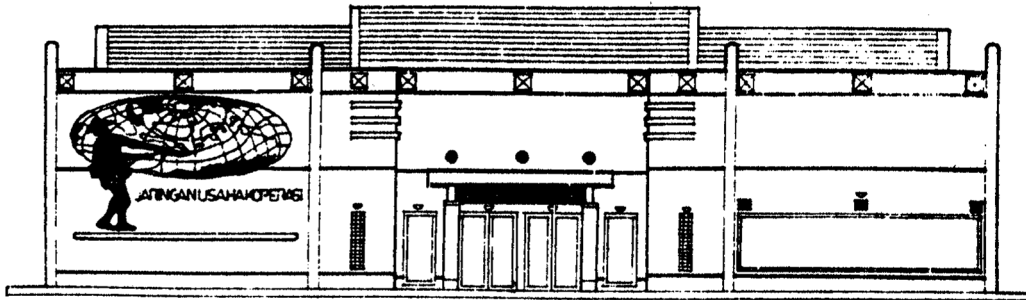




JARINGAN USAHA KOPERASI

**STRATEGI DAN PENDEKATAN INTEGRAL  
SERTA POLA PENELITIAN BAGI  
STUDI KELAYAKAN PENGEMBANGAN  
JARINGAN SENTRA DISTRIBUSI KOPERASI**



Oleh :  
**M.C. Baridjambek**  
**Akhmad Sodikin**  
**Sri Budiawati**

---

JARINGAN USAHA KOPERASI  
DEWAN KOPERASI INDONESIA  
1994

## PRAKATA

Dalam rapat Pimpinan Dewan Koperasi Indonesia 1992 telah diputuskan perlunya segera mendirikan Jaringan Usaha Koperasi (JUK). Ketika itu sikap kita tegas, yaitu kita menganggap bahwa saatnya telah tiba momentumnya pun tepat bagi gerakan koperasi Indonesia untuk mendirikan JUK sebagai wadah usaha strategis yang menyatukan kekuatan ekonomi gerakan koperasi kita.

JUK adalah dasar bagi reformasi mikro didalam badan usaha koperasi, yang keberhasilannya akan member perjuangan dan substansi bagi reformasi makro yang dituntut oleh gerakan koperasi, yaitu untuk mendekatkan pada cita-cita nasional kita, melaksanakan pasal 33 UUD 1945. Selanjutnya kita pun dapat melihat bahwa perkembangan organisasi JUK selama setahun ini memperlihatkan hasil yang menggembirakan sehingga menambah keyakinan kita semua.

Selain dengan Rencana Kerja Lima Tahun tahap pertamanya, JUK-DEKOPIN telah menyusun buku *Strategi dan Pendekatan Integral serta Pola Penelitian bagi Studi Kelayakan Pengembangan Jaringan Sentra Distribusi Koperasi*, yang mengungkapkan suatu pendekatan strategis untuk menggali potensi ekonomi masyarakat koperasi dan sekaligus merupakan panduan dalam membangun sistem saluran distribusi terpadu. Dari pendekatan ini ditunjukkan bagaimana kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi dan pemasaran komoditi andalan setiap daerah dapat ditingkatkan menjadi lebih efisien.

Saat ini pendirian JUK tidak lagi semata-mata menjadi tekad gerakan koperasi, karena secara imperatif dan eksplisit telah pula dituntut oleh GBHN 1993 dan juga menjadi butir strategis dalam Repelita VI. Dalam kaitan ini kita semua yakin, bahwa dengan pengertian, bimbingan dan bantuan dari Pemerintah, JUK-DEKOPIN akan benar-benar berhasil.

Pimpinan Dewan Koperasi Indonesia sangat menghargai dan mengucapkan terima kasih atas prakata dan dukungan para pejuang koperasi untuk menjadikan JUK sebagai Infrastruktur perkoperasian dalam ikut mempercepat tercapainya sistem koperasi Indonesia sebagaimana dikehendaki oleh bangsa ini.

Jakarta, April 1994  
Dewan Koperasi Indonesia

Prof. Dr. Sri-Edi Swasono  
Ketua Umum

## PENGANTAR

Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat menghadapi dua masalah utama berupa *adanya perubahan sangat mendasar* yang terjadi didalam tatanan ekonomi nasional yang semakin terbuka dan sangat terpengaruh oleh perkembangan ekonomi global, dan dilain pihak *keadaan koperasi sebagai badan usaha* dewasa ini masih jauh tertinggal dari wadah pelaku ekonomi lain, baik organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya. Keadaan itu mengharuskan adanya reorientasi program untuk menempatkan kembali posisi gerakan koperasi agar sejajar dengan pelaku ekonomi lain. Pendekatan tradisional membangun kuantitas koperasi ternyata tidak dapat mendorong gerakan koperasi memenuhi tuntutan konstitusi tersebut. Gerakan koperasi seyogyanya bersedia mengkonsolidasi kegiatannya serta mengkaji ulang pola kerja dan organisasinya bagi meningkatkan kualitasnya. Temuan itu dapat menjadi arahan bagi formulasi strategi dan rencana program terpadu untuk membentuk kekuatan yang mapan dalam mencapai apa yang diharapkan oleh konstitusi.

Dalam era informasi dan semakin terbukanya sistem ekonomi pasar seperti saat ini, perencanaan sistematis yang menerapkan teknik-teknik manajemen dan teknologi modern mutlak dilakukan. Dengan berlandaskan kepada kemauan politik pemerintah, kehendak sosial dan lingkungan masyarakat serta program ekonomi makro, dapat *dirancang portfolio gerakan koperasi* untuk beberapa tahun mendatang. Secara bertahap perlu dirancang kegiatan terpadu yang menguntungkan dan sesuai dengan perkembangan portfolio bagi mensejahterakan masyarakat dalam sistem ekonomi koperasi yang memungkinkan seluruh komponen kegiatan ekonomi masyarakat bekerja dengan saling mendorong dan menunjang. Jaringan Usaha Koperasi yang oleh Rapat Pimpinan Dewan Koperasi Indonesia April 1992 telah disepakati untuk menjadi infrastruktur bagi pencapaian tujuan tersebut, telah merancang program dengan tiga tahap yang disesuaikan dengan posisi psikologis dan ekonomis gerakan koperasi saat ini. Tindakan awal yang dilakukan adalah mendorong koperasi mengintegrasikan kegiatannya dengan ikatan longgar dalam sistem perdagangan yang modern dalam berhadapan dengan sistem ekonomi pasar. Pola studi yang dijabarkan dalam buku ini merupakan implementasi dari program tersebut.

Pendekatan *centralized concept, decentralized implementation* yang dikembangkan JUK akan mendorong setiap daerah mengembangkan kegiatan ekonominya sesuai dengan keunggulan komparatifnya masing-masing. JUK dengan sistem jaringan dan informasi yang diciptakannya dapat memperluas daerah pemasaran, mendukung pemenuhan kebutuhan inputs, merancang upaya peningkatan mutu hasil produksi daerah agar dapat diterima sistem pasar dan lain sebagainya bagi mengembangkan kegiatan ekonomi masyarakat daerah. Untuk itu keberadaan Sentra Distribusi yang berfungsi majemuk disetiap Daerah (Tingkat II) perlu dikembangkan. Sentra Distribusi ini yang selain berperan pula dalam menyediakan komoditi pemenuh kebutuhan harian anggota koperasi dan masyarakat, juga merupakan pusat pengembangan komoditi daerah dan pemasarannya. Sentra Distribusi merupakan jembatan bagi gerakan koperasi dan masyarakat daerah kedalam sistem ekonomi pasar.

Program Sentra Distribusi diciptakan untuk menjadi *sumber dana (cash cow)* bagi gerakan koperasi dalam membangun dirinya mensejahterakan anggota yang dikelola secara

profesional dan terpadu dalam sistem manajemen jaringan untuk dapat efektif dan efisien. Sistem manajemen jaringan ini dapat mengatasi masalah kurangnya tenaga terampil yang disinyalir terjadi dalam gerakan koperasi saat ini. Kunci keberhasilannya (key factors for success) terletak pada partisipasi masyarakat dan Pemerintah Daerah dalam mengembangkan dan memanfaatkan Sentra Distribusi itu bagi meningkatkan kegiatan ekonominya masing-masing. Pendekatan strategis dan pola penelitian bagi studi kelayakan pendiriannya adalah seperti berikut ini. Pendirian Sentra Distribusi pada setiap daerah yang ekonominya mulai berkembang akan mendorong gerakan koperasi daerah dan masyarakatnya untuk lebih sejahtera dan bangkit dalam sistem ekonomi koperasi yang dicita-citakan.

Sebagai penutup tidak lupa kami mengucapkan terimakasih dan penghargaan kepada Pimpinan Dekopin dan rekan-rekan Direktur terutama kepada Bapak-bapak *J.K. Lumunon, H. Usman Esfa, dan Abdul Wahab* yang telah menyumbang saran dan pelurusan sesuai dengan semangat gerakan koperasi Indonesia. Hal serupa juga disampaikan kepada staff JUK yang telah membantu mengumpulkan data dan mengedit tulisan ini, tanpa peran serta mereka tulisan ini tidak akan dapat terangkum dengan baik. Terima kasih yang tak terhingga kami sampaikan pula kepada *Mr. Naokiyo Yokomori, General Manager ZEN-NOH Jakarta* serta staff yang telah berbagi pengalaman dalam menangani supermarket ZEN-NOH, Koperasi Pertanian Jepang dan *Mr. Chris Taufiq Ostergaard Cooperative Development Adviser Centre Cooperative Denmark-Jakarta*, atas sarannya yang membangun.

Semoga Allah Yang Maha Esa memberkahi kegiatan yang mensejahterakan masyarakat kecil.

Jakarta, April 1994.  
JARINGAN USAHA KOPERASI  
DEWAN KOPERASI INDONESIA

## DAFTAR ISI

Prakata .....	i
Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	vi
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Tabel .....	x
Pendahuluan .....	1
Bab I. Strategi Pengembangan Sentra Distribusi koperasi .....	11
1. Pendekatan Psikologis, membangun citra .....	15
1.1. Pelayanan yang sopan dan ramah .....	16
1.2. Sarana pelayanan yang modern .....	17
1.3. Sarana yang membanggakan bagi koperasi .....	20
1.4. Sentra pelayanan yang mampu bersaing .....	23
2. Pendekatan ekonomis bagi Sentra Distribusi .....	26
2.1. Lokasi usaha dan Sentra Distribusi .....	29
2.2. Pendekatan komoditas .....	33
3. Manajemen dan pendanaan Sentra Distribusi .....	34
Bab II. Pengelolaan dan Pendanaan Sentra Distribusi .....	37
1. Manajemen Sentra Distribusi .....	41
1.1. Sentra Pemasaran .....	42
1.2. Sentra Distribusi .....	49
2. Organisasi Sentra Distribusi .....	49
3. Program Keuangan .....	61
Bab III. Penentuan lokasi dan penanganan usaha Sentra Distribusi .....	66
1. Pemilihan lokasi Sentra Distribusi .....	70
2. Faktor pemilihan komoditi .....	76
3. Pengaturan barang dan pengawasannya .....	80
4. Penerapan Analisa ABC .....	83
5. Penataan ruang dan komoditi .....	89
6. Kebutuhan investasi dan sumber dana .....	93
Bab IV. Ilustrasi perhitungan kelayakan usaha .....	97
1. Luas pasar yang tersedia .....	102
2. Jumlah pesaing didalam daerah pemasaran .....	104
3. Besarnya pangsa pasar yang ingin ditangani .....	106
4. Kebutuhan modal Sentra Distribusi .....	108
5. Organisasi penanganan Sentra Distribusi .....	113
6. Analisa keuangan .....	117
6.1. Analisa Titik Pulang Pokok .....	118

6.2. ROI (Return On Investment) .....	122
6.3. Analisa Aliran Kas .....	123
Bab V. Menggalang kerjasama antar koperasi .....	127
1. Tata kerja dan koordinasi JUK .....	131
2. Hubungan kerja antar koperasi .....	138
Bab VI. Juklak bagi Pola Penelitian, Proyeksi Usaha dan Perhitungan Rugi Laba untuk Studi Kelayakan Sentra Distribusi Jaringan Usaha Koperasi .....	145
1. Penelitian Pasar .....	146
2. Proyeksi Penjualan .....	151
3. Organisasi Penanganan .....	155
4. Kebutuhan Modal .....	158
5. Proyeksi rugi-laba dan keuangan .....	162
6. Aliran Kas .....	163
7. Penutup .....	168
Lampiran-lampiran .....	170

## PENDAHULUAN

Sejarah perekonomian berbagai bangsa menunjukkan betapa perkembangan ekonomi masyarakat dimulai dari penguasaan pasar. Dengan terbetuknya pasar, perdagangan menjadi meningkat dan industry semakin maju. Pada dasarnya kurang berkembangnya industry koeprasi, baik industry kecil maupun rumah tangga, adalah karena antara lain kecilnya akses koperasi kepada sistem pasar yang ada. Akibat industry koperasi sering timbul tengelam. Keadaan itu bukan saja menimbulkan keraguan-raguan untuk mencoba usaha baru yang menurunkan semangat kewiraswastaan koperasi tetapi juga menyebabkan terkurasnya tabungan masyarakat yang memperlambat pertumbuhan ekonomi. Akhirnya kedudukan kiooperasi sebagai sokoguru perekonomian menjadi tergeser.

Saat ini pasar dalam negeri sedang tumbuh dengan pesatnya. Pertumbuhan itu belum optimal karena dengan meningkatkatnya gerak pembangunan nasional juga menaikan pendapatan rata-rata setiap rumah tangga. Sejalan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi tersebut timbul pula usaha eceran modern yang dikendalikan sistem penanganan sentral dalam masyarakat. Sekarang terlihat jaringan distribusi yang dikuasai oleh sekelompok usahawan yang dalam mengembangkan bangsa pasarnya berusaha membatasi masuknya masyarakat kedalam sistem yang dikuasiannya itu. Dengan hadirnya sistem ini maka pasar tradisional yang masih di tangani koperasi menjadi terdesak didalam masyarakat yang mulai membutuhkan pelayanan cepat dan pasti itu.

Perkembangan masyarakat Negara maju sejak tahun 1980-an telah memperkenalkan pola usaha eceran yang sophisticated dan canggih. Usaha eceran terkoordinasi ini memiliki jaringan pelayanan diberbagai tempat. Pola ini telah membentuk badan usaha eceran besar padat modal. Hal seruoa juga terlihat di Indonesia. Belakangan ini timbul usaha pelayanan terorganisir dibawah satu atap (one stop shopping) yang memungkinkan setiap pelanggan memperoleh seluruh kebutuhannya ditempat yang sama. Hasil penelitian tahun 1992 memperlihatkan betapa lebih dari 50% peredaran kebutuhan konsumsi masyarakat dikuasai oleh hanya beberapa pasar swalayan dan toko serba ada yang jumlahnya jauhberada dibawah jumlah pelaku ekonomi tradisional. Keberhasilan mereka terletak pada keunggulan manajemen serta kemampuan masyarakat yang memungkinkan para pelanggan merencanakan pemenuh kebutuhan mereka dengan baik.

Pola konsumsi masyarakat telah berubah dengan meningkatnya pendapatan karena adanya transformasi dari pertanian ke masyarakat industry dan jasa. Pola hidup masyarakat yang keluar dari agrikultur mengalami pergeseran dengan adanya pendapatan yang tetap. Jam kerja yang teratur serta kegiatan yang terus menerus tanpa dipengaruhi oleh musim dan iklim. Tingkat pendidikan yang semakin baik juga mendorong terjadinya perubahan tersebut. Pengetahuan tentang gizi, kebersihan dan kesehatan serta berbagai pengaruh demostrasi (demonstration effects) karena semakin terbukanya komunikasi dan informasi, menyebabkan bertambah beragamnya jenis kebutuhan masyarakat. Masyarakat mulai merasakan terbatasnya waktu untuk berbelanja bagi kebutuhan rumah tangganya. Pola pembelanjaan tradisional yang menghabiskan waktu untuk tawar menawar dan berpindah dari satu toko ketoko lainnya, mulai tidak disukai masyarakat. Masyarakat industry menghendaki adanya kepastian harga,

ketersediaan barang yang cukup baik dan kualitas yang terstandar bagi kebutuhannya. Terbatasnya waktu menyebabkan masyarakat ingin berbelanja pada lokasi yang dekat dengan tempat tinggalnya.

Koperasi adalah sokoguru perekonomian nasional. Paling tidak posisi itu merupakan tujuan bagi mewujudkan masyarakat adil makmur dan bertanggung jawab berdasarkan Pancasila. Namun perkembangan koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat yang hidup berdampingan dengan pelaku ekonomi lain ternyata sangat lamban yang menyebabkan kedudukan koperasi menjadi tertinggal. Tidak bersatunya koperasi di dalam satu sistem yang bergerak secara bersama dengan memperpadukan kekuatan dalam sinergi ekonomi, merupakan penyebab utama tersendat-sendatnya kemajuan koperasi. Pola pemikiran dan pendekatan pelaku koperasi yang syarat muatan pesan konvensional merupakan penyebab berikunya.

Penekanan bahwa pelayanan koperasi hanya untuk anggotanya serta watak sosial koperasi yang sering diartikan sempit, terkadang melebihi daya koperasi untuk mendukung upaya menciptakan kesejahteraan anggotanya. Dalam banyak hal koperasi telah berubah menjadi birokrasi sehingga menjadi rigid (kaku) untuk menerima teknologi dan pola pemikiran serta penanganan baru di dalam mengembangkan dirinya sebagai lembaga ekonomi rakyat. Akibatnya koperasi sering terlambat mengantisipasi setiap perubahan yang timbul dalam tatanan ekonomi masyarakat. Hal ini menyebabkan koperasi sering menjadi reaktif terhadap kemajuan. Ketidak efisienan juga menyebabkan rendahnya daya tahan koperasi sehingga secara alamiah menjadi semakin kecil perannya dalam tatanan perekonomian bangsa. Kecilnya skala ekonomi unit-unit usaha koperasi merupakan hambatan utama dalam upaya melayani kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang.

Dilain pihak pelaku ekonomi lainnya secara terus menerus berusaha mengembangkan dirinya dengan dukungan berbagai teknologi dan temuan baru ilmu pengetahuan dalam memanfaatkan gerak perubahan masyarakat. Akhirnya jarak kemajuan koperasi dengan pelaku ekonomi lainnya menjadi semakin lebar, dan tuntutan konstitusi untuk menciptakan masyarakat adil makmur berdasarkan Pancasila semakin sukar dicapai melalui koperasi. Statistik memperlihatkan betapa koperasi mulai ditinggalkan oleh anggotanya, walaupun perasaan cinta masyarakat kepada koperasi masih tersisa dengan tetap aktif mempergunakan jasa koperasi dalam memenuhi kebutuhannya.

Pokok masalah diatas perlu mendapat perhatian serius didalam membangun koperasi sebagai sokoguru perekonomian nasional. Perlu dicatat bahwa secara agregasi kegiatan unit usaha kecil memiliki potensi sangat kuat yang jika dikonsolidasikan dapat membentuk skala usaha besar bagi meningkatkan efisiensi anggotanya. Usaha ekonomi kecil ini merupakan kumpulan asset nasional dengan modal yang berasal dari tabungan masyarakat, karenanya perlu disusun dan diperkuat dalam sinergi ekonomi yang handal terhadap persaingan. Penyatuan mereka kedalam sistem koperasi akan mendorong majunya ekonomi rakyat dengan efisiensi tinggi dan pemerataan. Penyatuan unit-unit usaha skala ekonomi kecil untuk ditingkatkan menjadi kegiatan mereka secara sistematis dan berharap di dalam sistem ekonomi koperasi.

Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat dituntut untuk menyesuaikan kegiatannya dengan perkembangan pola konsumsi dan pengeluaran masyarakat. Karenanya pengkonsolidasian gerakan koperasi yang merupakan guncangan kekuatan masyarakat pembeli itu, mutlak diperlakukan. Kekuatan pembeli ini dapat menjadi dasar menggerakkan ekonomi rakyat membangun sistem koperasi yang diharapkan. Dengan mengkonsolidasikan kegiatan koperasi yang berhubungan dengan hajat hidup sebagian besar anggota masyarakat dan keluarganya itu, gerakan koperasi dapat mengarahkan kegiatannya mengembangkan industri koperasi dapat mengarahkan kegiatannya mengembangkan industri koperasi dapat mengarahkan kegiatannya mengembangkan industri koperasi bagi meningkatkan kesejahteraan rakyat serta secara sistematis, terencana dan berharap mengatasi praktek monopoli dan oligopoly yang timbul sebagai akibat dari penguasaan pasar oleh sekelompok pelaku ekonomi seperti dikemukakan diatas. Oleh sebab itu penguasaan jaringan distribusi yang baik, bergengsi, efisien dan ramah terhadap anggota koperasi mutlak diperlukan. Karenanya upaya menyatukan saluran distribusi koperasi dalam satu sistem dengan pengendalian sentral serta meningkatkan kualitas pelayanan sarana distribusi dan eceran yang ada agar sesuai dengan kehendak masyarakat, mutlak dilakukan. Kegiatan itu juga akan memapakan posisi koperasi dalam tatanan ekonomi bangsa. Penelitian yang mendalam tentang perubahan pola konsumsi dan kebutuhan masyarakat perlu dilakukan, sejalan dengan pengkajian kekuatan koperasi baik dalam bidang konsumsi, pendanaan maupun produksi.

Koperasi sebagai badan usaha dan lembaga ekonomi yang didirikan untuk melayani kebutuhan rakyat perlu mengkaji ulang tata kerjanya agar sejalan dengan perkembangan yang terjadi. Pendekatan yang lebih komprehensif dan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku perlu dikembangkan. Deregulasi yang didorong oleh Undang-Undang No. 25/1992 perlu dilaksanakan dengan baik. Undang-Undang tentang Pekoperasian tersebut mengisyaratkan agar koperasi juga melayani masyarakat sekelilingnya. Pemikiran ini juga sejalan dengan keinginan Garis Besar Haluan Negara 1993-1998 yang menuntut agar koperasi mampu bekerja dengan efisien dan berskala besar serta berakar di dalam masyarakat agar berfungsi sebagai sokoguru perekonomian nasional.

Untuk mencapai keadaan itu diperlukan pendekatan ilmu pengetahuan dan teknologi penanganan manajemen mutakhir. Upaya menciptakan sistem distribusi yang baik bagi gerakan koperasi merupakan suatu keharusan. Pengalaman saluran distribusi koperasi dalam menangani kebutuhan masyarakat dimasa lalu, perlu diintegrasikan kedalam satu sistem agar dapat menangani perubahan kebutuhan masyarakat untuk secara bertahap dan sistematis merebut kembali posisi koperasi di dalam tatanan ekonomi nasional. Dengan secara baik dan terencana melayani kebutuhan anggota yang merupakan pasar kaptif yang ditambah dengan kebutuhan masyarakat non koperasi disekelilingnya, koperasi akan memperoleh pelanggan yang besar bagi membentuk usaha yang efisien. Hal ini sangat penting sebagai dasar bagi gerakan koperasi untuk berusaha. Dengan memberikan pelayanan yang baik serta teratur bagi memenuhi berbagai kebutuhan anggota koperasi akan berhasil menggalang kegiatannya di dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dengan murah dan efisien.

Melalui sistem informasi yang selalu diolah dengan baik, dapat dibangun kegiatan hulu berupa sistem produksi koperasi bagi keperluan pasar. Pola ini memungkinkan gerakan

koperasi dapat lebih berperan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.. untuk itu perlu dikembangkan sistem manajemen terpadu yang mengatur peroleh kebutuhan anggota dari pemasoknya dan penyaluran hasil produksi anggota kepada pemakai akhir dengan efisien. Pola manajemennya ditata dengan sistem simpul bertingkat, dengan pembagian kerja dan operasional; sampai kepada pengatur kegiatan dan saluran informasi yang dibutuhkan oleh anggota dan pasar. Sistem ini menghilangkan hambatan kelembagaan yang masih merupakan penghalang didalam kerjasama antar koperasi saat ini. Melalui sistem itu dibentuk sinergi bagi gerakan koperasi dalam menangani kegiatannya. Sebagai sentral kegiatan disepakati Jaringan Usaha Koperasi (JUK) yang berfungsi sebagai fasilitator, pemersatu dan infrastruktur pendorong kegiatan ekonomi rakyat ini.

JUK diciptakan sebagai media pemersatu usaha gerakan koperasi dalam membentuk skala ekonomi yang besar serta mendorong koperasi meningkatkan efisiensinya. JUK menghubungkan berbagai komponen kegiatan koperasi, baik produksi, pendanaan maupun distribusi dalam satu sistem untuk dapat saling mendorong dan menunjang (cross fertilization) bagi memebentuk sinergi yang memungkinkan gerakan koperasi mampu bertahan terhadap persaingan yang mematikan dalam pergaulan ekonomi global. Dengan mempersatukan kekuatan gerakan koperasi sebagai pembeli, pemilik dana dan faktor produksi dan lainnya, koperasi dapat dibentuk menjadi kekuatan yang menentukan dipasar. Gunggunan kebutuhan anggota koperasi dan keluarganya yang besar sebagai konsumen itu, dapat dijadikan dasar untuk merintis kegiatan yang member manfaat besar bagi masyarakat dimasa mendatang.

Dengan berubahnya kebutuhan masyarakat, JUK membantu mempersiapkan Jaringan Sentra Distribusi (distribution points) bagi memudahkan pelayanan anggota dan masyarakat sekelilingya. Sentra distribusi ini memiliki fungsi majemuk, sebagai sarana pengadaan kebutuhan anggota yang memungkinkan koperasi dapat menekan harga pokok pembelian dan biaya penanganan komodiiti yang dikehendaki, disamping berfungsi sebagai pasar modern berupa pasar swalayan dan toko serba ada (toserba) milik gerakan koperasi yang menyesuaikan pelayanannya dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. Sentra-sentra distribusi ini juga berperan sebagai sentra informasi jaringan usaha koperasi yang melayani seluruh unit koperasi di daerah kerjanya. Sentra juga bertindak sebagai sentra penjualan dan pengumpul (bulking points) komoditi hasil produksi anggota dan daerah untuk disalurkan kepada saluran distribusi koperasi ataupun pasar bebas diberbagai daerah.

Masalah utama terletak pada pengelolaan dan sumber daya manusia. JUK memberikan jasa pelayanan manajemen jaringan yang saling mengkaitkan setiap sentra distrubusi dalam satu sistem pengelolaan. Pelayanan manajemen ini dimulai dengan mempersiapkan pola studi kelayakan di dalam menemtukan saluran distribusi yang layak dan menguntungkan. Pola pendekatan lokasi, pencarian komoditi yang harus disediakan sesuai dengan kebutuhan anggota, luas toko, sarana yang harus disiapkan serta besarnya organisasi penanganan serta sistem pendanaan bagi modal kerja dan investasi yang dibutuhkan dan membandingkannya dengan proyeksi usaha yang diperkirakan dapat diraih, setelah memperhitungkan kompetisi yang ada di dalam usaha eceran disetiap lokasi, akan membantu gerakan koperasi dalam mengambil keputusan pendirian Sentra Distribusi bagi daerahnya. Akhirnya JUK melalui sistem

terpadunya membantu pengelolaan setiap Sentra Distribusi agar berhasil dengan baik, termasuk pola organisasi dan sistem penanganannya.

Tulisan ini disajikan secara terpadu untuk mengkaji dan meneliti berbagai segi utama dari upaya mendirikan Sentra Distribusi di setiap daerah yang dikehendaki, agar secara ekonomis, psikologis dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Tulisan ini mengupas strategi yang harus dilakukan dalam mengkonsolidasikan setiap simpul distribusi yang telah ada didalam gerakan koperasi untuk menjadi sistem distribusi yang mapan. Pendekatan dimulai dengan mengembangkan Strategis Pengembangan Sentra Distribusi Koperasi yang diulas pada bab I, pengelolaan dan Pendanaan Sentra Distribusi pada Bab II, Penentuan Lokasi dan Penanganan Usaha Sentra Distribusi pada Bab II, Ilustrasi perhitungan kelayakan Usaha pada Bab IV, menggalang kerjasama antar koperasi pada bab V, Juklak bagi Pol Penelitian, Proyeksi Usaha dan Perhitungan Rugi Laba Untuk Studi Kelayakan Sentra Distribusi Jaringan Usaha Koperasi pada Bab VI, yang di lengkapi dengan lampiran yang diperlukan lagi standarisasi bentuk formulir isian bagi pengumpulan data dan analisisnya pada bagian akhir tulisan ini. Seluruh tulisan merupakan satu kesatuan bagi pengembangan jaringan distribusi gerakan koperasi, namun dalam penyajiannya dapat dilihat secara terpisah untuk mempelajari setiap aspek yang di kehendaki secara tersendiri.

Selamat bekerja, semoga Tuhan Yang Maha Esa memberkahi setiap usaha mulia dalam membantu mensejahterakan masyarakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. **Baridjambek, M.C, 1993, Pembangunan koperasi perkotaan dan peranannya bagi masyarakat industri**, makalah disampaikan pada lokakarya tentang koperasi perkotaan menyongsong PJPT II di DKI Jakarta, Hotel Wisata Internasional, 16 Januari 1993.
2. **Cook, David & Walters, David, 1991, Retail Management, Theory and Practice, Prentice Hall.**
3. **Pengusaha Indonesia No. 09/tahun III, September 1992 : Menatap masa depan pasar tradisional.**
4. **Prospek No. 15 Thn III, Berkembang diceruk kecil, Januari 1993.**
5. **Tap MPR No. II/MPR/1993, tentang Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1993-1998, dan susunan Kabinet Pembangunan VI, Intern Dewan Koperasi Indonesia.**
6. **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian, intern Dewan Koperasi Indonesia.**
7. **Webster's, Student's Dictionary 1962, American Book Co, N.Y.**

## BAB I STRATEGI PENGEMBANGAN SENTRA DISTRIBUSI KOPERASI

Masalah yang dihadapi dalam membangun jaringan distribusi koperasi berhubungan erat dengan persepsi masyarakat tentang koperasi. Disamping tantangan kelompok yang telah terlebih dahulu membina dan mengembangkan kegiatan perdagangan eceran skala besar pada modal yang diterima terutama oleh masyarakat perkotaan. Sebagai sarana pemenuhan kebutuhan yang efisien dan pasti. *Kegiatan promosi yang terus menerus* dan luas telah menyebabkan posisi mereka menjadi kuat dimata konsumen, termasuk anggota koperasi. Organisasi mereka yang lebih mapan, hubungan dengan pihak luar, sumber tenaga ahli, modal maupun sumber komoditi yang dibutuhkan masyarakat. Menyebabkan mereka sukar disaingi dengan cara tradisional. Dalam perkembangannya kelompok ini membentuk oligopoly yang secara sistematis memberikan pelayanan yang semakin mahal bagi masyarakat, walaupun jasa ini diimbangi dengan kemudahan berbelanja. Oleh sebab itu keberadaan saluran distribusi yang memungkinkan gerakan koperasi membangun dirinya sebagai gerakan ekonomi rakyat harus diciptakan agar secara terencana. Sistematis dan bertahap kedudukan koperasi dapat berperan lebih besar bagi kesejahteraan masyarakat. Untuk itu diperlukan kesepakatan dalam *menentukan posisi kedudukan jaringan usaha distribusi koperasi* di dalam masyarakat. Berdasarkan keputusan itu *dikembangkan strategi*<sup>1</sup> (strategic formulation) bagi setiap kegiatan untuk diikuti dengan baik dan berkesinambungan oleh seluruh pihak yang terkait.

Puluhan ribu unit toko milik perorangan dan koperasi didirikan oleh masyarakat atas bertambahnya permintaan komoditi kebutuhan masyarakat setiap daerah. Toko-toko ini umumnya bekerja sendiri-sendiri dan beroperasi secara terpisah, sehingga tidak mampu mengimbangi operasional pemilik modal yang bekerja dalam satu system, terutama dalam menjaring pelanggan baik dengan promosi, pelayanan terpadu dan cepat maupun dengan persaingan harga yang dimungkinkan dengan adanya efisien operasional mereka. Toko kecil tidak mampu menciptakan dan menerapkan strategi yang baik karena dengan skala usaha yang minim itu tidak mampu membiayai tenaga ahli untuk melaksanakan penelitian pasar untuk mencari dan menciptakan keunggulan komparatif sebagai ujung tombak strategis usaha. Skala usaha yang kecil juga tidak mampu membayar tenaga ahli manajemen usaha mengerjakan usaha menjadi besar.

Keadaan seperti diatas dapat diatasi jika unit-unit usaha kecil tersebut dapat menghimpun kekuatannya dan *bekerjasama dengan semangat koperasi* untuk menciptakan sarana penanganan usaha sesuai dengan perubahan pasar. Sarana yang ditawarkan oleh Jaringan Usaha koperasi adalah berupa penanganan *system distribusi terpadu* yang menggabungkan Sentra Distribusi milik gerakan koperasi untuk melakukan usaha eceran modern, disamping juga sebagai agen pengadaan bagi unit-unit kecil koperasi disekitar Sentra Distribusi tersebut. Melalui system ini diciptakan usaha berskala besar yang memungkinkan adanya *cross subsidy* dan saling menunjang dengan unit usaha koperasi lain disekelilingnya baik untuk promosi, penjualan hasil produksi dan pengadaan barang-barang yang sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

Kecintaan masyarakat terhadap koperasi ke dalam masih dapat diandalkan sebagai dasar mengembalikan koperasi kedalam kehidupan masyarakat. Dengan meningkatkan pelayanan agar menjadi lebih baik, memberikan kemudahan dan lain sebagainya seperti yang diperoleh masyarakat dari pelaku ekonomi lain, masyarakat akan kembali bersedia memergunkan jasa koperasi yang memang milik mereka untuk menjadi sarana memenuhi kebutuhan mereka. Keberhasilan kegiatan ini sangat tergantung kepada berhasil atau tidaknya setiap kegiatan ini sesuai dengan pedoman Undang-Undang tentang Perkoperasian No, 25/1992 yang menekankan bahwa koperasi adalah gerakan ekonomi rakyat.

Berdasarkan pemikiran diatas maka pendekatan terhadap penciptaan sentra dan saluran distribusi gerakan koperasi disetiap daerah harus berkisar kepada :

1. Dampak psikologis terhadap gerakan koperasi sebagai pemilik usaha,
2. Hasil dan dampak ekonomi usaha, dan
3. Pola pengelolaan dan pengembangan manajemennya.

Walaupun pada dasarnya ketiga pendekatan diatas merupakan kesatuan terpadu (integrated approach) yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, pendekatan psikologis merupakan *faktor kunci keberhasilan* (key factor for success) program. Diperlukan perbaikan citra koperasi untuk mempeboleh dukungan yang lebih besar dari masyarakat di dalam mengembangkan gerakan ekonomi rakyat ini. Kepercayaan bahwa koperasi *mampu bekerja efisien* dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, dapat berfungsi sebagai usaha berskala besar seperti kehendak GBHN serta mempunyai performance yang *menggunakan dan pelayanan yang ramah* dalam memenuhi kebutuhan anggota koperasi dengan mengutamakan kesejahteraan jangak panjang anggota, perlu di sebarluaskan. Jika dukungan ini telah didapat, maka penerapan teknologi dan penanganan modern akan mempercepat proses pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan pandangan itu maka tulisan ini terlebih dahulu mencari jawaban atas masalah yang membebani psikologis masyarakat untuk membangun citra *jaringan usaha koperasi* sebagai kegiatan yang dapat mengatasi berbagai kekurangan koperasi masa lalu. Penerapan strategi ini bertujuan membentuk kepercayaan yang menimbulkan kebanggan bagi meningkatkan martabat anggota koperasi, dengan membuktikan bahwa mereka memang berhak sejajar, kalau tidak lebih, dengan pelaku ekonomi lain dan patut diterima sebagai anggota terhormat sokoguru perekonomian secara nasional secara nyata. Setelah strategi menciptakan kunci keberhasilan<sup>2</sup> (key factor for success) ini dapat dikembangkan barulah penelitian operasionalisasi kegiatan dilakukan, walaupun keduanya dengan dukungan pola penanganan dan manajemen terpadu merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Perhitungan ekonomi program merupakan pola standar yang berlaku umum sehingga rincianya dapat dihitung dengan mudah seperti dijelaskan pada bab berikutnya. Penerapan teknis operasional itu relative lebih mudah dikembangkan dibandingkan dengan *pengembangan strategi* yang membutuhkan waktu pelaksanaan yang lebih lama dengan tahapan-tahapan yang pasti dalam jangka panjang.

## 1. Pendekatan psikologis, membangun citra

Tindakan awal yang harus diutamakan dalam membangun system koperasi seperti kehendak GBHN adalah memperbaiki citra koperasi di dalam pandangan masyarakat. Setiap kegiatan yang ditawarkan harus mampu membawa kesan bahwa koperasi tidak inferior dari pelaku ekonomi lain. Menciptakan citra ini dilakukan dengan mengatasi berbagai kekurangan yang selama ini dituduhkan kepada koperasi dan membuktikan bahwa tuduhan itu tidak berdasar. Pembangunan citra ini harus merupakan prioritas dan pegangan utama koperasi di dalam kegiatannya sepanjang waktu sehingga merupakan *operational philosophy* (patokan berusaha) yang menerapkan patokan ini di dalam setiap kegiatannya. Dengan program ini di harapkan agar masyarakat kembali tertarik mempergunakan pelayanan koperasi bagi pemenuhan kebutuhannya. Program ini berjangka panjang, namun akan memberi kekuatan yang sangat besar kepada gerakan koperasi untuk berkembang seperti *bola salju* yang semakin lama menjadi semakin besar dengan berjalannya waktu .

Untuk keberhasilan program ini, maka penampilan dan pengaturan yang standar Sentra Distribusi mutlak diperlukan. Standarisasi bentuk bangunan, logo usaha, pelayanan, pengaturan dan pola penanganan setiap Sentra Distribusi akan memudahkan gerakan koperasi menangani dan menciptakan citra yang baik bagi kegiatan usaha distribusinya. Citra ini akan merubah citra koperasi pada umumnya, sehingga diharapkan menumbuhkan kepercayaan masyarakat untuk menerima kembali koperasi di dalam pergaulan ekonomi untuk mewujudkan amanat konstitusi dalam kurun waktu tiga periode seperti dicanangkan oleh program JUK.

Dalam membangun citra ini, Sentra Distribusi berfungsi :

1. Sarana pelayanan yang sopan dan ramah,
2. Sarana pelayanan yang modern dan efisien,
3. Sarana yang dapat menimbulkan kebanggaan gerakan koperasi,
4. Pusat pelayanan yang mampu bersaing.

### 1.1. Pelayanan yang sopan dan ramah

Koperasi adalah milik anggota masyarakat, terutama yang berpenghasilan rendah dan menengah. Jumlah golongan ini sangat besar dan kebutuhan mereka hamper seragam dan berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. Menangani kebutuhan pangsa ini merupakan usaha yang *menjanjikan keuntungan dan kelanggengan berusaha*. Karenanya pangsa pasar itu perlu dilayani dengan baik agar *loyalitasnya terhadap Sentra Distribusi* koperasi dapat di bina dan dikembangkan. Semakin loyalitas yang timbul dari kepuasan yang diperoleh dalam berbelanja, akan meningkatkan jumlah pembelanjaan mereka dari waktu ke waktu. Pelayanan yang baik terhadap anggota akan menyebabkan sebagian besar pendapatan mereka dialokasikan bagi pemenuhan kebutuhan rumah tangganya melalui koperasi.

Untuk memenuhi tuntutan itu, Sentra Distribusi perlu mempersiapkan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan psikologis anggota koperasi yang menjadi pelanggannya. Untuk

itu secara umum dapat dibagi kelompok anggota yang harus dilayani pada setiap Sentra Distribusi ini, yaitu :

1. Anggota koperasi dan masyarakat yang datang langsung berbelanja kelokasi Sentra Distribusi, dan
2. Koperasi yang berbelanja untuk toko eceran (primer)nya dalam jarak radius 20 km dari pusat pembelian,

Mebutuhkan penanganan yang sopan, cermat dan teratur. Untuk itu personalia yang dilatih untuk bekerja cepat, bersikap tegas tetapi tetap ramah dan menyenangkan tanpa menjurus kepada citra negative harus disiapkan. Citra karyawan yang apik, rapi, sopan dan ramah ini harus ditampilkan mulai dari picuk pimpinan sampai kepada staf yang paling bawah. Pakaian seragam yang mencorong dan menarik perlu disiapkan pula.

Kunci keberhasilan kegiatan ini adalah dijalinnya komunikasi yang terus menerus dengan para pelanggan, baik anggota koperasi maupun masyarakat sekelilingnya, sehingga dengan demikian diketahui dengan baik perubahan kehendak mereka untuk mempersiapkan pemenuhan kebutuhan yang sesuai. Pendekatan kultur yang berbeda (cultural differences) pada setiap daerah harus diperhatikan dengan baik sehingga dengan demikian berbagai kehendak local dapat dipenuhi secara baik.

## 1.2. *Saran pelayanan yang modern*

Salah satu yang belum dimiliki oleh koperasi saat ini adalah saran yang teratur dan dapat mengimbangi pusat pembelian yang sekarang sedang tumbuh sebagai retail outlet (perdagangan eceran) dalam khazanah perekonomian nasional. Untuk dapat menarik dan menimbulkan kepercayaan anggota koperasi, maka setiap pusat pembelian yang akan dibangun seyogyanya berbentuk khusus dengan pengelolaan yang menimbulkan citra sebagai pusat pembelian yang modern.

Di dalam upaya membangun citra tersebut, biaya khusus perlu dianggarkan bagi membentuk pusat pembelian yang mempunyai bentuk standar diseluruh Indonesia, seperti gambar 1, pada halaman 19. Suatu gedung yang sebagian dinding depannya tertutup mati dengan logo JUK besar dengan tulisan *Jaringan Usaha Koperasi* terletak di depan kaki nelayan, dibawah *silhouette* bola dunia yang dijaring seorang nelayan tradisional yang telah disepakati merupakan identitas (corporate logo) JUK itu, merupakan upaya menciptakan citra koperasi yang megah di masa mendatang. Citra ini dengan berjalannya waktu akan member kepercayaan yang lebih besar dari masyarakat kepada gerakan koperasi.

Pelayanan Sentra Distribusi yang diarahkan untuk menangani dua kelompok pelanggan yang berbelanja langsung *di Sentra Distribusi* serta pelanggan yang dilayani dengan *system antaran bagi pembelian besar* dan terus menerus bagi toko-toko koperasi dan pasar

tradisional yang sampai saat ini masih beroperasi di setiap daerah yang terbesar dalam jarak 20 km dari lokasi, yang pelayanannya ditentukan berdasarkan perhitungan biaya dan hasil yang diperoleh (cost benefit analysis) bagi setiap pelayanan, akan memperoleh pelayanan yang modern dan efisien. Bagi pelanggan yang datang ke pusat perbelanjaan akan menemui *pola pasar swalayan*, dengan pelayanan yang ditampilkan secara teratur dan susunan departemental. Pengaturan toko dan luasnya dipersiapkan sesuai dengan *perhitungan besarnya usaha yang layak dikembangkan* di setiap lokasi. Untuk beberapa kriteria telah ditentukan, berdasarkan klarifikasi volume perputaran usaha yang dapat dikembangkan.

Di dalam klasifikasi ini dapat dibagi menjadi :

1. Kelas D, dengan luas toko diatas 200 m<sup>2</sup>, berfungsi sebagai pusat penjualan komoditi olahan (groceries / convenient stores) yang menjadi kebutuhan utama masyarakat,
2. Kelas C, dengan luas toko diatas 500 m<sup>2</sup>, merupakan kombinasi Sentra Distribusi kelas D dengan tambahan penjualan sayur-sayuran, buah-buahan, ikan basah dan daging dalam jumlah terbatas, dan toko serba ada pada lantai dua bagi pelayanan komoditi bukan pangan,
3. Kelas B, dengan luas toko diatas 1.500 m<sup>2</sup> berupa pasar swalayan lengkap termasuk peralatan rumah tangga lain seperti alat listrik dan lain sebagainya,
4. Kelas A, diatas 3.000 m<sup>2</sup> merupakan *shopping mall* yang menyediakan berbagai barang kebutuhan dan lux yang diperlukan oleh masyarakat.

Luas toko disesuaikan dengan kemampuan serap anggota koperasi dan masyarakat setiap daerah dalam menggerakkan ekonomi rakyat daerah tersebut, yang diproyeksikan sekitar 60% berasal dari perputaran pada pusat perbelanjaan itu. Volume dan bentuk usahanya dihitung berdasarkan kebutuhan dan besar investasi yang disesuaikan dengan klasifikasi tersebut. Penataan di dalam toko untuk kelas D, C, dan B dirancang berdasarkan berdasarkan gambar 7 yang diuraikan lebih lanjut pada bab 3 tulisan ini.

Pelanggan lain yang memerlukan pengantaran untuk melayani anggotanya yang ditinggal dalam lokasi yang jauh dan terpisah dari Sentra Distribusi, dilayani melalui gudang. Penjualan yang mencakup sekitar 40% dari perputaran toko yang diarahkan kepada 30% melayani *toko koperasi* dan *pasar tradisional* dalam daerah pemasaran dan 10% bagi pelayanan toko biasa. Gudang ini dapat berbentuk gudang tersendiri ataupun disatukan dengan gudang toko, tergantung dari perhitungan efisiensi dan kemudahan organisasi pelayanan setiap daerah.

### 1.3. Sarana yang membanggakan bagi koperasi

Seperti telah berkali kali ditemukan, kurangnya dukungan masyarakat terhadap koperasi lebih banyak dipengaruhi oleh segi psikologis dari pada ekonomisnya. Pengalaman masa lalu yang kurang baik telah menyebabkan kepercayaan kepada koperasi sebagai *lembaga ekonomi* dan *badan usaha yang efisien dan menguntungkan* mulai menurun. Akibatnya berbagai kesempatan yang timbul di dalam tatanan ekonomi nasional saat ini tidak dapat dimanfaatkan oleh koperasi, walaupun beberapa pejuang koperasi dapat berhasil dengan

baik diluar jalur koperasi, yang seharusnya lebih mudah dilakukan bersama di dalam jalur koperasi yang kaptif dengan *mengoptimisasikan pemanfaatan sumber* yang tersedia di dalam gerakan kopreasi. Pandangan inilah yang harus diperbaiki dan dikembangkan.

Merubah pandangan masyarakat hanya dapat dilakukan dengan memberikan bukti dan gambaran yang berada tentang koperasi. Harus dapat dibuktikan bahwa koperasi mampu berdiri digaris terdepan pelaku ekonomi, walaupun menghadapi perubahan yang tidak menentu dalam tatanan ekonomi nasional dan global. Pembuktian ini bahkan hanya di lakukan dengan memberikan contoh dan bukti emperis tentang perkembangan pangan koperasi dibelahan dunia seperti selama yang dilakukan, tetapi juga membuktikan bahwa hal itu dapat dan sedang dilaksnakan dalam upaya memperbaiki koperasi sebagai lembaga ekonomi rakyat di dalam negeri. Untuk itu memang diperlukan penentuan posisi koperasi di dalam jangka panjang. Berdasarkan posisi yang ingin dicapai ini ditentukan *formulasi strategis* untuk mencapai tujuan tersebut, yang salah satunya dalah dengan membina luran dan Sentra Distribusi seperti yang kita lakukan saat ini<sup>3</sup>.

Menentukan posisi usaha<sup>4</sup> (positioning) yang ingin dicapai dapat dilakukan dengan memanfaatkan sebaik mungkin *sumber strategis koperasi* yang sejalan dengan kesempatan pasar yang timbul dari perubahan keinginan anggota koperasi sebagai pelanggan (costumer based approach). Dibutuhkan kejelian gerakan koperasi untuk memanfaatkan koperasi yang diperhatikan dan dilayani. Program ini memerlukan tindakan yang terkoordinasi dengan *pemilihan komoditi* yang akan ditangani (merchandise selecion), *pola pelayanan* yang akan dikembangkan, *lokasi* dan lingkungan toko, *pelayan anggota* dan *komunikasi dengan anggota*. dengan semakin bertambahnya kepercayaan anggota terhadap pelayanan usaha ini, maka akan semakin sering mereka datang berbelanja dan semakin beragam pula komoditi yang mereka kehendaki.

Implementasi strategis ini diwujudkan dalam:

1. Penampilan visual yang baik, dan
2. Performace (pelaksanaan) yang bermutu dengan membuktikan betapa koperasi mampu memberikan pelayanan yang seimbang dan bahkan dalam beberapa hal lebih baik daripada badan usaha lain yang sekarang dianggap efisien itu.

Penampilan yang apik seperti dikemukakan pada butiran 1.1 dan 1.2 mutlak diperlukan. Pelayanan yang ramah dan menarik, pakaian kerja yang seragam dan mencorong serta sama diseluruh pusat dan jaringanya di indonesia, kebersiahan yang tinggi dan bersahabat dengan lingkungan (environmen friendly) seperti bebas rokok, menyediakan tempat sampah yang cukup tapi tidak mengganggu pemandangan dan pekerjaan serta toilet dan W.C (kamar kecil)yang bersih dan terjaga dan lain sebagainya yang berfungsi dengan baik, akan meningkatkan martabat koperasi didalam pandangan masyarakat.

Performance setiap Sentra Distribusi harus dijaga karena disitulah terletak efisien dan manfaat nyata upaya pemenuhan kebutuhan anggota dan masyarakat sekeliling Sentra Distribusi dapat diuji. *Sistem kerja* dan *team manajemen yang andal* diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Dalam hal itu pendekatkan manajemen modern, perangkat kerja yang mutahir dan

pekerjaan yang terlatih dengan disiplin kerja yang tinggi dapat membantu pencapaian tujuan tersebut. Walaupun hal yang terakhir ini relatif mahal yang hanya dapat ditangani oleh pemilik modal besar seperti terbukti saat ini, koperasi akan dapat mengatasi dengan sistem jaring usaha yang saat ini sedang dikembangkan. Peraturan dalam bentuk manual (juklak) operasional setiap Sentra Distribusi dan intergrasinya kedalam sistem kerja JUK sebagai pengelola jaringan usaha koperasi, dijabarkan pada terbitan lain. Juklak ini berisi berbagai tindakan rinci yang harus dilakukan dalam menjalani setiap Sentra Distribusi dapat berperan sebagai sub sistem dalam jaringan usaha yang sedang dikembangkan. Juklak ini merupakan kunci bagi keberhasilan operasionalisasi JUK.

#### 1.4 Sentra pelayanan yang mampu bersaing

Pengambilan keputusan dalam masyarakat koperasi yang heterogen kedudukan ekonominya itu masih sangat dipengaruhi oleh *faktor tingkat harga penawaran* setiap jenis barang pemenuh kebutuhannya. Oleh sebab itu tindakan utama yang harus dilakukan oleh menciptakan *harga yang bersaing* bagi Sentra Distribusi dan bagi koperasi yang merupakan perpanjangan tangan operasional dari Sentra Distribusi dalam memenuhi dan melayani kebutuhan anggota koperasi.

Hal itu dapat dilakukan dengan menciptakan sistem distribusi yang mampu menekan *harga pokok pembeli* dan *biaya distribusi barang* yang ditangani dan diperlukan oleh anggota dan masyarakat *pembeli bersama* yang dikembangkan oleh JUK merupakan jawaban bagi masalah ini. Pembeli bersama untuk seluruh jaringan menyebabkan tercapainya volume pembeli yang besar sehingga memungkinkan harga pembelian dapat ditekan ketingkat yang lebih rendah. Volume besar juga menekan *biaya penanganan dan distribusi* sehingga pelayanan kepada anggota koperasi dan koperasinya dapat dilakukan dengan harga yang relatif murah. Keuntungan yang secara berkala dikembalikan kepada anggota berdasarkan volume pembelian mereka masing-masing pada setiap periode, akan semakin menarik anggota masyarakat untuk menjadi anggota koperasi.

Dengan volume besar yang diciptakan melalui sistem JUK, Sentra Distribusi mampu meningkatkan pelayannya dengan memperkerjakan tenaga berkualitas yang bekerja dengan sistemati dan efisien. *Pelayanan yang lebih baik* ini didukung oleh juklak operasional yang jelas dan rinci sehingga memungkinkan citra jaringan sebagai kegiatan yang dapat diandalkan. Pelayanan yang lebih baik ini juga didukung oleh perangkat elektronik dan komputer bagi memudahkan dan mempercepat penenangan pelayanan kepada koperasi disekitar Sentra Distribusi. Dengan dukungan itu, administrasi penjualan dan pengadaan (pembelian) barang berjalan dengan lebih baik untuk disempurnakan dari waktu ke waktu.

Sentra Distribusi dimiliki oleh gerakan koperasi, karenanya juga bekerja dengan prinsip dan moral koperasi. Ia diciptakan untuk melayani setiap anggota dan sasaran koperasi disekitar lokasi tempat usahanya. Oleh sebab itu Sentra Distribusi ini direka untuk menjadi seluruh pelanggannya ikut serta didalam kegiatannya, baik sebagai pelanggan sebagai produsen yang membutuhkan media pemasaran bagi produksinya, maupun sebagai pemilik dana yang ingin memutarakan simpanan mereka dalam kegiatan usaha dengan imbalan yang setimpal.

Berdasarkan pendekatan tersebut maka setiap Sentra Distribusi akan melakukan pelayanan yang menguntungkan dan bersaing bagi *anggota perorangan*, yang bersedia menjadi anggotanya. Untuk itu Sentra Distribusi perlu aktif meningkatkan jumlah anggotanya dengan terencana sehingga akan menjadi *anggota Sentra Distribusi*. Program ini memerlukan *embrio koperasi konsumsi* yang sampai saat ini belum berkembang di Indonesia. Kumpulan orang yang membutuhkan berbagai komoditi bagi keperluan rumah tangganya, dapat menyatukan kekuatan mereka dalam koperasi komunikasi dan merebut haknya sebagai konsumen di dalam sistem pasar bebas. Anggota perorangan tersebut wajib memenuhi *keajiban koperasinya* dengan menyetor simpan pokok, wajib, sukrela dan lain sebagainya yang ditentukan secara bersama oleh rapat anggota yang menjadi pemilik Sentra Distribusi setiap daerah, yang kumpulannya dipergunakan sebagai modal kerja bagi pengelolaan Sentra Distribusi tersebut.

Pangsa pasar lain yang dilayani sebagai anggota Sentra Distribusi adalah *koperasi primer (ataupun sekunder)* yang berdomisili dalam jarak 20 km dari Sentra Distribusi. Mereka yang mengelola toko koperasi bagi pemenuhan kebutuhan anggota dan masyarakat sekeliling sangat berkepentingan untuk mendapat pelayanan yang mudah dan murah. Mereka ini biasanya mempunyai kebutuhan yang tetap dari saat ke saat, baik jumlah maupun jenisnya, yang berasal dari gangguan kebutuhan anggota koperasi dan masyarakat sekelilingnya. Dengan dukungan elektronik data processing, kebutuhan mereka ini dapat dicatat dan dipantau perkembangannya untuk dilayani secara teratur. Dalam proyeksi usaha setiap Sentra Distribusi diperkirakan kebutuhan mereka ini akan mencapai 30% dari *turn over* penjualan setiap Sentra Distribusi, yang merupakan sumber kegiatan yang besar di dalam pengembangan usaha Sentra Distribusi koperasi. JUK telah mempunyai patokan tentang keanggotaan mereka ini. Dalam kelompok ini termasuk pula pelayanan terhadap pasar tradisional yang terdapat dalam wilayah pemasaran setiap Sentra Distribusi yang dilakukan melalui koperasi pasarnya.

Pencatatan kegiatan setiap koperasi secara rinci dan terus menerus memperhatikan perkembangannya, menyebabkan *terjalinya hubungan erat dan berkesinambungan* antara Sentra Distribusi dengan koperasi pendukung usahanya. Sentra Distribusi diwajibkan memberikan informasi yang akurat tentang perkembangan pasarnya bagi koperasi, termasuk pula perkembangan harga dan komoditi baru. Sentra Distribusi berkewajiban menentukan gerakan koperasi yang bekerjasama dengan dan menjadi sub sistemnya untuk meningkatkan kegiatan usahanya sehingga menjadi lebih kuat dan mapan. Dengan demikian Sentra Distribusi secara langsung juga meningkatkan usahanya bagi pengembangan gerakan koperasi sebagai satu sistem di belakang hari.

Pangsa pasar berikutnya adalah kelompok anggota yang dilayani (*associate members*) pada setiap Sentra Distribusi. Mereka ini adalah yang keanggotaannya diatur khusus sehingga tidak mempunyai hak pelayanan yang sama dengan anggota lain. Kehadiran mereka menaikkan penjual dari setiap Sentra Distribusi yang memberikan kontribusi terhadap pencipta margin yang dapat dipergunakan mengembangkan kesejahteraan koperasi secara keseluruhan. Salah satu contoh dari kategori ini adalah pemegang kartu jaringan usaha koperasi yang sebagiannya berasal dari daerah lain, dengan memberikan potongan harga kepada setiap

mereka, namun mereka itu tidak mempunyai hak untuk memperoleh SHU dari kegiatan operasional Sentra Distribusi yang bersangkutan.

## 2. Pendekatan ekonomis bagi Sentra Distribusi

*Koperasi adalah badan usaha.* Dengan demikian ia harus merupakan kegiatan yang dapat memberikan hasil ekonomi yang baik bagi anggota yang menjadi pemiliknya serta harus bekerja dengan efisien dan menguntungkan. Sebagai badan usaha koperasi terikat kepada kaidah-kaidah ekonomi perusahaan yang memperhitungkan segala sesuatunya dari *skala ekonomi* dan *pendekatan azas manfaat* (cost benefit) serta *efisien*. Hasil itu hanya dapat dicapai jika koperasi menyatukan dirinya bekerja dalam kelompok yang besar, dan bukan sendiri sendiri yang rapuh terhadap persaingan dalam system ekonomi pasar. Untuk itu dibutuhkan *jaringan usaha* yang memungkinkan gerakan kopereasi bekerja sama di dalam satu system yang saling mendukung dan mendorong.

Untuk membangun system saluarn distribusi yang merupakan program awal penyatuan kekuatan koperasi untuk bekerja sama itu, diperlukan jaminan bahwa kegiatan tersebut akan membawa hasil (returnon investment) yang baik bagi setiap rupiah yang ditanamkan oleh anggota. Untuk menjamin terwujudnya hasil itu, diperlukan strategis berdasarkan perhitungan ekonomi yang mungkin tercapai. Harus dijaga agar tradisi program koperasi yang tanpa perhitungan jangka panjang sehingga hanya baik pada waktu awal tetapi kemudian terjadi berbagai kekurangan dalam penangaan yang sebelumnya tidak diperhitungkan yang merugikan anggota dan menyebabkan masyarakat semakin tidak mempercayai koperasi, dapat dihindari.

Didalam mengetasi masalah ini, juk menentukan langkah-langkah pendekatan utama seperti berikut:

1. Menentukan luas dan ruang lingkup usaha<sup>5</sup> gerakan koperasi disetiap daerah berdasarkan kesempatan yang timbul bagi kegiatan tersebut,
2. Mempelajari pangasa pasar dan profil setiap koperasi dan masyarakat sekeliling yang ada pada setiap daerah. Pangsa pasar termasuk dalam program koperasi untuk dilayani dapat dibagi dalam dua kelas yaitu :
  - 2.1 pangsa pasar utama, yaitu anggota koperasi dan masyarakat yang berdomisili dalam jarak 2 s/d 5 km dari Sentra Distribusi yang datang berbelanja ke Sentra Distribusi untuk memperoleh kebutuhan harian rumah tangganya,
  - 2.2 pangsa pasar tambahan, yang terdiri dari tiga segment berupa :
    - 2.2.1. toko-toko milik koperasi primer yang berada disekitar Sentra Distribusi dalam radius antara sampai 20 km dari Sentra Distribusi, serta
    - 2.2.2. pasar tradisional yang ada koperasi pasarannya yang merupakan *perpanjangan usaha* (extension servise) eceran koperasi yang dikelolaa oleh Sentra Distribusi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setiap daerah, dan
    - 2.2.3. toko-toko non koperasi pada derah pemasaran tersebut yang bersedia dilayani dengan harga tertentu.

3. Menentukan dan mencatat *pangsa pasar utama* yang akan dilayani dan mempelajari tentang kebiasaan berbelanja serta toko mana saja yang mereka kunjungi,
4. Mempelajari *pangsa pasar tambahan* dan lokasi toko yang biasanya mereka kunjungi dan bagaimana pola pembelian mereka selama ini,
5. Mempelajari dengan baik saingan yang ada dalam melayani koperasi dan masyarakat dalam pasar tersebut dan memperhitungkan kegiatan apa yang ingin mereka kebangkan dimasayng akan datang.

Hasil temuan diatas yang formulir-formulir penelitiannya disertakan pada bagian akhir *format pola pengembangan diri ini*, dapat dipergunakan bagi menentukan strategi pengembangan usaha dan urutan tindakan yang dapat dilakukan dalam mengembangkan saluran distribusi gerakan koperasi.

Mengembangkan saluran distribusi yang mutlak membutuhkan dukungan gerakan koperasi setempat itu, terdapat empat pendekatan yang biasanya menjadi pertimbangan pokok masyarakat pembeli, yaitu:

1. Lokasi usaha dan Sentra Distribusi,
2. Pemilihan komoditi yang ditangani (merchandising strategy),
3. Pendekatan pelayanan terhadap pelanggan terutama kepada anggota koperasi,
4. Peningkatna dan penjalinan hubungan yang terus menerus dan baik dengan pelanggan dan anggota koperasi.

Butir 3 dan 4 memfokuskan pembahasanya kepada aspek psikologis yang memungkinkan Sentra Distribusi menjalin hubungan usaha yang terus menerus dan erat dengan para abnggoat koperasi yang dilayaninya. Karena keduanya telah dibahas secara rinci dalam pembahasan psikologis pada bagian 1 bab ini. Dengan demikian pada bagian 2 ini hanya bicarakan penanganan ekonomi yang ditinjau dari *pemilihan lokasi (butir 1) dan penentuan pemilihan barang-barang dan komoditi (buti 2)* yang akan dintangani dan diperdagangkan pada setiap Sentra Distribusi secara singkat. Kedua pokok bahasan itu akan dibicarakan lanjutan pada bab berikutnya bagi meninjau secara lebih dalam pendekatan ini bagi studi kelayakan yang harus disiapkan sebelum usaha dilaksanakan.

### *2.1 lokasi usaha dan Sentra Distribusi*

Factor keberhasilan utama dari setiap Sentra Distribusi terletak pada lokasi dan tempat usahanya. Berbeda dengan pola koperasi yang dianut selama ini yang bersedia berusaha ditempat terpencil dan jauh dari pusat kegiatan ekonomi rakyat. JUK menganjurkan untuk tidak mengelola kegiatan seperti itu. Berbagai literature menunjukan betapa perlunya pemilihan lokasi ini kembangakan dan disiapkan dengan baik untuk menjamin keberhasilan usaha. Kesalahan dalam menentukan lokasi usaha akan berakibat fatal terhadap kelanjutan badan usaha tersebut. Pola ini juga diterapkan bagi pendirian Sentra Distribusi koperasi diseluruh daerah. Lokasi Sentra Distribusi harus berbeda ditengah lokasi tempat tinggal penduduk, berada dipinggir jalan dan mudah dicapai dengan kendaraan terutama oleh kendaran umum (bus kota, oplet, bemo, dll), seperti gambar 2 hal berikut.

Menentukan lokasi setiap Sentra Distribusi diawali dengan terlebih dahulu mempelajari *kesempatan pasar* yang ada di setiap daerah<sup>6</sup> *mengidentifikasi profil koperasi* dan anggotanya serta penduduk disekitar lokasi yang ingin dilayani kebutuhannya itu. Hal itu mutlak dilakukan untuk menentukan kelayakan usaha dan besarnya inventasi dan permodalan yang harus disediakan. Disamping itu perlu pula dikaji dengan baik *keberadaan usaha serupa* yang akan menjadi *saingan potensial* dalam kegiatan yang serupa dalam kegiatan ini disekitar lokasi yang diinginkan. Terlalu dekatnya dengan kegiatan yang serupa dalam kelas yang sama atau lebih besar akan menyebabkan kegagalan di dalam pengembangan Sentra Distribusi yang harus membagi pelanggannya dengan saingan tersebut, terutama kalau usaha tersebut telah terlebih dahulu berada dilokasi dan mempunyai langganan yang cukup besar. Pendekatan ini terlihat pada gambar 6 pada bab empat. Berdasarkan hasil evaluasi itu, kemudian ditetapkan strategi pengembangan usaha dengan optimalisasi keunggulan komparatif gerakan koperasi daerah yang harus diciptakan untuk mengembangkan dan mengusahakan kemampuan usaha bagi masa depan.

Dibagian terdahulu telah ditemukan bahwa JUK membagi Sentra Distribusi yang dikelola setiap daerah dalam klasifikasi sebagai berikut :

1. Kelas D, dengan luas toko diatas 200 m<sup>2</sup> yang berfungsi sebagai pusat penjualan komoditi olahan (convenient – groceries stores) yang menjadi kebutuhan utama masyarakat,
2. Kelas C, dengan luas toko diatas 500 m<sup>2</sup> merupakan kombinasi Sentra Distribusi kelas D dengan tambahan penjualan sayur-sayuran, buah-buahan, ikan basah dan daging dalam jumlah yang terbatas serta kebutuhan non pangan lainnya pada lantai dua,
3. Kelas B, dengan luas toko diatas 1.500 m<sup>2</sup> berupa pasar swalayan yang besar dengan barang yang lengkap termasuk peralatan rumah tangga lain seperti listrik dan lain sebagainya,
4. Kelas A, diatas 3.000 m<sup>2</sup> merupakan shopping mall (pusat perbelanjaan) yang menyediakan berbagai barang kebutuhan dan lux yang diperlukan oleh masyarakat.

Luas toko disesuaikan dengan profil koperasi dan anggota masyarakat setiap daerah. Penentuan ini didasari oleh suatu studi kelayakan (feasibility study) yang pola umumnya diberikannya pada bab-bab berikutnya. Pola umum ini harus dilengkapi pula oleh karakteristik masyarakat daerah yang merupakan factor penting dalam mengalami keputusan pendirian Sentra Distribusi ini.

Daerah yang harus dilayani atau yang galibnya disebut sebagai *trading areas* (daerah pemasaran) pada berbagai keputusan dapat dibagi dalam tiga kelompok, yaitu daerah perdagangan utama, dalam jarak radius 3 s/d 5 km dari Sentra Distribusi yang diharapkan dapat menghasilkan sebesar 60% dari total penjualan, daerah perdagangan kedua yang berjarak s/d 10 km dari toko yang dapat menyumbang sekitar 30% dari penghasilan toko serta daerah perdagangan ketiga yang berjarak s/d 20 km yang memberi sumbangan 10% bagi penjualan, terlihat pada gambar 3 pada bab 2.

Masalah ini ditinjau secara lebih rinci dan mendalam pada bab berikutnya:

## 2.2 pendekatan komoditas

Masalah yang paling penting di dalam melayani kebutuhan koperasi, anggota dan masyarakat sekitarnya adalah masalah menyediakan komoditi yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Untuk itu beberapa patokan harus ditentukan dengan cermat dan diikuti dengan baik, yang keputusannya dilakukan berdasarkan hasil peneliti tentang kebutuhan anggota koperasi dan konsumen lainya disetiap daerah.

Penyediaan barang dilakukan berdasarkan kebutuhan masyarakat. Untuk itu diperlukan pengetahuan tentang apa saja yang dibutuhkan masyarakat setiap hari, setiap minggu, dua minggu sekali dan setiap bulanya, dan berapa besar kebutuhan tersebut. Keterangan ini sangat berhubungan erat dengan profil anggota koperasi dan masyarakat sekitar yang dapat dilihat dari hasil penelitian demography (kependudukan) setiap daerah pemasaran. Informasi ini penting bagi membuat perencanaan yang baik bagi pengisi toko dengan barang yang tepat dan dikehendaki oleh masyarakat. Dalam penanganannya dilakukan klarifikasi komoditi berdasarkan kelompoknya dan agar setiap kelompok komoditi disediakan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian dihindari penyediaan komoditi yang hanya berdasarkan penawaran yang menarik dari pemasok yang sering berakibat pada akhirnya Sentra Distribusi dipenuhi oleh barang-barang yang tidak laku yang merugikan perputaran penjualan.

Sentra Distribusi tidak boleh memasarkan barang-barang yang terdapat dalam jumlah besar dipasar bebas lokal yang terdapat disekitar Sentra Distribusi untuk menghindari adanya persaingan yang tidak menguntungkan antara Sentra Distribusi dan masyarakat setempat. Dalam hal ini Sentra Distribusi hanya melakukan pembelian barang-barang yang diproduksi masyarakat berdasarkan pesanan pusat distribusi lain di dalam jajaran JUK. Dengan demikian akan tercapainya penganan dan pemasaran komoditi masyarakat anggota koperasi secara luas dan baik. Hal ini dilakukan berdasarkan informasi akurat yang diterima sebagai response (umpan balik) terhadap pemberitahuan bahwa komoditi tersebut akan atau telah tersedia kepada jaring JUK tentang akan tersedianya komoditi tertentu pada satu saat agar dapat dipesan oleh jaringan secara baik.

Pemesanan Sentra Distribusi terhadap komoditi kebutuhan masyarakat dilakukan berdasarkan perhitungan penjualan yang mungkin dicapai oleh setiap Sentra Distribusi secara rutin dari waktu ke waktu. Untuk itu dilakukan penerapan *analisis ABC (ABC analysis)* terhadap setiap komoditi dan melakukan pemesanan yang sesuai dengan hasil analisa tersebut. Penetapan harga jual dilakukan berdasarkan hasil analisa ABC ini yang di dalam penerapannya dibantu oleh manajemen JUK. Dengan itu maka dipastikan akan terbentuk perputaran yang baik serta dapat dipacu optimalisasi pemakaian pemakai dana bagi setiap kegiatan penyediaan barang dan perdagangan. Perhitungan analisa ABC awal dilakukan dengan memperkirakan kebutuhan masyarakat sekitar lokasi Sentra Distribusi yang ditetapkan berdasarkan hasil *analisa random sample* tentang kebutuhan beberapa keluarga yang diambil acak. Tetapi dengan berjalanya waktu, perhitungan ini dilakukan berdasarkan tingkat penjualan sesungguhnya yang telah dicapai pada setiap Sentra Distribusi setiap waktunya. Hal ini akan dibicarakan pada bab berikutnya.

### 3. manajemen dan pendanaan Sentra Distribusi

Masalah yang utama yang harus diperhatikan adalah masalah manajemen dan system pengolahan Sentra Distribusi serta sumber pendanaanya. Masalah ini selalu menimbulkan kesulitan di dalam operasionalisasi setiap kegiatan usaha jika tidak diperhitungkan dengan baik sebelumnya. Akibatnya timbul kegiatan tambal sulam dalam manajemen yang selain terpaksa dipergunakan petugas yang tidak profesional, juga menyebabkan biaya menjadi tinggi yang menimbulkan kerugian. Hal ini harus dihindari.

JUK mengembangkan pola manajemen terpadu dengan konsep perencanaan *terpusat tetapi pelaksanaan yang disentralisasikan (center ized concept, decentralized operation)* mengingat betapa kurangnya tenaga profesional yang mungkin dipekerjakan di dalam lingkungan gerakan koperasi karena mahal biaya (*opportunity cost*) dari para profesional tersebut saat ini. JUK bekerja dengan system simpul dengan pembagian kerja yang jelas dalam jajarannya, yang ditujukan untuk mengatasi masalah manajemen serta memperpandukan kegiatan koperasi dalam satu system. Pola ini memungkinkan terbentuknya *system manajemen jaringan* yang bekerja untuk mencapai tujuan kearah yang jelas, namun dapat menghemat biaya yang didukung oleh setiap daerah sesuai dengan tingkat operasionalisasi daerah tersebut. Biaya daerah hanya menyangkut biaya operasionalnya dengan sedikit tambahan berupa *biaya jasa pusat operasional* yang dibebankan kepada berbagai daerah yang menerima fasilitas dan bantuan pengelolaan usaha untuk membentuk sinergi agar dapat berkembang dalam satu kesatuan. Biaya ini jauh lebih murah dibandingkan dengan pengeluaran langsung daerah untuk menanganai seluruh kegiatan yang diperlukan bagi keberhasilan usaha tersebut.

Secara system, beberapa biaya operasional dapat didukung bersama, seperti antara *biaya promosi dan advertensi*, biaya kegiatan pemasaran bersama dan pengembangan produk (product development) agar sesuai dengan kehendak pasar, biaya pembagian bersama, serta biaya pengembangan, penelitian dan investasi baru di dalam membangun industry koperasi dimasa mendatang bagi kesejahteraan anggota koperasi dan masyarakat. Penjabaran program ini lebih lanjut dilakukan pada bab berikutnya.

### DAFTAR PUSTAKA

1. **Ansoff, Igor & McDonnell, Edward, 1990**, Implanting Strategic Management, Practive Hall.
2. **Cook, David & Walters, David, 1991**, Retail Management, Theory and Practice, Practive Hall.
3. **Ohmae, Kenichi, 1982** , The mind of the strategist, business planning for competitive advantage, Penguin Book.
4. **Yavitz, Boris & Newman, William H, 1982**, strategy in action, the execution, politics, and pay off of bussines planning, The Free Prees.

## BAB II PENGELOLAAN DAN PENDANAAN SENTRA DISTRIBUSI

Pada awal tulisan ini telah dikemukakan bahwa upaya merebut kembali posisi koperasi dalam tatanan ekonomi nasional perlu didukung dengan pengembangan jaringan pemasaran. Jaringan ini harus sejalan dengan perkembangan keinginan dan persepsi masyarakat yang saat ini membutuhkan pelayanan cepat *dibawah satu atap* dengan persediaan barang yang cukup dan berkualitas standar serta dengan harga yang pasti. Untuk melayani perubahan itu, pada setiap daerah yang mulai berkembang perlu disiapkan *Sentra Distribusi* milik gerakan koperasi daerah yang mengelolanya terkait dengan Sentra Distribusi daerah lain.

Penanganan Sentra Distribusi ini didasari *system manajemen terpadu* dengan pembagian tugas (*division of labor*) yang jelas diantara setiap tingkatnya. Sebagai fasilitator, JUK memulai dengan mencari persamaan antara kegiatan koperasi dan menyatukannya dalam satu system untuk *membentuk sinergi bagi* mengembangkan perekonomian rakyat. Tujuannya adalah *membentuk skala ekonomi besar* untuk meningkatkan efisien koperasi dalam jangka panjang. Adalah kewajiban JUK untuk menciptakan sarana yang memungkinkan ketiga unsur kegiatan gerakan koperasi agar saling mendukung dan mendorong bagi menciptakan kekuatan ekonomi yang mampu menggerakkan ekonomi rakyat mencapai equilibrium yang lebih tinggi. Sesuai dengan undang-undang tentang Perkoperasian No. 25/1992, ketiga kegiatan tersebut merupakan *tiga sector* yang harus dimasuki oleh koperasi, yaitu *sector produksi, perdagangan dan keuangan dalam bentuk simpan pinjam* yang secara terhadap harus kembali dikuasai *sesuai dengan kegiatan dan kebutuhan* anggota koperasi.

Masalah terbesar dalam membangun *system jaringan usaha koperasi* terletak pada pengelolanya. Hal itu bukan saja karena koperasi belum mampu membiayai *opportunity cost*<sup>1</sup> tenaga terampil yang dibutuhkan untuk menangani kegiatan seperti itu, tetapi juga karena gerakan koperasi belum berpengalaman menangani *system jaringan* modern seperti yang berkembang saat ini. Karenanya pengembangan organisasi secara bertahap sesuai dengan perkembangan setiap simpul operasional mutlak dilakukan. Untuk itu diperlukan tahap-tahap pembinaan organisasi dan personalia yang sesuai dengan kemajuan yang dicapai setiap simpul bagi kegiatan dapat berjalan sesuai dengan kemampuan organisasinya.

JUK menangani program pengembangan koperasi dengan system jaringan yang pengelolanya dilakukan dengan pendekatan *centralized concepts, decentralized operations* (pengaturan terpusat, pelaksanaan diserahkan kepada setiap unit operasional) agar dapat berkembang sejalan dengan kemajuan dan kondisi daerah dimana setiap simpul beroperasi. Dengan pola itu maka gerakan koperasi yang berusaha pada setiap simpul dapat mengembangkan dirinya bersama satu sesuai dengan kesempatan yang terbuka didaerah simpul tersebut. *JUK sebagai infrastruktur dan fasilitator gerakan koperasi* menangani manajemen strategis gerakan dengan menciptakan Unit Usaha Strategis (*strategic bussines unit*)<sup>2</sup> untuk menggerakkan kegiatan *manajemen fungsional* bagi sinergi dan efisien gerakan koperasi. Unit-unit usaha strategis yang kepemilikannya dipegang oleh *gerakan koperasi daerah* tempat mereka berdomisili, dikelola dalam satu *system manajemen jaringan* yang diciptakan

untuk saling mendorong dan menunjang agar menjadi kuat dan mapan. Unit ini disiapkan sebagai penggerak bagi tiga sector kegiatan usaha gerakan koperasi berupa *sector distribusi, produksi dan pendanaan dalam bentuk simpan pinjam* seperti dikemukakan diatas. Program ini dimulai dengan mendirikan *Sentra Distribusi* bagi *melayani kebutuhan anggota dan menyalurkan produksi* mereka kepasar, mengintegrasikan kegiatan *koperasi pasar* yang terdapat pada setiap daerah ke dalam *Sentra Distribusi* yang ditangani agar bekerja dalam satu system untuk membentuk sinergi dalam kegiatannya sebagai ekonomi rakyat. Selanjutnya *mengusahakan perencanaan budi daya* berbagai komoditi koperasi bagi menjaga *stabilitas dan kontinuitas supply* untuk penetrasi dan pengasaan pasar disamping *optimalisasi pengelolaan simpan pinjam* bagi pembangunan system dan kerjasama antara koperasi agar lebih menguntungkan anggota dan masyarakat. Unit usaha strategis ini berperan sebagai motor pendorong pengembangan kegiatan gerakan koperasi disetiap daerah dengan menyatukan kegiatan seluruh unit koperasi yang berdomisili di daerah itu ke dalam satu system yang memungkinkan mereka bekerja efisien dengan skala ekonomi yang lebih besar.

Di dalam upaya menciptakan kondisi diatas, JUK memperkenalkan pola manajemen bertingkat dengan pembagian tugas diantara setiap tingkat. JUK melihat gerakan koperasi sebagai unit bisnis dasar dan independen yang harus dikembangkan. Dengan kegiatan seperti itu akan terlihat *penggabungan kegiatan produksi* sejenis anggota yang pada tahapnya diarahkan agar bekerja berdasarkan kualitas yang dikehendaki pasar untuk disalurkan melalui *Sentra Distribusi* daerah tersebut keseluruhan jaringan distribusi JUK. *Penyatuan kegiatan Sentra Distribusi* yang melakukan pembelian bersama bagi anggota dan masyarakat, ditangani berdasarkan system yang telah dikemukakan pada bab I tulisan ini. JUKDA yang merupakan simpul *JUK pada daerah tingkat II* itu *menggabungkan kekuatan pendanaan koperasi* yang berasal dari simpan pinjam anggota bagi pembiayaan kegiatan distribusi maupun produksi seperti diatas. Dengan demikian akan tercipta sinergi kegiatan koperasi setiap daerah untuk memacu pembangunan daerah tersebut. Pada tingkat ini diciptakan spesialisasi daerah sebagai keunggulan komparatif daerah tersebut.

Pendekatan *centralized concepts, decentralized operations* yang diperkenalkan JUK memberikan keluwesan kepada setiap simpul untuk bertindak sesuai dengan kekuatan mereka masing-masing, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat pada tingkat operasional. Operasionalisasi kegiatan ditangani berdasarkan spesifikasi daerah yang mungkin berbeda dengan daerah lain. Kebiasaan setempat (*local specific*) ini menyebabkan ikatan kerja dan operasional menjadi luwes. Namun dengan terpusatnya program, kegiatan setiap daerah merupakan sub system (bagian terkait) yang secara keseluruhan dihubungkan dalam pola manajemen jaringan JUK. Pola manajemen seperti ini diterapkan pada usaha diversifikasi dengan kegiatan majemuk seperti pada gerakan koperasi. Pengelolaan kegiatan pada setiap simpul dilakukan oleh anggota manajemen yang terlatih menangani kegiatan operasional yang sesuai dengan kebutuhan simpul tersebut<sup>3</sup>. Mereka merupakan team profesional yang bekerja sama dalam satu system dan dilengkapi dengan *operation manual* (juklak pelaksanaan penanganan usaha) JUK yang berstandar yang membentuk setiap simpul menjadi *sub system dari jaringan*. Team ini menangani berbagai *fungsi manajemen operasional* (functional management) dibawah koordinasi JUK untuk menjamin keberhasilannya.

## 1. manajemen Sentra Distribusi

Sentra Distribusi diciptakan sebagai ujung tombak penyatu dan penggerak kegiatan koperasi di setiap daerah yang membantu gerakan koperasi melaksanakan manajemen operasional di daerah tersebut. Sebagai dasar pokok kegiatannya, ia berfungsi sebagai lembaga pelayanan koperasi daerah tersebut untuk :

1.1 pusat pemasaran hasil produksi koperasi, dan

1.2.pusat pemasokan kebutuhan anggota koperasi daerah.

Sentra Distribusi yang didalam operasionalnya *saling dihubungkan* dalam satu system itu adalah sarana gerakan koperasi untuk berhubungan dengan daerah lain, baik sebagai pasar produksi daerah yang bersangkutan maupun sebagai pemasok kebutuhan masyarakat dengan komoditi yang berasal dari daerah lain. Sentra Distribusi menyalurkan informasi tentang perkembangan daerahnya kepada pusat operasional JUK untuk diteruskan kepada setiap pasar yang ada.

Keluhan utama gerakan koperasi adalah masalah pemasaran hasil produksi anggotanya. Umumnya koperasi mengaku mampu memproduksi sesuai dengan permintaan tetapi selalu menghadapi masalah penyaluarnya ke pasar. Persaingan yang keras dan dilain pihak kecilnya volume produksi serta tidak teraturnya jadwal produksi anggota koperasi menyebabkan koperasi selalu gagal mempertahankan kedudukannya dalam setiap pasar yang telah dimasukinya. Hal itu dapat diatasi apabila koperasi dapat menggalang kegiatannya dalam satu *system pemasaran terpadu* yang memulai kegiatannya dengan mengembangkan keunggulan komparatif bagi komoditi tersebut dan secara baik menjaga stabilitas harga maupun hubungan yang kontinyudenagan pasar yang telah dimasukinya. Pengetahuan yang mendalam tentang keadaan dan perkembangan pasar serta factor luar yang mepengaruhinya menjadi kunci keberhasilan dari upaya pemasaran ini. Factor persaingan, kehendak pemerintah dan lingkungan kekuatan makro ekonomi yang membentuk permintaan pasar telah merubah focus pemasaran produksi masyarakat dari masalah intern badan usaha menjadi upaya mengembangkan factor ektern usaha tersebut. Keberhasilan kegiatan pemasaran bukan lagi tergantung kepada optimalisasi manfaat bagi kepentingan seluruh pihak yang terkait (stakeholder's benefit)<sup>4</sup>, termasuk pemerintah dan masyarakat non koperasi lainnya.

Upaya pemasaran seperti itu tidak lagi ditentukan dengan mengembangkan pola penawaran dan pemerintaan sesaat seperti pada pasar persaingan bebas murni yang saat ini masih terlihat diterapkan pada pemasaran komoditi pertanian tradisional yang semakin tergeser itu. Pola pemasaran sekarang membutuhkan perencanaan terpadu yang didasari oleh penelitian mendalam tentang perkembangan perilaku pasar, kebijakan pemerintah dan kekuatan makro ekonomi lain yang mempengaruhi pasar tersebut serta reaksi pesaing terhadap kehadiran komoditi koperasi dan lain sebagainya. Penangan seperti ini membutuhkan tenaga professional dan biaya besar, yang dengan keadaan operasional saat ini belum mampu ditangani oleh koperasi. Oleh sebab itu, penyatuan koperasi dalam satu system akan mampu mendorong koperasi menangani berbagai perubahan yang timbul dalam masyarakat serta

secara kontinyu melaksanakan penelitian bagi perencanaan kegiatan seluruh gerakan koperasi sebagai satu kesatuan.

Dalam mendekati masalah pemasaran bagi komoditi produksi koperasi yang pada umumnya berkaitan dengan dua jenis yaitu:

1. Komoditi pertanian,
2. Komoditi kerajinan dan industry rumah tangga,

Yang ditangani oleh anggota dapat dikumpulkan melalui Sentra Distribusi ini. Penangan produksi komoditi pertanian maupun industry kerajinan dan rumah tangga itu dilakukan dengan perencanaan yang tepat bagi setiap jenis komoditi yang menjadi unggulan setiap daerah. Keduanya dilakukan dengan merencanakan dengan baik jenis komoditi yang sesuai dengan pemerintahan pasar, kualitas yang dikehendaki serta jadwal panen bagi komoditi pertanian dan jadwal penyerahan dan volume yang ekonomi bagi komoditi rumah tangga. Informasi akurat tentang masa panen dan jumlah produksi yang diharapkan dapat mendukung keberhasilan upaya pemasaran dengan baik. Hubungan koordinasi yang teratur dengan daerah lain yang menangani komoditi serupa akan menolong program pemasaran dengan mengatur tingkat penawaran untuk mengatasi fluktuasi harga yang merugikan anggota koperasi.

Sebagai infrastruktur gerakan koperasi, JUK merancang peta komoditi dan kegiatan gerakan koperasi setiap daerah tingkat II yang sejalan dengan kegiatan masyarakat daerah tersebut. Peta tersebut menunjukkan daerah produksi komoditi hortikultur besar-besaran yang tidak dikelola secara baik dapat merupakan keunggulan kompetitif daerah dasar tersebut. JUK mengatur agar tidak terjadi persaingan antara daerah yang memproduksi sama dari waktu ke waktu dengan merencanakan pola tanam dan produksi komoditi tersebut. Dengan mendorong kegiatan pemasaran terpadu yang dilakukan JUK dapat menolong masyarakat meningkatkan kesejahteraanya. Dengan jaringan informasi yang dimilikinya, perencanaan yang baik dan partisipasi setiap simpul dalam mendorong dan meningkatkan performance JUK sebagai satu system, maka kegiatan gerakan koperasi akan dapat ditingkatkan.

Sentra Distribusi yang diciptakan sebagai Sentra Pemasaran juga berfungsi sebagai sentra pengumpulan komoditi daerah tersebut unruk disalurkan kedaerah pemasaran lain. Dengan informasi kegiatan daerah, pengembangan kualitas sesuai kehendak pasar dan pengawas jadwal kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang telah dibina, Sentra Distribusi dapat mendorong kegiatan ekonomi gerakan koperasi daerah bersangkutan berkembang dengan lebih terencana dan menguntungkan di dalam jangka panjang.

JUKWIL yang merupakan simpul koordinasi berbagai kegiatan KUKDA, dengan bantuan dan bimbingan JUK pusat dapat melakukan promosi yang teratur bagi setiap komoditi yang ditangani oleh profinsi tersebut dengan lebih baik. Dengan meneruskan informasi rinci tentang jadwal kegiatan produksi gerakan koperasi setiap profinsi kepada seluruh simpul dalam jaringan, dapat dipasarkan hasil produksi tersebut kepada pasar bebas maupun koperasi dengan terencana dan teratur secara nasional. Program ini fasilitas oleh jaringan JUK dalam rencana kerja tahunanya. Untuk menangani kegiatan seperti itu diperlukan bagi khusus dalam organisasi. Besarnya organisasi setiap simpul sangat terganggu kepada besarnya volume

komoditi dan kontinuitas produksi yang akan ditangani. Dalam hal volume komoditi kegiatan ini tidak besar, maka tugas ini dapat dirangkap oleh petugas kegiatan lain. Dasar pertimbangannya adalah perbandingan *hasil yang diharapkan* akan diperoleh (Sentra Distribusi) dari setiap kegiatan yang dibandingkan dengan biaya yang *harus dikeluarkan* sesuai dengan pendekatan *cost benefit analysis* (azas untung rugi) bagi kegiatan itu. Pola penanganan yang sama juga diterapkan antar JUKDA di dalam profinsi dan antar pasar yang ada didalam kabupaten untuk mendapatkan hasil yang optimal seperti dijabarkan dalam kegiatan pada butir 1.2. dibawah ini.

### 1.2. Sentra Distribusi

Kegiatan yang segera dilaksanakan adalah memenuhi kebutuhan anggota dan masyarakat sekelilingnya sesuai dengan amanat Undang-undang tentang koperasi No. 25/1992. Dalam mendekati masalah ini, seperti dikemukakan pada bab terdahulu, diterapkan pendekatan modern dengan menyesuaikan sarana yang dibangun dengan perkembangan persepsi masyarakat, termasuk anggota koperasi, terhadap system pelayanan modern yang mulai mempengaruhi pengambilan keputusan dalam masyarakat.

Pola penanganan Sentra Distribusi sebagai pelayanan terhadap anggota koperasi harus dapat memenuhi kebutuhan anggota dengan cepat dan harga yang baik. Hal ini dapat dilakukan jika penanganannya didukung oleh manajemen professional yang secara terus menerus memperhatikan perkembangan kebutuhan anggota. Untuk memungkinkan hali itu perlu diteliti segmentasi anggota koperasi dan masyarakat sekelilingnya yang harus dilayani dengan memilih komoditi utama yang dibutuhkan oleh masyarakat tersebut.

Pada bab terdahulu telah dikemukakan bahwa Sentra Distribusi melayani anggota dan koperasi yang berdomosili di dalam tiga *daerah perdagangan (trading area)* dalam radius 20 km<sup>2</sup>. mereka itu membutuhkan :

1. Bahan pangan
2. Bahan sandang dan komoditi harian lainnya

Yang harus mereka peroleh setiap waktu dengan harga yang stabil. Pada Sentra Distribusi kelas C (500 m<sup>2</sup>) keatas, dalam direka dua bagian terpisah yang menangani kedua kegiatan ini. Jika gedungnya dapat dibuat bertingkat (lihat gambar 1), maka pada tingkat atas dapat disiapkan bagian yang menyediakan komoditi non pangan bagi anggota dan masyarakat sekelilingnya.

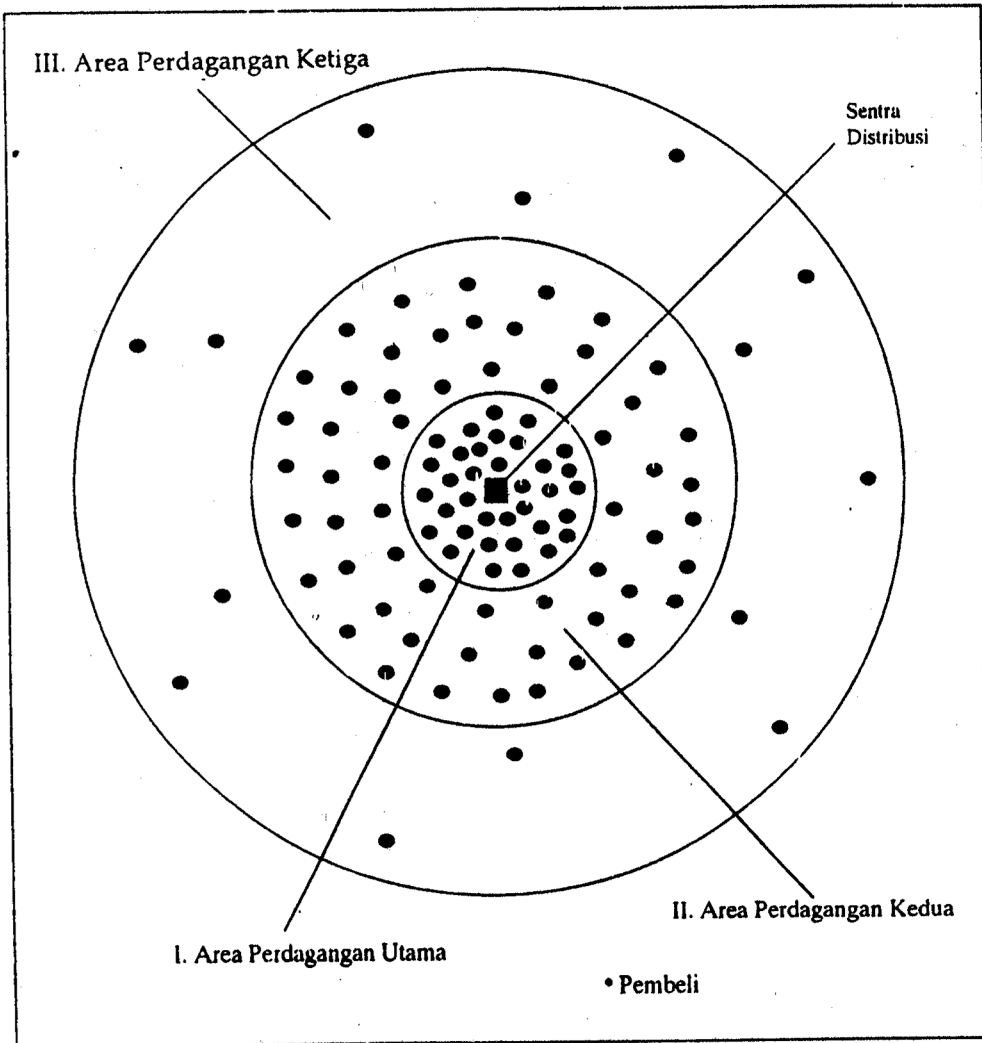
Daerah pemasaran Sentra Distribusi, seperti dikemukakan pada bab terdahulu, di bagi dalam *tiga trade areas*, yaitu :

1. Daerah pedagangan utama
2. Daerah pedagangan kedua, dan
3. Daerah pedagangan ketiga,

Seperti terlihat pada gambar 3 pada halaman berikutnya.

Proyek usaha, sesuai dengan lokasi Sentra Distribusi, sebanyak 40% dari total peredaran diperoleh melalui penjualan eceran langsung dari toko pada Sentra Distribusi yang melayani anggota koperasi dan masyarakat daerah sekelilingnya. 50% lagi sumber dari peredaran kegiatan melayani pangsa pasar pelanggan yang berasal dari toko koperasi dan pasar tradisional yang ada dalam jarak radius 20 km dari tersebut, sedangkan sisanya sebesar 10% berasal dari hasil melayani toko non koperasi dalam radius yang sama pada saat Sentra Distribusi tersebut telah berfungsi sempurna. Untuk memungkinkan tercapainya proyeksi tersebut, Sentra Distribusi mengelola tokonya berdasarkan pola toko swalayan dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat yang tinggal dalam jarak 5 km disekitar Sentra Distribusi. Pelayanan terhadap

**Gambaran Daerah Perdagangan  
Sentra Distribusi  
Jaringan Usaha Koperasi**



toko koperasi pasar tradisional dilakukan dengan mencatat secara rinci kebutuhan setiap toko koperasi dengan nomor kode index yang dilakukan melalui EDP computer. Data ini menolong perencanaan bagi memenuhi kebutuhan koperasi yang menurut peneliti tentang retail outlet menggambarkan kebutuhan masyarakat disekelilingnya selalu berubah dengan lambat sesuai dengan perubahan yang terjadi di dalam masyarakat. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa setiap koperasi akan mempunyai pola pembelian yang sama dari waktu ke waktu. Hal yang sama juga berlaku bagi pasar tradisional dan toko eceran milik masyarakat non koperasi yang berada disekitar lokasi.

Setiap outlet eceran koperasi yang berada dalam daerah pemasaran Sentra Distribusi ini diberikan pendidikan tentang cara-cara membeli dengan menentukan komoditi apa yang paling diperlukan oleh setiap toko eceran dari waktu ke waktu. Dengan menerapkan teori *ABC analyse*<sup>5</sup> yang sangat populer dan wajib dipergunakan oleh setiap pedagang eceran dapat dipelajari kebutuhan utama masyarakat yang harus dipenuhi untuk mempercepat perputaran. ABC analysis membagi kelas komoditi (*merchandise mix*) berdasarkan kelas A, B, dan C yang dilihat dari klasifikasi kebutuhan masyarakat terhadap setiap jenis komoditi itu. Komoditi yang harus diutamakan adalah yang paling dibutuhkan oleh masyarakat, yang dapat mewakili sampai dengan 80% dari keseluruhan permintaan barang yang diperdagangkan. Kelas B mewakili 15% dan C mewakili 5% dari kebutuhan masyarakat. Penentuan jenis barang ini dilakukan dengan pengamatan dari interview terhadap anggota koperasi dan masyarakat sekelilingnya.

Pencatatan yang akurat dari setiap perputaran barang baik pada Sentra Distribusi maupun pada koperasi, ataupun toko biasa, akan memberikan kemudahan bagi Sentra Distribusi melakukan pembelian dan penyediaan barang bagi setiap pelanggannya. Hal ini penting bagi peningkatan penjualan setiap outlet secara keseluruhan. Barang baru yang diperkenalkan ini juga berguna bagi gerakan koperasi untuk merencanakan produksinya dengan lebih baik dan prospektif. Dengan pola ini setiap komoditi koperasi yang tidak disukai oleh pasar dapat secara bertahap dikurangi produksinya dan dialihkan kepada produksi substitusi yang dapat diterima oleh pasar dengan lebih baik. Dengan demikian kegiatan masyarakat akan terarah kepada kegiatan yang sejalan dengan perkembangan permintaan pasar.

## *2. organisasi Sentra Distribusi*

Gunakan mendukung program seperti dikemukakan diatas, perlu disiapkan organisasi yang tepat dan ramping agar sesuai dengan kebutuhan tersebut, namun harus selalu murah dan efisien. Harus dihindari adanya organisasi yang terlalu besar sehingga tidak dapat didukung oleh pendapat yang diperoleh dari operasional kegiatan. Dalam mempersiapkan rencana biaya yang akan dikeluarkan, perlu dipersiapkan proyeksi kebutuhan yang harus diperoleh dari kegiatan yang harus diperoleh dari kegiatan yang harus dibagi kembali kepada setiap anggota sesuai dengan kontribusinya dalam kegiatan, baik dari modal, tenaga kerja maupun dari pembeli maupun penjualan komoditi yang ikut membentuk jumlah transaksi pada lokasi Sentra Distribusi.

Sebagai patokan bagi pembentukan organisasi yang tepat bagi setiap Sentra Distribusi dapat didekati dengan *pola pengembangan organisasi*. Yang telah dirintis oleh JUK dalam beberapa

tahun belakangan ini<sup>6</sup> Dengan mempertimbangkan kegiatan yang akan ditangani dalam jangka panjang, disiapkan kerangka (skeletons) organisasi yang mungkin diperlukan untuk penanganannya, seperti terlihat pada gambar 4 pada halaman berikutnya. Kerangka ini tidak mutlak diisi seluruhnya sampai volume kegiatan yang diperlukan itu memang mengkehendakinya. Dengan demikian di dalam menangani kegiatan yang ada, dimungkinkan adanya *perangkapan tugas* sampai tahap volume kegiatan tersebut cukup besar untuk digabung penanganannya dengan bagian lain. Dengan penggabungan penanganan ini dicari kegiatan yang saling berkaitan dan ditangani secara bersama sama oleh satu orang atau kelompok. Perlu diperhatikan agar perangkap tugas ini tidak terjadi pada jabatan yang memungkinkan terjadinya manipulasi yang mempersukar fungsi pengawasan di dalam pengolahan, seperti umpamanya perangkap pembelian dengan keuangan dan lain sebagainya. Tujuan perangkap adalah untuk penekanan biaya administrasi dan personalia sampai setiap kegiatan sudah mencapai volume yang mencukupi untuk mampu membiayai organisasi penanganannya masing-masing.

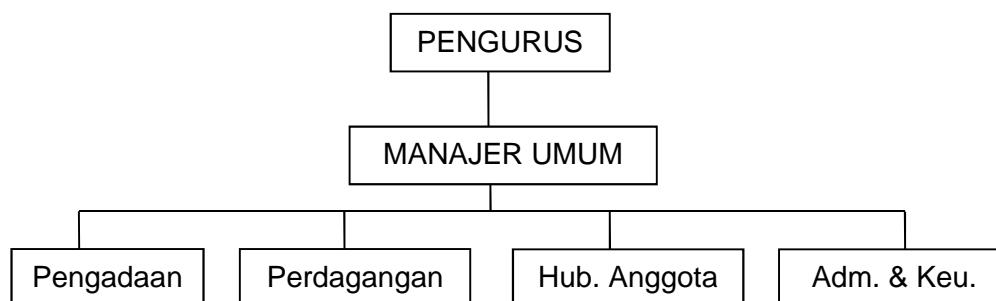
Sesuai dengan program pengembangan Sentra Distribusi ini, selain dari pimpinan usaha, diperlukan bagian:

1. Pengadaan
2. Perdagangan
3. Hubungan dengan anggota, dan
4. Administrasi dan keuangan,

Yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala bagian.

GAMBAR 4

**Struktur Manajemen Sentra Distribusi  
Jaringan Usaha Koperasi**



## 1. *Pengadaan barang.*

Bagian ini mempunyai kewajiban melakukan dua arah kegiatan, yaitu yang berhubungan dengan *kegiatan produksi dan komoditi anggota* dan keluar gerakan koperasi untuk *memperoleh komoditi yang diperlukan* bagi memenuhi kebutuhan gerakan koperasi yang berada disekitar lokasi Sentra Distribusi.

Kegiatannya adalah melaksanakan :

- 1.1. Pembelian dan pengadaan barang kebutuhan daerah,
- 1.2. Pengumpulan dan pengaturan komoditi koperasi untuk disalurkan,
- 1.3. Penentuan mutu dan standarisasi komoditi koperasi.

Dalam melakukan pembelian baik untuk keperluan took maupun bagi melayani gerakan koperasi dan masyarakat di daerah kerjanya itu, bagian ini bekerja berdasarkan data yang dikumpulkan dari kebiasaan dan perilaku masyarakat pembeli dan anggota koperasi sebagai bangsa yang menunjukkan kebutuhan rutin anggota masyarakat tersebut, baik kebutuhan harian, mingguan maupun bulanan yang diperlukan dalam kurun waktu tertentu. Dengan mengkaji pengalaman setiap pangsa pasar tersebut, dapat dihitung dengan baik total kebutuhan masyarakat dalam setiap kurun waktu untuk dipenuhi secara sistematis dan terencana. Bagian ini merupakan bagian yang bekerja dalam system JUK, yang mengusahakan pembelian barang dengan harga perolehan yang murah dan kualitas sesuai dengan kehendak masyarakat. Tugas bagian ini dikoordinasikan dengan kegiatan JUK Pusat, JUK Wilayah dan JUK Daerah itu sendiri.

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang mengoptimisasikan hak konsumen (consumer's right) sebagai kekuatan pembeli. Dengan menggabungkan jumlah kebutuhan itu sebagai permintaan yang nyata dari waktu ke waktu, dapat diperoleh harga yang lebih baik dan layak sebagai keunggulan komparatif dan layak sebagai keunggulan komparatif gerakan koperasi yang memiliki anggota besar yang seluruhnya berfungsi sebagai konsumen berbagai jenis barang dan komoditi harian tersebut. Dasar pendekatannya adalah mengumpulkan seluruh kebutuhan masyarakat yang dilayani secara bertingkat melalui simpul kegiatan di dalam suatu kesatuan dan kemudian jumlah gunggungan itu dipergunakan sebagai alat negosiasi harga dan kondisi yang lebih menguntungkan bagi gerakan koperasi. Dengan mengetahui secara baik kebutuhan koperasi dan masyarakat pada tingkat kabupaten, propinsi maupun nasional maka pembelian bersama ini ditangani secara bertingkat, parallel dengan pemasaran bersama yang mempergunakan saluran parallel distribusi yang sama pula.

Pengadaan barang dipenuhi secara bertingkat. Adalah mustahil untuk memenuhi kebutuhan seluruh masyarakat dari satu sumber dan terpusat baik karena masalah logistic maupun volume serta jenisnya. Oleh sebab itu pemenuhan dilakukan secara teoritis setelah berjalan dengan sempurna adalah 20% oleh JUK Pusat, 30% oleh JUK Wilayah dan 50% oleh JUK Daerah sesuai dengan sumber komoditi tersebut. JUK Pusat hanya menangani pembelian yang diperlukan oleh seluruh Jaringan Usaha Koperasi, dan JUK Wilayah menangani kebutuhan propinsi yang diproduksi oleh propinsinya,

sedangkan JUK Daerah mengadakan barang-barang yang diproduksi oleh daerah tersebut dan dibutuhkan oleh masyarakat daerah itu. Kegiatan ini dapat ditingkatkan bagi pengadaan komoditi daerah yang dibutuhkan oleh daerah lain, yang dikoordinasikan melalui system JUK.

Seksi *Pengumpulan dan pengaturan komoditi anggota* bertugas untuk menciptakan dan mengumpulkan komoditi produksi koperasi dalam jumlah yang dapat mencapai skala ekonomi untuk ditangani, mengatur agar komoditi yang disalurkan mempunyai standar (grading) yang sesuai dengan permintaan pasar yang dilayani, serta mengatur agar pola tanam setiap komoditi tersebut sesuai dengan program pemasaran JUK untuk menghindari timbulnya persaingan antara berbagai pusat produksi yang petanya telah dikembangkan. Bagian ini juga menangani kebutuhan berbagai input produksi komoditi yang dilayani, serta mengatur agar pola tanam setiap komoditi tersebut sesuai dengan program pemasaran JUK untuk menghindari timbulnya persaingan antara berbagai pusat produksi yang petanya telah dikembangkan. Bagian ini juga menangani kebutuhan berbagai input produksi komoditi yang ditangani agar terstandar dan terencana, termasuk membantu melakukan perhitungan komposisi harga pokok dari setiap komoditi yang akan dijual. Bagian ini juga menangani distribusi komoditi itu agar mendapat harga yang maksimal bagi setiap anggota, baik di dalam wilayah kegiatannya maupun mengkirimkannya ke daerah lain sesuai dengan permintaan yang disampaikan kepadanya.

Seksi lain berupa *Penentuan mutu dan pengembangan komoditi koperasi* yang bertugas untuk meningkatkan kualitas mutu dan menentukan jumlah produksi yang layak diproduksi oleh gerakan koperasi daerah agar sejalan dengan kebutuhan pasar, baik nasional maupun wilayah. Bagian ini melakukan pengembangan komoditi yang telah diterima oleh pasar, memberikan penyuluhan tentang mutu dan penanganan pasca panen dari masyarakat anggota koperasi daerah agar sesuai dengan kebutuhan pemasaran komoditi bersangkutan dengan baik. Konsultasi yang diberikan juga berhubungan jadwal penyerahan komoditi yang ditentukan tersebut untuk dapat disesuaikan dengan pola pemasokan nasional yang diprogramkan JUK.

2. *Bagian perdagangan* yang dipimpin oleh seorang kepala bagian, menangani empat seksi kegiatan berupa :
  - 2.1. Penanganan toko pada Sentra Distribusi,
  - 2.2. Pelayanan toko koperasi,
  - 2.3. Pelayanan terhadap pasar tradisional, dan
  - 2.4. Pelayanan toko masyarakat dalam jarak 20 km dari Sentra Distribusi

Seksi *penanganan toko dan Sentra Distribusi* mengelola toko sebagaimana digambarkan secara rinci pada bab berikutnya. Pengelolaan ini berkisar kepada pelayanan toko sebagai toko swalayan yang merencanakan pelayanan kepada masyarakat pada umumnya berdasarkan potensi dan kebutuhan masyarakat tersebut. Pelayanan ini dihitung berdasarkan kebutuhan anggota koperasi dan masyarakat yang berdomisili sekitar 5 km disekitar lokasi Sentra Distribusi. Kegiatan ini yang diharapkan

akan dapat mencapai 40% dari total perputaran, mempunyai organisasi terbesar dalam kegiatan Sentra Distribusi karena memiliki pelayanan, pengawas barang dan kasir yang secara baik merencanakan dan menangani perputaran barang pada Sentra Distribusi. Hanya dalam penyediaan barang yang akan dipasarkan bagian ini ditangani oleh bagian lain dalam melakukan pembelian bersama bagi daerah tersebut.

Seksi lain dari bagian perdagangan ini adalah *pelayanan bagi toko koperasi dan masyarakat* dalam radius 20 km dari Sentra Distribusi. Seksi yang menangani kegiatan yang sering disebut sebagai *(home) delivery services* itu membina pelanggan tetap pembelian partai besar untuk dijual kembali kepada pelanggan dan anggotanya masing-masing. Dengan ikut serta dalam program menggunggungungkan kebutuhan nasional melalui system pembelian JUK, dapat diikuti pula pembelian bagi masyarakat disekitar tempat usaha serta bagi pemasokan pasar tradisional yang memerlukan barang-barang yang tetap. Dalam melayani pangsa pasar ini yang memerlukan pemasokan barang yang akan dijual kembali itu, diperlukan harga penyerahan yang memungkinkan mereka memperoleh keuntungan yang memadai namun tetap mampu bersaing dalam harga bagi anggota dan pelanggannya. Tingkat harga grosir yang diperkenalkan oleh para distributor barang kebutuhan masyarakat akan dipergunakan sebagai patokan dalam melayani pangsa pasar ini. Melalui pola pelayanan tetap berkala, dapat diprogramkan kunjungan pelayanan satu kali dalam seminggu kepada setiap toko koperasi dan pasar tradisional yang ada, yang akan meningkatkan perputaran Sentra Distribusi menjadi lebih besar sehingga dapat menekan biaya dan menghasilkan sisa hasil usaha yang besar bagi seluruh anggota pada akhir tahun. Cara penanganan dan petunjuk pelaksanaannya (juklak manual) dijabarkan dalam penerbitan lain, disamping adanya pelatihan yang harus dilakukan sebelumnya bagi seluruh tenaga professional Sentra Distribusi. Pelatihan dan juklak ini merupakan hak JUK dan gerakan koperasi sehingga diberikan secara khusus dan terbatas untuk menjaga kerahasiaan usahanya.

3. *Hubungan dengan anggota.* Hubungan dengan anggota yang baik dan terus menerus merupakan kunci keberhasilan program JUK. Karenanya bagian ini merupakan bagian terpenting di dalam organisasi untuk menjamin tercapainya upaya membangun system koperasi yang sesuai dengan kepentingan dan pandangan anggota. Seluruh kegiatan Sentra Distribusi harus dapat memenuhi keinginan anggota (yang terbanyak) namun harus pula sejalan dengan perkembangan ekonomi masyarakat dan nasional. Karenanya kehendak anggota itu dan perkembangan situasi yang ada harus dibicarakan secara berkala dengan anggota. Bagian ini seyogyanya ditangani oleh seorang *pimpinan gerakan koperasi* yang diterima oleh gerakan koperasi di daerah tersebut sebagai pemuka mereka. Bagian ini merupakan bagian terdepan dalam membicarakan rencana kerja Sentra Distribusi, menentukan kegiatan produksi, pemasaran dan simpan pinjam yang ditangani oleh Sentra Distribusi tersebut. Bagian ini merupakan *public relation* bagi Sentra Distribusi kepada gerakan koperasi yang berdomisili di daerah tersebut. Semakin baik prestasi bagian ini akan semakin bertambah partisipasi anggota untuk mengikuti program JUK di setiap daerah. Bagian ini menjembatani pandangan dan kehendak gerakan koperasi daerah dengan Sentra Distribusi dan system ekonomi koperasi dalam tatanan ekonomi nasional.

Kegiatan seksi ini dapat di bagi dalam beberapa hal, yaitu :

- 3.1. Hubungan kemasyarakatan dan public relation,
- 3.2. Penelitian dan pengembangan kegiatan produksi anggota,
- 3.3. Simpan pinjam anggota, dan
- 3.4. Kartu keanggotaan JUK,

Yang semuanya merupakan kegiatan aktif dan bermanfaat bagi menunjang program menciptakan system ekonomi koperasi dan menjadikan koperasi sebagai sokoguru perekonomian nasional.

Mengembangkan kegiatan anggota sangat penting bagi Sentra Distribusi yang menjadi ujung tombak program JUKDA setiap daerah tersebut. Keseragaman kegiatan anggota akan membentuk skala ekonomi yang menyebabkan program koperasi dapat dikelola dengan lebih baik dan berkesinambungan. Kegiatan koperasi baik dalam hal produksi komoditi unggulan daerah, pemaduan penanganan saluran distribusi yang ada serta pengembnagan gerakan simpan pinjam gerakan koperasi setiap daerah akan dapat meningkatkan industry koperasi dengan lebih baik dan pasti. Kegiatan ini diintergrasikan kedalam program JUK yang pola dasarnya adalah menggali keunggulan komparatif setiap daerah agar mencapai optimalisasi salam system yang disiapkan untuk itu.

Di dalam seluruh kegiatan koperasi saat ini, tampaknya simpan pinjam memegang factor kunci keberhasilan program. Saat ini simpan pinjam masih dikelola secara terpisah dan dalam unit kecil sehingga tidak mempunyai kekuatan ekonomi yang besar bagi koperasi. Program simpan pinjam yang terpadu dan dapat diserap oleh program lanjutan (second stage development program) yang memungkinkan koperasi menanamkan dananya untuk mendapat penghasilan yang lebih baik sebagai pengganti opportunity cost dana tersebut, ditambah dengan kebanggaan terhadap koperasi yang sudah mulai berfungsi atas kekuatan sendiri itu, menyebabkan akan terbentuk bola salju koperasi yang semakin lama semakin besar dalam tatanan ekonomi nasional.

Saat ini program yang dapat menghasilkan dana awal dan menimbulkan kebanggaan koperasi adalah adanya kartu anggota JUK nasional yang dapat pula berfungsi sebagai kartu potongan harga sebagai akibat penghormatan masyarakat non koperasi terhadap besarnya anggota koperasi dengan haknya sebagai konsumen. Kartu ini yang juga harus diimbangi dengan pengembangan jumlah establishment yang bersedia melayani gerakan koperasi didaerah itu, dapat ditangani oleh bagian hubungan keanggotaan ini, dalam upaya JUKDA membina dana bagi pembangunan Sentra DIstribusi mereka. Keberhasilan setiap JUKDA menggarap program kartu ini akan semakin mendorong kepercayaan gerakan koperasi untuk menabung dalam penyertaan mendirikan Sentra Distribusbi di daerah kerjanya masing-masing.

4. *Bagian administrasi dan keuangan.* Bagian ini merupakan bagian yang selalu ada dan sangat diperlukan dalam usaha, termasuk koperasi. Bagian ini merupakan kegiatan pendukung namun memegang posisi kunci dalam kegiatan usaha. Namun didalam

penanganannya yang sejak awal direka untuk mempergunakan EDP computer, harus pula dibentuk sesuai dengan kebutuhan. Personalia bagian ini selalu mempunyai tendensi untuk besar, namun pada operasional JUK harus berfungsi sesuai dengan kebutuhan dengan perhitungan cost benefit analysis yang disetujui oleh setiap bagian terkait.

Sebagai service section dari Sentra Distribusi dan JUKDA bagian ini juga menangani *bank data* koperasi daerah dan kegiatannya serta dengan baik memonitor perkembangan kehidupan anggotanya. Bagian ini sangat penting dalam proses pengambilan keputusan untuk menciptakan kegiatan-kegiatan yang berguna dan diharapkan oleh setiap anggota koperasi yang berada disetiap daerah, yang dalam penanganannya tidak dapat dipukul rata secara umum karena adanya local specific dan perbedaan kultur (cultural differences) yang menyebabkan keinginan setiap masyarakat berbeda dengan masyarakat lainnya.

Organisasi Sentra Distribusi ini, walaupun pengelolaannya berada dibawah jajaran JUK, tetapi tetap dimiliki oleh gerakan koperasi daerah. Oleh sebab itu hanya manajemennya saja yang digabungkan kepada operasional JUK, yang berarti kepengurusannya tetap berada dibawah pengawasan daerah. Oleh sebab itu organisasi ini dipilih oleh gerakan koperasi dibawah bimbingan DEKOPINDA dan JUKDA nya. Tenaga pimpinan manajemen disediakan oleh JUK dan mendapat upah sesuai dengan tingkat opportunity cost nya. Mereka juga mendapat bonus bersama dengan pengurus dan manajemen yang dipimpinnya, termasuk karyawan atas kegiatan yang dilakukannya mengembangkan Sentra Distribusi dan kegiatan ekonomi rakyat didaerah tempat Sentra Distribusi berdomisili. JUK mempunyai patokan di dalam pengelolaan ini, membagi SHU dalam empat bagian berupa :

- 10% untuk JUK
- 30% untuk manajemen dan karyawan
- 30% untuk anggota Sentra Distribusi,
- 30% untuk pengembangan selanjutnya.

Pembagian ini ditetapkan sejak awal untuk menghindari adanya pertikaian dalam pengelolaan yang dapat kembali melemahkan kedudukan koperasi dalam pergaulan tatanan ekonomi nasional.

Porsi JUK dipergunakan bagi pengembangan industry dan kegiatan gerakan koperasi secara terus menerus, termasuk bagi investasi awal dan penelitian dan pengembangan, serta secara terbatas pendidikan anggota. Pembagian porsi JUK ini tetap mempergunakan pola klasik 40%, yang berarti bahwa 40% pertama diserahkan kepada JUKDA, 24% kepada JUKWIL dan 40% sisa diserahkan kepada JUK Pusat untuk dipergunakan sebagai tambahan modal kerja bagi kegiatan simpul masing-masing. Sisanya diserahkan kepada jajaran Dewan Koperasi Indonesia untuk dipergunakan pula bagi membiayai program makro yang berkaitan dengan kesejahteraan gerakan koperasi. Bagian manajemen dan karyawan juga dipergunakan untuk memberi bonus seluruh pengelola termasuk pimpinan unit usaha Sentra Distribusi yang dikirim oleh JUK untuk mengelola kegiatan ini secara terkait dengan Sentra Distribusi lain. Bonus bagi karyawan dan pengurus JUKDA juga dimasukkan dalam porsi

ini. Oleh sebab itu manajemen yang ramping dan efisien sangat diperlukan untuk memungkinkan setiap pimpinan dan karyawan memperoleh bagian yang memadai pada setiap akhir tahun.

Porsi pembagian SHU bagi anggota diberikan berdasarkan kontribusinya membeli atau menyalurkan komoditinya dari atau melalui Sentra Distribusi yang selanjutnya meningkatkan kesempatan usaha bagi Sentra Distribusi tersebut. Sedangkan hasil yang diperoleh dari penyertaan modal yang terdapat didalam usaha dihitung sebagai beban bunga uang yang menjadi biaya operasional kegiatan usaha ini. Porsi pengembangan diperlukan bagi JUKDA untuk membangun keterkaitan hulu (*backward linkages*) dan industry hilir (*forward linkages*) setiap daerah untuk memperkuat posisi gerakan koperasi di daerah tersebut.

Pertanyaan klasik yang selalu dikemukakan oleh gerakan koperasi di dalam memulai setiap kegiatan ekonominya adalah masalah dana, yang sering menyebabkan setiap kegiatan gagal dimulai karena tidak tersedianya dana awal bagi program tersebut. Kebiasaan memprasyaratkan tersedianya dana awal yang jumlahnya tidak pernah diketahui itu bagi setiap program baru, menyebabkan koperasi sering tidak berhasil membangun program yang memungkinkan gerakan dapat memacu kegiatannya dan memperbaiki posisinya dalam jangka panjang. Dana memang merupakan factor kunci keberhasilan, tetapi bukan merupakan satu-satunya factor keberhasilan itu. Kebutuhan dana merupakan penjabaran dalam angka (*quantifying*) tentang biaya yang harus dikeluarkan tetapi dalam kenyataannya dana tersebut dibutuhkan bertahap. Oleh sebab itu *aliran kas (cash flow)* yang baik akan dapat membantu pengembangan kegiatan, disamping kemudahan yang dapat ditangani bersama-sama dan dengan bantuan pemerintah (daerah) akan dapat mengurangi kebutuhan dana riil yang diperlukan. Salah satunya adalah penelitian dan pembuatan studi kelayakan yang disiapkan berdasarkan pola yang dikemukakan dalam tulisan ini. Berdasarkan hasil penjabaran pola tulisan ini juga terlihat betapa dana yang dibutuhkan tidak akan sebesar apa yang dibayangkan sebelumnya, sehingga dengan demikian akan mudah dipikul oleh gerakan koperasi yang memiliki jumlah anggota yang besar itu. Bantuan dan dukungan pemerintah akan mempercepat proses pelaksanaan ini.

Untuk mengkaji berapa nilai proyek ini nantinya, dapat kita bagi alokasi dana yang diperlukan untuk mensarankan strategi perolehannya sebagai berikut. Pada umumnya dana dibentuk untuk menunjang bagi :

1. Modal investasi, dan
2. Modal kerja.

Yang gunggungannya disebut sebagai total kebutuhan proyek (*total project cost*).

1. *Modal investasi* adalah berbagai pengeluaran yang harus disiapkan bagi pengadaan barang modal, termasuk bangunan, peralatan, dan peralatan penunjang yang harus diadakan sesuai dprogram yang akan dilakukan. Dalam kasus Sentra Distribusi gerakan koperasi daerah, modal investasi ini berupa

gedung sebesar 200 m<sup>2</sup> untuk tipe D, 500 m<sup>2</sup> untuk tipe C dan seterusnya sesuai dengan kondisi daerah dan kesempatan pasar di daerah itu. Disamping itu juga biaya peralatan, listrik dan air serta fasilitas lain yang harus ada di dalam Sentra Distribusi. Bagi pelayanan terhadap koperasi dan pasar tradisional yang berdomisili sekitar 20 km dari Sentra Distribusi diperlukan *delivery van* (mobil pengantar barang) berupa pick up, mobil barang atau apa saja yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan. Biasanya modal investasi ini dapat diperoleh sebagian dari lembaga perbankan. Modal awal dapat diperoleh dari berbagai sumber yang bersedia mendorong pembangunan koperasi sebagai sokoguru perekonomian perekonomian nasional. Modal awal tersebut tidak perlu dalam bentuk uang, tetapi dengan memanfaatkan fasilitas yang ada, seperti misalnya gedung Pemda atau gerakan koperasin yang tidak dimanfaatkan secara maksimal, ataupun dengan memperluas toko gerakan koperasi setempat untuk melayani seluruh anggota koperasi di daerah itu. Harga atau sewa toko ini dapat dimasukkan sebagai hutang yang diperhitungkan untuk dibayar sesuai dengan keuntungan yang diperoleh sebelum pembagian SHU koperasi tersebut. Dalam memutuskan pembangunan lokasi baru sama sekali, juga dapat digali dari simpanan wajib anggota gerakan koperasi yang berada dikabupaten tersebut secara keseluruhan. Dengan menyimpan Rp. 1.000,- (seribu rupiah) perbulanperanggota maka dalam sepuluh bulan akan terbentuk dana sebesar Rp.10.000,- kali anggota koperasi di Kabupaten tersebut yang jumlahnya akan dapat memenuhi kebutuhan modal investasi maupun modal kerja Sentra Distribusi ini. Modal investasi ini diperhitungkan dalam neraca dan perhitungan rugi laba sebagai depresiasi, dalam arti untuk investasi aktiva tetap (*fixed asset*) seperti gedung dan sejenisnya dikembalikan dalam 25 tahun, sedangkan investasi peralatan lancer seperti kendaraan dan peralatan kerja dapat didepresiasi dalam waktu 3 s/d 5 tahun. Peralatan ini juga dapat diperoleh melalui *system leasing* (beli sewa) yang dijamin dengan barang tersebut, yang hanya membutuhkan modal sebesar 25 s/d 30% dari harga leasing tersebut. Gambaran program ini dapat dilihat pada bab proyeksi keuangan dalam tulisan ini.

2. *Modal kerja* adalah modal yang harus disiapkan bagi penanganan transaksi yang diperlukan bagi memenuhi kebutuhan anggota koperasi dan masyarakat sekelilingnya dengan baik. Modal kerja ini diperlukan bagi membeli barang, penanganan operasional termasuk gaji karyawan, biaya listrik air, tilpon, membayar bunga pinjaman kepada anggota maupun perbankan dan lain sebagainya pada setiap saat. Modal kerja ini dapat diperoleh dari lembaga perbankan, simpan pinjam anggota gerakan koperasi yang tidak dipergunakan dan sumber lain, yang pemakaiannya dibebani dengan biaya bunga uang sebagai pihak yang terkait. Bunga uang ini sangat perlu bagi menarik tabungan masyarakat untuk ditanamkan dalam gerakan koperasi, sebagai substitusi jasa perbankan. Modal ini juga dapat diperoleh dalam bentuk modal ventura yang dilakukan atas dasar bagi hasil kepada anggota. Lebih lanjut ilustrasi sumber

dana dan pengelolaannya akan dibahas dengan lebih mendalam pada bab V tulisan ini.

Bantuan Pemerintah Daerah sangat diperlukan dalam kegiatan ini. Bantuan tersebut tidak berupa dana yang mungkin diperoleh dari anggaran belanja daerah, tetapi lebih banyak berupa dorongan kerja sama dan dukungan yang dapat menimbulkan kepercayaan anggota gerakan koperasi bahwa kegiatan ini memang ditujukan bagi meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang. Dukungan pemerintah daerah dalam memasyarakatkan kegiatan ini akan mendorong partisipasi masyarakat, yang memudahkan setiap Sentra Distribusi untuk memperoleh berbagai fasilitas, termasuk sumber pendanaan bagi modal awal yang digali dari potensi masyarakat sendiri.

Penggalan modal dan partisipasi masyarakat dalam mengembangkan kegiatan usaha koperasi seperti di atas, merupakan titik awal bagi koperasi untuk membangun dirinya dan mengembangkan berbagai kegiatan ekonomi yang diperlukan di masa mendatang. Kepercayaan masyarakat tersebut merupakan dasar bagi koperasi, bukan hanya membangun sokoguru perekonomian, tetapi terutama untuk memnuhi tuntutan agar koperasi menjadi badan usaha yang menjadi gerakan ekonomi rakyat serta berakar di dalam masyarakat seperti kehendak GBHN dan konstitusi itu.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. **Ansoff, Igor & McDonnell, Edward, 1990**, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.
2. **Baridjambek, M.C, 1992**, *Membangun Sistem Koperasi dengan pengembangan Jaringan Usaha*, Dewan Koperasi Indonesia – JUK Dekopin – Cooperative Centre Denmark.
3. **Cook, David & Walters, David, 1991**, *Retail Management, Theory and Practice*, Prentice Hall.
4. **Keegan, Warren J, 1989**, *Global Marketing Management*, Prentice Hall.
5. **JUK – Dekopin, 1993**, *Petunjuk pelaksanaan bagi pengelolaan kegiatan dan pengoperasian Sistem Informasi Jaringan Usaha Koperasi*.
6. **Ohmae, Kenichi, 1982**, *The mind of the strategist, business planning for competitive advantage*, Penguin Book.
7. **Yavitz, Boris & Newman, William H, 1982**, *strategy in action, the execution, politics, and pay off of bussines planning*, The Free Press.

### **BAB III PENENTUAN LOKASI DAN PENANGANAN USAHA SENTRA DISTRIBUSI**

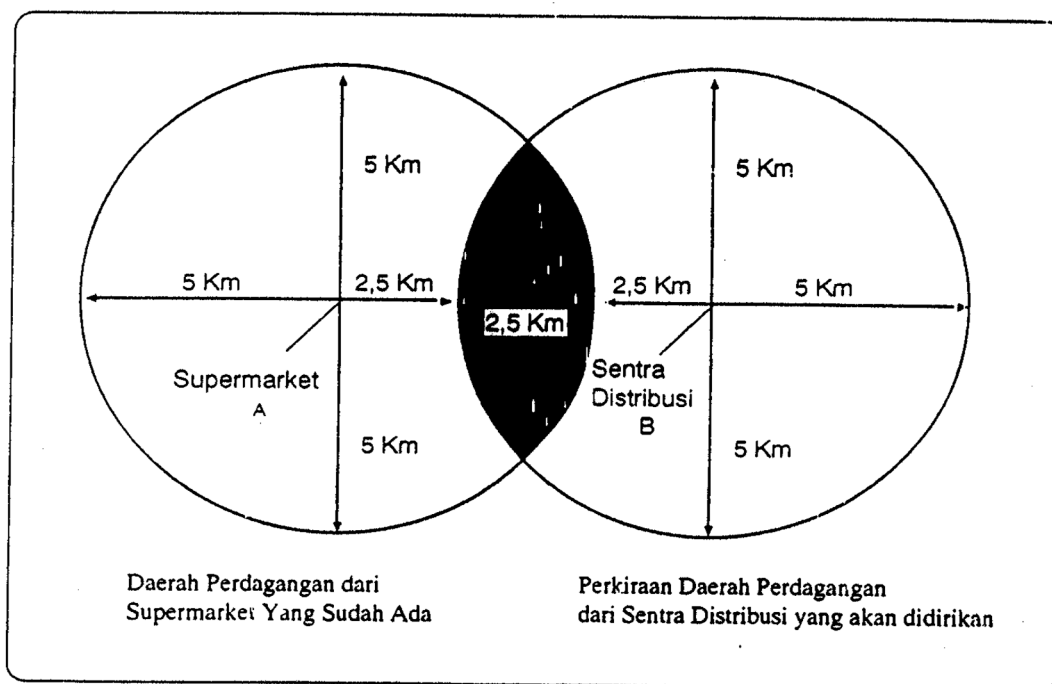
Dalam membangun Sentra Distribusi untuk melayani masyarakat secara langsung, *lokasi usaha yang strategis* merupakan salah satu kunci keberhasilannya. Dengan terjadinya transformasi masyarakat ke dalam masyarakat industry dan jasa, anggotanya tidak lagi mempunyai waktu yang memadai untuk berbelanja bagi kebutuhan hariannya. Karenanya mereka membutuhkan tempat berbelanja yang dekat dengan tempat tinggal, mudah dicapai baik dengan berjalan kaki maupun dengan kendaraan. Karenanya lokasi lokasi tempat berbelanja harus mudah dicapai dengan kendaraan umum yang member kemudahan kepada mereka. Hal ini telah dijelaskan pada Bab I dengan strategi pengembangan usaha dan Sentra Distribusi. Peta lokasi digambarkan dalam gambar 2. Lokasi harus berada ditengah pemukiman penduduk yang diperhitungkan dapat mendukung proyeksi aktivitas penjualan sebesar 40% dari seluruh perputaran yang berasal dari daerah perdagangan utama Sentra Distribusi tersebut. Daerah perdagangan utama ini diproyeksikan sekitar 5 km disekeliling Sentra Distribusi, seperti dijabarkan pada Bab II dan gambar 3.

Lokasi ideal Sentra Distribusi yang juga berfungsi sebagai toko swalayan (supermarket) koperasi tersebut, seyogyanya berada agak jauh dari toko swalayan yang merupakan saingan potensial bagi Sentra Distribusi yang direncanakan, walaupun pangsa pasarnya dapat dibedakan yang memungkinkan strategi penanganannya dapat digariskan secara khusus. Persaingan ini akan semakin terasa jika toko swalayan bersangkutan telah berada ditempat tersebut jauh sebelum Sentra Distribusi didirikan. Jumlah anggota masyarakat yang telah menjadi pelanggannya akan mempengaruhi perkiraan saham pasar dan anggota koperasi serta masyarakat yang akan datang mengunjungi Sentra Distribusi koperasi, sehingga harus merupakan pertimbangan utama di dalam melakukan proyeksi perhitungan perputaran yang mungkin dicapai pada Sentra Distribusi.

Andaikata Sentra Distribusi dengan persyaratan yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, didirikan pada jarak 2,5 km dari pasar swalayan yang telah ada, maka penguasaan pasar adalah seperti ilustrasi yang digambarkan pada gambar 5 pada halaman berikutnya. Dalam keadaan itu, terlihat jelas betapa pangsa pasar yang berada diantara toko swalayan tadi dengan Sentra Distribusi merupakan daerah pemasaran yang dilayani oleh dua pemasok, toko swalayan dan Sentra Distribusi koperasi.

GAMBAR 5

Gambaran Jarak Pusat Distribusi Dengan Kegiatan Serupa



Besar kecilnya pengaruh kehadiran Sentra Distribusi ataupun toko swalayan pada *daerah pemasaran antara* itu tergantung seluruhnya kepada pola pemasaran dan pelayanan masing-masing usaha sejenis itu kepada masyarakat. Pengetahuan tentang kehendak masyarakat pembeli dan anggota koperasi yang dilayani dan tentang perubahan pola berpikir dan perkembangan demografi penduduk yang berada disekitar lokasi Sentra Distribusi, profesi dan tingkat pendidikan masyarakat pada umumnya, akan membantu Sentra Distribusi menyesuaikan kegiatan dan penanganan usahanya dengan baik dan menguntungkan. Para pembeli, baik anggota koperasi atau bukan, memerlukan perhatian dan kepuasan yang terus menerus dari setiap rupiah yang dibelanjakannya. Kesetiaan kepada pemasoknya sangat tergantung kepada kepuasan yang dapat mereka peroleh dari berbelanja dilokasi yang disediakan itu. Penelitian yang lebih baik tentang keinginan, karakteristik dan profil anggota masyarakat yang berada di daerah tersebut perlu dilakukan secara terus menerus.

Trend yang berkembang adalah berbelanja dibawah satu atap dimana setiap pembeli mendapat seluruh keperluannya pada satu lokasi. Kecenderungan seperti ini perlu diikuti oleh gerakan koperasi. Berdasarkan pandangan tersebut JUK menawarkan pola pembangunan Sentra Distribusi pada setiap daerah tingkat II, yang jumlah dan luasnya *untuk mencapai skala ekonominya masing-masing*, ditentukan atas dasar jumlah anggota gerakan koperasi yang bermukim di daerah tersebut, serta profil anggota dan kebutuhan hariannya. Penelitian pendahuluan yang mendalam sangat dibutuhkan bagi pengambilan keputusan ini.

Dalam proses pengambilann keputusan tersebut, JUK memberikan empat alternative bentuk Sentra Distribusi berupa :

1. Tipe D, dengan luas 200 m<sup>2</sup> yang berfungsi sebagai toko swalayan bagi pemasokan kebutuhan harian keluarga (grocer ies – convenient stores),
2. Tipe C, dengan luas diatas 500 m<sup>2</sup> berupa toko swalayan dua tingkat yang merupakan pengembangan tipe D dengan juga menyediakan sayur, buah, ikan dan daging segar, serta dilengkapi dengan keperluan harian lainnya pada tingkat atas,
3. Tipe B, dengan luas diatas 1.500 m<sup>2</sup> merupakan tipe C yang lebih luas dan lengkap dengan tingkat atas berfungsi sebagai department store (toko serba ada), serta
4. Tipe A, yang merupakan pusat perbelanjaan (shopping mall) yang dikelola dan dimiliki secara bersama oleh gerakan koperasi,

Seperti dijabarkan pada bab terdahulu. Tulisan ini mengambil contoh tipe C sebagai prototype pembangunan Sentra Distribusi, suatu tipe yang relative mudah didirikan dan dianjurkan untuk Daerah Tingkat II agar efisien. Perlu dijelaskan bahwa tipe ini dapat ditingkatkan menjadi tipe B bagi Kotamadya yang memiliki penduduk dan anggota koperasi yang besar jumlahnya, atau dikurangi menjadi tipe D bagi kota kabupaten yang penduduk dan anggota koperasinya masih terbatas. Keputusan itu seluruhnya

tergantung kepada *hasil penelitian dan studi kelayakan* yang dilakukan *berdasarkan pola* yang diberikan pada bab terakhir tulisan ini.

### 1. *Pemilihan lokasi Sentra Distribusi*

Seperti dikemukakan diatas, lokasi memainkan peranan penting bagi suksesnya sebuah Sentra Distribusi. Lokasi yang baik sangat menentukan besarnya penjualan dan tingkat keuntungan yang diperoleh dari perputaran yang mungkin dicapai. Karenanya lokasi usaha harus berada pada tempat yang strategis yang mudah dicapai oleh anggota koperasi maupun masyarakat yang akan dilayani. Perhitungan yang paling utama dari penilaian lokasi adalah *luas dan kualitas trading area* (daerah perdagangan)nya, karena menyangkut jumlah pelanggan potensial yang terdapat dalam area perdagangan tersebut. Untuk itu JUKDA harus meneliti terlebih dahulu apakah di dalam trading area yang dituju terdapat pelanggan potensial yang memadai, yang diperkirakan akan membutuhkan berbagai komoditi yang ditawarkan.

Di dalam menilai potensi atau tidaknya suatu trading area, berbagai factor yang berpengaruh seperti : karakteristik populasi yang meliputi jumlah penduduk, penyebaran umur, tingkat pendidikan rata-rata, tingkat pendapatan, penyebaran dan jenis pekerjaan kepala keluarga (income earners) dan trend penduduk dan lain sebagainya perlu diperhatikan. Disamping itu perlu pula diketahui ketersediaan tenaga kerja seperti lulusan SMA, perguruan tinggi, tingkat migrasi dari para lulusan dan tingkat upah rata-rata yang berlaku di daerah tersebut. Pengamatan terhadap situasi persaingan dalam besaran jumlah dan besarnya pesaing-pesaing yang ada, evaluasi kekuatan dan kelemahan masing-masing pesaing, ramalan jangka pendek dan jangka panjang dari usaha sejenis dan tingkat kejenuhannya, jarak dengan sumber suplai, waktu tempuh, biaya angkutan, jumlah produsen dan pedagang besar dan lain sebagainya di daerah itu akan memengaruhi pula tingkat keberhasilan usaha. Factor umum yang penting seperti ketersediaan data mengenai keandalan economic base (dasar pertimbangan ekonomi) dari daerah yang dipilih seperti adanya industry dominan, komoditi unggulan daerah yang menonjol, perluasan usaha dan diversifikasi yang direncanakan oleh industry tersebut, proyeksi pertumbuhan, kebebasan dari fluktuasi ekonomi dan musiman serta ketersediaan kredit dan permodalan, ketersediaan lokasi toko dengan memperhatikan jumlah tipe lokasi, daya jangkau transportasi, kesempatan memiliki dan menyewa, pembatasan-pembatasan area dan biaya-biaya, promosi dengan memperhitungkan biaya-biaya, ketersediaan dan frekuensi media serta terjadinya pemborosan (waste), peraturan-peraturan seperti pajak-pajak, perijinan, peraturan beroperasi, upah minimum dan peraturan zona industry daerah.

Seperti diuraikan pada bab terdahulu, Sentra Distribusi didirikan untuk melayani tiga pangsa pasar tetap, berupa :

1. Anggota koperasi dan masyarakat sekeliling yang berdomisili dalam jarak 2 s/d 5 km dari Sentra Distribusi untuk memperoleh kebutuhan rumah tangganya,
2. Toko-toko milik koperasi (primer) dan toko lain yang ingin dilayani dalam daerah perdagangan disekitar Sentra Distribusi dalam radius antaran sampai 20 km dari Sentra Distribusi, serta
3. Pasar tradisional melalui koperasi pasar yang merupakan perpanjangan usaha (Extention services) eceran Sentra Distribusi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setiap daerah.

Analisa pemilihan daerah ini dilakukan dengan mempergunakan data sekunder yang dapat diperoleh dari instansi-instansi pemerintah yang kemudian dilengkapi dengan data primer yang diperoleh secara acak untuk menentukan keabsahan data sekunder tersebut bagi pengambilan keputusan.

Data yang dibutuhkan berkaitan dengan : nama-nama daerah atau tempat yang akan dipilih sebagai trading area yang dihubungkan dengan lokasi Sentra Distribusi dan daerah perdagangannya, baik berupa kecamatan, kelurahan ataupun desa, luas daerah administrasi masing-masing daerah tersebut, jumlah kepala keluarga yang ada pada setiap area, tingkat pertumbuhan keluarga per tahunnya yang dijabarkan dalam bentuk prosentase, jumlah penduduknya, tingkat pertumbuhan penduduk pertahunnya dalam prosentase, serta berapa rata-rata jumlah anggota keluarga dalam setiap keluarga, seperti terlihat pada table 1 pada halaman berikutnya. Dari data yang disajikan dalam table tersebut tergambar daerah pemasaran yang mempunyai penduduk yang terbanyak dan potensial untuk dikembangkan.

Table 1. Data penduduk sebagai dasar pemilihan Daerah untuk dibangunnya Sentra Distribusi. JUKDA.....

No.	Nama Tempat Kec./Kel./ Desa	Kepala Keluarga		Penduduk		Rata-rata jumlah angg. Kel.
		Jml.	Tk. Pertumbuhan	Jml.	Tk. Pertumbuhan	

Disamping itu diperlukan pula gambaran tentang koperasi dan tokonya yang berada dalam lingkungan trading area, untuk diintegrasikan ke dalam program dan dijadikan perpanjangan kegiatan melayani gerakan koperasi dan masyarakat dalam daerah kerja JUK. Bagi keperluan ini dapat pula dipelajari data sekunder yang tersedia pada setiap jajaran kantor departemen terkait, seperti Kantor Departemen Perdagangan, Departemen Dalam Negeri (Kantor Bupati, Camat dan Kelurahan) dan Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil ataupun Biro Statistik. Dalam hal data tidak diperoleh, dapat dilakukan survey langsung pada daerah yang dituju. Jelasnya dapat dilihat pada table 2 dibawah ini.

Table 2. Potensi Toko Koperasi dan Toko Umum  
Daerah perdagangan JUKDA.....

No.	Nama Tempat Kec./Kel./Desa	Jumlah Toko Koperasi	Jumlah Toko Umum	Total

Sumber Data : Hasil Survey

Hal yang sama juga dilakukan bagi menginventarisasi pasar tradisional yang terdapat dalam trading area dan koperasi yang berusaha di dalam pasar tradisional tersebut. Koperasi ini dibutuhkan sebagai coordinator bagi pembagian pemasokan komoditi yang diperlukan oleh masyarakat dari Sentra Distribusi yang didirikan dalam daerah kerja masing-masing JUKDA yang mengikuti program ini, seperti terlihat dalam table 3 pada halaman berikutnya.

Setiap data yang terkumpul disimpan dalam *bank data* Sentra Distribusi untuk dipergunakan oleh baik JUKDA maupun Sentra Distribusi sebagai alat untuk merencanakan kegiatan dan program operasionalnya pada tahun berikutnya.

Table 3. Daftar Pasar Tradisionil dan Koppas  
 Pada daerah tingkat II.....

No.	Nama Pasar	Nama Koppas	Alamat Usaha	Jumlah Anggota	Luas Toko

Semakin besar jumlah penduduk dan jumlah toko yang berusaha pada satu daerah, akan semakin menguntungkan bagi gerakan koperasi untuk mendirikan Sentra Distribusinya di daerah tersebut. Lokasi tersebut perlu didukung oleh fasilitas listrik, air, telepon, dan tempat parkir kendaraan yang memadai bagi memudahkan anggota dan pelanggan berbelanja pada Sentra Distribusi. Dengan lokasi Sentra Distribusi yang berada di pusat tempat tinggal penduduk, dipinggir jalan raya yang mudah dicapai kendaraan terutama kendaraan umum (bus kota, oplet, bemo, mikrolet, becak dll), seperti terlihat pada gambar 2 pada bab terdahulu, maka tingkat probabilitas keberhasilan kegiatan ini menjadi semakin besar. Tingkat keberhasilan seperti ini akan mendorong gerakan koperasi memasuki era baru dan mampu menduduki posisinya sebagai sokoguru perekonomian nasional dan gerakan ekonomi rakyat seperti yang diharapkan. Keberhasilan itu akan mengundang pula peningkatan partisipasi aktif masyarakat yang lebih besar dan merupakan bola salju bagi pembangunan koperasi secara keseluruhan.

Ukuran toko sangat berpengaruh terhadap pembeli. Toko yang luas biasanya lebih disukai oleh konsumen dan mampu menarik perhatian pelanggan dari daerah perdagangan yang lebih jauh karena memperkirakan akan memperoleh kenyamanan dan kemudahan dalam berbelanja untuk seluruh kebutuhannya di lokasi tersebut. Namun juga disadari bahwa tidak semua daerah mempunyai kondisi ekonomi yang menunjang untuk mendirikan Sentra Distribusi yang besar. Oleh sebab itu JUK menawarkan empat kelas toko yang dapat ditangani oleh gerakan koperasi daerah sesuai dengan karakteristik dan potensinya. Pola pengelolaannya direka agar standard an seragam, walaupun besarnya organisasi masing-masing daerah disesuaikan dengan *ukuran Sentra Distribusi dan besarnya potensi trading area yang akan ditangani.*

## 2. *Factor pemilihan komoditri*

Di atas telah dikemukakan bahwa dalam menentukan komoditi yang akan ditangani dan disediakan pada setiap Sentra Distribusi, perlu terlebih dahulu dipelajari karakteristik

demografi setiap daerah perdagangan yang akan dimasuki dengan baik. Dengan demikian akan dapat diketahui potensi pasar yang akan dimasuki. Disamping itu diperlukan pula informasi tentang berapa besar dan siapa saja pesaing yang ada, sedangkan dilain pihak jumlah toko koperasi yang akan menjadi mitra usaha dan perpanjangan tangan Jaringan Usaha Koperasi yang terdapat di daerah tersebut dalam melayani anggota gerakan koperasi dan masyarakat sekelilingnya yang membutuhkan pelayanan dari Sentra Distribusi dengan baik dan menguntungkan.

Pelanggan Sentra Distribusi dapat dibagi menjadi beberapa pangsa pasar yaitu :

1. Segmen berdasarkan tingkatan umur. Dengan mempelajari tingkat umur masyarakat yang ada dalam area perdagangan dapat diketahui pola konsumsi dan tingkatan umur yang paling dominan di dalam masyarakat sehingga penyediaan komoditi untuk tingkatan umur tersebut dapat diperbanyak. Sebaliknya untuk tingkatan umur yang konsumennya terkecil, jumlah komoditi untuk tingkatan umur konsumen tersebut dapat dikurangi, seperti pola yang dikemukakan pada table 4 di bawah ini.

Table 4. Komposisi penduduk menurut umur dan jenis kelamin pada daerah tingkat II .....

No.	Umur	Jenis Kelamin			
		Laki-laki		Perempuan	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1.	0 – 4				
2.	5 – 9				
3.	10 – 14				
4.	15 – 19				
5.	20 – 24				
6.	25 – 29				
7.	30 – 34				
8.	35 – 39				
9.	40 – 44				
10.	45 – 49				
11.	50 – 54				
12.	55 ke atas				
	Total		100		100

2. Segmen konsumen berdasarkan tingkat pendidikan. Pola konsumsi konsumen juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan mereka. Konsumen yang berpendidikan tinggi mempunyai preferensi kebutuhan yang lebih terpilih dan sehat dibandingkan dengan mereka yang berpendidikan kurang. Pola pendataannya adalah seperti terlihat pada table 5 di bawah ini.

Table 5. Sebaran penduduk menurut tingkat pendidikan  
Penduduk pada Daerah Tingkat II .....

No.	Pendidikan yang telah di Tamatkan	JUMLAH	%
1.	Tidak sekolah		
2.	Tamat SD/ sederajat		
3.	Tamat SMP/ sederajat		
4.	Tamat SMA/ sederajat		
5.	Tamat Perguruan Tinggi		
	Total		100

3. Segmen konsumen berdasarkan mata pencaharian dan profesi penduduk. Dengan memperhatikan segmen komposisi pelanggan yang terdapat di dalam daerah perdagangan Sentra Distribusi, dapat diperkirakan komoditi utama yang mereka butuhkan sesuai dengan karakteristik dari profesi terbesar di daerah tersebut. Tingkat mata pencaharian penduduk dapat disusun seperti pada table 6 pada halaman berikutnya.

Hal penting lainnya dalam pemilihan komoditi adalah mempelajari adat istiadat penduduk dan mayoritas agama di setiap daerah pemasaran Sentra Distribusi Jaringan Usaha Koperasi. Kebiasaan konsumsi penduduk suatu daerah sering sangat berbeda dengan pola konsumsi daerah lain yang dipengaruhi oleh tradisi dan kebiasaan suku daerah masing-masing yang mempunyai kebiasaan tradisional adat dan istiadat turun

Table 6. Sebaran mata pencaharian dan profesi  
Penduduk Daerah Tingkat II .....

No.	BIDANG USAHA	JUMLAH	%
1.	Buruh tidak tetap		
2.	Buruh tetap		
3.	Buruh musiman		
4.	Petani		
5.	Pedagang		
6.	Indsutri kecil		
7.	Industry berat		
8.	Pegawai negeri/ABRI		
9.	Pegawai swasta		
10.	Pensiunan ABRI/Sipil		
	JUMLAH		100

temurun yang masih dipertahankan masyarakat. Selain itu kebiasaan mayoritas pemeluk agama di tiap daerah sangat berpengaruh terhadap permintaan komoditi kebutuhan mereka. Penduduk yang beragama Islam memerlukan komoditi konsumsi yang halal. Untuk itu perlu dengan teliti dipilih jenis komoditi yang akan dipasarkan agar dapat diterima oleh masyarakat dengan baik. Untuk itu Tabel 7 di bawah ini dapat dijadikan patokan.

Tabel 7. Sebaran penduduk menurut Agama  
Sentra Distribusi JUKDA.....

No.	Nama Agama	Jumlah	%
1.	Agama Islam		
2.	Agama Katolik		
3.	Agama Protestan		
4.	Agama Budha		
5.	Agama Hindu		
6.	Lain-lain		
	TOTAL		100

Sumber : Kantor Kecamatan

### 3. Pengaturan barang dan pengawasannya

Masalah yang sering menyebabkan sebuah toko tidak dapat bertahan adalah karena kurangnya pengetahuan tentang komoditi yang sesungguhnya dibutuhkan dalam jumlah yang memadai sehingga ekonomis untuk ditangani oleh pasar dimana mereka berusaha. Pada awalnya hampir setiap toko eceran yang baru berdiri menginginkan persediaan komoditi dalam jumlah yang besar dan lengkap dengan jenis yang bervariasi sesuai dengan apa yang dilihatnya beredar dipasar setempat. Akibatnya diperlukan modal kerja awal yang relative besar dengan masalah akhir terjadinya penumpukan komoditi yang tidak dibutuhkan masyarakat karena sukar dijual. Akibatnya terjadi perputaran yang lambat menghilangkan efisiensi.

Dalam mendirikan Sentra Distribusi koperasi ini JUK menganjurkan setiap JUKDA melakukan penelitian yang mendalam tentang kehendak berbagai segmen pasar didaerah kerjanya, sesuai dengan petunjuk yang dapat disajikan dalam berbagai tabel diatas. Setiap segmen yang paling potensial dari konsumen yang ditinjau baik berdasarkan umur, pendidikan, mata pencaharian dan agama itu, harus diteliti tentang kebutuhan harian, kebutuhan mingguan, dan kebutuhan bulanan mereka dengan baik, disamping mempelajari dengan teliti pola pembelanjaan mereka untuk dapat direncanakan pemenuhannya secara sistematis, baik dan teratur. Hal yang sama juga dilakukan terhadap anggota koperasi pasar dan pasar tradisional yang akan dilayani.

Dari penelitian yang dilakukan di Jakarta, untuk Sentra Distribusi yang berukuran 500 m<sup>2</sup> klasifikasi komoditi yang disediakan bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat yang datang berbelanja langsung ke toko swalayan adalah seperti terlihat pada tabel 8 halaman berikutnya. Menurut survey, terdapat 14 komoditi yang biasanya disebut sebagai *departemen barang* untuk memudahkan penanganan dan pengawasannya.

Klasifikasi departemen ini, dibagi lagi dalam berbagai komoditi rinci yang di dalam penanganannya diberi nomor digital ( digital numbering ) agar mudah ditangani dengan bantuan EDP komputer. Nomor digital ini dapat mencapai 11 digit sesuai dengan kebutuhan setiap Sentra Distribusi. Penomoran digital sangat memudahkan bagi manajemen untuk mengawasi

perkembangan karakteristik peredaran komoditi dan departemen tertentu. Digital numbering ini dapat membantu perencanaan dan pengawasan, baik melalui komputer maupun melalui kas register pada kasir. Dengan bantuan penomoran digital dapat di reka pembagian rinci setiap departemen sesuai dengan merek, atau ukuran dari setiap jenis komoditi yang termasuk ke dalam klasifikasi departemen tersebut.

Perlu diperhatikan bahwa jenis tersebut tidak mutlak sama setiap daerah. Klasifikasi tersebut tergantung sepenuhnya kepada kondisi dan luas pasar serta karakteristik setiap Sentra Distribusi Daerah. Walaupun demikian pada awal operasional, dimana data konkrit belum dimiliki.

Tabel 8 . Klasifikasi Komoditi Kebutuhan Sehari-hari  
Untuk luas Toko 500 M2

No.	Nomor komoditi	Kelompok Komoditi
1.		Minuman Ringan
2.		Makanan Ringan
3.		Kue dan Biskuit
4.		Susu, teh, Coklat dll
5.		Makanan Bayi
6.		Makanan Umum
7.		Makanan dan Buah Kaleng
8.		Bahan makanan yang didinginkan ( Dairy )
9.		Aneka Pembersih dan Keperluan Mandi
10.		Sayur-sayuran
11.		Buah-buahan
12.		Daging Segar
13.		Ikan Segar
14.		Alat-alat Dapur

Sumber : Hasil Survey

Klasifikasi diatas dapat dipergunakan sebagai dasar pengadaan awal, dengan catatan bahwa dalam waktu tiga bulan secara terus menerus dan teliti harus dipantau gerak setiap komoditi untuk kemudian untuk kemudian disesuaikan baik jumlahnya maupun jenisnya dengan kebutuhan masyarakat melalui pemesanan ulangnya, sampai akhirnya tercapai tingkat equilibrium antara setiap Sentra Distribusi dengan perkembangan kehendak masyarakat. Pada saat itu telah diketahui dan dikuasai karakteristik setiap sentra Distribusi tersebut.

Didalam penanganan Sentra Distribusi type C, seluruh komoditi makanan ditempatkan pada lantai dasar Sentra Distribusi. Sedangkan pada ruang atas ditempatkan pakaian harian dewasa,

pakaian wanita, pakaian anak-anak, balita dan bayi, pakaian remaja, sepatu dan tas kantor, kosmetik dan parfum, alat pecah belah, alat elektronik, alat olahraga dan musik, dan lain sebagainya. Pengadaan komoditi Sentra Distribusi dilakukan melalui sistem pembelian bersama JUK melalui pembelian nasional, wilayah dan daerah sendiri, tergantung dari sumber supply dan penyebaran komoditi yang ditangani. Setiap kelompok pembelian tersebut juga diberi kode nomor digital. Penataan ruangan dilakukan berdasarkan departemental dengan susunan seperti pada Departement Store ( Toko Serba Ada ) yang masing-masing departemennya dilayani oleh seorang atau beberapa petugas. Pembayaran dan Departement Store dilakukan melalui kasir, sedangkan pada pasar swalayan dilakukan pada counter.

#### 4. Penerapan Analisa ABC

Analisa ABC ( *ABC Analysis* ) adalah metoda paling populer yang dipergunakan oleh setiap usaha eceran dalam menentukan jenis dan jumlah komoditi yang perlu mereka sediakan dalam memenuhi kebutuhan pasar yang ditanganinya. Analisa ini menolong setiap Sentra Distribusi mengatasi masalah *merchandising* dengan mengurangi jumlah komoditi yang laku keras dan mempunyai perputaran yang tinggi didalam persediannya. Dengan banyaknya komoditi yang mempunyai tingkat perputaran tinggi, akan membantu Sentra Distribusi meningkatkan hasil yang akan diperolehnya. Bagi gerakan koperasi, hasil tinggi itu akan mendorong koperasi untuk mengembangkan industri masyarakat dalam jangka panjang.

Konsep ABC *analysis* adalah implementasi pendekatan *efisiensi pareto* dalam menangani usaha eceran. Dengan mempelajari betapa kelompok penghasil terbesar dari beberapa komoditi tentu saja, menghendaki agar perhatian khusus harus diberikan kepada perputaran komoditi tersebut. Penerapannya didalam departemen di atas yang semuanya diperlukan oleh masyarakat dan anggota koperasi, porsi penanganannya dikonsentrasikan kepada hasil yang diperoleh berdasarkan pengalaman usaha. Dengan demikian akan dapat direka berapa berapa besar setiap Departemen harus disediakan secara keseluruhan agar penggunaan ruangan menjadi optimal.

Konsep ini juga dipergunakan untuk mempelajari setiap komoditi di dalam departemen. Komoditi yang dibedakan berdasarkan baik merek, maupun ukurannya itu, dapat ditinjau perputarannya agar dapat ditentukan komoditi jenis mana yang harus dikembangkan, komoditi yang harus dipertahankan, komoditi yang harus dikurangi, ataupun komoditi yang harus dikeluarkan dari daftar pemesanan ulang ( *reordering list* ). Patokannya adalah bahwa hanya komoditi yang paling menguntungkan saja yang harus dipertahankan dalam persediaan komoditi sedangkan komoditi yang kurang menguntungkan ataupun yang mempunyai tingkatan perputaran yang lamban, hanya merupakan pelengkap saja. Komoditi yang jarang atau tidak pernah laku harus dikeluarkan dari toko agar ruang pajang yang dipergunakannya dapat dipakai memamerkan komoditi lain yang lebih laku. Komoditi yang tidak laku di satu Sentra Distribusi dapat dijual obral atau dapat juga disalurkan kembali pada Sentra Distribusi lain di dalam sistem penanganan JUK, tergantung dari perkiraan hasil yang diperoleh dari tindakan itu. Pertimbangan maksimalisasi hasil atau minimalisasi kerugian selalu merupakan pegangan

utama di dalam semua tindakan dan proses pengambilan keputusan. Penanganan seperti ini dilatihkan dan dicantumkan dalam manual JUK.

Analisa ABC dilakukan berdasarkan data penjualan setiap Sentra Distribusi. Sebagai ilustrasi di dalam cara kerja menganalisa *komoditi gula misalnya*, dapat dibagi dalam jenis seperti gula pasir, gula merah, gula kelapa, gula diet dan lain sebagainya. Misalkan jumlah seluruh komoditi gula ini adalah 51 jenis dan ukuran seperti yang diperlihatkan pada halaman berikutnya. Masing-masing kelompok gula pasir selanjutnya dibagi berdasarkan kemasan seperti ukuran 25kg ( 1 karung ), 5kg, 2kg, 1kg, 7,5 ons, 5 ons, dan 1 ons dengan harganya masing-masing. Gula diet bisa dibedakan berdasarkan merek dan setiap merek dibagi berdasarkan ukuran dan kemasannya. Seluruh gula yang mencakup 51 jenis ini disediakan pada Sentra Distribusi dan secara baik dipantau perputaran penjualannya. Namun berdasarkan penelitian, tidak semua jenis komoditi ini mempunyai perputaran yang sama. Akan terlihat betapa misalnya beberapa jenis gula tertentu dalam ukuran tertentu dalam ukuran tertentu akan mendominasi penjualan. Misalkan 0.5 kg memberi kontribusi 35% dari total penjualan, 2,5 ons 20%, satu kilo 17,5%, gula diet merek A kemasan 600 g 10%, gula Jawa 1kg 7,5% dan seterusnya. Sedangkan ukuran dan merek lain akan mempunyai tingkat kontribusi yang kecil seperti antara 1% atau kurang kepada tingkat penerimaan toko. Namun walaupun demikian, komoditi kelas ini juga harus disediakan secara terbatas untuk memperkuat citra Sentra Distribusi yang dianggap sebagai toko yang mempunyai barang yang komplit sehingga dapat dipercaya.

Pada gambaran tersebut di atas dapat dikatakan bahwa golongan

GAMBAR 5  
Analisa ABC Bagi Pengadaan Barang

Code No	011	Sugar	0%	100%	Commodity/Quantity	Retail Number	C/S	Number Unit	Number Per Unit
001	ニニ	砂糖	1 KG	166,043	砂糖	8,304	C	20	
002	ニニ	砂糖	1 KG	62,820	砂糖	3,141	C	20	
003	ニニ	砂糖	1 KG	23,715	砂糖	1,187	C	20	
004	ニニ	砂糖	1 KG	64,59	砂糖	3,229	C	20	
005	ニニ	砂糖	1 KG	16,440	砂糖	822	C	20	
006	ニニ	砂糖	1 KG	13,843	砂糖	692	C	20	
007	ニニ	砂糖	1 KG	17,034	砂糖	851	C	20	
008	ニニ	砂糖	1 KG	10,877	砂糖	543	C	20	
009	ニニ	砂糖	1 KG	7,556	砂糖	378	C	20	
010	ニニ	砂糖	1 KG	6,378	砂糖	319	C	20	
011	ニニ	砂糖	1 KG	5,040	砂糖	252	C	20	
012	ニニ	砂糖	1 KG	4,010	砂糖	200	C	20	
013	ニニ	砂糖	1 KG	3,475	砂糖	173	C	20	
014	ニニ	砂糖	1 KG	3,130	砂糖	156	C	20	
015	ニニ	砂糖	1 KG	3,093	砂糖	154	C	20	
016	ニニ	砂糖	1 KG	2,332	砂糖	116	C	20	
017	ニニ	砂糖	1 KG	2,260	砂糖	113	C	20	
018	ニニ	砂糖	1 KG	2,210	砂糖	110	C	20	
019	ニニ	砂糖	1 KG	2,100	砂糖	105	C	20	
020	ニニ	砂糖	1 KG	2,005	砂糖	100	C	20	
021	ニニ	砂糖	1 KG	1,830	砂糖	91	C	20	
022	ニニ	砂糖	1 KG	1,680	砂糖	84	C	20	
023	ニニ	砂糖	1 KG	1,432	砂糖	71	C	20	
024	ニニ	砂糖	1 KG	1,275	砂糖	63	C	20	
025	ニニ	砂糖	1 KG	1,250	砂糖	62	C	20	
026	ニニ	砂糖	1 KG	1,185	砂糖	59	C	20	
027	ニニ	砂糖	1 KG	972	砂糖	48	C	20	
028	ニニ	砂糖	1 KG	850	砂糖	42	C	20	
029	ニニ	砂糖	1 KG	792	砂糖	39	C	20	
030	ニニ	砂糖	1 KG	750	砂糖	37	C	20	
031	ニニ	砂糖	1 KG	680	砂糖	34	C	20	
032	ニニ	砂糖	1 KG	600	砂糖	30	C	20	
033	ニニ	砂糖	1 KG	550	砂糖	27	C	20	
034	ニニ	砂糖	1 KG	500	砂糖	25	C	20	
035	ニニ	砂糖	1 KG	450	砂糖	22	C	20	
036	ニニ	砂糖	1 KG	400	砂糖	20	C	20	
037	ニニ	砂糖	1 KG	350	砂糖	17	C	20	
038	ニニ	砂糖	1 KG	300	砂糖	15	C	20	
039	ニニ	砂糖	1 KG	250	砂糖	12	C	20	
040	ニニ	砂糖	1 KG	200	砂糖	10	C	20	
041	ニニ	砂糖	1 KG	150	砂糖	7	C	20	
042	ニニ	砂糖	1 KG	100	砂糖	5	C	20	
043	ニニ	砂糖	1 KG	50	砂糖	2	C	20	
044	ニニ	砂糖	1 KG	25	砂糖	1	C	20	
045	ニニ	砂糖	1 KG	10	砂糖	0	C	20	
046	ニニ	砂糖	1 KG	5	砂糖	0	C	20	
047	ニニ	砂糖	1 KG	2	砂糖	0	C	20	
048	ニニ	砂糖	1 KG	1	砂糖	0	C	20	
049	ニニ	砂糖	1 KG	0	砂糖	0	C	20	
050	ニニ	砂糖	1 KG	0	砂糖	0	C	20	

\*. Contoh Analisa ABC Terhadap Komoditi Gula Dengan Berbagai Merk & Kemasan Sumber Data : Zen-Noh

Yang memberikan kontribusi diatas belasan prosen terhadap seluruh penjualan komoditi yang tertentu dikatagorikan sebagai kelas A, diatas 5% sampai 10% sebagai kelas B, dan sisanya dibawah 5% s/d 0,5% sebagai kelas C di dalam pengadaan barang . Tentu saja kompotisi ini tidak sama bagi seluruh komoditi dan Sentra Distribusi. Pertimbanganya tergantung sepenuhnya kepada keputusan manajemen berdasarkan kebijakan dan perhitungan perputaran, disamping juga merujuk kepada alokasi tempat yang disediakan bagi setiap kelas komoditi dalam Sentra Distribusi. Biasanya dalam merencanakan alokasi tempat itu juga dilakukan analisa ABC, sehinga dapat diperhitungkan berapa prosen yang harus dialokasi bagi Departemen I, II, III sampai dengan XIV. Dengan demikian komoditi pada departemen yang paling laku dan menguntungkan akan mendapatkan alokasi yang paling besar. Keadaan ini juga berbeda dari waktu dan keadaan yang sangat dipengaruhi oleh musim yang dihadapi seperti umpamanya musim libur, musim masuk sekolah, hari raya idul fitri, natal valentine day, hari ibu bulan-bulan musim pengantin dan sebagainya yang masing-masing mempengaruhi karakteristik kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan komposisi tersebut, dapat terlihat berapa panjualan gula dengan ukuran :

Ukuran / Jenis Gula	Kontribusi
• 0.2 kg	35,0 %
• 2,5 ons	20,0 %
• 1 kg	17,5 %
• Diet A 600 g	10,0 %
• Gula Jawa 1 kg	7,5 %
Total	80,0 %

Berdasarkan Diagram Pareto (lihat gambar 6) ini dapat diklasifikasikan kelompok barang yang permintaannya banyak, sedang dan kurang . Melalui pendekatan analisa ABC bisa dikatakan :

- **Kelompok A :**  
Kelompok barang yang kepada yang permintaannya banyak dan memberi sumbangan yang besar kepada penjual. Kelompok barang yang masuk katagori A ini mewakili 80% dari seluruh persediaan barang. Penyediaan itemnya, baik itu jenis, merk maupun ukurannya usahakan lengkap mencapai 100% dari kebutuhan.
- **Kelompok B :**  
Kelompok barang ini mempunyai tingkat permintaan yang sedang. Alokasi penyediaan untuk kelompok barang yang masuk katagori B ini mewakili sebesar 15% dari total penyediaan kelompok barang, jumlah item baik itu jenis, merek ataupun ukuran untuk pilihan minimal harus ada sebanyak 75% dari kebutuhan.
- **Kelompok C :**

Kelompok ini merupakan kelompok barang yang permintaannya kurang. Untuk kelompok barang yang masuk katagori C disediakan sebanyak 5% dari total persediaan kelompok barang, jumlah item baik itu jenis merek dan ukuran untuk pilihan minimal harus ada sebanyak 50% dari kebutuhan.

Penentuan harga eceranpun harus pula disadarkan kepada komposisi pembelian masyarakat. Semakin laku barangnya, semakin kecil tingkat keuntungan yang harus dibedakan Sentra Distribusi terhadap barang tersebut. Semakin kecil perputaran sejenis barang, maka tingkat marginnya harus semakin tinggi sebagai kompsasi lambatnya perputaran modal dan sebagai sewa tempat yang dipakainya dalam waktu yang relatif lama sebelum dapat dicairkan melalui penjualan.

Penetapan harga komoditi yang dijual pada Sentra Distribusi harus mampu bersaing dengan harga umum yang laku dipasar, terutama bagi anggota koprasi yang memperoleh hak keringanan harga **melalui penggunaan kartu keanggotaan JUK**. Jika hal tersebut tidak dimungkinkan, maka setiap anggota harus mendapat pengembalian (rebid) pada akhir tahun sesuai dengan jumlah pembeliannya pada Sentra Distribusi dalam waktu tersebut. Penetapan harga dilakukan berdasarkan pola semakin besar **turn over** (tngkat peredaran) suatu komoditi, semakin kecil tingkat keutungan eceran yang harus dibedakan kepada komoditi tersebut. Dengan pola tersebut maka harga penyerahan kenutuhan anggota gerakan koprasi dan masyarakat dapat ditekan ke tingkat yang minimum yang mungkinkan koperasi mensejahterakan masyarakat dengan meningkatkan daya beli pendapat mereka, tanpa harus merugikan pengelola toko dan Sentra Distribusi. Sedangkan untuk komoditi yang **slow moving** (agak lambat perputaran) dapat diberikan tingkat keuntungan yang lebih besar untuk menutup biaya modal dan sewa tempat yang tertahan di dalam perputaran yang lambat.

### **5. Penataan ruangan dan komoditi**

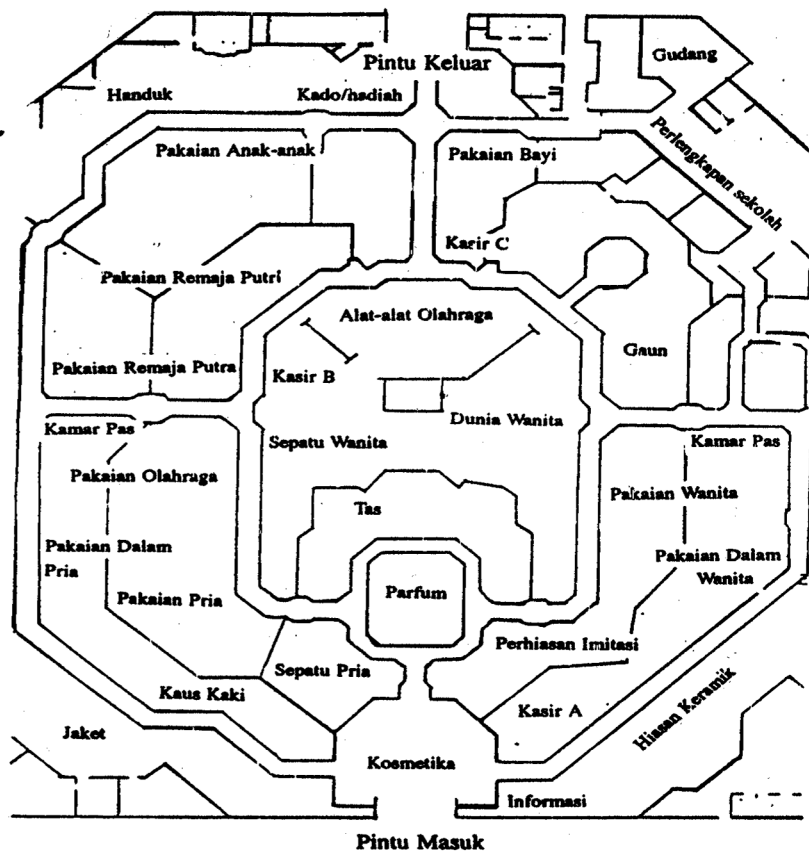
Penataan komoditi pada setiap Sentra Distribusi juga sama pentingnya dengan pemilihan komoditi tersebut karena dapat meningkatkan dan memperbesar perputaran yang mungkin dicapai oleh setiap Sentra Distribusi. Penataan ruang penjualan pada Sentra Distribusi mengikuti pola penataan pasar swalayan, dimana komoditi dagang disusun dan dipamerkan pada rak-rak yang diatur berdasarkan departemental untuk memudahkan para konsumen dalam berbelanja melayani dirinya sendiri, seperti terlihat dalam gambar 7 pada halaman berikutnya. Dalam menyusun rak-rak tersebut diperhitungkan jarak yang memadai antara setiap jajaran rak untuk membentuk lorong (gang) yang berukuran minimal 1,5 m guna memudahkan pembeli berbelanja tanpa harus bersenggolan dan berdesakan pada saat mereka memilih barang yang diinginkan.



seperti itu diharapkan dapat menambah penjualan setiap Sentra Distribusi. Disamping itu pada setiap akhir rak pameran yang disusun secara departemental itu ditempatkan pula berbagai komoditi yang harganya relatif murah untuk menambah daya tarik Sentra Distribusi Jaringan Usaha Koperasi yang dilatihkan kepada seluruh pengelola Sentra Distribusi JUK untuk menghindari kesalahan penanganan yang tidak perlu yang memungkinkan terjadinya kerugian kepada gerakan koperasi.

Penataan ruangan dilakukan dengan membagi dua lantai dasar, dimana 30% dari lantai dasar dibagikan pinggiran dan belakang gedung dipergunakan sebagai gudang untuk melayani keperluan pasar tradisional dan toko koperasi (primer) dan milik masyarakat lainnya yang berbeda di dalam daerah perdagangan Sentra Distribusi. Bagikan toko dan gudang ditangani secara terpisah, dimana gudang melakukan pengadministrasian.

GAMBAR 8  
**Outlet Sentra Distribusi Jaringan Usaha Koperasi  
 Dengan Luas 500 M2 Lantai Atas**



Kegiatannya sendiri, termasuk dalam member pemasokan kepada toko dengan setiap kebutuhan komoditinya. Penentuan harga barang dilakukan secara terpisah oleh manajemen, dengan patokan agar bagian gudang yang melayani toko koperasi, koperasi pasar dan toko umum milik masyarakat menjual barangnya dengan *harga grosir* (wholesales) sedangkan toko swalayan pada Sentra Distribusi menetapkan dengan *harga eceran* (retail) kepada pelanggan yang datang belanja ketokonya. Kedua bagian ini dikordinasikan oleh manajer perdagangan sentra distribusi seperti terlihat pada gambar 4 hal 51 pada bab II. koordinasi ini juga mencakup kegiatan penjualan kebutuhan anggota koperasi dan masyarakat dalam komoditi non makanan yang disiapkan pada rantai atas sentra distribusi ini. Penataan rantai atas ini diatur seperti terlihat pada gambar 8 halaman 92. Penangungannya juga berada dibawah koordinasi manajer perdagangan yang memimpin operasi pemasaran sentra distribusi tersebut.

## 6. kebutuhan investasi dan sumber dananya

Untuk menunjang kebersihan operasional sentra distribusi, diperlukan investasi yang menyangkut peralatan toko maupun penunjang operasional lainnya, yang jumlahnya ditentukan berdasarkan keadaan setempat. Namun walaupun demikian perlu ditentukan standar yang dapat dipakai sebagai patokan untuk memungkinkan setiap sentra distribusi memenuhi pertimbangan strategi yang telah dijabarkan pada awal tulisan ini. Citra Sentra Distribusi yang ingin ditimbulkan bagi menyatukan kegiatan gerakan koperasi untuk membentuk dirinya sebagai sokoguru perekonomian nasional dan sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berakar didalam masyarakat sesuai dengan tuntutan GBHN itu harus dapat diciptakan. Dengan terciptanya citra koperasi sebagai lembaga yang efisien dan menguntungkan, akan dapat pula dicapai tujuan jangka panjang yang diharapkan oleh konstitusi dan masyarakat itu.

Bantuan pemerintah Daerah sangat dibutuhkan didalam mendorong investasi ini. Salah satunya adalah dengan menyediakan fasilitas gedung sentra distribusi yang akan menolong gerakan koperasi memenuhi misinya. Dengan menyewakannya untuk jangka panjang (minimal 5 tahun) gedung tenda yang kurang optimal pemakaiannya, asalkan berada ditempat strategis seperti dijabarkan dibagian awal, akan sangat membantu gerakan koperasi membangun dirinya. Investasi gedung yang sangat mahal merupakan kendala yang paling besar dalam program ini. Bantuan penyumbang telepon, listrik dan air yang murah dan mudah, dapatnya disewa delivery van yang baik bagi operasional sentra distribusi dan lain sebagainya akan mempercepat terwujudnya kegiatan ini bagi kesejahteraan rakyat. Perlu dicatat bahwa seluruh fasilitas tersebut tidak perlu diberikan secara Cuma-Cuma kepada gerakan koperasi yang merupakan kegiatan ekonomi rakyat itu. Seluruh fasilitas harus dihitung secara ekonomis, karenanya harus dikalkulasikan sewanya sesuai dengan harga pasar kepada baik pemerintah maupun sesama gerakan koperasi. Hanya saja di dalam tahap awal dimana kegiatan gerakan koperasi belum terkonsolidasi, diperlukan bantuan sementara (bridging) yang di dalam jangka panjang diperhitungkan bagi menciptakan infrastruktur pemersatu dan pendorong kegiatan masyarakat ini.

Selain pinjaman murah dari BUMN yang dimungkinkan berdasarkan keputusan menteri keuangan NO. 1232/1989 untuk membantu pengembangan gerakan koperasi setiap daerah.

Penyertaan ini dapat dikembangkan dari simpan pinjam anggota gerakan koperasi daerah tersebut. Dengan memohon anggota koperasi menyimpan Rp. 1.000,-(seribu rupiah) perbulan sebagai penyertaan pada sentra distribusi koperasi, maka dalam kurun waktu satu tahun akan dapat dikumpulkan dana yang memadai bagi modal awal pembangunan sentra distribusi ini. Setiap penyertaan ini harus diberi imbalan bunga sesuai dengan tingkat yang berlaku dipasar modal ataupun bunga bank. Selain itu juga dimungkinkan dengan memergiat transaksi pemasaran komoditi anggota yang dilakukan melalui system pemasaran JUK, seperti selama ini telah dicanankan. Peningkatan kegiatan pembelian bersama juga memungkinkan koperasi mengumpulkan dananya bagi pembangunan sentra distribusi ini yang akhirnya berfungsi sebagai pusat pengembangan dan pendorong ekonomi rakyat disetiap daerah.

Kegiatan sentra distribusi ini sebagai ujung tombak kegiatan jaringan usaha koperasi diberbagai daerah merupakan sarana bagi gerakan koperasi untuk berhubungan dengan kegiatan ekonomi nasional maupun global. Dengan adanya Sentra distribus tersebut akan dapat dikembangkan pontensi masyarakat daerah bagi kesejahteraan. Melalui Sentra distribusi ini, yang berfungsi juga sebagai bulking point (pusat pengumpulan) dan pengawas kualitas komoditi dan hasil industry daerah, akan dapat dibentuk industri gerakan koperasi yang bertalian rapat dengan kegiatan ekonomi rakyat. Program JUK yang mengembangkan kegiatan ekonomi rakyat yang menyangkut tiga kompenen utama, seperti produksi, distribusi dan pendanaan dalam bentuk simpan pinjam itu, akan dapat dikembangkan dalam tiga tahap kegiatan, integrasi, konsolidasi dan pemantapan system ekonomi koperasi Indonesia sesuai dengan tuntunan konstitusi serta penjabarannya. Pembagunan sentra distribusi merupakan langkah awal untuk membina dan maengintergrasikan kegiatan ekonomi masyarakat ke dalam satu system yang dikembangkan oleh JUK. Kegiatan yang akan memberi hasil besar bagi gerakan koperasi ini, yang diilustrasikan dalam proyeksi kegiatan sentra distribusi pada bab berikutnya, akan menimbulkan kepercayaan anggota koperasi bahwa gerakan koperasi itu memang pantas untuk menjadi sokoguru perekonomian nasional. Pemanfaatan setiap fasilitas dan sumber yang sangat ini tidak optimal pemakaiannya merupakan salah satu jalan keluarnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

1. *Berman, Barry & Evans, Joel R, 1992, Retail Management, A strategic approach, Mc Millan .*
2. *Ohmae, Kenichi, 1982, The mind of the strategist, business planning for competitive advantage, Penguin Book*

## BAB IV ILUSTRASI PERHITUNGAN KELAYAKAN USAHA

Perhitungan kelayakan (*feasibility study*) mutlak dilakukan untuk menilai apakah suatu usaha secara ekonomis dapat dipertanggung jawabkan. Usaha tersebut perlu dikaji dari berbagai sudut yang mempengaruhi pertumbuhannya. Tingkat keberhasilan usaha sangat tergantung kepada kemampuan manajemen mengantisipasi dan menyesuaikan program usaha gerakan koperasi terhadap *perubahan yang terjadi* di dalam masyarakat. Trend perkembangan masyarakat, termasuk kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi dan perubahan lain, harus diperhitungkan agar setiap langkah yang di ambil dapat sesuai dengan perubahan tersebut. Pengkajian ini seyogyanya dilakukan pula bagi ruang lingkup (*domain*) dimana kegiatan usaha sedang berkembang, termasuk perubahan persepsi masyarakat terhadap kehadiran gerakan koperasi di dalam tatanan kehidupan mereka. Pendekatan ini perlu dikaitkan pula dengan proyeksi *portofolio jangka panjang* yang menggambarkan arah pengembangan gerakan koperasi yang ingin di capai dimasa mendatang. Pandangan *social*, dukungan *politik* pemerintah, prospek *ekonomi*, dan kemampuan *teknologi* yang dikuasai oleh gerakan koperasi untuk menjadi pendorong bagi pembangunan jangka panjang gerakan ekonomi rakyat ini, merupakan parameter bagi kunci keberhasilan kegiatan usahanya. Factor utama adalah prospek ekonomi yang tergambar dari trend perkembangan pasar yang merupakan lahan usaha untuk memperoleh hasil serta tingkat keuntungan yang baik serta dibutuhkan bagi pembiayaan dan pengembangan gerakan koperasi selanjutnya.

Kehadiran Sentra Distribusi sebagai *infrastruktur* dan *fasilitator* gerakan ekonomi rakyat setiap daerah dalam berhubungan dengan system ekonomi pasar yang berkembang dan dipengaruhi oleh kekuatan ekonomi global itu, bertujuan menyatukan kekuatan ekonomi koperasi dalam system yang dikembangkan melalui simpul-simpul untuk menciptakan kekuatan runding yang mapan. Ia direka untuk meningkatkan performance gerakan koperasi sebagai lembaga ekonomi yang berakar dalam masyarakat, agar dengan pengelolaan yang baik dan terencana menyatu padukan kegiatan ekonomi rakyat menjadi kekuatan yang besar. Secara yuridis kehadirannya sejalan dengan kehendak GBHN dan Undang-Undang Perkoperasian yang menuntut koperasi berperan sebagai *badan usaha yang efisien, berskala besar dan berakar dalam masyarakat*. Pengelolaan terpadu *berbagai Sentra Distribusi di dalam satu jaringan* akan mendorong penyatuan kegiatan koperasi berbagai daerah ke dalam system yang memungkinkan tuntutan tersebut terpenuhi. Dengan pola manajemen jaringan yang dikembangkan JUK dapat dipadukan kegiatan sejenis untuk menciptakan daya runding dan efisiensi koperasi. Melalui pengaturan sentral fungsi operasional setiap simpul dapat di hemat biaya penanganan gerakan koperasi. Namun pendekatan psikologis untuk merangsang masyarakat mempergunakan kembali koperasi sebagai lembaga ekonomi yang mapan di dalam memenuhi tuntutan hidupnya, memerlukan pembuktian akan kemampuan koperasi dalam memberikan pelayanan yang setaraf dengan apa yang dapat diperoleh dari pelaku ekonomi lain serta pengaruh demonstrasi yang ditimbulkannya. Karenanya Sentra Distribusi perlu berperan menaikkan citra koperasi

dengan memberikan pelayanan yang sopan dan ramah, sarana pelayanan yang modern, sarana pelayanan yang modern, sarana yang membanggakan koperasi dan sebagai pusat pelayanan yang mampu bersaing. Tidak kalah pentingnya adalah : Sentra Distribusi ini juga dapat menciptakan lapangan kerja baru bagi masyarakat. Pola yang dikembangkan JUK mendorong peningkatan pemerataan pendapatan masyarakat dan pembangunan ekonomi daerah sebagai *kekuatan oenarik (pull factors)* bagi mengentaskan kemiskinan pada daerah keterbelakang.

Perubahan mendasar dalam pendekatan pembangunan usaha eceran gerakan koperasi adalah, Sentra Distribusi koperasi ini seyogyanya didirikan pad alokasi yang strategis di tengah-tengah pusat pemukiman dan kota yang ramai dikunjungi oleh konsumen. Penyaluran barang yang terstandar dan ditetapkan jenisnya itu dapat berasal dari gerakan koperasi maupun dari non koperasi bagi pemenuhan kebutuhan konsumsi anggota dan masyarakat disekelilingnya. Pola kerja yang diterapkan akan mampu menaikkan efisiensi penanganan serta dapat menekan biaya ke tingkat minimal, sehingga selanjutnya mampu menekan harga perolehan komoditi yang dibutuhkan bagi anggota koperasi.

Bab ini meneliti tentang *kelayakan berdirinya Sentra Distribusi* di setiap daerah yang dikehendaki. Disini dibahas tentang berbagai factor yang perlu diperhatikan bagi keberhasilan pengelolaan Sentra Distribusi, dimulai dengan mempertimbangkan :

1. Luasnya pasar yang terdapat di daerah tersebut,
2. Jumlah pesaing yang dibandingkan dengan pangsa pasar yang ada,
3. Prosentasi pangsa pasar yang akan ditangani dan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapainya,
4. Besarnya kebutuhan modal dan biaya yang harus dikeluarkan oleh setiap Sentra Distribusi dibandingkan dengan manfaat ataupun penghasilan yang diharapkan akan diterima dari waktu ke waktu,
5. Besarnya organisasi yang dibentuk bagi penanganan Sentra Distribusi itu, yang seluruhnya dibandingkan dengan :
6. Proyeksi keuangan berupa hasil yang diharapkan dari kegiatan tersebut bagi pembangunan gerakan koperasi di setiap daerah.

Juga ditinjau berbagai instrument yang diperlukan bagi pengelolaan setiap Sentra Distribusi bagi kepentingan gerakan koperasi dan rakyat pada umumnya. Hasil pertimbangan ini akan menggambarkan posisi kelayakan pendirian Sentra Distribusi bagi setiap daerah potensial tertentu.

Perlu diingatkan bahwa sebagai prototype penganalisaan dan pendekatan dipergunakan Sentra Distribusi model C dengan luas toko minimal 500 m<sup>2</sup>, dengan *tiga kegiatan usaha (profit centers)* berupa toko (swalayan) tersebut. Toko (swalayan) ini merupakan pengembangan Sentra Distribusi model D yang sering disebut sebagai convenient stores (groceries stores) yang biasanya terdapat pada komplek perumahan (real estate) kecil bagi melayani kebutuhan mendadak penghuni real estate tersebut. Pengembangan model D menjadi model C ini dilakukan dengan menambah fasilitas penjualan sayur-sayuran, buah-buahan, ikan basah dan daging dalam jumlah terbatas pada toko (swalayan), serta

menyediakan pusat penjualan kebutuhan non pangan ditingkat atasnya. Setiap Sentra Distribusi direka untuk melayani kebutuhan komoditi makanan, non makanan dan delivery services bagi seluruh anggota koperasi yang berada di daerah kerjanya. Setiap daerah dapat memilih tipe yang mereka inginkan dengan menambah atau mengurangi investasinya. Perlu diingat bahwa model D hanya mempunyai dua profit centers, berupa gudang untuk melayani gerakan koperasi dalam trading areanya, sedangkan toko (swalayan) nya hanya melayani anggota dengan komoditi olahan yang dibutuhkan masyarakat.

Model B dan A merupakan pengembangan Sentra Distribusi yang saat ini hanya layak bagi ibu kota propinsi atau kota besar lainnya. Perencanaan model B dan A ini *seyogyanya melibatkan JUK Pusat* yang memiliki *team ahli* untuk menghindari resiko yang tidak perlu dan salah urus merugikan masyarakat, yang jika terjadi akan kembali merusak citra koperasi yang saat ini sudah mulai membaik itu. Pengembangan type C perlu dikonsultasikan dengan JUKWIL untuk menilai kelayakan usaha yang akan dikembangkan, terutama bagi pengaturan arus pemasokan barang yang merupakan kunci keberhasilan dari setiap Sentra Distribusi. Keikutsertaan JUKWIL dipandang perlu untuk menanggung rentengannya ke dalam program JUKWIL yang menyangkut pengelolaan program pengembangan kegiatan ekonomi rakyat pada propinsi masing-masing, yang akhirnya bermuara pada program JUK Pusat itu.

Di dalam menentukan kelayakan pembangunan Sentra Distribusi, perlu diteliti apakah proyeksi hasil yang diharapkan *sebanding* dengan proyeksi biaya yang dikeluarkan untuk mencapai hasil tersebut. Prospek pemsarannya harus dikaji dengan baik dengan memperhatikan profil dari pangsa anggota masyarakat dan koperasi yang akan dilayani, luasnya pasar dan pola konsumsi para pelanggan yang terdapat dalam pangsa pasar tersebut, jumlah saingan potensial yang melakukan usaha serupa dan lain sebagainya. Dari penelitian tersebut dapat dihitung kesempatan pasar yang mungkin diraih bagi mengembangkan ekonomi koperasi daerah tersebut. Format penelitian yang terdapat pada bab terakhir tulisan ini dapat dipergunakan untuk mengetahui dan menghitung perkiraan peredaran yang diharapkan.

#### 1. *Luas pasar yang tersedia*

Setiap usaha, apalagi jika melibatkan penanaman modal, perlu didukung dengan pengetahuan tentang luas dan potensi pasar yang ingin dimasuki dan diperkirakan mampu menyerap produk dan jasa yang ditawarkan. Tanpa pengetahuan ini maka resiko kegagalan usaha akan sangat besar. Resiko itu menjadi bertambah kalau pertimbangan memasuki bidang usaha hanya dilandasi pemikiran *kalau orang lain sanggup, kita juga harus bisa*, yang terbukti sangat merugikan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu penelitian tentang *luas dan potensi pasar tersebut* merupakan prasyarat bagi membangun Sentra Distribusi koperasi.

Strategi pembangunan Sentra Distribusi dimulai dengan program pengadaan komoditi kebutuhan harian anggota koperasi dan masyarakat untuk menjadi cash cows (sapi perah) bagi membiayai pengembangan kegiatan koperasi selanjutnya. Karenanya terlebih dahulu diperlukan kepastian pasar untuk memungkinkan Sentra Distribusi menggali dana bagi pembangunan gerakan koperasi daerah kerjanya. Luas pasar ini seperti telah dikemukakan pada bab terdahulu, tidak dapat diartikan sebagai fisik suatu pasar, tetapi lebih banyak ditentukan dari jumlah anggota masyarakat dan pelanggan potensial yang terdapat di dalam daerah pemasaran yang ingin dimasuki, baik penduduk yang bermukim dalam radius 5 km sebagai *Pasar Utama*, anggota koperasi dan masyarakat yang tinggal diantara 5 km sampai radius 10 km sebagai *Pasar Kedua* maupun pelanggan yang berdomisili sampai 20 km dari Sentra Distribusi sebagai *Pasar Ketiga*. Dengan berhasilnya kegiatan ini dapat pula ditingkatkan penanganan dan pemasaran produksi daerah dengan lebih intensif.

Penelitian pasar ini, agar terstandar dan mudah digabungkan dengan hasil penelitian serupa di daerah pemasaran lainnya, seyogyanya mempergunakan formula yang telah disajikan pada bab III. Pada tahap awal diperlukan data penduduk suatu daerah perdagangan dengan mengisi Tabel 1 yang terdapat pada halaman 73. Di dalam aplikasinya, setelah lokasi Sentra Distribusi dengan prasyarat yang dikemukakan pada bab terdahulu terpenuhi, ditentukan kecamatan, kelurahan maupun desa yang termasuk di dalam trading area yang ingin dilayani Sentra Distribusi. Berdasarkan daftar tersebut dikumpulkan data sekunder berupa keterangan resmi yang dapat dipercaya tentang *demography* (kependudukan) setiap daerah tersebut, yang mencakup *berapa jumlah penduduk di setiap lokasi dan tingkat pertumbuhannya*, berapa orang kepala keluarga, *besarnya belanja rata-rata setiap keluarga* yang dilengkapi dengan *keterangan tentang komoditi yang dikehendaki* keluarga tersebut perbulannya. Data ini yang seyogyanya mudah diperoleh dari pusat pemerintahan seperti kantor Lurah, Camat ataupun BPS dan lain sebagainya, termasuk Kantor Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil, Departemen Perdagangan, maupun Departemen Industri, perlu merupakan data berurutan (time series) dalam tiga tahun terakhir guna memperoleh gambaran tingkat perkembangan yang terjadi di dalam kurun waktu tersebut. Dengan membandingkan tingkat perkembangan tersebut *dapat diperkirakan perkembangan potensi pasar* dalam beberapa tahun mendatang, suatu hal yang sangat penting bagi koperasi dalam memperhitungkan potensi masyarakat yang menjadi anggotanya, baik sebagai *produsen*, sebagai *konsumen* maupun sebagai *sumber dana* potensial bagi keperluan investasi dan pembangunan gerakan koperasi selanjutnya.

Data penting lainnya adalah komposisi penduduk daerah tersebut yang menggambarkan kebutuhan suatu pasar. Kelompok umur balita, anak-anak, remaja, dewasa dan orang tua memiliki karakteristik kebutuhan mereka sendiri. Begitu pula tingkat pendidikan, lapangan pekerjaan yang digeluti dan agama yang dominan dalam setiap pasar. Table 4,5,6 dan 7 pada Bab III dapat dipergunakan untuk memperoleh data ini. Dengan membandingkan hasil dari seluruh data sekunder tersebut tersebut dapat diketahui karakteristik pasar, berdasarkan mana dapat pula direncanakan pemenuhan kebutuhannya dengan baik dan menguntungkan.

## 2. Jumlah pesaing di dalam daerah pemasaran

Secara teoritis, aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam mendirikan usaha eceran sebagai salah satu kegiatan Sentra Distribusi koperasi adalah jumlah pesaing yang berusaha di dalam daerah pemasaran yang ingin di masuki. Selain mempertimbangkan letak lokasi Sentra Distribusi dibandingkan dengan lokasi pesaing seperti terlihat pada gambar 6 halaman 86, setiap toko yang memasok masyarakat dan anggota koperasi dengan komoditi kebutuhan dengan komoditi kebutuhan harian dapat mempengaruhi program penetrasi pasar Sentra Distribusi di setiap daerah. Pada umumnya setiap toko mempunyai langganan tetap sehingga pasar yang tersedia sangat dipengaruhi oleh jumlah toko sejenis yang terdapat dalam daerah perdagangan tersebut.

berbeda dengan pendekatan umum diatas, Sentra Distribusi yang usahanya juga memenuhi kebutuhan anggota koperasi dan masyarakat sekelilingnya itu, harus mengupayakan terjadinya *kerjasama yang erat dan saling menguntungkan* antara setiap *toko kecil milik anggota koperasi, koperasi pasar* yang berusaha pada pasar tradisional dalam daerah pemasaran, serta *toko kecil lainnya* yang ingin ikut di dalam program ini untuk membangun kekuatan runding dalam memperoleh sumber barang yang murah dan penanganan yang efisien, disamping menghindari adanya persaingan yang mematikan diantara seluruh unsure tersebut. Sentra Distribusi direka untuk menjadi fasilitator gerakan koperasi dan pedagang kecil dalam memperoleh barang yang akan dijual kembali kepada masyarakat melalui program *pembelian bersama* yang diperkenalkan oleh JUK. Dengan demikian jumlah pesaing di dalam daerah perdagangan Sentra Distribusi dapat diperkecil, dan dalam jangka panjang disatukan menjadi satu kekuatan terpadu. Jadi berdasarkan program JUK ini, persaingan hanya akan terjadi pada tahap awal berdirinya Sentra Distribusi yang berpengaruh terhadap *alur kas* (cash flow) yang dibutuhkan untuk mengurangi tingkat kebutuhan modal kerja Sentra Distribusi, karenanya tetap perlu diperhitungkan.

Pengumpulan data tentang jumlah toko baik milik koperasi maupun umum pada setiap daerah perdagangan perlu dilakukan sesuai dengan table 2 pada hal. 74. Hal yang sama juga dilakukan bagi penginventarisasian *pasar tradisional* pada setiap daerah, sesuai dengan table 3 pada hal. 75. Berdasarkan data yang diperoleh tersebut dapat disiapkan rencana kerja yang memungkinkan Sentra Distribusi beroperasi dengan menguntungkan. Rencana pengembangan portofolio Sentra Distribusidan gerakan koperasi setiap daerah ini dirancang lengkap dengan tahap-tahapannya, dimulai dengan tingkat minimal yang harus dicapai pada tahun pertama dan kedua, kemudian dikembangkan agar mencapai tingkat yang lebih baik pada tahun berikutnya, dengan menjadikan setiap unit koperasi daerah disatukan dalam system perdagangan koperasi sebagaimana dicanangkan.

Kehadiran toko maupun pasar swalayan yang sekarang merupakan pesaing potensial itu, adalah merupakan pangsa pasar yang perlu dikembangkan dan dipasok sesuai dengan kebutuhan masing-masing untuk selanjutnya dapat memberikan pelayanan yang lebih efisien, bersaing dan menguntungkan bagi seluruh gerakan koperasi dan pengusaha kecil di daerah tersebut. Dengan mengetahui jumlah, jenis kegiatan dan potensi mereka masing-

masing dapat direka patokan tentang prospek arah perkembangan setiap Sentra Distribusi koperasi tersebut di dalam jangka panjang. Pertumbuhan mereka harus di dorong dalam system yang memperbesar kegiatan ekonomi rakyat dalam menaikkan efisiensi dan member pelayanan yang lebih menguntungkan bagi anggota koperasi dan masyarakat secara keseluruhan.

### 3. *Besarnya pangsa pasar yang ingin ditangani*

Masalah penting terakhir dalam perencanaan pembangunan Sentra Distribusi adalah menentukan besarnya pasar yang akan dilayani oleh Sentra Distribusi tersebut. Adalah mustahil untuk menguasai seluruh pasar karena untuk itu dibutuhkan organisasi yang sangat besar namun tidak akan pernah efisien. Dilain pihak tindakan seperti itu tidak sesuai dengan prinsip demokrasi ekonomi dan pemerataan bagi masyarakat. Karenanya untuk lebih efektif dan mudah ditangani, perlu ditetapkan luas pasar yang akan dimasuki dan tindakan yang harus dilakukan dalam menangani pangsa pasar tersebut.

Pendekatannya harus mengacu kepada dasar pemikiran bahwa Sentra Distribusi adalah *infrastruktur yang didirikan untuk mendorong dan meningkatkan kegiatan gerakan koperasi setiap daerah*, karenanya pangsa pasar yang akan ditangani seyogyanya berkaitan langsung dengan kegiatan dan kebutuhan gerakan koperasi di daerah tempat ia bekerja. Pada bab-bab terdahulu telah digariskan bahwa JUK hanya mengalokasikan sebesar 10% dari kegiatan Sentra Distribusi untuk menangani kebutuhan masyarakat non koperasi. Sisanya adalah bagi menangani kebutuhan anggota koperasi, kecuali bagi anggota masyarakat yang langsung datang berbelanja ke toko yang memang dibuka untuk melayani kebutuhan umum itu. Toko (swalayan) yang mempunyai organisasi tersendiri itu tidak memerlukan pengeluaran tambahan dan investasi khusus yang memberati gerakan koperasi untuk melayani non anggota, tetapi sebaliknya member kesempatan kepada gerakan koperasi untuk memperoleh hasil tambahan dari peningkatan perputaran yang menciptakan subsidi silang dari masyarakat umum kepada gerakan koperasi. Karena pendekatan itulah maka pendirian Sentra Distribusi dilakukan berdasarkan *norma umum mendirikan toko (swalayan)* dengan memilih lokasi yang strategis dan menarik.

Pangsa pasar yang ditangani pada awal operasional adalah anggota gerakan koperasi dan masyarakat sekeliling Sentra Distribusi dengan berbagai komoditi olahan. Kegiatan juga ditunjukkan untuk melayani kebutuhan seluruh *toko koperasi lainnya dan koperasi pasar* yang ada di daerah pemasaran, dengan komoditi serupa yang ditangani Sentra Distribusi. Dengan mengalihkan sebagian jumlah anggota koperasi yang tinggal dalam jarak 5 km dari lokasi dengan perkiraan belanja mereka setiap bulannya, akan didapat proyeksi penerimaan yang dapat diharapkan dari pelayanan toko tersebut. Hal ini akan dijabarkan lebih lanjut pada butir 6 tentang *analisa keuangan* Sentra Distribusi ini pada halaman berikutnya.

#### 4. *Kebutuhan permodalan Sentra Distribusi*

Untuk memenuhi tugas melayani kebutuhan anggota koperasi melalui Sentra Distribusi yang diinginkan, diperlukan perkiraan tentang biaya yang harus dikeluarkan bagi membangun dan mengelola Sentra Distribusi ini. Biaya ini dapat dibagi dua katagori, berupa:

1. *Biaya investasi* yang merupakan berbagai pengeluaran yang harus dikeluarkan untuk membiayai modal tetap, termasuk delivery van (mobil box untuk mengantar barang) dan lain sebagainya yang habis dipakai dalam jangka panjang, dan
2. *Modal kerja*, berupa kebutuhan dana bagi membiayai perputaran jangka pendek usaha yang diperlukan bagi fasilitas pembantu dalam menjalankan usaha, termasuk biaya organisasi.

Biaya investasi yang harus dikeluarkan oleh setiap Sentra Distribusi umumnya terlihat seperti table 9 halaman berikutnya. Modal investasi ini biasanya dapat dikeluarkan dalam jangka beberapa tahun, sesuai dengan kebutuhan. Untuk peralatan kerja yang biasanya merupakan investasi jangka menengah seperti peralatan kantor dan computer, kendaraan dan sebagainya, memerlukan re-investasi dalam waktu tiga sampai lima tahun, sesuai dengan kebijakan penyusutan (depresiasi) yang dibebankan kepada peralatan tersebut oleh manajemen dan pengurus. Sedangkan untuk gedung dan tanah biasanya dilakukan re-investasi dengan waktu yang lebih panjang, sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.

Khusus bagi program Sentra Distribusi ini, diharapkan tanah dan gedung didapatkan dari bantuan Pemerintah Daerah yang juga berkepentingan untuk meningkatkan peran koperasi di dalam tatanan ekonomi nasional. Peran tersebut, dengan kehadiran Sentra Distribusi di daerah kerjanya, akan mendorong peningkatan pendapat masyarakat yang berakibat langsung terhadap upaya pengetasan kemiskinan. Sentra Distribusi juga menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat. Karena perlu mendapat perhatian. Bantuan gedung ini dapat berupa memanfaatkan perkantoran Pemda yang tidak dipakai optimal ataupun mencari toko koperasi ataupun gudang yang letaknya memenuhi syarat di tengah kota untuk dirobah menjadi Sentra Distribusi. Dengan demikian biaya investasi gedung yang diperhitungkan untuk jangka panjang kepada gerakan koperasi. Dengan demikian, maka investasi dapat diperkecil dan terbatas kepada biaya perbaikan gedung, menambah fasilitas dan memenuhi kebutuhan peralatan yang diperlukan bagi Sentra Distribusi.

**Table 9**  
KEBUTUHAN MODAL INVESTASI

Jenis kebutuhan dana	Tahun Pelaksana Proyek			
	1		2	
	Unit	Rp	Unit	Rp
1. Pengadaan aktiva berwujud :				
A. Tanah lokasi :				
harga tanah				
biaya fasilitas				
pemagaran	----	-----	-----	-----
B. Bangunan :	----	-----	-----	-----
Rungan toko & peralatanya				
Ruang atas & peralatnya				
Gudang & peralatanya				
Ruangan manajemen & peralatan	----	-----	-----	-----
C. Mesin pendingin ruangan (AC)	----	-----	-----	-----
D. Mesin pendingin (freezer)				
E. Generator				
F. Mesin kantor dan komputer				
G. Peralatan kantor				
H. Kendaraan dan delivery van				
I. Peralatan usaha				
J. Lain-lain				
Jumlah A s/d J	----	-----	-----	-----
	----	-----	-----	-----
2. Aktiva tak berwujud :				
A. Biaya pendirian				
B. Biaya studi kelayakan				
C. Biaya perencanaan program				
D. Biaya hak cipta				
E. Biaya lain-lain	----	-----	-----	-----
Jumlah A s/d E	----	-----	-----	-----
Jumlah 1+2				
	----	-----	-----	-----
	----	-----	-----	-----

Pendanaan investasi dapat diperoleh dari bantuan BUMN dan BUMD yang berdasarkan keputusan Menteri Keuangan No.1232/1989 yang menganjurkan BUMN dan BUMD meminjamkan dana murah yang berasal dari keuntungan sebesar 1 s/d 5 % bagi membantu gerakan koperasi. Sumber terbesar diharapkan berasal dari simpanan anggota pada Sentra Distribusi, atau berupa penyertaan dengan memperoleh keuntungan yang sesuai dari hasil operasinya. Untuk itu Sentra Distribusi. Jika setiap anggota koperasi dapat ikut penyertaan sebesar Rp. 1.000,- perbulan dengan perhitungan minimal Rp. 10.000,- pertahun dalam program pengelola Sentra Distribusi, maka kebutuhan untuk investasi akan dapat dipenuhi dengan mudah. Jika dikalikan Rp.10.000,- dengan jumlah anggota koperasi disetiap daerah, maka akan dicapai angka yang besar untuk membangun Sentra Distribusi. Sesuai dengan potensial masyarakat daerah tersebut. Penyertaan anggota masyarakat ini harus diberi imbalan pembagian keuntungan yang sesuai dengan pernyataannya masing-masing pada setiap akhir tahun fiscal. Dan untuk menjamin dan meyakinkan masyarakat bahwa penangan ini sesuai dengan norma ekonomi perusahaan, keikutsertaan pemerintah daerah dalam melansir program ini mutlak diperlukan, terutama pada saat kredibilitas koperasi ini sedang menurun.

*Modal kerja* bagi kegiatan ini juga dapat digali dari sumber yang sama. Kebutuhan modal kerja ini pada saat telah beroperasi dapat diperoleh juga dari lembaga keuangan dan perbankan, dengan perhitungan awal 30% modal sendiri dan 70% dari perbankan. Tetapi komposisi ini akan semakin menurun dengan adanya pula *suppliers credit* berupa fasilitas penundaan pembayaran dari para pemasok barang dan pabrikan. Dengan demikian ternyata masalahnya hanya terletak pada *modal awal* (initial capital) yang diperlukan bagi menggerakkan kegiatan rakyat tersebut.

Jumlah kebutuhan modal kerja dalam membiayai kegiatan Sentra Distribusi adalah gunggungan dari seluruh biaya yang harus dikeluarkan pada setiap operasional Sentra Distribusi, antara lain seperti pos-pos biaya yang tercantum dalam tabel 10 di halaman berikutnya. Komposisi biaya maupun jenisnya dapat berubah dan komponennya harus disesuaikan dengan kebutuhan operasional setiap daerah. Biaya tersebut tidak dikeluarkan sekaligus pada satu saat, tetapi berdasarkan kebutuhan yang sesuai dengan gambaran *aliran kas (cash flow)*, seperti dijabarkan pada bab terakhir tulisan ini. Pada aliran kas tersebut, biaya ini telat dikelompokkan kedalam pos utamanya, seperti biaya penjualan, modal kerja dan bunga uang, karyawan, biaya operasional dan umum, dan lain-lain sesuai dengan kegiatan.

Perlu diperhatikan bahwa dana masyarakat akan dapat diundang, baik melalui pola simpan *koperasi* maupun *obligasi bagi penyertaan langsung masyarakat* ke dalam program Sentra Distribusi, jika simpanan dan obligasi itu dapat memberikan keuntungan yang sesuai dengan apa yang mungkin diperoleh masyarakat dari pasar modal dan bunga deposito bank,

TABEL 10  
REKAPITULASI KEBUTUHAN MODAL KERJA  
(Untuk Masa 1 Tahun)

I.	Pembelian barang komoditi daerah untuk :	
	1.1.	Swalayan,
	1.2.	Toserba,
	1.3.	Toko koperasi,
	1.4.	Toko koppas,
	1.5.	Toko umum Rp.....
		-----
		Jumlah Rp. ....
	2.	Biaya pemesanan Rp. ....
	3.	Biaya penanganan Rp. ....
	4.	Biaya penyimpanan Rp. ....
	5.	Biaya lain-lain Rp. ....
		-----
		Jumlah biaya pembelian Rp. ....
II.	Biaya pemasaran komoditi dari daerah :	
	2.1.	Biaya prosesing Rp. ....
	2.2.	Biaya pengempular Rp. ....
	2.3.	Biaya promosi Rp. ....
	2.4.	Biaya lain-lain Rp. ....
		-----
		Jumlah biaya pemesanan Rp. ....
III.	Biaya kegiatan lain-lain :	
	3.1.	Kartu JUK Rp. ....
	3.2.	Konsultasi Rp. ....
	3.3.	Simpan pinjam Rp. ....
		-----
		Jumlah biaya lain-lain Rp. ....
IV.	Biaya promosi Rp. ....	
V.	Biaya modal, pinjaman & bunga Rp. ....	
		-----
		Jumlah Rp. ....
		-----

disampai kepastian terjaganya keamanan pengelolaan dana yang menyebabkan kepercayaan masyarakat tidak hilang. Pengawasan sosial terhadap Sentra Distribusi harus dapat dilakukan, namun dilain pihak harus pula dijaga bahwa pengelolaan yang membutuhkan profesionalisme itu tidak tercampuri. Sistem yang diperkenalkan JUK menciptakan pengawasan lokal tetapi pengelolaan dilakukan secara sentra dengan melaksanakan yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal itu. Pendekatan JUK dengan *centralized concepts, decentralized operations* itu menghilangkan kemungkinan kecurangan dan intervensi operasional dari berbagai pihak, yang akan mengganggu jalannya usaha.

## 5. organisasi penanganan Sentra Distribusi

Organisasi penanganan operasional Sentra Distribusi tidak dibuat baku. Setiap daerah dapat menyusun organisasinya sesuai dengan kebutuhan lokal yang mereka hadapi. Patokan pembentukan organisasi tersebut adalah bahwa organisasi itu harus *ramping, murah dan efisien* sesuai dengan kegiatan usaha yang dilaksanakan dan hasil yang diharapkan. Jumlah personalianya juga sesuai dengan kebutuhan, bukan berdasarkan pendekatan sosial dan politis yang umumnya menjadi penghambat kemajuan koperasi. JUK hanya mengatur pembagian kerja yang harus dilakukan dan bentuk organisasi yang seyognya dimiliki pada saat operasi Sentra Distribusi dan JUKDA mencapai puncaknya.

Pada gambar 5 bab III<sup>7</sup> telah di[perlihatkan bagan organisasi dan struktur manajemen Sentra Distribusi yang membedakan antara profesional dan pengurusan Sentra Distribusi. Pengurusan yang mewakili gerakan koperasi setiap daerah sebagai pemilik Sentra Distribusi, menggariskan kebijakan dan tujuan yang ingin dicapai setiap daerah dan mengawasi pelaksanaannya. Sedangkan manajemen berdasarkan kehendak pengurus yang membawa aspirasi keinginan gerakan koperasi itu, melaksanakan tugas operasional mengani Sentra Distribusi, *memenuhi kebutuhan anggota koperasi dengan komoditi kebutuhan harian, menyalurkan hasil produksi anggota yang sesuai dengan baik dan menguntungkan bagi kesejahteraan mereka dan keluarganya dimasa yang akan datang*. Berdasarkan itu, Sentra Distribusi mempunyai organisasi yang dikelola secara profesional dan terpusat, dengan pembagian kerja yang jelas dan terpisah antara satu sama lainnya. Hal ini perlu ditekankan untuk menghilangkan kemungkinan adanya *malpractices* (kecurangan) didalam pelaksanaan kegiatan yang menyangkut milik dan kesejahteraan masyarakat banyak itu.

Di dalam bagan struktur manajemen itu, hanya ditetapkan tugas para manajer yang secara profesional menangani bahagiannya masing-masing, sedangkan anggota teamnya sesuaikan dengan kebutuhan operasional daerah. Pada tahap awal dimana pertimbangan biaya merupakan faktor kunci yang sangat menonjol, di dalam setiap bahagian diizinkan untuk melakukan perangkapan jabatan, sedangkan pada tingkat kepala bahagian harus tidak ada perangkapan guna menghindari adanya konflik terpenting yang timbul dari operasional yang saling terkaitan dan memudahkan terjadinya manipulasi yang mempersukar dibinanya rentangkan kendali dan pengawas. Perangkapan (sementara) hanya dilakuakn oleh manajer umum (general manager) sebagai penanggung jawab operasional Sentra Distribusi ini.

Selain dari manajer umum yang bertanggung jawab operasional kepada Direktur muda JUK dan jajaranya, dengan pengawasan oleh dekopinda yang mewakili gerakan koperasi daerah tersebut, terdapat *bagian pengadaan* yang melakukan pemesanan barang yang akan disalurkan baik pada toko (swalayan) Sentra Distribusi maupun bagi toko koperasi dan pasar yang dilayani. Pembelian ini dilakukan berdasarkan komposisi kebutuhan, sehingga dengan demikian pemenuhanya dilakukan

melalui sistem pengadaan JUK oleh baik JUK pusat untuk produk nasional, maupun JUKWIL untuk produk wilayah serta melalui pengadaan JUKDA bagi komoditi lokal yang diperbolehkan pula dari gerakan koperasi sendiri yang menghasilkan komoditi yang dibutuhkan masyarakat. Kelebihan produk lokal ini harus disalurkan kepada JUKDA lainnya maupun untuk pasar nasional melalui JUK pusat. Bahagian ini bertanggung jawab dalam pengawasan mutu, saat penyerahan dan lain sebagainya. Jumlah anggota organisasi ini tergantung kepada besar atau kecilnya kegiatan yang ditanganinya.

Bagian lain adalah bagian perdagangan yang menangani toko (swalayan) pada Sentra Distribusi, melayani kebutuhan toko koperasi dan umum serta koperasi pasar dalam daerah perdagangan yang ditentukan. Pelayanan toko dilakukan dengan sistem swalayan dengan karyawan yang lengkap, yang dibagi baik berdasarkan (departemen) komoditi, kasir dan pelayanan toko. Sedangkan pelayanan terhadap toko koperasi dilakukan dengan sistem antara langsung melalui gudang. Kedua seksi ini membutuhkan pimpinan yang mengelola kegiatan mereka dengan baik dan profesional. Pengelolaan ini dilakukan berdasarkan pola manajemen yang dikembangkan oleh JUK. Pada tingkat dua terdapat seksi lain yang juga merupakan *profil center* untuk menangani penjualan komoditi bukan makanan yang dipimpin oleh seorang kepala seksi. Bagian ini menyediakan kebutuhan harian masyarakat disamping menolong memasarkan hasil produksi masyarakat ke daerah pemasaran yang lebih luas.

Bagian yang paling penting di dalam melayani kebutuhan anggota yang menjadi tujuan utama dari Sentra Distribusi ini adalah *hubungan dengan anggota*. Bagian ini dipimpin oleh tenaga ahli yang memang telah mendapat kepercayaan dari anggota (orang gerakan) yang memungkinkannya untuk meneruskan kebijakan yang telah diambil Sentra Distribusi kepada anggota, dan sebaliknya member masukan tentang (perubahan) keinginan anggota kepada pengurus dan manajemen untuk disesuaikan dengan kebijakan Sentra Distribusi. Ia bertugas pula sebagai PR (public relation officer) Sentra Distribusi terhadap masyarakat. Bagian ini mengembangkan kegiatan anggota sesuai dengan perkembangan pasar, dan member pengertian tentang perlunya kegiatan bersama dilakukan bagi kesejahteraan masyarakat dimasa mendatang. Ia juga memberikan gambaran prospek tentang manfaat suatu program yang baru diperkenalkan bagi gerakan koperasi, seperti umpamanya program pemilikan kartu anggota JUK dan lain sebagainya.

Bagian terakhir adalah *administrasi dan keuangan* yang berkewajiban untuk selain mencatat seluruh transaksi agar secara transparan diketahui untuk selain mencatat seluruh transaksi agar secara transparan diketahui oleh gerakan koperasi melalui pengurusana dan DEKOPINDA, juga berkembang kewajiban untuk merencanakan portfolio perkembangan koperasi daerah dalam beberapa tahun mendatang serta memproyeksikan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh bagi daerah tersebut. Penanganan Data Bank yang saat ini merupakan keseharusan itu dilakukan oleh bagian ini. Pengembangan data bank menyabakan mereka masing-masing, sehingga dengan menyelaraskan kegiatan masyarakat yang mereka tangani akan mendorong kemajua ekonomi rakyat ke tingkat yang lebih terarah dan efisien. Pola

tanam dan produksi komoditi unggulan setiap daerah yang dicantumkan JUK saat ini mendorong masyarakat memperoleh pendapatan yang lebih baik melalui mekanisme pasar yang berlaku.

Kebutuhan staf masing-masing bagian yang merupakan pegawai pelaksana, harus dihitung berdasarkan perhitungan *cost benefit analysis* yang membandingkan setiap kegiatan dengan hasil yang diperoleh dari kegiatan tersebut. Tentu saja hasil ini ditepatkan berdasarkan budget (anggaran) dengan target sesuai dengan daya pikul masing-masing operasional terhadap biaya keseluruhan. Karena itu penggajian mereka ini dilakukan berdasarkan standar local, dengan ketentuan mendapat bonus pada akhir tahun yang diperhitungkan dari keuangan yang diperoleh, seperti dikemukakan pada bab II hal 59. Biaya yang dikeluarkan bagi setiap Sentra Distribusi secara keseluruhan tidak boleh melebihi hasil yang diperoleh dari kegiatan tersebut. Jika hal tersebut terjadi, maka manajemen perlu menaikkan perputaran usaha atau mengurangi biaya operasional yang ada. Jika hal itu tidak dimungkinkan, maka pendirian Sentra Distribusi di daerah itu tidak layak untuk dilakukan. Untuk itulah pola ini diciptakan sebagai alat untuk mengukur kelayakan Sentra Distribusi ini.

## 6. Analisa keuangan

Kelayakan setiap usaha harus ditentukan berdasarkan analisa kuantitatif yang memperlihatkan jumlah angka (rupiah) hasil yang diharapkan dari kegiatan itu dibandingkan dengan perkiraan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh hasil tersebut. proyeksi hasil diperoleh dari perhitungan luas pasar yang akan dilayani, sedangkan biaya adalah konversi keuangan yang harus disediakan bagi seluruh kegiatan itu, termasuk harga pokok komoditi serta biaya organisasi penanganannya.

Banyak sekali metode keuangan yang dipakai untuk menghitung sehat atau tidaknya jalan usaha yang secara terus menerus dipantau oleh manajemen. Namun di dalam pembukaan usaha ini, metode dasar yang dipergunakan dalam mendekati masalah kelayakan setiap usaha baru yang diterapkan kepada pembentukan Sentra Distribusi koperasi ini dibatasi dalam tiga parameter, yaitu :

6.1. Analisa Titik Pulang Pokok (BEP= Break Even Point), yang menentukan *besarnya volume usaha* yang harus dicapai bagi titik impas antara biaya dan hasil yang diperoleh,

6.2. analisa ROI (Return On Investment), yang memperlihatkan berapa tingkat hasil yang dapat diperoleh dari setiap investasi yang dilakukan untuk menghitung opportunity cost dari setiap modal yang ditanamkan, dan

6.3. Analisa Aliran Kas, yang memperlihatkan program pembelanjaan bagi menunjang efisiensi pemakaian modal dari waktu ke waktu.

## 6.1. Analisa Titik Pulang Pokok

Analisa BEP selalu dipergunakan untuk mengkaji hubungan antara biaya tetap (fixed cost) dan biaya variabel (variabel cost) yang dikeluarkan dan dibandingkan dengan hasil yang akan diperoleh dari setiap kegiatan operasional guna menentukan volume minimal yang harus dicapai bagi titik impasnya. Melalui analisa BEP ini Sentra Distribusi dapat mengalami kerugian yang dapat mempengaruhi jalannya usaha dalam jangka panjang.

Dengan menghitung titik impas ini dapat diawasi besarnya biaya tetap yang akan dikeluarkan agar tidak merugikan usaha dari waktu ke waktu. Dalam mempelajari kelayakan setiap Sentra Distribusi, terlebih dahulu perlu diklasifikasikan biaya tetap dan biaya tetap dan biaya variabel Sentra Distribusi yang disesuaikan dengan pola *manajemen Sentra Distribusi* dan *organisasi Sentra Distribusi* seperti dikemukakan pada bagian terdahulu, menjadi sebagai berikut :

1. Biaya tetap adalah pengeluaran yang harus selalu dikeluarkan tanpa memperhatikan besarnya usaha, seperti :
  - a. Biaya gaji pegawai (Manajer dan Staf).
  - b. Biaya Organisasi (gaji pengurus dan pengawas).
  - c. Penyusutan
  - d. Sewa gedung
  - e. Bunga modal dan bank
  - f. Dan lain-lain.
2. Sedangkan biaya variabel, merupakan biaya yang berubah sesuai dengan volume kegiatan yang dilakukan, seperti:
  - a. Harga pokok penjualan
  - b. Biaya penanganan
  - c. Dan lain-lain.

Dalam menghitung titik impas Sentra Distribusi, JUK menganut kebijakan untuk selalu memperhitungkan tingkat keuntungan (margin) minimal yang dijamin diperoleh bagi pengembangan gerakan koperasi dan kesejahteraan masyarakat. Untuk itu dipergunakan formula perhitungan break even point sebagai formula berikut ini.

$$\text{BEP} = \frac{\text{Biaya Tetap} + \text{Margin}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}}}$$

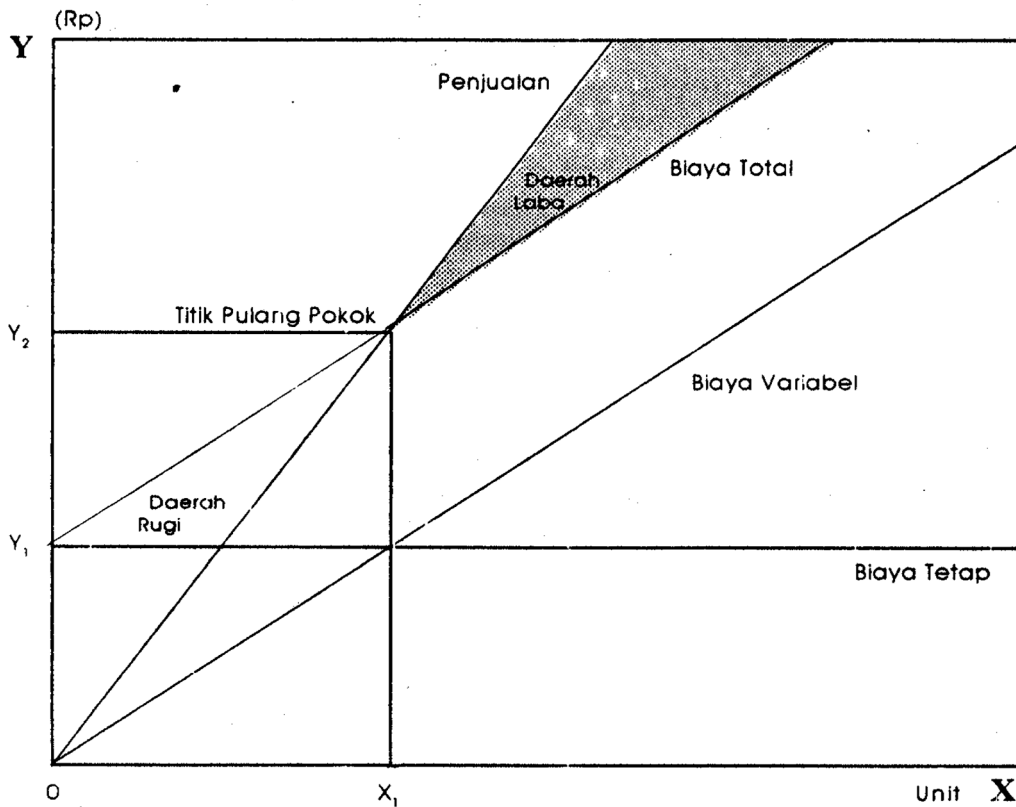
(Rupiah)

Berdasarkan formula tersebut dapat digambarkan berapa biaya tetap dan keuntungan minimal yang harus diperoleh untuk menjamin kepercayaan masyarakat koperasi yang telah mempertaruhkan dananya perlu diperhatikan. Umpamakan biaya tetap setiap Sentra Distribusi adalah sebesar Rp.10.000.000,- per bulan. Dan keuntungan yang diharapkan sebesar Rp. 10.000.000,- pula. Jika tingkat keuntungan bersih yang mungkin diperoleh dari setiap transaksi adalah 7.5 % (penjualan – variable cost) maka volume penjualan yang harus dicapai pada titik pulang pokok adalah Rp. 20.000.000 : 7.5% = Rp. 266.666.667,- jika diperkirakan setiap

keluarga berbeanja sebesar Rp . 40.000,- di Sentra Distribusi, diperlukan pelanggan sebanyak 6.667 orang setiap bulannya. Dengan memperhatikan jumlah anggota koperasi dan masyarakat yang terdapat dalam radius 20 km dari Sentra Distribusi, maka hal itu akan mudah dicapai.

Pada gambar 9 dapat dilihat biaya tetap (FC) digambarkan berupa garis lurus yang tidak berubah dengan adanya kenaikan volume penjualan yang dicapai. Biaya variabelnya (VC) terlihat semakin naik dengan bertambahnya unit yang dijual, seperti juga halnya dengan garis penerimaan

### Grafik analisa Titik Pulang Pokok



(TR) yang sudut geraknya lebih besar dibandingkan garis biaya variabel.. biaya total (TC) merupakan gungungan biaya tetap dengan biaya variabel, yang digambarkan dengan memindahkan biaya variabel ke atas biaya tetap dan bergerak sejajar dengan garis biaya variabel semula. Pada titik perpotongan antara garis biaya total (TC) dengan penerimaan (TR) tercapailah titik pulang pokok, sehingga dengan demikian ruang yang diciptakan oleh jarak garis TC dan TR sesudah titik itu akan merupakan ruang keuntungan yang diperoleh dari kegiatan tersebut. Perlu diingatkan bahwa tingkat titik pulang pokok ini dca[ai dengan memasukkan pula komisi yang diterima dari penyaluran hasil produksi masyarakat ke daerah lain dan lain sebagainya.

## 6.2. ROI (Return On Investment)

Metode kedua yang dipergunakan dalam mengukur kelayakan bagi setiap lokasi adalah analisa *Return On Investment* (ROI), berupa pengukuran kemampuan Sentra Distribusi di dalam menghasilkan keuntungan (pendapat bersih/tahun) dengan jumlah Investasi yang telah di tetapkan. Return On Investment dapat dihitung dengan memakai formula sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Pendapat bersih/tahun}}{\text{Total Investasi}} \times 100\%$$

Dengan metode ini dapat diketahui kekuatan badan usaha dalam mengembangkan dirinya. Berdasarkan hasil analisa ini dapat diketahui betapa semakin tinggi ratio ROI, akan semakin baik keadaan Sentra Distribusi dalam mengembalikan investasinya.

Metode ketiga dalam menentukan kelayakan Sentra Distribusi adalah dengan menganalisa *aliran kas* (cash flow) yang di proyeksikan dapat dicapai dalam kurun waktu ketemu, yang biasanya disiapkan untuk masa satu sampai lima tahun. Aliran kas ini merupakan gambaran rencana pemasukan dan pengeluaran dana bagi badan usaha, karenanya juga berfungsi sebagai alat pengawasan kegiatan usaha. Aliran kas ini menduduki tempat yang sangat penting dalam manajemen keuangan yang memberikan indikasi kepada manajemen tentang keadaan keuangan usaha dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu analisa aliran kas selalu menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan, baik bagi menentukan kebijakan usaha maupun dalam menghadapi pihak-pihak terkait seperti sektor perbankan dan lain sebagainya. Untuk pihak krediturpun, gambaran aliran kas selalu menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan negoisasi dan mengukur resiko yang dihadapi mereka dalam perhubungan dengan badan usaha.

Setiap usaha mempunyai perkiraan penerimaan dan pengeluarannya seperti terlihat pada anggaran penerimaan bulanan dalam tabel 11 pada halaman berikutnya. Aliran kas ini menggambarkan perkembangan anggaran tersebut dalam waktu yang lebih panjang, yang dikembangkan dalam bentuk rencana penerimaan dan pengeluaran, dan prediksi tentang akan terjadinya kekurangan maupun surplus dana yang ada dalam usaha dari waktu ke waktu. Dengan adanya gambaran aliran kas tersebut, pihak manajemen dapat menentukan tindakan yang harus dilakukannya dalam mengatasi keadaan tersebut jauh sebelum hal itu terjadi.

Alanisa aliran kas juga memberi gambaran tentang kebutuhan modal yang harus dipenuhi oleh setiap kegiatan usaha, baik modal investasi maupun modal kerjanya. Kekurangan modal kerja biasanya diatasi dengan mencari pinjaman jangka pendek dari lembaga perbankan maupun lembaga keuangan lainnya, yang secara bertahap diangsur sesuai dengan gambaran yang disajikan dalam aliran kas. Modal investasi dapat pula diperoleh dengan cara yang sama, hanya

saja jangka pembayaran kembalinya diperhitungkan untuk waktu yang lebih panjang. Untuk sentra distribusi koperasi, sumber dana baik untuk investasi maupun untuk modal kerja dapat pula diperoleh dari simpanan wajib dan sukarela anggota gerakan koperasi yang ikut serta dalam program itu. Undang-Undang tentang Perkoperasian No. 25/1992 juga member kesempatan kepada koperasi untuk memperoleh sumber pemodalannya dari penyertaan di dalam usaha. Dengan demikian setiap anggota koperasi dapat mengikuti program penyertaan modal yang seyogyanya dilakukan berbeda dengan simpanan koperasi biasa didalam kegiatan usaha seperti ini, yang penangannya seyogya juga dilakukan melalui lembaga perpankan yang mempunyai sarana baik pengawasan maupun pengelolaan keuangan seperti itu. Formulir aliran kas ini dilampirkan pada bagian akhir tulisan ini.

TABEL 11  
ANGGARAN PENERIMAAN BULANAN

---

A. Penjualan :	
- Toko Sentra Distribusi	40% = Rp.....
- Toko Koperasi	20% = Rp.....
- Koperasi Pasar	30% = Rp.....
- Toko Non Koperasi	10% = Rp.....
	-----Rp.....
- Komisi Penjualan lain (JUK)	Rp.....
- Penerimaan sumber lain	Rp.....
	-----Rp.....
Jumlah Penerimaan	
B. Pengeluaran :	
1. Pembelian barang	Rp.....
2. Biaya pembelian/transport	Rp.....
	-----
Harga Pokok Penjualan	(Rp.....)
	-----
Penerimaan Bersih	Rp.....
C. Biaya oprasional :	
1. <i>Biaya Tenaga Kerja</i> :	
1.1. Manajer dan Karyawan...orang	Rp.....
1.2. Pengurus dan Pengawas..orang	Rp.....
1.3. Biaya Karyawan Lainnya	Rp....
2. <i>Biaya Umum</i>	
2.1. Biaya listrik	Rp.....
2.2. biaya tilpon & komunikasi	Rp.....
2.3. Biaya administrasi & kantor	Rp.....
2.4. Biaya umum lainnya	Rp.....
3. <i>Biaya penjualan</i>	Rp.....
4. <i>Biaya modal &amp; bunga</i>	Rp.....
5. <i>Biaya lain-lain (Other Cost)</i>	Rp.....
	-----
Jumlah biaya operasional	(Rp.....)

Laba kotor  
Penyusutan

-----  
Rp.....  
(Rp.....)  
-----

Laba Bersih  
Management Fee

-----  
Rp.....  
(Rp.....)  
-----

Laba sebelum cicilan hutang  
Cicilan hutang

-----  
Rp.....  
(Rp.....)  
-----

Laba bersih  
Pajak

-----  
Rp.....  
(Rp.....)  
-----

Sisa kas bersih

-----  
Rp.....  
=====

---

## **BAB V**

### **SISTEM JUK DAN HUBUNGAN KERJA ANTAR KOPRASI**

Gagasan jaringan usaha koperasi merupakan jawaban terhadap kebutuhan membentuk usaha yang efisien dan berskala besar yang menjadi milik dari dan berakar dalam masyarakat bagi membangun kesejahteraan rakyat dalam masyarakat adil makmur bertanggung jawab berdasarkan Pancasila. Gerakan ekonomi rakyat dengan landasan karakteristik bangsa Indonesia yang secara tradisional suka hidup berkelompok dan bergotong royong itu, perlu dikembangkan secara sistematis untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi membina kegiatan ekonomi yang rasional dan mapan dalam jangka panjang.

Koperasi Indonesia yang umumnya dibentuk berdasarkan persamaan kelompok untuk kemudian mencari persamaan kelompok untuk kemudian mencari persamaan kegiatan ekonomi yang diharapkan dapat semakin mempererat interaksi di dalam kelompok tersebut, sayangnya diterima sebagai suatu fenomena yang dapat dikembangkan menjadi strategi pengembangan koperasi pada masa mendatang. Sifat paternalistik masyarakat dapat dipergunakan sebagai landasan bagi membentuk ujung tombak strategi untuk reorientasi peran koperasi menjadi kekuatan ekonomi yang mapan dalam membangun rakyat sebagai kekuatan yang menentukan dalam memperjuangkan kepentingan masyarakat kecil yang menjadi anggotanya dalam tatanan ekonomi nasional.

Namun pola pembentukan seperti itu telah membuat koperasi pada umumnya menjadi koperasi serba usaha dengan unit-unit usaha kecil dan skala ekonomi yang tidak memadai untuk bekerja di atas titik pulang pokoknya. Keadaan seperti itu tidak memungkinkan setiap unit koperasi untuk mampu mempertahankan eksistensinya, apalagi mendorong kemajuan usaha dalam sistem ekonomi pasar yang semakin terbuka saat ini. Tidak terspesialisasi dan terkonsentrasinya usaha telah menyebabkan rendahnya tingkat efisiensi koperasi, karena perlu digunggung ke dalam kesatuan yang lebih besar agar dapat memberi kekuatan runding yang menentukan dalam tatanan ekonomi pasar. Tujuan ini perlu diprogramkan dengan menyatukan kegiatan sejenis gerakan koperasi untuk membentuk volume yang memadai bagi meningkatkan efisiensinya.

Masalah yang dihadapi dalam melebur kegiatan ke dalam suatu gunggung tersebut adalah timbulnya resistensi yang besar dari anggota yang umumnya sangat loyal terhadap kelompoknya. Loyalitas yang besar ini sering menyebabkan mereka membatasi diri dari interaksi dan pengaruh kelompok lain. Pandangan tersebut dapat dibuktikan dengan meneliti berapa anjuran dan dorongan amalgamasi koperasi untuk membentuk usaha yang lebih besar yang mungkin diciptakan melalui kerja sama dengan kelompok lain. Ikatan psikologis ini masih sangat mendominasi keputusan setiap kelompok. Sebaliknya dari pengamatan, penyatuan kegiatan koperasi ternyata relatif lebih mudah dicapai dengan menciptakan lembaga baru yang netral memiliki semua pihak dari pada melebur kelompok yang lama ke dalam kelompok baru yang lebih besar.

Berdasarkan temuan itu, Dewan Koperasi Indonesia mencanangkan konsep Jaringan Usaha Koperasi sebagai infrastruktur gerakan koperasi dalam mengintegrasikan kegiatan ekonomi masyarakat kedalam satu sistem terpadu tanpa harus kehilangan identitas kelembagaan yang telah mereka bentuk atas dasar persamaan kelompok itu. Didalam pendekatan jaringan usaha koperasi, setiap kelompok dimungkinkan untuk berperan sebagai sub sistem yang bekerja secara independen, walaupun sebagai sub sistem jaringan tersebut secara keseluruhan mereka dituntut untuk menyesuaikan kegiatannya dalam urutan-urutan yang disepakati serta diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan bersama didalam program. Setiap unit dapat secara bebas keluar atau masuk program sesuai dengan pandangan dan kepentingan kelompoknya masing-masing. Karena itu sebagai infrastruktur gerakan koperasi, JUK harus mampu mencari terobosan dalam menciptakan kegiatan baru yang dapat didukung oleh gerakan koperasi tanpa mengganggu program yang sebelumnya telah mereka canangkan. Dengan demikian maka kehadiran JUK akan membermanfaat dan dapat diterima oleh gerakan koperasi sebagai lembaga yang mampu membantu mereka untuk berkembang. Program ini didukung oleh Undang-undang No. 25/1992 tentang Perkoperasian dan GBHN 1993 – 1998.

Untuk memenuhi tugas itu, JUK mengkaji tentang berbagai fungsi umum lembaga ekonomi yang terdapat dalam sistem pasar. Temuan tersebut selanjutnya diperbandingkan dengan kegiatan koperasi sebagai lembaga ekonomi rakyat dengan terlebih dahulu memproyeksikan kondisi ini kepada keadaan yang ingin dicapai dimana gerakan koperasi berperan sebagai satu sistem dan sebagai sokoguru perekonomian nasional seperti tuntutan konstitusi. Melalui penganalisaan yang mendalam tentang proyeksi tersebut dapat diinventarisasi setiap fungsi yang telah ditangani oleh gerakan koperasi sehingga selanjutnya dapat ditetapkan tugas JUK untuk melengkapi setiap fungsi yang belum terdapat didalam urutan-urutan kegiatan bagi sistem yang akan menunjang kegiatan gerakan koperasi meningkatkan kesejahteraan rakyat dalam dalam kurun waktu beberapa tahun mendatang. Secara bertahap dirancang pula proyeksi portofolio koperasi dalam pergaulan ekonomi nasional .

Sejalan dengan ketentuan Undang-Undang No. 25/1992 tentang Perkoperasian yang membuka peluang bagi koperasi untuk menentukan sektor kegiatan yang akan dimasukinya, JUK melihat bahwa pada umumnya gerakan koperasi melakukan tiga kegiatan berupa *produksi pertanian dan krajinan rumah tangga* ( agriculture and cottage industries), *konsumsi dan saluran distribusi* serta *keuangan dalam bentuk simpan pinjam* disamping berbagai kegiatan jasa antara lain asuransi, audit dan konsultasi. Namun mereka belum bekerja dalam satu sistem dan masih berbentuk unit usaha yang kecil-kecil dan tidak efisien. Karenanya harus disatukan dan dikembangkan agar dapat menjadi usaha yang berskala besar dan efisien serta diikuti oleh masyarakat yang juga anggota gerakan koperasi itu. Tindakan ini sejalan dengan program pemerintah di dalam usaha pengentasan kemiskinan di samping membangkitkan kesadaran didalam tubuh gerakan koperasi menyatukan diri dalam pengembangan usaha koperasi.

## 1. Tata Kerja Dan Koordinasi JUK

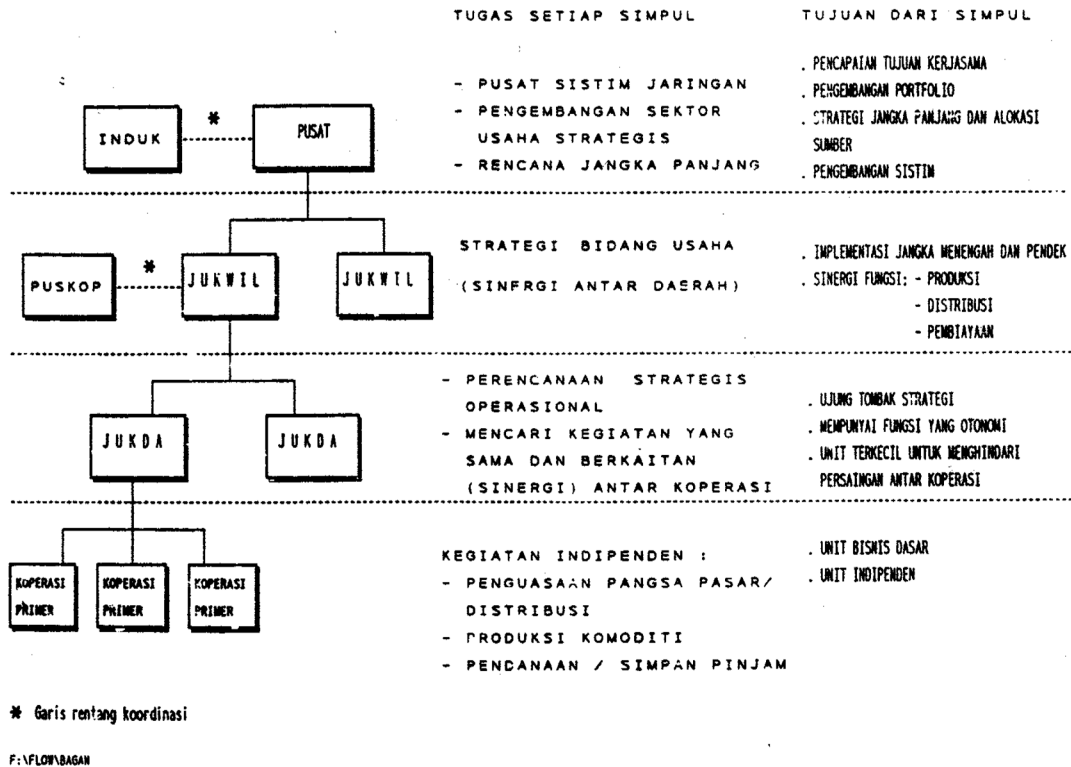
Sebagai infrastruktur, JUK melihat unit koperasi sebagai kesatuan yang independen dan bebas untuk berusaha sesuai dengan keinginan anggotanya masing-masing. Karenanya setiap usaha tersebut harus dihormati sesuai dengan azas demokrasi ekonomi yang diperjuangkan oleh gerakan koperasi. Keputusan setiap koperasi dianggap sebagai suatu keadaan yang harus diterima secara utuh (given). Tugas JUK hanya menyatukan kegiatan tersebut dan menghindari persaingan antar koperasi yang melemahkan gerakan. JUK mengusahakan terjadinya kerjasama yang saling menunjang dan mendorong agar kelemahan koperasi sebagai unit usaha kecil dalam bidang pasar dapat teratasi. Untuk itu, JUKDA sebagai ujung tombak pengembangan sistem koperasi yang bergerak pada tingkat paling dasar (grass root) bagi mendorong kerjasama antar koperasi di daerah tingkat II, berusaha agar gerakan koperasi (primer) di daerah kerjanya dapat menyatukan kegiatan mereka yang sejenis untuk menciptakan skala ekonomi yang lebih besar dengan mengembangkan spesifikasi kegiatan tersebut sebagai keunggulan komparatifnya. Dengan demikian JUKDA berkewajiban menjabarkan strategi untuk penyatuan kegiatan anggota koperasi di daerahnya dan mendorong gerakan untuk bekerja sama sesuai dengan strategi yang disepakati. Sebagai bagian integral dari JUK, strategi setiap daerah harus sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan proyeksi pengembangan portofolio gerakan koperasi dalam tatanan ekonomi nasional. Dengan demikian JUKDA berfungsi sebagai unit perencanaan strategi (strategic planning unit) bagi gerakan koperasi ke dalam sistem yang sedang dikembangkan.

Dalam beberapa hal, terdapat kemungkinan program JUKDA seperti di atas akan sejalan dengan program Pusat Koperasi yang mengkoordinasikan kegiatan jajarannya masing-masing. Karenanya JUK berupaya agar kegiatan sejenis tersebut dapat dikoordinasikan di dalam sistem JUK guna memperbesar kekuatan gerakan koperasi. Oleh sebab itu salah satu kegiatan JUK dalam membangun bidang usaha strategis setiap Provinsi yang ditangani oleh JUKWIL dan bekerja pada tingkat Provinsi itu adalah mengkoordinasikan kegiatan berbagai pusat koperasi yang ada dalam wilayah kerjanya untuk membentuk skala ekonomi yang lebih besar. Tugas JUKWIL merumuskan strategi bidang usaha yang dikembangkan dengan menggunakan kegiatan serupa dari berbagai JUKDA bagi menciptakan sinergi antar daerah tingkat II di dalam wilayah kerjanya. Simpul JUKWIL menetapkan dan melaksanakan program jangka menengah dan aplikasi jangka pendek dari program jaringan Usaha Koperasi dengan mengkaitkan fungsi produksi, distribusi, dan pendanaan dalam bentuk simpan pinjam gerakan koperasi daerah. Kerja sama dengan pusat koperasi yang telah membina dan mengembangkan jajarannya di dalam kegiatan serupa bagi satu atau seluruh fungsi itu akan mendorong perkembangan koperasi dengan lebih baik dan cepat. JUKWIL harus menggalang hubungan koordinasi dengan Pusat Koperasi dan JUKDA seperti terlihat pada gambar 10 tentang Bagan Operasional dan Koordinasi sistem JUK pada halaman berikutnya.

Pola yang sama juga diterapkan pada simpul JUK Pusat yang menggalang garis koordinasi dengan seluruh Induk Koperasi yang menjadi anggotanya agar secara nasional dapat diciptakan skala ekonomi yang lebih besar untuk membentuk kekuatan runding gerakan koperasi di dalam tatanan ekonomi pasar yang sedang berkembang. JUK pusat berfungsi sebagai pusat pengolahan sistem jaringan. Ia bertugas menggariskan Sektor Usaha Strategis

yang ingin dimasuki oleh gerakan koperasi secara bersama-sama dalam jangka panjang, mengalokasikan sumber yang telah digali dengan efisien dan menguntungkan, serta

GAMBAR 10  
**Bagan Operasional dan Koordinasi  
 Sistem Juk**



serta merencanakan pengembangan portofolio gerakan koperasi didalam tatanan ekonomi nasional. Dengan tugas seperti itu, setiap kegiatan yang ingin dilaksanakan oleh setiap jajaran koperasi dapat didukung oleh jajaran koperasi lain melalui sistem JUK, dalam program yang akan mempercepat gerakan koperasi merebut kembali posisinya sebagai sokoguru ekonomi nasional.

Seperti telah dikemukakan pada bagian terdahulu, pada tahap awal JUK melengkapi fungsi operasional yang belum ditangani oleh gerakan koperasi dalam upaya mereka memasuki sistem ekonomi pasar yang sedang berkembang seperti saat ini. Kegiatan seperti :

1. menjembatani gerakan koperasi ke sistem pasar,
2. memfasilitasi koperasi dalam berusaha,
3. mempromosikan kegiatan koperasi secara baik sebagai satu kesatuan dalam pergaulan ekonomi pasar.

Merupakan program yang dibutuhkan oleh gerakan koperasi untuk mendorong kegiatan mereka mendukung dan mengembangkan ekonomi rakyat dalam tatanan ekonomi nasional. Dengan mengawasi kegiatan seperti itu, gerakan koperasi dapat bekerjasama dalam menghadapi pelaku ekonomi lain dengan lebih baik. Kesempatan pasar yang terbuka dapat merangsang gerakan koperasi untuk memproduksi sesuai dengan kehendak pasar. Penentuan mutu yang sesuai, jadwal waktu produksi dan penyerahan serta mempertahankan harga patokan yang ingin dicapai dari waktu ke waktu, merupakan kegiatan pada tahap awal. Dengan penanganan yang baik dari pasca panen ini dapat dijamin keuntungan yang lebih baik bagi gerakan koperasi karena dapat dijamin keuntungan yang lebih baik bagi gerakan koperasi karena dapat menaikkan harga jual pada tingkat petani (farm gate) yang merupakan ukuran bagi tinggi rendahnya tingkat penghasilan petani.

Dengan demikian maka pada tahap awal tugas JUK dalam meningkatkan posisi runding gerakan koperasi adalah berupa :

1. Memberikan informasi tentang perkembangan pasar dan komoditinya,
2. Menjembatani gerakan koperasi dalam berhubungan dengan pasar bagi penyaluran komoditi, dan
3. menetapkan standar mutu dan pola tanam dari komoditi tersebut.

Dalam berhubungan dengan sistem pasar. Untuk menangani hal tersebut JUK mempersiapkan data bank dengan secara terus menerus melakukan penelitian baik bagi potensi daerah domisili koperasi maupun kesempatan pasar, dan memberi konsultasi kepada koperasi untuk bekerja sesuai dengan kesempatan pasar tersebut .

Sebagai fasilitator, JUK bekerja dalam satu sistem dengan pembagian fungsi diantara seluruh jajarannya. Jajaran terdepannya adalah JUKDA sebagai ujung tombak sistem yang berkaitan langsung dengan koperasi primer dan anggotanya. Setiap JUKDA yang bekerja pada Daerah Tingkat II itu, merupakan simpul perencanaan strategis bagi gerakan koperasi yang berada di daerah tersebut. JUKDA menggali potensi daerah dalam upaya mengembangkan keunggulan komparatif daerah kerjanya untuk selanjutnya mengkoordinasikan kegiatan koperasi di daerah tersebut dalam kerjasama untuk menggabungkan kekuatan gerakan koperasi setiap daerah tersebut dalam berhubungan dengan sistem ekonomi pasar yang sekarang telah

menjadi fenomena ekonomi nasional. Ia merupakan instrumen untuk menyatukan kegiatan koperasi yang sejenis dan yang berkaitan didalam daerah kerjanya dan merencanakan kegiatan terpadu bagi penciptaan portofolio daerah yang dikaitkan dengan peta produksi koperasi secara nasional. JUKDA sebagai ujung tombak strategis JUK disiapkan untuk bekerja secara otonom dalam mengembangkan koperasi daerahnya sesuai dengan keunggulan komparatif daerah tersebut. Tugas dasarnya adalah menyatukan kegiatan koperasi dan menghindari persaingan antar koperasi yang melemahkan posisi koperasi didalam sistem ekonomi pasar yang saat ini sedang berkembang.

Kegiatan JUKDA ini diwujudkan dengan menginventarisasi kegiatan koperasi primer dan anggotanya dalam tiga sektor ekonomi berupa produksi, distribusi ataupun penguasaan pangsa pasar anggota koperasi dalam bentuk simpan pinjam gerakan koperasi daerah. Keberhasilan JUKDA ini akan menciptakan spesialisasi daerah yang sejalan dengan kegiatan masyarakat daerah tersebut. Dengan menjalin kerjasama dengan berbagai departemen pemerintah terkait, dapat didorong kegiatan rakyat itu secara bersama-sama dan efisien. Kerjasama antar koperasi primer yang terdapat disetiap daerah dalam menciptakan komoditi andalan daerah tersebut akan memudahkan daerah melakukan kegiatan pemasaran bersama bagi hasil produksinya. Disamping itu setiap daerah akan dipermudah mengadakan berbagai komponen produksinya. Disamping itu setiap daerah akan dipermudah mengadakan berbagai komponen produksi yang dibutuhkan dengan bekerjasama dengan daerah lain yang menangani budi daya dan produksi sejenis dalam sistem yang dikelola JUK. Penanganan pemasaran dan pemasokan ini dilakukan dengan bantuan sistem informasi data bank JUK. JUK pusat berperan sebagai pengendali sistem jaringan dan membantu setiap daerah berfungsi sebagai sub sistem dari kegiatan ekonomi koperasi tersebut dengan baik.

JUKWIL yang berada pada tingkat provinsi menangani fungsi koordinasi antar daerah yang berada didalam wilayah kerjanya. Tugas JUKWIL menciptakan strategi bidang usaha bagi wilayah kerjanya itu diwujudkan dengan menyatukan spesialisasi daerah tingkat II agar dapat menciptakan bidang usaha yang besar bagi setiap provinsi. Dengan menyatukan kegiatan serupa dari setiap daerah tingkat II dapat diciptakan bidang usaha spesifik yang mungkin ditangani oleh provinsi secara keseluruhan. Dalam hal ini Provinsi dapat mengembangkan (agro) industri yang menguntungkan dengan menggabungkan seluruh produksi (agrikultur) daerahnya dan membangun industri hilir berupa processing plant memiliki gerakan koperasi dengan mengkaitkan usaha spesialisasi setiap daerah sebagai pemasok bahan baku yang diperlukan bagi industri hilir tersebut. Untuk penanganan sistem pemasokan (supply sistem) industrinya, JUKWIL dapat mengarahkan pola tanam dan mengkoordinasikan produksi setiap daerah agar tidak terjadi tumpang tindih dan oversupply. Hal serupa juga dilakukan untuk pemasokan pasar dalam pengembangan sistem perdagangan koperasi yang diprioritaskan pada periode pertama program ini. Dengan mengkaitkan kegiatan produksi dengan distribusi dan pendanaan yang dapat digali dari simpan pinjam gerakan koperasi, dapat diciptakan sinergi yang besar pada tingkat provinsi. JUKWIL mendorong implementasi program JUK untuk jangka pendek dan menengah bagi seluruh wilayah kerjanya. Koordinasi dengan berbagai pusat koperasi yang bekerja didalam wilayah tersebut sangat dibutuhkan bagi efektivitas pelaksanaan tujuan jangka panjang JUK menciptakan sistem ekonomi koperasi Indonesia.

Simpul teratas adalah JUK pusat sebagai pemegang kendali sistem jaringan usaha koperasi. Tugasnya adalah membuat rencana jangka panjang JUK dan mengembangkan sektor strategis gerakan koperasi untuk dapat meningkatkan kesejahteraan anggota gerakan koperasi dalam jangka panjang. Untuk itu JUK merancang portofolio gerakan koperasi dan menempatkan posisi portofolio tersebut dalam tatanan ekonomi nasional dari waktu ke waktu. Dalam mencapai portofolio ini dikembangkan secara periodik urutan tindakan yang harus dilakukan. JUK dalam upaya tersebut memulai kegiatannya dengan mengkonsolidasi saluran distribusi milik koperasi, mengupgrade tersebut agar sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat sebagai konsumen dan mengkaitkannya dengan sumber produksi anggota koperasi yang telah teratur. Pada saat yang bersamaan JUK juga menginvestasikan dan mengembangkan pusat produksi yang potensial bagi setiap komoditi yang diminta oleh pasar secara terencana. Secara bertahap dikembangkan pula industri hulu gerakan koperasi yang mampu meningkatkan nilai tambah bagi gerakan didalam upaya meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

JUK pusat menciptakan rencana jangka panjang yang dibagi dalam tiga tahap. Pada tahap kedua direncanakan konsolidasi kegiatan koperasi dalam tiga sektor, yaitu sektor produksi, distribusi, dan pendanaan koperasi. Untuk itu JUK merencanakan alokasi sumber yang ada untuk mendukung tujuan jangka panjang tersebut. Pada tahap ketiga, kegiatannya adalah untuk mengkaitkan ketiga komponen ekonomi yang ditangani oleh setiap sektor dalam sistem ekonomi koperasi, yang menjadikan setiap sektor dapat saling mendukung dan mendorong bagi kemajuan gerakan koperasi Indonesia sebagai sokoguru perekonomian seperti tuntutan konstitusi.

## 2. Hubungan Kerja Antar Koperasi

Berdasarkan pola diatas, unit-unit koperasi diharapkan berperan sebagai sub sistem ekonomi koperasi yang independen. Penyatuan mereka kedalam sistem tergantung sepenuhnya kepada manfaat ekonomi yang mereka peroleh dari keterlibatan mereka dalam kegiatan bersama itu. Keputusan mereka untuk mengikuti program tergantung sepenuhnya kepada mereka, dan ketidak ikutan mereka juga disebabkan oleh pertimbangan kepentingan mereka sendiri. Diperkirakan dengan pola seperti itu koperasi akan merasa aman bekerja dalam sistem yang dikembangkan oleh JUK.

Pertimbangan mereka itu diharapkan sebagian besar dipengaruhi oleh perhitungan ekonomis masing-masing unit koperasi. Karenanya adalah kewajiban JUK untuk menciptakan manfaat yang relatif lebih besar dari pada apa yang mungkin diperoleh anggota jika bekerja diluar sistem JUK. Penyatuan kegiatan produksi terpadu yang dimulai dari *penyuluhan dan perolehan berbagai faktor produksi* setiap unit koperasi secara bersama-sama dalam sistem yang dikembangkan oleh JUK akan memberi keuntungan jangka panjang yang lebih baik bagi masyarakat. Terhindarnya anggota koperasi dari persaingan, dapat ditingkatkannya volume produksi, mutu dan pasca panennya, spesialisasi produksi serta kegiatan terpadu lainnya akan memberi manfaat yang lebih besar kepada koperasi secara umum. Perolehan harga yang lebih baik ditimbulkan karena penanganan yang lebih efisien akan juga menolong anggota koperasi dalam pengambilan keputusan tentang keikutsertaan mereka dalam program JUK.

Program jangka panjang, menengah dan operasional JUK dapat dipelajari dan dipergunakan oleh gerakan koperasi untuk memakmurkan anggotanya dengan menyesuaikan kegiatan anggota koperasi dan koperasinya agar sejalan dengan program JUK tersebut. Keberhasilan JUK dalam mengkoordinasikan kegiatan gerakan koperasi akan memberi dampak positif bagi anggota koperasi dalam meningkatkan posisi ekonominya dalam jangka panjang. Oleh sebab itu program spesifik JUK setiap daerah yang diciptakan oleh baik JUKWIL maupun JUKDA setiap wilayah kerjanya berdasarkan keunggulan komparatif yang dimiliki serta berkaitan dengan tata kehidupan anggota masyarakat yang nota bene adalah anggota koperasi itu, harus diperkenalkan dan disebar luaskan secara besar-besaran kepada gerakan koperasi untuk dapat diikuti secara bersama-sama. Program ini harus dijelaskan beserta latar belakang dan tujuan yang ingin dicapai serta kurun waktu dan tahap pencapaiannya kepada seluruh anggota gerakan koperasi. Penjelasan ini harus diikuti pula dengan realisasi program kerja nyata yang diyakini dapat memberi manfaat dan menimbulkan harapan kepada anggota gerakan koperasi. Salah satunya adalah dalam penciptaan jaringan distribusi yang berfungsi ganda sebagai *sarana pemenuh kebutuhan masyarakat* dan sebagai *media penyaluran hasil produksi masyarakat* kesistem pasar yang saat ini telah terbuka ataupun yang akan dikembangkan dimasa yang akan datang.

Pengembangan Sentra Distribusi JUK bertujuan untuk menyediakan barang yang cukup bagi pemenuh kebutuhan masyarakat yang pengadaannya disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan anggota masyarakat setiap daerah. Pengadaan sarana yang sesuai dengan trend pola berbelanja masyarakat seperti dikemukakan pada bab-bab terdahulu akan merubah orientasi kegiatan gerakan koperasi dari pola tradisional menjadi kegiatan pemasaran yang modern dan terorganisasi. Dengan pola seperti itu maka kedudukan gerakan koperasi akan dapat ditingkatkan disamping kemungkinannya adanya *cross subsidy* dan *cross fertilization* (saling menunjang dan saling mendorong) yang tidak terasa dalam sinergi jangka panjang bagi setiap daerah. Dengan sistem modern dan terpadu itu juga akan dapat dijamin adanya persediaan barang yang cukup, harga yang relatif murah dengan mutu dan kontinuitas pengadaan yang terjamin pula. Hal itu akan meningkatkan kesejahteraan dan ketenangan masyarakat secara umum. Penanganannya dilakukan berdasarkan strategi dan pola yang dikembangkan pada akhir study ini.

Di dalam mengembangkan Sentra Distribusi setiap daerah, dikembangkan Sentra Distribusi setiap daerah, dikembangkan pula sentra produksi yang menangani komoditi spesifik yang menjadi andalan daerah tersebut. Berdasarkan pendekatan itu setiap daerah dari waktu ke waktu dianjurkan untuk menangani komoditi yang menyangkut kegiatan umum dari masyarakat daerah tersebut. Dengan demikian maka akan terbentuk volume yang besar dari setiap komoditi yang ditangani sehingga demikian penanganannya menjadi lebih mudah.

mudah. Penanganan komoditi ini diatur sedemikian rupa sehingga tidak terjadi persaingan antar daerah dan antar komoditi sejenis yang mungkin dibudi dayakan pula oleh daerah lain yang memiliki iklim dan kebiasaan yang sama. Parameternya adalah daya serap pasar nasional yang sangat menentukan tata niaga setiap komoditi yang ditangani. Pengaturan pola tanam ini dilakukan bersama-sama dalam forum rapat kerja tahunan dan setengah tahunan JUK yang

dilakukan secara berkala. Rapat kerja setengah tahunan JUK diperkirakan akan dapat dimulai pada tahun 1995 mendatang.

Dengan adanya keteraturan dan rencana komoditi setiap daerah serta pola tanamnya itu, disamping pola tata niaga yang dikembangkan JUK, dapat diperkirakan pendapatan para petani yang anggota koperasi itu akan meningkat dan menjadi lebih baik. Pemasaran yang dilakukan untuk kepentingan bersama dalam sistem JUK yang transparan itu, akan menolong timbulnya kepercayaan yang lebih besar dari masyarakat terhadap manfaat koperasi dalam kehidupan mereka. Pola ini juga memudahkan masyarakat untuk memproduksi karena ditunjang oleh berbagai kemudahan dalam memperoleh bibit, input dan lain sebagainya dengan lebih murah yang memungkinkan pula setiap anggota koperasi merencanakan kegiatannya agar lebih berdaya guna. Dengan mengkaitkan kegiatan produksi yang teratur ini dengan pengembangan industri koperasi yang diperkirakan dapat dimulai pada tahun kesepuluh program, masyarakat akan dapat memperhitungkan tingkat kesejahteraan keluarga yang mungkin dicapainya di dalam tatanan ekonomi nasional dalam kurun waktu beberapa tahun mendatang.

Keteraturan kegiatan yang diciptakan oleh JUK juga memungkinkan anggota koperasi menghitung dan merencanakan pola belanjanya sekeluarga dengan lebih mudah. Kepastian pendapatan dan pekerjaan, akan memungkinkan anggota masyarakat bekerja dengan lebih baik dan terencana. Dengan demikian mereka juga mampu menyisihkan sebagian kecil dari pendapatannya dalam program tabungan yang dikembangkan oleh JUK secara nasional. Tabungan ini jika digunggung akan membentuk jumlah yang cukup besar sebagai sumber pembelanjaan dan investasi gerakan koperasi. Dan sebagaimana dasar dari program gerakan koperasi pada umumnya, tabungan ini dapat dipergunakan dalam mengembangkan program pembangunan koperasi secara baik dan berkesinambungan. Masalahnya adalah apakah para penabung tersebut dapat memperoleh imbalan yang sesuai dengan *opportunity cost* dananya seperti yang berlaku dipasar modal.

Pengalaman negara lain memperlihatkan bahwa usaha gerakan koperasi dapat memberikan kompensasi yang lebih besar kepada sumber dana anggotanya jika dibandingkan dengan yang berlaku pada *sistem perbankan* dan *pasar modal*. Hal tersebut dimungkinkan karena pendeknya alur sistem pendanaan koperasi yang dilakukan melalui unit koperasi masing-masing serta relatif kecilnya biaya penanganan penyaluran tersebut jika dibandingkan dengan sistem perbankan. Keadaan seperti itu memungkinkan koperasi untuk memberi kompensasi yang lebih

besar kepada setiap anggota pemilik dana yang menyalurkan dananya kedalam proyek-proyek dan program investasi dan modal kerja yang dicanangkan untuk mengembangan kesejahteraan rakyat. Kemungkinan untuk memperoleh hasil/yang lebih besar dari setiap penanaman modal dalam kegiatan koperasi yang ditangani secara profesional akan menambah kepercayaan masyarakat dan mendorong mereka untuk menabung lebih banyak bagi kesejahteraan keluarganya. Tabungan ini pada tahapnya akan mendorong pula peningkatan kesejahteraan keluarga anggota gerakan koperasi.

Partisipasi anggota koperasi hanya dapat diwujudkan jika terdapat program yang memungkinkan mereka ikut serta secara kecil-kecilan di dalamnya. Untuk itu JUK harus dapat menyodorkan program yang dapat menyatukan kegiatan masyarakat dengan baik dan menguntungkan serta aman di dalam jangka panjang. Hal itu hanya dapat dilakukan jika koperasi dapat menyatukan dirinya dan memasuki bidang-bidang ke-giatan ekonomi yang mempunyai trend yang baik dan sedang menuju kedewasaannya, dimana tingkat nasi! yang diperoleh (Return On Investment = ROI) masih sangat besar. Hal seperti ini banyak ditemui pada negara berkembang termasuk Indonesia. Perkembangan ekonomi Asia Pacific yang diantara 5 s/d 12% dengan Indonesia sekitar 6% itu<sup>7</sup> memungkinkan gerakan koperasi memilih lingkup pengembangannya yang seyogyanya sejalan dengan kegiatan anggota, baik dalam produksi, distribusi maupun simpan pinjamnya.

Didalam upaya JUK mengembangkan portfolio gerakan koperasi, berbagai industri yang menyangkut langsung atau tidak langsung kebutuhan masyarakat dapat dikembangkan dengan baik. Hasilnya akan meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi dan menaikkan posisi rundingnya dalam tatanan ekonomi nasional yang menjadikan koperasi secara bertahap kembali menjadi sokoguru perekonomian nasional. Salah satu kegiatan tersebut adalah yang menyangkut agro industri yang sangat berkaitan dengan kehidupan masyarakat anggota koperasi. Industri kerajinan juga dapat dikembangkan menjadi industri rumah tangga yang mapan bagi masyarakat koperasi. Industri retail dan pemasaran dan perjdanaan koperasi juga dapat dikembangkan dengan menguntungkan, disamping memudahkan gerakan di dalam berusaha.

JUK menerapkan *Umu manajemen dan teknologi mutakhir* di dalam setiap kegiatannya. Dengan sistem yang dirancang baik dan ditingkatkan secara bertahap untuk menuju sistem ekonomi koperasi yang mampu mengkaitkan setiap komponen kegiatan ekonomi rakyat berupa produksi, distribusi dan pendanaan dalam suatu ikatan sistem maka hal tersebut akan terjamin.

JUK mempersiapkan pola kerja seperti ini dan kemudian mengundang gerakan koperasi untuk mengikutinya. Penyebaran dan pemasyarakatan program kerja ini merupakan tugas utama dari Jaringan Usaha Koperasi pada setiap simpul kepada masyarakat di daerah kerjanya. Tahap kegiatan dan bidang yang akan dimasuki itu secara konsisten dikoordinasikan dengan pemerintah daerah dan departemen terkait untuk mendapat dukungan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Baridjambek, M.C, 1992, Membangun Sistem Koperasi dengan pengembangan Jaringan Usaha, Dewan Koperasi Indonesia – JUK Dekopin - Cooperative Centre Denmark.
2. Bill Mellor, 1993, A Year for Crowing. Time Magazine, February 22, 1993.
3. Makridakis, Spyros G, 1990, Forecasting, Planning, and Strategy for 21st Century, The Free Press.
4. Tap MPR No.II/MPR/1993, tentang Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1993 - 1998, dan susunan Kabinet Pembangunan VI, Intern Dewan Koperasi Indonesia.
5. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian, Intern Dewan Koperasi Indonesia.
6. Yavitz, *poris* & Newman, William H, 1982, Strategy in action, the execution, politics, and pay off of bussines planning, The Free Press.

## BAB VI

### JUKLAK BAGI POLA PENELITIAN, PROYEKSI USAHA DAN PERHITUNGAN RUGI LABA UNTUK STUDI KELAYAKAN SENTRA DISTRIBUSI JARINGAN USAHA KOPERASI

Untuk memudahkan penyusunan studi kelayakan Sentra Distribusi perlu disiapkan petunjuk pelaksanaan terstandar yang urut-urutannya disesuaikan dengan *pendekatan komersial* dan *polapemikiran* setiap usaha. Secara umum pendekatan tersebut dilakukan berdasarkan urutan sebagai berikut:

1. Penelitian tentang potensi pasar di daerah yang dikehendaki,
2. Proyeksi penjualan yang ingin dicapai didaerah tersebut,
3. Organisasi penanganannya,
4. Kebutuhan permodalan bagi kegiatan tersebut,
5. Proyeksi rugi/laba dan keuangan, dan
6. Aliran kas.

Studi kelayakan Sentra Distribusi Jaringan Usaha Koperasi walaupun tidak merupakan metoda satu-satunya, pada dasarnya dapat dilakukan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan (juklak = manual) seperti berikut ini agar dapat terstandar dan memudahkan penganalisaan.

#### 1. *Penelitian potensi pasar*

Standansi penelitian dirasa perlu bagi penanganan jaringan usaha (business network) yang dikelola sentral distribusi seperti konsep JUK. Tetapi pola ini juga dapat dipergunakan bagi meneliti kelayakan usaha distribusi lepas.

Lampiran 1.

Tindakan pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan identitas organisasi JUKDA yang ingin mendirikan Sentra Distribusi bagi gerakan koperasi yang berdomisili dan berusaha di daerah tersebut. Untuk itu pergunakan lampiran 1. Isilah formulir lampiran tersebut sesuai dengan urutan seperti petunjuk dibawah ini.

1. Tulis nama JUKDA yang akan diteliti pada kolom yang sudah disediakan.
2. Tulis alamat JUKDA yang akan diteliti secara jelas pada kolom yang sudah disediakan.
3. Tulis nomor telepon dan fax. yang dapat dihubungi dari JUKDA yang akan diteliti pada kolom yang sudah disediakan.
4. Tulis nama Desa/Kelurahan, Kecamatan, Kabupaten/Kotamadya dan Propinsi dimana JUKDA itu berada.

## **Lampiran 2.**

Tindakan kedua adalah membuat gambar peta wilayah Daerah Tingkat II (Kabupaten/Kotamadya) dimana JUKDA berada. Gambar peta wilayah Daerah Tingkat II tersebut dapat diperoleh dari kantor Pemda Tingkat II setempat.

## Lampiran 3.

Tindakan ketiga adalah menentukan dan menggambarkan Daerah

Perdagangan Sentra Distribusi yang akan didirikan. Untuk memudahkan pengisian lampiran ini ikuti langkah-langkah berikut ini :

1. Gunakan gambar peta wilayah daerah TK. II yang sudah tergambar pada lampiran 2.
2. Dari gambar peta wilayah TK. II tersebut, pilihlah dan tentukan lokasi daerah mana yang dinilai paling ekonomis sesuai persyaratan studi untuk dijadikannya lokasi Sentra Distribusi.
3. Dari lokasi daerah tersebut, buatlah pembagian segmen Daerah Perdagangan dari Sentra Distribusi menjadi 3 (tiga) segmen Daerah Perdagangan. Pembagiannya yaitu terdiri dari segmen *Daerah Perdagangan Utama* beradius/3-5 km dari Sentra Distribusi, segmen *Daerah Perdagangan Kedua* beradius s/d 10 dari Sentra Distribusi dan segmen *Daerah Perdagangan Ketiga* beradius s/d 20 km dari Sentra Distribusi.
4. Salinlah gambar peta Daerah Perdagangan Sentra Distribusi point 3 tersebut pada lampiran 3, dengan titik pusat dari peta tersebut adalah lokasi Sentra Distribusi.
5. Apabila data pada lampiran 5 (mengenai jumlah penduduk, jumlah Toko Koperasi, Jumlah Pasar Tradisional, Jumlah Toko Koperasi dari Jumlah Toko Umum) sudah dapat di rekapitulasi,

maka beri tanda yang menggambarkan data lampiran 5 tersebut ke dalam lampiran 3 ini dengan variasi warna yang berbeda.

**Lampiran 4.** Tindakan keempat adalah meneliti tentang keadaan wilayah Kecamatan dan Desa/Kelurahan yang terpilih untuk ditiriknya Sentra Distribusi. Tujuannya adalah untuk memperoleh data lengkap tentang daerah tersebut secara keseluruhan. Pengisiannya dilakukan seperti petunjuk berikut ini. 1. Tuliskan nama-nama Kecamatan yang termasuk di dalam daerah perdagangan Sentra Distribusi pada kolom nama kecamatan yang sudah tersedia. 2. Tuliskan nama-nama Desa/Kelurahan yang ada pada setiap kecamatan yang termasuk di dalam segmen daerah perdagangan berdasarkan segmen daerah perdagangan (Utama, Kedua atau Ketiga) pada kolom yang sudah disediakan.

Lampiran 5. Tindakan yang kelima adalah meneliti besarnya pasar potensial yang ada dalam segmen daerah perdagangan Sentra Distribusi, Pasar Potensial dari Sentra Distribusi ini meliputi: jumlah penduduk, jumlah toko koperasi, jumlah pasar tradisional, jumlah toko koppel dan jumlah toko umum yang ada dalam segmen daerah perdagangan Sentra Distribusi. Mengetahui besarnya pasar potensial ini penting sekali sebagai dasar proyeksi penjualan yang akan dilakukan oleh Sentra Distribusi. Lampiran 5 ini dapat diperbanyak sesuai dengan segmen Daerah Perdagangan Sentra Distribusi, petunjuk pengisian lampiran 5 ini sebagai berikut:

1. Pilih salah satu segmen dari daerah perdagangan sentra distribusi (segmen daerah perdagangan utama, kedua atau ketiga).
2. Tulis nama desa/kelurahan yang masuk dalam segmen daerah perdagangan yang sudah dipilih di atas.
3. Tulis nama kecamatan dari nama desa/kelurahan yang sudah diisi di atas.
4. Isilah jumlah penduduk yang ada di desa/kelurahan tersebut di atas berdasarkan jenis kelaminnya pada kolom yang sudah disediakan.
5. Isilah jumlah toko koperasi yang ada di desa/kelurahan tersebut di atas pada kolom yang sudah disediakan.
6. Isilah persentase jumlah toko koperasi dari jumlah total toko yang ada di desa/kelurahan tersebut di atas pada kolom yang sudah disediakan.
7. Isilah jumlah pasar tradisional yang ada di desa/kelurahan tersebut di atas pada kolom yang sudah disediakan.
8. Isilah persentase jumlah pasar tradisional dari jumlah total toko yang ada di desa/kelurahan tersebut di atas pada kolom yang sudah disediakan.
9. Isilah jumlah toko koppel yang ada di desa/kelurahan tersebut di atas pada kolom yang sudah disediakan.
10. Isilah persentase jumlah toko koppel dari jumlah total toko yang ada di desa/kelurahan yang sudah disediakan.

11. Isilah jumlah toko umum yang ada di desa/kelurahan tersebut di atas pada kolom yang sudah disediakan.
12. Isilah persentase jumlah toko umum dari jumlah total toko yang ada di desa/kelurahan tersebut pada kolom yang sudah disediakan.
13. Tulis jumlah masing-masing dari toko koperasi, pasar tradisional, toko koppel dan toko umum dari setiap segmen daerah perdagangan pada gambar peta lampiran 3. Untuk membedakan dari masing-masing jenis toko tersebut maka disarankan diberikan warna yang bervariasi, misalkan warna biru untuk menandai jenis toko koperasi, warna hijau untuk menandai toko koppel, warna kuning untuk menandai toko pasar tradisional dan warna merah untuk menandai toko umum.

#### Lampiran 6.

Pada tindakan yang keenam adalah mengetahui secara jelas karakteristik dari pemilik toko, baik itu toko koperasi, koppel, dan toko umum yang diharapkan akan menjadi pelanggan dari sentra distribusi. Lampiran 6 ini dapat diperbanyak sesuai data yang dibutuhkan, untuk pengisian lampiran 6 ikuti petunjuk di bawah ini :

1. Pilih salah satu segmen dari daerah perdagangan sentra distribusi (segmen daerah perdagangan Utama, Kedua, atau Ketiga) dan tulis pada formulir isian baris pertama.
2. Tulis nama desa/kelurahan yang masuk dalam segmen daerah perdagangan yang sudah dipilih di atas dan isilah pada isian di baris kedua.
3. Tulis nama kecamatan dari desa/kelurahan yang sudah diisi di atas pada baris selanjutnya.
4. Tulis pada baris selanjutnya dengan nama koperasi atau nama koppel atau toko umum yang akan menjadi pelanggan dari sentra Distribusi.
5. Isilah masing-masing kolom pada lampiran ini dimulai dengan nama anggota atau pemilik dari toko tersebut, luas dari toko tersebut, dan alamat usaha dari toko tersebut.

#### Lampiran 7.

Tindakan ketujuh adalah mengetahui karakteristik dari penduduk yang ada dalam segmen daerah perdagangan Sentra Distribusi. Salah satu dari karakteristik penduduk ini adalah dengan mengukur rata-rata tingkat mata pencaharian dan profesi dari penduduk yang ada dalam Sentra Distribusi. Tujuannya agar sentra Distribusi dapat menjadikan dan memperkirakan komoditi apa yang sesuai kebutuhannya, petunjuk pengisian lampiran ini adalah sebagai berikut :

1. Pilih salah satu segmen dari daerah perdagangan Sentra Distribusi (segmen daerah perdagangan utama, Kedua, atau Ketiga) dan tulis pada formulir isian dari baris pertama.
2. Tulis nama desa/kelurahan yang masuk dalam segmen daerah perdagangan yang sudah dipilih di atas dan isilah pada isian di baris kedua.

3. Tulis nama kecamatan dari desa/kelurahan yang sudah diisi di atas pada barisan selanjutnya.
4. Isilah jumlah penduduk berdasarkan tingkat mata pencaharian dan profesi pada kolom yang sudah disediakan.
5. Isilah persentase dari jumlah penduduk berdasarkan tingkat mata pencaharia dan profesinya.

#### Lampiran 8.

Pada tidakan yabg kelapan inia adalah meneliti komoditi apa yang biasa dibuthkan oleh masyarakat yang ada di segmen daerah perdagangan Sentra Distribusi, baik itu kebutuhan komoditi harian, mingguan, dua mingguan dan bulanan. Lampira 8 ini dapat diperbanyak seuai dengan kebutuhannya, untuk memudahkan pengisian lampiran 8 ini, maka jenis komoditinya dikelompokan dalam 14 komoditi. Adapun petunjuk pengisian lampiran ini adalah sebagai beriku :

1. Pilih salah satu segmen dari daerah perdagangan Sentra Distribusi (segmen daerah perdagangan utama, kedua atau ketiga) dan tukis pada formulir isian di baris pertama.
2. Tulis nama desa/kelurahan yang masuk dalam segmen daerah perdagangan yang sudah dipilih di atas dan isilah pada isian di bariskedua.
3. Tuilis nama kecamatan dari desa/kelurahan yang sudah diisi di atas pada baris selanjutnya.
4. Isilah masing-masing kolom pada lampiaran ini dimulai dengan kebutuhan belanja harian, mingguan dan bulanan dari kelompok komditi yang sudah ditentukan.

#### 2. Proyeksi usaha

Berdasrkan data penduduk yang telah diolah dan digambarkan dari lampiran 1 sampai dengan 8, dapat diketahui tentang profile dari masyarakat yang bermukim didaerah sekita sentra Distribusi, pad Daerah perdagangan utama , Kedua dan Ketiga. Dengan memperhatikan temuan lain, baik pekerjaan, pendidikan dan *kebuthan* dan *pengeluarn harian, mingguan dan bulanan* masyarakat dapat diketahui perkiraan pembelanjaan masyarakat tersebut secara keseluruhan. Kebutuhan koprasi, pasar tradisional dan toko umum yang telah berusaha didalam daerah pemasaran tersebut. Angka ini harus diproyeksikan berdasarkan *angka presntasi pertumbuhan* yang terlihat dalam tiga tahun terakhir, kepad tahun-tahun mendatang dengan mengalikan angka prosentasi pertumbuhan tu secara deret hitung dengan keadaan tahun ini. Dengan angka yang diperoleh dari perkailan tersebut, Sentra Distribusi dapat memperhitungkan prospek perkembangan daerah.

Dilain pihak, perhitung yang sam juga diterakan bagi produksi anggota koprasi dan masyarakat yang diperkirakn membutuhkan *bantuan pemasaran* pad tahun-tahun mendatang. Dengan menentukan komoditi andalan setiap daerah jumlah produksi secar keseluruhan, dan meyesuaikan pola tanam dan panennya dengan pola yang telah dibina JUK, serta ternd kegiatan masyarakat untuk melakukan produksi ataupun budidaya komoditi tertentu, dapat pula dihitung

jumlah transaksi yang mungkin dicapai melalui sentra bagi masyarakat daerah tersebut pada tahun-tahun mendatang.

Kegiatan lain yang merupakan suplemen dari dua kegiatan utama di atas adalah penyediaan jasa-jasa lainnya seperti jasa penanganan keuangan, konsultasi bagi penelitian dan manajemen yang dibutuhkan oleh gerakan koperasi daerah kerja JUDKA bagi pengembangan perekonomian masyarakat daerah.

Berdasarkan itu maka proyeksi usaha akan berbentuk sebagai berikut ini :

1. Penjualan pada Sentra Distribusi,
2. Pelayanan terhadap toko koperasi,
3. Pelayanan terhadap koperasi pasar,
4. Penjualan kepada toko umum,
5. Jasa pemasaran komoditi koperasi daerah,
6. Jasa kegiatan pelayanan lainnya.

Perhitungan penerimaan yang dapat diperoleh dari seluruh kegiatan itu akan merupakan proyeksi penerimaan usaha yang diperkirakan dapat dicapai oleh Sentra Distribusi setiap daerah.

Perlu diperhatikan bahwa di dalam menghitung jumlah penerimaan ini, setiap kegiatan mempunyai cara perhitungan yang berbedanya, dengan rincian sebagai berikut :

1. Penjualan pada sentra berdasarkan harga retail (eceran) bersaing,
2. Pelayanan ketoko koperasi berdasarkan pembagian fee dari harga pokok,
3. Pelayanan terhadap koperasi pasar jaga seperti butir 2 di atas,
4. Pelayanan kepada toko umum dengan harga grosir,
5. Jasa pemasaran dibebani fee yang standard dan disepakati,
6. Jasa lain juga seperti 5 butir diatas.

Petunjuk pelaksanaan dan besarnya fee bagi kegiatan ini telah diberikan pada buku JUKLAK oprasional jaringn Usaha koperasi yang telah diterbitkan sebelumnya.

Perlu diperhatikan didalam merancang kegiatan dalam merancang kegiatan usaha ini, tidak dsarankan untuk mengambil porsi yang terlalu besar dari kegiatan ekonmi daerah. Adalah masuk akal jika sentra Distribusi pada tahun awalnya mengenai hanya sekitar maksimum 25% peyedian kebutuhan masyarakat dan anggota koperasi, dan sekita 40% pemasaran komoditi yang dikehendaki. Angka ini dapat dinaikan secara bertahap dalam beberapa tahun, setelah baik organisasi, kepercayaan dan pontesi masyarakat dapat dikembangkan secara lebih baik. Dengan pola seperti itu, kemungkinan kegagalan usaha menjadi dapat dikurangi.

Proyeksi kegiatan usaha ini ditukiskan dalam rencana aliran kas yang menggambarkan kegiatan dan penerimaan bulanan setiap sentra. Pada gambar aliran kas (cas flow) ini dapat dilihat betapa peningkatan kegiatan harus digambarkan untuk mencapai volume usaha yang dikehendaki. Pengawasan terhadap kegiatan ini memungkinkan manajemen mengantisipasi kesempatan, ataupun masalah yang akan timbul dalam beberapa waktu mendatang, sehingga semikian tidakan terjadi *surprises* (kecolongan) yang meyebabkan jalannya usaha menjadi

terganggu. Masalah program aliran kas ini merupakan merupakan alat perencanaan dan pengawasan (melekat) bagi sentra Distribusi akan dibicarakan lebih lanjut dalam bagian terakhir.

Dengan demikian maka JUKLAK tindakan penentuan hasil yang dapat dicapai oleh setiap sentra Distribusi yang harus dilakukan adalah :

1. Hitung prospek pasar yang terdapat diseluruh daerah berdasarkan anagka yang terdapat dalam tabel pada lampiran 1 s/d 8.
2. Tentuksn berapa beasar prosentase dari pasar tersebut yang akan ditngani,
3. Tentukan besar penjualan lam\ngsung pada Sentra Distribusi yang akan dicapai,
4. Tentukan volume kegiatan yang akan diperoleh melayani toko koprasia pada area pemasaran utama, Kedua dan Ketiga,
5. Tentukan volume kegiatan melayani koprasia pasar pada area pemasaran Utama, Kedua dan Ketiga,
6. Tentukan penjualan yang dapat dicapai kepada toko umum pada area tersebut,
7. Tentukan dan jadwalkan volume peyaluran komoditi masyarakat yang akan dipasarkan,
8. Jabarkan seluruh kegiatan tersebut dalam jadwal bulanan dalam tahunan oprasional,
9. Masukkan angka yang yang diperoleh kedalam formulir saluran kas seperti telampir.

Perlu diingat bahwa setiap kegiatan *harus sebelumnya dihitung dalm formulir terpisah.*

### 3. Organisasi penanganan.

Organisasi penanganan Setra Distrbusi dan seluruh kegiatannya dapat dibagi dalam dua kelompok berupa :

1. Organisasi oprasiaonal,
2. Organisasi pendukung.

Yang merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisah antra satu dengan yang lainnya. Organisasi oprasional adalah organisasi yang menghasilkan pendapatan bagi sentra distribusi, sedang organisasi pendukung adalah organisai yang menagani administrasi, perencanaan dan pengawasan kegitan masing-masing, termasuk *manajemen sentra* dan *pengurus koprasinya*. Organisasi disiapkan agar sesuai denagan kegiatan, dengab jumlah yang sesuai dengan hasil yang akan dicapai. Untuk itu maka juklak pembentukan organisasi ini dapat dilihat pada langkah-langkah pengisian lampiran 9.

Lampiran 9.

Langkah pertama.

Tetapkan kegiatn yang akan dilakukan sesuai program Sentra Distribusi, berupa :

1. Perdagangan.
  1. Melayani pasar swalayan dan toserba pada sentra Distribusi, dengan susunan personalia :
    - 1.1. Manajer penjualan
    - 1.2. Manajer took
    - 1.3. Kasir pasar swalayan (6 orang dua shift)

- 1.4. Kasir toserba (4 orang untuk dua shift)
- 1.5. Pengawas barang dan pembantu kasir pada pasar swalayan (6 orang)
- 1.6. Pelayanan setiap departemen komoditi pada toserba (20 orang)
- 1.7. Petugas kebersihan /pesuruh (4 orang)
2. Melayani toko kopras, kopras pasar dan toko umum melalui gudang, dengan susunan personalia :
  - 2.1. manajer penjualan luar,
  - 2.2. tenaga penjualan (2 orang, satu orang untuk setiap delivery van)
  - 2.3. pengemudi delivery van (2 orang untuk 2 delivery van)
  - 2.4. kasir (1 orang)
  - 2.5. kepala bagian gudang (1 orang)
  - 2.6. petugas gudang (5 orang, dua shift)
  - 2.7. adminitrasi penerimaan gudang (1 orang)
  - 2.8. adminitrasi pengeluaran gudang (1 orang)
3. Melayani dan mengembangkan usaha anggota kopras, dengan susunan personalia sebagai berikut ini :
  - 3.1. manajer hubungan keanggotaan
  - 3.2. perencanaan komoditi anggota
  - 3.3. pengawasan produksi dan kualitas
  - 3.4. pemasaran komoditi anggota.

## II. Pengadaan.

Melaksanakan pengadaan dan pembelian bersama bagi sentra distribusi, toko kopras, pasar toko umum yang ikut dalam sistem distribusi JUK daerah, dengan personalia sebagai berikut :

1. Bagian perencanaan pengadaan komoditi,
2. Bagian pemesana komoditi,
3. Penerimaannya dilakukan oleh petugas gudang (tidak termasuk organisasi pengadaan )

## III. Keuangan .

Organisasi pendukung, berupa organisasi yang memungkinkan sentra Distribusi bekerja dengan efektif dan baik. Personalianya adalah berikut :

1. Bagian keuangan, yang mengatur penerimaan dan pengeluaran dana dari setiap unit kegiatan, berupa :
  - 1.1 Seseorang manajer bagian keuangan,
  - 1.2 Seseorang administrasi penerimaan uang.
  - 1.3 Seseorang administrasi pengeluaran uang,
  - 1.4 Seseorang kasir kepala.

2. Bagian administrasi dan pembukuan, yang mencatat dan mengawasi kegiatan usaha yang terjadi pada sentra Distribusi, dengan personalia seperti berikut :
  - 2.1 Manajer pembukaan
  - 2.2 Pembukuan tagihan dan piutang,
  - 2.3 Pembukuan hutang dan pembayaran pembelian,
  - 2.4 Pembukuan serba serbi dan umum, termasuk gaji dan kepegawaian.

#### IV. Manajemen Dan Umum.

Manajemen dan umum. Pada kelompok ini dimasukan organisasi pucak sentra Distribusi yang jumlahnya ditentukan oleh setiap daerah. Pada kelompok ini terdapat manajemen yang oprasional yang dibantu oeh sekertaris, marketing managers, pengurus koprası dan pengawas, yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kebutuhan, penghasilan dan prospek usaha pada masa yang akan datang. Seluruh mereka ini bertanggung jawab terhadap jalannya usaha, baik kepada gerakan koprası daerah maupun keoada JUK.

##### ***Langkah kedua.***

Hitung biaya yang dikeluarkan bagi setiap pos setiap bulannya, berdasarkan data yang dibuat sesuai dengan daftar kepegawaian untuk jangka waktu setahun.

##### ***Langkah ketiga.***

Masukkan angka yang diperoleh tersebut pada pos *gaji* dan *kepegawaian* dalam *program aliran kas* pada halaman terakhir studi ini.

##### ***Langkah keempat.***

Perhitungkan proyeksi kenaikan upah dan lain sebagainya berdasarkan peraturan dan skala penggajian daerah bagi dua tahun beikutnya, dan masukkan kedalam perogram tahun kedua dan ketiga aliran kas.

##### ***Langkah kelima.***

Perhitungkan pula kemungkinan kebutuhan tambahan pegawai karena peningkatan aktivitas sentra Dustribusi dan masukkan pula pada aliran kas.

### **3. *Kebutuhan modal***

Modal selalu merupakan masalah yang menjadi penghambat gerak kemajuan gerakan koprası. Keadaan itu dapat diatasi dengan mengajak gerakan koprası daerah untuk mengkerjasamakan setiap program yang berkaitan dengan kepentingan anggota gerakan koprası dan membawa manfaat finansial bagi meningkatkan kesejahteraan anggota gerakan dan masyarakat daerah pada umumnya.

Didalam program mendirikan dan mengelola sentra Distribusi ini, kebutuhan permodalnya dapat dibagi dalam dua jenis dan dibiayai oleh dua sumber pula. Kebutuhan modal itu berupa :

1. Kebutuhan modal kerja, dan
2. Kebutuhan modal investasi.

### ***Kebutuhan modal kerja***

Modal kerja dibutuhkan bagi setiap sentra Distribusi untuk menjalankan kegiatannya sehari-hari sepanjang tahun. Dalam katagori modal kerja ini terdapat kebutuhan jangka pendek usaha seperti harga pokok dan biaya perolehan pengadaan barang< biaya administrasi dan lain sebagainya yang jangka waktu penggunaannya kurang dari satu tahun. Format kebutuhan modal kerja dapat dilihat pada lampiran 10.

### ***Lampiran 10.***

Penanganan kebutuhan modal kerja ini dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Hitung biaya pembelian berbagai komoditi yang akan dipasarkan sesuai dengan kebutuhan usaha setiap bulannya. Hitunglah tersebut merupakan penjumlahan dari :
  - 1.1 Harga pokok pembelian,
  - 1.2 Biaya pemesanannya,
  - 1.3 Biaya penanganannya,
  - 1.4 Biaya penyimpanan dan biaya tambahan lainnya (asuransi dll).
  - 1.5 Masukkan hasil perhitungan tersebut kedalam biaya langsung pada rencana aliran kas.
2. Hitung biaya pemasaran yang harus dikeluarkan bagi penanganan dan penyaluran komoditi daerah kedaerah pemasaran JUK lainnya diseluruh Indonesia. Biaya itu menyangkut biaya seperti :
  - 2.1 Biaya prosessing dan pasca panen,
  - 2.2 Biaya pengumpulan, grading dan pengepakan komoditi tersebut untuk siap jual sesuai permintaan pasar,
  - 2.3 Biaya promosi dan distribusi setiap produk andalan daerah,
  - 2.4 Biaya lain sesuai kebiasaan daerah, dan lain sebagainya.
  - 2.5 Masukkan seluruh biaya tersebut ke dalam biaya langsung dalam aliran kas.
3. Tetapkan biaya lain yang perlu di keluarkan bagi kegiatan penunjang seperti kartu anggota JUK, konsultansi dan biaya penanganan simpan pinjam serta penyertaan dalam industri koprasa dan lain sebagainya.
  - 3.1 Masukkan hasil perhitungan tersebut pada biaya langsung dalam aliran kas.
4. Tetapkan biaya promosi yang diperlukan baik mengembangkan usaha sentra Distribusi ini setiap bulan, kwartal maupun tahun, sesuai dengan kebutuhan
  - 4.1 Masukkan hasil perhitungan tersebut kedalam aliran kas
5. Perhitungan modal kerja lain dapat dilihat pada berbagai kebutuhan jangka pendek seperti biaya organisasi, gaji dan lain sebagainya yang telah dibicarakan dalam katagori biaya lain. Yang perlu diperhatikan dan dimasukkan kedalam kebutuhan modal kerja adalah bunga modal yang harus dibayar sejak awal bagi seluruh pinjaman modal kerja maupun investasi yang diperoleh baik dari anggota, lembaga keuangan dan perbankan maupun dari pihak ketiga. Bunga ini dihitung sesuai dengan perjanjian yang dibuat, baik dengan

bank dan lembaga keuangan, anggota dan pihak ketiga, yang pembayarannya digambarkan dalam rencana aliran kas sesuai dengan jatuh temponya masing-masing.

### ***Kebutuhan modal investasi.***

Modal investasi ini merupakan kebutuhan yang diperlukan bagi jangka panjang, seperti untuk gedung, peralatan toko, gudang, kantor, peralatan pengantaran dan usaha lainnya, barang-barang modal, dan barang pembantu usaha. Barang-barang ini habis umur ekonomisnya antara 3 s/d 20 tahun, tergantung atas kebijakan dalam usaha.

Modal investasi ini biasanya sebgaiian besar( pada *waktu awal usaha distribusi*) dibiayai oleh modal sendiri. Bagi koperasi modal sendiri ini dapat berupa simpanan wajib para anggota, baik gerakan koperasi mana jangka panjangdari anggota maupun obligasi. Sebagian lagi dapat pula dibiayai oleh lembaga keuangan, jika mereka dapat mempercayai manajemen dan programnya. Biasanya pihak perbankan baru akan bersedia membantu apabila manajemen telah membuktikan bahwa program yang mereka tangani memang dapat dipertanggung jawabkan. Oleh sebab itu diperlukan pendanaan antara(bridging financing) yang harus ditanggulani oleh anggota terlebih dahulu, sebelum mendapatkan bantuan investi dapat dilihat pada lampiran 11.

### **Lampiran 11.**

Dalam menghitung kebutuhan modal investasi ini, pergunakan petunjuk pelaksanaan seperti berikut :

1. Buatlah daftar kebutuhan dana investasi bagi sentra Distribusi, yang dibagi atas :
  - 1.1. Gedung, baik membangun, renovasi, dengan failitas yang dibutuhkan bagi setiap sentra Distribusi, termasuk telepon, listrik, dan air.
  - 1.2. Peralatan bagi toko swalayan yang standar, termasuk rak, kasregister, alat pendingin daging, ikan dan sayuran, serta mesin pendingin udara, sesuai dengan kebutuhan.
  - 1.3. Peralatan toko serba ada pada tingkat dua dengan peralatan yang sesuai bagi oprasional yang baik dan menyenangkan.
  - 1.4. Peralatan gudang, dengan sarana pelayanan masyarakat dalm area perdagangan yang direncanakan, termasuk pula deliveryvan dan lain sebagainya.
  - 1.5. Peralatan kantor dan kebutuhan oprasional lainnya.
2. Hitung harga dan biaya yang diperlukan bagi pengadaan seluruh kebutuhan itu berdasarkan harga perolehan maupun biaya riil setiap Sentra Distribusi. Perhitungkan kemungkinan adanya kebutuhan penambahan investasi selanjutnya dan rencanakan alokasi penambahan tersebut sesuai jadwal kebutuhannya.

3. Masukkan perhitungan yang diperoleh tersebut kedalam rencana aliran kas, sesuai dengan rencana pengeluarannya.

### **5. Proyeksi rugi-laba dan keuangan**

Alat manajemen yang paling penting didalam pengelola usaha, termasuk pengelola pusat distribusi adalah merancang proyeksi rugi-laba dan keuangan badan usaha yang mungkin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Proyeksi rugi-laba dan posisi keuangan ini akan memberi keyakinan bagi setiap pemilik modal, termasuk anggota koprasa untuk mengambil resiko menanamkan modalnya dalam setiap usaha. Format proyeksi rugi-laba dan keuangan dapat dilihat pada lampiran 12.

#### **Lampiran 12.**

Merancang gambaran proyeksi rugi-laba dan posisi keuangan ini dilakukan dengan cara sebagai berikut ini :

1. Hitung seluruh penerimaan yang dapat diperoleh dari kegiatan penjualan Sentra Distribusi setiap bulannya.
2. Hitung pula seluruh harga pokok penjualan dari seluruh komoditi yang dijual tersebut.
3. Kekurangan hasil penjualan pada butir 1 dengan harga pokok komoditi tersebut yang terdapat dalam butir 2, untuk mendapat keuntungan yang diperoleh.
4. Hitung biaya oprasional usaha, termasuk biaya pegawai dan bunga modal serta biaya oprasional lainnya secara menyeluruh yang dikeluarkan dalam periode yang sama.
5. Kurangkan hasil buti 3 dengan penjumlahan total 4 untuk memperoleh angka laba atau kerugian oprasional yang diderota dalam kurun waktu tersebut.
6. Bayarkan angsuran modal yangharus dikeluarkan sesuai rencana.
7. Bayarkan pajak yang terhutang sesuai dengan tingkat keuntungan (PPH) dan tingkat penjualan (PPn) yang diperoleh
8. Hasil butir 5 yang dikurangi butir 6 dan butir 7 akan merupakan sisa kas (posisi keuangan) yang diperoleh dalam kurun waktu tersebut.

#### **6. Aliran kas**

Aliran kas merupakan alat manajemen dalam mengawasi kegiatan usaha dari segi keuangan. Melalui rencana aliran kas dapat diperhitungkan keadaan keuangan badan usaha dari waktu ke waktu, dapat diketahui saat diperlukan tambahan dana dan jadwal pembayaran hutang yang baik karena dana yang berlebih dan lain sebagainya dengan baik. Aliran kas merupakan kombinasi seluruh perhitungan diatas yang digabungkan kedalam satu format bagi perencanaan dan juga berfungsi sebagai alat pengawasan seluruh kegiatan usaha dalam kurun waktu yang serupa, biasanya dibuat dalam jadwal bulanan pada tahun pertama kegiatan, kemudian dijadikan kwartal yang

merupakan gunggungan program tiga bulan pada tahun kedua dan ketiga, dan diikuti dengan proyeksi tahunan pada tahun keempat dan seterusnya.

Untuk program agro industri ataupun industri yang pengembaliannya hanya dapat dicapai dalam waktu panjang seperti perhotelan dan industri berat lain, proyeksi aliran kas dapat dibuat dalam waktu 15 s/d 25 tahun , untuk mengetahui **ROI** nya masing-masing. Untuk usaha perdagangan dan eceran, dimana kebutuhan investasi tidak berjangka panjang dan relatif tidak besar, proyeksi aliran kas disiapkan untuk dikeluarkan bagi setiap kegiatan pemasaran dan pelayanan jasa bagi anggota, berupa :

- 5.1 Harga pokok penjualan toko swalayan,
  - 5.2 Harga pokok penjualan toserba,
  - 5.3 Harga pokok pelayanan toko koperasi,
  - 5.4 Harga pokok pelayanan koperasi pasar,
  - 5.5 Harga pokok penjualan umum,
  - 5.6 Biaya pemasaran komoditi koperasi daerah,
  - 5.7 Biaya pelayanan lainnya.
6. Jumlahkan seluruh harga pokok penjualan dan biaya langsung diatas dan bukukan dalam kolom **III** sebagai **HARGA POKOK PENJUALAN/PELAYANAN**.
  7. Kurangkan hasil yang diperoleh dari kegiatan usaha pada kolom **II TOTAL PENERIMAAN** dengan angka yang terdapat dalam kolom **III HARGA PENJUALAN/PELAYANAN**, dan dibukukan dalam kolom **IV** sebagai **HASIL YANG DIPEROLEH**.
  8. Masukkan seluruh perhitungan biaya oprasionil yang harus dikeluarkan setiap bulannya berupa :
    - 8.1 Gaji dan biaya kepegawaian,
    - 8.2 Biaya umum dan overhead cost,
    - 8.3 Biaya promosi usaha sentra Distribusi,
    - 8.4 Sewa gedung, alat modal & leasing,
    - 8.5 Depresiasi aktivitas tetap,
  9. Bukukan penjumlahan biaya oprasional tersebut pada kolom **V** sebagai **TOTAL BIAYA OPRASIONAL**.

10. Hitung besarnya bunga modal dan pinjaman yang dijanjikan kepada setiap pemilik modal (Anggota dan Non Anggota) untuk dibayarkan sesuai perjanjian dan bukukan dalam kolom **VI** sebaga **BUNGA & JASA PINJAMAN MODAL**.
11. Cantumkan besarnya biaya yang akan dikeluarkan untuk membayar Manajemen **JUK** sesuai dengan perjanjian, dan bukukan pada kolom **VII MANAGEMENT FEE**.
12. Hitung kompensasi dan insentif yang dapat diberikan kepada setiap anggota, baik dari simpanan yang diberikan maupun dari jumlah pembelanjaan yang dilakukan pada Sentra Distribusi, dan bukukan dalam kolom **VIII PATRONAGE FUND BAGI ANGGOTA**, untuk dibayarkan sesuai dengan jadwal yang disepakati.
13. Hitung jumlah perkiraan pajak terhutang berdasarkan transaksi dan hasil yang diperoleh dan bukukan pada kolom **IX** sebagai **PAJAK YANG TERHUTANG**.
14. Kurangkan kolom **IV HASIL YANG DIPEROLEH** dengan kolom **V TOTAL BIAYA OPERASIONAL**. Dikurangkan dengan kolom **VI BUNGA DAN JASA PINJAMAN MODAL**, dikurangi dengan kolom **VII MANAGEMEN FEE**, dikurangi dengan kolom **VIII PATRONAGE BAGI ANGGOTA**, dikurangi dengan kolom **IX PAJAK TERHUTANG** sehingga akan menghasilkan suatu keuntungan bersih bagi Sentra Distribusi. Hasil perhitungan tersebut diatas masukkan ke dalam kolom **X KEUNTUNGAN BERSIH**.
15. Hitung seluruh investasi yang dibutuhkan bagi menjalankan usaha, yang rinciannya adalah sebagai berikut :
  - 15.1 Investai bagi gudang,
  - 15.2 Investasi alat-alat modal toko swalayan,
  - 15.3 Invesyasi alat-alat modal toserba,
  - 15.4 Investasi alat modal bagi gudang dan deliveri services,
  - 15.5 Investasi alat-alat kantor.
16. Bukukan penjumlahan seluruh investasi ini pada kolom **XI** sebagai **TOTAL INVESTASI**.
17. Bukukan rencana penerimaan permodalan baru, berupa keanggotaan baru kopersi Sentra Distribusi yang akan menyerahkan :
  - 17.1 Simpanan pokoknya,
  - 17.2 Simpanan wajibnya, dan
  - 17.3 Simpanan sukarelanya,

Pada usaha Sentra Ditribusi. Bukukan seluruh penjumlahan ini kedalam kolom **XII TOTAL MODAL ANGGOTA**.

18. Bukukan seluruh pinjaman permodalan yang didapat bagi usaha pusat distribusi, berupa :
  - 18.1 Keredit perbankan dan lembaga keuangan lainnya,
  - 18.2 Penyertaan pihak ketiga,
  - 18.3 Penyertaan gerakan koperasi,
  - 18.4 penyertaan langsung anggota (misalnya simpan pinjam dll).
19. Jumlahkan seluruh pinjaman tersebut dan bukukan pada kolom **XIII** sebagai **TOYAL PINJAMAN MODAL**
20. Kurangkan angka hasil yang terdapat pada kolom **X KEUNTUNGAN BERSIH** dengan kolom **XI TOYAL INVESTASI** (pada bulan yang bersangkutan), ditambah dengan kolom **XII YOYAL MODAL ANGGOTA**, ditambah kolom **XIII TOTAL PINJAMAN MODAL** (pada bulan yang bersangkutan), akan diperoleh jumlah sisa dana bersih yang akan terdapat pada bulan yang bersangkutan.
21. Bukukan hasil penjumlahan butir 20 diatas pada kolom **XIV** sebagai **SISA DANA BERSIH**.
22. Hitung setiap angsuran modal pinjaman yang jatuh tempo pada bulan bersangkutan, berikut :
  - 22.1 Angsuran pinjaman modal investasi,
  - 22.2 Angsuran pinjaman modal kerja.Jumlahkan angka keduanya dan bukukan pada kolom **XV** sebagai **ANGSURAN PINJAMAN MODAL**.
23. Jumlahkan angka yang terdapat pada kolom **I DANA AWAL** dengan angka yang terdapat pada kolom **XIV SISA DANA BERSIH**, dikurangi dengan kolom **XV ANGSURAN PINJAMAN MODAL**, dan hasilnya merupakan dana yang tersedia pada akhir bulan Sentra Distribusi. Bukukan hasil perhitungan tersebut pada kolom **XVI DANA AKHIR BULAN** (sebagai dana akhir bulan yang bersangkutan).
24. Pindahkan angka ini (kolom **XVI DANA AKHIR BULANAN**) ke dalam kolom **I DANA AWAL** untuk bulan kedua (februari).
25. Ulangi urutan-urutan kegiatan tersebut untuk membuat proyeksi dan rencana kerja Sentar Distribusi bagi minimal tiga tahun oprasionalnya.
26. Awasi selalu jalannya usaha agar sesuai dengan rencana kerja tersebut.
27. Pada awal tahun lakukan **revisi rencana aliran kas dan rencana kerja tersebut** yang disesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan yang telah dicapai dalam menjalankan tugas tersebut, untuk proyeksi program tiga sampai lima tahun mendatang.

Pola pendekatan dan penelitian ini merupakan bahan dasar bagi setiap gerakan koperasi dan **JUKDA** dan **JUKWIL** dalam mempersiapkan gerakan koperasi daerah untuk mengembangkan diri dan anggotanya. Dengan terdapatnya Sentra Distribusi di daerah tingkat II akan mudah bagi anggota koperasi dan masyarakat mendapatkan komoditi pemenuh kebutuhan dengan baik, disamping memungkinkan gerakan koperasi dan masyarakat daerah melakukan penetrasi pasar dengan produk andalannya melalui sistem pemasaran **JUK**

Permodalan bagi kegiatan ini tidak terlalu sukar untuk dicari. Dengan mengembangkan spirit Koperasi dengan melalui simpanan wajib yang dipungut rata secara berkala kepada setiap kepala keluarga, yang untuk memudahkan pembukuan diatur berdasarkan perkalian Rp. 10.000,- akan dapat dibangun Sentra Distribusi ini. Tetapi yang paling penting adalah dengan program melakukan penyimpanan modal (saving) berkala tersebut dapat digerakan dana masyarakat bagi pembiayaan industri koperasi dan kegiatan lainnya dalam skala besar dalam jangka panjang. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan harga pasar setiap modal yang disertakan, maka masyarakat juga akan terangsang melakukan kegiatan ekonomi ini tanpa harus memberati menabung sebesar Rp. 1.000,- per bulan dengan minimal Rp. 10.000,- pertahun untuk satu penyertaan, maka gerakan koperasi daerah akan mampu bergerak maju dan mendirikan kegiatan yang memberi hasil masyarakat seperti Sentra Distribusi ini, disamping merupakan fasilitator bagi daerah memasuki tatanan ekonomi nasional melalui gerakan koperasi.

Jika daerah telah memutuskan untuk mendirikan Sentra Distribusi seperti dikemukakan dalam konsep diatas sebagai gerakan koperasi, dan telah melakukan penelitian sesuai dengan juklak dengan pendekatan buku kecil ini, maka sebagai akhirnya ada baiknya gerakan koperasi daerah bersama pimpinan daerah penghubung **JUK** dan jajarannya yang baik bagi pengelolanya.

Selamat bekerja dan semoga Tuhan yang Maha Esa memberkahi seluruh tujuan yang baik dalam membangun masyarakat kecil.