, McGraw-Hill, New York, 1993, hal. 150.

Produsen yang posisi keuangannya yang relatif kuat cenderung memperpendek saluran pemasaran. Sebaliknya produsen yang posisi keuangannya lemah pada umumnya memilih saluran pemasaran yang panjang, yaitu melalui pedagang, pengumpul karena tidak mampu melaksanakan fungsi pemasaran, terutama fungsi pembiayaan. Fungsi pembiayaan dalam hal penggunaan modal selama barang dalam proses pematangan untuk memperlancar pelaksanaan fungsi pertukan dan fungsi fisik<sup>17</sup>.

Biaya pemasaran adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk fungsi-fungsi yang dilakukan untuk penyaluran produksi, mulai produsen samapai kekonsumen. Jenis kegiatan yang memerlukan biaya pemasaran dari berbagai hasil produksi menurut Basu Swastha (1991)<sup>18</sup> adalah: biaya pengangkutan, biaya penyimpanan, buruh, resiko, bunga kredit, grading, pengepakan, pengolahan, informasi pasar, dan pajak.

Tingginya jenis biaya pemasaran tergantung kondisi sarana prasarana yang ada. Mubyarto (1979)<sup>19</sup> menyatakan bahwa biaya penyaluran yang cukup tinggi disebabkan oleh tidak baiknya sarana dan prasarana jalan, tersebarnya kegiatan produksi yang jauh, serta adanya pungutan yang dimulai dari produsen samapai kepada konsumen. Selanjutnya tinggi rendahnya biaya pemasaran dipengaruhi oleh jenis barang, volume produksi dan banyaknya pedagang perantara dalam proses pemasaran.

Menurut Hanafiah dan Saefudin (1983)<sup>20</sup> Rendahnya volume produksi menyebabkan produsen cenderung menjual produk melalui pedangan pengumpul lokal atau pengolah di daerah produksi.

---

<sup>17</sup> Hanafiah, dan Saefudin, *Tata Niaga Hasil Perikanan*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1983, hal. 113.

<sup>18</sup> Basu Swastha DH, *Saluran Pemasaran, Konsep dan Strategi Analisis Kualitatif*, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta, 1991.

<sup>19</sup> Mubyarto, *Pengantar Ekonomi Pertanian*, LP3ES, Jakarta, 1979, hal. 116.

<sup>20</sup> Hanafiah, dan Saefudin, *Tata Niaga Hasil Perikanan*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1983, hal. 110.

Keadaan ini dapat pula disebabkan oleh keterkaitan mereka kontrak untuk penjualan melalui sistem langganan. Pemasaran yang dilakukan berdasarkan sistem kontrak dapat meningkatkan efisiensi (Kotler, 1991)<sup>21</sup>. Peningkatan efisiensi tercermin lewat berbagai cara yaitu: a) memperbaiki efisiensi alokasi dalam jangka pendek dan jangka panjang; b) Memajukan penggunaan teknologi baru; c) Mengurangi eksploitasi.

Rusdian Lubis (1987)<sup>22</sup> menyatakan bahwa timbulnya kerja sama dalam transaksi pemasaran kontrak akibat seringnya produsen mengalami kendala ekonomi. Para produsen dan pengolah di daerah produksi merasa senang dengan adanya sistem penjualan kontrak merasa lebih aman dalam menangani masalah harga. Pedagang pengumpul cukup berperan dalam menentukan penyaluran hasil produksi pada konsumen akhir. Dalam usaha menarik produsen agar menjual produknya kepada pedagang pengumpul, maka ia memberikan pinjaman modal atau panjer pembelian. Pemberian pinjaman biasanya dilakukan bilamana produsen mengalami masalah keuangan, seperti pada saat upacara tradisional. Pemberian pinjaman ini membuat produsen berhutang sehingga terikat untuk menjual hasil usahanya dengan harga yang lebih rendah atau sama dengan harga pasar.

Tujuan utama petani menjadi anggota KUD untuk mewujudkan efisiensi ekonomi yang berorientasi pada kepentingan yaitu efisiensi usaha tani. Dalam hal ini petani anggota KUD dengan memanfaatkan KUD akan memperoleh harga input yang lebih rendah sehingga akan dicapai tingkat penggunaan input yang lebih optimal dengan memilih kombinasi tingkat input terendah, melalui fungsi produksi sampai dapat menguntungkan produksinya dan efisiensi tingkat ekonomi

---

<sup>21</sup> Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1991, hal. 46.

<sup>22</sup> Rusdian Lubis, 1987, *Analisis Pemasaran Uang di Sulawesi Selatan*, Kerjasama Lembaga Penelitian UNHAS dan Bappenas, Jakarta, 1987, hal. 63.

yang pada dasarnya akan meningkatkan pendapatan mereka. Dengan demikian peningkatan usaha tani anggota KUD dapat diukur dari fungsi produksinya, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Dalam hal ini efisiensi ekonomi akan dianalisis melalui fungsi produksi usahatani jagung anggota KUD melalui tingkat penggunaan input tenaga kerja, bibit, pupuk, dan input tetap lainnya.

Usaha peningkatan produksi dalam rangka peningkatan pendapatan petani, tidak akan berdampak positif bagi petani tanpa diimbangi dengan kajian masalah pemasaran. Tidak efisiensi pemasaran berakibat pada rendahnya tingkat harga yang akan diterima petani.

Sjarifudin Baharsyah (1984)<sup>23</sup> menyatakan ada tiga hal pokok yang harus diperhatikan dalam upaya peningkatan usaha dan pendapatan dan taraf hidup petani yaitu: 1) meningkatkan jumlah penawaran pada saat panen diikuti dengan penurunan harga jual, 2) produk pertanian pada umumnya cepat rusak sehingga harga produk tersebut sangat bergantung pada permintaan konsumen. 3) hasil produksi pada umumnya tidak dapat langsung dikonsumsi karena memerlukan proses pengolahan. Dengan demikian pendapatan produsen, keuntungan pedagang perantara, kepuasan konsumen serta adanya arus kelancaran komoditas akan sangat ditentukan oleh peningkatan efisiensi pemasaran. Menurut Kolhs dan Joseph (1980)<sup>24</sup> menyatakan bahwa konsepsi efisiensi pemasaran dapat dibedakan menjadi dua: 1) efisiensi ekonomis atau harga; 2) efisiensi teknis atau operasional. Efisiensi ekonomis dapat diartikan sebagai bekerjanya aspek jasa pemasaran dan biaya pemasaran yang meliputi aspek pembelian, penjualan dan pembentukan harga. Efisiensi teknis akan

---

<sup>23</sup> Sjaripudin Baharsyah, 1984, *Daya Tahan dan Daya Dukung Sektor Pertanian*, Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES), Jakarta.

<sup>24</sup> Richard L. Kohis and Joseph Nuhl, *Marketing of Agricultural Products*, Fifth Edition, Macmillan Publishing Co, Inc, United States, 1980.

berkaitan dengan pengurangan biaya pengorbanan atau masukan untuk menghasilkan barang dan jasa.

Peningkatan efisiensi pemasaran suatu komoditas akan tergambar oleh adanya peningkatan pendapatan produsen, keuntungan pedagang perantara, kepuasan konsumen dan kelancaran arus komoditas. Dengan demikian suatu komoditas memiliki efisiensi pemasaran yang tinggi, apabila perbedaan harga yang diterima produsen dengan harga yang harus dibayar konsumen relatif kecil, yang dapat dilihat dari margin pemasaran. Azzaino (1981)<sup>25</sup> mendefinisikan margin sebagai: 1) perbedaan harga yang dibayar konsumen dengan harga yang diterima produsen, dan 2) kumpulan balas jasa yang diterima oleh jasa pemasaran. Sedangkan Kohis dan Joseph (1980)<sup>26</sup> mendefinisikan margin pemasaran sebagai perbedaan harga yang diterima petani produsen dengan harga yang dibayar konsumen untuk komoditas yang sama.

Apabila suatu KUD dapat mencapai tingkat keberhasilan pengembangan yang tinggi maka diharapkan pula keberhasilan tersebut berdampak bagi anggota KUD tersebut. Peningkatan pendapatan anggota KUD merupakan suatu dampak yang diharapkan atas keberhasilan pengembangan KUD. Menurut Ropke (1989)<sup>27</sup> setiap anggota koperasi menginginkan keuntungan harus lebih besar jika dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh bukan anggota koperasi. Keuntungan anggota tersebut dapat diaplikasikan pada peningkatan pendapatan anggota KUD.

Untuk dapat meningkatkan pendapatan anggotanya maka keberhasilan pengembangan KUD tertentu harus didasari oleh upaya-upaya KUD membantu anggota meningkatkan produksi,

---

<sup>25</sup> Zulkifli Azzaino, *Pengantar Tataniaga Pertanian, Departemen Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi*, Fakultas Pertanian, IPB, Bogor, 1981.

<sup>26</sup> Op cit.

<sup>27</sup> Ropke, Jochen, *The Economic Theory of Cooperative Enterprise in Developing Countries With in Special Reference to Indonesia*, Marburg, 1989.

khususnya produksi pertanian. Menurut Abrahamsen (1985)<sup>28</sup> keberhasilan suatu koperasi ditentukan oleh peranan anggota, tugas dan tanggungjawab pengurus, manajer dan karyawan. Artinya kemampuan pengurus dan manajer selaku pengelola KUD harus diusahakan semaksimal mungkin agar keberhasilan pengembangan KUD dapat ditingkatkan.

Hasil penelitian Sumitro (1985)<sup>29</sup> mencatat bahwa pengelola KUD kurang tanggap atas kebutuhan anggotanya dan kurang memperhatikan bidang teknis penyelenggaraan usahanya. Artinya para pengurus dan manajer KUD belum bekerja secara profesional dan cenderung kerja tidak sepenuhnya untuk KUD. Hal ini disebabkan oleh insentif yang diterima pengurus dan manajer KUD belum memadai. Sehingga mereka harus bekerja rangkap dalam memenuhi kebutuhan keluarganya. Hal senada juga dikemukakan oleh Sukanto (1987)<sup>30</sup> pengurus dan manajer koperasi memiliki rangkap jabatan akan berakibat pada fokus perhatiannya terhadap pengelolaan koperasi jadi berkurang sehingga kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan dan biasanya kurang memperhatikan bidang teknis penyelenggaraan usaha KUD.

---

<sup>28</sup> Martin. A Abrahamsen, *Cooperative Business Enterprise*, McGraw-Hill Inc, New York, 1985.

<sup>29</sup> Sumitro Djohadikusumo, *Lalu Lintas Perdagangan dan Peran Koperasi*, Infokop No. 2, Maret 1985, Departemen Koperasi, Jakarta.

<sup>30</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Management Koperasi*, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1987.

# DEFENISI DAN PENTINGNYA MANAJEMEN KOPERASI

## 2.1 Unsur Pokok Manajemen Koperasi

Dengan menelaah lebih jauh esensi dan watak yang terkandung dalam lembaga koperasi, kiranya akan dapat membuahkan suatu keserupaan pandangan yang utuh, bahwasanya koperasi sesungguhnya memiliki cakupan multi dimensi yang bersifat strategis terhadap proses pembangunan bangsa Indonesia. Hal ini disebabkan eksistensi dan kehadiran koperasi di tengah masyarakat, (khususnya masyarakat yang lemah sosial ekonominya) menyanggah empat karakteristik secara sekaligus, yaitu :

- 1) Koperasi merupakan suatu sistem normatif (*normative system*) karena mekanisme yang berkembang di dalamnya tidak terlepas dari pranata sosial-budaya masyarakat itu sendiri. Koperasi adalah manifestasi asas kekeluargaan dan kegotongroyongan yang luas melalui mekanisme “dari, oleh, dan untuk anggotanya;
- 2) Koperasi merupakan suatu mekanisme pendidikan (*mechanisme of education*) bagi para anggota-anggotanya. Peningkatan swadaya dan peningkatan partisipasi tidak

terlepas dari kegiatan – kegiatan penyuluhan baik dalam aspek ekonomi maupun sosial;

- 3) Koperasi sebagai organisasi ekonomi (*economic organization*) yang berwatak sosial sebagai usaha bersama berdasar asas-asas kekeluargaan dan gotong – royong. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai organisasi ekonomi pun koperasi selalu berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan hidup, peningkatan swadaya dan peningkatan solidaritas sosial ke arah partisipasi sosial bagi para anggotanya dan masyarakat lingkungannya;
- 4) Koperasi merupakan organisasi kekuatan (*the organization of force*). Manakala semangat berkoperasi telah benar – benar hidup di tengah – tengah masyarakat (karena manfaatnya benar – benar dirasakan) maka tak dapat dipungkiri bahwa pada gilirannya koperasi dapat menjadi organisasi kekuatan yang besar ditinjau dari segi politik, sosial, budaya, dan ketahanan nasional. Bukankah suatu kebijaksanaan pembangunan nasional bisa disebut berhasil apabila terjadi pemantapan ketahanan nasional yang tercermin dalam ketahanan keluarga dan ketahanan individu.

Bertitik tolak dari keempat karakteristik tersebut dan dikaitkan dengan pengalaman serta hasil pengamatan selama ini maka mendekati pembangunan koperasi haruslah ditinjau dari empat matra, yang dalam geraknya berlangsung secara serempak dan mempunyai kekuatan saling mempengaruhi satu sama lain. Empat matra itu menurut Muslimin Nasution adalah<sup>31</sup> :

---

<sup>31</sup> Ninik Widiyanti, Manajemen Koperasi, Rineka Cipta, Jakarta, 2007, hal. 19 □20.

- 1) Koperasi sebagai proses; karena pembangunan koperasi adalah rentetan perubahan ke arah pertumbuhan dan perkembangan;
- 2) Koperasi sebagai sebuah metode; sebab pembangunan koperasi menempuh cara-cara yang terencana di atas disiplin keteraturan dan kesinambungan, sesuai dengan asas swakerta, swadaya dan swasembada;
- 3) Koperasi sebagai suatu program; karena pembangunan koperasi merupakan paduan dari berbagai kegiatan dalam bidang kehidupan yang menyentuh kepentingan masyarakat kecil, baik di daerah perkotaan maupun pedesaan;
- 4) Koperasi sebagai suatu gerakan; sebab pertumbuhan dan perkembangan koperasi sesungguhnya merupakan suatu gerakan dari cita - cita kemasyarakatan yang ingin diwujudkan bersama sesuai dengan asas kekeluargaan dan gotong royong. Cita - cita tersebut bersumber dan mengandung semangat Pancasila yang merupakan falsafah dan ideologi negara dan bangsa.

Dengan referensi empat matra pembangunan koperasi, menjadi bertambah jelaslah hamparan permasalahan yang dihadapi koperasi dalam proses pertumbuhan dan perkembangannya, baik prakondisi yang bersifat mendasar maupun kondisi yang terus membayangi hingga saat sekarang. Kerangka permasalahan inilah yang selanjutnya mewarnai corak pembinaan dan pengembangan koperasi, selaras dengan kiprahnya pembangunan nasional dalam tahapan-tahapan.<sup>32</sup>

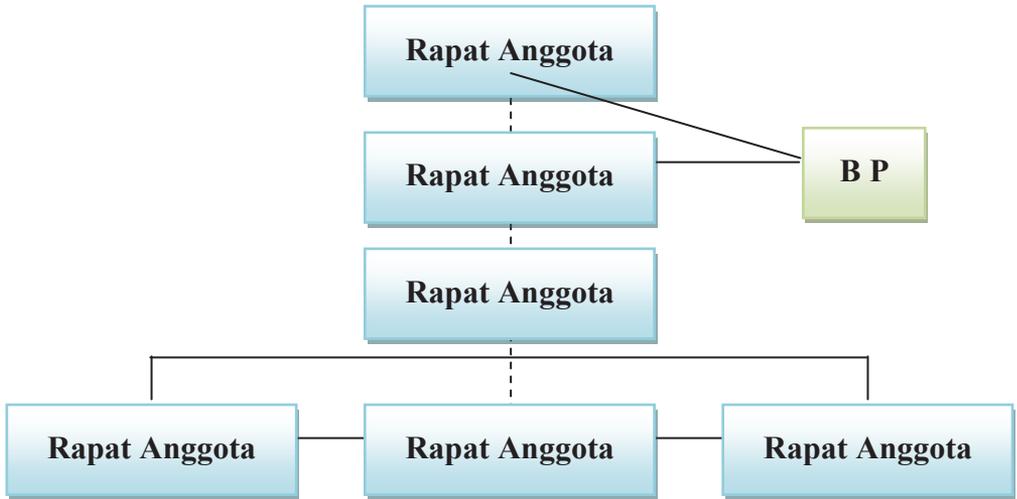
---

<sup>32</sup> Ibid, hal. 20.

Sebagai organisasi ekonomi, koperasi harus melakukan kegiatan-kegiatan yang produktif. Untuk maksud itu, koperasi memerlukan faktor – faktor produksi yang pada dasarnya terdiri dari 3 (tiga) macam, yakni : alam (misalnya tanah), tenaga kerja dan modal. Faktor-faktor produksi itu masing-masing mendapatkan imbalan karena jasa-jasanya dalam proses produksi. Tanah mendapatkan sewa tanah, modal mendapatkan bunga modal, dan tenaga kerja mendapatkan upah. Ketiga faktor produksi tersebut baru efektif apabila ada yang mengorganisasikannya, mengarahkannya, mengkoordinasikannya dan merencanakannya dalam kegiatan produksi. Tugas ini diserahkan kepada manajemen (*management*). Manajemen akan mendapatkan imbalan karena berani menanggung resiko dan kemampuan yang dimilikinya serta disumbangkan bagi kegiatan koperasi.

Manajemen koperasi mempunyai tiga unsur pokok, yaitu : Rapat Anggota, Pengurus dan Manajer, dan Badan Pemeriksa. Rapat anggota merupakan unsur dalam manajemen koperasi, karena koperasi merupakan badan usaha milik para anggotanya. Hal ini sesuai dengan prinsip demokrasi yang merupakan asas koperasi. Pengurus merupakan bagian eksekutif dari koperasi. Manajer melaksanakan kegiatan sehari-hari dan bertanggung jawab langsung akan beresnya dan kelancaran jalannya koperasi. Badan pemeriksa melakukan pengawasan, apakah pengurus dan manajer melaksanakan tugasnya dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Berat ringannya tugas dan kewajiban masing-masing unsur tersebut dapat diketahui berdasarkan kekuasaan serta tanggung jawabnya masing-masing. Pada organisasi koperasi kewajiban serta kekuasaannya masing-masing dapat terlihat pada bagian berikutnya:



**Gambar 2.1 Struktur Organisasi Koperasi**

Sumber : Departemen Koperasi, Koperasi Sebuah Pengantar, 1987 :  
228<sup>33</sup>

Gambar 2.1 yang tertera diatas merupakan bagan organisasi yang ideal. Nampak di dalam bagan tersebut Rapat Anggota merupakan unsur yang mempunyai kedudukan tertinggi. Di bawahnya Pengurus yang diangkat oleh Rapat Anggota (yang dengan sendirinya dapat pula dipecat oleh Rapat Anggota) disertai dengan hak dan kewajibannya yang dilimpahkan oleh Rapat Anggota. Pengurus bertanggung jawab kepada Rapat Anggota atas semua kegiatan dan kebijaksanaan yang dijalankan. Badan Pemeriksa letaknya sejajar dengan Pengurus. Ini berarti pula bahwa Badan Pemeriksa diangkat oleh dan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada Rapat Anggota. Antara Badan Pemeriksa dengan Pengurus hanya ada hubungan timbal balik. Akan tetapi tidak ada pelimpahan wewenang sama sekali.

<sup>33</sup> Ibid, hal. 21.

Manajer (manager) diangkat oleh Pengurus dan mendapat pelimpahan wewenang dan kewajiban, dan bertanggung jawab kepada Pengurus. Manajer juga mempunyai kewenangan untuk mengangkat pegawai (dan kalau perlu memecatnya) dan melimpahkan wewenang dan kewajibannya pula. Pegawai bertanggung jawab kepada manajer<sup>34</sup>.

## 1. Rapat Anggota

Rapat - rapat anggota di dalam suatu organisasi termasuk koperasi merupakan sarana dan cara berkomunikasi di antara semua pihak yang berkepentingan di dalam tata kehidupan koperasi.

Komunikasi dapat berbentuk tertulis seperti : surat-surat keputusan, surat edaran, nota dinas, buletin, dan pengumuman, dan dapat berbentuk lisan seperti pembicaraan berhadapan-hadapan pertelepon, pidato-pidato konferensi, wawancara, dan rapat-rapat. Demikian juga saluran wewenang dan tanggung jawab, termasuk jenis komunikasi tertulis.

Rapat merupakan komunikasi lisan yang dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal. Rapat yang dilakukan di antara karyawan antara sesama anggota dalam koperasi adalah merupakan komunikasi horizontal, sedangkan rapat-rapat yang diadakan pucuk pimpinan atau pengurus dengan fungsional lainnya di dalam tubuh organisasi usaha koperasi misalnya adalah contoh komunikasi vertikal.

Rapat - rapat ini, dapat menjamin untuk mengatasi masalah - masalah yang timbul di dalam organisasi, mempertemukan pendapat - pendapat yang bertentangan di antara dua kutub di dalam organisasi seperti pimpinan dan bawahan, antara pengurus

---

<sup>34</sup> Ibid, hal. 22.

dengan anggota koperasi. Rapat dapat juga menjamin keselarasan kerja sehingga merupakan sarana koordinasi yang baik. Rapat juga dapat digunakan sebagai sarana pendekatan pimpinan dan bawahan, atau antara pengurus dengan anggota koperasi. Betapa pentingnya rapat di dalam suatu organisasi, apakah di dalam organisasi itu berlaku penilaian faktor manusia sebagai faktor produksi yang paling menentukan. Apakah rapat-rapat jarang atau tidak pernah dilakukan, dengan mudah dinilai organisasi itu baik atau buruk.<sup>35</sup> Jika rapat - rapat jarang dilaksanakan pimpinan organisasi itu sering disebut diktator aristokrat, feodal bahkan dapat disebut anti demokrasi yang artinya cenderung untuk dikatakan sebagai tidak adanya hak berunding dan rapat secara sentosa. Di dalam suatu koperasi, dimana Rapat Anggota sebagai kekuasaan tertinggi, jelas rapat merupakan sarana dan cara berkomunikasi yang demikian pentingnya untuk mengatur dan mengelola tata kehidupan koperasi. Betapa kakunya suasana di dalam koperasi, jika rapat-raapat jarang dilakukan, apalagi jika hanya dilakukan sekali dalam setahun untuk sekedar memenuhi persyaratan - persyaratan saja seperti di dalam organisasi koperasi.

Pentingnya rapat-rapat di dalam suatu koperasi dapat dilihat pada formulir akta pendirian koperasi pasal 27 ayat (5), yang menyatakan bahwa tempat dan tanggal serta acara rapat harus diberitahukan selambat-lambatnya tujuh hari sebelum rapat diadakan.

Kadang-kadang memang rapat-rapat diakui sebagai sumber pemborosan, merupakan ketidakstabilan organisasi atau banyak keruwetan-keruwetan di dalam koperasi bahkan dapat berarti menjadi perselisihan dan percekocokan, tetapi dalam hal ini tidak

---

<sup>35</sup> Ibid, hal 23.

berarti rapat-rapat tidak berlaku lagi. Orang-orang yang ingin bekerja efisien, bosan mendengar rapat, karena mereka kehilangan waktu menghadiri rapat-rapat yang bertele-tele, merasa tidak penting rapat-rapat.

Dalam hubungan ini, bukanlah rapat-rapat yang tidak penting, melainkan cara pelaksanaan yang tidak selalu diterima dengan baik. Rapat merupakan sarana yang paling baik dalam suatu organisasi, asal saja hal-hal negatif yang dapat timbul dalam rapat itu dapat dihindarkan, asal saja pimpinan rapat, dan pihak-pihak yang berkepentingan mempunyai niat mempertahankan prinsip-prinsip rapat, yaitu prinsip-prinsip efisiensi, prinsip waktu dan prinsip sasaran.<sup>36</sup>

Setiap anggota berhak hadir dalam rapat anggota. Mereka yang belum memenuhi syarat keanggotaan, umpamanya belum melunasi simpanan pokok tidak dibenarkan hadir dalam rapat. Adakalanya mereka ini dibenarkan hadir dalam rapat sebagai pendengar dan mungkin juga diberikan kesempatan bicara, tetapi tidak turut dalam pengambilan keputusan dalam rapat (artinya tidak berhak suara dalam pemungutan suara). Di beberapa negara, juga mereka yang selama setahun tidak mengadakan hubungan jual-beli (jasa) dengan koperasi tidak dibenarkan menghadiri rapat anggota, karena anggota serupa itu tidak dapat diharapkan menyumbang pikiran yang membangun dalam rapat tersebut. Tentu ini semuanya terlebih dahulu sudah diatur dalam Anggaran Dasar Koperasi yang bersangkutan maupun dalam keputusan lain sehingga semua anggota sudah dianggap mengetahui lebih dahulu.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid, hal. 23-24

<sup>37</sup> Ibid.

Selain anggota pengurus dan badan pemeriksa dan jika ada penasihat beserta pejabat, maka pada dasarnya tidak ada pihak lain diundang untuk hadir dalam rapat anggota koperasi, sehingga pembicaraan dapat dilakukan tanpa campur tangan dari pihak lain. Dengan kata lain, kekuasaan tertinggi tetap berada dalam rapat anggota tersebut. Untuk itu kesadaran tiap anggota koperasi mengenai asas sendi dasar koperasi harus cukup tinggi sehingga rapat anggota itu dapat benar – benar mengeluarkan suara anggota setelah mempertimbangkan untung rugi, baik buruknya dari semua segi. Selama kesadaran itu belum tercapai maka senantiasa akan dialami campur tangan dari pihak ketiga yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi sementara anggota, sehingga unsur-unsur yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan koperasi turut menentukan kelangsungan hidup koperasi tersebut.

Pejabat-pejabat pemerintah, terutama yang langsung ada hubungannya dengan pembinaan koperasi turut diundang dalam rapat anggota tersebut dan diharapkan atau dipersilahkan menyampaikan kata bimbingan sebelum rapat tersebut dibuka dengan resmi menurut peraturan tata tertib rapat anggota. Pejabat koperasi mempunyai kedudukan penting dan berhak menghadiri rapat anggota tersebut karena menurut Undang-Undang Koperasi selain wajib diundang juga berhak untuk menghadiri rapat itu. Dalam hal rapat mengambil suatu keputusan pejabat sendiri tidak turut memberikan suaranya. Hal ini perlu dijaga guna memelihara kekuasaan rapat anggota itu sendiri akan tetapi sebagai wakil pemerintah, pejabat koperasi berkewajiban memberikan bimbingan agar putusan rapat anggota tidak bertentangan dengan ketentuan Undang-Undang dari peraturan yang berlaku.

Yang bertanggung jawab menyelenggarakan rapat anggota adalah pengurus koperasi. Rapat anggota pada umumnya diadakan sekali setahun yang disebut Rapat Anggota Tahunan disingkat RAT, dimana pengurus memberikan pertanggungjawaban atas kebijaksanaan yang telah dilakukannya selama tahun buku yang lampau. Ada juga yang mengadakan dua kali rapat anggota dalam satu tahun yaitu satu kali untuk menyusun Anggaran Biaya dan Pendapatan (rencana usaha) untuk tahun yang akan datang dan yang kedua kali rapat anggota tahunan untuk membicarakan kebijaksanaan pengurus selama tahun yang lampau. Yang pertama diadakan menjelang akhir tahun buku (September-Desember), sedangkan yang kedua diadakan beberapa bulan sesudah akhir tahun buku.<sup>38</sup>

Rapat Anggota Tahunan Koperasi membicarakan antara lain hal – hal sebagai berikut:

1. Penilaian kebijaksanaan pengurus dalam memimpin koperasi selama tahun buku yang lampau;
2. Neraca tahunan dan perhitungan laba rugi;
3. Penilaian laporan badan pemeriksa;
4. Menetapkan pembagian sisa hasil usaha koperasi;
5. Rencana kerja dan rencana anggaran belanja tahun berikutnya;
6. Pemilihan pengurus dan badan pemeriksa (jika masing-masing sudah berakhir masa jabatannya);
7. Masalah-masalah yang timbul dalam rapat (pertanyaan keliling).

---

<sup>38</sup> Ibid, hal. 25.

Jika pengurus lalai atau tidak sanggup mengadakan rapat anggota, maka pejabat koperasi, berhak mengadakan rapat anggota dengan memanggil semua anggota-anggota koperasi. Pejabat koperasi memanggil rapat anggota serupa itu jika:

1. Pengurus koperasi sendiri tidak mampu atau tidak bersedia mengadakan rapat anggota;
2. Pengurus koperasi sudah tidak diketahui lagi di mana keberadaannya;
3. Keadaan darurat, seperti keadaan perang atau keadaan bahaya.

Dalam ketiga hal diatas, pejabat hanya memanggil mengadakan rapat anggota dan menetapkan acara rapat, dan mengadakan pembicaraan dalam rapat. Yang memimpin rapat anggota adalah pengurus, jika masih ada, atau yang dipilih dari kalangan anggota yang hadir pada rapat tersebut. Koperasi dapat menetapkan pula dalam Anggaran Dasarnya, bahwa sepersepuluh jumlah anggota dapat meminta diadakan rapat anggota, dan jika pengurus ternyata tidak bersedia mengabdikan para anggota sendiri dapat memanggil rapat tersebut.

## 8. Pengurus

Pengurus sebagai unsur manajemen kedua dalam urutannya, bertanggung jawab sebagai badan yang memimpin koperasi. Pengurus berkewajiban untuk melaksanakan garis-garis besar usaha yang telah ditentukan oleh Rapat Anggota dan tercantum dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi. Jadi dapat dikatakan, bahwa pada dasarnya penguruslah yang menentukan garis-garis besar kebijaksanaan yang akan dikerjakan bersama bagi koperasi primer, dan mungkin oleh manajer beserta para pegawainya bagi koperasi sekunder.

Tugas – tugas dan kewajiban-kewajiban pengurus adalah:<sup>39</sup>

1. Menentukan pelaksanaan atau jalannya organisasi;
2. Harus selalu mengadakan hubungan dengan atau menjadi penghubung antara koperasi dengan para anggotanya;
3. Memberi penerangan kepada anggota agar mereka kepada koperasinya dapat dipelihara dengan baik. Di samping itu, harus selalu berusaha menjaga keutuhan jiwa koperasi mereka;
4. Mewakili koperasi, baik di dalam maupun di luar pengadilan. Oleh karenanya, pengurus mengesahkan secara hukum semua perjanjian dan kontrak – kontrak penting yang dilaksanakan oleh koperasi dengan menyatakan persetujuan formalnya;
5. Pengurus bertanggung jawab atas segala utang piutang koperasi atau yang dibeli dengan kredit;
6. Pengurus mengawasi gerak dan jalannya koperasi, agar sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku terhadap koperasi dan agar koperasi tidak menyimpang dari ketentuan – ketentuan yang telah dinyatakan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga;
7. Pengurus harus secara teratur mengawasi pembelanjaan koperasi agar kedudukan koperasi dalam hal pembelanjaan makin stabil;
8. Pengurus harus juga memberikan garis kebijaksanaan dalam soal investasi modal dan menentukan cara – cara kontinuitas keberhasilan koperasi dapat terjamin.

Di samping kewajiban-kewajiban tersebut di atas, pengurus mempunyai hak-hak sebagai berikut:

---

<sup>39</sup> Ibid, 2010, hal. 27.

1. Memanggil rapat biasa maupun rapat khusus baik diperintahkan oleh Rapat Anggota maupun tidak;
2. Mengangkat atau memecat manajer;
3. Di dalam koperasi primer seorang anggota pengurus hanya mempunyai satu hak suara. Akan tetapi pada koperasi sekunder hak suaranya dapat lebih dari satu.

Pengurus koperasi dipilih dan diangkat oleh para anggota dari kalangan anggota sendiri. Adakalanya rapat anggota tidak berhasil memilih seluruh anggota pengurus koperasi dari kalangan anggota sendiri. Jika hal demikian terjadi, maka sebagian pengurus dipilih dari kalangan bukan anggota. Jumlah yang dipilih dari kalangan bukan anggota ini tidak boleh lebih dari sepertiga dari jumlah seluruh pengurus. Perlu diperhatikan bahwa mereka yang berasal bukan dari kalangan anggota inipun harus memiliki kesanggupan untuk mengerjakan tugas sebagai pengurus koperasi yang bersangkutan.

Dalam garis besarnya pengurus harus mengerti keinginan anggota dan dapat menyelami penderitaan anggota. Selain itu pengurus mendapat kepercayaan dari masyarakat banyak, malahan mendengar nama para pengurus koperasi itu saja pun seyogyanya sudah menentramkan hati sanubari para anggota koperasi. Pengurus koperasi memang merupakan simbol kepercayaan orang banyak sehingga jika mereka berbicara tidak akan disangsikan orang akan kebenaran dari apa yang diutarakannya. Jika rapat anggota memilih pengurus yang tepat dan sesuai dengan tugas dan diserahkan oleh rapat anggota kepada mereka, maka dapat dipastikan bahwa koperasi itu sering orang menyatakan bahwa memilih pengurus yang baik adalah sama dengan telah menyelesaikan sebagian dari pekerjaan yang baik.

## Syarat – syarat Bagi Seorang Pengurus

Umumnya orang yang dipilih sebagai pengurus haruslah seseorang yang jujur dan memiliki keterampilan kerja. Biasanya masih ditambah lagi syarat yang dicantumkan dalam Anggaran Dasar sesuai dengan jenis koperasi di mana pengurus itu akan memimpinya. Syarat – syarat itu adalah :<sup>40</sup>

1. Turut mengambil bagian dalam usaha koperasi, serta juga telah memenuhi kewajiban dalam koperasi, seperti membayar simpanan pokok dan telah berpengalaman dalam usaha koperasi;
2. Dapat menyediakan waktu untuk menghadiri rapat pengurus serta turut mengeluarkan pendapat dan buah pikiran yang berguna demi kemajuan para anggota;
3. Mengerti dan mempunyai pengalaman tentang organisasi koperasi serta aktif memperhatikan kerapian organisasi koperasi;
4. Bersedia mendengar usul-usul atau keberatan dari pihak anggota guna kebaikan bersama serta membicarakan hal itu ke dalam rapat pengurus;
5. Para anggota pengurus harus menghargai pendapat sesama anggota yang walaupun tidak selalu sama akan tetapi perlu juga diperhatikan sebelum mengambil keputusan;
6. Anggota pengurus harus mematuhi keputusan rapat pengurus dan tidak dibenarkan menjalankan kepercayaan sendiri-sendiri;
7. Para pengurus adalah pemegang kepercayaan dari rapat anggota dan karenanya merupakan suatu jabatan kehormatan sehingga jangan sampai mengecewakan para anggota;

---

<sup>40</sup> Ibid, hal. 28.

8. Pengurus harus bersikap bersedia menerima kemajuan-kemajuan teknik baru dan penemuan-penemuan ke arah pembaharuan.

Sumardiono dalam bukunya pengurus koperasi menjelaskan kewajiban dan tanggung jawab pengurus koperasi/KUD, bahwa Anggaran Dasar Koperasi/KUD yang disusun dan disahkan oleh anggota telah mencantumkan ketentuan-ketentuan dasar. Ketentuan – ketentuan di dalam Anggaran Dasar, telah menjamin ketertiban organisasi, karena fungsi dan tugas dan tata kerja dari alat-alat perlengkapan organisasi koperasi/KUD sudah diletakkan dalam Anggaran Dasar tersebut.

Ketentuan Anggaran Dasar mencegah adanya kesewenang-wenangan dari para pelaksana koperasi/KUD, baik itu anggota, pengurus maupun badan pemeriksa dan karyawan-karyawan koperasi/KUD.

Kewajiban dan tanggung jawab pengurus koperasi/KUD adalah antara lain:

1. Pengurus wajib memahami isi Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012, beserta penjelasan-penjelasan-penjelasan. Memahami pula tiap pasal dan ayat-ayat yang tercantum di dalam Anggaran Dasar Koperasi/KUD-nya;
2. Pengurus di samping tugasnya memberikan petunjuk-petunjuk kepada manajer, juga wajib memberikan teguran-teguran dan peringatan-peringatan, apabila dilihat manajer tidak melakukan pekerjaannya menurut rencana kerja atau rencana usaha yang telah ditetapkan.

Bila perlu pengurus, berkewajiban untuk mengambil tindakan-tindakan preventif akibat tindakan manajer atau stafnya, sekira

tindakan tersebut merugikan koperasi/KUD (pemberhentian dengan hormat atau pemecatan).

3. Kewajiban pengurus juga memerintahkan agar manajer memberikan laporan tiap bulan dari pekerjaannya. Dan di dalam rapat pengurus, manajer diikutsertakan untuk bersama-sama membahas dan mengevaluasi laporan manajer khususnya di bidang usaha;
4. Pengurus berkewajiban menghadiri rapat-rapat pengurus. Rapat pengurus dapat hanya antar anggota pengurus saja, antara pengurus dengan manajer saja, antara pengurus dengan manajer beserta staf dan mungkin ditambah dengan beberapa anggota yang diperlukan;
5. Pengurus sebagai pimpinan yang menyediakan prasarana kebijaksanaan dan peralatan kerja organisasi kepada manajer, berkewajiban untuk memahami syarat-syarat kontrak kerja sama dengan pihak lain, memahami bagaimana transaksi-transaksi dilakukan oleh koperasi/KUD, dalam sewa-menyewa perkreditan, pinjaman-pinjaman, penagihan-penagihan, kegiatan perdagangan dan sebagainya.
6. Setiap rencana perluasan usaha, pengurus wajib melakukan penjajagan lebih dahulu. Apakah perluasan usaha benar-benar akan menambah kegiatan yang menguntungkan bagi koperasi/KUD. Dan apabila pengurus sudah yakin, maka pembelanjanya dicarikan oleh pengurus dalam rencana yang telah terinci;
7. Dalam hal memelihara inventaris koperasi/KUD, pengurus mempunyai kewajiban untuk selalu memperhatikan secara aktif. Adakan inspeksi kalau memang diperlukan. Dan berikan hasil inspeksi kepada manajer dengan diikuti instruksi-instruksi perbaikan;

8. Kewajiban pengurus pula untuk menerima badan pemeriksa bila badan pemeriksa ini akan melakukan pemeriksaan terhadap organisasi usaha dan administrasi maupun keuangan koperasi/KUD. Dalam hal pemeriksaan badan pemeriksa ini pengurus diharapkan mampu mengoreksi kembali kebijaksanaan-kebijaksanaan yang disarankan oleh badan pemeriksa;
9. Kewajiban pengurus untuk selalu memperhatikan jalannya organisasi koperasi/KUD sehingga setiap saat dapat memberikan penilaian dan memberikan penjelasan-penjelasan kepada siapa yang dianggap melakukan fungsi kontrol terhadap pekerjaan-pekerjaan manajer, juru buku, kasir dan unit-unit usaha yang lain merupakan kewajiban pengurus yang sangat penting, agar jalannya organisasi usaha berjalan dengan baik;
10. Membina hubungan kerja yang baik antara pengurus dan staf koperasi/KUD, dengan membuat *job description*, agar tiap orang/staf tahu akan kewajiban-kewajiban dan tanggung jawabnya pada unit kerjanya masing-masing;
11. Membina hubungan dengan masyarakat dan terutama langganan. Agar mereka menaruh simpati kepada pelayanan koperasi/KUD;
12. Membuat rencana penyelenggaraan rapat bersama-sama manajer, menyiapkan laporan pengurus pada Rapat Anggota, berikut dengan neraca. Baik laporan maupun neraca sebaiknya dapat dibagikan kepada anggota sekurang-kurangnya 3 hari sebelum rapat anggota diselenggarakan;
13. Kewajiban pengurus untuk menampung pendapat dan saran dari siapapun, lebih-lebih dari anggota, dan dapat merumuskan

saran dan pendapat yang baik yang dapat digunakan sebagai penyusunan kebijaksanaan yang baru;

14. Pengurus tidak menyerahkan/mendelegasikan yang menjadi kewenangan pengurus karena kekhawatiran pengurus mengelakkan tanggung jawab dari wewenangnya;
15. Meskipun merumuskan dan menetapkan kebijaksanaan, tidak selalu pengurus melaksanakan kebijaksanaan tersebut. Hal – hal yang memang jelas-jelas menjadi tugas dan tanggung jawab pengurus dilakukan/dilaksanakan oleh pengurus, tetapi bila kebijaksanaan perlu didelegasikan kepada manajer dan staf tidak perlu pengurus terlalu banyak campur tangan;
16. Pengurus mempertimbangkan hal – hal yang tidak tercantum dalam peraturan-peraturan, yang berlaku dalam organisasi koperasi/KUD, yang menyangkut kepentingan seseorang anggota yang sangat mendesak sepanjang tidak merugikan organisasi maupun usaha KUD (masalah-masalah pinjaman, bunga dan keringanan-keringanan lainnya);
17. Anggota pengurus tidak bertindak sendiri-sendiri. Segala tindakan baik ke dalam organisasi maupun keluar berdasarkan keputusan hasil musyawarah anggota;
18. Tanggung jawab pengurus, terutama adalah akan terlaksananya perencanaan. Oleh karena itu, pengurus bertanggung jawab terhadap Rapat Anggota mengenai hal-hal yang dicapai koperasi/KUD.

Dari hasil pemeriksaan/pengawasan oleh pengurus dan laporan manajer maka di dapat penilaian hasil akhir perusahaan koperasi/KUD.

Laporan pengurus pada RAT merupakan laporan pertanggungjawaban kebijaksanaan dari pengurus, karena itu dalam RAT inilah kebijaksanaan pengurus dinilai oleh Rapat Anggota. Apabila kebijaksanaan pengurus dapat diterima oleh Rapat Anggota, maka tidak terjadi masalah apapun. Akan tetapi apabila anggota menilai kebijaksanaan yang menyimpang dari keputusan Rapat Anggota tahun yang lalu, maka konsekuensinya pengurus harus menyelesaikan penyimpangan-penyimpangan yang diambil dalam kebijaksanaan tersebut.

## 9. Badan Pemeriksa

Badan Pemeriksa merupakan salah satu di antara alat-alat perlengkapan organisasi koperasi di samping Rapat Anggota dan Pengurus. Badan Pemeriksa mempunyai tugas untuk melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap kehidupan koperasi termasuk di dalamnya organisasi, usaha dan kebijaksanaan pengurus.

Badan Pemeriksa dipilih dari kalangan anggota, oleh anggota di dalam Rapat Anggota. Pengurus dimungkinkan untuk diangkat bukan dari kalangan anggota. Akan tetapi Badan Pemeriksa harus dari kalangan anggota. Untuk dapat diangkat menjadi anggota Badan Pemeriksa, seseorang calon harus memenuhi syarat-syarat.<sup>41</sup>

- a. *Syarat Umum* : mempunyai sifat jujur dan terampil bekerja;
- b. *Syarat Khusus* : biasanya diatur dalam Anggaran Dasar, misalnya mempunyai dasar pendidikan yang cukup, mempunyai pengertian dan pengetahuan tentang pembukuan

---

<sup>41</sup> Ibid, hal. 33.

dan perkoperasian, obyektif dan mampu merahasiakan hasil pemeriksaannya kecuali kepada Rapat Anggota.

Dalam tatanan organisasi koperasi di Indonesia, dikenal adanya Badan Pemeriksa yang mewakili anggota untuk melakukan pemeriksaan atas jalannya usaha koperasi. Di negara-negara lain, fungsi tersebut dilakukan oleh pengurus di mana karena terbatasnya pengurus dapat meminta bantuan kepada pihak lain, misalnya badan akuntan pemerintah atau swasta yang telah diakui oleh pemerintah. Dilihat dari sudut manajemen koperasi di Indonesia, peranan Badan Pemeriksa adalah menjalankan fungsi pengawasan (kontrol). Oleh sebab itu, untuk melaksanakan hal tersebut, diperlukan adanya keahlian, khususnya di bidang pembukuan. Ketentuan perundangan yang ada, tidak memungkinkan anggota Badan Pemeriksa diambilkan dari luar lingkungan anggota. Atas dasar pertimbangan ini pula, Badan Pemeriksa dapat meminta keahlian pihak ketiga untuk melakukan pemeriksaan dalam rangka pengawasan jalannya usaha koperasi. Seperti disebutkan dalam bagian tulisan ini, peranan Badan Pemeriksa pada koperasi cukup penting. Badan Pemeriksa dalam kedudukannya yang sejajar dengan pengurus dapat membantu ikut serta menilai jalannya usaha koperasi. Menurut Ima Suwandi<sup>42</sup>, Undang - Undang menyatakan bahwa Badan Pemeriksa bertugas untuk melakukan pemeriksaan terhadap tata kehidupan koperasi yang meliputi hal - hal:

#### 1. Organisasi:

- a. Apakah koperasi melaksanakan sendi - sendi dasar koperasi atau lebih dikenal sebagai prinsip-prinsip koperasi;

---

<sup>42</sup> Ibid, hal. 34.

- b. Apakah koperasi menjalankan organisasinya sesuai dengan yang tercantum dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangganya;
- c. Apakah buku – buku organisasi dijalankan dengan baik.

## 2. Usaha

- a. Apakah usaha koperasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan;
- b. Apakah usaha koperasi sesuai dengan rencana yang telah digariskan oleh Rapat Anggota;
- c. Apakah usaha koperasi sudah dilaksanakan secara efisien, dengan jalan menilai *performance*-nya (pelaksanaan usahanya).
- d. Membuat laporan tertulis tentang hasil pemeriksaannya. Di dalam melaksanakan tugas tersebut, Badan Pemeriksa diberi wewenang khusus oleh Undang-Undang seperti : meliputi kekayaan setiap saat, meminta keterangan dari siapapun dan juga meneliti pembukuan koperasi. Tugas, peranan wewenang dan tanggung jawab Badan Pemeriksa ini adalah tunggal. Artinya hal itu semua bersumber dari kekuasaan tertinggi pada koperasi yaitu Rapat Anggota dan juga hukum yang berlaku. Untuk fungsi pengawas ini, manajer juga melakukannya. Hal itu didasarkan pada fungsinya sebagai manajer yang bertanggung jawab untuk berhasilnya usaha koperasi.

## 2.2 Pentingnya Manajemen Koperasi

Dalam masyarakat modern dewasa ini manajemen semakin menjadi penting. Masyarakat modern adalah masyarakat yang kompleks. Manusia modern, menurut Amital Etzioni, telah meningkat kecerdasan dan pengetahuan teknologinya, telah menempatkan “rasionalitas, efektivitas, dan efisiensi sebagai nilai moral yang tinggi”<sup>43</sup>. Dengan sistem nilai moral yang demikian itu, orang modern terus berusaha meningkatkan kemampuannya untuk dapat mencapai tujuannya atau memenuhi kebutuhannya secara lebih tepat sebagaimana yang dikehendaki dalam waktu yang lebih tepat dan dengan biaya yang lebih murah.

Dengan adanya sistem nilai seperti itu, maka pihak yang berusaha untuk menyediakan kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk barang maupun jasa, harus pula dapat menyediakan apa yang dibutuhkan masyarakat itu dengan cepat, tepat, dan murah. Mereka harus selalu bekerja dengan rasional, efektif dan efisien. Tuntutan demikian antara lain menimbulkan adanya berbagai jenis spesialisasi.

Pertama, spesialisasi dapat terjadi di dalam suatu usaha pelayanan kepada masyarakat. Ini berarti pembagian pekerjaan yang masing-masing dikerjakan oleh para spesialis. Hal ini mengharuskan pengkoordinasian para spesialis ke arah pencapaian tujuan usaha.

Kedua, spesialisasi dapat terjadi di antara usaha dan kegiatan-kegiatan dalam masyarakat. Artinya terjadi spesialisasi usaha atau kegiatan hanya pada suatu bidang tertentu saja. Sudah barang tentu terdapat berbagai orang pada spesialisasi yang sama. Hal ini menuntut kemampuan untuk berkompetisi dalam menghasilkan jasa atau barang yang lebih baik atau tepat, lebih cepat dan lebih murah, sehingga usahanyalah yang dapat diterima oleh masyarakat karena

---

<sup>43</sup> Ibid, hal. 42.

adanya spesialisasi dalam usaha masyarakat ini, diperlukan kemampuan untuk menarik kerjasama dari pihak lain yang langsung ataupun tidak langsung diperlukan bantuannya agar usaha yang telah terspesialisasi itu dapat dilaksanakan dengan baik.

Dengan keadaan yang demikian itu, maka manajemen yang baik merupakan suatu *conditio sine quo non* bagi organisasi-organisasi di dalam masyarakat modern. Memang, karena faktor kompetisi, maka keharusan adanya manajemen yang baik itu nampak menonjol sekali dalam kegiatan organisasi swasta atau keniagaan. Akan tetapi pada dasarnya bagi kegiatan organisasi dalam pemerintahan pun hal yang sama berlaku pula.<sup>44</sup>

Banyak yang berpendapat bahwa dalam manajemen koperasi itu tidak jarang terjadi hal-hal yang paradoksial atau berlawanan antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini lebih jelas bila kita mempelajari beberapa statement yang dikemukakan oleh ILO.

Perbedaan - perbedaan tersebut terutama sekali bersumber pada gagasan ideal koperasi di satu pihak yang ingin memberikan pelayanan kepada anggota sebaik-baiknya dan di lain pihak sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ekonomi harus dapat berusaha seefisien mungkin. Pandangan tersebut di satu pihak berpendapat bahwa nilai-nilai ideal koperasi yang baik mendasarkan diri pada kerjasama antar manusia, tidak memerlukan tingkat manajemen yang tinggi, sebab manajemen pada hakikatnya adalah mencapai tujuan dengan perantaraan orang lain. Di lain pihak berpendapat bahwa pada setiap kegiatan perekonomian, untuk mencapai tingkat efisien yang tinggi memerlukan suatu manajemen yang cukup tinggi pula.<sup>45</sup>

Sebenarnya paradoksial teoritis ini tidak perlu terjadi. Sebab di dalam praktik sehari-hari termasuk di negeri kita yang mempunyai

---

<sup>44</sup> Ibid, hal. 43.

<sup>45</sup> Ibid.

landasan ideal kuat : gotong royong, manajemen masih tetap diperlukan. Sebab di dalam kenyataan solidaritas antara anggota, yang berlandaskan kegotongroyongan itu ternyata kurang kokoh. Hal ini disebabkan oleh karena kebanyakan anggota koperasi pada dewasa ini telah berorientasi pada bidang ekonomi. Manfaat ekonomi apa yang diperoleh bila menjadi anggota koperasi. Disinilah manajemen koperasi menjadi sangat penting artinya untuk dapat meningkatkan kemajuan koperasi di Indonesia.

Pada manajemen koperasi di Indonesia, pengurus di dalam menjalankan tugasnya, juga memiliki kewenang-wenangan. Wewenang tersebut diperoleh pengurus dari Rapat Anggota, sebab Rapat Anggota mendelegasikan wewenangnya kepada pengurus untuk menjalankan usaha koperasi, baik untuk mengembangkan aspek idiilnya maupun usaha ekonominya. Untuk mengembangkan usaha ekonomi inilah, di Indonesia pengurus banyak mendelegasikan wewenangnya kepada manajer. Sedangkan aspek organisasi, manajer juga membantu pengurus tetapi tidak memutuskan khususnya yang menyangkut idiil koperasi. Dilihat dari sumbernya, wewenang yang diperoleh pengurus pada koperasi pada dasarnya dapat berasal dari 3 (tiga) sumber yaitu : Rapat Anggota, Anggaran Dasar, peraturan-peraturan hukum, dan yang ketiga adalah keahlian (*proficiency*). Disamping itu, di Indonesia disebut pula tradisi sebagai sumber wewenang. Dengan adanya pelimpahan wewenang, tidak berarti tanggung jawab juga dibebankan sebab tanggung jawab ke atas tidak dapat dilimpahkan.

Berbagai wewenang dari pengurus, baik yang bersumber dari Rapat Anggota maupun peraturan-peraturan dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Pengurus berwenang melakukan tindakan-tindakan dan upaya-upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan

tanggung jawabnya dalam Keputusan Rapat Anggota Tahunan. Hal tersebut dapat berupa:

- a. Menetapkan berbagai kebijaksanaan yang erat kaitannya dengan kepentingan, kemajuan koperasi dan kepentingan anggota, seperti : tarif, harga, hubungan kerja, pengembangan usaha, hubungan dengan masyarakat, dan sebagainya.
- b. Mengadakan pengamatan secara terus menerus untuk kebaikan dan perbaikan perusahaan, termasuk nasib karyawannya;
- c. Memilih seorang manajer yang memenuhi syarat yang dapat memajukan perusahaan, bukan hanya mementingkan kepentingan diri sendiri saja;
- d. Melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan, disamping yang secara formal dilakukan oleh Badan Pemeriksa;
- e. Mendelegasikan berbagai wewenang kepada manajer dan mengatur pula pendelegasian dari manajer kepada para bawahannya;
- f. Menentukan kebijaksanaan tentang alokasi permodalan, seperti untuk anggota, untuk modal baru, untuk konstruksi, untuk membeli bahan dan sebagainya yang disesuaikan dengan perkembangan keadaan;
- g. Menetapkan kebijaksanaan personil, tentang gaji, pensiun, tunjangan lembur dan sebagainya;
- h. Dan lain-lainnya.

2. Di samping itu, karena keahliannya, konsultan dapat bertindak untuk dan atas nama pengurus karena adanya perjanjian untuk itu. Di bidang yang sesuai dengan keahliannya, kemudian memberikan rekomendasinya untuk dilaksanakan oleh pihak lain atas perintah/instruksi pengurus;
3. Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Keputusan Rapat Anggota, Pengurus berwenang pula untuk:
  - a. Mengadakan berbagai kontrak dengan pihak lain untuk memajukan usaha;
  - b. Mengadakan ikatan/perjanjian/persetujuan;
  - c. Mengadakan penguraian keputusan Rapat Anggota Tahunan untuk dapat dilaksanakan;
  - d. Dan lain-lain.

Di dalam berbagai literatur manajemen masih banyak yang menyamaartikan antara tugas, wewenang serta kekuasaan. Di samping itu di dalam manajemen koperasi terdapat pula kewajiban.<sup>46</sup> Walaupun manajemen maha penting, perlu dikatakan bahwa manajemen merupakan lembaga dasar kita yang paling kurang dikenal dan paling kurang dimengerti, bahkan orang – orang di dalam lingkungan sebuah badan usaha kerap kali tidak mengetahui apa yang dilakukan oleh manajemen mereka dan apa yang seharusnya dilakukannya, bagaimana manajemen bertindak dan mengapa demikian halnya dan apakah manajemen melaksanakan tugasnya dengan baik atau tidak.

Di dalam manajemen koperasi tatanan organisasinya harus didasarkan pada pembagian wewenang dan tanggung jawab. Sendi – sendi dasar koperasi mengemukakan bahwa Rapat Anggota

---

<sup>46</sup> Ibid, hal. 46.

merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi karena manajemen koperasi pada dasarnya membicarakan pengelolaan organisasi koperasi oleh anggota, maka untuk mengelola usaha koperasi Rapat Anggota mendelegasikan wewenang mengelola tersebut kepada pengurus koperasi.

Pada koperasi, pendelegasian wewenang dari Rapat Anggota kepada pengurus tersebut dibarengi pula dengan pembebanan tanggung jawab yang seimbang. Di samping itu, Rapat Anggota juga memberikan batas-batas pendelegasian wewenangnya kepada pengurus yaitu untuk menjalankan kegiatan usaha koperasi saja. Pada koperasi yang masih kecil, pengusahaan tersebut dapat dilaksanakan sendiri oleh pengurus, sedangkan wewenang untuk memeriksa jalannya Rapat Anggota didelegasikan kepada Badan Pemeriksa.<sup>47</sup>

Dalam masyarakat dewasa ini, pada umumnya kegiatan produksi ada di pihak yang tidak langsung memperoleh manfaat dari jasa hasil produksi masyarakat. Gerakan koperasi justru mencita-citakan bahwa yang akan membutuhkan hasil produksi itu, juga yang menguasai aparat produksi itu. Anggota menguasai alat produksi dan yang penting adalah bahwa anggota mengambil manfaat. Partisipasi aktif merupakan *conditio sine qua non*. Anggota berpartisipasi penuh dalam kegiatan usaha koperasinya karena sadar bahwa melalui koperasinya apa yang menjadi kebutuhannya dapat dipenuhi dengan dasar biaya yang relatif rendah.

Kesadaran inilah yang harus merupakan dorongan guna berserikat. Usaha koperasi bukan suatu ide saja, akan tetapi suatu kenyataan: orang-orang itu masing-masing merasakan tekanan, bersama-sama diusahakan untuk meniadakannya. Perkumpulan koperasi dengan demikian merupakan kelompok orang-orang (*group*) yang mempunyai maksud tujuan, membentuk perusahaan yang

---

<sup>47</sup> Ibid, hal. 47.

mengadakan pelayanan sebaik-baiknya terhadap apa yang diperlukan oleh anggota-anggotanya.

Koperasi sebagai perkumpulan orang di mana orang-orang secara sukarela berserikat atas dasar kesamaan hak, berusaha menjamin diri masing-masing anggota agar terpenuhi segala kebutuhan yang sama-sama dirasakan itu, umumnya yang dibutuhkan itu adalah kebutuhan yang bersifat ekonomis. Jiwa dan semangat koperasi merupakan unsur dasar hubungan antara anggota. Di sini letak dasar keberhasilan, bagaimana yang banyak, yang kurang mampu dan kurang terdidik dapat bangkit dan membentuk suatu usaha milik bersama atas dasar jiwa dan semangat berkoperasi. Koperasi didirikan oleh anggota untuk bersama-sama mendapatkan kemampuan memenuhi kepentingannya. Untuk mencapai sarannya oleh perkumpulan koperasi dibentuk suatu perusahaan yang dimiliki bersama.<sup>48</sup>

Sesuai dengan Undang-Undang Koperasi yang berlaku, yang bergabung tidak hanya perorangan saja, akan tetapi perkumpulan koperasi yang sejenis usahanya dapat bergabung pula. Perkumpulan koperasi merupakan kelompok orang-orang yang mempunyai tujuan memiliki sarana usaha untuk memberi pelayanan yang sebaik mungkin terhadap apa yang diperlukan oleh anggotanya. Dengan adanya pelayanan (*service*) yang memenuhi kepentingannya, maka anggota mampu mempertahankan apa yang menjadi usaha masing-masing.

Keuntungan badan usaha koperasi bukan tujuan utama. Namun usaha yang diselenggarakan oleh koperasi penting untuk senantiasa mendapatkan selisih (*margin*) antara biaya yang dihimpun dalam dana cadangan dan digunakan untuk mempertahankan kelangsungan usaha koperasinya.

---

<sup>48</sup> Ibid, hal. 48.

Koperasi sebagai perusahaan harus berorientasi kemasyarakatan. Hal demikian itu disebabkan karena koperasi adalah organisasi ekonomi yang berwatak sosial. Pada koperasi sebagai organisasi terdapat dua sisi. Di satu sisi adalah koperasi sebagai perusahaan di sisi lain, koperasi adalah perkumpulan orang-orang yang bersama-sama memiliki perusahaan itu tadi, anggota tidak hanya peserta modal, akan tetapi juga langsung memperoleh manfaat daripada jasa produksi koperasinya. Sebagai perkumpulan, koperasi berfungsi sebagai alat perjuangan. Sebagai badan usaha, koperasi harus memenuhi kebutuhan anggota, sesuai bidangnya karena itulah maka manajemen koperasi sebagai badan usaha harus ditujukan untuk memenuhi akan kebutuhan para anggota.

Apabila gerakan koperasi hendak mendapatkan sukses, maka sebagai perusahaan, koperasi harus mampu memberikan jasa kepada anggotanya dan sekaligus juga mampu melayani kepentingan masyarakat sekitarnya. Anggota sebagai pemilik, memperoleh pelayanan yang diperlukan melalui koperasi dan masyarakat sekitar pun ikut menikmati manfaat yang diberikan oleh koperasinya. Dengan demikian, watak sosial dari koperasi tercermin dalam kenyataan. Pada dasarnya koperasi dibina oleh dan untuk anggota-anggotanya, disamping itu koperasi harus membuka usahanya untuk melayani masyarakat.<sup>49</sup>

Dengan koperasi maka masyarakat ikut merasakan realisasi daripada hukum ekonomi bahwa koperasi benar-benar melakukan tindakan ekonomis dengan perhitungan biaya serendah mungkin. Koperasi mengolah bahan dan barang produksi yang langka untuk dapat dimanfaatkan sebesar mungkin oleh masyarakat umumnya, para anggota khususnya. Dalam hubungan dengan arus barang dan jasa yang ada dalam masyarakat untuk memberi kepuasan kepada

---

<sup>49</sup> Ibid.

konsumen, maka koperasi sebagai salah satu lembaga niaga harus mampu memegang posisi yang menentukan, harus mampu berperan untuk lebih melancarkan arus barang dan jasa demi kepentingan pemakai. Jasa koperasi sebagai lembaga niaga ialah memberi jasa yang menguntungkan konsumen.

# KONSEP ORGANISASI DAN USAHA KOPERASI

## 3.1 Pengertian Koperasi

Dari beberapa literatur yang ada tentang koperasi, sepintas tersirat tekanan pengertian dan makna berbeda tentang badan usaha koperasi. Hal ini dapat dimengerti karena para ahli berangkat dari berbagai latar belakang yang berbeda terutama di masa lampau yang lebih banyak melihat koperasi dari kaca mata esensial (masih kuat menonjolkan nilai-nilai dan ideologi) (Hanel, 1989)<sup>50</sup>. Menurut pendekatan ilmiah modern yang bersifat nominalis dalam ilmu ekonomi koperasi telah memandang koperasi sebagai organisasi (institusi ekonomi). Dalam kaitannya dengan pengertian koperasi sebagai institusi ekonomi, maka koperasi berarti harus berusaha untuk mengkombinasikan segala sumber daya atau faktor produksi yang dimilikinya secara optimal, dalam rangka menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan anggotanya. Hal ini menurut Sri Edi Swasono (1993)<sup>51</sup> bermakna bahwa nilai-nilai bisnis dan prinsip ekonomi serta hukum ekonomi berlaku dalam koperasi.

Sebagai konsekuensinya maka koperasi harus layak mencari laba sebagai mana badan usaha ekonomi lainnya, akan tetapi badan usaha koperasi dalam praktek bisnisnya harus terikat pula pada

---

<sup>50</sup> Alfred Hanel, *Basic Aspect of Cooperative Organization and Policies For Their Promotion in Developing Countries*, Marburg, 1989, hal. 27.

<sup>51</sup> Sri Edi Swasono, 1993, *Kewirausahaan Koperasi*, Prosiding Hasil Seminar Nasional, Materi Kurikulum Pendidikan/Pelatihan, IKOPIN, Bandung, 1993, hal. 2.

prinsip gandanya yaitu, anggota pemilik (*owner*) dan anggotanya sebagai pelanggan (*customer*) atau pemakai (*user*). Menurut Hanel (1989)<sup>52</sup> ciri-ciri khusus koperasi sebagai badan usaha ekonomi terdiri dari empat unsur pokok yaitu:

1. Sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok atas dasar sekurang-kurangnya untuk satu kepentingan atau tujuan yang sama (kelompok koperasi).
2. Anggota kelompok koperasi secara individual bertekad untuk mewujudkan tujuannya yaitu memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka melalui usaha-usaha bersama saling membantu (swadaya kelompok koperasi).
3. Sebagai suatu instrumen untuk menunjang kepentingan para anggota koperasi dengan cara menyediakan atau menawarkan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh anggota dalam kegiatan ekonominya, perusahaan atau usahanya masing-masing anggota (tujuan/tugas atau prinsip promosi koperasi).

Berdasarkan pengertian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa secara ekonomi ada empat elemen penting dari koperasi sebagai badan usaha ekonomi, yaitu: a) adanya kepentingan ekonomi anggotanya; b) adanya perusahaan koperasi untuk melakukan kegiatan ekonomi sebagai pelaksana untuk mewujudkan kepentingan ekonomi anggotanya; c) adanya pelayanan koperasi kepada anggotanya; d) adanya pasar internal didalam koperasi berupa transaksi anggota dengan perusahaan koperasi.

Pengertian koperasi indoensia mengandung arti sebagai organisasi ekonomi yang berdasarkan kekeluargaan dan gotong royong, dengan landasan sendi-sendi dasar koperasi indonesia yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup para anggota

---

<sup>52</sup> Loc cit, hal. 29.

dan masyarakat di wilayah kerjanya melalui pelayanan yang memenuhi kebutuhan mereka. Pembentukan dan penyelenggaraan koperasi indonesia berdasarkan kepribadian dan cita-cita bangsa indonesia serta kondisi dan kebutuhan nyata di indonesia.

Pada Pasal 6 (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 menyatakan koperasi melaksanakan prinsip sebagai berikut: a) keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka; b) pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokratis; c) anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi; d) koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom dan independen; e) Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi Anggota, Pengawas, Pengurus, dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan Koperasi; (f) Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat Gerakan Koperasi, dengan bekerja sama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional; dan (g) Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya melalui kebijakan yang disepakati oleh Anggota. Ciri pembeda yang ditunjukkan oleh peran anggotanya koperasi sebagai pemilik sekaligus pelanggan dari kegiatan usaha koperasi. Sedangkan tujuan koperasi yang ingin dicapai adalah promosi (pelayanan) bagi kepentingan anggota melalui bekerjanya perusahaan koperasi.

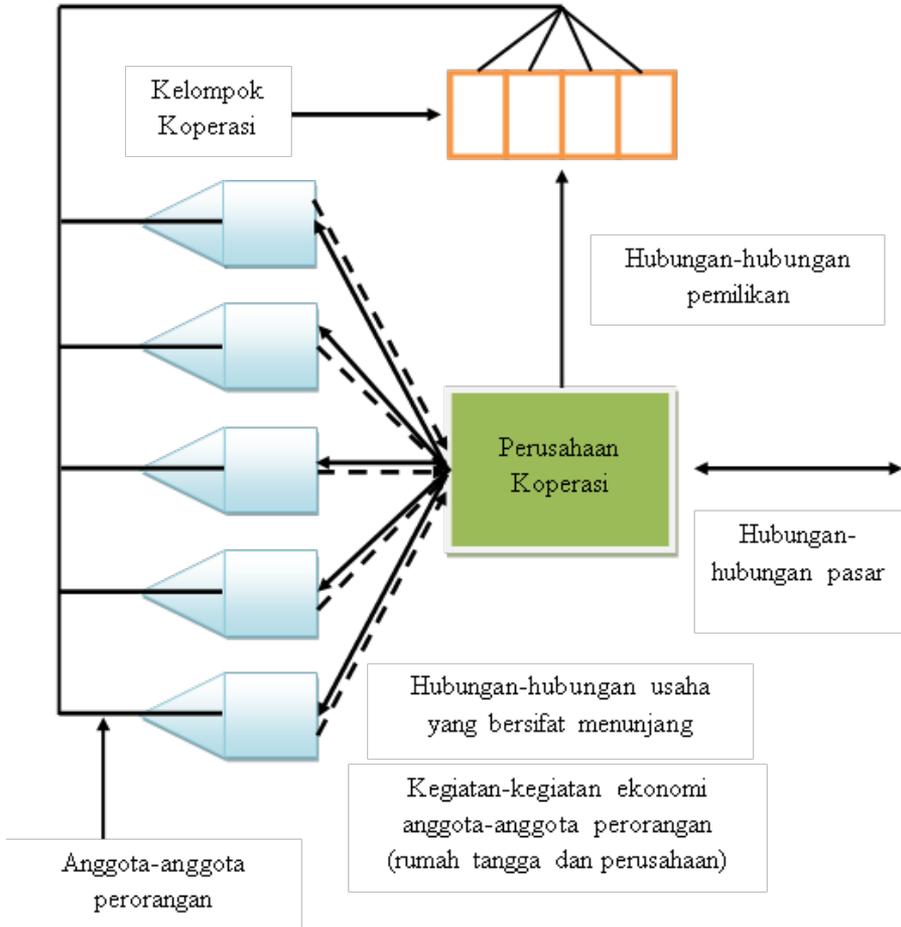
### 3.2 Organisasi Koperasi Sebagai Sistem Sosial

Menurut Aberhart Dulfer dan Alfred Hanel dalam Salim (1996)<sup>53</sup> karakteristik dari suatu organisasi koperasi sebagai sistem sosial ekonomi (*socio economic system*) yang terutama kelompok-kelompok orang yang disatukan paling sedikit satu kepentingan yang

---

<sup>53</sup> Sutaryo Salim, *Kebijaksanaan Pembangunan dan Promosi Koperasi*, Universitas Padjajaran, Bandung, 1996, hal. 21.

sama untuk mencapai tujuan sosial ekonomi. Hubungan utama antara unsur-unsur organisasi koperasi yaitu anggota, kegiatan ekonomi anggota, kelompok koperasi, perusahaan koperasi dan organisasi sebagai sistem sosial ekonomi dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Organisasi Koperasi Sebagai Sistem Sosial Ekonomi<sup>54</sup>**

Orang - orang yang mempunyai unit usaha membentuk kelompok koperasi yang mempunyai kepentingan yang sama dinamakan *cooperative group* dan memunculkan *cooperative*

<sup>54</sup> Ibid, hal. 22.

*enterprise*. Antara *cooperative group* dan *cooperative enterprise* mempunyai hubungan pemilik. Dan antara *cooperative group* dengan *cooperative enterprise* menghasilkan pasar. Sedangkan hubungan antara *cooperative enterprise* dengan kegiatan ekonomi mempunyai hubungan usaha.

### 3.2.1 Individu/Anggota

Sebelum kita membicarakan lebih jauh tentang anggota koperasi, ada baiknya kita bicarakan terlebih dahulu jenis-jenis anggota koperasi. Penjenisan ini didasarkan pada individu atau masyarakat yang memanfaatkan pelayanan yang diberikan oleh koperasi terhadap anggotanya. Jenis anggota adalah :

1. Anggota penuh (*full members*)

Yang termasuk ke dalam anggota penuh adalah anggota yang benar-benar tercatat dalam daftar anggota koperasi, termasuk ke dalam jumlah anggota yang optimal karena anggota jenis ini tidak akan merugikan kepentingan anggota yang lain maupun kepentingan badan koperasi.

2. Anggota yang dilayani (*free raider*)

Adalah orang – orang yang berada di sekitar koperasi yang mendapatkan pelayanan dari badan usaha koperasi, namun tidak menjadi anggota koperasi. Anggota jenis ini disebut pula *free raider* (penumpang gelap), karena menjadi anggota tanpa membayar apapun artinya mereka tidak memberikan kontribusi apapun pada koperasi hanya memanfaatkan pelayanan koperasi. Anggota ini dapat merugikan anggota yang benar-benar menjadi anggota koperasi (*full members*).

### 3. Calon anggota

Anggota ini mempunyai ciri bahwa calon anggota syarat-syaratnya sudah terpenuhi tetapi belum memenuhi kewajiban, misalnya sudah selesai seleksi dan sudah memenuhi syarat menjadi anggota.

Sistem tujuan masing-masing anggota harus terintegrasikan dalam kelompok dan kewajiban pimpinan kelompok-kelompok menyatukan tujuan tersebut. Jadi, walau kita mengintegrasikan tujuan hendaknya tujuan itu tidak bertentangan dengan tujuan anggota individu, maka agar tujuan tercapai jumlah anggota harus dibatasi tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit. Satu hal yang keliru jika semakin banyak anggota semakin berhasil koperasi.

Disamping itu tempat tinggal anggota harus diperhatikan, diantaranya adalah harus dalam satu daerah karena semakin terpecah maka semakin mengganggu koperasi, sebab semakin tidak efisien anggota dalam melakukan hubungan usaha dengan perusahaan koperasi dan semakin tinggi biaya yang akan dikeluarkan (biaya transpor, waktu, dll), sehingga akan meningkatkan biaya partisipasi anggota terhadap koperasi.

Makin optimal jumlah anggota koperasi maka makin efisien pengelolaan koperasi dan makin besar jumlah anggota maka makin besar biaya. Oleh karena itu, para anggota pada kelompok koperasi harus bertempat tinggal dalam wilayah yang sama dan mempunyai usaha yang homogen.

Anggota sebagai individu dan organisasi mempunyai kebutuhan, sedangkan menurut Maslow<sup>55</sup>, kebutuhan manusia itu banyak sekali. Untuk itu, pengurus harus tahu kebutuhan para

---

<sup>55</sup> Ibid, hal. 24.

anggotanya dan diantara kebutuhan tersebut perlu diperhatikan pula mana yang merupakan kebutuhan utama (*felt need*).

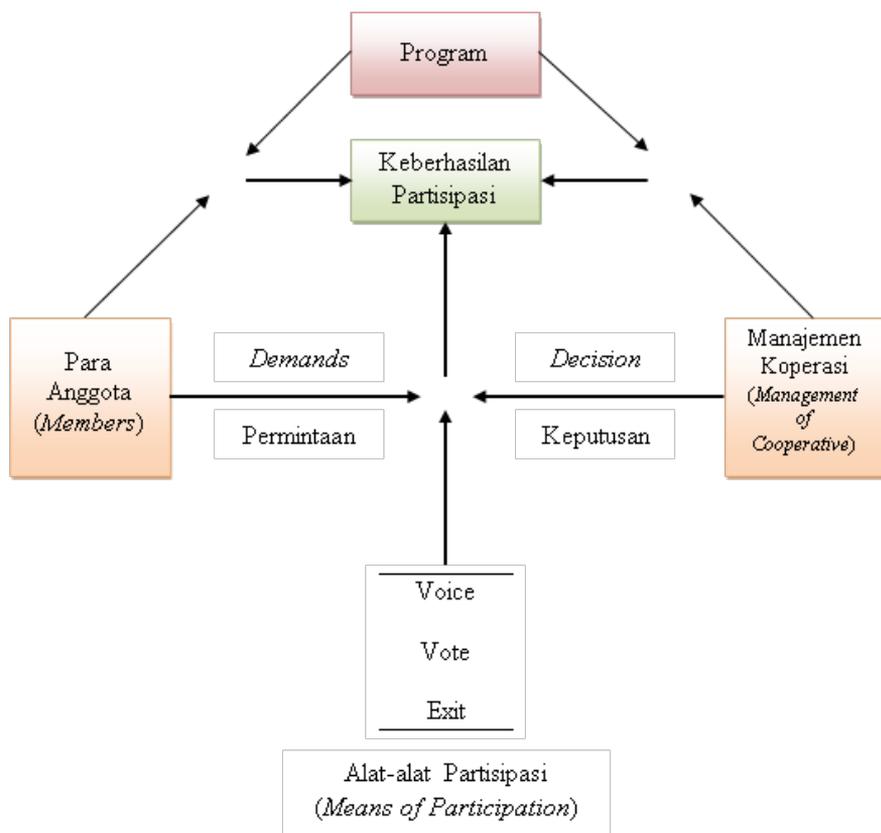
Juga yang perlu diperhatikan adalah apabila anggota sebagai pengusaha, maka pengurus harus tahu pula sumber-sumber yang dibutuhkan oleh anggotanya (sumber yang relevan yang berkaitan dengan usaha tertentu), terutama *internal resources* misalnya tanah, modal, dan lain sebagainya.

Partisipasi anggota juga perlu ditingkatkan, sebab kontinuitas koperasi sangat bergantung pada partisipasi anggota. Adapun jenis partisipasi anggota adalah:

- a. Partisipasi kontributif adalah partisipasi anggota sebagai pemilik, mengambil keputusan dan pengawasan modal dan simpanan;
- b. Partisipasi insentif adalah partisipasi anggota memanfaatkan pelayanan perusahaan koperasi, mengadakan barang-barang, penjualan barang orang dan lain sebagainya.

Dalam membahas tentang partisipasi anggota ini, terdapat teori yang dikemukakan oleh David Corsen yang lebih dikenal dengan *triangle fit of participation* (tiga kesesuaian) yang dapat dilihat pada Gambar 3.2.

Jadi, rencana program hendaknya ada kesesuaian dengan manajemen koperasi, dan manajemen koperasi hendaknya ada kesesuaian dengan kebutuhan anggota. Begitu pula rencana program hendaknya ada kesesuaian dengan kebutuhan anggota.



**Gambar 3.2 Triangle Fit of Participation**

Anggota mempunyai permintaan, sedangkan manajemen mempunyai decision making, maka harus ada kesesuaian antara permintaan anggota dengan hasil keputusan manajemen. Begitu pula, anggota mempunyai kebutuhan sedangkan rencana program akan menghasilkan *output*, maka harus ada kesesuaian antara kebutuhan anggota dengan *output* yang dihasilkan dari program. Demikian juga harus ada kesesuaian antara tugas yang dibebankan oleh rencana program kepada pengurus dengan kemampuan dari pengurus sendiri.

Ada keuntungan (*advantages*) koperasi dalam meningkatkan partisipasi anggota, yaitu :

- a. Adanya kebebasan untuk masuk/keluar menjadi anggota;
- b. Demokrasi kepengurusan.

Dari dua prinsip ini akan memberi keleluasaan pada anggota untuk mengemukakan ide (*voice*), untuk bersuara (*vote*) dan juga memberi keleluasaan bagi mengecilnya partisipasi anggota, karena anggota dapat keluar atau mengundurkan diri dari partisipasi (*exit*), sehingga dapat menekan pengurus, akibatnya program, keputusan manajemen dan manajemen akan terpaksa sama dengan kebutuhan anggota melalui *voice* (suara), *exit* (keluar) dan *threat* (ancaman).

Permasalahan utama dalam partisipasi anggota adalah bagaimana meningkatkan partisipasi anggota. Menurut Hanel<sup>56</sup> ada dua syarat yang harus dipenuhi, yaitu :

- a. Pelayanan koperasi harus dapat menunjang kepentingan para anggotanya.
- b. Memasukkan tujuan anggota dalam perusahaan sehingga akan merangsang bagi anggota untuk berpartisipasi.

Peningkatan pelayanan secara efisien bagi para anggota sebagai persyaratan keberhasilan perkembangan organisasi koperasi, sebab kalau tidak maka :

- a. Anggota tidak akan memanfaatkan jasa pelayanan perusahaan koperasi;
- b. Anggota tidak akan memberikan kontribusinya untuk pertumbuhan potensi pelayanan;
- c. Anggota tidak akan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan proses pengawasan.

---

<sup>56</sup> Ibid, hal. 26.

Adapun manfaat dari adanya partisipasi anggota pada koperasi adalah :

- a. Terintegrasinya tujuan anggota pada koperasi;
- b. Terhindar dari adanya konflik/perdebatan yang mungkin timbul.
- c. Menambah pengetahuan dan pengalaman anggota sehingga mengurangi program pendidikan anggota.

### 3.2.2 Kegiatan Ekonomi Anggota/Usaha

Usaha adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh anggota yang menggunakan sumber-sumber untuk diproses demi tercapainya suatu hasil berupa produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan hidup. Pada prinsipnya orang-orang yang tidak memiliki usaha tidak memenuhi syarat untuk menjadi anggota koperasi karena para anggota koperasi harus memiliki sumber-sumber untuk digunakan sebagai pemenuhan, sebagai pemilik dan sebagai pelanggan dari suatu perusahaan koperasi<sup>57</sup>.

### 3.2.3 Perusahaan Koperasi

Perusahaan koperasi adalah sebagai pencerminan dari usaha bersama para anggota koperasi yang secara ekonomis dapat efisien dan efektif sehingga output yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan para anggota yang bersama-sama melakukan usahanya yang didasarkan pada prinsip *economic of scale*<sup>58</sup>.

Penggabungan usaha koperasi dalam skala besar maka perusahaan koperasi akan memberikan jasa berupa

---

<sup>57</sup> Ibid, hal. 27.

<sup>58</sup> Ibid.

manfaat/pelayanan dalam memenuhi kebutuhan para anggotanya yang sebelumnya tidak dapat dipenuhi, sehingga yang disebut promosi anggota melalui jasa-jasa perusahaan koperasi.

Melalui perusahaan koperasi para anggota dapat berusaha dengan biaya relatif rendah sehubungan dengan diterapkan politik identitas, dimana pelanggan berada pada anggota sendiri yang menghasilkan barang dan jasa melalui perusahaan koperasi, sehingga dalam proses jual beli barang dan jasa tidak perlu diperhitungkan biaya transaksi yaitu biaya perubahan hak milik kepada pelanggan.

### **3.2.4 Manajemen Usaha Koperasi**

Berkaitan dengan sistem pengelolaan koperasi, maka pengelolaan tersebut harus dibuat sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan partisipasi anggota untuk mencapai sistem tujuan koperasi.

Atas dasar tujuan koperasi ini, maka kelompok koperasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

- a. Kelompok homogen : jika anggota sepakat terhadap satu tujuan yang sama;
- b. Kelompok heterogen : jika anggota tidak sepakat terhadap tujuan yang sama, misalnya perbedaan dalam jangkauan dan waktu pencapaian tujuan.

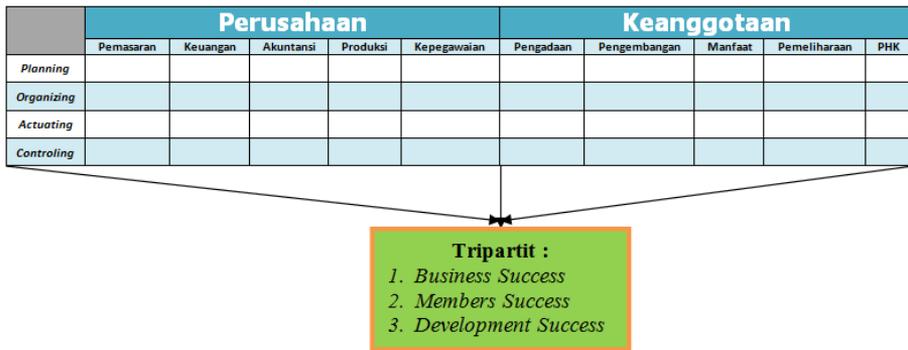
Dalam menentukan sistem tujuan, terlebih dahulu memperhatikan tujuan-tujuan dari anggota dan dengan sistem tujuan akan tercipta integrasi, sehingga apabila sistem tujuan dari kelompok koperasi itu tercapai, maka dengan sendirinya tujuan dari anggota akan tercapai. Jadi, sistem tujuan dari perusahaan koperasi adalah mengadakan barang dan jasa untuk keperluan anggota, sedangkan

sistem tujuan koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota.

Dengan demikian, pengelolaan manajemen koperasi tidak terbatas hanya kepada pengelolaan usaha akan tetapi juga harus memperhatikan keanggotaan dari koperasi itu sendiri.

Menurut Charles Henriquise<sup>59</sup>, pengelolaan koperasi disebut pengelolaan yang unique, sebab berdasar pada prinsip identitas yang disebut juga dual identity (identitas ganda), dimana anggota sebagai pemilik dan sebagai pelanggan.

Jadi, manajemen koperasi ada dua, yaitu manajemen usaha dan manajemen anggota. Hal itu dapat dilihat dari Gambar 3.3.



**Gambar 3.3 Manajemen Usaha Koperasi**

Atas dasar Gambar 3.3, maka setiap fungsi operasional harus melalui fungsi manajemen. Misalnya pemasaran harus direncanakan (*planning*), diorganisir (*organizing*) baru kemudian dilaksanakan (*actuating*) dan berakhir harus diawasi (*controlling*) agar dicapai tujuan yang diinginkan oleh koperasi. Dengan demikian, maka timbul

<sup>59</sup> Ibid, hal. 28.

manajemen pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi, dan kepegawaian.

Begitu pula dengan manajemen keanggotaan, misalnya pengadaan anggota harus melalui proses perencanaan, diorganisir kemudian dilaksanakan dan terakhir harus diawasi untuk mencapai keberhasilan koperasi.

Keberhasilan koperasi yang merupakan tujuan dari manajemen perusahaan dan manajemen keanggotaan dapat dilihat dari tiga sukses yaitu<sup>60</sup> :

1. *Business success*

Adalah keberhasilan dari suatu koperasi yang dapat dilihat pada usaha koperasi itu sendiri, seperti sejauh mana koperasi dikelola secara efisien dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya sebagai suatu lembaga (ekonomi usaha) yang mandiri. Jadi, efisiensi ini adalah derajat sejauh mana tujuan-tujuan organisasi koperasi khususnya perusahaan koperasi telah tercapai. Evaluasi harus berkaitan dengan efisiensi ekonomis, kestabilan keuangan, prediksi usaha, struktur komunikasi, dan struktur pengambilan keputusan. Perusahaan koperasi yang berusaha secara efisien merupakan syarat yang diperlukan agar pelayanan bagi para anggotanya dapat dilakukan secara efisien. Dapat pula dideteksi dari kenaikan SHU yang diperoleh koperasi.

Dilain pihak, suatu tingkat efisiensi operasional yang tinggi belum tentu merupakan jaminan bahwa para anggotanya telah benar-benar secara nyata memperoleh pelayanan yang efisien sesuai dengan tujuan dan kepentingan mereka. Untuk itu perlu *members success*.

---

<sup>60</sup> Ibid, hal. 29.

## 2. *Members success*

Adalah efisiensi yang berorientasi pada kepentingan para anggota, yaitu pelayanan yang bersifat menunjang dari perusahaan koperasi, kepentingan dan tujuan para anggotanya tercapai. Misalnya : Apakah koperasi sudah mengarahkan hubungan usahanya kepada anggota yang menguntungkan atau tidak sama sekali yang memberikan jasa pelayanan yang meningkatkan usaha ekonomi para anggotanya. Apakah koperasi sudah mengarahkan pada anggotanya atau justru pada petani besar. Keberhasilan ini dapat pula dideteksi dari kenaikan pendapatan para anggota koperasi.

## 3. *Development success*

Dalam hal ini berkaitan dengan dampak-dampak yang secara langsung atau tidak langsung ditimbulkan oleh usaha koperasi sebagai kontribusi koperasi terhadap pencapaian tujuan-tujuan pembangunan pemerintah. Contohnya dampak secara langsung dari koperasi adalah kenaikan pendapatan perkapita para anggota, kenaikan kesempatan kerja, dan penurunan pengangguran serta kenaikan produktivitas yang dapat dilihat dari perbandingan *input* dan *output*.

### 3.3 Kualifikasi Pengurus dan Pengelolaan Koperasi

Keberhasilan pengembangan suatu koperasi tidak terlepas dari keaktifan pengurus dan pengelolaannya. Pengurus berupaya menjalankan keputusan RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang dituangkan pengurus dalam bentuk kebijaksanaan dan program kerja. Pengelolaan berupaya menjalankan kebijaksanaan dan program dalam operasional koperasi sehari-hari.

Pengendalian manajemen dalam koperasi dilakukan oleh pengurus atau pengelola. Hal ini karena anggota koperasi melalui rapat anggota memilih dan mengangkat pengurus dan memberi persetujuan dalam mengangkat pengelola yang akan dilaksanakan oleh pengurus, sebagai wakil mereka untuk mengelola organisasi koperasi, sehingga jalannya manajemen banyak ditentukan oleh pengurus dan pengelolanya. Pada prinsipnya seorang pengelola harus memiliki tingkat pendidikan dan pengetahuan perkoperasian yang tinggi serta punya banyak pengalaman dibidang koperasi. Hal ini sesuai dengan Inpres Nomor 18 Tahun 1998 bahwa seorang manajer harus mempunyai keterampilan mengelola koperasi secara profesional.

Muslimin Nasution (1990)<sup>61</sup> menyatakan bahwa manajemen sangat penting dalam menangani koperasi karen adapat menentukan maju mundurnya usaha koperasi sedangkan menurut Muenkner (1989)<sup>62</sup> pengurus koperasi mempunyai tanggung jawab karena yang besar karena harus mampu mengorganisasikan koperasi sebagai kelompok orang dan mengelola kegiatan perusahaan koperasi sedemikian rupa sehingga kepentingan para anggota dapat dipenuhi dan perusahaan koperasi tersebut tetap berada pada landasan yang kokoh. Oleh karena itu pengurus harus mempunyai keterampilan kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan kemampuan bertindak yang baik sebagai pengusaha pembangunan bagi kepentingan anggota.

Keterampilan dan kemampuan pengurus koperasi dalam melaksanakan tugasnya harus didukung oleh pengetahuan maupun pengalaman yang luas, terutama dalam hal perkoperasian.

---

<sup>61</sup> Muslimin Nasution, *Keragaan Koperasi Unit Desa Sebagai Organisasi Ekonomi Pedesaan*, Disertasi, IPB, Bogor, 1990.

<sup>62</sup> Hans H. Muenkner, *Introduction in Cooperative Law*, Philip University, Marburg, 1989.

Pengetahuan menurut Suriasumantri (1985)<sup>63</sup> merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tak langsung turut memperkaya kehidupan manusia. Sukar untuk dibayangkan bagaimana kehidupan manusia seandainya pengetahuan itu tidak ada, sebab pengetahuan merupakan sumber jawaban bagi berbagai pertanyaan yang muncul dalam kehidupan. Pengetahuan manusia berasal dari dua sumber, yaitu berdasarkan sumber rasio dan sumber pengalaman. Pada prakteknya sumber rasio dihasilkan dari pendidikannya, baik yang bersifat formal maupun non formal (kursus, penataran, penyuluhan). Sedangkan sumber pengalaman, dihasilkan dari pengalamannya tentang obyek yang menjadi perhatiannya. Dalam hal ini adalah pengalaman sebagai pengurus maupun pengelola (manajer) koperasi dalam mengelola koperasi.

Herman Soewardi (1989)<sup>64</sup> mengemukakan bahwa, “pendidikan yang meliputi restrukturisasi, proses dan penempatan tenaga-tenaga terdidik merupakan landasan utama bagi peningkatan faktor manusia dalam upaya pengembangan koperasi”.

Disisi lain, faktor insentif yang diterima dan banyaknya jabatan formal yang dipegang oleh pengurus dan pengelola KUD turut pula menentukan keaktifan mereka. Seperti yang dikemukakan oleh Terry (1982)<sup>65</sup>, penilaiannya prestasi kerja haruslah disesuaikan standar, kemudian diakui dan dihargai. Pengakuan dan penghargaan dapat berbentuk intensif. Sebaliknya, pemberian insentif yang memadai akan mendorong pengurus dan manajer aktif, kreatif dan lebih memusatkan perhatiannya pada pengelolaan KUD.

---

<sup>63</sup> Suriasumantri, *Filsafat Ilmu*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Universitas Terbuka, Jakarta, 1985.

<sup>64</sup> Herman Soewardi, *Koperasi (Suatu Kumpulan Makalah)*, Ikopin, Bandung, 1989.

<sup>65</sup> George R. Terry, *Principle of Management*, Irwin Co, New York, 1982.

### 3.4 Pola Pembinaan dan Bantuan Pemerintah Terhadap Koperasi

Peranan pembinaan dan pembantuan pemerintah terhadap koperasi tidak lain untuk mempercepat dan memperkuat proses inti pengembangan koperasi dan mengatasi kesulitan serta hambatan yang banyak dihadapi wirausaha koperasi, walaupun banyak pengamat mencurigai adanya keterlibatan negara yang kuat dalam sektor koperasi akan mengakibatkan keterlibatan dalam ambisi kelebihan dan “*overpromotion*” dan menjadi penghalang bagi koperasi sendiri.

Pelaksanaan pengembangan koperasi di dalam kerangka yang berorientasi pada tujuan dilaksanakannya dengan menggunakan pendekatan *top-down*. Pemerintah adalah pembuat strategi puncak, pelaksanan puncak, pejabat keuangan puncak, dan sebagainya. Dalam jangka pendek, strategi ini memiliki keuntungan dalam meningkatkan jumlah koperasi tanpa kecuali tetapi dalam jangka panjang, strategi ini menimbulkan masalah dan kontra-produktif yang banyak

Menurut Benecke (1982)<sup>66</sup>, bantuan yang diberikan kepada koperasi berupa bantuan investigasi atau kredit akan mendorong keberhasilan perusahaan koperasi. Dengan menggunakan bantuan investasi atau kredit, para pengelola koperasi dapat memperluas usaha koperasi sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada anggota. Untuk bantuan investasi yang berskala besar biasanya ada kecenderungan bantuan tersebut diikuti pula bantuan amanjemen karena pemerintah menginginkan program bantuan tersebut dikelola dengan baik. Bantuan manajemen kepada koperasi dapat berbentuk konsultasi manajemen atau juga penempatan manajer yang merupakan wakil pemerintah.

---

<sup>66</sup> Dleter W. Benecke, *Cooperative and Development*, Institut Fur Internationale Soludaritat-Konrad Adenaver Stiftung, Mainz, 1982.

Hanel (1985)<sup>67</sup> menyatakan beberapa koperasi yang beroperasi dengan dana pemerintah cukup besar, intervensi dan pengawasan pemerintah dipusatkan langsung pada perusahaan koperasi. Hal ini mengakibatkan tujuan dan kegiatan koperasi sebagian besar dipengaruhi oleh administratif pemerintah. Sering kali pegawai pemerintah bertindak sebagai manajer koperasi. Artinya bantuan terlalu besar kepada koperasi bisa pula berdampak terhadap kebebasan disamping bersifat positif. Dengan adanya dampak negatif tersebut, para pengelola koperasi tidak lagi bebas menentukan program kerja koperasi. Program kerja koperasi tidak sepenuhnya berorientasi pada program pemerintah.

Dalam menjalankan program pemerintah, koperasi harus menerima bantuan modal, bantuan tenaga manajemen, dan bantuan teknis seperti bantuan pemasaran dan pelatihan dari pemerintah. Kondisi ini menimbulkan aktivitas koperasi tergantung pada program pemerintah. Kendatipun bantuan pemerintah kepada koperasi memungkinkan koperasi cenderung bertindak sebagai agen pemerintah namun pendapat tersebut tetap mendorong koperasi untuk berkembang lebih cepat lagi.

Peranan pemerintah dalam mewujudkan keseimbangan sistem perekonomian di Indonesia, dalam mendorong dan membina koperasi menjalankan fungsi yang mengacu pada UU Nomor 17/2012, dalam hal ini pembinaan terhadap koperasi didorong oleh keinginan pemerintah untuk menciptakan dan mengembangkan iklim dan kondisi yang mendorong pertumbuhan serta pemasyarakatan bimbingan, kemudahan dan perlindungan pada koperasi. Suatu hal yang perlu diperhatikan adalah kesiapan koperasi dalam menerima semua pola pembinaan yang diberikan agar tidak terima dan siap

---

<sup>67</sup> Alfred Hanel, *Basic Aspect of Cooperative Organization and Policies For Their Promotion in Developing Countries*, Marburg, 1985.

melakukan adaptasi positif, sehingga koperasi dapat mempersiapkan diri bila sewaktu-waktu ada pengurangan bantuan fasilitas dalam rangka pembinaan ini. Kesiapan menghadapi perubahan tersebut mendorong koperasi untuk mempersiapkan potensi yang ada.

Khusus untuk KUD berdasarkan SKB Menteri Pertanian dan Menkop Nomor 73/Kpts/OT.210/2/98 01/SKB/M/II/1998 bahwa sasaran pembinaan yang dilakukan pemerintah lebih diarahkan kepada peningkatan peranan KUD dalam kegiatan perekonomian pedesaan, khususnya disektor-sektor berikut ini:

- a. Pertanian yang meliputi bidang pertanian pangan, peternakan, perikanan, perkebunan dan agroindustri.
- b. Penyaluran kebutuhan pokok masyarakat pedesaan terutama pangan, sandang, papan.
- c. Jasa yang meliputi bidang simpan pinjam, perkreditan, angkutan darat dan air, listrik pedesaan dan konstruktif.
- d. Industri kecil dan kerajinan rakyat;
- e. Lain-lain sesuai kemampuan dan keadaan setempat.

Guna mendukung pencapaian sasaran pembinaan, pemerintah memberikan bantuan modal kepada KUD baik berupa kredit bank atau bantuan modal usaha yang dimanfaatkan untuk pengembangan KUD. Pendirian KUD dimana peran pemerintah dominan maka program pembinaan dan bantuan modal serta fasilitas lainnya diharapkan akan mendorong KUD untuk tumbuh mandiri.

### **3.5 Kemitraan Koperasi dengan Badan Usaha Lainnya.**

Dalam perekonomian Indonesia terdapat tiga pelaku ekonomi yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan Koperasi. Diantara ketiga badan usaha tersebut, koperasi dinilai paling lemah. Kelemahannya antara lain dalam aspek

sumberdaya dan manajemannya. Dalam suatu sistem dibutuhkan unsur-unsur yang membangun kesatuan yang terkait secara fungsional, jika tidak maka sistem perekonomian itu tidak mampu mencapai tujuannya.

Dalam sistem perekonomian Indonesia, penyesuaian dan mensejajarkan gerak usaha antara koperasi dengan pelaku ekonomi lainnya sangat diperlukan untuk keseimbangan sistem. Keselarasan tersebut dapat tercapai jika terjalin integrasi solidaritas antara badan-badan usaha tersebut. Pada dasarnya aspek-aspek operasional integrasi solidaritas itu terkandung dalam konsep “kemitraan usaha”, yaitu kemitraan usaha yang terjalin antara koperasi dan badan usaha lainnya.

Suwandi (1994)<sup>68</sup> mengemukakan bahwa kemitraan usaha pada sebuah koperasi dalam arti luas adalah hubungan usaha antara koperasi dengan pengusaha besar yang disertai dengan pembuahan dari pengusaha besar berupa: a) peningkatan SDM; b) pemasaran; c) teknik Produksi; d) modal kerja; e) peningkatan kredit perbankan dengan tujuan untuk menjaga kontinuitas masing-masing pihak dan didasari oleh asas saling menguntungkan, saling membutuhkan dan saling memperkuat.

Yuyun Wirasmita (1992)<sup>69</sup> menyatakan bahwa untuk terjadinya kerjasama, maka sebelumnya harus terjadi kesepakatan terlebih dahulu yaitu kesepakatan atas persyaratan oleh anggota dari koperasinya dan kesepakatan atas persyaratan oleh koperasi dari anggotanya. Apabila terjadi kesepakatan atas persyaratan yang diminta oleh masing-masing pihak yang terlibat, maka akan

---

<sup>68</sup> Suwandi, *Aspek-aspek Pengembangan Usaha Koperasi*, Seri Manajemen 02, Ikopin, Bandung, 1994.

<sup>69</sup> Yuyun Wirasmita, *Aspek – aspek Teoritis Tentang Pasar Internal dalam Koperasi dan Implikasinya dalam Penentuan Kebijakan Harga*, Jurnal Koperasi Indonesia, Tahun VIII No. 1, IKOPIN, Bandung, 1992.

menciptakan efisiensi usaha, yang pada akhirnya dapat mendatangkan manfaat. Efisiensi usaha yang ditimbulkan adalah efisiensi usahatani anggota, efisiensi usaha organisasi koperasi dan efisiensi usaha organisasi lain yang tergabung dalam kemitraan tersebut.

### 3.6 Jenis dan Tipe Usaha Koperasi

Menurut Sutaryo Salim (1996)<sup>70</sup>, apabila defenisi koperasi dibagi menurut esensialis dan nominalis, maka tipe koperasi pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua yaitu : (1) Koperasi sebagai sosio ekonomis, dimana para anggota yang bergabung dalam kelompok koperasi berusaha mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan koperasinya agar mampu menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh setiap usaha-usaha ekonomi anggota; (2) Koperasi dalam arti yuridis, yaitu merupakan organisasi yang terdaftar menurut ketentuan undang – undang koperasi di suatu negara.

Tipe – tipe organisasi koperasi dapat dikelompokkan menjadi 17 (tujuh belas) tipe sebagai berikut:

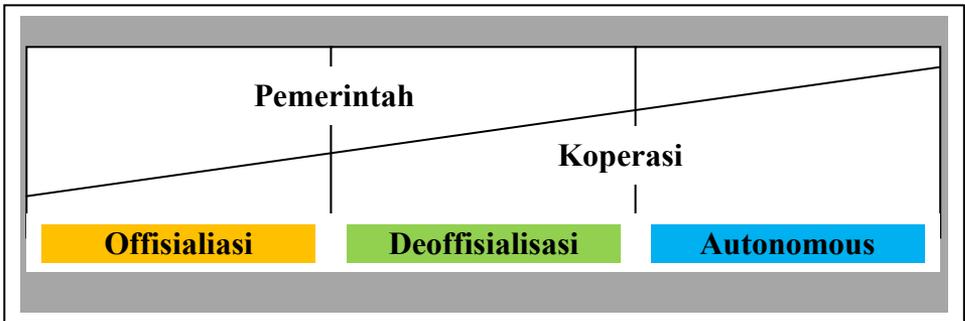
1. *Socio economics cooperative*, adalah koperasi yang secara sosial dan secara ekonomi melakukan usaha yang mandiri untuk meningkatkan kepentingan anggota tetapi belum berdiri secara hukum;
2. *Legal cooperative*, adalah koperasi yang secara hukum telah berdiri tetapi belum berjalan secara ekonomi (artinya belum dapat meningkatkan kepentingan anggota);
3. *Pra cooperative*, adalah koperasi yang baru berdiri namun secara yuridis dan ekonomi belum memenuhi syarat (tidak punya badan hukum, belum ada kegiatan ekonomi/usaha).

---

<sup>70</sup> Sutaryo Salim, *Kebijaksanaan Pembangunan dan Promosi Koperasi*, Orasi Ilmiah, Universitas Padjajaran, Bandung, 1996.

Misalnya gotong royong. Tipe ini dapat digolongkan menjadi tiga :

- a. Secara hukum berdiri, secara ekonomi belum;
  - b. Secara ekonomi sudah berjalan, secara hukum belum memenuhi syarat;
  - c. Secara hukum dan ekonomi sudah memenuhi syarat.
4. *Autonomous cooperative*, merupakan tahap terakhir dalam proses perkembangan koperasi. Merupakan koperasi yang berdiri sendiri, menolong diri sendiri dan berorientasi pada kepentingan para anggota sebagai koperasi yang berhasil, biasanya setelah melalui tahap-tahap ofisialisasi dan deofisialisasi;
5. *Officializet cooperative*, merupakan kebalikan dari koperasi otonom. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.



**Gambar 3.4** *Officializet cooperative*

Menurut Lazko Valko, hendaknya peranan pemerintah semakin dikurangi dan selanjutnya yang dominan adalah peranan koperasi itu sendiri agar koperasi dapat berdiri sendiri (*to help the cooperative helping themselves*)

6. *State sponsoret cooperative*, koperasi yang masih disponsori oleh pemerintah agar dapat nantinya berdiri sendiri;
7. *State controled cooperative*, koperasi yang dijadikan sebagai alat pemerintah untuk mencapai tujuannya, sehingga tidak mungkin dan tidak diharapkan menjadi koperasi otonom, misalnya koperasi di negara komunis;
8. *Productive cooperative*, adalah koperasi yang anggotanya identik dengan para pekerjanya. Jadi *members = owners = worker* dan mereka melakukan kegiatan bukan untuk individu akan tetapi untuk beberapa (komun) dan untuk dirinya sendiri bukan untuk dijual. Misalnya di Israel (kibutz), Spanyol (mondragon);
9. *Service cooperative*, adalah koperasi yang memberikan pelayanan kepada anggota untuk kepentingannya, diantaranya adalah:
  - a. *Cooperative of consumers*, koperasi yang melayani para anggota sebagai konsumen;
  - b. *Cooperative of producers*, koperasi yang melayani anggota sebagai produsen, diantaranya:
    - i. Koperasi pembelian, yakni koperasi yang membeli alat-alat produksi;
    - ii. Koperasi pemasaran yakni koperasi yang memasarkan hasil produksi para anggota.
10. *Tradisional cooperative*, yaitu gejala – gejala kerjasama di masyarakat atas dasar solidaritas dan saling membantu untuk kepentingan masyarakat tersebut. Jadi, koperasi yang belum formal dan melakukan kegiatan tidak kontinu untuk memenuhi kebutuhan bersama;

11. *Market linkage cooperative*, adalah koperasi yang merupakan matarantai dalam proses pemasaran. Jadi, dalam hal ini terdapat transaksi antara anggota koperasi dengan perusahaan koperasi. Misalnya koperasi membeli pada anggota kemudian menjual ke pasar, sehingga terdapat internal market atau quasi market. Hal ini disebut pula *captiva market* yaitu pasar yang sudah diketahui kinerjanya atau permintaannya. Kinerja misalnya sifat, *performance*, jumlah permintaan;
12. *Integrate cooperative*, adalah koperasi yang sudah terpadu antara kepentingan anggota dengan kepentingan perusahaan koperasi dimana kepentingan perusahaan dan anggota merupakan kepentingan yang terpadu, sehingga tidak terdapat pasar antara anggota dengan perusahaan koperasi karena sudah merupakan satu kesatuan.
13. *Economic sector*, adalah koperasi yang ditinjau dari sektor ekonomi, misalnya koperasi kerajinan, industri, perdagangan, dan lain-lain;
14. *Proporsional of members*, adalah koperasi yang ditinjau dari jenis pekerjaan para anggotanya, misalnya koperasi petani, peternak, pedagang, dan lain-lain;
15. *Territorial cooperative*, adalah koperasi yang ditinjau dari tempat anggota itu hidup atau bertempat tinggal, misalnya koperasi pedesaan, perkotaan, dan lain sebagainya;
16. *Geographic*, adalah koperasi yang ditinjau dari wilayah kerja koperasi itu sendiri, misalnya koperasi lokal, regional, nasional dan internasional;
17. *Primair, sekunder, tertier*. Koperasi primer adalah koperasi yang anggota orang-orang. Koperasi sekunder adalah

koperasi yang anggotanya koperasi-koperasi primer, sedangkan koperasi tertier anggota koperasi-koperasi sekunder, misalnya KPN (koperasi primer), PKPN (koperasi sekunder), GKPN (koperasi tertier).

# MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI (WARUNG SERBA ADA) BERORIENTASI ANGGOTA-PELANGGAN

## 4.1 Manajemen Pemasaran Usaha Warung Serba Ada (Waserba)

Pemberdayaan usaha koperasi dalam menopang perekonomian nasional tentu saja tidak lepas dari strategi pemasaran yang dilakukan oleh para pengelola koperasi. Strategi merupakan seni menggunakan alat untuk memenangkan persaingan. Menurut Fisk (2006)<sup>71</sup>, strategi adalah masalah pilihan; menentukan di mana dan bagaimana cara berkompetisi; memprioritaskan pasar, pelanggan, merek dan produk yang dapat difokuskan. Memaknai strategi untuk berdaya saing (*competitive edge*) sangatlah penting untuk keberhasilan bisnis. Pemilik bisnis dapat menciptakan persepsi ini dengan berbagai cara. Perusahaan kecil kadang-kadang mencoba menciptakan daya saing dengan menawarkan harga terendah.



<sup>71</sup> Peter Fisk, “Marketing Genius”, Capstone Publishing Limited, New Jersey, 2006.

Pendekatan ini mungkin dapat digunakan untuk berbagai produk dan jasa terutama yang dipandang pelanggan sebagai komoditi, tetapi harga dapat menjadi kriteria yang berbahaya untuk membangun daya saing<sup>72</sup>.

Menurut Karen Adler dalam Scarborough (2002)<sup>73</sup> untuk membangun daya saing, perusahaan harus menggunakan keunggulan khusus melalui empat tingkatan keterlibatan pelanggan, yaitu (a) *customer awareness*; (b) *customer sensitivity*; (c) *customer alignment*; (d) *customer partnership*. Disamping itu untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, pengelola koperasi harus melihat enam sumber penting dalam mengembangkan daya saing, yaitu (a) fokus pada pelanggan; (b) kesetiaan pada mutu; (c) perhatian terhadap kenyamanan; (d) konsentrasi terhadap inovasi; (e) dedikasi pada pelayanan; dan (f) tekanan pada kecepatan.

Selanjutnya, Cravens (2000)<sup>74</sup> mengatakan bahwa memahami strategi bisnis dan keunggulan bersaing sangatlah penting untuk mengembangkan strategi pemasaran. Dalam mengembangkan strategi pemasaran, pakar pemasaran ikut terlibat dalam tiga hal penting (1) berpartisipasi dalam analisis perencanaan strategis; (2) menjadi bagian dari tim unit bisnis bersama-sama dengan manajer fungsional lainnya melayani konsumen; dan (3) mengembangkan serta mengimplementasikan rencana pemasaran strategis untuk pasar yang dilayani organisasi.

Persaingan merupakan suatu yang tidak dapat dielakkan oleh sebuah perusahaan yang berada dalam suatu industri. Industri merupakan kelompok perusahaan penghasil produk dan dapat saling menggantikan (*close substitutions*). Oleh karena itu, dalam suatu

---

<sup>72</sup>Norman M. Scarborough, “*Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*” Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002. Hal. 151.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> David W. Cravens, “*Strategic Marketing*”, Seventh Ed., Mc Graw Hill, USA, 2000.

industri, akan timbul persaingan antara perusahaan-perusahaan sejenis untuk menarik konsumen yang sama agar mereka lebih memilih produk yang dihasilkan dibanding yang lain. Selanjutnya, Cravens (2000)<sup>75</sup> mengemukakan, terdapat lima kekuatan bersaing dalam setiap industri yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan di antara perusahaan-perusahaan sejenis yang ada. Secara kolektif, kelima kekuatan bersaing memengaruhi kemampuan perusahaan untuk memperoleh tingkat pengembalian atas investasi perusahaan dalam suatu industri.

Suatu analisis kompetitif dan komparatif memungkinkan pengelola koperasi untuk mengidentifikasi para pesaing serta menganalisis kekuatan dan kelemahannya. Dengan mengenal dan memahami aktivitas para pesaing, maka pengelola koperasi akan lebih mengetahui produk atau jasa apa saja yang tepat untuk dipasarkan kepada konsumen termasuk cara memasarkannya. Analisis pesaing dapat diawali dengan melakukan pengumpulan informasi tentang mereka. Informasi tersebut dapat diperoleh dari brosur produk atau jasa yang ditawarkan ke konsumen yang mereka sebarkan pada *website*, pameran dagang atau menggali dari pendapat pelanggan tentang produk para pesaing usaha yang sejenis.

Menurut Iqbal (2004)<sup>76</sup>, dalam program *Toolkit International Finance Corporation (IFC)* yang diadaptasi dari *American Express Open Small Business Network* mengemukakan bahwa terdapat empat jenjang yang dapat dilakukan untuk menganalisis pesaing secara mendalam, yaitu :

---

<sup>75</sup> Ibid. Hal 7.

<sup>76</sup> Muhammad Iqbal dan Krisni Murti Marsillam Simanjuntak, "Solusi Jitu Bagi Pengusaha Kecil dan Menengah", Elex Media Komputindo, Jakarta. 2004. Hal 12 – 14.

1. Mengenal pesaing. Sebagaimana kita ketahui bahwa pesaing terdiri dari pesaing utama (tingkat pertama), pesaing sekunder (tingkat kedua) dan pesaing tidak langsung. Pesaing utama adalah mereka yang secara langsung memungkinkan kita terhalang untuk mencari pelanggan baru. Pesaing jenis ini mengambil bagian bahkan mendominasi pasar produk dan jasa usaha kecil, sedangkan pesaing sekunder dan pesaing tidak langsung adalah pesaing yang menjual produk spesifik;
2. Menganalisis kelebihan dan kelemahan pesaing. Setelah pengusaha kecil mengetahui siapa saja pesaing mereka, waktunya mereka menentukan kekuatan yang melekat pada pesaing dan mencari titik kelemahan para pesaing. Analisis dapat dimulai dengan mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan : Mengapa para pelanggan membeli dari mereka (pesaing)? Apakah karena harga? Nilai? Pelayanan? Kemudahan? Reputasi? Keterampilan? Personil (karyawan)? Atau apa saja yang dianggap penting dan berguna bagi pengusaha kecil. Analisis semacam ini sangat perlu mengingat persepsi pelanggan mungkin lebih penting daripada kenyataan;
3. Mencermati peluang dan ancaman. Berbeda dengan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman lebih *unpredictable*. Hal ini karena peluang dan ancaman ditempatkan dalam kategori yang luas berupa perkembangan teknologi, tindakan peraturan atau hukum, faktor-faktor ekonomi atau bahkan suatu kemungkinan pesaing baru;
4. Menetapkan kedudukan usaha kecil. Setelah menganalisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman maka pengusaha kecil dituntut untuk merumuskan kedudukan usahanya dengan cara menetapkan peringkat para pesaing. Apabila hal ini dilakukan dengan seksama maka akan terlihat gambaran yang semakin jelas tentang posisi usaha kecil di tengah persaingan.

Sementara itu, Kotler (2003)<sup>77</sup> mengemukakan tiga ukuran pangsa pasar, yaitu (1) pangsa pasar keseluruhan yang dinyatakan sebagai persentase dari penjualan industri seluruhnya; (2) pangsa pasar yang dilayani perusahaan, penjualannya sebagai persentase dari total penjualan di pasar yang dilayani; dan (3) pangsa pasar dari gabungan penjualan tiga pesaing utama.

Ukuran pangsa pasar didasarkan pada unit (kuantitas) penjualan. Dipilihnya kuantitas penjualan karena ingin melihat perubahan unit penjualan pengelola koperasi tanpa dipengaruhi harga jual. Analisis ini adalah penting karena banyak pengelola koperasi menjadikan penguasaan pangsa pasar sebagai tujuan perusahaan koperasi. Ada indikasi bahwa penguasaan pangsa pasar merupakan faktor yang memengaruhi keuntungan yang akan diperoleh perusahaan koperasi. Penguasaan pangsa pasar dapat merupakan *market power* bagi perusahaan dalam menentukan harga atau keluaran untuk mencapai keuntungan yang diinginkan.

Kotler, (2003)<sup>78</sup> mengatakan kenaikan pangsa pasar tidak secara otomatis akan meningkatkan profitabilitas. Hal ini banyak tergantung pada strategi perusahaan dalam meningkatkan pangsa pasar. Banyak perusahaan dengan pangsa pasar yang tinggi namun meraih profitabilitas yang rendah. Demikian sebaliknya, pangsa pasar tinggi akan dapat menghasilkan laba yang tinggi hanya apabila biaya per satuan turun dengan naiknya pangsa pasar atau apabila perusahaan menawarkan suatu produk yang bermutu tinggi dan menetapkan harga per-satuan lebih tinggi dari pada biaya per satuannya.

---

<sup>77</sup> Philip Kotler, “*Marketing Management*”, Eleventh Ed. Pearson Educated inc, New Jersey, 2003.

<sup>78</sup> Ibid.



Tujuan analisis pangsa pasar adalah untuk melihat daya saing masing-masing perusahaan dalam suatu industri. Oleh sebab itu, pangsa pasar merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menguasai jumlah penjualan dalam suatu industri. Jika pangsa pasar yang dikuasai terus

berkembang berarti perusahaan memenangkan persaingan dan sebaliknya bila pangsa pasar perusahaan menurun, berarti perusahaan telah kalah dalam persaingan (kecuali perusahaan yang mempunyai strategi relung pasar).

Hasil penelitian Bangsawan (2005) memperlihatkan bahwa strategi pemasaran usaha kecil sektor industri pengolahan dipengaruhi secara signifikan oleh informasi lingkungan pemasaran makro berupa aspek sosial budaya, peraturan bisnis dan kependudukan. Aspek sosial budaya berpengaruh secara signifikan terhadap strategi pemasaran usaha kecil sebesar 8.46%. Dengan memahami budaya masyarakat, pengusaha kecil dapat merencanakan strategi pemasaran, misalnya pada penciptaan produk, segmentasi dan promosi. (Sutisna, 2001 : 232, dalam Bangsawan, 2005)<sup>79</sup>. Implikasi pemahaman budaya suatu masyarakat dan ritual kebudayaan akan membantu pengusaha kecil dalam menentukan segmentasi pasar sehingga strategi produk dapat difokuskan pada segmen pasar sasaran saja, agar lebih efektif dan efisien. Pemahaman terhadap budaya juga dapat dijadikan dasar untuk memposisikan produk melalui promosi (iklan).

---

<sup>79</sup> Ibid.



Kelas sosial juga dapat membedakan dalam proses pencarian informasi sebelum proses pembelian. Pelanggan dengan kelas menengah ke atas cenderung memerlukan pencarian informasi yang lebih banyak sebelum melakukan pembelian, misalnya produk alat-alat rumah tangga, konsumen terlebih dahulu membaca majalah, brosur, koran, dan lain-lain. Sebaliknya, konsumen dari kelompok menengah ke bawah lebih suka mendasarkan keputusan pembeliannya pada *display* di toko atau percaya pada petugas penjualan. Secara umum, kelompok kelas sosial yang lebih rendah kurang memunyai informasi. Konsumen kelas menengah kurang menggunakan harga sebagai indikator kualitas tetapi cenderung menilai produk dan manfaat produk daripada berdasarkan harga.

Hal ini sesuai dengan pendapat Dharmmesta (1999 : 17, dalam Bangsawan, 2005)<sup>80</sup> bahwa lingkungan sosial budaya kenyataannya mencakup faktor ekonomi, politik, hukum dan teknologi sangat ditentukan oleh manusia beserta kebudayaan. Akibat-akibat sosial seperti adanya polusi dapat mendorong pemerintah untuk membuat peraturan yang diperlukan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh pengelola koperasi dalam hal pola kebudayaan dari suatu masyarakat adalah cara hidup, nilai-nilai sosial, kepercayaan dan kesenangan.

---

<sup>80</sup> Ibid.



Beragamnya budaya dalam masyarakat, bagi pengelola koperasi telah menjadi peluang pasar yang sangat potensial. Dalam suatu budaya tertentu, banyak sekali ritual budaya yang membutuhkan barang-barang yang dijadikan sebagai simbol tertentu. Budaya prosesi/resepsi perkawinan di Provinsi Lampung misalnya, membutuhkan banyak sekali barang-barang yang diperlukan untuk mendukung acara tersebut, seperti kain tapis, dodol, lapis legit, kopi bubuk, dan gula aren. Contoh

lain adalah budaya mudik lebaran membutuhkan barang-barang yang diperlukan oleh para pemudik mulai dari pakaian baru, kue-kue dan perabotan rumah tangga (*meubel*). Budaya yang berkembang di masyarakat merupakan fakta dan fenomena yang dapat dipelajari sehingga pengelola koperasi dapat melihat dan mempertimbangkan hal itu untuk menciptakan berbagai produk yang dibutuhkan oleh pasar. Demikian pula dengan ritual budaya yang dijalankan oleh suatu masyarakat, dapat merupakan suatu segmen pasar tersendiri.

Peraturan bisnis berpengaruh sebesar 37,26% terhadap strategi pemasaran usaha koperasi. Pengaruh faktor peraturan bisnis terhadap pengelola koperasi memberikan arah tentang tersedia atau tidaknya peluang pemasaran. Hasil penelitian memperlihatkan sebesar 34,48% usaha koperasi mempertimbangkan faktor peraturan bisnis dan masih terdapat 5,17% usaha koperasi yang kurang mempertimbangkan faktor peraturan bisnis sebagai sumber peluang atau ancaman pemasaran. Peraturan yang dimaksud dapat berupa

kepemilikan dokumen usaha, SIUP, SITU yang sesuai Peraturan Daerah).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertumbuhan atau perkembangan usaha koperasi di suatu daerah/negara cukup dipengaruhi oleh peraturan bisnis yang berlaku. Hal ini sesuai dengan pendapat Dharmmesta (2000 : 17, dalam Bangsawan, 2005)<sup>81</sup> bahwa meningkatnya jumlah usaha kecil beserta sikapnya sangat dipengaruhi oleh kerangka politik dan hukum yang berlaku di dalam masyarakat. Peraturan-peraturan yang memengaruhi kegiatan pemasaran tidak hanya berasal dari lembaga-lembaga pemerintah saja, melainkan juga dari gabungan/asosiasi para pengusaha, peraturan dan keadaan politik pada umumnya; peraturan khusus di bidang pemasaran ditujukan untuk mengatur persaingan dan melindungi konsumen.

Di sisi lain, informasi kependudukan juga berpengaruh sebesar 26,74% terhadap strategi pemasaran usaha koperasi. Produk yang dihasilkan usaha koperasi di Bandarlampung diarahkan untuk memenuhi segmen/permintaan pasar dalam kelompok masyarakat tertentu sesuai dengan jenis produk yang dihasilkan. Berdasarkan pengamatan lapangan target pasar produk usaha koperasi adalah 26,92% merupakan masyarakat golongan atas, 38,08% masyarakat golongan menengah dan 35,00% masyarakat golongan bawah.

Hasil penelitian, seperti diungkap Bangsawan (2005)<sup>82</sup>, mengatakan bahwa strategi pemasaran usaha koperasi sektor industri pengolahan juga dipengaruhi secara signifikan oleh informasi lingkungan mikro berupa pesaing sebesar 32,48% dan pelanggan sebesar 5,47%

---

<sup>81</sup> Ibid. Hal 83.

<sup>82</sup> Satria Bangsawan, "Pengaruh Informasi Lingkungan Pemasaran Makro Terhadap Strategi Pemasaran Usaha Kecil", Jurnal Sosiohumaniora, Universitas Padjajaran, Vol. 7, No. 1, Maret 2005. Hal 82.

Agar mampu bersaing, maka usaha warung serba ada harus memiliki keunggulan terhadap pesaing dengan menawarkan nilai lebih besar kepada konsumen, dengan harga lebih rendah maupun memberikan manfaat lebih besar karena harga lebih tinggi. Setidaknya terdapat empat model identifikasi keunggulan bersaing yang dapat dilakukan oleh pengusaha warung serba ada terhadap pesaing yaitu<sup>83</sup> :

1. Diferensiasi produk, sebuah perusahaan dapat mendiferensiasikan produk secara fisik berdasarkan atribut seperti konsistensi, keawetan, keandalan atau dapat diperbaiki;
2. Diferensiasi servis, sebagai tambahan dari membedakan produk secara fisik, pengusaha warung serba ada dapat juga membedakan servis yang menyertai produk. Beberapa pengusaha memperoleh keunggulan bersaing lewat penyerahan yang cepat, nyaman atau cermat;
3. Diferensiasi personil, perusahaan dapat meraih keunggulan yang sangat bersaing lewat mempekerjakan dan melatih orang yang lebih baik ketimbang yang bekerja di pengusaha pesaing. Jadi, pengusaha warung serba ada menikmati reputasi luar biasa sebagian besar karena keramahan karyawan, sopan, profesional dan berpengetahuan luas, serta karyawan yang bersahabat dan bersemangat. Diferensiasi personil mengharuskan pengusaha warung serba ada menyeleksi secara hati-hati orang yang akan berhubungan dengan pelanggan dan benar-benar melatih mereka;
4. Diferensiasi citra, ketika pesaing menawarkan bentuk yang serupa, pembeli mungkin menganggap berbeda berdasarkan pada citra perusahaan atau merek. Jadi, perusahaan berusaha untuk menegakkan *citra* yang membedakan mereka dari pesaing. Suatu

---

<sup>83</sup> Satria Bangsawan, “*Manajemen Pemasaran Ritel*”, Lembaga Penelitian Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2009. Hal. 20 – 21.

citra perusahaan atau merek harus menyampaikan manfaat khusus dan memposisikan produk tersebut. Mengembangkan citra yang kuat dan berbeda menuntut kreativitas dan kerja keras seorang *entrepreneurship* khususnya pengusaha warung serba ada.

Scarborough (2002)<sup>84</sup> menitikberatkan tentang pentingnya “*market driven*” dalam mengembangkan pemasaran hasil produksi usaha kecil, dengan mengemukakan lima C yaitu (1) *Customer*, yaitu harus mengetahui siapa pelanggan, mengapa dan berapa pelanggan menginginkan produk; (2) *Competitor*, yaitu dengan mempelajari kekuatan dan kelemahan pesaing; (3) *Capabilities*, yaitu perusahaan harus mampu membandingkan kekuatan yang ada sekarang dengan perubahan keinginan pelanggan dan kalau mungkin mengadakan penyesuaian; (4) *Cost*, yaitu harus mampu meminimumkan ongkos atau memperbaharui produk dengan menambah nilai (*value added*) yang lebih tinggi; dan (5) *Cross-functional*, yaitu mengkoordinasikan semua kegiatan dan keputusan yang lebih baik bagi pelanggan. Demikian juga, Kurilof (1998)<sup>85</sup> mengemukakan bahwa pengembangan pasar sebagai suatu sistem kegiatan usaha ditandai dengan rencana produk, harga, promosi dan distribusi dalam rangka memenuhi kepuasan terhadap pelanggan.

Keberhasilan warung serba ada tergantung pada *marketing success*. Warung serba ada yang sukses harus mengetahui apa yang diinginkan dan dipenuhi atas kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, Steinhoff (1998)<sup>86</sup> mendefinisikan *marketing* “*as giving customers what they want, at the right price, at the location, and with the right kinds promotiional so they buy our product or service rather than the offering of a competitor*”. Pemenuhan terhadap keinginan dan kebutuhan para

---

<sup>84</sup> Norman M. Scarborough, “*Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*” Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002. Hal. 214.

<sup>85</sup> Arthur H. Kurilof and John M. Hemphill, “*Starting and Managing The Small Business*”, Third Ed. Mc. Graw Hill, New York. 1998. Hal 73.

<sup>86</sup> Ibid. Hal 201.

pelanggan tersebut dinamakan “*market driven* “. Ia juga menambahkan tentang elemen-elemen *marketing mix* menjadi lima unsur, yaitu *product and service, place or distribution, price, promotion and positioning*.

Pertimbangan lingkungan makro dan mikro bagi warung serba ada dalam menentukan strategi pemasaran berorientasi pelanggan agar lebih berdaya saing adalah sangat penting, misalnya dalam menentukan strategi produk (penentuan jumlah, jenis, ukuran, dan warna produk); strategi promosi (pertimbangan jenis promosi atau media yang akan digunakan dalam memperkenalkan produk yang akan dijual); strategi harga (dalam penentuan harga jual); dan strategi distribusi (meliputi ke mana atau di mana tempat menjual produk).

#### 4.1.1. Strategi Produk



Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapat perhatian, dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi suatu keinginan atau kebutuhan. Produk memunyai tiga tingkatan. Tingkatan yang paling mendasar adalah (1) Produk inti merupakan layanan pemecahan masalah atau manfaat inti yang diperoleh konsumen jika mereka membeli sebuah produk. Jika merancang produk, yang pertama sekali harus dilakukan pemasar adalah menetapkan inti dari manfaat yang akan diberikan oleh produk yang bersangkutan kepada para konsumen; (2) Produk aktual di sekeliling produk inti. Produk aktual dapat memunyai lima karakteristik, yaitu tingkat mutu, ciri-ciri (keistimewaan), gaya, nama merek, dan kemasan; dan (3) Suatu produk tambahan atau produk pelengkap di sekeliling produk inti dan

produk aktual itu dengan menawarkan layanan dan manfaat tambahan kepada konsumen (Kotler, 2003)<sup>87</sup>.



Sebelum pengusaha warung serba ada membuat produk terlebih dahulu dijawab pertanyaan, apa manfaat produk yang akan dibuat. Untuk menjawab pertanyaan ini pengusaha warung serba ada harus mengetahui dan memahami betul keinginan dan kebutuhan konsumen sasaran. Selanjutnya, dalam struktur pasar persaingan

monopolistik, terdapat banyak produk di pasar yang mampu memenuhi suatu kebutuhan dan keinginan konsumen tertentu. Setiap konsumen mempunyai kesempatan untuk memilih produk apa yang diinginkan. Oleh sebab itu, pertanyaan kedua yang muncul adalah karakteristik apa yang bermanfaat bagi konsumen sasaran. Selanjutnya, harus dirancang pula produk pelengkap di sekeliling produk agar produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan meningkatkan status pemakainya.

Pada umumnya, perusahaan tidak hanya memproduksi satu produk tunggal sebuah lini produk yaitu sekelompok produk yang berkaitan secara erat, apakah karena mempunyai fungsi yang sama, dipasarkan melalui jenis toko yang sama, ataukah karena berada dalam rentang harga tertentu. Panjangnya lini produk dipengaruhi oleh sasaran perusahaan. Perusahaan yang ingin mengejar pangsa pasar dan pertumbuhan pasar yang tinggi akan beroperasi pada lini produk yang lebih panjang (Kotler, 2003)<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> Philip Kotler, “*Marketing Management*”, Eleventh Ed. Pearson Educated inc, New Jersey, 2003.

<sup>88</sup> Ibid.

Terkait penelitiannya tentang warung serba ada, Bangsawan (2009)<sup>89</sup> menyatakan secara total loyalitas pelanggan dalam meningkatkan nilai belanja pada warung serba ada dipengaruhi bauran produk yang ditawarkan sebesar 23,95% dan adanya hubungan positif antara kepuasan pelanggan atas bauran produk dengan nilai belanja pelanggan warung serba ada. Semakin tinggi kepuasan pelanggan atas bauran produk (jenis, jumlah, ragam, dan kualitas barang yang ditawarkan) maka semakin tinggi nilai belanja pelanggan warung serba ada. Produk-produk yang dijual warung serba ada dalam tokonya merupakan salah satu unsur bauran pemasaran. Produk yang dibeli oleh pengusaha warung serba ada untuk dijual kembali merupakan penerjemahan dari *positioning* pengusaha warung serba ada tersebut. Oleh karenanya, produk yang akan dijual harus dipilih dengan benar sebagai kata kunci kesuksesan bagi pengusaha warung serba ada.

Upaya meningkatkan penjualan suatu produk dapat dilakukan melalui strategi *positioning* berdasarkan manfaat suatu produk. Pertimbangan manfaat juga berpengaruh terhadap bagaimana dan kapan konsumen menggunakan produknya, sehingga dapat membantu pengusaha kecil memposisikan merek mereka. Kopi, misalnya, bisa diposisikan sebagai suatu minuman untuk :

- Bersantai dan melepas lelah setelah bekerja keras seharian;
- Menyamankan dan menenangkan diri ketika menghadapi suatu masalah;
- Memberikan tenaga dan kekuatan ketika merasa lesu;
- Menjadi bagian dari suatu kelompok sosial dengan mengadakan acara minum kopi bersama teman-teman Anda pada pagi hari;

---

<sup>89</sup> Satria Bangsawan, “*Manajemen Pemasaran Ritel*”, Lembaga Penelitian Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2009. Hal. 136.

- Mengekspresikan selera yang tinggi dengan mengkonsumsi suatu merek khusus;
- Menjadi bagian dari suatu ritual sementara mengelola pekerjaan seseorang untuk hari itu.



Selanjutnya, Bangsawan (2009)<sup>90</sup> juga merekomendasikan bahwa untuk meningkatkan nilai belanja pelanggan warung serba ada, strategi produk dapat dilakukan melalui (1) keragaman dan ukuran barang yang disediakan, karena pelanggan akan merasa puas jika datang ke suatu warung serba ada apabila barang yang disediakan adalah barang yang beragam bentuk, jenis, dan ukuran; (2) mengelompokkan produk yang dijual berdasarkan jenisnya (contoh: produk makanan, obat-obatan, dan minuman), berdasarkan penggunaannya (contoh: alat dapur, tas, perabotan rumah tangga, dan peralatan kantor), dan berdasarkan manfaatnya (contoh: produk aksesoris, pakaian dan buku); (3) memamerkan produk (*merchandising*) yang menarik dan mudah diraih sehingga para pelanggan tergoda untuk membeli lebih banyak saat mereka melihat produk-produk yang dipajang. Hal ini disebabkan, sebagian besar pelanggan yang berbelanja akan membuat keputusan membeli pada saat mereka mengunjungi warung serba ada yang bersangkutan. Mereka tertarik pada saat melihat produk-produk yang dipamerkan dengan contoh produk yang baru atau khusus. Oleh karena itu, dalam men-*display* produk, diupayakan sejajar dengan pandangan mata konsumen (pelanggan).

---

<sup>90</sup> Ibid.

### 4.1.2. Strategi Harga

Harga produk dan jasa merupakan salah satu faktor yang sangat penting baik bagi konsumen maupun produsen. Sebelum melakukan pembelian, konsumen pada umumnya selalu memperhatikan harga produk sebagai salah satu faktor dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, harga sebagai salah satu alat pengusaha untuk memengaruhi konsumen. Bagi konsumen harga merupakan salah satu bentuk pengorbanan untuk dapat memenuhi keinginan. Kemampuan suatu produk untuk memenuhi keinginan selanjutnya akan memberikan indikasi kemampuan produk memberikan manfaat pada konsumen.



Ditinjau dari segi produsen, harga merupakan faktor penting dalam hubungannya dengan pendapatan perusahaan. Biaya merupakan lantainya harga (harga terendah) yang dapat ditetapkan perusahaan untuk produknya. Perusahaan tentu

ingin menetapkan harga suatu produk yang dapat menutup seluruh biaya produksi, distribusi, dan promosi. Termasuk suatu tingkat laba yang wajar atas segala upaya serta resiko yang dihadapi. Banyak perusahaan bekerja untuk menjadi produsen berbiaya rendah dapat menetapkan harga yang rendah sehingga mengakibatkan penjualan dan laba tinggi.



Di satu sisi harga merupakan pengorbanan (biaya) yang harus konsumen tanggung untuk memperoleh produk, namun di sisi lain harga sering dijadikan

pedoman akan kualitas produk terutama jika tidak ada variabel lain (selain harga). Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian (Bangsawan, 2006)<sup>91</sup>, yaitu 21,59% pelanggan warung serba ada mengatakan bahwa harga adalah faktor yang sangat penting yang menentukan pembelian mereka. Selanjutnya, pelanggan warung serba ada menyatakan bahwa sebelum membeli mereka selalu memeriksa harga terlebih dahulu (85.40%), 14% tidak terlalu memeriksa harga, dan hanya 0.60% dari pelanggan warung serba ada yang tidak pernah memeriksa harga sebelum membeli.

Secara total pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan pelanggan atas bauran harga yang tertera pada setiap produk yang ditawarkan terhadap frekuensi kunjungan pelanggan warung serba ada adalah 1.98%. Secara bersama-sama kepuasan pelanggan warung serba ada atas bauran produk dan harga terhadap loyalitas pelanggan berupa frekuensi kunjungan ke ritel usaha kecil adalah 6.96%. Dengan demikian, jika ada perubahan atas jenis-ragam dan harga produk yang ditawarkan pada warung serba ada akan memberikan daya tarik bagi pelanggan untuk meningkatkan frekuensi kunjungan ke warung serba ada. Oleh karenanya, manajemen warung serba ada harus membuat kebijakan mengatur perubahan harga baik dengan harga reguler maupun harga diskon sebagai bagian paling penting dalam hal menarik pelanggan.

Hasil penelitian Bangsawan (2006)<sup>92</sup> juga menunjukkan bahwa faktor bauran harga secara langsung memengaruhi kepuasan pelanggan warung serba ada sebesar 1, 44 %. Pengaruh tidak langsung bauran harga melalui hubungan dengan bauran fisik sebesar 0,27 % dan melalui hubungan dengan bauran proses pelayanan sebesar 0.30 %. Artinya ada korelasi antara faktor bauran harga

---

<sup>91</sup> Ibid. Hal 148 -150.

<sup>92</sup> Satria Bangsawan, ”*Analisis Segmentasi Pasar dan Pengaruh Nilai Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Pelanggan Ritel (Suatu Studi Pengembangan Supermarket di Bandar Lampung)*”, TPSDP Depdiknas, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2006.

barang yang dijual dengan bauran fisik warung serba ada dan proses pelayanan masing-masing sebesar 0,12 dan 0,10.

Faktor kepuasan pelanggan atas bauran harga secara langsung memengaruhi nilai belanja pelanggan warung serba ada sebesar 3,61 %. Pengaruh tidak langsung bauran harga melalui hubungan dengan bauran produk sebesar 1,48 %, melalui hubungan dengan bauran promosi sebesar 1,70 %, dan melalui bauran karyawan sebesar 1,48 %. Secara total loyalitas pelanggan untuk meningkatkan nilai belanja pada warung serba ada dipengaruhi bauran harga barang yang ditawarkan sebesar 8,27 %. Adanya hubungan positif antara kepuasan pelanggan atas bauran harga dengan nilai belanja pelanggan mengindikasikan bahwa semakin baik atau murah harga barang yang ditawarkan oleh warung serba ada dibandingkan dengan harga pasar (pesaing) maka semakin tinggi jumlah pembelian barang atau produk oleh pelanggan warung serba ada, yang pada akhirnya meningkatkan nilai penjualan warung serba ada.

Contoh lain, hasil penelitian Bangsawan (2006, dalam Bangsawan, 2009)<sup>93</sup> memperlihatkan secara total 10.25% daya saing warung serba ada kopi bubuk dipengaruhi oleh kinerja pemasaran berupa bauran harga. Pengaruh langsung bauran harga terhadap daya saing perusahaan sebesar 2.56%. Sedangkan pengaruh bauran harga terhadap daya saing perusahaan melalui bauran produk sebesar 0.55%; melalui bauran promosi sebesar 5.71%; dan melalui bauran saluran distribusi sebesar 1.47%. Adanya hubungan yang positif antara bauran harga dengan daya saing



---

<sup>93</sup> Satria Bangsawan, “*Manajemen Pemasaran Ritel*”, Lembaga Penelitian Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2009. Hal. 61.

perusahaan mengindikasikan bahwa semakin baik penentuan bauran harga perusahaan maka semakin tinggi daya saing perusahaan.

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dijelaskan, para pengusaha warung serba ada dapat menerapkan strategi pemasaran ritel dalam penetapan harga yang menurut Mehta (2000)<sup>94</sup> adalah sebagai berikut :

1. *Pricing above the market.* Kebijakan harga dengan cara menetapkan harga di atas harga pasar, hal ini dapat dilakukan bila menjual barang yang unik, menawarkan *outstanding service* atau lokasi nyaman dan mencoba membuat citra yang prestisius;
2. *Pricing at market level in price zone.* Kebijakan harga untuk *merchandise line* khususnya yang menarik konsumen dalam suatu geografi tertentu;
3. *Pricing below market.* Kebijakan harga dengan jalan menetapkan harga dibawah harga pasar;
4. *Spesific pricing strategy*, terdiri dari :
  - a. *Customer pricing*, strategi penetapan harga dengan cara menetapkan harga barang dan jasa dan berusaha mempertahankan harga dalam satu periode yang panjang;
  - b. *Variable pricing*, strategi penetapan harga dengan cara mengubah harga-harga regular sebagai respon untuk mengubah permintaan dan biaya;
  - c. *Flexible pricing*, strategi penetapan harga dengan cara pengecer menawarkan produk dan kuantitas yang sama untuk konsumen yang berbeda pada harga yang berbeda;

---

<sup>94</sup> Subhash C. Mehta, dkk, “*Service Quality in Retailing : Relative Efficiency Alternative Measurement Scales for Different Product-Service Environment*”, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 28 No. 2, 2000.

- d. *One price policy*, pengecer menetapkan harga yang sama untuk item tertentu kepada seluruh konsumen;
- e. *Price lining strategy*, penetapan harga dengan cara pengusaha kecil menjual barang hanya pada harga yang diberikan, terdiri dari :
  - *Trading up*. Terjadi jika *sales person* memindahkan konsumen dari harga lini yang lebih rendah kepada yang lebih tinggi;
  - *Trading down*. Terjadi jika konsumen pada awalnya diekspose untuk harga lini yang lebih tinggi, tetapi menunjukkan keinginan untuk memperoleh harga yang lebih rendah;
- f. *Old pricing*, penetapan harga eceran kurang dari beberapa Dollar ke Dollar terdekat, misalnya \$ 49,95, \$49,99;
- g. *Multiple unit pricing*, strategi penetapan harga dengan cara harga tiap unit jika di jual satuan terdiri dari :
  - *Multiple unit pricing*, penetapan harga dibawah biaya *high low pricing*, penetapan harga harian dan *low leader special*, dalam item khusus untuk iklan mingguan;
  - *Retail price*, harga dari item yang dijual sudah termasuk biaya dan *mark up*;
  - *Mark up*, perbedaan mutu biaya dengan produk harga jual;
  - *Mark down*, pengurangan harga dari item barang yang dijual.

Kebijakan harga yang ditetapkan juga harus memperhatikan pesaing, karena setiap metode penetapan harga yang mengabaikan pesaing akan memengaruhi penjualan perusahaan. Harga yang lebih tinggi dari pesaing akan memengaruhi penjualan perusahaan. Namun

harga yang lebih rendah juga kemungkinan akan mendapat serangan dari pesaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa harga produk sejenis (substitusi) dan harga produk sebelumnya (yang lalu) berpengaruh pada penjualan perusahaan (Rajendra dan Tellis, 1999 : 32)<sup>95</sup>.

#### 4.1.3. Strategi Distribusi



Saluran distribusi adalah seperangkat atau sekelompok organisasi yang saling tergantung terlibat dalam proses yang memungkinkan suatu produk tersedia bagi konsumen atau pengguna industrial (Kotler, 2003)<sup>96</sup>. Kelancaran saluran distribusi dan proses pesanan akan berpengaruh pada kepuasan konsumen. Konsumen

akan merasa lebih puas bila mereka memperoleh produk yang dibutuhkan dan diinginkan pada saatnya. Jika perusahaan tidak dapat menyediakan produk pada saatnya, mereka akan kecewa dan kejadian ini akan memengaruhi posisi produk dalam ingatan konsumen.

Saluran distribusi yang dipilih perusahaan jelas akan memengaruhi segala macam keputusan pemasaran. Setiap alternatif akan menghasilkan tingkat penjualan yang berbeda antara tenaga penjual perusahaan dan perantara pemasaran. Tenaga penjual perusahaan sepenuhnya memusatkan perhatian pada produk perusahaan. Mereka harus lebih agresif karena masa depan mereka tergantung pada keberhasilan perusahaan. Mereka lebih berhasil

---

<sup>95</sup> K.N Rajendra and Tellis Gerard, “*Contextual and Temporal Component of Reference Price*”, Journal of Marketing, Vol. 38, American Marketing Association. 1999.

<sup>96</sup> Satria Bangsawan, “*Manajemen Pemasaran Ritel*”, Lembaga Penelitian Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2009. Hal. 6.

karena konsumen lebih suka berhubungan langsung dengan perusahaan. Di lain pihak perantara pemasaran mungkin menjual lebih banyak dibandingkan dengan tenaga penjual perusahaan karena (1) tenaga penjual agen penjualan lebih banyak; (2) agen penjualan mungkin sama agresifnya dengan penjualan langsung; (3) beberapa konsumen lebih suka berhubungan dengan agen penjualan; dan (4) agen penjualan mempunyai hubungan luas (Kotler, 2003)<sup>97</sup>.

Para pengusaha warung serba ada keripik pisang misalnya, dalam memasarkan produk masih bersifat lokal yaitu di Bandarlampung, Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung dan antar daerah di luar Provinsi Lampung, yaitu Jakarta, Banten, Merak, dan Palembang. Untuk wilayah pengiriman Bandarlampung, konsumen tidak dikenakan biaya ekspedisi, namun untuk pengiriman di luar Bandarlampung, dikenakan biaya ekspedisi yang ditanggung oleh pembeli. Kecenderungan permintaan untuk ekspor meningkat dari tahun ke tahun namun para pelaku warung serba ada belum bisa memenuhi permintaan tersebut karena banyak ketentuan yang harus dipenuhi dan pengaruh kondisi politik Indonesia yang tidak stabil sehingga permintaan tersebut belum bisa dipenuhi<sup>98</sup>.

Jenis saluran distribusi yang digunakan oleh warung serba ada keripik pisang adalah (1) Distribusi langsung dari produsen ke konsumen akhir. (2) Distribusi tidak langsung (1 tahap) dari produsen melalui pengecer (toko oleh-oleh/warung/ usaha kecil) ke konsumen akhir. (3) Distribusi tidak langsung (2 tahap) melalui distributor, pengecer ke konsumen akhir. Distributor berfungsi sebagai pusat bisnis yang menampung barang dalam proses berupa keripik pisang yang belum memiliki rasa dan belum dikemas.

---

<sup>97</sup> Ibid. Hal 541 – 542.

<sup>98</sup> Satria Bangsawan, dkk, “*Lending Model Produk Unggulan Usaha Keripik Pisang di Provinsi Lampung*”, FE Unila – Bank Indonesia Bandar Lampung, Bandar Lampung, 2004.

Dalam kasus lain, berdasarkan hasil penelitian Bangsawan (2003)<sup>99</sup> yang terkait dengan bauran saluran distribusi kopi bubuk misalnya, menunjukkan bahwa secara total bauran saluran distribusi memengaruhi daya saing perusahaan kopi bubuk skala kecil sebesar 22.55%. Pada umumnya, faktor yang dipertimbangkan oleh warung serba ada kopi bubuk dalam menentukan saluran distribusi adalah ketepatan kuantitas, kualitas, harga, waktu, dan tempat/lokasi. Tingkat kesesuaian/ketepatan antara saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan dengan pasar sasaran adalah 63% cukup sesuai antara saluran distribusi dengan pasar sasarnya.

Strategi saluran distribusi yang digunakan oleh para pengusaha warung serba ada dalam memasarkan produknya adalah 35% menggunakan saluran distribusi langsung yaitu dari produsen ke konsumen, dan 65% menggunakan saluran distribusi tidak langsung, yaitu melalui pengecer sebagai perantara.

Untuk memperluas wilayah pemasaran maka produsen warung serba ada harus melakukan pemasaran dengan menggunakan perantara atau pengecer baik lokal, nasional maupun internasional. Oleh karena itu, produsen perlu membangun jaringan dan komunikasi secara intensif dengan para pengecer sehingga berimplikasi pada kelancaran proses penyampaian produk dari produsen ke konsumen dan meningkatnya omset penjualan. Produsen juga dapat merangsang peningkatan kinerja pengecer melalui pemberian bonus atas pencapaian target penjualan yang telah ditentukan oleh produsen. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan daya saing usaha kecil.

---

<sup>99</sup> Satria Bangsawan, "Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Serta Pengaruhnya Terhadap Daya Saing Perusahaan (Suatu Studi Pengembangan Pemasaran Industri Pengolahan Kopi Bubuk di Propinsi Lampung)", TPSDP Depdiknas, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2003.

#### 4.1.4. Strategi Promosi

Strategi promosi adalah perencanaan, implementasi dan pengendalian komunikasi dari satu organisasi kepada para konsumen dan sasaran lain. Agar informasi yang disampaikan mencapai sasaran dengan tepat, maka perusahaan hendaknya merumuskan strategi promosi yang cocok. Menurut Kotler (2003)<sup>100</sup>, ramuan promosi sangat dipengaruhi oleh strategi dorong atau strategi tarik, yang digunakan oleh perusahaan yang bersangkutan.



Jika perusahaan menggunakan strategi dorong, berarti perusahaan mendorong produk ke konsumen akhir melalui saluran distribusi. Produsen mengarahkan aktivitas pemasaran kepada para anggota saluran distribusi untuk mendorong mereka menempatkan pesanan dan menjual produk perusahaan serta mempromosikan kepada konsumen akhir. Sebaliknya, jika menggunakan strategi tarik, berarti perusahaan mengarahkan aktivitas pemasaran kepada konsumen akhir dan mendorong mereka untuk membeli produk perusahaan.

Hasil penelitian Bangsawan (2006)<sup>101</sup> menunjukkan bahwa faktor kepuasan pelanggan warung serba ada atas bauran promosi secara langsung memengaruhi nilai belanja pelanggan warung serba ada sebesar 7,84 %, pengaruh tidak langsung bauran promosi terhadap nilai belanja pelanggan warung serba ada melalui hubungan dengan bauran produk sebesar 3,49 %, melalui bauran harga sebesar 1,70 % dan melalui hubungan dengan bauran karyawan sebesar 3,61

---

<sup>100</sup> Ibid. Hal 124.

<sup>101</sup> Satria Bangsawan, "Analisis Segmentasi Pasar dan Pengaruh Nilai Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Pelanggan Ritel (Suatu Studi Pengembangan Supermarket di Bandar Lampung)". TPSDP Depdiknas, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2006.

%. Secara total nilai belanja pelanggan warung serba ada dipengaruhi oleh bauran promosi barang yang ditawarkan pada warung serba ada sebesar 16.64 %. Adanya hubungan positif antara kepuasan pelanggan warung serba ada atas bauran promosi dengan nilai belanja pelanggan warung serba ada mengindikasikan semakin gencar promosi yang dilakukan oleh warung serba ada untuk memperkenalkan, memengaruhi, mengajak pelanggan warung serba ada membeli barang yang ditawarkan dengan janji-janji yang sesuai harapan pelanggan warung serba ada, maka akan semakin tinggi nilai belanja pelanggan warung serba ada.

Beberapa strategi promosi warung serba ada yang dapat diadopsi oleh pengusaha warung serba ada untuk bersaing secara kompetitif dalam lingkup pasar global yang tetap berorientasi pada kepuasan pelanggan, diantaranya yaitu:

1. Berikan insentif harga pada pelanggan berdasarkan nilai belanja misalnya harga diskon, bonus, kupon belanja untuk jumlah tertentu (sesuai pembelian pelanggan), agar pelanggan lebih loyal. Buatlah kartu pelanggan sehingga para pelanggan menerima harga yang lebih baik untuk jumlah pembelian yang lebih banyak dibandingkan mereka yang tidak memiliki kartu. Berikan secara gratis (sampel) produk untuk dicoba. Jika pelanggan merasakan nilai lebih atau kecocokan dari produk yang dicobanya, diharapkan pelanggan akan kembali untuk membeli lebih banyak;
2. Melakukan program undian hadiah dengan poin kepada pelanggan. Dari kegiatan ini pengusaha warung serba ada dapat memperoleh nama dan alamat calon pelanggan baru dengan mengirimkan *direct mail*;
3. Memberikan penawaran harga spesial/khusus untuk suatu barang tetapi dengan membatasi jumlah barang yang dibeli oleh pelanggan dalam satu hari. Dengan harapan agar pelanggan tersebut datang beberapa kali dalam satu minggu.

Untuk melakukan strategi promosi, warung serba ada dapat melakukan delapan langkah program promosi, yaitu (1) menentukan tujuan promosi; (2) menentukan kegunaan pembelian dan penawaran untuk menyediakan kesempatan promosi atau keuntungan; (3) menyeleksi pasar sasaran (*target market*); (4) memilih pesan; (5) menetapkan anggaran; (6) mengalokasikan biaya; (7) mengukur kinerja; dan (8) mengorganisir manajemen warung serba ada untuk melaksanakan fungsi promosi.

#### **4.1.5. Strategi Fisik dan Tata Letak**

##### **4.1.5.1. Fungsi Fisik, Tata Letak dan Pajangan**

Tata letak dan pajangan pada warung serba ada meliputi tampilan luar toko, suasana toko, kebersihan, dan penataan barang yang sangat perlu diperhatikan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian Bangsawan (2006)<sup>102</sup>, secara total 4,8 % kepuasan pelanggan warung serba ada dipengaruhi oleh bentuk fisik bangunan usaha kecil. Pengaruh langsung bauran fisik warung serba ada terhadap kepuasan pelanggan warung serba ada adalah sebesar 3,61 % sedangkan pengaruh bauran fisik terhadap kepuasan pelanggan warung serba ada melalui bauran harga yang ditawarkan dan bauran proses pelanggan, masing-masing sebesar 0,27 % dan 0,92 %.

Adanya hubungan yang positif antara bauran fisik warung serba ada dengan kepuasan pelanggan warung serba ada memiliki makna bahwa semakin tinggi persepsi pelanggan akan nilai bauran fisik maka semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan warung serba ada. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa 59,20 % pelanggan menyatakan keadaan fisik warung serba ada sangat penting dan 0,80 % menyatakan tidak penting serta 1,20 %

---

<sup>102</sup> Ibid.

menyatakan kurang penting. Demikian pula dengan masalah kebersihan dan penataan ruangan dengan penempatan barang di rak-rak yang baik dan mudah didapat sebesar 48,20 % menyatakan sangat penting dan 42,20 % menyatakan penting serta hanya 0,20 % yang menyatakan tidak penting.

Hal ini sesuai dengan pendapat Taufik (2004)<sup>103</sup> yang menyatakan bahwa seperti layaknya manusia, agar tampil menarik, tokopun perlu didandani perilaku belanja adalah perilaku yang membutuhkan suasana hati yang menyenangkan. Semakin baik suasana toko dibuat menggairahkan dengan tata letak, pencahayaan, warna toko hingga alunan musik maka semakin bisa menggaet pengunjung untuk bertransaksi.

Hasil penelitian Bangsawan (2006)<sup>104</sup> menunjukkan bahwa bauran proses secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan warung serba ada sebesar 7,29 %. Pengaruh tidak langsung bauran proses melalui bauran harga dan bauran fisik terhadap kepuasan pelanggan warung serba ada masing-masing sebesar 0,032 % dan 0,092 %. Secara total pengaruh nilai bauran proses terhadap kepuasan pelanggan warung serba ada adalah sebesar 7,53 %. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa 31,80 % dan 62,60 % pelanggan menyatakan tersedianya jumlah *counter* pembayaran yang cukup pada warung serba ada adalah penting dan sangat penting agar proses pembayaran berjalan cepat. Demikian pula pelanggan warung serba ada menganggap kecepatan kasir dalam menangani transaksi (62,20 % adalah penting dan sangat penting), kemudahan pembayaran dengan kartu kredit (60 % adalah penting dan sangat penting) serta kecepatan penanganan masalah / *complain* (80 % adalah penting dan sangat penting), yang akhirnya membuat pelanggan senang untuk berbelanja pada warung serba ada.

---

<sup>103</sup> Amir, Taufiq, *Manajemen Ritel*, PT. Ikrar Mandiri Abadi, Jakarta, 2004, hal, 26.

<sup>104</sup> Op cit.

Kepuasan pelanggan warung serba ada secara serempak dipengaruhi oleh nilai bauran pemasaran berupa bauran harga, bauran fisik dan bauran proses sebesar 14,00 %. Secara total pengaruh nilai bauran proses lebih besar ketimbang nilai bauran harga dan fisik terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini berarti bahwa para pelanggan warung serba ada menganggap bauran proses sangat penting ketika mereka tidak ingin terjadi bauran yang cukup panjang di *counter* pembayaran. Oleh karenanya kecepatan pelayanan menjadi salah satu faktor untuk membuat pelanggan puas dan loyal pada warung serba ada.

Untuk menghindari terjadinya antrian pelanggan warung serba ada pada saat pembayaran di kasir maka strategi yang dapat dilakukan oleh warung serba ada, diantaranya membuat jalur ekspres untuk keranjang-keranjang kecil serta dapat menerapkan sistem pembayaran berupa *scanner*. Dengan alat ini pengusaha warung serba ada dapat memeriksa (*scanning*) tiap-tiap barang yang diambil dan dapat mengecek total belanjaan serta melakukan pembatalan pada barang-barang yang tidak diinginkan dengan cepat.

#### 4.1.5.2. Desain Fisik

Menurut Levy dan Weitz (2004)<sup>105</sup>, desain fisik warung serba ada harus konsisten dengan citra dan strategi, desain harus dapat mempengaruhi perilaku konsumen untuk berbelanja, desain harus memperhatikan keterkaitan harga dan nilai produk yang ditawarkan, dan desain harus bersifat fleksibel serta mempertimbangkan kebutuhan dari konsumen yang cacat. Desain merupakan fasilitas fisik. Yang dimaksud dengan fasilitas dari pengusaha warung serba ada adalah fasilitas fisik, yang terdiri dari :

---

<sup>105</sup> Michael Levy dan Barton A. Weitz, *Retailing Management*. Edisi Kelima. Irwin/Mc Graw-Hill, Boston, 2004, hal. 588.

## 1. Eksterior warung serba ada, meliputi :

- Posisi warung serba ada, setelah menentukan posisi toko juga perlu memastikan *store visibility*, yang terdiri dari *set ack*, *angle elevation*, *mendesign site compatibility* (tempat yang sesuai), merencanakan kenyamanan konsumen.
- Arsitektur warung serba ada, memberikan kesan pada konsumen juga harus disesuaikan dengan kebutuhan peritel dan konsumen.
- Tata letak warung serba ada, memiliki tujuan antara lain memberikan informasi, membuat barang dikenali konsumen dan menarik perhatian konsumen.
- *Stores front*, mempunyai 3 tipe antara lain *straight front*, *angled front*, dan *arcade front*.
- *Window display*, terdiri dari : 1) *elevated display*, terletak 12 – 36 inci di atas lantai, 2) *ramped window*, dengan bagian belakang lebih tinggi dari depan, 3) *shadow box window*, kecil dan dibuat setinggi mata, 4) *island window*, berbentuk segi empat tetapi terisolasi dari bagian toko yang lain. Penggunaan *window display* dapat dikombinasikan dengan *store entrance* dan perlu diperhatikan dalam penggunaannya antara lain: cahaya, tidak adanya anak tangga, di sekitar tidak terdapat bahan/noda lantai yang dapat membuat tergelincir, mudah dibuka, tak ada barang/denda yang akan mengacaukan dan cukup besar.

## 2. Interior Warung Serba Ada

Interior warung serba ada ini terbagi atas :

- *Store space*, yang terdiri dari : *floor values*, *area value*, *aisle value*.

- *Store lay out*, daerah yang bukan untuk penjualan (*non selling area*) digunakan untuk melayani konsumen, *merchandising processing* dan ruang untuk staf manajemen, sedangkan *selling area* untuk *display merchandise* dan interaksi antara konsumen dan karyawan. *Store lay out* digunakan untuk melakukan pengelompokkan barang, mengalokasikan ruang serta menempatkan barang. Untuk melaksanakan *store lay out*, diperlukan pola lay out yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 1) *grid lay out*, pengaturan *display* dan jalur berbentuk persegi panjang yang paralel, 2) *free form lay out*, dengan pola bebas, 3) *boutique lay out*, membagi lantai secara individual semuanya berdasarkan kategori tertentu.



3. Lingkungan warung serba ada dapat membentuk *store image*, membentuk suasana membeli (*buying atmosphere*). *Buying atmosphere* dapat dibedakan seperti: *sight appeal* (daya tarik visual) dilihat dari ukuran bentuk dan warna, *sound appeal* (daya tarik suara), *scent appeal* (daya tarik penciuman), *touch appeal* (daya tarik sentuhan), *taste appeal* (daya tarik rasa) dan *theme appeal* (daya tarik tema).

Sedangkan Huber (2001)<sup>106</sup> mengatakan bahwa fasilitas yang disediakan peritel adalah untuk meningkatkan produktivitas dan citra toko yang dapat dilihat dari 4 unsur lingkungan toko, yaitu :

- *Visual communication*, terdiri dari *retail identity*, *graphic*, *post signage* (komunikasi yang langsung dapat terlihat seperti identitas peritel, grafik dan lambang yang memberikan kejelasan mengenai barang-barang).
- *Store planning*, terdiri dari *space allocation*, *lay out*, *circulation* (perencanaan toko terdiri dari alokasi ruang, tata letak dan sirkulasi udara)
- *Store design*, terdiri dari *ekterior design*, *ambiance* (keseluruhan perasaan yang diproyeksikan ke dalam bentuk estetis) dan *lighting* (design toko terdiri dari hiasan luar dan pencahayaan)
- *Merchandising*, terdiri dari *figure selection*, *merchandise presentation*, *visual merchandising* (aktivitas mengenai kelengkapan barang yang terdiri dari pemilihan perlengkapan dan penataan barang)



---

<sup>106</sup> Frank Huber, Andreas Hermann & Robert E. Morgan. *Gaining Competitive Advantage Through Costumer Value Oriented Management*. Journal of Consumer Marketing. Vol. 18, No. 1 (2001).

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa fasilitas dari warung serba ada pada dasarnya mencerminkan citra toko, desain warung serba ada yang terdiri dari *eksterior design* dan *interior design*, termasuk tata letak toko, penataan barang dan lingkungan toko.

Manajemen penampilan fisik yang perlu diperhatikan oleh pengusaha warung serba ada adalah membangun gedung yang bagus, tempat parkir yang memadai dan terjaga keamanannya, menciptakan suasana belanja yang nyaman, tempat yang bersih dan suasana berbelanja yang menyenangkan dengan alunan suara musik.

#### **4.1.6. Strategi Pelayanan Karyawan**

##### **4.1.6.1. Peranan Pelayanan Karyawan**

Secara total, menurut Bangsawan (2006)<sup>107</sup> penampilan karyawan yang menarik, keramahan, dalam menyapa pelanggan serta kejujuran / ketelitian kasir dalam transaksi pembayaran mempengaruhi pelanggan warung serba ada untuk merekomendasikan orang lain (teman, saudara/kerabat, dan tetangga) untuk berkunjung ke warung serba ada sebesar 23,04 %. Kepuasan pelanggan atas kejujuran karyawan berdampak positif terhadap jumlah pengunjung warung serba ada melalui promosi yang positif dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Hal ini menjadi salah satu promosi yang efektif, misalnya karyawan atau kasir usaha kecil wajib mengembalikan kelebihan pembayaran pelanggan warung serba ada, menjual produk yang tidak kadaluarsa (*expired*) dan tidak curang dalam menggunakan timbangan untuk penetapan harga barang yang dijual.

Faktor kepuasan pelanggan atas bauran produk secara langsung mempengaruhi nilai belanja pelanggan warung serba ada

---

<sup>107</sup> Satria Bangsawan, "Analisis Segmentasi Pasar dan Pengaruh Nilai Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Pelanggan Ritel (Suatu Studi Pengembangan Supermarket di Bandar Lampung)". TPSDP Depdiknas, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2006.

adalah 15,21 %. Pengaruh tidak langsung kepuasan pelanggan atas bauran produk melalui hubungan dengan bauran harga sebesar 1,48 %, melalui hubungan dengan bauran promosi sebesar 3,49 % dan melalui hubungan dengan bauran karyawan sebesar 3,77 %. Secara total loyalitas pelanggan dalam meningkatkan nilai belanja pada warung serba ada dipengaruhi bauran produk yang ditawarkan pada warung serba ada sebesar 23,95 %.

Secara total pengaruh langsung dan tidak langsung kepuasan pelanggan atas bauran karyawan dalam melayani pelanggan sebesar 30,02 %. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan pelanggan atas bauran karyawan dengan nilai belanja warung serba ada. Semakin ramah karyawan dalam menyapa pelanggan, jujur, dan cepat tanggap terhadap masalah pelanggan maka semakin tinggi nilai belanja pelanggan warung serba ada.

Prinsip roda warung serba ada (*the wheel of retailing*) mengatakan bahwa suatu bisnis warung serba ada yang bermula dari sebuah toko kecil ketika tumbuh berkembang akan menjadi toko besar dengan kualitas lebih baik sehingga membutuhkan staf seperti pramuniaga untuk memberikan nilai tambah berupa pelayanan. Adanya karyawan yang bertugas melayani pembeli/pelanggan menambah beban atau biaya operasional sehingga harga jual barang pun dinaikkan untuk bisa menutup pengeluaran tersebut. Namun, membesarnya toko tidak harus diikuti dengan adanya pelayanan oleh pramuniaga. Toko besar bisa memutuskan sistem penjualannya adalah swalayan, yakni tanpa pramuniaga.

Di sisi lain, semua karyawan warung serba ada harus berpikir bahwa apapun yang ia kerjakan, ia harus menjunjung tinggi pelayanan kepada pelanggan warung serba ada. Hal ini didasari oleh anggapan bahwa pelangganlah yang menghidupi toko anda. Kebanyakan kasus lebih sering menunjukkan para atasan menyalahkan pegawai lini depan jika terjadi ketidakpuasan dari pelanggan warung serba ada

padahal dapat dikatakan bahwa karyawan lini depan ini memiliki peran yang sangat signifikan. Terdapat kurang lebih 70% aktivitas pelayanan pelanggan warung serba ada dilakukan oleh bagian ini. Mereka adalah para kasir, pramuniaga, dan penyeliannya. Untuk itu bagi karyawan lini depan harus dapat melayani para pelanggan warung serba ada dengan memuaskan sehingga perusahaan atau atasan juga memikirkan bagaimana memuaskan mereka. Sekalipun mereka memiliki peran strategis akan tetapi masih cukup banyak atasan bisnis warung serba ada yang menganggap dan memperlakukan karyawan lini depan ini sebagai "warga kelas dua".



Untuk menghilangkan persepsi diatas, komitmen dari manajemen sangatlah penting. Misalnya, melakukan pembinaan terhadap karyawan agar ramah terhadap pelanggan warung serba ada, jujur dan cepat tanggap terhadap *complain* pelanggan. Komitmen tersebut ditujukan kepada para karyawan untuk membangun kesadaran melayani pelanggan warung serba ada. Apabila dari manajemen puncak tidak memiliki komitmen maka sehandal apapun karyawan yang dimiliki, mereka akan enggan melayani pelanggan warung serba ada dengan baik. Atasan (pimpinan) bisnis warung serba ada harus melakukan *walk by the talk* atau *leading by example*, memberi tuntunan langsung. Dalam hal pemberdayaan karyawan,

manajemen puncak harus melakukan pendelegasian wewenang kepada para karyawan lini depan untuk mempercepat pengambilan keputusan. Dengan pemberdayaan ini diharapkan perusahaan dapat mengambil hati karyawan sehingga karyawan merasa dipercaya dan memiliki tanggung jawab terhadap sesuatu.

Ketika karyawan telah dipercaya dan diberikan tanggung jawab maka secara langsung dan tidak langsung mereka akan segera merespon sekaligus mengelola keluhan dari pelanggan warung serba ada tanpa meminta izin supervisor yang tingkatannya lebih tinggi. Hal ini dikarenakan tidak selamanya warung serba ada memuaskan pelanggan warung serba ada. Ada saatnya dimana pelanggan tidak puas dan mengeluh, dan untuk itu diperlukan trik untuk mengelolanya, termasuk dengan cara memberdayakan karyawan untuk menindaklanjutinya. Terkadang pelanggan ritel tidak menemukan barang yang mereka cari tanpa ada pramuniaga yang bisa membantu atau walaupun mereka bertanya kepada pramuniaga, mereka merasa diabaikan. Akan tetapi para pelanggan warung serba ada kebanyakan berdiam diri karena menganggap hal tersebut hanya membuang waktu disamping mereka juga tidak tahu caranya kemana harus menyampaikan keluhan atau bahkan beranggapan bahwa keluhannya akan diabaikan. Dari data riset yang ada, 90% dari pelanggan warung serba ada yang tidak merasa puas mereka tidak akan mengeluh dan 90% dari pelanggan yang tidak puas cenderung akan bersikap diam dan tidak akan kembali ke toko kita.

Dengan demikian, jika ada yang mengeluh maka bersyukurlah. Pengusaha warung serba ada dapat melihat keluhan pelanggan sebagai sebuah peluang untuk menunjukkan komitmen toko terhadap pelayanan pelanggan warung serba ada. Oleh karena informasi yang diberikan melalui keluhan pelanggan itu berharga maka sudah sepantasnyalah anda sebagai pengusaha warung serba ada berterima kasih atas keluhan yang datang. Ingatlah bahwa

semakin baik anda melayani maka semakin terbuka pelanggan atas keluhannya. Tindaklanjutilah keluhan-keluhan pelanggan sekalipun kita harus memberikan kompensasi yang membuat kita merugi karena biaya untuk seorang pelanggan yang kecewa sangatlah besar sebab mereka memiliki relasi, teman, keluarga yang pada akhirnya dapat menghindari toko kita.

#### **4.1.6.2. Strategi Pelayanan Karyawan dalam Menciptakan Kepuasan Pelanggan.**

Prosedur yang baku memang dibutuhkan untuk kelancaran operasional. Apabila pelanggan warung serba ada mengeluh, maka prosedur yang ada dituntut untuk lebih bersifat fleksibel. Pengusaha warung serba ada harus melihat keluhan pelanggan sebagai sebuah peluang untuk menunjukkan komitmen manajemen warung serba ada terhadap pelayanan pelanggan warung serba ada. Yang harus diingat adalah apabila pengusaha warung serba ada memiliki prosedur penanganan keluhan pelanggan, maka pengusaha warung serba ada jangan memberlakukannya secara kaku sehingga terkesan mempersulit pelanggan warung serba ada. Dengan kata lain, "jika dapat dimudah, mengapa dipersulit."

Secara umum, menurut Taufik (2004)<sup>108</sup> langkah-langkah yang biasa dilakukan oleh para pengusaha warung serba ada terhadap keluhan pelanggan warung serba ada adalah sebagai berikut:

1. Dengarkan dengan baik, simpatik, dan tanpa mencoba menginterupsi;
2. Nyatakan maaf atas ketidaksesuaian yang diterima;
3. Pastikan pelanggan perusahaan akan melakukan sesuatu yang bijaksana;

---

<sup>108</sup> Amir, Taufiq, *Manajemen Ritel*, PT. Ikrar Mandiri Abadi, Jakarta, 2004.

4. Coba bahas, apa sesungguhnya yang dikeluhkan;
5. Coba tanya, selidiki dan pelajari semua fakta penting yang terkait;
6. Coba untuk membuat kesepakatan atas tanggung jawab masalah yang ada;
7. Bertindak secepat mungkin;
8. Sampaikan caranya kepada pelanggan agar terhindar dari kesalahan yang sama di masa yang akan datang;
9. Tindaklanjuti agar apa yang sudah menjadi kesepakatan agar dilaksanakan.

Pelayanan yang juga tidak kalah pentingnya dan perlu diperhatikan oleh pengusaha warung serba ada adalah waktu operasional yang fleksibel, menyesuaikan dengan waktu kebutuhan pelanggan. Misalnya jadwal buka dan tutup toko pada hari-hari biasa. Selain itu pengusaha warung serba ada harus memperhatikan lingkungan dan sosial budaya pelanggan dalam berbelanja misalnya pada hari libur nasional, sekolah maupun hari besar keagamaan. Pada saat hari-hari besar ini pengusaha warung serba ada sebaiknya tetap membuka toko karena pada waktu tersebut kebutuhan pelanggan warung serba ada akan produk yang dijual oleh warung serba ada meningkat dibandingkan hari biasa.

#### **4.2 Pengertian dan Manfaat Segmentasi Pasar**

Pasar terdiri dari pembeli, dan pembeli berbeda dalam satu atau lain cara. Mereka dapat berbeda dalam keinginan, sumberdaya, lokasi, sikap pembelian, dan praktik pembelian. Karena pembeli mempunyai kebutuhan dan keinginan unik, setiap pembeli secara potensial merupakan pasar terpisah. Kemudian secara ideal seorang pembeli mungkin merancang program pemasaran terpisah untuk setiap pembeli. Misalnya, Boeing membuat pesawat terbang, hanya

untuk beberapa pembeli dan menyesuaikan prosuknya Berta program pemasaran untuk memuaskan setiap pelanggan spesifik.

### **Segmentasi pasar**

Membagi pasar menjadi kelompok pembeli yang terbedakan dengan kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran terpisah.

### **Mentargetkan pasar**

Proses mengevaluasi daya tarik setiap segmen pasar dan memilih satu atau beberapa segmen pasar untuk dimasuki.

### **Memposisikan pasar**

Mengatur agar suatu produk menduduki tempat yang jelas, berbeda, dan dikehendaki relatif terhadap produk pesaing di benak konsumen sasaran. Menetapkan pemosisian bersaing bagi produk dan bauran pemasaran yang terinci.

Segmentasi (Temporal: 2001, dalam Bangsawan : 2002)<sup>109</sup> adalah tentang diferensiasi pasar, bukan diferensiasi produk. Tanpa suatu bentuk segmentasi pasar, perusahaan-perusahaan bisa berakhir dengan suatu organisasi yang didorong oleh produk dan bukannya oleh pelanggan, yang menghasilkan :

- Suatu citra yang kabur atau bahkan buruk;
- Penjualan yang menurun;
- Pangsa pasar yang mengecewakan;
- Keluhan pelanggan yang berlebihan;
- Profitabilitas yang menurun;
- Kegagalan merek.

---

<sup>109</sup> Satria Bangsawan, *Strategi Pemasaran Usaha Kecil (Suatu Studi Tentang Pengembangan Pemasaran Hasil Produksi Sektor Industri Pengolahan di Bandar Lampung)*. TPSDP Depdiknas. Universitas Lampung. Bandar Lampung. 2002.

Segmentasi adalah proses di mana pasar dianalisis dan dibagi menjadi kelompok-kelompok pelanggan potensial atau aktual dengan karakteristik-karakteristik, kebutuhan, dan keinginan yang serupa, dan yang - karena perbedaan-perbedaan ini - bertindak secara berbeda ketika membeli produk dan jasa<sup>110</sup>. Jika dilakukan dengan baik, segmentasi membantu perusahaan-perusahaan untuk memprediksi perilaku-perilaku yang berbeda ini dengan lebih akurat.

Manfaat segmentasi pasar:

1. Membantu memilih target pasar.

Segmentasi kadang-kadang disebut sebagai pemasaran selektif karena segmentasi membantu pemilihan target pasar.

2. Memberikan fokus kepada perusahaan.

Ini merupakan pendekatan peluru - laser, dibandingkan dengan pendekatan bom - selimut. Ketika target pasar semakin menyempit, perusahaan lebih mudah menyerang dengan tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang spesifik.

3. Membantu perusahaan-perusahaan kecil menemukan *niche - markets*.

Segmentasi membantu perusahaan-perusahaan kecil menemukan *niche markets*. Ada sedikit perbedaan, jika ada, antara segmentasi dan pemasaran *niche*.

4. Memfasilitasi penentuan posisi merek yang efisien dan efektif  
Segmentasi memfasilitasi penentuan posisi merek yang lebih efisien dan efektif.

Membantu pemasaran kepada beberapa kelompok

---

<sup>110</sup> Ibid.

5. Untuk tujuan pembangunan merek, segmentasi pasar memungkinkan perusahaan untuk memasarkan merek mereka kepada lebih dari satu kelompok pelanggan, tergantung pada kebutuhan dan keinginan unik mereka.

#### Prasyarat Segmentasi

- Pertama, setiap segmen atau kelompok masyarakat pasti mempunyai perilaku yang berbeda. Ini mungkin atau mungkin tidak mudah diukur. Misalnya, kelompok umur adalah suatu ukuran yang lebih mudah daripada faktor-faktor gaya hidup.
- Kedua, setiap segmen harus mempunyai ukuran yang cukup besar untuk membuatnya layak dijadikan target. Kellogg's, misalnya, akan
- melihat ukuran populasi sebelum memutuskan untuk masuk ke suatu pasar.
- Ketiga, kehidupan segmen tersebut harus cukup panjang untuk memberikan laba yang memadai atas investasi yang ditanamkan untuk penetrasi dan pemeliharaan suatu pangsa pasar yang baik. Walaupun kebutuhan dan keinginan berkembang dari waktu ke waktu, suatu tingkat kestabilan tertentu sangatlah diinginkan. Jika persaingan sudah ketat, maka mungkin hal itu tidak sepadan dengan upaya dan sumber daya yang diperlukan untuk mengakses pasar tersebut dan mendapatkan volume yang diperlukan. Juga, harus ada prospek pertumbuhan lebih lanjut dalam segmen tersebut untuk membuatnya berharga.
- Terakhir, daya akses merupakan hal yang sangat penting untuk tujuan-tujuan komunikasi. Di beberapa negara, ketersediaan media dibatasi atau tidak dikembangkan. Misalnya, kita sulit mengiklankan produk-produk kesehatan pribadi untuk wanita di beberapa negara Islam.

## Beberapa Pertanyaan Dasar Tentang Memahami Pasar

- Pasar mana yang ingin kita akses ?
- Sudahkan kita mendapatkan cukup data-makro dan mikro untuk membuat keputusan segmentasi tentang pasar-pasar ini untuk produk atau jasa kita menjadi kelompok-kelompok pelanggan yang kebutuhannya mungkin berbeda?
- Bagaimana kita bisa memodifikasi produk/ jasa kita untuk membuatnya lebih menarik bagi setiap kelompok yang terpisah?  
Dengan mengubah:
  - ❖ Tingkat kinerja?
  - ❖ Desain ?
  - ❖ Dukungan ?
  - ❖ Kecepatan layanan ?
  - ❖ Kemasan ?
  - ❖ Penentuan posisi ?
  - ❖ Harga yang kita tetapkan untuk masing-masing segmen?
  - ❖ Adakah suatu peluang untuk menetapkan harga yang tinggi ?
- Bagaimana kita bisa menetapkan suatu alasan yang tahan lama untuk preferensi antar pelanggan dalam setiap target segmen?
- Bagaimana kita bisa memosisikan diri kita sendiri sebagai yang terbaik ketika ada banyak merek lain yang bisa dipilih?

### 4.3 Segmentasi Pasar Usaha Warung Serba Ada

Berdasarkan pada hasil penelitian Bangsawan (2006)<sup>111</sup> melalui analisis faktor (*Rotated Component Matrix*), dapat diketahui pengelompokan motivasi pelanggan terhadap nilai bauran serta item-item khususnya yang memiliki nilai paling besar dibandingkan dengan

---

<sup>111</sup> Satria Bangsawan, "Analisis Segmentasi Pasar dan Pengaruh Nilai Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Pelanggan Ritel (Suatu Studi Pengembangan Supermarket di Bandar Lampung)", TPSDP Depdiknas, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2006.

nilai lain pada tiap-tiap peubah yang menunjukkan kecenderungan atau pengelompokan. Hasilnya termasuk dalam komponen 1, komponen 2, komponen 3, komponen 4, dan komponen 5 yang semuanya merupakan segmentasi pasar berdasarkan pada motivasi pelanggan terhadap nilai bauran pemasaran. Pemberian nama pada masing-masing komponen berdasarkan pada kecenderungan motivasi pelanggan yang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Faktor-Faktor Motivasi Pelanggan Usaha Koperasi**

No.	Faktor (Nama Segmen)	Motivasi
(1)	(2)	(3)
1.	Mengutamakan pelayanan karyawan dan proses	- Keramahan pelayanan karyawan
		- Penampilan karyawan
		- Kecepat tanggapan karyawan mengatasi komplain
		- Kecepatan kasir dalam menangani transaksi
		- Jumlah counter pembayaran yang cukup
		- Kemudahan pembayaran dengan kartu kredit
2.	Mengutamakan fisik gedung	- Suasana ruangan lebih nyaman
		- Suasana ruangan lebih bersih
		- Suasana ruangan lebih luas dan nyaman
		- Penataan barang di rak lebih baik dan mudah didapat
		- Suasana ruangan lebih tenang
		- Tersedianya tempat parkir yang luas

3.	Mengutamakan produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barang yang ditawarkan beragam dan lebih lengkap</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barang yang ditawarkan lebih berkualitas</li> <li>- Barang yang ditawarkan lebih bermerk</li> <li>- Barang yang ditawarkan pada umumnya barang import</li> </ul>
4.	Mengutamakan tempat/lokasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usaha koperasi lebih mudah dijangkau</li> <li>- Usaha koperasi lebih terjangkau dari sekolah/kampus</li> <li>- Usaha koperasi lebih terjangkau dari kantor</li> </ul>
5.	Mengutamakan harga dan promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga barang yang ditawarkan lebih murah dari harga pasar</li> <li>- Harga <i>discount</i> yang diberikan merupakan potongan dari harga sesungguhnya</li> <li>- Program undian berhadiah dengan point sebagai pelanggan</li> <li>- Program undian dengan kupon undian sesuai dengan yang dijanjikan.</li> </ul>

Sumber : Bangsawan (2006)<sup>112</sup>.

Hasil pada tabel diatas memperlihatkan bahwa segmentasi pelanggan usaha warung serba ada berdasarkan motivasi terdiri dari 5 (lima) segmen yaitu:

1. Segmen motivasi pelanggan yang berorientasi pada pelayanan

---

<sup>112</sup>Ibid. Hal 53.

anggota dan proses. Artinya keinginan pelanggan untuk datang ke lokasi warung serba ada adalah karena keramahan, kejujuran, penampilan dan kecepattanggapan karyawan dalam mengatasi komplain pelanggan;

2. Segmen motivasi pelanggan yang berorientasi pada penampilan gedung warung serba ada. Suasana ruangan yang bersih, luas dan nyaman. Penataan barang di rak-rak dengan layout yang baik mudah dilihat serta tempat parkir yang luas;
3. Segmen motivasi pelanggan yang berorientasi pada barang yang ditawarkan. Keinginan pelanggan untuk datang ke lokasi usaha lebih didorong oleh ketersediaan ragam, jenis, dan jumlah barang yang ditawarkan serta kualitas barang yang baik dan bermerk;
4. Segmen motivasi pelanggan yang berorientasi pada lokasi warung serba ada. Keinginan pelanggan untuk sering datang ke lokasi usaha koperasi lebih ditekankan pada kedekatan lokasi dari rumah, sekolah/ kampus dan tempat kerja;
5. Segmen motivasi pelanggan yang berorientasi pada harga dan promosi. Kehadiran pelanggan untuk sering datang ke tempat produksi warung serba ada untuk berbelanja lebih didorong karena harga yang murah dan pemberian discount/ potongan harga, serta program undian dengan kupon dengan hadiah yang menarik.

Menurut Kotler<sup>113</sup>, tingkatan segmentasi pasar adalah sebagai berikut:

1. Pemasaran segmen, terdiri dari kelompok besar yang dapat diidentifikasi dalam sebuah pasar dengan keinginan, daya beli, lokasi geografis, perilaku pembelian dan kebiasaan pembelian, dan kebiasaan pembelian yang serupa dalam hal keinginan dan

---

<sup>113</sup> Philip Kotler, "*Marketing Management*", Eleventh Ed. Pearson Educated inc, New Jersey, 2003. Hal 256.

kebutuhan, walaupun tidak ada dua pembeli yang benar-benar serupa.

2. Pemasaran relung (*niche*), adalah kelompok yang didefinisikan secara lebih sempit, khususnya pasar kecil yang kebutuhannya tidak dilayani dengan baik. Pemasar biasanya mengidentifikasi relung dengan membagi-bagi sebuah segmen menjadi sub segmen atau dengan mengidentifikasi sebuah kelompok yang mencari gabungan manfaat khusus yang berbeda dengan yang dicari kelompok lain.
3. Pemasaran lokal, adalah program pemasaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan kelompok pelanggan lokal (wilayah perdagangan, lingkungan sekitar, bahkan toko individual).
4. Pemasaran individual, adalah pemasaran yang mengarah pada segmen tunggal/ individu, pemasaran sesuai dengan pesanan.

Ada tiga dasar preferensi pasar dalam melakukan segmentasi<sup>114</sup>:

1. Preferensi homogen, menunjukkan suatu pasar dimana semua pelanggan secara kasar memiliki preferensi yang sama. Pasar tidak menunjukkan segmen alami. Merek yang ada di pasar akan serupa dan berkelompok di tengah. Perusahaan harus menciptakan produk-produk yang berbeda untuk mengembangkan segmen-segmen pasar yang cukup besar.
2. Preferensi tersebar, menunjukkan bahwa pelanggan sangat berbeda dalam preferensi mereka. Merek yang ada tersebar dan merek yang satu dengan yang lain sangat berbeda. Perusahaan harus memproduksi produk-produk yang berbeda untuk masing-masing segmen pasar.

---

<sup>114</sup> Ibid. Hal. 261.

Preferensi terkelompok, menunjukkan bahwa pelanggan terkelompok-kelompok di dalam preferensi mereka. Pasar menunjukkan segmen alami. Perusahaan dapat mengarahkan produk dan upaya promosinya ke segmen besar yang paling menarik dan konsumen merasa puas karena kebutuhan dan keinginannya secara fisik terpenuhi.

# MANAJEMEN PEMASARAN USAHA KOPERASI (PRODUK PERTANIAN)

## 5.1 Pemasaran Produk Pertanian (Jagung)

Pemasaran produk pertanian menurut Abbot (1984)<sup>114</sup> mencakup perpindahan produk pertanian dari suatu tempat produsen ketempat produk dikonsumsi atau diolah. Kegiatan ini meliputi penanganan fisik dan transportasi, pengolahan awal dan pembungkusan kegiatan mengurangi berat, grading pengendalian kualitas, untuk memindahkan ke konsumen berbeda-beda. Thomson (1986)<sup>115</sup> mendefinisikan pemasaran hasil pertanian, sebagai pengoperasian komoditas pangan atau bahan baku, dari produsen ke konsumen melalui perantara.

Kotler (1991)<sup>116</sup> menegaskan tentang pentingnya peran para perantara, karena para perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang mampu membantu perusahaan itu dalam promosi,

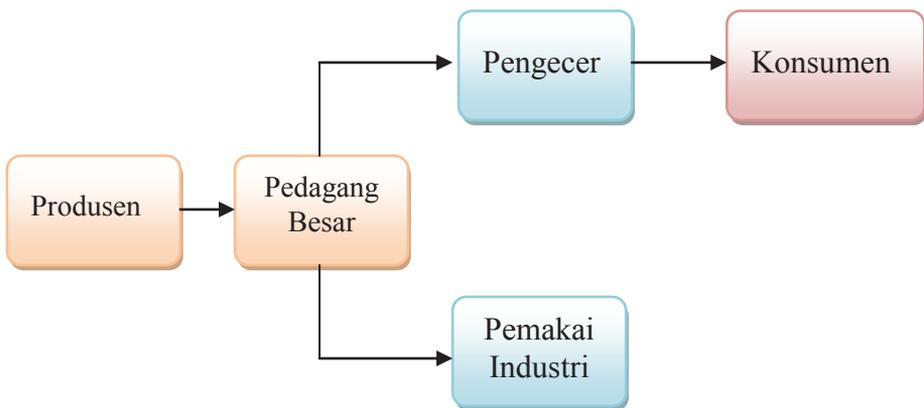
---

<sup>114</sup> Abbot, *Marketing Improvement In Developing World : What Happens and What We Have Learned*, Rome, Food Agricultural Organization, 1994.

<sup>115</sup> F.L. Thomson, *Agricultural Marketing*, McGraw Hill Company, 1986.

<sup>116</sup> Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1991.

penjualan dan distribusi barang-barang kepada pembeli terakhir. Upaya tersebut meliputi perantara, perusahaan pendistribusian fisik, lembaga-lembaga, dan perantara dibidang keuangan. Karenanya pemasaran dapat diartikan sebagai mekanisme pengaliran komoditas pertanian dari pusat produsen ke pusat konsumen. Artinya dalam mekanisme ini ditunjang oleh tiga komponen yaitu produsen, perantara dan konsumen yang saling berinteraksi sehingga terjalin mata rantai pemasaran berupa rangkaian kegiatan yang sederhana yang tergantung pada jenis komoditas. Menurut Stanton (1986)<sup>117</sup>, di dalam pemasaran banyak hasil pertanian sering digunakan perantara yang dinamai peniaga komisi/seorang agen perantara, yang dalam banyak transaksi tidak mengoper hak milik atas barang-barang yang diperdagangkan. Mata rantai saluran hasil pertanian tersebut. Dapat dilihat dalam Gambar 5.1



**Gambar 5.1. Saluran Pemasaran Hasil Pertanian**  
**Sumber : Stanton (1986)<sup>118</sup>**

Dari Gambar 5.1, terlihat bahwa hasil pertanian yang dibeli oleh para pedagang besar dari produsen selain langsung dijual ke

<sup>117</sup> William J., Stanton, *Prinsip Pemasaran*, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta, 1986, hal. 61.  
<sup>118</sup> Ibid, hal. 62.

konsumen melalui pengecer, juga ada yang disalurkan ke pemakai industri untuk diproses lebih lanjut.

Mata rantai saluran pemasaran komoditas hasil pertanian Indonesia, secara umum menunjukkan bahwa transaksi langsung antara produsen dan konsumen hampir tidak pernah terjadi. Secara umum ada dua distribusi yaitu: a) pedagang perantara; b) agen perantara. Yang dimaksud pedagang perantara adalah para pedagang besar dan pedagang eceran, yang mempunyai ciri membeli, memiliki dan menjual kembali barang dagangannya. Sedangkan yang dimaksud dengan agen perantara adalah makelar, agen penjual, dan wakil produsen yang memiliki ciri melakukan transaksi menjual atas nama produsen dengan tidak mempunyai hak memiliki atas barang dagangannya<sup>119</sup>.

Menurut Kotler (1991)<sup>120</sup> istilah pedagang digunakan untuk memberikan gambaran bahwa usahanya mempunyai hubungan yang erat dalam pemilikan barang. Mereka berhak memiliki barang-barang yang dipasarkan, meskipun kepemilikannya tidak secara fisik. Pedagang dalam hal ini digolongkan kedalam tiga macam yakni produsen (yang menjual sendiri produk yang dihasilkan); pedagang besar; dan pengecer. Sedangkan perantara agen merupakan lembaga yang melaksanakan perdagangan dengan menyediakan jasa-jasa atau fungsi khusus yang berhubungan dengan penjualan atau distribusi barang. Tetapi mereka tidak mempunyai hak memiliki atas barang yang diperdagangkan.

Sedangkan Kohis dan Joseph (1980)<sup>121</sup> menjelaskan bahwa kegiatan pemasaran sering diartikan sebagai proses untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif oleh suatu perusahaan atas saingannya

---

<sup>119</sup> Basu Swastha D.H, *Saluran Pemasaran, Konsep dan Strategi Analisis Kualitatif*, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta, 1991.

<sup>120</sup> Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1991.

<sup>121</sup> Richard L. Kohis and Joseph Nuhl, *Marketing of Agricultural Products*, Fifth Edition, Macmillan Publishing Co, Inc, United States, 1980.

di pasar, memperbaiki keuntungan dan penjualan, serta memberi kepuasan kepada konsumen. Mereka mengartikan pemasaran sebagai pelaksanaan dari keseluruhan yang meliputi aliran produk dan jasa dari titik awal produksi pertanian hingga sampai ke tangan konsumen. Sebagai suatu proses kegiatan pemasaran dapat dibedakan dua yaitu: a) proses suatu gerakan meliputi serangkaian tindakan dan peristiwa yang terjadi pada suatu urutan aliran produk; b) beberapa bentuk koordinasi dari suatu peristiwa atau kegiatan yang dibutuhkan ketika produk bergerak dalam beberapa *order* (urutan).

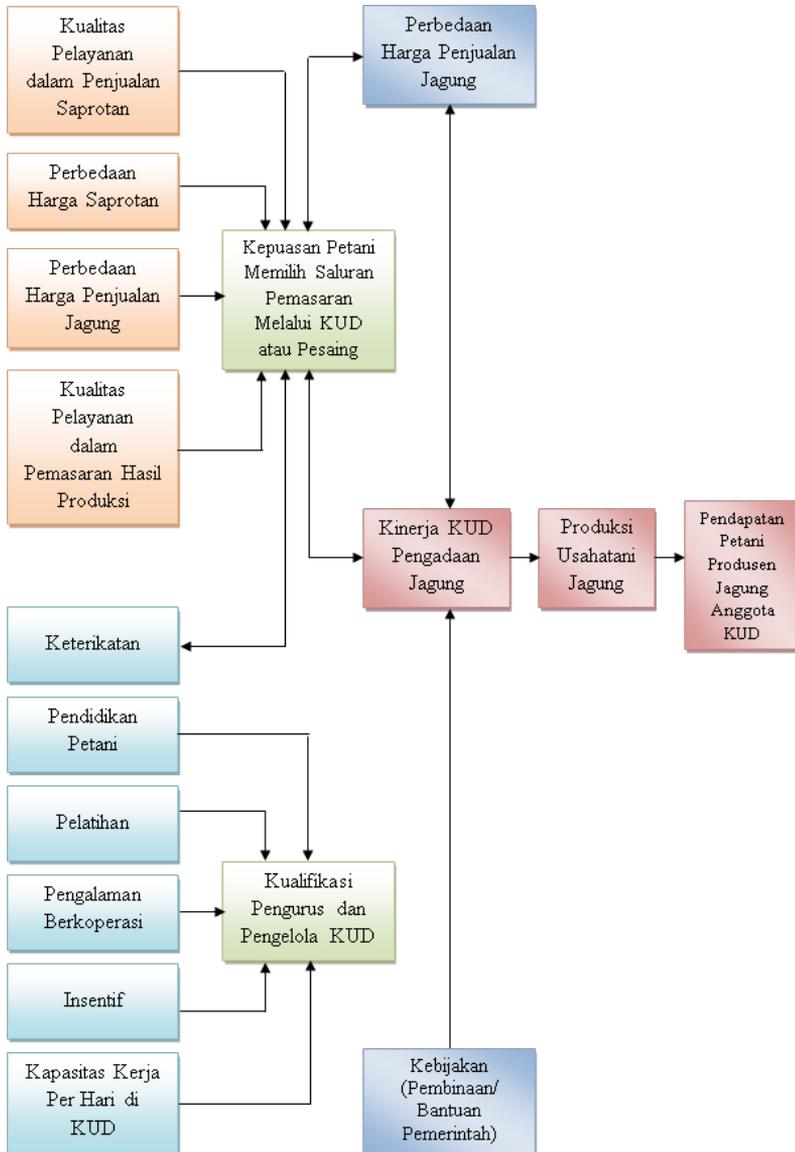
Proses pemasaran dibidang pertanian ditandai dengan Bergeraknya produk dari produsen ke konsumen akhir setelah melalui beberapa perantara. Sistem pemasaran (*marketing machinery*) ini disebut juga sebagai mesin pemasaran atau sistem distribusi pangan (*the food distribution system*). Sistem ini memegang dua peranan penting dalam industri yakni sebagai: 1) peranan sebagai distribusi fisik yang berkenaan dengan penanganan dan pemindahan produk. 2) peranan pertambahan nilai berkenaan dengan aktivitas penambahan nilai.

Secara lebih luas dapat dinyatakan bahwa pemasaran harus menciptakan “kepuasan” bagi seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan pemasaran. Ini berhubungan dengan doktrin kekuasaan konsumen doktrin ini mempunyai tiga persyaratan yaitu:

1. Harus memiliki alternatif dimana mereka bebas memilihnya.
2. Konsumen harus menerima informasi yang terpercaya dan akurat sehingga dapat melakukan pilihan sesuai dengan referensinya.
3. Harga produk harus mewakili biaya *private* maupun biaya sosial yang timbul.

Untuk lebih jelasnya gambaran keterkaitan faktor-faktor keputusan petani dalam memilih saluran melalui KUD atau pesaing

yang mempengaruhi kinerja KUD dalam pengadaan jagung serta hubungannya dengan produksi dan pendapatan petani dapat dilihat pada model kerangka pikir dalam Gambar 5.2



**Gambar 5.2 : Model Kerangka Pikir Paradigma Penelitian**

### 5.1.1 Saluran Pemasaran

Dalam pengertian sempit saluran pemasaran merupakan jalur yang dilalui oleh arus barang dari produsen kepada perantara dan akhirnya sampai pada konsumen (Revzan dalam Basu, 1991)<sup>122</sup>. Pengertian ini sering diartikan sebagai suatu bentuk fisik sehingga cenderung menggambarkan pemindahan jasa-jasa atau kombinasi antara barang dan jasa. Sedangkan Kotler (1991)<sup>123</sup> mengemukakan bahwa saluran pemasaran adalah suatu rangkaian perantara pemasaran yang akan dapat dengan sempurna menolong tercapainya sasaran-sasaran pemasaran.

Batasan yang paling luas dikemukakan oleh Walter (Basu, 1991)<sup>124</sup> saluran adalah sekelompok pedagang dan agen perusahaan yang mengkombinasikan antara pemindahan fisik dan pemindahan hak milik dari suatu produk menciptakan kegunaan bagi pasar tertentu. Dalam hal ini empat unsur penting yaitu:

1. Saluran merupakan sekelompok lembaga yang ada, di antara berbagai lembaga yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan.
2. Karena anggota-anggota kelompok terdiri atas beberapa pedagang dan beberapa agen maka sebagian yang ikut memperoleh hak milik dan sebagian lain tidak.
3. Tujuan saluran pemasaran adalah mencapai pasar-pasar tertentu. Jadi pasar merupakan tujuan akhir dari saluran pemasaran.
4. Saluran pemasaran melaksanakan dua kegiatan penting untuk mencapai tujuan yaitu mengadakan penggolongan produk dan mendistribusikannya. Penggolongan produk menunjukkan jumlah

---

<sup>122</sup> Basu Swastha D.H, *Saluran Pemasaran, Konsep dan Strategi Analisis Kualitatif*, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta, 1991, hal. 3.

<sup>123</sup> Op cit, hal. 95.

<sup>124</sup> Op cit, hal. 9.

dari berbagai keperluan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pasar.

Maka yang dimaksud dengan saluran pemasaran adalah suatu struktur unit organisasi dalam perusahaan dan luar perusahaan yang terdiri dari agen, pedagang pasar, dan pedagang eceran yang memasarkan produknya.

Sebagai pendekatan yang berorientasi pada keputusan, saluran dapat diartikan bahwa perhatian diarahkan pada pengembangan kebijaksanaan yang efektif tidak hanya pada deskripsi tentang bagaimana sebuah saluran beroperasi. Adapun pengambilan keputusan menitikberatkan pada ruang lingkup yang luas tentang manajemen untuk menentukan keputusan yang terbaik. Yang penting manajer harus mengadakan pertimbangan-pertimbangan untuk memilih berbagai alternatif.

### 5.1.2 Lembaga Saluran Pemasaran

Lembaga saluran pemasaran merupakan badan yang menyelenggarakan kegiatan pemasaran, menyalurkan produk dari produsen ke konsumen serta mempunyai hubungan organisasi satu dengan yang lain (Saefuddin, 1982)<sup>125</sup>. Secara umum terdapat dua golongan lembaga pemasaran yang mengambil bagian dari saluran pemasaran yaitu perantara pedagang dan perantara agen. Istilah pedagang yang digunakan disini memberikan gambaran bahwa usahanya mempunyai hubungan yang erat dalam pemilikan barang. Para pedagang yang memiliki barang-barang yang dipasarkan termasuk pedagang pengumpul, grosir eksportir, importir dan pedagang eceran.

Pedagang pengumpul adalah mereka yang aktif membeli dan mengumpulkan barang dari produsen di daerah produksi dan menjual

---

<sup>125</sup> Saefuddin, 1982, *Pemasaran Produk Pertanian dan Pengkajian Pemasaran Komoditas Hasil Pertanian*, IPB, Bogor, 1982, hal. 1.

kepada pedagang perantar berikutnya. Pedagang ini terdiri atas mereka yang mempunyai tempat usaha tetap didesa-desa dimana para produsen menjual barangnya, membeli barang dengan cara mendatangi produsen satu per satu atau membuka tempat pengangkutan lokal.

Eksportir adalah pedagang yang membeli barang bernilai ekspor untuk dijual keluar negeri sedangkan importir ialah pedagang yang memasukan barang dari luar negeri kedalam negeri. Pedagang eceran (*retailer*) adalah mereka yang menjual barang kepada konsumen akhir di pasar eceran atau mendatangi rumah konsumen akhir di pasar eceran atau mendatangi rumah konsumen.

### 5.1.3 Fungsi-fungsi Saluran Pemasaran

Saluran pemasaran dikelompokkan menjadi: 1) fungsi pertukaran, yang meliputi pembelian dan penjualan; 2) fungsi pengadaan secara fisik, yang meliputi pengangkutan dan penyimpanan; 3) fungsi penunjang, meliputi permodalan, penanggungungan resiko dan standarisasi dan *grading*, serta informasi pasar<sup>126</sup>.

#### 1. Fungsi Pertukaran

Dalam fungsi pertukaran diperlukan adanya transaksi antara dua pihak atau lebih. Sama seperti fungsi pembelian, yaitu merupakan usaha memilih barang-barang yang dibeli untuk dijual lagi atau digunakan sendiri dengan harga penjualan dan pelayanan dan kualitas tertentu. Sebagai pembeli ia harus mempunyai pengalaman dan pengetahuan tentang sumber-sumber pembelian. Disamping itu, ia juga harus dapat membeli dalam jumlah yang paling ekonomis agar dalam penjualan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar.

---

<sup>126</sup> Hanafiah, dan Saefudin, 1983, *Tata Niaga Hasil Perikanan*, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1983, hal. 7.

Oleh karena itu, sebelum melakukan pembelian perlu dilakukan analisis tentang sumber penyediaannya.

Fungsi penjualan sangat penting karena bertujuan menjual barang atau jasa yang diperlukan sebagai sumber pendapatan untuk menutupi semua biaya guna memperoleh keuntungan. Biasanya penjualan meliputi kegiatan-kegiatan: a) penelitian pasar dan perencanaan; b) memperkirakan kesanggupan pembeli; c) pemeliharaan saluran pemasaran; d) penentuan syarat-syarat penjualan; e) pemindahan hak milik atas barang.

## 2. Fungsi Pengadaan Secara Fisik

Pengangkutan (transport) berarti pemindahan barang-barang dari tempat produksi dan/atau tempat penjualan ke tempat – tempat dimana barang-barang tersebut akan dipakai. Dengan demikian fungsi pengangkutan menciptakan kegunaan tempat (*place utility*). Sedangkan fungsi penyimpanan dapat menciptakan faedah dan kegunaan waktu (*time utility*) karena melakukan penyesuaian antara penawaran dan permintaan McCarthy (1985)<sup>127</sup>. Dengan penyimpanan memungkinkan bagi penjual untuk mengatur pemasaran sampai kondisi pasar menguntungkan. Penyimpanan dapat dilakukan dengan menggunakan gudang sendiri atau menyewa gudang umum.

## 3. Fungsi Penunjang

Pembiayaan merupakan fungsi umum dari semua kegiatan pemasaran bahkan mempunyai aplikasi penting dalam perdagangan. Pembiayaan berkaitan erat dengan kredit. Menggunakan kredit berarti menggunakan modal dari pihak lain yang nantinya harus dibayar kembali dan berikutan bunganya.

---

<sup>127</sup> Mc Carthy, E. Jerome, 1985, *Dasar-dasar Pemasaran*, Terjemahan Gunawan Hutaaruk, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985, hal. 5-6.

Resiko dapat diartikan sebagai ketidak pastian dalam hubungannya dengan ongkos, kerugian, atau kerusakan, penanggulangan resiko merupakan fungsi menghindari dan mengurangi semua masalah dalam pemasaran. Fungsi penanggulangan resiko mengandung usaha bagaimana mengelakkan atau mengurangi kemungkinan rugi karena barang rusak, hilang, turunnya harga, dan tingginya biaya. Fungsi ini merupakan fungsi umum dari semua bagian kegiatan pemasaran karena resiko akan terdapat pada semua bagian dari pemasaran.

Informasi sangat diperlukan dalam penyaluran barang karena dapat membantu untuk menentukan sumbernya. Dengan sejumlah informasi yang ada dapat diukur seberapa jauh kepentingan pembeli, penjual dan lembaga lain dalam saluran pemasaran. Sedangkan standarisasi *grading* mendatangkan kehematan dalam penyaluran fisik karena melindungi barang dari kerusakan, disamping mengurangi ongkos yang disebabkan oleh penghematan dan biaya pengangkutan dan penyimpanan.

#### 5.1.4 Pemilik dan Saluran Pemasaran

Menurut Kotler (1991)<sup>128</sup> seorang produsen atau manajer dalam memilih saluran pemasaran, paling tidak ada empat faktor yang perlu dipertimbangkan yakni: 1) pertimbangan pasar; 2) pertimbangan produk; 3) pertimbangan perusahaan itu sendiri; dan 4) pertimbangan perantara.

Menurut Stanton (1986)<sup>129</sup>, pertimbangan pasar ini meliputi jumlah pembeli potensial konsentrasi geografis, ukuran pesanan, kebiasaan pembeli dari konsumen sedangkan pertimbangan produk

---

<sup>128</sup> Philip, Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 1991, hal. 122.

<sup>129</sup> William J. Stanton, *Prinsip Pemasaran*, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta, 1986, hal. 8.

menurut Converse (1971)<sup>130</sup> antara lain meliputi nilai unit, besar dan berat produk, mudah rusak, sifat teknis, produk standar dan produk pesanan, serta luasnya *product line*.

Basu Swastha (1991)<sup>131</sup> menyebutkan pertimbangan perusahaan antara lain meliputi ukuran perusahaan, sumber keuangan, pengalaman, dan kemampuan manajemen, pengawasan saluran, dan pelayanan yang diberikan oleh penjual. Pertimbangan perantara menurut Stanton (1986)<sup>132</sup> antara lain adalah pelayanan yang diberikan oleh perantara, ketersediaan perantara, sikap perantara terhadap kebijakan produsen, volume penjualan.

### 5.1.5 Kinerja Koperasi dan Eksistensi di Pasar

Ropke (1989)<sup>133</sup> mengemukakan bahwa dalam menilai kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari dimensi-dimensi seperti: efisiensi ekonomi/alokatif, mutu produk, inovasi teknologi dan berkaitan dengan koperasi adalah promosi anggota. Jika koperasi memiliki kemampuan manajemen yang lebih rendah dibanding manajemen dari perusahaan swasta (kasus yang lebih banyak ditemukan dalam kenyataan), koperasi tidak dapat berhasil dalam persaingannya. Agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi anggotanya daripada yang diberikan pasar, koperasi harus lebih meningkatkan kemampuannya. Kemampuan yang lebih tinggi adalah dalam hal menekan biaya agar lebih rendah (inovasi teknologi) atau melalui mutu produk yang lebih baik (inovasi produk).

Masuknya koperasi kepasar cenderung mengurangi kekuatan pasar dari perusahaan lain dalam sistem komoditi yang ada. Koperasi

---

<sup>130</sup> Pane D. Converse, and Pred M. Jones, 1971, *Introduction to Marketing*, ed. II, Terjemahan oleh N.Y. Djaja Permana, Penerbit Alumni, Bandung, 1971, hal. 61.

<sup>131</sup> Basu Swastha D.H, *Saluran Pemasaran, Konsep dan Strategi Analisis Kualitatif*, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta, 1991, hal. 35.

<sup>132</sup> William J. Stanton, *Prinsip Pemasaran*, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta, 1986, hal. 85.

<sup>133</sup> Jochen, Ropke, *The Economic Theory of Cooperative Enterprise in Developing Countries With in Special Reference to Indonesia*, Marburg, 1989.

dalam kenyataannya diorganisir untuk mendapatkan dan merebut kekuatan pasar untuk kepentingan anggota. Kemampuan koperasi untuk mempengaruhi kekuatan pasar dapat lebih besar dibandingkan anggota. Schander (1989)<sup>134</sup> mengatakan bahwa jika koperasi beroperasi di pasar oligopoli, maka tambahan kekuatan koperasi dapat memperkuat kedudukan mereka dipasar tersebut.

Dalam struktur pasar persaingan sempurna koperasi dituntut untuk memiliki kemampuan inovasi yang lebih tinggi bahkan superior dari pesaingnya, walaupun dalam jangka pendek, bila memang koperasi ingin memberikan manfaat yang lebih tinggi bagi anggotanya. Ini merupakan hal yang paling sulit dipenuhi oleh sebagian besar koperasi. Dalam jangka panjang, dengan mengasumsikan keluar masuknya pesaing ke dalam pasar, maka manfaat persaingan yang tercipta melalui inovasi pihak swasta bahkan tidak akan memberikan manfaat khusus bagi koperasi, kecuali koperasi dapat meningkatkan kemampuan inovasi yang berkesinambungan pada tingkat yang lebih cepat dari pesaing swasta, di samping mampu memantapkan manfaat persaingan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjangnya, barulah koperasi dapat mempertahankan keberadaannya di tengah persaingan. Namun kondisi ini (terutama dalam memberikan manfaat jangka panjang dalam keanggotaan koperasi), lebih sulit terwujud.

Untuk melihat derajat kemampuan koperasi memberikan keuntungan kepada para anggotanya di dalam lingkungan pasar dapat dilihat pada Tabel 5.1.

---

<sup>134</sup> F. Schrader, Economics Justification, in David Cobia, *Cooperative in Agriculture*, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, hal. 130.

**Tabel 5.1 : Derajat Kemampuan Koperasi Pada Berbagai Struktur Pasar**

Lingkungan Pasar	Jangka Pendek			Jangka Panjang
	Kemampuan Sama	Kemampuan Rendah	Kemampuan Lebih	
<b>Persaingan Sempurna</b>	Tiada keuntungan	Tidak mampu bersaing	Ada keuntungan dengan inovasi	Ada keuntungan apabila mempunyai kemampuan inovasi lebih tinggi.
<b>Persaingan Tidak Sempurna</b>	Ada keuntungan	Ada keuntungan	Ada keuntungan	Ada keuntungan dalam preferensi khusus dan inovasi
<b>Oligopoly</b>	Ada keuntungan	Ada keuntungan jika tidak ada perang harga	Ada keuntungan	Ada keuntungan sekalipun kemampuan sama atau rendah
<b>Monopoli</b>	Ada keuntungan	Ada keuntungan jika tak ada persaingan jegal-jegalan	Ada keuntungan	Sama halnya dengan <i>oligopoly</i>

Sumber : Ropke (1989)<sup>135</sup>

<sup>135</sup> Op cit.

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat disimpulkan bahwa makin kuat persaingan pada saluran distribusi swasta serta sistem prosesingnya maka sulit bagi koperasi untuk mewujudkan petambahan keuntungan ekonomis bagi para anggotanya. Dalam hal ini koperasi pemasaran memegang peranan paling penting sekali apabila persaingan dibatasi, sehingga koperasi bukan saja dapat menghapuskan laba monopoli, tetapi dapat meningkatkan kebebasan pemasaran (*marketing freedom*) pada sistem distribusi dan juga dalam inisiatif melakukan inovasi.

### 5.1.6 Pesaing KUD dalam Pemasaran Komoditas Pertanian

Upaya mencapai keberhasilan usaha koperasi, juga berhasil mempromosikan kepentingan anggota bukanlah hal yang mudah dan dapat diwujudkan dalam waktu tempo singkat. keberhasilan koperasi dalam mewujudkan tujuan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor sebagai mana pendapat Soetharaman Mohanan (Dulfer & Hamm, 1985)<sup>136</sup>.

Menurut Ropke (1992)<sup>137</sup> agar koperasi mampu bersiang dengan badan usaha lain diperlukan kewirausahaan koperasi. "*Without cooperative entrepreneurship, cooperative cannot be succed, they will not even be established*".

Sesuai dengan karakteristiknya koperasi memiliki beberapa keuntungan ketimbang pesaing-pesaingnya, tetapi dalam kenyataannya menghadapi kesulitan-kesulitan, pada umumnya dapat digolongkan pada 2 masalah. Pertama, masalah ekstern sebagai akibat dari kebijakan pemerintah. Kebijakan-kebijakan dan strategi yang ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan melalui koperasi, misalnya meningkatkan pendapatan perkapita, akan menjadi titik efektif, kontradiksi, bahkan bahaya apabila tanpa didasari teori koperasi yang tepat dan data empirik kegiatan koperasi yang

---

<sup>136</sup> Eberhard, Dulfer, *A System Approach to Cooperatives in Cooperative To Day*, Saint Francis Xavier University, Antigonish Canada, 1985.

<sup>137</sup> Jochen, Ropke, *The Strategic Management of Cooperative*, Marburg, 1992.

memadai. Kedua, masalah intern akibat dari masalah-masalah di dalam koperasi, ialah tidak efisiennya manajemen dan/atau kurang berpartisipasi anggota. Karena kebebasan bersaing di pasar dibatasi, koperasi mempunyai peluang yang kecil untuk memajukan kepentingan anggotanya. Anggota tidak dapat memilih langganan usahanya untuk meningkatkan kesejahteraannya (Ropke, 1989).<sup>138</sup>

Hadirnya para perantara dalam kegiatan pemasaran telah membawa akibat tertentu dalam pemasaran. Akibat ini diikuti dengan adanya kesalahan persepsi yang umum dalam kegiatan pemasaran. Kim Sung Hoon (1989)<sup>139</sup> menjelaskan kesalahan-kesalahan persepsi itu sebagai berikut:

1. Kehadiran para perantara pada proses pemasaran pertanian sering dipandang hanya sebagai fasilitator dalam pembangunan secara keseluruhan; sebagai pihak yang menyebabkan tingginya biaya pemasaran. Marjin yang besar dianggap sebagai akibat hadirnya para perantara. Konsekuensi muncul keyakinan bahwa pengurangan jumlah perantara akan meningkatkan efisiensi pemasaran, karena mengurangi besarnya marjin.
2. Efisiensi sistem pemasaran pertanian dapat ditingkatkan dengan menyediakan peralatan dan fasilitas-fasilitas modern seperti pergudangan, penjualan yang terpadu melalui lembaga pemasaran, pembangunan jalan dan fasilitas lain. Ini sering dilakukan tanpa melihat bagaimana hubungan efisiensi pemasaran dalam konteks pembangunan yang lebih luas, tidak melihat bagaimana sistem pemasaran pertanian dapat menambah nilai tambah yang dapat diciptakan oleh fasilitas yang ada secara keseluruhan.

---

<sup>138</sup> Jochen, Ropke, *The Economic Theory of Cooperative Enterprise in Developing Countries With in Special Reference to Indonesia*, Marburg, 1989.

<sup>139</sup> Kim Sung Hoon, *Agricultural Marketing in Asia*, Marketing Farm Products in Asia and the Pasific, Nordica International Limited, Tokyo, 1989.

3. Kebijakan pemasaran pada negara-negara yang sedang berkembang dengan penetapan harga dasar untuk mengurangi spekulasi para spekulatif. Kebijakan harga lebih difokuskan pada ketergantungan kepada pemerintah.
4. Modernisasi pada sistem pemasaran pertanian sering dilakukan dengan meniru apa yang sudah dilakukan negara maju tanpa menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada negara yang bersangkutan.

## 5.2 Kinerja KUD dalam Pemasaran Jagung

Ropke (1989)<sup>140</sup> mengemukakan bahwa dalam menilai kinerja suatu perusahaan, dapat dilihat dari dimensi – dimensi seperti : efisiensi ekonomi/alokatif, mutu produk, inovasi teknologi dan berkaitan dengan koperasi adalah promosi anggota. Sedangkan Hanel (1989)<sup>141</sup> mengemukakan bahwa untuk mengukur keberhasilan koperasi dapat dilihat berdasarkan “*Tripartite Approach*” yakni melalui efisiensi operasional, efisiensi pembangunan dan efisiensi anggota.

Dalam penelitian ini yang menjadi ukuran untuk menilai kinerja KUD dalam pengadaan jagung adalah berdasarkan dimensi promosi anggota (*service oriented*) dan efisiensi usaha.

### 5.2.1 Efisiensi Anggota (Pelayanan) KUD

Efisiensi anggota dalam penelitian ini adalah pelayanan KUD sampel dalam pengadaan jagung berorientasi pada kepentingan anggota. Maksudnya kebijaksanaan yang ditetapkan dalam kegiatan pelayanan KUD kepada anggota cenderung mengutamakan kepentingan anggota, baik dilihat dari segi manfaat, keuntungan, maupun kemudahan-kemudahan yang dapat dinikmati anggota atas

---

<sup>140</sup> Op cit.

<sup>141</sup> Alfred, Hanel, *State Sponsored Cooperative and Self Rellance*, Institut Ful Cooperation in Entwick Klunf Sladern, Institute For Cooperation in Developing Countries, Philipps Universitat, Marburg, 1989, hal. 245.

dasar pelayanan yang disediakan KUD sekurang – kurangnya sama dengan pelayanan yang dilakukan oleh pesaing.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap petani jagung anggota KUD sampel, hasil analisisnya dapat dilihat pada Tabel 5.2.

**Tabel 5.2: Analisis Tingkat Pencapaian Efisiensi Anggota**

No.	Indikator yang Dianalisis	Tingkat Pencapaian (%)	Kategori Pencapaian
1	Pelayanan Saprotan :		
	Kesesuaian harga	62	sedang
	Kesesuaian tempat	67	sedang
	Kesesuaian waktu	52	sedang
	Kesesuaian jenis	61	sedang
	Kesesuaian jumlah	65	sedang
	Ketepatan mutu	76	sedang

2	Pelayanan Pemasaran Jagung :		
	Kesesuaian harga	63	sedang
	Sistem pembayaran	73	sedang
	Kesesuaian tempat	65	sedang
	Kelengkapan sarana	45	rendah
	Jumlah tingkat pencapaian	629	
	Rata - rata tingkat pencapaian	62,9	sedang

Berdasarkan Tabel 5.2, kategori pencapaian dapat dikategorikan rendah jika tingkat pencapaian berada pada kisaran 20 – 49 persen; kategori sedang jika berada pada kisaran 50 – 75

persen; dan kategori tinggi jika berada pada kisaran 76 – 100 persen. Tingkat pencapaian efisiensi pelayanan pada anggota koperasi paling rendah adalah kelengkapan sarana yang hanya mencapai rata – rata 45 persen dari nilai harapan 100 persen. Tingkat pencapaian ini termasuk kategori rendah. Dengan demikian 55 persen dari anggota KUD berpendapat bahwa sarana pasca panen yang dimiliki oleh KUD masih kurang lengkap. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan dan wawancara terhadap para pengurus/pengelola koperasi bahwa pada umumnya KUD sampel yang melaksanakan pengadaan jagung belum memiliki mesin pemipil (perontok jagung) dan kendaraan (truk).

Selanjutnya tingkat pencapaian efisiensi pelayanan tertinggi dicapai pada indikator ketepatan mutu saprotan yaitu 76 persen dari nilai harapan 100 persen. Dalam hal ini mutu saprotan yang disalurkan KUD termasuk kategori tinggi. Ditinjau dari ketepatan waktu, 52 persen petani anggota KUD sampel berpendapat bahwa penyaluran saprotan oleh KUD adalah cukup tepat waktu. Artinya, 48 persen menyatakan bahwa penyaluran saprotan oleh KUD kurang tepat waktu (sering terlambat) khususnya untuk pupuk. Keterlambatan ini menurut para pengurus dan pengelola KUD sampel umumnya disebabkan oleh faktor intern antara lain karena kekurangan modal dan kapasitas gudang yang terbatas sehingga KUD tidak memiliki stok. Sedangkan faktor ekstern antara lain disebabkan oleh jadwal kedatangan pupuk yang sering terlambat atau mundur karena gangguan pabrik.

Dilihat dari aspek sistem/cara pembayaran KUD atas produksi jagung anggota koperasi yang dipasarkan melalui KUD, 38 persen dari petani jagung anggota KUD sampel berpendapat pembayaran secara tunai, 35 persen secara tunai dan kredit. Secara keseluruhan (dari semua faktor) diperoleh rata – rata nilai tingkat pencapaian efisiensi anggota sebesar 62,9 persen yang termasuk dalam kategori sedang.

Pelayanan KUD yang berorientasi pada kepentingan anggota akan menimbulkan data tarik bagi anggota untuk selalu dan mau mempertahankan hubungannya dengan KUD, karena para anggota secara langsung merasakan manfaat atau keuntungan dari hubungan transaksinya dengan KUD. Sedangkan non - anggota timbul dorongan atau keinginan untuk mau dan masuk menjadi anggota KUD. Sehubungan dengan hal ini, maka untuk meningkatkan transaksi pembelian saprota dan pemasaran jagung anggota melalui KUD dan sekaligus untuk meningkatkan jumlah keanggotaan KUD, sebaiknya perlu diciptakan sistem pelayanan KUD yang berorientasi pada kepentingan/kebutuhan anggota. Menurut Ropke (1989) apabila ada persaingan bebas antara koperasi dengan badan usaha non-koperasi (pesaing), maka syarat-syarat pemberian pelayanan oleh koperasi sekurang-kurangnya harus sama dengan syarat-syarat pelayanan yang diberikan oleh pesaing. Kategori pencapaian efisiensi anggota dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membuat ratio rata-rata pencapaian terhadap skor tertinggi yaitu 5 dan terendah yaitu 3 yang merupakan batas syarat pemberian pelayanan KUD sekurang-kurangnya sama dengan pesaing.

### **5.2.2 Efisiensi Usaha**

Efisiensi merupakan tingkat pencapaian tujuan KUD sebagai lembaga ekonomi masyarakat di pedesaan yang dikelola berdasarkan prinsip ekonomi. Dalam penelitian ini, tingkat pencapaian tujuan KUD diukur berdasarkan perbandingan volume target dan realisasi penyaluran saprota dan pemasaran jagung serta pendapatan/kemampulabaannya.

Berdasarkan data yang didapat dari hasil penelitian terhadap KUD sampel dengan pedoman skoring, diperoleh penyebaran KUD menurut kinerja pemasaran jagung, kemampuanlabaan, dan penyaluran saprota pada Tabel 5.3; 5.4, dan 5.5.

**Tabel 5.3 : Penyebaran KUD menurut Kinerja Pemasaran Jagung**

Tingkat Pencapaian Keberhasilan	Jumlah KUD	Persentase (%)
81 - 100	1	5,26
61 - 80	4	21,05
41 - 60	7	36,85
21 - 40	6	31,58
1 - 20	1	5,26

Kategori tingkat pencapaian keberhasilan KUD, jika batas keberhasilan 41 persen ke bawah dari nilai harapan dikategorikan koperasi belum berhasil, dikategorikan sangat berhasil bila keberhasilan di atas 60 persen dari nilai harapan, dan sisanya dikategorikan dalam keberhasilan tingkatan yang sedang. Tabel 3.3, menunjukkan bahwa baru 26,31 persen KUD yang mencapai kategori sangat berhasil dalam efisiensi usaha pemasaran jagung, dan 36,85 persen mencapai kategori sedang. Artinya, 36,84 persen dari KUD sampel belum berhasil dalam mencapai target yang diharapkan dalam pemasaran jagung.

**Tabel 5.4 : Penyebaran KUD menurut Kinerja Kemampulabaan**

Tingkat Pencapaian Keberhasilan	Jumlah KUD	Persentase (%)
81 - 100	2	10,53
61 - 80	3	15,79
41 - 60	4	21,05
21 - 40	4	21,05
1 - 20	6	31,58

Berdasarkan Tabel 5.4, pada umumnya KUD sampel belum mencapai target pendapatan (laba) yang diharapkan yakni 52,63 persen berada dalam kategori belum berhasil dan baru 26,32 persen yang mencapai kategori sangat berhasil. Meskipun dalam koperasi laba bukan merupakan tujuan utama tetapi disisi lain laba sangat berguna untuk memperkuat posisi modal perusahaan, oleh karena itu laba dapat dijadikan salah satu sumber modal atau dana untuk pengembangan dan kelangsungan hidup koperasi dimasa yang akan datang.

**Tabel 5.5 : Penyebaran KUD menurut Kinerja Penyaluran Saprotan**

Tingkat Pencapaian Keberhasilan	Pupuk		Bibit		Obat - Obatan	
	Jumlah KUD	%	Jumlah KUD	%	Jumlah KUD	%
81 - 100	4	21,05	-	-	-	-
61 - 80	11	57,90	9	47,36	7	36,84
41 - 60	4	21,05	10	52,64	10	52,63
21 - 40	-	-	-	-	2	10,53
1 - 20	-	-	-	-	-	-

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa umumnya kinerja KUD dalam penyaluran saprotan berdasarkan volume target dan realisasinya dapat dikategorikan cukup berhasil yakni penyaluran pupuk (78,95 persen mencapai kategori sangat berhasil), bibit jagung (52,64 persen mencapai kategori sedang), dan obat - obatan (52,63 persen mencapai kategori sedang).

### **5.2.3 Deskripsi Jumlah Anggota, Wilayah Kerja, Kelompok Tani dan Pendapatan Pemasaran Jagung**

Keadaan KUD sampel ditinjau dari jumlah anggota, wilayah kerja, kelompok tani dan pendapatan pemasaran jagung pada tahun 1995 dapat dilihat pada Tabel 5.6.

**Tabel 5.6 : Deskripsi Jumlah Anggota, Wilayah Kerja, Kelompok Tani dan Pendapatan Pemasaran Jagung oleh KUD Tahun 1995.**

No Sampel	Jumlah Anggota (Orang)	Jumlah Wilayah (Desa)	Jumlah Kelompok Tani	Pendapatan (Rupiah)
1	1.804	6	22	2.495.075
2	1.468	6	52	3.000.000
3	1.505	16	43	1.100.000
4	1.817.	8	39	2.896.000
5	1.971	10	30	2.250.000
6	1.436	5	23	3.600.000
7	956	5	19	640.740
8	1.070	7	12	1.500.000
9	1.012	4	13	1.000.000
10	879	5	36	3.550.000
11	876	7	27	5.652.000
12	1.500	9	10	4.000.000
13	783	5	10	2.500.000
14	1.187	4	7	5.927.000
15	1.329	3	11	1.750.000
16	1.050	7	11	4.600.000
17	1.125	8	15	4.000.000
18	992	5	15	1.250.000
19	896	6	17	3.750.000
Jumlah	23.651	126	382	55.460.815
Rata-Rata	1.245	7	20	2.918.990,20

**Sumber : Laporan RAT KUD, Tahun 1996.**

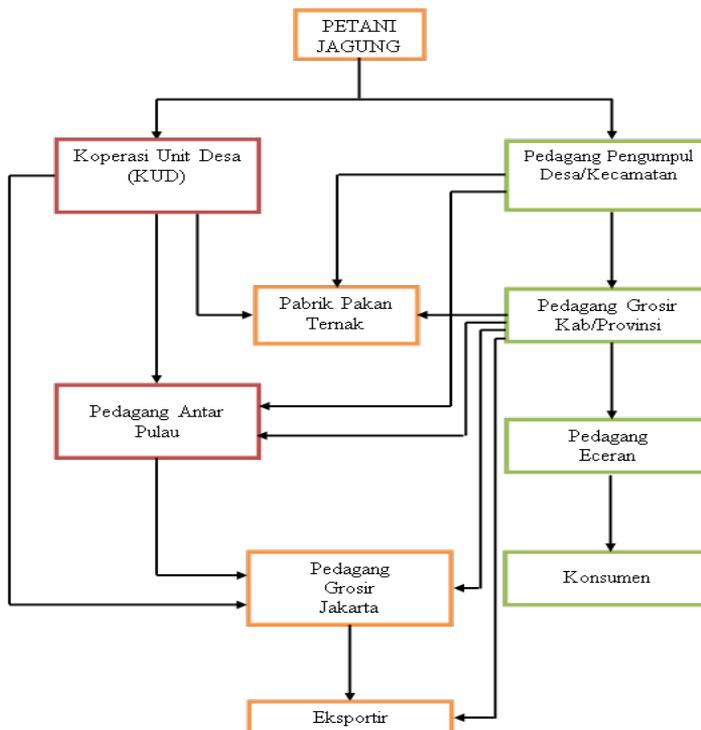
Berdasarkan Tabel 5.6, rata - rata jumlah anggota KUD sampel adalah 1.245 orang. Jumlah paling besar dalam 1 KUD adalah 1.971 orang dan yang paling rendah adalah 783 orang. Dilihat dari wilayah kerjanya, rata-rata setiap KUD mempunyai 7 desa. Luas wilayah kerja KUD yang paling tinggi terdiri dari 16 desa dan terendah terdiri dari 3 desa.

Ditinjau dari jumlah kelompok tani, rata - rata KUD sampel memiliki 20 kelompok tani, dengan jumlah yang paling tinggi memiliki

51 kelompok tani dan yang terendah memiliki 7 kelompok tani. Sedangkan rata-rata pendapatan KUD sampel dari unit usaha pemasaran jagung dalam satu tahun adalah Rp2.918.990,20.

### 5.2.4 Saluran Pemasaran Jagung

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan, peranan KUD sampel dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya adalah sesuai dengan usahatani petani anggota koperasi antara lain : (a) menyediakan dan menyalurkan sarana produksi pertanian seperti pupuk, bibit jagung, dan alat-alat pertanian; (b) mengolah dan memasarkan. Fungsi KUD dalam pengolahan jagung antara lain dengan menyediakan jasa mesin pemipil atau perontok jagung, lantai jamur dan gudang. Untuk jelasnya saluran pemasaran jagung melalui KUD dan pesaing dapat dilihat pada Gambar 5.3.



Gambar 5.3 : Saluran Pemasaran Jagung melalui KUD dan Pesaing.

Berdasarkan Gambar 5.3, nampak bahwa petani jagung anggota koperasi dalam memasarkan hasil produksi mempunyai alternatif antara lain melalui KUD dan pesaing (pedagang pengumpul Desa/Kecamatan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya 55,95% petani jagung anggota koperasi yang menjual hasil produksinya melalui KUD. Sedangkan 54,05% menjual hasil produksinya melalui pedagang pengumpul yang ada di Desa atau Kecamatan. Adapun yang menjadi pertimbangan petani anggota koperasi yang menjual melalui pedagang pengumpul (pesaing) antara lain karena pada umumnya pedagang pengumpul lebih banyak yang langsung datang ke petani untuk membeli hasil produksinya pada tingkat harga beli yang sama dengan KUD. Di samping itu juga pada umumnya KUD sampel belum memiliki sarana pasca panen seperti mesin pemipil dan truk.

Pembelian jagung oleh KUD dari petani anggota berupa jagung basah dan kering. Harga beli jagung basah berkisar antara Rp270,00 sampai Rp305,00, dan harga beli jagung kering berkisar antara Rp290,00 sampai Rp335,00. Keragaman (perbedaan) harga ini antara lain ditentukan oleh kadar air jagung.

Dalam memasarkan jagung hasil produksi petani anggotanya, sebagian (47%) KUD sampel melakukan penjualan ke industri pakan ternak dan sebagian lagi memasarkannya pedagang antar pulau misalnya ke Sukabumi dan Palembang serta ke pedagang grosir di Jakarta. Sedangkan hasil penelitian Dwi Haryono (1995:47) menyatakan bahwa komoditas jagung akan lebih menguntungkan jika diekspor dibandingkan dengan untuk perdagangan antar daerah. Hal ini karena ekspor jagung dilakukan di Pelabuhan Panjang (Lampung), sedangkan pada perdagangan antar daerah komoditas yang bersangkutan harus dikirim ke Jakarta, sehingga memerlukan biaya pengangkutan yang lebih besar.

Pemesanan jagung antara KUD dan industri pakan ternak berlangsung dalam bentuk kemitraan. Pola kemitraan yang dilakukan oleh kedua lembaga ini melalui kelompok tani sebagai mitra tani yang mengkoordinir para petani jagung, antara lain dalam bentuk :

**(a) Industri pakan ternak sebagai mitra industri :**

- Menyediakan sarana produksi berupa benih sesuai dengan paket yang disepakati;
- Sebagai penampung produksi jagung yang dihasilkan oleh petani anggota KUD;
- Melakukan pembinaan teknis budidaya tanaman dan pasca panen bersama KUD dan Dinas Petanian Tanaman Pangan.

**(b) Pihak KUD sebagai mitra media :**

- Menyediakan sarana produksi selain benih seperti pupuk, herbisida dan pestisida;
- Menyalurkan/menyetorkan produksi jagung yang dihasilkan oleh petani anggota KUD.

Harga dasar jagung pipilan dalam kemitraan ini ditentukan berdasarkan harga kesepakatan dan kadar airnya. Apabila harga pasar jagung dibawah harga dasar kesepakatan, maka pihak industri pakan ternak membeli dengan harga dasar tersebut. Sebaliknya, bila harga pasar jagung diatas harga dasar kesepakatan, maka industri pakan ternak membeli sesuai dengan harga pasar yang berlaku. Apabila produksi jagung petani produsen anggota KUD tidak memenuhi standar mutu kesepakatan, maka KUD diperkenankan memasarkannya ke pedagang (penampung) lain. Berdaarkan pengalaman KUD sampel belum mengalami kesulitan dalam memasarkan, karena alat tes standar kualitas yang dimiliki oleh para penampung tersebut berbeda-beda (masih manual).

### **5.2.5 Pengaruh Pembinaan dan Bantuan Pemerintah Terhadap Efisiensi Pelayanan dan Efisiensi Usaha KUD.**

Bila ditelusuri, menurut hasil gabungan observasi, wawancara dan pengkajian data sekunder, secara umum bantuan pemerintah pada KUD tidak berupa material atau finansial (investasi atau modal), tetapi berupa pembinaan kepada pengurus, pengelola dan anggota koperasi antara lain melalui pelatihan dan penyuluhan yang masih bersifat umum (makro) tidak bersifat teknis dan spesifik. Keadaan ini mungkin belum begitu dirasakan manfaatnya oleh pengurus dan pengelola koperasi sehingga belum berpengaruh terhadap efisiensi pelayanan dan efisiensi usaha KUD. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Harsono (1985)<sup>142</sup>, bantuan modal dari pemerintah tidak berpengaruh nyata dalam penelitiannya, dimana bantuan modal dari pemerintah pada KUD di daerah transmigrasi tidak baik sehingga tidak berdampak terhadap keberhasilan pengembangan KUD.

Demikian pula hasil penelitian Muslimin Nasution (1990)<sup>143</sup> menyatakan belum berhasilnya pembinaan oleh Departemen Koperasi disebabkan antara lain terbatasnya kemampuan dan lemahnya pengetahuan serta kualitas pembina. Dalam hal ini terkadang pengetahuan yang dimiliki pengelola KUD lebih tinggi dibandingkan dengan para pembinanya.

### **5.2.6 Pengaruh Kualifikasi Pengurus dan Pengelola Terhadap Efisiensi Usaha KUD**

Kualifikasi pengurus dan pengelola secara statistik belum berpengaruh secara signifikan terhadap efisiensi usaha KUD, sesuai dengan prinsip koperasi bahwa tujuan koperasi tidak hanya sekedar untuk mengejar target atau pendapatan saja, tetapi lebih

---

<sup>142</sup> Harsono, *Faktor – faktor yang Menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang*, Disertasi, BPFE UGM, Yogyakarta, 1985.

<sup>143</sup> Muslimin Nasution, *Keragaan Koperasi Unit Desa Sebagai Organisasi Ekonomi Pedesaan*, Disertasi, IPB, Bogor, 1990, hal. 145.

mengutamakan orientasi pada pelayanan pada anggota. Artinya dengan pengalaman mengelola koperasi rata-rata sekitar 5 tahun, para pengurus dan pengelola KUD lebih mengutamakan efisiensi pelayanan kepada anggotanya ketimbang efisiensi usaha. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yuyun Wirasasmita (1996)<sup>144</sup> meskipun kaitan usaha antara unit usaha dengan anggota bersifat semata-mata bisnis, akan tetapi unit usaha koperasi mempunyai kewajiban untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada anggota. Didalam penetapan harga, prinsip yang digunakan koperasi tidak untuk mengambil keuntungan maksimal atau keuntungan sebesar-besarnya, karena tujuan koperasi adalah keseimbangan antara pertumbuhan koperasi dengan promosi anggota. Demikian pula hasil penelitian Sri Jatnika (1995)<sup>145</sup> menyatakan bahwa kualifikasi pengurus secara parsial tidak berkorelasi terhadap keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD).

### 5.2.7 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Petani Anggota Koperasi Memilih Saluran Pemasaran Melalui KUD atau Pesaing dalam Transaksi Penjualan Jagung

Berdasarkan hasil perhitungan dengan uji statistika *path analysis*, hasilnya disajikan pada Tabel 5.7 dan Tabel 5.8.

**Tabel 5.7 : Matriks Korelasi Antara Variabel X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub> dan X<sub>1</sub>**

	X3	X4	X5	X1
X3	1,0000	0,5409	- 0,3857	0,7507
X4	0,5409	1,0000	- 0,3548	0,7979
X5	- 0,3857	- 0,3548	1,0000	- 0,4752
X1	0,7507	0,7979	- 0,4752	1,0000

<sup>144</sup> Yuyun Wirasasmita, *Peran dan Prospek Perkoperasian dalam Menghadapi Era Globalisasi*, Makalah Seminar Perkoperasian Harkop 49 (1 Agustus 1996), Kopertis Wilayah IV, Bandung, 1996, hal. 6.

<sup>145</sup> Sri Jatnika S. Arifin, 1995, *Analisis Kinerja KUD dalam Penyaluran Pupuk dan Kaitannya dengan Partisipasi Anggota di Kabupaten DT. II Bandung*, Tesis, Universitas Padjajaran, Bandung, 1995, hal. 123.

**Tabel 5.8 : Hasil Uji Path Analysis Pengaruh Perbedaan Harga Penjualan, Kualitas Pelayanan dan Keterikatan Terhadap Keputusan Petani Anggota Koperasi dalam Transaksi Penjualan Jagung Melalui KUD atau Pesaing.**

Koefisien Path	t-hitung	t-tabel (0,010)	Kesimpulan (0,010)
$X_1$ dengan $X_3 = 0,57002$	11,89177	2,345	Signifikan
$X_1$ dengan $X_4 = 0,337419$	7,13327	2,345	Signifikan
$X_1$ dengan $X_5 = -0,13564$	-3,83164	2,345	Signifikan
$X_1$ dengan E1 (Residu Path) = 0,415285			

Hasil penelitian Bangsawan (1998)<sup>146</sup> memperlihatkan bahwa secara statistika variabel perbedaan harga penjualan, kualitas pelayanan, dan keterikatan berpengaruh nyata terhadap keputusan petani anggota koperasi dalam memilih saluran pemasaran melalui KUD atau pesaing dengan koefisien korelasi (keeratan hubungan) masing-masing variabel penelitian adalah sebesar 0,5700 ; sebesar 0,3374 dan sebesar -0,1356.

Keputusan petani anggota koperasi untuk memilih KUD atau pesaing dalam memasarkan hasil produksinya dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, perbedaan harga penjualan dan keterikatan petani anggota koperasi pada pesaing secara signifikan. Adapun perbedaan harga penjualan secara langsung mempengaruhi keputusan petani anggota koperasi adalah sebesar 32,49% atau 0,3249. Pengaruh tak langsung perbedaan harga penjualan melalui hubungan korelasi dengan kualitas pelayanan adalah sebesar 13,91% atau 0,1391 ; melalui hubungan korelasi dengan keterikatan sebesar 2,98% atau 0,0298. Artinya secara total keputusan petani anggota

<sup>146</sup> Satria Bangsawan, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Petani Anggota Koperasi dalam Memilih Saluran Pemasaran Melalui KUD atau Pesaing*, Jurnal Penelitian Pengembangan Wilayah Lahan Kering No. 22/23, Universitas Lampung, 1998.

koperasi untuk melakukan transaksi penjualan jagungnya melalui KUD atau pesaing dipengaruhi perbedaan harga penjualan yang diberikan oleh kedua lembaga tersebut adalah sebesar 49,39%.

Adanya hubungan yang positif antara perbedaan harga penjualan dengan keputusan petani anggota koperasi dalam melakukan transaksi penjualan hasil produksinya. Artinya jika perbedaan harga penjualan lebih tinggi 1 rupiah per kg pada KUD, maka probabilitas petani anggota koperasi untuk menjual hasil produksinya ke KUD bertambah sebesar 0,5700. Sebaliknya bila perbedaan harga penjualan lebih rendah 1 rupiah per kg pada KUD, maka probabilitas petani anggota koperasi untuk menjual hasil produksinya pada KUD berkurang sebesar 0,5700.

Secara total 26,92% keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi penjualan jagung melalui KUD atau pesaing dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan oleh kedua lembaga tersebut. Pengaruh langsung kualitas pelayanan antara KUD dan pesaing mempengaruhi keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi pada kedua lembaga tersebut sebesar 11,38%. Sedangkan pengaruh kualitas pelayanan terhadap keputusan petani anggota koperasi dalam melakukan transaksi penjualan jagung pada KUD atau pesaing melalui perbedaan harga penjualan dan keterikatannya pada kedua lembaga tersebut masing-masing sebesar 13,91% dan 1,62%.

Adanya hubungan yang negatif antara keterikatan petani anggota koperasi dengan keputusannya untuk melakukan transaksi pemasaran jagung melalui KUD atau pesaing. Artinya semakin terikat petani anggota koperasi pada pesaing maka semakin berkurang transaksi penjualan jagungnya melalui KUD.

Kekuatan keterikatan petani anggota koperasi secara langsung menentukan keputusannya untuk memasarkan hasil produksi jagung melalui KUD atau pesaing sebesar 1,84% atau

0,00184. Pengaruh tak langsung keterikatan petani anggota koperasi melalui perbedaan harga penjualan dan kualitas pelayanan masing-masing sebesar 2,98% atau 0,0298 dan sebesar 1,62% atau 0,0162. Sehingga secara total, pengaruh langsung dan tak langsung variabel  $X_5$  terhadap  $X_1$  sebesar 6,44% atau 0,0644. Artinya secara total keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi penjualan jagungnya melalui KUD atau pesaing dipengaruhi oleh keterikatan sebesar 6,44%.

Keputusan petani anggota koperasi dalam memilih saluran pemasaran untuk melakukan transaksi penjualan jagung melalui KUD atau pesaing secara serempak dipengaruhi oleh perbedaan harga penjualan, kualitas pelayanan dan keterikatan pada lembaga yang dipilihnya sebesar 82,75%. Sedangkan 17,25% atau 0,1725 dipengaruhi oleh faktor lain yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa petani anggota koperasi akan melakukan hubungan bisnis atau memasarkan hasil produksinya melalui KUD, apabila kualitas pelayanan dan penerapan harga oleh KUD lebih menguntungkan dibandingkan pesaingnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dulfer (1985)<sup>147</sup> bahwa seseorang masuk menjadi anggota koperasi atau tetap melangsungkan bisnis dengan koperasi apabila nilai kegunaan/keuntungan yang dia peroleh dari koperasi adalah lebih besar daripada kegunaan/keuntungan seandainya dia tidak menjadi anggota koperasi atau melangsungkan bisnis dengan badan usaha bukan koperasi.

Demikian pula halnya dengan hasil penelitian Mubyarto (1988)<sup>148</sup> menunjukkan bahwa jenis pelayanan KUD kepada

---

<sup>147</sup> Dulfer, Eberhard, *A System Approach to Cooperatives in Cooperative To Day*, Saint Francis Xavier University, Antigonish Canada, 1985.

<sup>148</sup> Mubyarto, *Perkreditan dan KUD*, Tinjauan Studi Empiris, Balitbang Koperasi, Jakarta, 1988, hal. 27.

anggotanya hanya baru pada pelayanan saprotan, diikuti penjualan dan pengolahan hasil, dengan tingkat intensitas pelayanan pada setiap lapisan masyarakat yang berbeda-beda. Semakin baik pelayanan diberikan oleh KUD semakin terikat anggota dengan KUD itu sendiri, dan semakin banyak petani memasuki KUD. Sebaliknya bila pelayanan KUD semakin buruk dibandingkan dengan pesaingnya, maka semakin dekat petani dengan pesaing atau pedagang desa.

### **5.2.8 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Petani Anggota Koperasi dalam Transaksi Pembelian Saprotan Melalui KUD atau Pesaing**

Perbedaan harga pembelian dan kualitas pelayanan) berpengaruh nyata terhadap keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi pembelian sarana produksi pertanian (saprotan) melalui KUD atau pesaing. Besarnya pengaruh langsung perbedaan harga pembelian terhadap perubahan keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing sebesar 5,86% atau 0,0586. Pengaruh harga pembelian terhadap keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi pembelian saprotan melalui kualitas pelayanan sebesar 10,55% atau 0,1055. Berarti jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung perbedaan harga pembelian terhadap keputusan petani anggota koperasi dalam melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing sebesar 16,41%.

Adanya hubungan yang negatif antara perbedaan harga pembelian terhadap keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing. Ini berarti jika perbedaan harga pembelian lebih tinggi pada KUD sebesar 1 rupiah per kg, maka probabilitas untuk melakukan transaksi pembelian saprotan pada KUD berkurang 0,2420. Sebaliknya, jika perbedaan harga pembelian pada pesaing lebih tinggi 1 rupiah per kg,

maka probabilitas petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD bertambah sebesar 0,2420.

Menurut Surachman Sumawihardja (1988)<sup>149</sup> ada tiga cara dalam penetapan harga yaitu (1) penetapan harga yang berorientasi kepada biaya; (2) permintaan harga yang berorientasi pada permintaan; (3) penetapan harga yang berorientasi kepada pesaing. Bagi koperasi, penetapan harga yang cocok lebih cenderung kepada kombinasi antara cara penetapan harga yang berorientasi pada biaya dan yang berorientasi pada pesaing. Hal ini mengingat tujuan koperasi bukan mencari keuntungan yang sebesar – besarnya tetapi memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

Keputusan petani anggota koperasi dalam memilih saluran pemasaran untuk melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan kedua lembaga tersebut, baik langsung maupun tidak langsung sebesar 69,20% atau 0,6920. Dengan kata lain pengaruh langsung kualitas pelayanan terhadap keputusan petani anggota koperasi untuk melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing sebesar 58,64% atau 0,5864 dan yang melalui hubungan korelasi dengan perbedaan harga pembelian sebesar 10,55% atau 0,1055. Hal ini sesuai dengan pendapat Mubyarto (1988)<sup>150</sup>, bahwa pelayanan KUD kepada anggota harus lebih baik, benar-benar bersaing dan barang-barang yang dijual KUD harus lengkap. Pelayanan yang berorientasi kepada keinginan anggota dapat menarik anggota untuk berpartisipasi aktif dalam usaha KUD. Untuk itu, para pengelola KUD harus memperhatikan betul aspek

---

<sup>149</sup> Surachman Sumawihardja, *Beberapa Aspek Pemasaran dari Usaha Koperasi*, Makalah Hasil Seminar Aspek-aspek Manajemen dan Usaha Koperasi sebagai Pedoman Pengembangan dan Kebijakan Koperasi di Indonesia (3-4 Oktober 1988), Unpad, Bandung, 1988.

<sup>150</sup> Mubyarto, *Perkreditan dan KUD*, Tinjauan Studi Empiris, Balitbang Koperasi, Jakarta, 1988.

mutu pelayanan KUD kepada anggota agar partisipasi anggota dapat ditingkatkan.

Secara bersama-sama perbedaan harga pembelian dan kualitas pelayanan mempengaruhi keputusan petani anggota koperasi dalam transaksi pembelian saprotan pada KUD atau pesaing sebesar 85,61% atau 0,8561. Sedangkan 14,39% atau 0,1439 adalah pengaruh variabel lain yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat diartikan bahwa dalam kondisi bebas bersaing, ketidakpuasan petani jagung anggota KUD dalam perolehan harga baik harga pembelian saprotan maupun harga penjualan jagung dan kualitas pelayanan, akan membuka peluang untuk mengurangi atau menghentikan transaksi dengan KUD dan sebaliknya meningkatkan transaksi dengan pesaing.

### **5.2.9 Pengaruh Keputusan Petani Anggota Koperasi dalam Membeli Saprotan dan Menjual Hasil Produksi Melalui KUD atau Pesaing Terhadap Efisiensi Pelayanan KUD.**

Keputusan petani anggota koperasi dalam memilih saluran pemasaran untuk melakukan transaksi penjualan jagung dan pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing secara nyata mempunyai hubungan terhadap efisiensi pelayanan yang diberikan oleh KUD dengan koefisien korelasi (keeratan hubungan) masing-masing variabel sebesar 0,4726 dan sebesar 0,5370.

Efisiensi pelayanan KUD terhadap petani anggota dipengaruhi secara langsung oleh besar kecilnya transaksi penjualan jagung petani anggota koperasi melalui KUD atau pesaing sebesar 22,33%. Secara total pengaruh langsung dan tidak langsung keputusan petani anggota koperasi melakukan transaksi penjualan jagung melalui KUD atau pesaing terhadap efisiensi pelayanan KUD adalah sebesar 41,57%.

Efisiensi pelayanan KUD secara langsung dipengaruhi oleh keputusan petani anggota koperasi dalam melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing sebesar 28,83% dan 19,23% merupakan pengaruh tak langsung atau melalui hubungan korelasi dengan transaksi penjualan jagung. Dengan demikian secara total 48,06% efisiensi pelayanan KUD dipengaruhi oleh keputusan petani anggota koperasi dalam melakukan transaksi pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing.

Efisiensi pelayanan KUD dipengaruhi secara serempak oleh keputusan petani anggota koperasi dalam melakukan transaksi penjualan hasil produksi dan pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing sebesar 89,63%. Sedangkan 10,37% merupakan pengaruh faktor lain di luar variabel penelitian.

Hal tersebut diatas sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Benecke (1982)<sup>151</sup> bahwa pengurangan volume transaksi oleh anggota terhadap koperasi, akan menggugah manajer koperasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para anggota koperasi secara keseluruhan. Jenis pengontrolan anggota terhadap manajemen koperasi tersebut merupakan pengontrolan oleh potensi persaingan.

#### **5.2.10 Pengaruh Efisiensi Pelayanan KUD Terhadap Produksi dan Pendapatan Petani Anggota Koperasi**

Berdasarkan hasil penelitian Bangsawan (1998)<sup>152</sup> memperlihatkan bahwa hubungan antara efisiensi pelayanan KUD dan produksi jagung petani anggota koperasi adalah signifikan.

---

<sup>151</sup>Dleter. W. Benecke, *Cooperative and Development*, Institut Fur Internationale Solidaritat-Konrad Adenaver Stiftung, Mainz, 1982.

<sup>152</sup>Satria Bangsawan, *Kinerja KUD dalam Pengadnan Jagung Serta Implikasinya Terhadap Pemasaran, Produksi, dan Pendapatan Petani Anggota Koperasi*, Universitas Padjajaran, Bandung, 1998.

Demikian pula hubungan antara produksi jagung dan pendapatan petani anggota koperasi juga signifikan.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Worz (1984)<sup>153</sup> bahwa keberhasilan pengembangan koperasi pada daerah pertanian di Egypt dan Sudan telah memberi efek terhadap peningkatan produksi pertanian. Dari sudut pemasaran produk pertanian, menurut Helm (1986)<sup>154</sup> koperasi yang berhasil berkembang dengan baik akan mampu membantu anggota meningkatkan pendapatan melalui kombinasi posisi pasar yang kuat, harga yang stabil, margin perdagangan yang rendah dan penelitian pasar yang menguntungkan anggota.

#### **5.2.11 Pengaruh Efisiensi Pelayanan KUD Terhadap Produksi Jagung Petani Anggota Koperasi**

Berdasarkan hasil penelitian Bangsawan (1998)<sup>155</sup> pengaruh total efisiensi pelayanan KUD terhadap produksi jagung petani anggotanya sebesar 8,90% atau 0,0890 dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) sebesar 0,2984. Sedangkan 91,10% atau 0,9110 merupakan pengaruh faktor lain yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan hasil uji diatas dapat diinterpretasikan bahwa upaya KUD untuk meningkatkan produksi jagung petani anggota koperasi dilakukan melalui efisiensi pelayanan KUD / promosi anggota dengan prinsip 6 tepat yaitu penyediaan saprotan yang tepat waktu, tepat harga, tepat tempat, tepat jenis, tepat jumlah, dan tepat

---

<sup>153</sup> Worz, Johannes, *The Role of Cooperative and Non Cooperative Organization in Agrarian Reform and Rural Settelement in Third World*, In *Economic Buletin* Vol. 28, Institut For Scientific Cooperation, Tubingen, 1984.

<sup>154</sup> Franz C.I. Helm, *The Economics of Cooperative Enterprise*, University of London Press LTD, London, 1986.

<sup>155</sup> Satria Bangsawan, *Pengaruh Kualifikasi – Pengelola dan Pesaing terhadap Efisiensi Pelayanan KUD*, Jurnal Sosiologi, Jurnal Ilmiah Vol. 1 No. 1, FISIP Universitas Lampung, 1998.

mutu. Sesuai dengan pendapat Hanel (1989)<sup>156</sup> bahwa sebagai perusahaan koperasi, KUD bertujuan untuk meningkatkan kemampuan ekonomi usaha anggotanya. Melalui perusahaan koperasinya KUD merupakan media yang menghubungkan produk anggota dengan pasar. Melalui KUD anggota secara berkelompok dapat memperkuat posisinya dalam menghadapi pasar. Baik dalam hal pemasaran hasil produksinya maupun pembelian bahan baku atau sarana produksi. Hal tersebut merupakan faktor penting yang dapat mendorong meningkatkan kegiatan usaha ekonomi anggota.

### 5.2.12 Pengaruh Peningkatan Produksi Jagung Terhadap Pendapatan Petani Anggota Koperasi

Menurut Bangsawan (1998)<sup>157</sup> Dengan menggunakan  $\alpha=0,01$ , hasil uji t dengan analisis jalur menunjukkan hubungan korelasi antara produksi jagung dan pendapatan petani anggota adalah signifikan dengan tingkat keeratan hubungannya sebesar 0,96082. Artinya pengaruh total produksi jagung terhadap perubahan pendapatan petani produsen anggota KUD adalah sebesar 92,32% atau 0,923175 dan sisanya 7,68% atau 0,0768 dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk dalam variabel penelitian.

Hasil pengujian penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ropke (1992)<sup>158</sup>, promosi anggota dapat berpengaruh terhadap pendapatan anggota melalui peningkatan harga *output* yang diproduksi oleh anggota, penurunan harga input atau biaya produksi, penyediaan sumberdaya dan fasilitas dan bantuan peningkatan produktivitas anggota. Agar keberhasilan pengembangan KUD berdampak positif bagi peningkatan pendapatan anggota maka pengelola KUD harus melakukan promosi

---

<sup>156</sup> Alfred, Hanel, *State Sponsored Cooperative and Self Rellance*, Institut Ful Cooperation in Entwick Klunf Sladern, Institute For Cooperation in Developing Countries, Philipps Universitat, Marburg, 1989.

<sup>157</sup> Op cit.

<sup>158</sup> Jochen, Ropke, *The Strategic Management of Cooperative*, Marburg, 1992.

anggota terutama terkait dengan *members economics*. Artinya melalui koperasi dengan menjual produk milik para anggota maka osisi penawaran dapat diperbaiki, harga jual yang lebih layak, sistim distribusi lebih efisien dan akhirnya laba yang diperoleh para anggota menjadi lebih tinggi (kesejahteraan anggota meningkat). Sedangkan Hasan Poeradimadja (1987)<sup>159</sup> mengemukakan bahwa individu-individu hanya akan masuk koperasi selama mereka masih mengharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan ekonominya (seperti nilai / kegunaan dan pendapatannya) ketimbang dengan badan usaha non-koperasi.

### 5.2.13 Pengaruh Kualifikasi Pengurus/Pengelola dan Pesaing Terhadap Efisiensi Pelayanan KUD

Menurut Bangsawan (1998)<sup>160</sup> pengaruh langsung kualifikasi pengurus/pengelola terhadap efisiensi pelayanan KUD adalah 15,67% atau 0,15667, dan yang melalui hubungannya dengan variabel pesaing sebesar 17,72 atau 0,1772. Dengan demikian, secara total (baik langsung maupun tidak langsung) kualifikasi pengurus/pengelola ikut menentukan perubahan-perubahan efisiensi pelayanan KUD sebesar 33,39%. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa insentif yang diterima pengurus dan pengelola dari KUD baik berupa gaji atau honor maupun SHU dapat memotivasi pengurus dan pengelola KUD untuk lebih aktif mengelola KUD. Namun pengurus tidak dibenarkan menentukan besar insentif yang diterimanya tanpa persetujuan rapat anggota (Cobia, 1989)<sup>161</sup>.

Secara total, 51,06% atau 0,5106 dari perubahan efisiensi pelayanan KUD merupakan pengaruh pesaing dengan perincian 33,33% atau 0,3333 adalah pengaruh langsung dan 17,71% atau

---

<sup>159</sup> Hasan Poeradimadja, M., 1987, *Ekonomi Koperasi*, Laboratorium Ekonomi dan Studi Pembangunan FE Unpad, Bandung, 1987, hal. 5-8.

<sup>160</sup> Op cit.

<sup>161</sup> David, Cobia, *Cooperatives in Agriculture*, Prentice-Hall, Inc Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.

0,1772 lagi melalui hubungannya dengan kualifikasi pengurus/pengelola KUD.

Kualifikasi pengurus/pengelola KUD dan pesaing secara bersama-sama mempengaruhi efisiensi pelayanan KUD sebesar 84,45% atau 0,84453. Sedangkan besarnya pengaruh secara proporsional yang disebabkan oleh variabel lain diluar variabel kualifikasi pengurus/pengelola dan pesaing terhadap efisiensi pelayanan KUD sebesar 15,54%. (Bangsawan, 1998)<sup>162</sup>.

#### 5.2.14 Pengaruh Pesaing Terhadap Efisiensi Usaha KUD

Bangsawan (1998)<sup>163</sup> mengatakan bahwa keberadaan pesaing berpengaruh nyata terhadap efisiensi usaha KUD, dengan koefisien korelasi (keeratn hubungan) sebesar 0,5839. Sedangkan koefisien residu path sebesar 0,811803. Artinya sumbangan pengaruh pesaing terhadap efisiensi pelayanan KUD sebesar 34,09% atau 0,34093 dan sisanya sebesar 65,82% merupakan pengaruh faktor lain diluar variabel penelitian.

Hasil uji ini menunjukkan bahwa koperasi berhasil meniru (mengikuti) usaha-usaha di luar koperasi yang sudah berkembang dengan baik. Tindakan koperasi ini merupakan “*imitating entrepreneur*”. Dengan perkataan lain, banyaknya pesaing akan memicu koperasi untuk memanfaatkan semua kemampuannya sehingga keberadaan pesaing berpengaruh positif bagi keberhasilan usahanya (Ropke, 1992)<sup>164</sup>.

---

<sup>162</sup> Op cit.

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> Jocken, Ropke, *The Strategic Management of Cooperative*, Marburg, 1992.

Di era globalisasi pelanggan usaha koperasi, baik anggota maupun bukan anggota sangat menginginkan terjadinya pertukaran ekonomi antara penjual dan pembeli atau antara produsen dan konsumen secara efektif, efisien, dan ekonomis. Dalam kondisi persaingan bebas, agar usaha koperasi selalu *survive* dan diminati oleh anggota sebagai pelanggan utamanya maka koperasi dan waserba harus memberikan pelayanan secara terintegrasi dalam pengadaan sarana produksi (saprotan) dan pemasaran hasil produksi usahatani akan lebih mampu bersaing dan lebih memberikan manfaat bagi anggotanya terutama dalam upaya memotivasi peningkatan produksi dan pendapatan. Artinya sebagai suatu lembaga ekonomi yang berorientasi pada pemberian pelayanan kepada unit usaha anggotanya, maka perusahaan koperasi perlu merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran usaha koperasi yang paling tepat yang lebih baik dari pesaing dan menguntungkan bagi usaha anggota, yakni tersedianya saprotan yang memadai dengan harga yang layak dan stabil serta ketersediaan koperasi untuk membeli hasil usaha tani dengan fasilitas pemasaran, harga dan sistem pembayaran yang dapat diterima oleh anggota.

Keputusan petani jagung anggota koperasi untuk melakukan transaksi pemasaran atau penjualan hasil produksinya melalui KUD atau pesaing dipengaruhi oleh perbedaan harga penjualan, kualitas

pelayanan yang diberikan oleh kedua lembaga tersebut dan keterikatannya pada pesaing. Artinya seorang petani jagung anggota koperasi akan melakukan pemasaran hasil produksinya melalui KUD, jika KUD menerapkan harga yang lebih tinggi atau sekurang-kurangnya menerapkan harga yang sama dengan harga pesaing. Demikian pula yang berkaitan dengan kualitas pelayanan, semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh KUD dibandingkan dengan pesaing maka semakin tinggi pula anggota koperasi melakukan transaksi pemasaran jagungnya melalui KUD.

Petani jagung anggota koperasi dalam melakukan transaksi pembelian sarana produksi pertanian (saprotan) dipengaruhi oleh harga pembelian dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh KUD atau pesaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 16,41% keputusan petani anggota koperasi dalam melakukan pembelian saprotan melalui KUD atau pesaing dipengaruhi oleh perbedaan harga pembelian. Koefisien path sebesar  $-0,2420m$  bertanda negatif menunjukkan bahwa petani anggota koperasi selalu berusaha mencari lembaga yang memberikan harga lebih yang murah dibandingkan lembaga lainnya. Sedangkan pengaruh kualitas pelayanan sebesar 69,20% lebih besar dari pada pengaruh perbedaan harga pembelian, berarti pertimbangan petani anggota koperasi dalam membeli saprotan melalui KUD atau pesaing lebih dipengaruhi oleh perbedaan kualitas pelayanan yang diberikan oleh kedua lembaga tersebut ketimbang perbedaan harga pembelian. Hal ini mengingat ketepatan waktu, jenis, dan jumlah pupuk atau bibit yang digunakan sangat berpengaruh terhadap produksi jagung.

Agar KUD dapat memiliki efisiensi usaha dan efisiensi pelayanan yang lebih baik dari pesaing dan dapat memberikan kepuasan, baik bagi anggota maupun bagi bukan anggota, sehingga menjadi langganan yang setia (*customer/patronage*) maka perlu dikembangkan profesionalisme dalam manajemen koperasi bagi

pengelola KUD. Pengembangan profesionalisme ini dapat dilakukan melalui pelatihan dengan materi yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan lembaga dan usaha anggota. Meskipun koperasi merupakan lembaga yang berwatak sosial dan tujuannya bukan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, tetapi dalam keadaan pasar di mana terdapat persaingan bebas, KUD harus memperoleh sisa hasil usaha yang memadai baik untuk dibagikan kepada para anggota, maupun untuk membentuk berbagai dana dan cadangan yang berfungsi memperbesar modal kerja.

Agar produksi jagung dan pendapatan petani anggota koperasi selalu meningkat, maka KUD harus berfungsi sebagai suatu lembaga ekonomi yang berorientasi pada pemberian pelayanan kepada unit usaha anggotanya. Artinya KUD harus dapat merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi usaha yang paling tepat yang dapat menguntungkan unit usaha anggotanya. Misalnya tersedianya saprotan yang cukup memadai, fasilitas pemasaran, harga yang layak dan stabil, ketersediaannya untuk membeli, sistem pembayaran yang dapat diterima oleh anggota, bimbingan teknis usahatani jagung dan sebagainya.

Penelitian tentang keputusan petani anggota koperasi dalam memilih saluran pemasaran melalui KUD atau pesaing baru mengungkapkan dari sisi faktor eksternal (faktor penarik bagi petani anggota koperasi) terhadap keputusannya untuk melakukan transaksi pembelian saprotan dan penjualan hasil usahatani melalui kedua lembaga tersebut dan pengaruhnya terhadap produksi dan pendapatan petani anggota koperasi. Karena itu, untuk mengetahui lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang masuk atau tetap melangsungkan bisnis dengan koperasi atau pesaingnya diperlukan penelitian lebih lanjut tentang faktor internal (faktor pendorong) bagi petani sebagai anggota KUD maupun bukan anggota KUD.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbot, 1994, *Marketing Improvement In Developing World : What Happens and What We Have Learned*, Rome, Food Agricultural Organization.
- Abrahamsen, Martin. A., 1985, *Cooperative Business Enterprise*, McGraw-Hill Inc, New York.
- Amin Azis, 1987, *Meninjau Kembali Kebijaksanaan Operasional Pengembangan KUD*, UI-Press, Jakarta.
- Amir, Taufiq, 2004, *Manajemen Ritel*. PT. Ikrar Mandiri Abadi, Jakarta.
- Bangsawan, Satria, 1994, *Implikasi Keberhasilan Koperasi Terhadap Partisipasi Kontributif dan Insentif Anggota*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 1 No. 2, FE Universitas Lampung.
- \_\_\_\_\_, 1994, *Pola Pembinaan Pengembangan Usaha Kecil*, Makalah Ilmiah, LP Universitas Lampung.
- \_\_\_\_\_, 1994, *Koordinasi Pengembangan Usaha Kecil dalam Mendukung Perekonomian Nasional*, Makalah Ilmiah, LP Universitas Lampung.
- \_\_\_\_\_, 1995, *Efektifitas Pelaksanaan Tugas Manajer dan Implikasinya terhadap Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD)*, Penelitian, LP Universitas Lampung.
- \_\_\_\_\_, 1995, *Permintaan dan Penawaran Ubi Kayu di Propinsi Lampung : Penerapan Model Ordinary Least Square (OLS) and Two Stage Least Square (TSLS)*, Penelitian, LP Universitas Lampung.

- , 1996, ***Sikap Kewiraswastaan Manajer dalam Hubungannya dengan Sikap Perilaku Organisasi KUD***, Makalah Ilmiah, LP Universitas Lampung.
- , 1997, ***Kinerja KUD dalam Pengadaan Jagung Serta Implikasinya Terhadap Petani dalam Memilih Saluran Pemasaran Melalui KUD atau Pesaing***, Penelitian, LP Universitas Lampung.
- , 1998, ***Analisis Efisiensi Ekonomi Usaha Tani Jagung Anggota KUD (Pendekatan Fungsi Produksi Cobb - Douglas)***, Jurnal Penelitian Pengembangan Wilayah Lahan Kering. Vol. 5 No. 22/23, Universitas Lampung.
- , 1998, ***Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Petani Anggota Koperasi dalam Memilih Saluran Pemasaran Melalui KUD atau Pesaing***, Jurnal Penelitian Pengembangan Wilayah Lahan Kering No. 22/23, Universitas Lampung.
- , 1998, ***Implikasi Pelayanan Koperasi Unit Desa terhadap Produksi Usaha Tani dan Pendapatan Anggota (Suatu Survey di Propinsi Lampung)***, Jurnal Komunitas Vol. 5 No.9 - 10, FISIP Universitas Lampung.
- , 1998, ***Studi Evaluasi Kinerja Kelompok Usaha Kecil Bangga Suka Desa di Kabupaten Lampung Tengah***, Penelitian, LP Universitas Lampung.
- , 1998, ***Pendataan ( Base Line Survey ) Lembaga Ekonomi Produktif Masyarakat Mandiri Propinsi Lampung***, Penelitian, LP Universitas Lampung.
- , 1998, ***Evaluasi Bisnis PMU (Rice Center) di Kabupaten Lampung Tengah***, Penelitian, LP Universitas Lampung.

- , 1998, ***Pengaruh Kualifikasi - Pengelola dan Pesaing terhadap Efisiensi Pelayanan KUD***, Jurnal Sosiologi, Jurnal Ilmiah Vol. 1 No. 1, FISIP Universitas Lampung.
- , 1998, ***Pengaruh Persepsi dan Motivasi Anggota Terhadap Partisipasi Anggota Koperasi Unit Desa (KUD)***, Jurnal Sosiologi, Jurnal Ilmiah Vol. 1 No. 2.
- , 1998, ***Pendataan (Base Line Survey) Potensi Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Bandar Lampung***, Penelitian, LP Universitas Lampung.
- , 1998, ***Kinerja KUD dalam Pengadnan Jagung Serta Implikasinya Terhadap Pemasaran, Produksi, dan Pendapatan Petani Anggota Koperasi***, Universitas Padjajaran, Bandung.
- , 2002. ***Strategi Pemasaran Usaha Kecil (Suatu Studi Tentang Pengembangan Pemasaran Hasil Produksi Sektor Industri Pengolahan di Bandar Lampung)***. TPSDP Depdiknas. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Bangsawan, Satria, dkk, 2003, ***Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Serta Pengaruhnya Terhadap Daya Saing Perusahaan (Suatu Studi Pengembangan Pemasaran Industri Pengolahan Kopi Bubuk di Propinsi Lampung)***. TPSDP Depdiknas, Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- , 2004, ***Lending Model Produk Unggulan Usaha Keripik Pisang di Provinsi Lampung***, FE Unila - Bank Indonesia Bandar Lampung.
- , 2006, ***Analisis Segmentasi Pasar dan Pengaruh Nilai Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Pelanggan Ritel (Suatu Studi Pengembangan Supermarket di Bandar Lampung)***, TPSDP Depdiknas. Universitas Lampung, Bandar Lampung.

- , 2009, **Manajemen Pemasaran Ritel**, LP Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Basu Swastha DH, 1991, **Saluran Pemasaran, Konsep dan Strategi Analisis Kualitatif**, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta.
- , 2003, **Pemasaran yang Berkeadilan Menuju Pemberdayaan Konsumen**, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Benecke, Dleter. W, 1982, **Cooperative and Development**, Institut Fur Internationale Soludaritat-Konrad Adenaver Stiftung, Mainz.
- Caragata, Warren, 2000, **Attack of the Indonesian Hypermarkets** (int'l edition). <http://www.businessweek.com>.
- Cobia, David, 1989, **Cooperatives in Agriculture**, Prentice-Hall, Inc Englewood Cliffs, New Jersey.
- Converse, Pane D. and Pred M. Jones, 1971, **Introduction to Marketing**, ed. II, Terjemahan oleh N.Y. Djaja Permana, Penerbit Alumni, Bandung.
- Dess, Geogory G. and Alex Miller, 1993, **Strategy Management**, Mc Graw Hill Inc, New York.
- Dulfer, Eberhard, 1985, **A System Approach to Cooperatives in Cooperative To Day**, Saint Francis Xavier University, Antigonish Canada.
- Dwi Haryono, 1995, **Keunggulan Komparatif dalam Produksi Kedelai, Jagung dan Ubi Kayu di Propinsi Lampung**, Lembaga Penelitian Universitas Lampung.
- Enriquez, Charles G., 1986, **Structure and Functions of Cooperatives**, Saint Francis Xavier University, Antigonish Canada.
- Gary, Hamel dan Liisa V'alikangas, 2003, **The Quest for Resilience**. Harvard Business Review. Vol. 81, No. 9 (September, 2003).

- Gibson, James L. dkk, 1992, ***Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses***, Erlangga, Jakarta.
- Hanafiah, dan Saefudin, 1983, ***Tata Niaga Hasil Perikanan***, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hanel, Alfred, 1985, ***Basic Aspect of Cooperative Organization and Policies For Their Promotion in Developing Countries***, Marburg.
- , 1989, ***State Sponsored Cooperative amd Self Rellance***, Institut Ful Cooperation in Entwick Klunf Sladern, Institute For Cooperation in Developing Countries, Philipps Universitat, Marburg.
- Hammer, Michael, 1994, ***Reengeneering The Corporation***, New York Times, USA.
- Harsono, 1985, ***Faktor - faktor yang Menentukan Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Malang***, Disertasi, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hasan, Asnawi, 1988, ***Pola Dasar Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Dalam Pelita V***, Departemen Koperasi, Jakarta.
- Hasan Poeradimadja, M., 1987, ***Ekonomi Koperasi***, Laboratorium Ekonomi dan Studi Pembangunan FE Unpad, Bandung.
- Helm, Franz C.I, 1986, ***The Economics of Cooperative Enterprise***, University of London Press LTD, London.
- Hendar, 2010, ***Manajemen Pemasaran Koperasi : Pokok - Pokok Pikiran Mengenai Manajemen dan Kewirausahaan Koperasi***. Erlangga. Jakarta.
- Herman Suwardi, 1989, ***Koperasi (Suatu Kumpulan Makalah)***, Ikopin, Bandung.
- Huber, Frank, Andreas Hermann & Robert E. Morgan. ***Gaining Competitive Advantage Throught Costumer Value Oriented***

*Management*. Journal of Consumer Marketing. Vol. 18, No. 1 (2001).

Kim Sung Hoon, 1989, ***Agricultural Marketing in Asia***, Marketing Farm Products in Asia and the Pasific, Nordica International Limited, Tokyo.

Kohis, Richard L and Joseph Nuhl, 1980, ***Marketing of Agricultural Products***, Fifth Edition, Macmillan Publishing Co, Inc, Unitd States.

Kotler, Philip, 1991, ***Manajemen Pemasaran***, Edisi Keenam, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.

-----, 1991, ***Manajemen Pemasaran***, Edisi Keenam, Jilid 2, Erlangga, Jakarta.

-----, 2003, ***Marketing Management***, Eleventh Ed, Pearson Educated Inc, New Jersey.

----- and Kevin Lane Keller, 2006, ***Marketing Management***, Twelfth Ed, Pearson Educated Inc, New Jersey. (Edisi Bahasa Indonesia, PT Indeks, 2007).

Kuriloff, Arthur H, 1993, ***Starting and Managing the Small Business***, McGraw-Hill, New York.

Kurilof, Arthur H and John M. Hemphiil. 1998. *Starting and Managing The Small Business*. Third Ed. Mc.Graw Hill. New York. USA.

Levy, Michael dan Barton A. Weitz, 2004. ***Retailing Management***. Edisi Kelima. Irwin/Mc Graw-Hill. Boston.

Mc Carthy, E. Jerome, 1985, ***Dasar-dasar Pemasaran***, Terjemahan Gunawan Hutaaruk, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mehta, Subhash C., dkk, 2000, ***Service Quality in Retailing : Relative Efficiency Alternative Measurement Scales for Different***

- Product-Service Environment***, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 28 No. 2.
- Mubyarto, 1979, ***Pengantar Ekonomi Pertanian***, LP3ES, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1988, ***Perkreditan dan KUD, Tinjauan Studi Empiris***, Balitbang Koperasi, Jakarta.
- Muenkner, Hans. H., 1989, ***Introduction in Cooperative Law***, Philip University, Marburg.
- Muslimin Nasution, 1990, ***Keragaan Koperasi Unit Desa Sebagai Organisasi Ekonomi Pedesaan***, Disertasi, IPB, Bogor.
- Rajendra, K.N and Tellis Gerard, 1999, ***Contextual and Temporal Component of Reference Price***, Journal of Marketing, Vol. 38, American Marketing Association.
- Ropke, Jochen, 1989, ***The Economic Theory of Cooperative Enterprise in Developing Countries With in Special Reference to Indonesia***, Marburg.
- \_\_\_\_\_, 1992, ***The Strategic Management of Cooperative***, Marburg.
- Rusdian Lubis, 1987, ***Analisis Pemasaran Udang di Sulawesi Selatan***, Kerjasama Lembaga Penelitian UNHAS dan Bappenas, Jakarta.
- Salim, Sutaryo, 1996, ***Kebijaksanaan Pembangunan dan Promosi Koperasi***, Universitas Padjajaran, Bandung.
- Saefuddin, 1982, ***Pemasaran Produk Pertanian dan Pengkajian Pemasaran Komoditas Hasil Pertanian***, IPB, Bogor.
- Scarborough, ,Norman M, 2002, ***Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management***, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Schrader, F, 1989, ***Economics Justification***, in David Cobia, ***Cooperative in Agriculture***, Englewood Cliffs, New Jersey.

- Siagian, P., 1997, **Penelitian Operasional Teori dan Aplikasi**, Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sitathan., Tony, 2003, **Indonesia's hypermarkets Pinch Locals**. <http://atimes.com>.
- Sjaripudin Baharsjah, 1984, **Daya Tahan dan Daya Dukung Sektor Pertanian**, Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES), Jakarta.
- Soekartawi, 1990, **Teori Ekonomi Produksi (dengan Pokok Bahasan Analisa Produksi Dobb-Douglas)**, Rajawali Pers, Jakarta.
- , 1993, **Agribisnis Teori dan Aplikasinya**, Rajawali Pers, Jakarta.
- Sri Edi Swasono, 1993, **Kewirausahaan Koperasi**, Prosiding Hasil Seminar Nasional, Materi Kurikulum Pendidikan/Pelatihan, IKOPIN, Bandung.
- Sri Jatnika S. Arifin, 1995, **Analisis Kinerja KUD dalam Penyaluran Pupuk dan Kaitannya dengan Partisipasi Anggota di Kabupaten DT. II Bandung**, Tesis, Universitas Padjajaran, Bandung.
- Stanton, William J., 1986, **Prinsip Pemasaran**, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprodo, 1987, **Management Koperasi**, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Sumitro Djojohadikusumo, 1981, **Peranan Koperasi Pegawai Negeri dalam Perekonomian Indonesia**, Prisma No. 6 Tahun 1981, LP3ES, Jakarta.
- , 1985, **Lalu Lintas Perdagangan dan Peran Koperasi**, Infokop No. 2, Maret 1985, Departemen Koperasi, Jakarta.

Surachman Sumawihardja, 1987, *Peranan Strategi Pemasaran Bagi Kelangsungan Hidup Industri Kecil Pertenunan Tekstil Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM), Suatu Survei di Propinsi Jawa Barat, Jawa Tengah, DI Yogyakarta dan Bali*, Disertasi Universitas Padjajaran.

-----, 1988, *Beberapa Aspek Pemasaran dari Usaha Koperasi*, Makalah Hasil Seminar Aspek-aspek Manajemen dan Usaha Koperasi sebagai Pedoman Pengembangan dan Kebijakan Koperasi di Indonesia (3-4 Oktober 1988), Unpad, Bandung.

Suriasumantri, 1985, *Filsafat Ilmu*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Universitas Terbuka, Jakarta.

Salim, Sutaryo, 1991, *Manajemen Permodalan yang Berlandaskan Sendi-sendi Dasar Koperasi serta Hubungannya dengan Peranan Pemerintah, Partisipasi Anggota dan Lingkungan Pasar*, Disertasi, Universitas Padjajaran, Bandung.

Salim, Sutaryo, 1996, *Kebijaksanaan Pembangunan dan Promosi Koperasi*, Orasi Ilmiah, Universitas Padjajaran, Bandung.

Suwandi, 1994, *Aspek-aspek Pengembangan Usaha Koperasi*, Seri Manajemen 02, Ikopin, Bandung.

Terry, George R, 1982, *Principle of Management*, Irwin Co, New York.

Thomson, F.L., 1986, *Agricultural Marketing*, McGraw Hill Company.

Widianti, Ninik, 2007, *Manajemen Koperasi*, Rineka Cipta, Jakarta.

-----, 2010, *Manajemen Koperasi* (Cetakan Kesepuluh), Rineka Cipta, Jakarta.

Wirasasmita, Yuyun, 1992, *Aspek - aspek Teoritis Tentang Pasar Internal dalam Koperasi dan Implikasinya dalam Penentuan*

**Kebijakan Harga**, Jurnal Koperasi Indonesia, Tahun VIII No. 1, IKOPIN, Bandung.

-----, 1996, **Peran dan Prospek Perkoperasian dalam Menghadapi Era Globalisasi**, Makalah Seminar Perkoperasian Harkop 49 (1 Agustus 1996), Kopertis Wilayah IV, Bandung.

Worz, Johannes, 1984, **The Role of Cooperative and Non Cooperative Organization in Agrarian Reform and Rural Settelement in Third World, In Economic** Buletin Vol. 28, Institut For Scientific Cooperation, Tubingen.

Zulkifli Azzaino, 1981, Pengantar Tataniaga Pertanian, Departemen Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian, IPB, Bogor.

----- **Peraturan Perundang ? Undangan** -----

Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1998 Tentang Peningkatan Pembinaan Dan Pengembangan Perkoperasian

Keputusan Bersama Menteri Pertanian dan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Nomor : 73/Kpts/OT.210/2/98 01/SKB/M/II/1998 Tentang Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Unit Desa di Bidang Usaha Perkebunan dengan Pola Kemitraan Melalui Pemanfaatan Kredit Kepada Koperasi Primer untuk Anggotanya.



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 17 TAHUN 2012

TENTANG

PERKOPERASIAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa pembangunan perekonomian nasional bertujuan untuk mewujudkan kedaulatan politik dan ekonomi Indonesia melalui pengelolaan sumber daya ekonomi dalam suatu iklim pengembangan dan pemberdayaan Koperasi yang memiliki peran strategis dalam tata ekonomi nasional berdasarkan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi dalam rangka menciptakan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b. bahwa pengembangan dan pemberdayaan Koperasi dalam suatu kebijakan Perkoperasian harus mencerminkan nilai dan prinsip Koperasi sebagai wadah usaha bersama untuk memenuhi aspirasi dan kebutuhan ekonomi Anggota sehingga tumbuh menjadi kuat, sehat, mandiri, dan tangguh dalam menghadapi perkembangan ekonomi nasional dan global yang semakin dinamis dan penuh tantangan;
- c. bahwa kebijakan Perkoperasian selayaknya selalu berdasarkan ekonomi kerakyatan yang melibatkan, menguatkan, dan mengembangkan Koperasi sebagaimana amanat Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XVI/MPR/1998 tentang Politik Ekonomi Dalam Rangka Demokrasi Ekonomi;
- d. bahwa Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian perlu diganti karena sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan hukum dan perkembangan Perkoperasian;
- e. bahwa . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

- e. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, huruf c, dan huruf d, perlu membentuk Undang-Undang tentang Perkoperasian;

Mengingat : Pasal 5 ayat (1), Pasal 20, dan Pasal 33 ayat (1) dan ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

Dengan Persetujuan Bersama

DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

dan

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : UNDANG-UNDANG TENTANG PERKOPERASIAN.

## BAB I KETENTUAN UMUM

### Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

1. Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi.
2. Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan Koperasi.
3. Koperasi Primer adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang perseorangan.
4. Koperasi Sekunder adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan badan hukum Koperasi.
5. Rapat Anggota adalah perangkat organisasi Koperasi yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi.

6. Pengawas . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

6. Pengawas adalah perangkat organisasi Koperasi yang bertugas mengawasi dan memberikan nasihat kepada Pengurus.
7. Pengurus adalah perangkat organisasi Koperasi yang bertanggung jawab penuh atas kepengurusan Koperasi untuk kepentingan dan tujuan Koperasi, serta mewakili Koperasi baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar.
8. Setoran Pokok adalah sejumlah uang, yang wajib dibayar oleh seseorang atau badan hukum Koperasi pada saat yang bersangkutan mengajukan permohonan keanggotaan pada suatu Koperasi.
9. Sertifikat Modal Koperasi adalah bukti penyertaan Anggota Koperasi dalam modal Koperasi.
10. Hibah adalah pemberian uang dan/atau barang kepada Koperasi dengan sukarela tanpa imbalan jasa, sebagai modal usaha.
11. Modal Penyertaan adalah penyetoran modal pada Koperasi berupa uang dan/atau barang yang dapat dinilai dengan uang yang disetorkan oleh perorangan dan/atau badan hukum untuk menambah dan memperkuat permodalan Koperasi guna meningkatkan kegiatan usahanya.
12. Selisih Hasil Usaha adalah Surplus Hasil Usaha atau Defisit Hasil Usaha yang diperoleh dari hasil usaha atau pendapatan Koperasi dalam satu tahun buku setelah dikurangi dengan pengeluaran atas berbagai beban usaha.
13. Simpanan adalah sejumlah uang yang disimpan oleh Anggota kepada Koperasi Simpan Pinjam, dengan memperoleh jasa dari Koperasi Simpan Pinjam sesuai perjanjian.
14. Pinjaman adalah penyediaan uang oleh Koperasi Simpan Pinjam kepada Anggota sebagai peminjam berdasarkan perjanjian, yang mewajibkan peminjam untuk melunasi dalam jangka waktu tertentu dan membayar jasa.
15. Koperasi Simpan Pinjam adalah Koperasi yang menjalankan usaha simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha.
16. Unit Simpan Pinjam adalah salah satu unit usaha Koperasi non-Koperasi Simpan Pinjam yang dilaksanakan secara konvensional atau syariah.

17. Gerakan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

17. Gerakan Koperasi adalah keseluruhan organisasi Koperasi dan kegiatan Perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita dan tujuan Koperasi.
18. Dewan Koperasi Indonesia adalah organisasi yang didirikan dari dan oleh Gerakan Koperasi untuk memperjuangkan kepentingan dan menyalurkan aspirasi Koperasi.
19. Hari adalah hari kalender.
20. Menteri adalah Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Koperasi.

## BAB II LANDASAN, ASAS, DAN TUJUAN

### Pasal 2

Koperasi berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

### Pasal 3

Koperasi berdasar atas asas kekeluargaan.

### Pasal 4

Koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan Anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan.

## BAB III NILAI DAN PRINSIP

### Pasal 5

(1) Nilai yang mendasari kegiatan Koperasi yaitu:

- a. kekeluargaan;
- b. menolong diri sendiri;
- c. bertanggung jawab;
- d. demokrasi;

e. persamaan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

- e. persamaan;
  - f. berkeadilan; dan
  - g. kemandirian.
- (2) Nilai yang diyakini Anggota Koperasi yaitu:
- a. kejujuran;
  - b. keterbukaan;
  - c. tanggung jawab; dan
  - d. kepedulian terhadap orang lain.

#### Pasal 6

- (1) Koperasi melaksanakan Prinsip Koperasi yang meliputi:
- a. keanggotaan Koperasi bersifat sukarela dan terbuka;
  - b. pengawasan oleh Anggota diselenggarakan secara demokratis;
  - c. Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi Koperasi;
  - d. Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom, dan independen;
  - e. Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi Anggota, Pengawas, Pengurus, dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan Koperasi;
  - f. Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat Gerakan Koperasi, dengan bekerja sama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional; dan
  - g. Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya melalui kebijakan yang disepakati oleh Anggota.
- (2) Prinsip Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menjadi sumber inspirasi dan menjiwai secara keseluruhan organisasi dan kegiatan usaha Koperasi sesuai dengan maksud dan tujuan pendiriannya.

BAB IV . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

BAB IV  
PENDIRIAN, ANGGARAN DASAR,  
PERUBAHAN ANGGARAN DASAR, DAN PENGUMUMAN

Bagian Kesatu  
Pendirian

Pasal 7

- (1) Koperasi Primer didirikan oleh paling sedikit 20 (dua puluh) orang perseorangan dengan memisahkan sebagian kekayaan pendiri atau Anggota sebagai modal awal Koperasi.
- (2) Koperasi Sekunder didirikan oleh paling sedikit 3 (tiga) Koperasi Primer.

Pasal 8

- (1) Koperasi mempunyai tempat kedudukan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang ditentukan dalam Anggaran Dasar.
- (2) Wilayah keanggotaan Koperasi ditentukan dalam Anggaran Dasar.
- (3) Tempat kedudukan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekaligus merupakan kantor pusat Koperasi.
- (4) Koperasi mempunyai alamat lengkap di tempat kedudukannya.
- (5) Dalam semua surat menyurat, pengumuman yang diterbitkan oleh Koperasi, barang cetakan, dan akta dalam hal Koperasi menjadi pihak harus disebutkan nama dan alamat lengkap Koperasi.

Pasal 9

- (1) Pendirian Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 dilakukan dengan Akta Pendirian Koperasi yang dibuat oleh Notaris dalam bahasa Indonesia.
- (2) Dalam hal di suatu kecamatan tidak terdapat Notaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) maka Akta Pendirian Koperasi dapat dibuat oleh Camat yang telah disahkan sebagai Pejabat Pembuat Akta Koperasi oleh Menteri.

(3) Notaris . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

- (3) Notaris yang membuat Akta Pendirian Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah Notaris yang terdaftar pada Kementerian yang menyelenggarakan urusan Pemerintahan di bidang Koperasi.

#### Pasal 10

- (1) Akta Pendirian Koperasi memuat Anggaran Dasar dan keterangan yang berkaitan dengan pendirian Koperasi.
- (2) Keterangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat sekurang-kurangnya:
- nama lengkap, tempat dan tanggal lahir, tempat tinggal, dan pekerjaan pendiri perseorangan atau nama, tempat kedudukan, dan alamat lengkap, serta nomor dan tanggal pengesahan badan hukum Koperasi pendiri bagi Koperasi Sekunder; dan
  - susunan, nama lengkap, tempat dan tanggal lahir, tempat tinggal, dan pekerjaan Pengawas dan Pengurus yang pertama kali diangkat.
- (3) Dalam pembuatan Akta Pendirian Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), seorang pendiri dapat diwakili oleh pendiri lain berdasarkan surat kuasa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Permohonan Akta Pendirian Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diajukan secara tertulis oleh para pendiri secara bersama-sama atau kuasanya kepada Menteri untuk mendapatkan pengesahan sebagai badan hukum.
- (5) Ketentuan mengenai tata cara dan persyaratan permohonan pengesahan Koperasi sebagai badan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (4) diatur dalam Peraturan Menteri.

#### Pasal 11

Apabila permohonan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (4) tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dalam jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak diterimanya permohonan, Menteri harus menolak permohonan secara tertulis disertai alasannya.

Pasal 12 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

#### Pasal 12

- (1) Terhadap penolakan permohonan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11, para pendiri atau kuasanya dapat mengajukan permohonan ulang dalam jangka waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak diterimanya penolakan.
- (2) Keputusan terhadap pengajuan permohonan ulang diberikan dalam jangka waktu 30 (tiga puluh) hari sejak diterimanya pengajuan permohonan ulang.
- (3) Keputusan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan keputusan pertama dan terakhir.

#### Pasal 13

- (1) Koperasi memperoleh pengesahan sebagai badan hukum setelah Akta Pendirian Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) disahkan oleh Menteri.
- (2) Pengesahan Koperasi sebagai badan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal permohonan diterima.
- (3) Dalam hal Menteri tidak melakukan pengesahan dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Akta Pendirian Koperasi dianggap sah.

#### Pasal 14

- (1) Dalam hal setelah Koperasi disahkan, Anggotanya berkurang dari jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 maka dalam jangka waktu paling lambat 6 (enam) bulan terhitung sejak keadaan tersebut, Koperasi yang bersangkutan wajib memenuhi jumlah minimal keanggotaan.
- (2) Setelah melampaui jangka waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Anggota Koperasi tetap kurang dari jumlah minimal keanggotaan maka Anggota Koperasi bertanggung jawab secara pribadi atas segala perikatan atau kerugian yang terjadi dan Koperasi tersebut wajib dibubarkan oleh Menteri.

Pasal 15 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

#### Pasal 15

- (1) Setiap perbuatan hukum yang dilakukan oleh Anggota, Pengurus, dan/atau Pengawas sebelum Koperasi mendapat pengesahan menjadi badan hukum dan perbuatan hukum tersebut diterima oleh Koperasi, Koperasi berkewajiban mengambil alih serta mengukuhkan setiap perbuatan hukum tersebut.
- (2) Dalam hal perbuatan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak diterima, tidak diambil alih, atau tidak dikukuhkan oleh Koperasi, masing-masing Anggota, Pengurus, dan/atau Pengawas bertanggung jawab secara pribadi atas setiap akibat hukum yang ditimbulkan.

#### Bagian Kedua Anggaran Dasar

#### Pasal 16

- (1) Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) memuat sekurang-kurangnya:
  - a. nama dan tempat kedudukan;
  - b. wilayah keanggotaan;
  - c. tujuan, kegiatan usaha, dan jenis Koperasi;
  - d. jangka waktu berdirinya Koperasi;
  - e. ketentuan mengenai modal Koperasi;
  - f. tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas dan Pengurus;
  - g. hak dan kewajiban Anggota, Pengawas, dan Pengurus;
  - h. ketentuan mengenai syarat keanggotaan;
  - i. ketentuan mengenai Rapat Anggota;
  - j. ketentuan mengenai penggunaan Selisih Hasil Usaha;
  - k. ketentuan mengenai perubahan Anggaran Dasar;
  - l. ketentuan mengenai pembubaran;
  - m. ketentuan mengenai sanksi; dan
  - n. ketentuan mengenai tanggungan Anggota.
- (2) Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilarang memuat ketentuan tentang pemberian manfaat pribadi kepada pendiri atau pihak lain.

Pasal 17 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

#### Pasal 17

- (1) Koperasi dilarang memakai nama yang:
  - a. telah dipakai secara sah oleh Koperasi lain dalam satu kabupaten atau kota;
  - b. bertentangan dengan ketertiban umum dan/atau kesusilaan; dan/atau
  - c. sama atau mirip dengan nama lembaga negara, lembaga pemerintah, atau lembaga internasional, kecuali mendapat izin dari yang bersangkutan.
- (2) Nama Koperasi Sekunder harus memuat kata "Koperasi" dan diakhiri dengan singkatan "(Skd)".
- (3) Kata "Koperasi" dilarang digunakan oleh badan usaha yang didirikan tidak menurut ketentuan Undang-Undang ini.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemakaian nama Koperasi diatur dalam Peraturan Pemerintah.

#### Pasal 18

- (1) Koperasi wajib mempunyai tujuan dan kegiatan usaha yang sesuai dengan jenis Koperasi dan harus dicantumkan dalam Anggaran Dasar.
- (2) Tujuan dan kegiatan Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun berdasarkan kebutuhan ekonomi Anggota dan jenis Koperasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Bagian Ketiga Perubahan Anggaran Dasar

#### Pasal 19

- (1) Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) dapat diubah oleh Rapat Anggota apabila dihadiri oleh paling sedikit  $\frac{2}{3}$  (dua pertiga) bagian dari jumlah Anggota Koperasi dan disetujui oleh paling sedikit  $\frac{1}{2}$  (satu perdua) bagian dari jumlah Anggota yang hadir.
- (2) Usul perubahan Anggaran Dasar dilampirkan dalam surat undangan kepada Anggota.

(3) Perubahan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

- (3) Perubahan Anggaran Dasar tidak dapat dilakukan pada saat Koperasi dinyatakan pailit berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, kecuali atas persetujuan pengadilan.
- (4) Perubahan Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar dan dibuat dalam bahasa Indonesia.

#### Pasal 20

- (1) Perubahan Anggaran Dasar yang berkaitan dengan hal tertentu harus mendapat persetujuan Menteri.
- (2) Hal tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. nama;
  - b. tempat kedudukan;
  - c. wilayah keanggotaan;
  - d. tujuan;
  - e. kegiatan usaha; dan/atau
  - f. jangka waktu berdirinya Koperasi apabila Anggaran Dasar menetapkan jangka waktu tertentu.
- (3) Perubahan Anggaran Dasar selain yang berkaitan dengan hal sebagaimana dimaksud pada ayat (2) cukup diberitahukan kepada Menteri dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak Akta Perubahan Anggaran Dasar dibuat.

#### Pasal 21

- (1) Perubahan Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (1) mulai berlaku sejak tanggal persetujuan Menteri.
- (2) Perubahan Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (3) berlaku sejak tanggal diterimanya pemberitahuan Akta Perubahan Anggaran Dasar tersebut oleh Menteri.

Pasal 22 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

#### Pasal 22

Permohonan persetujuan atas perubahan Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ditolak apabila:

- a. bertentangan dengan ketentuan mengenai tata cara perubahan Anggaran Dasar; dan/atau
- b. isi perubahan Anggaran Dasar bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesusilaan.

#### Pasal 23

Ketentuan mengenai tata cara pengajuan permohonan persetujuan perubahan Anggaran Dasar dan penolakan atas perubahan Anggaran Dasar dilakukan sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 sampai dengan Pasal 15.

#### Bagian Keempat Pengumuman

#### Pasal 24

- (1) Akta Pendirian Koperasi dan Akta Perubahan Anggaran Dasar yang telah disahkan oleh Menteri, harus diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia.
- (2) Pengumuman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Menteri.

#### Pasal 25

- (1) Menteri menyelenggarakan Daftar Umum Koperasi.
- (2) Daftar Umum Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya mencantumkan:
  - a. nama dan tempat kedudukan, kegiatan usaha, jangka waktu pendirian, nama Pengawas dan Pengurus, jumlah Anggota;
  - b. alamat lengkap Koperasi;
  - c. nomor dan tanggal Akta Pendirian Koperasi serta nomor dan tanggal surat pengesahan Menteri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1);

d. nomor . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

- d. nomor dan tanggal Akta Perubahan Anggaran Dasar dan surat persetujuan Menteri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 ayat (1);
  - e. nomor dan tanggal Akta Perubahan Anggaran Dasar yang telah diberitahukan kepada Menteri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 ayat (2);
  - f. nama dan tempat kedudukan Notaris atau Camat yang membuat Akta Pendirian Koperasi atau Akta Perubahan Anggaran Dasar; dan
  - g. nomor dan tanggal Akta Pembubaran yang telah diberitahukan kepada Menteri.
- (3) Daftar Umum Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terbuka untuk umum.

## BAB V KEANGGOTAAN

### Pasal 26

- (1) Anggota Koperasi merupakan pemilik dan sekaligus pengguna jasa Koperasi.
- (2) Keanggotaan Koperasi dicatat dalam buku daftar Anggota.
- (3) Keanggotaan Koperasi bersifat terbuka bagi semua yang bisa dan mampu menggunakan jasa Koperasi dan bersedia menerima tanggung jawab keanggotaan.

### Pasal 27

- (1) Anggota Koperasi Primer merupakan orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum, mempunyai kesamaan kepentingan ekonomi, bersedia menggunakan jasa Koperasi, dan memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar.
- (2) Anggota Koperasi Sekunder merupakan Koperasi yang mempunyai kesamaan kepentingan ekonomi dan memenuhi persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

### Pasal 28

- (1) Keanggotaan Koperasi dapat diperoleh atau diakhiri setelah persyaratan sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dipenuhi.

(2) Keanggotaan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

- (2) Keanggotaan Koperasi tidak dapat dipindahtangankan.

#### Pasal 29

- (1) Anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) mempunyai kewajiban:
- mematuhi Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga, dan keputusan Rapat Anggota;
  - berpartisipasi aktif dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh Koperasi; dan
  - mengembangkan dan memelihara nilai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5.
- (2) Anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) mempunyai hak:
- menghadiri, menyatakan pendapat, dan memberikan suara dalam Rapat Anggota;
  - mengemukakan pendapat atau saran kepada Pengurus di luar Rapat Anggota baik diminta atau tidak;
  - memilih dan/atau dipilih menjadi Pengawas atau Pengurus;
  - meminta diadakan Rapat Anggota menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar;
  - memanfaatkan jasa yang disediakan oleh Koperasi;
  - mendapat keterangan mengenai perkembangan Koperasi sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar; dan
  - mendapatkan Selisih Hasil Usaha Koperasi dan kekayaan sisa hasil penyelesaian Koperasi.

#### Pasal 30

- (1) Koperasi dapat menjatuhkan sanksi kepada Anggota yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 ayat (1).
- (2) Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berupa:
- teguran tertulis paling banyak 2 (dua) kali; dan/atau
  - pencabutan status keanggotaan.
- (3) Ketentuan mengenai tata cara pengenaan sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dalam Anggaran Dasar.

BAB VI . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

## BAB VI PERANGKAT ORGANISASI

### Bagian Kesatu Umum

#### Pasal 31

Koperasi mempunyai perangkat organisasi Koperasi yang terdiri atas Rapat Anggota, Pengawas, dan Pengurus.

### Bagian Kedua Rapat Anggota

#### Pasal 32

Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi.

#### Pasal 33

Rapat Anggota berwenang:

- a. menetapkan kebijakan umum Koperasi;
- b. mengubah Anggaran Dasar;
- c. memilih, mengangkat, dan memberhentikan Pengawas dan Pengurus;
- d. menetapkan rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi;
- e. menetapkan batas maksimum Pinjaman yang dapat dilakukan oleh Pengurus untuk dan atas nama Koperasi;
- f. meminta keterangan dan mengesahkan pertanggungjawaban Pengawas dan Pengurus dalam pelaksanaan tugas masing-masing;
- g. menetapkan pembagian Selisih Hasil Usaha;
- h. memutuskan penggabungan, peleburan, kepailitan, dan pembubaran Koperasi; dan
- i. menetapkan keputusan lain dalam batas yang ditentukan oleh Undang-Undang ini.

#### Pasal 34

(1) Rapat Anggota diselenggarakan oleh Pengurus.

(2) Rapat . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

- (2) Rapat Anggota dihadiri oleh Anggota, Pengawas, dan Pengurus.
- (3) Kuorum Rapat Anggota diatur dalam Anggaran Dasar.
- (4) Undangan kepada Anggota untuk menghadiri Rapat Anggota dikirim oleh Pengurus paling lambat 14 (empat belas) hari sebelum Rapat Anggota diselenggarakan.
- (5) Undangan dilakukan dengan surat yang sekurang-kurangnya mencantumkan hari, tanggal, waktu, tempat, dan acara Rapat Anggota, disertai pemberitahuan bahwa bahan yang akan dibahas dalam Rapat Anggota tersedia di kantor Koperasi.

#### Pasal 35

- (1) Keputusan Rapat Anggota diambil berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat.
- (2) Apabila tidak diperoleh keputusan melalui cara sebagaimana dimaksud pada ayat (1), keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.
- (3) Dalam pemungutan suara setiap Anggota mempunyai satu hak suara.
- (4) Hak suara pada Koperasi Sekunder diatur dalam Anggaran Dasar dengan mempertimbangkan jumlah Anggota.

#### Pasal 36

- (1) Rapat Anggota diselenggarakan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- (2) Rapat Anggota untuk mengesahkan pertanggungjawaban Pengurus diselenggarakan paling lambat 5 (lima) bulan setelah tahun buku Koperasi ditutup.
- (3) Dalam hal Koperasi tidak menyelenggarakan Rapat Anggota dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Menteri dapat memerintahkan Koperasi untuk menyelenggarakan Rapat Anggota melalui undangan pemanggilan kedua.
- (4) Undangan pemanggilan kedua dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari sebelum Rapat Anggota diselenggarakan.
- (5) Rapat Anggota kedua dapat dilangsungkan dan berhak mengambil keputusan apabila dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{1}{5}$  (satu perlima) jumlah Anggota.

(6) Keputusan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

- (6) Keputusan Rapat Anggota diambil berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat.
- (7) Apabila tidak diperoleh keputusan melalui cara sebagaimana dimaksud pada ayat (6), keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak dari jumlah Anggota yang hadir.

#### Pasal 37

- (1) Dalam Rapat Anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 ayat (2) Pengurus wajib mengajukan laporan pertanggungjawaban tahunan yang berisi:
  - a. laporan mengenai keadaan dan jalannya Koperasi serta hasil yang telah dicapai;
  - b. rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan Koperasi;
  - c. laporan keuangan yang sekurang-kurangnya terdiri dari neraca akhir dan perhitungan hasil usaha tahun buku yang bersangkutan serta penjelasan atas dokumen tersebut;
  - d. laporan Pengawas;
  - e. nama Pengawas dan Pengurus; dan
  - f. besar imbalan bagi Pengawas serta gaji dan tunjangan lain bagi Pengurus.
- (2) Laporan keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dibuat berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku.
- (3) Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak dapat dilaksanakan, Pengurus wajib memberikan penjelasan dan alasannya.
- (4) Laporan keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c ditandatangani oleh Pengurus.

#### Pasal 38

- (1) Laporan pertanggungjawaban tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 ditandatangani oleh semua Pengurus.
- (2) Apabila salah seorang Pengurus tidak menandatangani laporan pertanggungjawaban tahunan tersebut, Pengurus yang bersangkutan harus menjelaskan alasannya secara tertulis.

Pasal 39 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

#### Pasal 39

Persetujuan terhadap laporan pertanggungjawaban tahunan merupakan penerimaan terhadap pertanggungjawaban Pengurus oleh Rapat Anggota.

#### Pasal 40

- (1) Laporan keuangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 ayat (1) huruf c harus diaudit oleh Akuntan Publik apabila:
  - a. diminta oleh Menteri; atau
  - b. Rapat Anggota menghendakinya.
- (2) Apabila ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak dipenuhi, pengesahan laporan pertanggungjawaban tahunan oleh Rapat Anggota dinyatakan tidak sah.

#### Pasal 41

Rapat Anggota dianggap sah apabila diselenggarakan sesuai dengan persyaratan dan tata cara Rapat Anggota yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

#### Pasal 42

- (1) Selain Rapat Anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36, dapat diselenggarakan Rapat Anggota Luar Biasa apabila keadaan mengharuskan adanya keputusan segera yang wewenang pengambilannya ada pada Rapat Anggota.
- (2) Penyelenggaraan Rapat Anggota Luar Biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan atas prakarsa Pengurus atau atas permintaan paling sedikit  $\frac{1}{5}$  (satu perlima) jumlah Anggota.
- (3) Permintaan Anggota kepada Pengurus untuk menyelenggarakan Rapat Anggota Luar Biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diajukan secara tertulis dengan disertai alasan dan daftar tanda tangan Anggota.
- (4) Rapat Anggota Luar Biasa yang diselenggarakan atas permintaan Anggota hanya dapat membahas masalah yang berkaitan dengan alasan sebagaimana dimaksud pada ayat (3).

(5) Rapat . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

- (5) Rapat Anggota Luar Biasa mempunyai wewenang yang sama dengan wewenang Rapat Anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33.

#### Pasal 43

- (1) Rapat Anggota Luar Biasa yang diselenggarakan untuk memutuskan penggabungan, peleburan, atau pembubaran Koperasi dianggap sah apabila sudah mencapai kuorum yaitu dihadiri oleh paling sedikit  $\frac{3}{4}$  (tiga perempat) jumlah Anggota.
- (2) Keputusan Rapat Anggota Luar Biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dianggap sah apabila disetujui oleh paling sedikit  $\frac{2}{3}$  (dua pertiga) jumlah suara yang sah.
- (3) Apabila kuorum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, Pengurus dapat menyelenggarakan Rapat Anggota Luar Biasa kedua pada waktu paling cepat 14 (empat belas) hari dan paling lambat 30 (tiga puluh) hari dihitung dari tanggal rencana penyelenggaraan Rapat Anggota Luar Biasa pertama yang gagal diselenggarakan.
- (4) Ketentuan tentang kuorum dan pengesahan keputusan dalam Rapat Anggota Luar Biasa kedua sama dengan ketentuan dalam Rapat Anggota Luar Biasa pertama sebagaimana diatur pada ayat (1) dan ayat (2).
- (5) Dalam hal kuorum Rapat Anggota Luar Biasa kedua tidak tercapai, atas permohonan Pengurus kuorum ditetapkan oleh Ketua Pengadilan.

#### Pasal 44

- (1) Ketua Pengadilan yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan Koperasi dapat memberikan izin kepada Anggota Koperasi untuk:
  - a. melakukan pemanggilan Rapat Anggota, atas permintaan paling sedikit  $\frac{1}{5}$  (satu perlima) dari jumlah Anggota apabila Pengurus tidak menyelenggarakan Rapat Anggota pada waktu yang telah ditentukan; atau

b. melakukan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

- b. melakukan pemanggilan Rapat Anggota Luar Biasa, atas permintaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42, apabila setelah 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak permintaan dari Anggota, Pengurus tidak menyelenggarakan Rapat Anggota Luar Biasa.
- (2) Dalam hal Rapat Anggota atau Rapat Anggota Luar Biasa diselenggarakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Ketua Pengadilan dapat memerintahkan Pengurus dan/atau Pengawas untuk hadir.
- (3) Apabila perintah Ketua Pengadilan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak dilaksanakan, Ketua Pengadilan dapat memaksa Pengurus dan/atau Pengawas untuk hadir.
- (4) Penetapan Ketua Pengadilan mengenai pemberian izin sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan penetapan instansi pertama dan terakhir.

#### Pasal 45

- (1) Koperasi Primer yang jumlah anggotanya paling sedikit 500 (lima ratus) orang dapat menyelenggarakan Rapat Anggota melalui delegasi Anggota.
- (2) Ketentuan mengenai Rapat Anggota melalui delegasi Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Anggaran Dasar.

#### Pasal 46

Setiap penyelenggaraan Rapat Anggota wajib dibuat Risalah Rapat Anggota yang disertai tanda tangan pimpinan rapat dan paling sedikit 1 (satu) orang Anggota yang ditunjuk oleh Rapat Anggota.

#### Pasal 47

Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan, tata cara, dan ketentuan lain mengenai penyelenggaraan Rapat Anggota dan Rapat Anggota Luar Biasa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 32 sampai dengan Pasal 46 diatur dalam Anggaran Dasar.

Bagian . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 21 -

Bagian Ketiga  
Pengawas

Pasal 48

- (1) Pengawas dipilih dari dan oleh Anggota pada Rapat Anggota.
- (2) Persyaratan untuk dipilih menjadi Pengawas meliputi:
  - a. tidak pernah menjadi Pengawas atau Pengurus suatu Koperasi atau komisaris atau direksi suatu perusahaan yang dinyatakan bersalah karena menyebabkan Koperasi atau perusahaan itu dinyatakan pailit; dan
  - b. tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan korporasi, keuangan negara, dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatan.
- (3) Persyaratan lain untuk dapat dipilih menjadi Pengawas diatur dalam Anggaran Dasar.

Pasal 49

- (1) Untuk pertama kalinya susunan dan nama Pengawas dicantumkan dalam Akta Pendirian Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) huruf b.
- (2) Susunan Pengawas dicantumkan dalam Anggaran Dasar.
- (3) Jumlah imbalan bagi Pengawas ditetapkan dalam Rapat Anggota.
- (4) Pengawas diangkat untuk jangka waktu tertentu dan dapat diangkat kembali.
- (5) Pengawas dilarang merangkap sebagai Pengurus.

Pasal 50

- (1) Pengawas bertugas:
  - a. mengusulkan calon Pengurus;
  - b. memberi nasihat dan pengawasan kepada Pengurus;
  - c. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan Koperasi yang dilakukan oleh Pengurus; dan
  - d. melaporkan hasil pengawasan kepada Rapat Anggota.

(2) Pengawas . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 22 -

- (2) Pengawas berwenang:
- a. menetapkan penerimaan dan penolakan Anggota baru serta pemberhentian Anggota sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar;
  - b. meminta dan mendapatkan segala keterangan yang diperlukan dari Pengurus dan pihak lain yang terkait;
  - c. mendapatkan laporan berkala tentang perkembangan usaha dan kinerja Koperasi dari Pengurus;
  - d. memberikan persetujuan atau bantuan kepada Pengurus dalam melakukan perbuatan hukum tertentu yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar; dan
  - e. dapat memberhentikan Pengurus untuk sementara waktu dengan menyebutkan alasannya.

#### Pasal 51

- (1) Pengawas wajib menjalankan tugas dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab untuk kepentingan Koperasi.
- (2) Pengawas bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada Rapat Anggota.

#### Pasal 52

- (1) Dalam melaksanakan tugas pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 ayat (1) huruf c, Pengawas dapat meminta bantuan kepada Akuntan Publik untuk melakukan jasa audit terhadap Koperasi.
- (2) Penunjukan Akuntan Publik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Rapat Anggota.

#### Pasal 53

- (1) Pengawas dapat diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Anggota dengan menyebutkan alasannya.
- (2) Keputusan untuk memberhentikan Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) hanya dapat ditetapkan setelah yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri dalam Rapat Anggota, kecuali yang bersangkutan menerima keputusan pemberhentian tersebut.

(3) Ketentuan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 23 -

- (3) Ketentuan mengenai tanggung jawab Pengawas atas kesalahan dan kelalaiannya yang diatur dalam Undang-Undang ini tidak mengurangi ketentuan dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana.

#### Pasal 54

Ketentuan mengenai pengisian jabatan Pengawas yang kosong atau dalam hal Pengawas diberhentikan atau berhalangan tetap, diatur dalam Anggaran Dasar.

#### Bagian Keempat Pengurus

#### Pasal 55

- (1) Pengurus dipilih dari orang perseorangan, baik Anggota maupun non-Anggota.
- (2) Orang perseorangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memenuhi persyaratan:
  - a. mampu melaksanakan perbuatan hukum;
  - b. memiliki kemampuan mengelola usaha Koperasi;
  - c. tidak pernah menjadi Pengawas atau Pengurus suatu Koperasi atau komisaris atau direksi suatu perusahaan yang dinyatakan bersalah karena menyebabkan Koperasi atau perusahaan itu dinyatakan pailit; dan
  - d. tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan korporasi, keuangan negara, dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatan.
- (3) Persyaratan lain untuk dapat dipilih menjadi Pengurus diatur dalam Anggaran Dasar.

#### Pasal 56

- (1) Pengurus dipilih dan diangkat pada Rapat Anggota atas usul Pengawas.

(2) Untuk . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 24 -

- (2) Untuk pertama kali pengangkatan Pengurus dilakukan dengan mencantumkan susunan dan nama Pengurus dalam Akta Pendirian Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (2) huruf b.
- (3) Pengurus diangkat untuk jangka waktu tertentu dengan kemungkinan diangkat kembali.
- (4) Ketentuan mengenai tata cara pencalonan, pemilihan, pengangkatan, jangka waktu kepengurusan, pemberhentian, dan penggantian Pengurus diatur dalam Anggaran Dasar.

#### Pasal 57

- (1) Ketentuan mengenai susunan, pembagian tugas, dan wewenang Pengurus diatur dalam Anggaran Dasar.
- (2) Gaji dan tunjangan setiap Pengurus ditetapkan oleh Rapat Anggota atas usul Pengawas.

#### Pasal 58

- (1) Pengurus bertugas:
  - a. mengelola Koperasi berdasarkan Anggaran Dasar;
  - b. mendorong dan memajukan usaha Anggota;
  - c. menyusun rancangan rencana kerja serta rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota;
  - d. menyusun laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas untuk diajukan kepada Rapat Anggota;
  - e. menyusun rencana pendidikan, pelatihan, dan komunikasi Koperasi untuk diajukan kepada Rapat Anggota;
  - f. menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib;
  - g. menyelenggarakan pembinaan karyawan secara efektif dan efisien;
  - h. memelihara . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 25 -

- h. memelihara Buku Daftar Anggota, Buku Daftar Pengawas, Buku Daftar Pengurus, Buku Daftar Pemegang Sertifikat Modal Koperasi, dan risalah Rapat Anggota; dan
  - i. melakukan upaya lain bagi kepentingan, kemanfaatan, dan kemajuan Koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan Rapat Anggota.
- (2) Pengurus berwenang mewakili Koperasi di dalam maupun di luar pengadilan.

#### Pasal 59

- (1) Setiap Pengurus berwenang mewakili Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 58 ayat (2), kecuali ditentukan lain dalam Anggaran Dasar.
- (2) Pembatasan wewenang Pengurus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dalam Anggaran Dasar.
- (3) Pengurus tidak berwenang mewakili Koperasi apabila:
  - a. terjadi perkara di depan pengadilan antara Koperasi dan Pengurus yang bersangkutan; atau
  - b. Pengurus yang bersangkutan mempunyai kepentingan yang bertentangan dengan kepentingan Koperasi.
- (4) Ketentuan mengenai siapa yang berhak mewakili Koperasi dalam hal terjadi kondisi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dalam Anggaran Dasar.

#### Pasal 60

- (1) Setiap Pengurus wajib menjalankan tugas dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab untuk kepentingan dan usaha Koperasi.
- (2) Pengurus bertanggung jawab atas kepemimpinan Koperasi untuk kepentingan dan pencapaian tujuan Koperasi kepada Rapat Anggota.
- (3) Setiap Pengurus bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan bersalah menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

(4) Pengurus . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 26 -

- (4) Pengurus yang karena kesalahannya menimbulkan kerugian pada Koperasi dapat digugat ke pengadilan oleh sejumlah Anggota yang mewakili paling sedikit 1/5 (satu perlima) Anggota atas nama Koperasi.
- (5) Ketentuan mengenai tanggung jawab Pengurus atas kesalahan dan kelalaiannya yang diatur dalam Undang-Undang ini tidak mengurangi ketentuan dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana.

#### Pasal 61

Pengurus wajib terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Rapat Anggota dalam hal Koperasi akan:

- a. mengalihkan aset atau kekayaan Koperasi;
- b. menjadikan jaminan utang atas aset atau kekayaan Koperasi;
- c. menerbitkan obligasi atau surat utang lainnya;
- d. mendirikan atau menjadi Anggota Koperasi Sekunder; dan/atau
- e. memiliki dan mengelola perusahaan bukan Koperasi.

#### Pasal 62

- (1) Pengurus dapat mengajukan permohonan ke pengadilan niaga agar Koperasi dinyatakan pailit hanya apabila diputuskan dalam Rapat Anggota.
- (2) Dalam hal kepailitan terjadi karena kesalahan atau kelalaian Pengurus yang dinyatakan berdasarkan keputusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum tetap, Pengurus yang melakukan kesalahan dan kelalaian bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 63

- (1) Pengurus dapat diberhentikan untuk sementara oleh Pengawas dengan menyebutkan alasannya.
- (2) Dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah tanggal pemberhentian sementara harus diadakan Rapat Anggota.

(3) Rapat . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 27 -

- (3) Rapat Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat mencabut keputusan pemberhentian sementara tersebut atau memberhentikan Pengurus yang bersangkutan.
- (4) Apabila dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari tidak diadakan Rapat Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (2), pemberhentian sementara tersebut dinyatakan batal.

#### Pasal 64

- (1) Pengurus dapat diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat Anggota dengan menyebutkan alasannya.
- (2) Keputusan untuk memberhentikan Pengurus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) hanya dapat diambil setelah yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri dalam Rapat Anggota.
- (3) Keputusan pemberhentian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mengakibatkan kedudukan sebagai Pengurus berakhir.

#### Pasal 65

Ketentuan mengenai pengisian sementara jabatan Pengurus yang kosong atau dalam hal Pengurus diberhentikan untuk sementara atau berhalangan tetap diatur dalam Anggaran Dasar.

### BAB VII MODAL

#### Pasal 66

- (1) Modal Koperasi terdiri dari Setoran Pokok dan Sertifikat Modal Koperasi sebagai modal awal.
- (2) Selain modal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) modal Koperasi dapat berasal dari:
  - a. Hibah;
  - b. Modal Penyertaan;
  - c. modal pinjaman yang berasal dari:
    1. Anggota;
    2. Koperasi lainnya dan/atau Anggotanya;
    3. bank dan lembaga keuangan lainnya;

4. penerbitan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 28 -

4. penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya;  
dan/atau
5. Pemerintah dan Pemerintah Daerah.  
dan/atau
- d. sumber lain yang sah yang tidak bertentangan dengan Anggaran Dasar dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 67

- (1) Setoran Pokok dibayarkan oleh Anggota pada saat yang bersangkutan mengajukan permohonan sebagai Anggota dan tidak dapat dikembalikan.
- (2) Setoran Pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus telah disetor penuh dengan bukti penyetoran yang sah.
- (3) Ketentuan mengenai persyaratan dan tata cara penetapan Setoran Pokok pada suatu Koperasi diatur dalam Anggaran Dasar.

#### Pasal 68

- (1) Setiap Anggota Koperasi harus membeli Sertifikat Modal Koperasi yang jumlah minimumnya ditetapkan dalam Anggaran Dasar.
- (2) Koperasi harus menerbitkan Sertifikat Modal Koperasi dengan nilai nominal per lembar maksimum sama dengan nilai Setoran Pokok.
- (3) Pembelian Sertifikat Modal Koperasi dalam jumlah minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan tanda bukti penyertaan modal Anggota di Koperasi.
- (4) Kepada setiap Anggota diberikan bukti penyetoran atas Sertifikat Modal Koperasi yang telah disetornya.

#### Pasal 69

- (1) Sertifikat Modal Koperasi tidak memiliki hak suara.
- (2) Sertifikat Modal Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikeluarkan atas nama.
- (3) Nilai nominal Sertifikat Modal Koperasi harus dicantumkan dalam mata uang Republik Indonesia.

(4) Penyetoran . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 29 -

- (4) Penyetoran atas Sertifikat Modal Koperasi dapat dilakukan dalam bentuk uang dan/atau dalam bentuk lainnya yang dapat dinilai dengan uang.
- (5) Dalam hal penyetoran atas Sertifikat Modal Koperasi dalam bentuk lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan penilaian untuk memperoleh nilai pasar wajar.
- (6) Koperasi wajib memelihara daftar pemegang Sertifikat Modal Koperasi dan daftar pemegang Modal Penyertaan yang sekurang-kurangnya memuat:
  - a. nama dan alamat pemegang Sertifikat Modal Koperasi dan pemegang Modal Penyertaan;
  - b. jumlah lembar, nomor, dan tanggal perolehan Sertifikat Modal Koperasi dan Modal Penyertaan;
  - c. jumlah dan nilai Sertifikat Modal Koperasi dan nilai Modal Penyertaan; dan
  - d. perubahan kepemilikan Sertifikat Modal Koperasi.

#### Pasal 70

- (1) Pemindehan Sertifikat Modal Koperasi kepada Anggota yang lain tidak boleh menyimpang dari ketentuan tentang kepemilikan Sertifikat Modal Koperasi dalam jumlah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 68.
- (2) Pemindehan Sertifikat Modal Koperasi oleh seorang Anggota dianggap sah jika:
  - a. Sertifikat Modal Koperasi telah dimiliki paling singkat selama 1 (satu) tahun;
  - b. pemindehan dilakukan kepada Anggota lain dari Koperasi yang bersangkutan;
  - c. pemindehan dilaporkan kepada Pengurus; dan/atau
  - d. belum ada Anggota lain atau Anggota baru yang bersedia membeli Sertifikat Modal Koperasi untuk sementara Koperasi dapat membeli lebih dahulu dengan menggunakan Surplus Hasil Usaha tahun berjalan sebagai dana talangan dengan jumlah paling banyak 20% (dua puluh persen) dari Surplus Hasil Usaha tahun buku tersebut.

(3) Dalam . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 30 -

- (3) Dalam hal keanggotaan diakhiri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 ayat (1), Anggota yang bersangkutan wajib menjual Sertifikat Modal Koperasi yang dimilikinya kepada Anggota lain dari Koperasi yang bersangkutan berdasarkan harga Sertifikat Modal Koperasi yang ditentukan Rapat Anggota.

#### Pasal 71

Perubahan nilai Sertifikat Modal Koperasi mengikuti standar akuntansi keuangan yang berlaku dan ditetapkan dalam Rapat Anggota.

#### Pasal 72

- (1) Sertifikat Modal Koperasi dari seorang Anggota yang meninggal dapat dipindahkan kepada ahli waris yang memenuhi syarat dan/atau bersedia menjadi Anggota.
- (2) Dalam hal ahli waris tidak memenuhi syarat dan/atau tidak bersedia menjadi Anggota, Sertifikat Modal Koperasi dapat dipindahkan kepada Anggota lain oleh Pengurus dan hasilnya diserahkan kepada ahli waris yang bersangkutan.

#### Pasal 73

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penjualan dan pemindahan Sertifikat Modal Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 68 sampai dengan Pasal 72 diatur dalam Anggaran Dasar.

#### Pasal 74

- (1) Hibah yang diberikan oleh pihak ketiga yang berasal dari sumber modal asing, baik langsung maupun tidak langsung, dapat diterima oleh suatu Koperasi dan dilaporkan kepada Menteri.
- (2) Hibah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak dapat dibagikan secara langsung atau tidak langsung kepada Anggota, Pengurus, dan Pengawas.
- (3) Ketentuan mengenai Hibah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 75 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 31 -

#### Pasal 75

- (1) Koperasi dapat menerima Modal Penyertaan dari:
  - a. Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan/atau
  - b. masyarakat berdasarkan perjanjian penempatan Modal Penyertaan.
- (2) Pemerintah dan/atau masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib turut menanggung risiko dan bertanggung jawab terhadap kerugian usaha yang dibiayai dengan Modal Penyertaan sebatas nilai Modal Penyertaan yang ditanamkan dalam Koperasi.
- (3) Kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berlaku juga dalam hal Pemerintah dan/atau masyarakat turut serta dalam pengelolaan usaha yang dibiayai dengan Modal Penyertaan dan/atau turut menyebabkan terjadinya kerugian usaha yang dibiayai dengan Modal Penyertaan.
- (4) Pemerintah dan/atau masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berhak mendapat bagian keuntungan yang diperoleh dari usaha yang dibiayai dengan Modal Penyertaan.

#### Pasal 76

Perjanjian penempatan Modal Penyertaan dari masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 75 ayat (1) huruf b sekurang-kurangnya memuat:

- a. besarnya Modal Penyertaan;
- b. risiko dan tanggung jawab terhadap kerugian usaha;
- c. pengelolaan usaha; dan
- d. hasil usaha.

#### Pasal 77

Ketentuan lebih lanjut mengenai modal Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 66 sampai dengan Pasal 76 diatur dalam Peraturan Pemerintah.

BAB VIII . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 32 -

BAB VIII  
SELISIH HASIL USAHA DAN DANA CADANGAN

Bagian Kesatu  
Surplus Hasil Usaha

Pasal 78

- (1) Mengacu pada ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Rapat Anggota, Surplus Hasil Usaha disisihkan terlebih dahulu untuk Dana Cadangan dan sisanya digunakan seluruhnya atau sebagian untuk:
  - a. Anggota sebanding dengan transaksi usaha yang dilakukan oleh masing-masing Anggota dengan Koperasi;
  - b. Anggota sebanding dengan Sertifikat Modal Koperasi yang dimiliki;
  - c. pembayaran bonus kepada Pengawas, Pengurus, dan karyawan Koperasi;
  - d. pembayaran kewajiban kepada dana pembangunan Koperasi dan kewajiban lainnya; dan/atau
  - e. penggunaan lain yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar.
- (2) Koperasi dilarang membagikan kepada Anggota Surplus Hasil Usaha yang berasal dari transaksi dengan non-Anggota.
- (3) Surplus Hasil Usaha yang berasal dari non-Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat digunakan untuk mengembangkan usaha Koperasi dan meningkatkan pelayanan kepada Anggota.

Bagian Kedua  
Defisit Hasil Usaha

Pasal 79

- (1) Dalam hal terdapat Defisit Hasil Usaha, Koperasi dapat menggunakan Dana Cadangan.
- (2) Penggunaan Dana Cadangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan berdasarkan Rapat Anggota.

(3) Dalam . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 33 -

- (3) Dalam hal Dana Cadangan yang ada tidak cukup untuk menutup Defisit Hasil Usaha, defisit tersebut diakumulasikan dan dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja Koperasi pada tahun berikutnya.

#### Pasal 80

Dalam hal terdapat Defisit Hasil Usaha pada Koperasi Simpan Pinjam, Anggota wajib menyeter tambahan Sertifikat Modal Koperasi.

#### Bagian Ketiga Dana Cadangan

#### Pasal 81

- (1) Dana Cadangan dikumpulkan dari penyisihan sebagian Selisih Hasil Usaha.
- (2) Koperasi harus menyisihkan Surplus Hasil Usaha untuk Dana Cadangan sehingga menjadi paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari nilai Sertifikat Modal Koperasi.
- (3) Dana Cadangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang belum mencapai jumlah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) hanya dapat dipergunakan untuk menutup kerugian Koperasi.

### BAB IX JENIS, TINGKATAN, DAN USAHA

#### Bagian Kesatu Jenis

#### Pasal 82

- (1) Setiap Koperasi mencantumkan jenis Koperasi dalam Anggaran Dasar.
- (2) Jenis Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada kesamaan kegiatan usaha dan/atau kepentingan ekonomi Anggota.

Pasal 83 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 34 -

#### Pasal 83

Jenis Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 82 terdiri dari:

- a. Koperasi konsumen;
- b. Koperasi produsen;
- c. Koperasi jasa; dan
- d. Koperasi Simpan Pinjam.

#### Pasal 84

- (1) Koperasi konsumen menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan di bidang penyediaan barang kebutuhan Anggota dan non-Anggota.
- (2) Koperasi produsen menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan di bidang pengadaan sarana produksi dan pemasaran produksi yang dihasilkan Anggota kepada Anggota dan non-Anggota.
- (3) Koperasi jasa menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan jasa non-simpan pinjam yang diperlukan oleh Anggota dan non-Anggota.
- (4) Koperasi Simpan Pinjam menjalankan usaha simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha yang melayani Anggota.

#### Pasal 85

Ketentuan mengenai tata cara pengembangan jenis Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 82 sampai dengan Pasal 84 diatur dalam Peraturan Pemerintah.

### Bagian Kedua Tingkatan

#### Pasal 86

- (1) Untuk meningkatkan usaha Anggota dan menyatukan potensi usaha, Koperasi dapat membentuk dan/atau menjadi Anggota Koperasi Sekunder.
- (2) Tingkatan dan penggunaan nama pada Koperasi Sekunder diatur oleh Koperasi yang bersangkutan.

Bagian . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 35 -

### Bagian Ketiga Usaha

#### Pasal 87

- (1) Koperasi menjalankan kegiatan usaha yang berkaitan langsung dan sesuai dengan jenis Koperasi yang dicantumkan dalam Anggaran Dasar.
- (2) Koperasi dapat melakukan kemitraan dengan pelaku usaha lain dalam menjalankan usahanya.
- (3) Koperasi dapat menjalankan usaha atas dasar prinsip ekonomi syariah.
- (4) Ketentuan mengenai Koperasi berdasarkan prinsip ekonomi syariah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

### BAB X KOPERASI SIMPAN PINJAM

#### Pasal 88

- (1) Koperasi Simpan Pinjam harus memperoleh izin usaha simpan pinjam dari Menteri.
- (2) Untuk memperoleh izin usaha simpan pinjam sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Koperasi Simpan Pinjam harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh Menteri.

#### Pasal 89

Koperasi Simpan Pinjam sebagaimana dimaksud dalam Pasal 88 ayat (1) meliputi kegiatan:

- a. menghimpun dana dari Anggota;
- b. memberikan Pinjaman kepada Anggota; dan
- c. menempatkan dana pada Koperasi Simpan Pinjam sekundernya.

#### Pasal 90

- (1) Untuk meningkatkan pelayanan kepada Anggota, Koperasi Simpan Pinjam dapat membuka jaringan pelayanan simpan pinjam.

(2) Jaringan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 36 -

- (2) Jaringan pelayanan simpan pinjam dapat terdiri atas:
  - a. Kantor Cabang;
  - b. Kantor Cabang Pembantu; dan
  - c. Kantor Kas.
- (3) Ketentuan mengenai persyaratan dan tata cara pembukaan Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, dan Kantor Kas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dalam Peraturan Menteri.

#### Pasal 91

- (1) Untuk meningkatkan usaha Anggota dan menyatukan potensi usaha serta mengembangkan kerjasama antar-Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Simpan Pinjam dapat mendirikan atau menjadi Anggota Koperasi Simpan Pinjam Sekunder.
- (2) Koperasi Simpan Pinjam Sekunder sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menyelenggarakan kegiatan:
  - a. simpan pinjam antar-Koperasi Simpan Pinjam yang menjadi anggotanya;
  - b. manajemen risiko;
  - c. konsultasi manajemen usaha simpan pinjam;
  - d. pendidikan dan pelatihan di bidang usaha simpan pinjam;
  - e. standardisasi sistem akuntansi dan pemeriksaan untuk anggotanya;
  - f. pengadaan sarana usaha untuk anggotanya; dan/atau
  - g. pemberian bimbingan dan konsultasi.
- (3) Koperasi Simpan Pinjam Sekunder sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilarang memberikan Pinjaman kepada Anggota perseorangan.

#### Pasal 92

- (1) Pengelolaan kegiatan Koperasi Simpan Pinjam dilakukan oleh Pengurus atau pengelola profesional berdasarkan standar kompetensi.
- (2) Pengawas dan Pengurus Koperasi Simpan Pinjam harus memenuhi persyaratan standar kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri.

(3) Pengawas . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 37 -

- (3) Pengawas dan Pengurus Koperasi Simpan Pinjam dilarang merangkap sebagai Pengawas, Pengurus, atau pengelola Koperasi Simpan Pinjam lainnya.

#### Pasal 93

- (1) Koperasi Simpan Pinjam wajib menerapkan prinsip kehati-hatian.
- (2) Dalam memberikan Pinjaman, Koperasi Simpan Pinjam wajib mempunyai keyakinan atas kemampuan dan kesanggupan peminjam untuk melunasi Pinjaman sesuai dengan perjanjian.
- (3) Dalam memberikan Pinjaman, Koperasi Simpan Pinjam wajib menepuh cara yang tidak merugikan Koperasi Simpan Pinjam dan kepentingan penyimpan.
- (4) Koperasi Simpan Pinjam wajib menyediakan informasi mengenai kemungkinan timbulnya risiko kerugian terhadap penyimpan.
- (5) Koperasi Simpan Pinjam dilarang melakukan investasi usaha pada sektor riil.
- (6) Koperasi Simpan Pinjam yang menghimpun dana dari Anggota harus menyalurkan kembali dalam bentuk Pinjaman kepada Anggota.

#### Pasal 94

- (1) Koperasi Simpan Pinjam wajib menjamin Simpanan Anggota.
- (2) Pemerintah dapat membentuk Lembaga Penjamin Simpanan Koperasi Simpan Pinjam untuk menjamin Simpanan Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Lembaga Penjamin Koperasi Simpan Pinjam sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyelenggarakan program penjaminan Simpanan bagi Anggota Koperasi Simpan Pinjam.
- (4) Koperasi Simpan Pinjam yang memenuhi persyaratan dapat mengikuti program penjaminan Simpanan sebagaimana dimaksud pada ayat (3).
- (5) Ketentuan mengenai Lembaga Penjamin Simpanan Koperasi Simpan Pinjam diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 95 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 38 -

#### Pasal 95

Ketentuan lebih lanjut mengenai Koperasi Simpan Pinjam sebagaimana dimaksud dalam Pasal 88 sampai dengan Pasal 93 diatur dengan Peraturan Pemerintah.

### BAB XI PENGAWASAN DAN PEMERIKSAAN

#### Bagian Kesatu Pengawasan

#### Pasal 96

- (1) Pengawasan terhadap Koperasi wajib dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan para pihak terhadap Koperasi.
- (2) Pengawasan terhadap Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Menteri.

#### Pasal 97

- (1) Pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 96 dilakukan melalui pelaporan, pemantauan, dan evaluasi terhadap Koperasi.
- (2) Kegiatan pengawasan melalui pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan cara:
  - a. meneliti laporan pertanggungjawaban tahunan, dokumen-dokumen, dan keputusan-keputusan Rapat Anggota;
  - b. meminta untuk hadir dalam Rapat Anggota; dan/atau
  - c. memanggil Pengurus untuk diminta keterangan mengenai perkembangan Koperasi.
- (3) Kegiatan pengawasan melalui pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mengamati dan memeriksa laporan.
- (4) Apabila dari hasil pemantauan dan evaluasi terbukti terjadi penyimpangan, Menteri wajib mengambil langkah penyelesaian sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang ini.

Bagian . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 39 -

Bagian Kedua  
Pemeriksaan

Pasal 98

- (1) Menteri melakukan pemeriksaan terhadap Koperasi, dalam hal:
  - a. Koperasi membatasi keanggotaan atau menolak permohonan untuk menjadi Anggota atas orang perseorangan yang telah memenuhi persyaratan keanggotaan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar;
  - b. Koperasi tidak melaksanakan Rapat Anggota Tahunan dalam waktu 2 (dua) tahun berturut-turut;
  - c. kelangsungan usaha Koperasi sudah tidak dapat diharapkan; dan/atau
  - d. terdapat dugaan kuat bahwa Koperasi yang bersangkutan tidak mengelola administrasi keuangan secara benar.
- (2) Dalam melakukan pemeriksaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d Menteri dapat menunjuk Akuntan Publik.
- (3) Biaya yang timbul sehubungan dengan kegiatan pemeriksaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Menteri menyampaikan salinan laporan pemeriksaan kepada Koperasi yang bersangkutan dan kepada pihak yang berkepentingan.

Pasal 99

Ketentuan lebih lanjut mengenai pengawasan dan pemeriksaan Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 96 sampai dengan Pasal 98 diatur dalam Peraturan Menteri.

Bagian . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 40 -

Bagian Ketiga  
Pengawasan Koperasi Simpan Pinjam

Pasal 100

- (1) Pengawasan Koperasi Simpan Pinjam dilakukan oleh Lembaga Pengawasan Koperasi Simpan Pinjam.
- (2) Lembaga Pengawasan Koperasi Simpan Pinjam bertanggung jawab kepada Menteri.
- (3) Pembentukan Lembaga Pengawasan Koperasi Simpan Pinjam sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.
- (4) Lembaga Pengawasan Koperasi Simpan Pinjam sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus dibentuk paling lambat 2 (dua) tahun sejak Undang-Undang ini diundangkan.

BAB XII  
PENGABUNGAN DAN PELEBURAN

Pasal 101

- (1) Untuk keperluan pengembangan dan/atau efisiensi:
  - a. satu Koperasi atau lebih dapat menggabungkan diri dengan Koperasi lain; atau
  - b. beberapa Koperasi dapat meleburkan diri untuk membentuk suatu Koperasi baru.
- (2) Penggabungan atau peleburan dilakukan dengan persetujuan Rapat Anggota masing-masing Koperasi.
- (3) Sebelum dilakukan penggabungan atau peleburan, Pengawas dan Pengurus masing-masing Koperasi wajib memperhatikan:
  - a. kepentingan Anggota;
  - b. kepentingan karyawan;
  - c. kepentingan kreditor; dan
  - d. pihak ketiga lainnya.

(4) Akibat . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 41 -

- (4) Akibat hukum yang ditimbulkan oleh penggabungan atau peleburan meliputi:
  - a. hak dan kewajiban Koperasi yang digabungkan atau dilebur beralih kepada Koperasi hasil penggabungan atau peleburan; dan
  - b. Anggota Koperasi yang digabung atau dilebur menjadi Anggota Koperasi hasil penggabungan atau peleburan.
- (5) Koperasi yang menggabungkan diri pada Koperasi lain atau yang melebur diri, secara hukum bubar.
- (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai penggabungan atau peleburan Koperasi diatur dalam Peraturan Menteri.

### BAB XIII PEMBUBARAN, PENYELESAIAN, DAN HAPUSNYA STATUS BADAN HUKUM

#### Bagian Kesatu Pembubaran

##### Pasal 102

Pembubaran Koperasi dapat dilakukan berdasarkan:

- a. keputusan Rapat Anggota;
- b. jangka waktu berdirinya telah berakhir; dan/atau
- c. Keputusan Menteri.

##### Pasal 103

- (1) Usul pembubaran Koperasi diajukan kepada Rapat Anggota oleh Pengawas atau Anggota yang mewakili paling sedikit  $\frac{1}{5}$  (satu perlima) jumlah Anggota.
- (2) Keputusan pembubaran Koperasi ditetapkan oleh Rapat Anggota.
- (3) Keputusan pembubaran sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sah apabila diambil berdasarkan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 43.
- (4) Pengurus bertindak sebagai kuasa Rapat Anggota pembubaran Koperasi apabila Rapat Anggota tidak menunjuk pihak yang lain.
- (5) Koperasi dinyatakan bubar pada saat ditetapkan dalam keputusan Rapat Anggota.

(6) Keputusan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 42 -

- (6) Keputusan pembubaran Koperasi oleh Rapat Anggota diberitahukan secara tertulis oleh kuasa Rapat Anggota kepada Menteri dan semua Kreditor.
- (7) Pembubaran Koperasi dicatat dalam Daftar Umum Koperasi.

#### Pasal 104

- (1) Koperasi bubar karena jangka waktu berdirinya sebagaimana ditentukan dalam Anggaran Dasar telah berakhir.
- (2) Menteri dapat memperpanjang jangka waktu berdirinya Koperasi atas permohonan Pengurus setelah diputuskan pada Rapat Anggota.
- (3) Permohonan perpanjangan jangka waktu berdirinya Koperasi sebagaimana dimaksudkan pada ayat (2) diajukan dalam jangka waktu paling lambat 90 (sembilan puluh) hari sebelum jangka waktu berdirinya Koperasi berakhir.
- (4) Keputusan Menteri atas permohonan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diberikan dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah permohonan diterima.
- (5) Apabila dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud pada ayat (4) tidak dipenuhi, keputusan Rapat Anggota mengenai perpanjangan jangka waktu berdirinya Koperasi dianggap sah.

#### Pasal 105

Menteri dapat membubarkan Koperasi apabila:

- a. Koperasi dinyatakan pailit berdasarkan putusan Pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap; dan/atau
- b. Koperasi tidak dapat menjalankan kegiatan organisasi dan usahanya selama 2 (dua) tahun berturut-turut.

Bagian . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 43 -

Bagian Kedua  
Penyelesaian

Pasal 106

- (1) Untuk penyelesaian terhadap pembubaran Koperasi harus dibentuk Tim Penyelesai.
- (2) Tim Penyelesai untuk penyelesaian terhadap pembubaran berdasarkan Rapat Anggota dan berakhir jangka waktu berdirinya ditunjuk oleh kuasa Rapat Anggota.
- (3) Tim Penyelesai untuk penyelesaian terhadap pembubaran berdasarkan keputusan Pemerintah ditunjuk oleh Menteri.
- (4) Selama dalam proses Penyelesaian terhadap pembubaran, Koperasi tersebut tetap ada dengan status "Koperasi dalam Penyelesaian".
- (5) Selama dalam proses Penyelesaian terhadap pembubaran, Koperasi tidak diperbolehkan melakukan perbuatan hukum, kecuali untuk memperlancar proses Penyelesaian.

Pasal 107

Dalam hal terjadi pembubaran Koperasi tetapi Koperasi tidak mampu melaksanakan kewajiban yang harus dibayar, Anggota hanya menanggung sebatas Setoran Pokok, Sertifikat Modal Koperasi, dan/atau Modal Penyertaan yang dimiliki.

Pasal 108

Tim Penyelesai mempunyai tugas dan fungsi:

- a. melakukan pencatatan dan penyusunan informasi tentang kekayaan dan kewajiban Koperasi;
- b. memanggil Pengawas, Pengurus, karyawan, Anggota, dan pihak lain yang diperlukan, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama;
- c. menyelesaikan hak dan kewajiban keuangan terhadap pihak ketiga;
- d. membagikan sisa hasil penyelesaian kepada Anggota;
- e. melaksanakan tindakan lain yang perlu dilakukan dalam penyelesaian kekayaan;
- f. membuat berita acara penyelesaian dan laporan kepada Menteri; dan/atau

g. mengajukan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 44 -

- g. mengajukan permohonan untuk diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia.

#### Pasal 109

Tim penyelesaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 106 ayat (2) dan ayat (3) dapat diganti apabila tidak melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 108.

### Bagian Ketiga Penghapusan Status Badan Hukum

#### Pasal 110

Status badan hukum Koperasi hapus sejak tanggal pengumuman pembubaran Koperasi dalam Berita Negara Republik Indonesia.

### Bagian Keempat Pengaturan Lebih Lanjut

#### Pasal 111

Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara pembubaran, penyelesaian, dan hapusnya status badan hukum Koperasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 102 sampai dengan Pasal 110 diatur dalam Peraturan Pemerintah.

## BAB XIV PEMBERDAYAAN

### Bagian Kesatu Peran Pemerintah

#### Pasal 112

- (1) Pemerintah dan Pemerintah Daerah menetapkan kebijakan yang mendorong Koperasi agar dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

(2) Dalam . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 45 -

- (2) Dalam menetapkan kebijakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pemerintah dan Pemerintah Daerah menempuh langkah untuk mendukung pertumbuhan, perkembangan, dan pemberdayaan Koperasi bagi kepentingan Anggota.
- (3) Langkah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan dengan memberikan bimbingan dan kemudahan dalam bentuk:
  - a. pengembangan kelembagaan dan bantuan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, dan penelitian Koperasi;
  - b. bimbingan usaha Koperasi yang sesuai dengan kepentingan ekonomi Anggota;
  - c. memperkuat permodalan dan pembiayaan Koperasi;
  - d. bantuan pengembangan jaringan usaha Koperasi dan kerja sama yang saling menguntungkan antara Koperasi dan badan usaha lain;
  - e. bantuan konsultasi dan fasilitasi guna memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh Koperasi dengan tetap memperhatikan Anggaran Dasar Koperasi; dan/atau
  - f. insentif pajak dan fiskal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 113

- (1) Dalam rangka pemberian perlindungan kepada Koperasi, Pemerintah dan Pemerintah Daerah dapat memprioritaskan bidang kegiatan ekonomi yang hanya boleh diusahakan oleh Koperasi.
- (2) Ketentuan mengenai peran Pemerintah dan Pemerintah Daerah serta persyaratan dan tata cara pemberian perlindungan kepada Koperasi diatur dalam Peraturan Pemerintah.

#### Pasal 114

- (1) Menteri melaksanakan koordinasi dan pengendalian pemberdayaan Koperasi.

(2) Koordinasi . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 46 -

- (2) Koordinasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi koordinasi kebijakan, integrasi perencanaan, dan sinkronisasi program pemberdayaan Koperasi.
- (3) Pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pengawasan, monitoring, dan evaluasi.

## Bagian Kedua Gerakan Koperasi

### Pasal 115

- (1) Gerakan Koperasi mendirikan suatu dewan Koperasi Indonesia yang berfungsi sebagai wadah untuk memperjuangkan kepentingan dan bertindak sebagai pembawa aspirasi Koperasi, dalam rangka pemberdayaan Koperasi.
- (2) Nama, tujuan, keanggotaan, susunan organisasi, dan tata kerja dewan Koperasi Indonesia diatur dalam Anggaran Dasar.
- (3) Anggaran Dasar dewan Koperasi Indonesia disahkan oleh Pemerintah.

### Pasal 116

Dewan Koperasi Indonesia menjunjung tinggi nilai dan prinsip Koperasi yang bertugas:

- a. memperjuangkan kepentingan dan menyalurkan aspirasi Koperasi;
- b. melakukan supervisi dan advokasi dalam penerapan nilai-nilai dan prinsip Koperasi;
- c. meningkatkan kesadaran berkoperasi di kalangan masyarakat;
- d. menyelenggarakan sosialisasi dan konsultasi kepada Koperasi;
- e. mengembangkan dan mendorong kerjasama antar-Koperasi dan antara Koperasi dengan badan usaha lain, baik pada tingkat lokal, nasional, regional, maupun internasional;
- f. mewakili dan bertindak sebagai juru bicara Gerakan Koperasi;

g. menyelenggarakan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 47 -

- g. menyelenggarakan komunikasi, forum, dan jaringan kerja sama di bidang Perkoperasian; dan
- h. memajukan organisasi anggotanya.

#### Pasal 117

Biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan dewan Koperasi Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 116 berasal dari:

- a. iuran wajib Anggota;
- b. sumbangan dan bantuan yang tidak mengikat;
- c. Hibah; dan/atau
- d. perolehan lain yang tidak bertentangan dengan Anggaran Dasar dan/atau peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 118

- (1) Pemerintah menyediakan anggaran bagi kegiatan dewan Koperasi Indonesia yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Dewan Koperasi Indonesia bertanggung jawab penuh atas penggunaan anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Pengelolaan anggaran dewan Koperasi Indonesia dilaksanakan berdasar prinsip kehati-hatian, transparansi, efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas.

#### Pasal 119

- (1) Untuk mendorong pengembangan dewan Koperasi Indonesia, dibentuk dana pembangunan dewan Koperasi Indonesia.
- (2) Dana pembangunan dewan Koperasi Indonesia bersumber dari Anggota dewan Koperasi Indonesia dan pihak-pihak lain yang sah dan tidak mengikat.

(3) Dana . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 48 -

- (3) Dana pembangunan dewan Koperasi Indonesia harus diaudit oleh akuntan publik.
- (4) Ketentuan mengenai dana pembangunan dewan Koperasi Indonesia diatur dalam Anggaran Dasar dewan Koperasi Indonesia.

## BAB XV SANKSI ADMINISTRATIF

### Pasal 120

- (1) Menteri dapat menjatuhkan sanksi administratif terhadap:
  - a. Koperasi yang melanggar larangan pemuatan ketentuan tentang pemberian manfaat pribadi kepada pendiri atau pihak lain dalam Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (2);
  - b. Koperasi yang tidak melaksanakan Rapat Anggota Tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 setelah 2 (dua) tahun buku terlampaui;
  - c. Koperasi yang tidak melakukan audit atas laporan keuangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 40;
  - d. Pengawas yang merangkap sebagai Pengurus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 49 ayat (5);
  - e. Koperasi yang tidak menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib sebagaimana dimaksud dalam Pasal 58 ayat (1) huruf f;
  - f. Pengurus yang tidak memelihara Buku Daftar Anggota, Buku Daftar Pengawas, Buku Daftar Pengurus, Buku Daftar Pemegang Sertifikat Modal Koperasi, dan risalah Rapat Anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 58 ayat (1) huruf h;
  - g. Pengurus yang tidak terlebih dahulu mendapatkan persetujuan Rapat Anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 61;
  - h. Koperasi Simpan Pinjam Sekunder yang memberikan Pinjaman kepada Anggota perseorangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 91 ayat (3);
  - i. Pengawas . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 49 -

- i. Pengawas atau Pengurus Koperasi Simpan Pinjam yang merangkap sebagai Pengawas, Pengurus, atau pengelola Koperasi Simpan Pinjam lainnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 92 ayat (3); dan/atau
  - j. Koperasi Simpan Pinjam yang melakukan investasi usaha pada sektor riil sebagaimana dimaksud dalam Pasal 93 ayat (5).
- (2) Sanksi administratif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa:
- a. teguran tertulis sekurang-kurangnya 2 (dua) kali;
  - b. larangan untuk menjalankan fungsi sebagai Pengurus atau Pengawas Koperasi;
  - c. pencabutan izin usaha; dan/atau
  - d. pembubaran oleh Menteri.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai jenis, tata cara, dan mekanisme pengenaan sanksi administratif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

## BAB XVI KETENTUAN PERALIHAN

### Pasal 121

Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku:

- a. Koperasi yang telah didirikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan diakui sebagai Koperasi berdasarkan Undang-Undang ini;
- b. Koperasi sebagaimana dimaksud pada huruf a wajib melakukan penyesuaian Anggaran Dasarnya paling lambat 3 (tiga) tahun sejak berlakunya Undang-Undang ini;
- c. Koperasi yang tidak melakukan penyesuaian Anggaran Dasar dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud pada huruf b ditindak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan

d. Akta . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 50 -

- d. Akta Pendirian Koperasi yang belum disahkan atau perubahan Anggaran Dasar Koperasi yang belum disetujui oleh Menteri, proses pengesahan dan persetujuannya dilakukan sesuai dengan Undang-Undang ini.

#### Pasal 122

- (1) Koperasi yang mempunyai Unit Simpan Pinjam wajib mengubah Unit Simpan Pinjam menjadi Koperasi Simpan Pinjam dalam waktu paling lambat 3 (tiga) tahun sejak Undang-Undang ini disahkan
- (2) Dalam jangka waktu perubahan menjadi Koperasi Simpan Pinjam sebagaimana dimaksud ayat (1) Unit Simpan Pinjam dilarang menerima Simpanan dan/atau memberikan Pinjaman baru kepada non-Anggota.
- (3) Koperasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang tidak mengubah Unit Simpan Pinjam menjadi Koperasi Simpan Pinjam dilarang melakukan kegiatan simpan pinjam.
- (4) Tata cara perubahan Unit Simpan Pinjam Koperasi menjadi Koperasi Simpan Pinjam sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Menteri.

#### Pasal 123

- (1) Koperasi Simpan Pinjam dan Unit Simpan Pinjam yang telah memberikan Pinjaman kepada non-Anggota wajib mendaftarkan non-Anggota tersebut menjadi Anggota Koperasi paling lambat 3 (tiga) bulan sejak berlakunya Undang-Undang ini
- (2) Jika non-Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak bersedia menjadi Anggota Koperasi yang bersangkutan, non-Anggota tersebut tidak berhak memanfaatkan jasa simpan pinjam dari Koperasi yang bersangkutan.

(3) Bagi . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 51 -

- (3) Bagi non-Anggota yang sudah terikat dengan perjanjian simpan pinjam sebagaimana dimaksud pada ayat (1) penyelesaian perjanjian simpan pinjam dilaksanakan sesuai dengan perjanjian antara non-Anggota dengan Koperasi yang bersangkutan.

## BAB XVII KETENTUAN PENUTUP

### Pasal 124

- (1) Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3502) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- (2) Peraturan pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3502) dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan atau belum diganti berdasarkan Undang-Undang ini.
- (3) Terhadap Koperasi berlaku Undang-Undang ini, Anggaran Dasar Koperasi, dan Peraturan Perundang-Undangan lainnya.

### Pasal 125

Peraturan perundang-undangan sebagai pelaksanaan Undang-Undang ini ditetapkan paling lambat 2 (dua) tahun sejak Undang-Undang ini diundangkan.

### Pasal 126

Undang-Undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 52 -

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Undang-Undang ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Disahkan di Jakarta  
pada tanggal 29 Oktober 2012  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd

DR. H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 30 Oktober 2012

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

AMIR SYAMSUDIN

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2012 NOMOR 212

Salinan sesuai dengan aslinya

KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

Asisten Deputi Perundang-undangan  
Bidang Perekonomian,

ttd

Lydia Silvanna Djaman



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

PENJELASAN

ATAS

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 17 TAHUN 2012

TENTANG

PERKOPERASIAN

## I. UMUM

Dalam Pasal 33 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 ditegaskan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Ketentuan tersebut sesuai dengan prinsip Koperasi, karena itu Koperasi mendapat misi untuk berperan nyata dalam menyusun perekonomian yang berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi yang mengutamakan kemakmuran masyarakat bukan kemakmuran orang-seorang.

Dalam rangka mewujudkan misinya, Koperasi tak henti-hentinya berusaha mengembangkan dan memberdayakan diri agar tumbuh menjadi kuat dan mandiri sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan Anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Di samping itu, Koperasi berusaha berperan nyata mengembangkan dan memberdayakan tata ekonomi nasional yang berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi dalam rangka mewujudkan masyarakat maju, adil, dan makmur. Untuk mencapai hal tersebut, keseluruhan kegiatan Koperasi harus diselenggarakan berdasarkan nilai yang terkandung dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta nilai dan prinsip Koperasi.

Pembangunan Koperasi telah diselenggarakan sejak beberapa dekade yang lalu. Ditinjau dari segi kuantitas, hasil pembangunan tersebut sungguh membanggakan ditandai dengan jumlah Koperasi di Indonesia yang meningkat pesat. Namun, jika ditinjau dari segi kualitas, masih perlu diperbaiki sehingga mencapai kondisi yang diharapkan. Sebagian Koperasi belum berperan secara signifikan kontribusinya terhadap perekonomian nasional. Pembangunan Koperasi seharusnya diarahkan pada penguatan kelembagaan dan usaha agar Koperasi menjadi sehat, kuat, mandiri, tangguh, dan berkembang melalui peningkatan kerjasama, potensi, dan kemampuan ekonomi Anggota, serta peran dalam perekonomian nasional dan global.

Banyak . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

Banyak faktor yang menghambat kemajuan Koperasi. Hal tersebut berakibat pada pengembangan dan pemberdayaan Koperasi sulit untuk mewujudkan Koperasi yang kuat dan mandiri yang mampu mengembangkan dan meningkatkan kerja sama, potensi, dan kemampuan ekonomi Anggota dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Salah satu faktor penghambat tersebut adalah peraturan perundang-undangan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian ternyata sudah tidak memadai untuk digunakan sebagai instrumen pembangunan Koperasi. Sebagai suatu sistem, ketentuan di dalam Undang-Undang tersebut kurang memadai lagi untuk dijadikan landasan hukum bagi pengembangan dan pemberdayaan Koperasi, terlebih tatkala dihadapkan kepada perkembangan tata ekonomi nasional dan global yang semakin dinamis dan penuh tantangan. Hal tersebut dapat dilihat dalam ketentuan yang mengatur nilai dan prinsip Koperasi, pemberian status badan hukum, permodalan, kepengurusan, kegiatan usaha simpan pinjam Koperasi dan peranan Pemerintah. Oleh karena itu, untuk mengatasi berbagai faktor penghambat kemajuan Koperasi, perlu diadakan pembaharuan hukum di bidang Perkoperasian melalui penetapan landasan hukum baru berupa Undang-Undang. Pembaharuan hukum tersebut harus sesuai dengan tuntutan pembangunan Koperasi serta selaras dengan perkembangan tata ekonomi nasional dan global.

Undang-Undang tentang Perkoperasian ini merupakan pengganti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian yang memuat pembaharuan hukum, sehingga mampu mewujudkan Koperasi sebagai organisasi ekonomi yang sehat, kuat, mandiri, dan tangguh, serta terpercaya sebagai entitas bisnis, yang mendasarkan kegiatannya pada nilai dan prinsip Koperasi. Undang-Undang ini menegaskan bahwa pemberian status dan pengesahan perubahan Anggaran Dasar dan mengenai hal tertentu merupakan wewenang dan tanggung jawab Menteri. Selain itu, Pemerintah memiliki peran dalam menetapkan kebijakan serta menempuh langkah yang mendorong Koperasi sehingga dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Dalam menempuh langkah tersebut, Pemerintah wajib menghormati jati diri, keswadayaan, otonomi, dan independensi Koperasi tanpa melakukan campur tangan terhadap urusan internal Koperasi.

Di bidang keanggotaan, Undang-Undang ini memuat ketentuan yang secara jelas menerapkan prinsip Koperasi di bidang keanggotaan, yaitu bahwa keanggotaan Koperasi bersifat sukarela dan terbuka, satu orang satu suara, pengawasan Koperasi oleh Anggota, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi Koperasi. Ketentuan mengenai perangkat organisasi Koperasi memuat adanya Pengawas dan Pengurus yang merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Pengawas bertugas memberi nasihat kepada Pengurus dan melakukan pengawasan terhadap kinerja Pengurus, sedangkan Pengurus bertugas mengelola Koperasi. Ketentuan mengenai tugas dan wewenang Pengawas dan Pengurus disusun agar Pengawas dan Pengurus bekerja secara profesional.

Dalam . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

Dalam hal pengawasan Koperasi Simpan Pinjam, peran Pemerintah diperkuat dengan pembentukan Lembaga Pengawasan Koperasi Simpan Pinjam yang langsung bertanggung jawab kepada Menteri. Selain itu dalam hal jaminan terhadap Simpanan Anggota Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Simpan Pinjam diwajibkan menjamin Simpanan Anggotanya. Dalam kaitan ini, Pemerintah dapat membentuk Lembaga Penjamin Simpanan Anggota Koperasi Simpan Pinjam.

Undang-Undang ini mendorong perwujudan prinsip partisipasi ekonomi Anggota, khususnya kontribusi Anggota dalam memperkuat modal Koperasi. Salah satu unsur penting dari modal yang wajib disetorkan oleh Anggota adalah Sertifikat Modal Koperasi yang tidak memiliki hak suara. Sekalipun terdapat keharusan pemilikan Sertifikat Modal Koperasi ini, namun Koperasi tetap merupakan perkumpulan orang dan bukan perkumpulan modal. Undang-Undang ini juga memuat ketentuan mengenai lembaga yang didirikan oleh Gerakan Koperasi. Ditegaskan bahwa Gerakan Koperasi mendirikan suatu lembaga yang berfungsi sebagai wadah untuk memperjuangkan kepentingan dan bertindak sebagai pembawa aspirasi Koperasi, berupa dewan Koperasi Indonesia.

Ketentuan mengenai pembubaran Koperasi menyatakan bahwa pembubaran Koperasi dapat dilakukan berdasarkan keputusan Rapat Anggota, jangka waktu berdirinya telah berakhir, atau keputusan Menteri. Ketentuan tentang ketiga alternatif tersebut beserta penyelesaiannya diatur di dalam Undang-Undang ini.

Berdasarkan hal-hal tersebut, Undang-Undang ini disusun untuk mempertegas jati diri Koperasi, asas dan tujuan, keanggotaan, perangkat organisasi, modal, pengawasan, peranan Gerakan Koperasi dan Pemerintah, pengawasan Koperasi Simpan Pinjam dan penjaminan Simpanan Anggota Koperasi Simpan Pinjam, serta sanksi yang dapat turut mencapai tujuan pembangunan Koperasi. Implementasi Undang-Undang ini secara konsekuen dan konsisten akan menjadikan Koperasi Indonesia semakin dipercaya, sehat, kuat, mandiri, dan tangguh serta bermanfaat bagi Anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

## II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1  
Cukup jelas.

Pasal 2  
Cukup jelas.

Pasal 3  
Cukup jelas.

Pasal 4 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

Pasal 4

Cukup jelas.

Pasal 5

Ayat (1)

Huruf a

Yang dimaksud dengan “kekeluargaan” adalah Koperasi dalam melaksanakan usahanya mengutamakan kemakmuran Anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, bukan kemakmuran orang-perseorangan.

Huruf b

Yang dimaksud dengan “menolong diri sendiri” adalah semua Anggota Koperasi berkemauan dan sepakat secara bersama-sama menggunakan jasa Koperasi untuk memenuhi kebutuhannya dan mempromosikan Koperasi sehingga menjadi kuat, sehat, mandiri, dan besar.

Huruf c

Yang dimaksud dengan “bertanggung jawab” adalah segala kegiatan usaha Koperasi harus dilaksanakan dengan prinsip profesionalitas dalam kemampuan dan tanggung jawab, efisiensi dan efektifitas yang dapat menjamin terwujudnya nilai tambah yang optimal bagi Koperasi.

Huruf d

Yang dimaksud dengan “demokrasi” adalah setiap Anggota Koperasi memiliki satu suara dan berhak ikut dalam pengambilan keputusan yang berlangsung dalam Rapat Anggota, tidak tergantung kepada besar kecilnya modal yang diberikan.

Huruf e

Yang dimaksud dengan “persamaan” adalah setiap Anggota Koperasi memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam melakukan transaksi dan mendapatkan manfaat ekonomi dengan berkoperasi.

Huruf f

Yang dimaksud dengan “berkeadilan” adalah kepemilikan peluang dan kesempatan yang sama bagi semua warga negara sesuai kemampuannya untuk menjadi Anggota Koperasi.

Huruf g . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

Huruf g

Yang dimaksud dengan “kemandirian” adalah dapat berdiri sendiri, tanpa bergantung pada pihak lain yang dilandasi oleh suatu kepercayaan kepada pertimbangan, keputusan, kemampuan, dan usaha sendiri. Dalam kemandirian terkandung pula pengertian kebebasan yang bertanggung jawab, otonomi, swadaya, berani mempertanggungjawabkan perbuatan sendiri, dan kehendak untuk mengelola diri sendiri.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 6

Ayat (1)

Huruf a

Koperasi merupakan organisasi swadaya dengan keanggotaan secara sukarela, terbuka bagi semua orang yang mampu dan membutuhkan memanfaatkan layanannya dan bersedia menerima tanggung jawab keanggotaan, tanpa diskriminasi atas dasar gender, sosial, ras, politik, atau agama.

Huruf b

Koperasi merupakan organisasi demokratis yang diawasi dan dikendalikan oleh Anggotanya. Anggota berpartisipasi aktif dalam menentukan kebijakan dan membuat keputusan. Anggota yang ditunjuk sebagai wakil Koperasi dipilih dan bertanggung jawab kepada Anggota dalam rapat Anggota. Setiap Anggota memiliki hak suara yang sama, satu Anggota satu suara.

Huruf c

Selain sebagai pemilik Koperasi, Anggota Koperasi sekaligus pengguna jasa atau pasar bagi koperasinya. Partisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi Koperasi merupakan sumber kekuatan utama bagi kemajuan Koperasi.

Huruf d

Koperasi merupakan organisasi otonom dan swadaya yang diawasi dan dikendalikan oleh Anggota. Jika Koperasi mengadakan perjanjian dengan organisasi lain, termasuk Pemerintah atau menambah modal dari sumber lain, mereka melakukan hal itu atas dasar syarat yang menjamin tetap terselenggaranya pengawasan dan pengendalian demokratis oleh Anggotanya dan tetap tegaknya otonomi Koperasi.

Huruf e . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

Huruf e

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi Anggota, Pengawas, Pengurus, dan karyawan dimaksudkan agar mereka dapat memberikan sumbangan secara efektif bagi perkembangan Koperasi. Pemberian informasi pada masyarakat, khususnya generasi muda dan pemuka masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan Koperasi adalah sangat prinsipil.

Huruf f

Cukup jelas.

Huruf g

Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 7

Cukup jelas.

Pasal 8

Cukup jelas.

Pasal 9

Cukup jelas.

Pasal 10

Cukup jelas.

Pasal 11

Cukup jelas.

Pasal 12

Cukup jelas.

Pasal 13

Cukup jelas.

Pasal 14

Cukup jelas.

Pasal 15

Cukup jelas.

Pasal 16

Cukup jelas.

Pasal 17 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

Pasal 17  
Cukup jelas.

Pasal 18  
Cukup jelas.

Pasal 19  
Cukup jelas.

Pasal 20  
Cukup jelas.

Pasal 21  
Cukup jelas.

Pasal 22  
Cukup jelas.

Pasal 23  
Cukup jelas.

Pasal 24  
Cukup jelas.

Pasal 25  
Cukup jelas.

Pasal 26  
Ayat (1)

Yang dimaksud dengan “Anggota sebagai pemilik” adalah pemilikan Anggota atas badan usaha Koperasi dengan tanggung jawab terbatas sebesar modal yang disetor Anggota.

Yang dimaksud dengan “Anggota sebagai pengguna jasa Koperasi” adalah penggunaan atau pengambilan manfaat ekonomi dari pelayanan yang disediakan oleh Koperasi.

Ayat (2)  
Cukup jelas.

Ayat (3)  
Cukup jelas.

Pasal 27 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

Pasal 27

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan “kesamaan kepentingan ekonomi” adalah kesamaan dalam hal kegiatan usaha, produksi, distribusi, dan pekerjaan atau profesi. Kesamaan kepentingan ekonomi sangat terkait dengan latar belakang jenis Koperasi, yaitu Koperasi Konsumen, Koperasi Produsen, Koperasi Jasa, dan Koperasi Simpan Pinjam.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Pasal 28

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Keanggotaan Koperasi tidak dapat dipindahtangankan karena salah satu dasar keanggotaan Koperasi adalah kepentingan ekonomi yang melekat pada Anggota yang bersangkutan.

Pasal 29

Ayat (1)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Berpartisipasi aktif dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh Koperasi merupakan hak Anggota untuk memanfaatkan jasa pelayanan Koperasi sesuai dengan kebutuhannya.

Huruf c

Yang dimaksud dengan “mengembangkan dan memelihara nilai” adalah mengusahakan pengamalan nilai-nilai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, peningkatan oleh Anggota, dan penerapan dalam kegiatan Koperasi. Di samping itu, Anggota berkewajiban menjaga agar tidak terjadi pengikisan nilai di dalam Koperasi serta mengusahakan dan menjaga agar nilai dan prinsip Koperasi dipatuhi dan dijalankan.

Ayat (2)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

Huruf b

Cukup jelas.

Huruf c

Cukup jelas.

Huruf d

Cukup jelas.

Huruf e

Agar Anggota memanfaatkan jasa yang disediakan oleh Koperasi maka Koperasi wajib mengetahui apa yang menjadi kebutuhan Anggotanya, sehingga terdapat kesesuaian antara apa yang disediakan sebagai bentuk pelayanan Koperasi dengan apa yang dibutuhkan oleh Anggota.

Huruf f

Keterangan mengenai perkembangan Koperasi antara lain berupa perkembangan tentang kekayaan Koperasi, utang Koperasi, dan kekayaan modal Anggota.

Huruf g

Selisih Hasil Usaha merupakan hak Anggota yang diperoleh berdasarkan besarnya transaksi Anggota dan kepemilikan Sertifikat Modal Koperasi.

Pasal 30

Cukup jelas.

Pasal 31

Cukup jelas.

Pasal 32

Rapat Anggota merupakan perwujudan kehendak para Anggota untuk membicarakan segala sesuatu yang menyangkut kehidupan dan pelaksanaan kegiatan Koperasi, serta memiliki segala wewenang yang tidak diberikan kepada Pengawas atau Pengurus dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang ini dan/atau Anggaran Dasar.

Pasal 33

Cukup jelas.

Pasal 34

Cukup jelas.

Pasal 35

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2) . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

Ayat (2)  
Cukup jelas.

Ayat (3)  
Cukup jelas.

Ayat (4)  
Yang dimaksud dengan "mempertimbangkan jumlah Anggota" adalah bahwa dalam penentuan hak suara, dipertimbangkan unsur-unsur jumlah anggota dari Koperasi Anggota dan besar kecilnya volume usaha atau kekayaan bersih Koperasi. Koperasi Sekunder yang bersangkutan perlu menciptakan rumus penentuan hak suara yang didasarkan pada asas keadilan dan disepakati oleh seluruh Anggota.

#### Pasal 36

Ayat (1)  
Cukup jelas.

Ayat (2)  
Cukup jelas.

Ayat (3)  
Menteri dapat mendelegasikan wewenang kepada Gubernur/Bupati/Walikota untuk memerintahkan Pengurus Koperasi agar menyelenggarakan Rapat Anggota.

Ayat (4)  
Cukup jelas.

Ayat (5)  
Cukup jelas.

Ayat (6)  
Cukup jelas.

Ayat (7)  
Cukup jelas.

#### Pasal 37

Cukup jelas.

#### Pasal 38

Ayat (1)  
Cukup jelas.

Ayat (2) . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

Ayat (2)

Laporan keuangan yang diajukan kepada Rapat Anggota harus ditandatangani oleh semua Pengurus, karena laporan ini merupakan pertanggungjawaban mereka dalam melaksanakan tugasnya.

Apabila ada di antara Pengurus tidak menandatangani maka alasannya perlu dijelaskan secara tertulis kepada Rapat Anggota, agar Rapat Anggota dapat menggunakannya sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian terhadap laporan tersebut.

Pasal 39

Penerimaan pertanggungjawaban Pengurus oleh Rapat Anggota berarti membebaskan Pengurus dari tuntutan hukum pada tahun buku yang bersangkutan.

Pasal 40

Cukup jelas.

Pasal 41

Cukup jelas.

Pasal 42

Cukup jelas.

Pasal 43

Cukup jelas.

Pasal 44

Cukup jelas.

Pasal 45

Cukup jelas.

Pasal 46

Cukup jelas.

Pasal 47

Cukup jelas.

Pasal 48

Cukup jelas.

Pasal 49

Cukup jelas.

Pasal 50 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

Pasal 50  
Cukup jelas.

Pasal 51  
Cukup jelas.

Pasal 52  
Cukup jelas.

Pasal 53  
Cukup jelas.

Pasal 54  
Cukup jelas.

Pasal 55  
Cukup jelas.

Pasal 56  
Cukup jelas.

Pasal 57  
Cukup jelas.

Pasal 58  
Cukup jelas.

Pasal 59  
Cukup jelas.

Pasal 60  
Ayat (1)  
Cukup jelas.

Ayat (2)  
Cukup jelas.

Ayat (3)  
Kesalahan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah melakukan tindakan di luar Anggaran Dasar dan ketentuan lain yang berlaku di Koperasi yang bersangkutan. Hal-hal yang mempengaruhi perkembangan usaha Koperasi dari perubahan/perkembangan eksternal Koperasi tidak dapat dikategorikan sebagai kesalahan Pengurus.

Ayat (4) . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

Ayat (4)

Yang dimaksud dengan “kesalahan yang menimbulkan kerugian pada Koperasi” adalah kesalahan Pengurus sebagai pengelola Koperasi yang mengakibatkan kerugian material pada Koperasi.

Ayat (5)

Cukup jelas.

Pasal 61

Cukup jelas.

Pasal 62

Cukup jelas.

Pasal 63

Cukup jelas.

Pasal 64

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Apabila Pengurus yang bersangkutan tidak hadir maka Rapat Anggota tetap dapat memberhentikannya.

Pasal 65

Cukup jelas.

Pasal 66

Ayat (1)

Modal awal yang terdiri dari Setoran Pokok dan Sertifikat Modal Koperasi tidak boleh berkurang jumlahnya.

Ayat (2)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Modal Penyertaan dimanfaatkan untuk membiayai kegiatan usaha Koperasi yang produktif dan prospektif, baik usaha yang diselenggarakan sendiri oleh Koperasi maupun dengan cara kerjasama usaha secara kemitraan dengan pihak lain.

Huruf c

Cukup jelas.

Huruf d . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

Huruf d  
Cukup jelas.

Pasal 67

Ayat (1)

Setoran pokok tidak dapat dikembalikan kepada Anggota pada saat yang bersangkutan keluar dari keanggotaan Koperasi. Setoran Pokok mencerminkan ciri sebagai modal tetap Koperasi.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 68

Ayat (1)

Penetapan jumlah minimum Sertifikat Modal Koperasi bagi setiap Anggota dimaksudkan sebagai kontribusi modal minimum tiap Anggota.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Ayat (4)

Cukup jelas.

Pasal 69

Ayat (1)

Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Ayat (4)

Cukup jelas.

Ayat (5)

Sertifikat Modal Koperasi dalam bentuk lain yaitu tanah, kendaraan, dan lain-lain yang dapat dinilai dengan uang oleh penilai dan berlaku sah, apabila kepemilikan tanah atau kendaraan tersebut telah dialihkan atas nama Koperasi yang bersangkutan.

Ayat (6) . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

Ayat (6)

Huruf a

Cukup jelas.

Huruf b

Yang dimaksud dengan “jumlah lembar, nomor, dan tanggal perolehan” adalah riwayat perolehan dari Sertifikat Modal Koperasi dan Modal Penyertaan.

Huruf c

Yang dimaksud dengan “jumlah dan nilai Sertifikat Modal Koperasi dan nilai Modal Penyertaan” adalah jumlah dan nilai secara keseluruhan.

Huruf d

Cukup jelas.

Pasal 70

Cukup jelas.

Pasal 71

Cukup jelas.

Pasal 72

Cukup jelas.

Pasal 73

Cukup jelas.

Pasal 74

Cukup jelas.

Pasal 75

Cukup jelas.

Pasal 76

Cukup jelas.

Pasal 77

Cukup jelas.

Pasal 78 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

Pasal 78

Ayat (1)

Huruf a

Yang dimaksud dengan “sebanding dengan transaksi usaha” adalah Surplus Hasil Usaha bagian Anggota besar kecilnya ditentukan berdasarkan transaksi tiap-tiap Anggota kepada Koperasinya.

Huruf b

Yang dimaksud dengan “sebanding dengan Sertifikat Modal Koperasi yang dimiliki” adalah Surplus Hasil Usaha bagian Anggota didasarkan kepada jumlah keseluruhan Sertifikat Modal yang dimiliki oleh seorang Anggota. Jumlah keseluruhan Sertifikat Modal Koperasi yang dimiliki Anggota, dapat berupa Sertifikat Modal Koperasi awal yang wajib dimiliki secara minimum, Sertifikat Modal Koperasi tambahan, Sertifikat Modal Koperasi warisan, dan/atau Sertifikat Modal Koperasi yang berasal dari pembelian Sertifikat Modal Koperasi milik Anggota lain.

Huruf c

Yang dimaksud dengan ”bonus” adalah tambahan imbalan atau gaji yang diberikan sebagai bagian dari Surplus Hasil Usaha untuk meningkatkan gairah kerja Pengawas, Pengurus, dan karyawan Koperasi. Besarnya bonus ditetapkan berdasarkan keputusan Rapat Anggota.

Huruf d

Yang dimaksud dengan “dana pembangunan Koperasi” adalah dana yang dihimpun dari Koperasi oleh dewan Koperasi Indonesia untuk memajukan organisasi.

Huruf e

Cukup jelas.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 79

Cukup jelas.

Pasal 80

Cukup jelas.

Pasal 81 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

Pasal 81  
Cukup jelas.

Pasal 82  
Cukup jelas.

Pasal 83  
Cukup jelas.

Pasal 84  
Cukup jelas.

Pasal 85  
Cukup jelas.

Pasal 86  
Cukup jelas.

Pasal 87  
Cukup jelas.

Pasal 88  
Cukup jelas.

Pasal 89  
Cukup jelas.

Pasal 90  
Cukup jelas.

Pasal 91  
Cukup jelas.

Pasal 92  
Cukup jelas.

Pasal 93  
Cukup jelas.

Pasal 94  
Cukup jelas.

Pasal 95  
Cukup jelas.

Pasal 96 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

Pasal 96  
Cukup jelas.

Pasal 97  
Cukup jelas.

Pasal 98  
Cukup jelas.

Pasal 99  
Cukup jelas.

Pasal 100  
Cukup jelas.

Pasal 101  
Cukup jelas.

Pasal 102  
Cukup jelas.

Pasal 103  
Cukup jelas.

Pasal 104  
Cukup jelas.

Pasal 105  
Cukup jelas.

Pasal 106  
Ayat (1)  
Cukup jelas.

Ayat (2)  
Cukup jelas.

Ayat (3)  
Cukup jelas.

Ayat (4)  
Ketentuan ini menegaskan bahwa hak dan kewajiban Koperasi yang berstatus "Koperasi dalam Penyelesaian", masih tetap ada untuk menyelesaikan seluruh urusannya. Agar masyarakat mengetahuinya, di depan kantor Koperasi dipasang pengumuman yang memuat frasa "Koperasi dalam Penyelesaian".

Ayat (5) . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

Ayat (5)  
Cukup jelas.

Pasal 107  
Cukup jelas.

Pasal 108  
Huruf a  
Cukup jelas.

Huruf b  
Yang dimaksud dengan "pihak lain yang diperlukan" antara lain adalah bekas Anggota, pejabat Pemerintah, pejabat Lembaga Gerakan Koperasi.

Huruf c  
Cukup jelas.

Huruf d  
Cukup jelas.

Huruf e  
Cukup jelas.

Huruf f  
Cukup jelas.

Huruf g  
Cukup jelas.

Pasal 109  
Cukup jelas.

Pasal 110  
Cukup jelas.

Pasal 111  
Cukup jelas.

Pasal 112  
Cukup jelas.

Pasal 113  
Cukup jelas.

Pasal 114  
Cukup jelas.

Pasal 115 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

Pasal 115

Ayat (1)

Yang dimaksud dengan "dewan Koperasi Indonesia" yang selanjutnya disingkat Dekopin merupakan kelanjutan dari Sentral Organisasi Koperasi Rakyat Indonesia disingkat SOKRI, yang didirikan pada tanggal 12 Juli 1947 oleh Kongres Koperasi Seluruh Indonesia yang Pertama, yang diselenggarakan di Tasikmalaya.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 116

Cukup jelas.

Pasal 117

Cukup jelas.

Pasal 118

Ayat (1)

Penyediaan anggaran dari Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah bagi kegiatan dewan Koperasi Indonesia didasarkan atas kemampuan, ketersediaan anggaran, dan skala prioritas pembangunan nasional dan daerah.

Ayat (2)

Cukup jelas.

Ayat (3)

Cukup jelas.

Pasal 119

Cukup jelas.

Pasal 120

Cukup jelas.

Pasal 121

Cukup jelas.

Pasal 122

Cukup jelas.

Pasal 123

Cukup jelas.

Pasal 124 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 21 -

Pasal 124  
Cukup jelas.

Pasal 125  
Cukup jelas.

Pasal 126  
Cukup jelas.

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5355

