

## VI. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Gagasan pendirian pusat pembelian bersama memang bukan merupakan hal yang baru, namun belajar dari pengalaman kesuksesan koperasi konsumen di negara-negara maju, serta dengan melihat rendahnya kemampuan pengelola toko dan kecilnya omzet toko-toko koperasi sehingga tidak memenuhi *economies of scale* maka pendirian pusat ini merupakan suatu alternatif yang perlu dipertimbangkan.

Dari jajak pendapat yang telah dilakukan terhadap koperasi konsumen di Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, dan Lampung dapat disimpulkan bahwa sebagian besar koperasi konsumen di wilayah tersebut' menginginkan untuk membentuk pusat pembelian bersama milik sendiri (alternatif satu). Tentunya dalam memilih alternatif-alternatif pusat pembelian bersama tersebut, pengurus dan pengelola koperasi harus mempertimbangkan kekuatan-kekuatan dan juga kelemahan-kelemahan yang ada pada masing-masing koperasi yang dikelolanya tersebut.

Memang pemilihan alternatif pertama sekilas kelihatan sangat menjanjikan, namun perlu dipahami bahwa sekelompok koperasi dapat membentuk pusat pembelian bersama milik sendiri dengan baik apabila koperasi-koperasi tersebut mempunyai kekuatan keuangan yang dapat dikatakan seimbang. Yang dimaksud seimbang disini adalah apabila besarnya volume penjualan barang-barang konsumsi yang dikelola oleh koperasi-koperasi tersebut tidak jauh berbeda. Hal ini karena koperasi yang ingin mendirikan pusat pembelian sendiri, harus memperhatikan beberapa prasyarat kesuksesan. Dalam hal pengoperasian pusat pembelian bersama milik koperasi maka anggota bertugas untuk menanam modal, memilih pengurus, berdedikasi, serta aktif berpartisipasi. Anggota pusat pembelian bersama harus menyadari bahwa ada kebutuhan bersama yang bisa dipenuhi oleh pusat tersebut. Perlu diperhatikan disini bahwa penanaman modal oleh anggota akan berjalan lancar apabila kondisi keuangan masing-masing koperasi seimbang. Dari sisi manajemen, para pengelola dan

pengurus koperasi harus memiliki komitmen yang tinggi, kepemimpinan yang efektif serta menjaga agar koperasi tetap *profitabel*, disamping memberikan keuntungan maksimum pada anggota. Dengan kata lain manajemen pusat pembelian bersama harus kuat, efektif, dan efisien.

Apabila didalam satu wilayah terdapat sejumlah koperasi konsumen yang jumlah volume penjualan barang-barang konsumsinya sangat bervariasi, maka sebaiknya hal-hal dibawah ini perlu dipertimbangkan. Bagi koperasi yang omzet penjualan barang konsumsinya sangat besar dibandingkan waserda koperasi-koperasi lain disekitarnya, maka sebaiknya koperasi yang besar tersebut (koperasi ini dapat berbentuk primer maupun sekunder) bertindak sebagai pusat pembelian (pusat perkulakan) bagi toko-toko koperasi kecil disekitarnya. Perintisan sistem pusat perkulakan tersebut sudah banyak dilakukan oleh koperasi, baik yang menjadi franchisornya pihak swasta maupun franchisor sekundernya. Sekunder yang dalam satu tahun terakhir ini telah merintis mendirikan pusat perkulakan dengan melibatkan sejumlah primernya untuk menjadi outletnya adalah Pusat KUD di Jawa Tengah dan di Jawa Barat.

Pusat pembelian bersama akan berjalan dengan baik apabila dalam daerah pelayanannya ada sejumlah koperasi yang berusaha dibidang bisnis ritel, ada kedekatan lokasi dengan distributor utama, serta total pembelian akan barang-barang yang di pooling layak secara ekonomi. Disamping hal-hal yang bersifat ekonomi tersebut, anda hal lain yang perlu ditingkatkan yang selama ini merupakan kelemahan sebagian besar koperasi di Indonesia, yaitu peningkatan rasa memiliki koperasi (*sense of ownership*), peningkatan profesionalisme para pengelola koperasi serta tumbuhnya orientasi komersial pada pengurus dan pengelola koperasi.

Pada bab ini akan dibahas mengenai prinsip-prinsip dasar pusat pembelian bersama, sifat keanggotaan dari pusat pembelian bersama, strategi dan taktik bisnis, fungsi-fungsi kritikal, pola pusat pembelian bersama melalui koperasi, pengukuran kinerja, permasalahan, serta gambaran koperasi pembelian di Amerika Serikat.

## 1. Prinsip-prinsip Dasar Pusat Pembelian Bersama

Pusat pembelian bersama selayaknya memiliki prinsip-prinsip dasar sebagai layaknya suatu perusahaan yang berusaha secara profesional. Ada lima prinsip dasar yang selama ini sering kurang diperhatikan dalam mengembangkan koperasi. Kelima prinsip dasar tersebut adalah profesionalisme, berorientasi profit, berdaya saing, *performance based*, dan kewenangan operasi secara penuh bagi para pengelola.

Profesionalisme, artinya para pengelola usaha ritel ini adalah orang-orang yang mempunyai banyak pengalaman dan mempunyai keahlian yang tinggi dalam bidang bisnis ritel. Yang menjadi isu disini adalah bahwa para pengelola agar tidak birokratis; berorientasi profit, artinya didalam mengembangkan usaha pembelian bersama ini koperasi tidak boleh merugi, segala sesuatunya harus diperhitungkan kelayakan ekonominya; berdaya saing dan tidak mengandalkan fasilitas dari pemerintah. Hal penting dalam merencanakan pusat pembelian bersama tersebut adalah selalu mengembangkan, meningkatkan, dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang berdaya saing; *performance based*, artinya cara-cara menilai kesehatan pusat pembelian bersama tersebut sebaiknya berdasarkan hasil penilaian rapor kinerja yang dirancang dan diakui kebenarannya secara ekonomi. Implementasi rapor kinerja ini harus menitik beratkan pada transparansi dan keseragaman format dan parameter. Disamping itu pengukuran kinerja ini harus dilakukan secara transparan dan obyektif agar tidak terjadi kesalahan dalam penginterpretasian (*misleading*) pada saat pengambilan keputusan. Sedangkan prinsip dasar terakhir yaitu adanya kewenangan operasi secara penuh bagi para pengelola pusat pembelian bersama sesuai dengan kontrak pengurus. Dalam hal ini pengurus harus memberi kebebasan kepada pengelola untuk menjalankan usahanya sesuai dengan kewenangan yang tertulis dalam kontrak kerja.

## 2. Sifat Keanggotaan dari Pusat Pembelian Bersama

Pusat pembelian bersama pada dasarnya adalah sebuah jaringan usaha yang beranggotakan beberapa badan usaha, dalam hal ini koperasi. Para anggota menyadari bahwa mereka akan mencapai sinergi berupa peningkatan hasil jika mereka bekerjasama dalam kaitan usaha yang menguntungkan. Setiap anggota harus menyadari bahwa tingkat keuntungannya akan meningkat hanya jika anggota tersebut secara aktif terlibat dalam jaringan usaha ini.

Hal mendasar yang harus ditumbuhkan diantara para anggota jaringan adalah sifat saling mempercayai (*trust*) dan sifat saling ketergantungan satu dengan yang lain. Hal ini perlu karena hubungan yang ada dalam jaringan bukan merupakan hubungan kontrak dagang semata, tetapi harus mengarah pada hubungan yang strategis dan bersifat jangka panjang (*strategic networking*). Kekuatan utama dari hubungan ini ialah pada kemauan para anggotanya untuk saling mengisi dan saling membutuhkan. Dengan sifat hubungan seperti ini, maka saling percaya merupakan hal yang sangat penting. Saling percaya ini diharapkan akan melahirkan komitmen dan kesadaran para anggota akan tanggung jawab masing-masing dalam pengembangan jaringan. Para anggota akan secara bersama, misalnya dalam *capital sharing* dan menempatkan pusat pembelian bersama sebagai pusat perkulakan utama untuk barang dagangan yang telah disepakati.

Mengacu pada sifat hubungan yang demikian, maka anggota dari pusat pembelian bersama sebaiknya dipilih. Pengurus dan pengelola pusat pembelian bersama menetapkan kriteria-kriteria tertentu sebagai basis dalam penerimaan anggota. Ini perlu dilakukan agar ada kompatibilitas, sebagai dasar munculnya sikap saling percaya. Mungkin pada awal berdirinya, toko koperasi yang menjadi anggota dari pusat pembelian bersama dipilih yang dapat saling menyesuaikan diri dan mempercayai. Pada tahap berikutnya, sesuai dengan perkembangan pusat pembelian bersama, keanggotaannya

dapat diperluas meliputi toko-toko koperasi yang memenuhi kriteria yang ditetapkan.

### **3. Strategi dan Taktik Bisnis Pusat Pembelian Bersama**

Keuntungan yang dapat diperoleh dari melaksanakan pembelian bersama oleh koperasi karena pada umumnya diantara toko-toko koperasi tersebut mempunyai banyak kesamaan produk yang ditawarkannya serta banyaknya jumlah penjualan per produk per koperasi. Adapun manfaat dari adanya pembelian bersama ini diharapkan koperasi dapat meningkatkan margin laba kotor, mengurangi biaya-biaya dan dapat meningkatkan kemampuan melalui andil dalam hal sumberdaya (*shared resources*).

Dari hasil penelitian Srinarni, dkk (1999) disebutkan bahwa harga-harga ditoko koperasi pada umumnya lebih mahal dari pada harga di toko pesaingnya. Dipihak lain para anggota/pelanggan koperasi adalah golongan masyarakat yang dalam menentukan belanjanya kriteria harga murah dan kedekatan lokasi merupakan hal yang sangat mempengaruhinya. Oleh karena itu strategi dan taktis bisnis yang perlu dikembangkan adalah ditujukan agar toko anggota, dalam hal ini primer koperasi, bisa mendapatkan barang yang lebih murah dari harga yang mereka bayar pada saat ini. Untuk itu hal yang penting untuk diperhatikan adalah adanya strategi kebijakan penetapan harga.

Integritas/kejujuran penetapan harga jual merupakan hal yang sangat penting dalam membangun usaha ritel yang diperhitungkan. Penetapan harga tersebut akan memberikan tanda-tanda kemampuan pada konsumen mengenai kualitas yang ditawarkan oleh bisnis ritel koperasi dan integritas hubungan kualitas barang-barang yang ditawarkan tersebut dengan para pelanggannya.

Penetapan harga rendah pada setiap saat (*every day low pricing*) yang dilakukan diantara para pengecer dan pabrikan, sekarang ini merupakan hal yang jamak dilakukan untuk barang-barang konsumsi. Kedua belah pihak menyadari bahwa promosi yang dilakukan secara terus menerus dan potongan harga dapat merusak/mengurangi kesetiaan konsumen akan barang-barang ber-merk, menambah biaya pada nilai total, dan hanya sedikit mempengaruhi ataupun malah tidak mempengaruhi tambahan omset penjualan. Barang-barang ber-merk diusahakan dijual dengan harga tetap, konsisten dan wajar.

Dengan dianutnya kebijakan penetapan harga rendah setiap saat maka penggunaan sales dan promosi dilakukan dengan sangat selektif dan terkontrol. Oleh karena itu, bagi produsen/pabrikan yang akan/ingin mempromosikan barang-barangnya di toko pengecer sebaiknya melakukan dan membiayai barang-barang yang hendak dipromosikannya tersebut.

Penting untuk digaris bawahi bahwa integritas penetapan harga jual merupakan hal yang kompatibel dengan harga bersaing. Kedua hal tersebut dapat digunakan bersama-sama. Toko koperasi yang menetapkan harga rendah setiap saat masih dapat menjaga '*never beaten on price on your money back guarantee*'. Apabila hal tersebut dijaga, maka pelanggan akan yakin bahwa harga regular dari toko dengan penetapan harga rendah setiap saat merupakan harga bersaing, tidak hanya pada saat periode obral ataupun promosi. Elemen-elemen kejujuran dalam penetapan harga akan menciptakan dan mendorong persepsi para pembeli akan nilai penetapan harga di toko koperasi tersebut. Persepsi merupakan hal yang penting yang perlu ditumbuhkan seperti halnya realitas.

Didalam taktik bisnis pembelian bersama ini apabila pusat pembelian bersama tersebut memiliki badan hukum, agar tidak terjadi adanya pajak ganda yang dibebankan pada pusat pembelian bersama dan juga pada

masing-masing toko koperasi, maka perlu diusahakan adanya pemanfaatan pajak restitusi. Kemungkinan kedua, pada tahap awal apabila sekelompok koperasi primer membentuk pusat pembelian bersama dan belum/tidak berbadan hukum maka dalam transaksi bisnis dapat menggunakan Badan Hukum dari salah satu koperasi anggota kelompok tersebut. Namun demikian dalam hal ini perlu dibuat perjanjian kerjasama diantara koperasi-koperasi diantara koperasi-koperasi tersebut mengenai hal itu.

Berbeda dengan susunan pengurus dan pengelola koperasi yang pada umumnya dijabat oleh banyak orang, susunan pengelola pusat pembelian bersama sebaiknya sederhana dan dilaksanakan oleh beberapa orang profesional saja. Fungsi-fungsi kritikal yang sebaiknya ada pada pusat pembelian bersama adalah fungsi pengadaan (*sourcing*), hubungan keanggotaan (*marketing*), fungsi keuangan, serta fungsi distribusi dan pergudangan (*logistik*).

Dalam pembelian bersama ini, bagian pengadaan (*sourcing*) berperan sangat penting. Bagian inilah yang harus mampu melakukan negosiasi dengan pabrikan ataupun distributor utama untuk mendapatkan harga-harga terbaik, barang-barang yang berkualitas terbagus, rantai *supply* yang paling responsif serta biaya yang murah. Disamping itu bagian pengadaan ini harus mampu bereaksi secara dalam menanggapi perubahan-perubahan permintaan para konsumen, aktivitas berdaya saing, negosiasi-negosiasi spesial dengan supplier, dan perubahan pada teknik-teknik perekonomian pemasok.

Sedangkan fungsi marketing yaitu yang menjalin hubungan dengan anggota; bagian ini harus mengetahui apa-apa yang akan dijual kepada para anggotanya/konsumennya, dengan harga beberapa, pada kualitas yang bagaimana, serta dengan tingkat pelayanan seperti apa. Disamping hal-hal yang terfokus pada maksimisasi penjualan dan keuntungan jangka pendek

seperti tersebut diatas, bagian marketing juga harus mengembangkan loyalitas dan preferensi pelanggan untuk jangka panjang. Untuk fungsi keuangan di pusat pembelian ini, maka bagian ini dapat merangkap sebagai general manager, sedangkan untuk fungsi distribusi dan pergudangan harus melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan memperhitungkan hasil analisa strategi dan analisa lokasi.

#### **4. Pola Pusat Pembelian Bersama Milik Koperasi (Alternatif 1)**

Dari paparan diatas, secara konsepsi maka Pusat Pembelian Bersama milik koperasi (PPB) hendaknya mempunyai pola berikut:

PPB bertujuan untuk menghasilkan sinergi dalam meningkatkan kinerja toko-toko koperasi dalam melayani anggota dan masyarakat. Adapun tujuan ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Toko koperasi dapat memperoleh harga pembelian barang dagangan yang lebih murah.
- b. Toko koperasi dapat meningkatkan kepastian dalam memperoleh barang dagangan, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas.

Sedangkan keberadaan pusat pembelian bersama ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut,

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan koperasi kepada anggota dan meningkatkan profitabilitas toko koperasi
- b. Meningkatkan posisi saing toko koperasi dalam bisnis eceran, terutama dari aspek harga dan kelengkapan barang dagangan

- c. Dalam jangka panjang akan terdapat pusat informasi dan konsultasi bisnis eceran bagi pengembangan toko koperasi. Peran ini dapat diambil oleh PPB.
- d. Dalam jangka panjang merupakan sarana mengintegrasikan pengembangan toko koperasi dengan tetap mempertahankan keotonomian masing-masing toko koperasi.
- e. Terdapatnya jaringan kerjasama antar koperasi.

Adapun dalam hal organisasi, maka anggota dari pusat pembelian bersama ini koperasi yang mempunyai toko koperasi dan terdaftar dalam buku anggota PPB sedangkan syarat-syarat menjadi anggota ditentukan dalam perjanjian. dalam hal manajemen, maka manajemen pusat pembelian bersama tersebut ditentukan oleh toko koperasi yang menjadi anggota. Dalam hal ini fungsi yang harus ada dalam manajemen pusat pembelian ialah

- fungsi pembelian
- fungsi keuangan
- fungsi distribusi dan pergudangan

secara detailnya fungsi dan peran pusat pembelian bersama adalah sebagai berikut:

- (1) Berhubungan dan melakukan negosiasi dengan pabrikan/distributor utama/produsen barang konsumsi agar bisa memperoleh barang dagangan dengan syarat-syarat perdagangan yang paling menguntungkan (harga, kuantitas, kualitas, diskon, waktu pembayaran, dll)

- (2) Memenuhi pesanan toko koperasi terhadap barang dagangan tertentu secara tepat, cepat, dan efisien.
- (3) Mengantarkan barang dagangan (fungsi penanganan distribusi dan perudangan) tersebut dalam poin (2) diatas ketoko koperasi.
- (4) Menyelenggarakan administrasi pembukuan yang baik dan transparan.
- (5) Dalam jangka menengah/panjang diharapkan dapat berperan sebagai:
  - Memberikan bantuan teknis
    - pengembangan standar pelayanan bisnis toko koperasi
    - pengembangan manajemen dan usaha toko koperasi untuk meningkatkan posisi saing toko koperasi dalam bisnis eceran barang konsumsi
  - Memberikan kredit dagang (jangka pendek) kepada toko koperasi.
  - Sebagai pusat informasi dan konsultasi bisnis bagi toko koperasi.

Adapun toko koperasi mempunyai fungsi dan peran sebagai berikut:

- (1) Menjadikan pusat pembelian bersama sebagai pusat perkulakan utama dalam memenuhi persediaan barang dagangan tertentu sesuai dengan perjanjian.
- (2) Menerima barang dagangan yang dipesan dari pusat pembelian bersama.
- (3) Melakukan pembayaran sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
- (4) Melakukan kuajaiban-kuajaiban lain seperti yang disyaratkan dalam perjanjian

Dalam membentuk pusat pembelian, tentunya diperlukan dana, adapun sumber dana untuk permodalan pusat pembelian tersebut sebaiknya berasal dari:

- 1) Koperasi yang menjadi anggota
- 2) Koperasi tertentu (yang bersedia menjadi *lead agency*)
- 3) Modal luar (pinjaman)

Adapun jumlah dana yang harus disetor masing-masing anggota ditentukan secara bersama.

Dalam melakukan kerjasama usaha tentunya perlu diperhitungkan tata cara pembagian keuntungan bagi para anggota, pembagian keuntungan tersebut sebaiknya tertuang dalam suatu perjanjian, misalnya saja:

- a. Pembagian keuntungan dilakukan pada setiap periode (per bulan, per triwulan, per semester, atau per tahun)
- b. Besarnya bagian keuntungan yang diterima masing-masing anggota serta mekanisme pembandingan keuntungan ditetapkan secara bersama.
- c. Jika seluruh modal dari pusat pembelian disediakan oleh suatu koperasi tertentu, maka bentuk dari pembagian keuntungan tersebut berupa bonus yang dibagikan oleh koperasi tersebut. Besarnya bonus ditetapkan dalam suatu perjanjian bersama dengan anggota.

Pelayanan yang sebaiknya disediakan oleh pusat pembelian adalah sebagai berikut:

- a. Penyediaan Barang Dagangan

1. Kelengkapan barang dagangan yang disediakan pusat pembelian (jenis, jumlah, kuantitas, kualitas dll) dituangkan dalam perjanjian yang ditetapkan secara bersama oleh manajemen pusat pembelian dengan anggota.
2. Dalam perjanjian tersebut dalam poin (1) antara lain ditetapkan kuota pembelian setiap anggota. Perjanjian ini dapat diubah antara lain karena adanya perubahan kuota yang diminta anggota.
3. Setiap anggota wajib membeli sejumlah kuota yang telah disepakati.
4. Pusat pembelian wajib mengusahakan barang dagangan dari pabrikan/distributor utama/produsen dengan syarat perdagangan yang paling menguntungkan bagi anggota.

## **5. Pengukuran Kinerja Pusat Pembelian Bersama**

Pengukuran kinerja pusat pembelian bersama perlu dilakukan agar rasa saling percaya dan saling membutuhkan diantara para anggotanya tetap bisa terjaga. Seperti telah disinggung dimuka sikap saling percaya dan saling membutuhkan ini merupakan kekuatan utama dari sebuah jaringan. Beberapa aspek yang perlu dievaluasi antara lain adalah sebagai berikut:

### **1. Kinerja Hubungan dengan Produsen dan Distributor.**

Sebaiknya pusat pembelian bersama dapat langsung berhubungan dan bernegosiasi dengan para produsen atau distributor utama dalam penyediaan setiap jenis barang dagangan. Dengan demikian, pusat akan dapat memperpendek jalur distribusi yang mempunyai implikasi terhadap peningkatan margin. Ini adalah cara yang paling mungkin untuk membuat harga jual toko koperasi anggota pusat pembelian menjadi lebih bersaing, disamping cara-cara lain yang bisa diusahakan sendiri oleh toko koperasi. Semakin banyak produsen dan atau distributor utama yang mampu di

akses oleh pusat pembelian, semakin nyata peran pusat pembelian dalam meningkatkan kinerja toko koperasi.

## 2. Kinerja Keuangan

### a. Hasil Pengembalian atas Modal

Pada dasarnya modal yang disetorkan anggota kepada pusat pembelian diharapkan oleh anggota untuk memberikan imbal hasil pengembalian tertentu, minimal sama dengan tingkat bunga tabungan/deposito. Demikian pula jika pusat pembelian bersama menggunakan modal pinjaman, kreditor mengharapkan bisa mendapatkan imbal hasil pengembalian tertentu. Imbal hasil pengembalian yang diharapkan oleh anggota dan kreditor ini dari sisi pusat pembelian harus dianggap sebagai biaya modal (*cost of capital*).

Dengan demikian pusat pembelian bersama harus mengetahui lebih dulu berapa prororsi jumlah modal dan biaya modal dari masing masing sumber modal terdapat. Kemudian menghitung rata rata tertimbang dari biaya modal (*weighted average cost of capital*). Selanjutnya pusat pembelian mengusahakan agar dalam operasinya dapat memberikan imbal hasil pengembalian (*return*) yang lebih tinggi dari biaya modal rata rata tertimbang tersebut.

### b. Beberapa rasio finansial yang bisa digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan pusat pembelian antara lain:

- 1). Rasio lancar : yang menggambarkan kemampuan untuk membayar kewajiban yang segera jatuh tempo. Rasio ini (terutama rasio kas) dapat juga menggambarkan ketersediaan dana tunai yang sewaktu waktu bias digunakan untuk membeli barang dagangan secara

tunai yang ditawarkan produsen/distributor dengan diskon yang sangat menarik.

- 2). Rasio aktivitas : yang menggambarkan apakah ada problem tersembunyi, misalnya berupa inefisiensi, dalam operasi pusat pembelian. Dengan perputaran barang dagangan dapat diketahui berapa kali dana yang di investasikan dalam barang dagangan dapat berputar dalam satu periode. Selanjutnya dengan perputaran piutang dapat diketahui berapa kali dana yang di investasikan dalam piutang dapat berputar dalam satu periode. Mengingat bahwa barang dagangan yang tersedia di pusat pembelian adalah barang dagangan yang memang dikehendaki oleh toko koperasi anggota pusat pembelian, maka tingkat perputaran barang dagangan dan piutang seharusnya tinggi.
  
- 3). Rasio profitabilitas : mengukur besarnya tingkat keuntungan yang diperoleh pusat pembelian. Besar atau kecilnya keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan total penjualan pusat pembelian menggambarkan kemampuan untuk melakukan efisiensi dalam biaya. Semakin tinggi tingkat efisiensi, dan akan semakin besar keuntungan yang diperoleh, dan sebaliknya. Selanjutnya besar atau kecilnya keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan modal atau investasi yang digunakan menggambarkan tingkat imbal hasil pengembalian atas modal. Keuntungan yang relatif besar memberikan harapan bagi anggota untuk memperoleh hasil pembagian keuntungan yang relatif besar pula, dan sebaliknya.

## 6. Permasalahan

Didepan telah diuraikan mengenai manfaat pusat pembelian bersama yang dimiliki dan dikelola koperasi ini dalam peningkatan kinerja toko koperasi. Pada umumnya disepakati, jaringan kerjasama semacam inilah yang diharapkan mampu meningkatkan peran koperasi konsumen dalam peningkatan kesejahteraan anggotanya. Namun kehadiran pusat pembelian bersama ini benar benar memerlukan komitmen yang kuat dari koperasi konsumen dan mereka yang terlibat dalam pengembangan koperasi konsumen. Dari pengamatan sementara delapangan ditemukan paling tidak ada dua permasalahan, sebagai berikut :

### 1. Permodalan

Modal merupakan tantangan dalam pendirian pusat pembelian ini. Para calon anggota potensial dari pusat pembelian bersama akan dengan rela memenuhi kewajibannya dalam *capital sharing* jika mereka merasa pasti akan hasil yang diperoleh melalui pusat pembelian bersama. Dalam kaitan ini tersirat keengganan calon anggota tersebut untuk menanggung resiko. Sementara mereka juga merasa dengan melakukan bisnis sebagaimana biasa mereka telah mampu memperoleh keuntungan meskipun sangat terbatas.

Pada saat krisis ekonomi seperti saat ini, modal pinjaman akan cukup sulit diperoleh. Jika tersedia modal pinjaman, pemilik uang akan meminta tingkat timbal hasil pengembalian yang tinggi.

Dalam situasi seperti tersebut diatas, menempatkan satu koperasi sebagai lead agency agaknya bisa merupakan solusi sementara. Di Malang, Jawa Timur, Pusat Koperasi Pegawai Republik Indonesia (PKPRI) telah diposisikan sebagai lead agency dalam pembelian bersama beberapa barang dagangan toko koperasi anggotanya. PKPRI melakukan

pembelian barang dagangan dari produsen atau distributor dengan tunai, sementara pembelian oleh toko koperasi dari PKPRI dilakukan dengan jangka waktu pembayaran selama dua minggu. Di Bandarlampung, Primkopti juga telah mengambil peran yang hampir sama.

## 2. Hubungan dengan Produsen dan Distributor Utama

Pada umumnya koperasi konsumen, dengan pengecualian sedikit koperasi konsumen yang mempunyai pengelola yang wirausahawan, secara individu sulit untuk mendapatkan akses langsung kepada produsen atau distributor utama. Hal ini berkaitan dengan beberapa hal berikut:

- a. Produsen dan distributor utama telah mempunyai hubungan struktural yang terjalin lama dengan para distributor yang ada di kotamadya/kabupaten dan propinsi. Mereka tidak ingin merusak hubungan yang telah ada tersebut dengan memasukkan toko koperasi sebagai distributor di wilayah yang sama.
- b. Para produsen dan distributor utama diduga sangsi terhadap komitmen jangka panjang dari koperasi.
- c. Volume bisnis koperasi konsumen secara individual relatif kecil dan hal ini kurang menarik bagi para produsen dan distributor utama. Skala ekonomis menjadi pertimbangan utama mereka agar bisa melayani dengan efisien.

Dengan wadah pusat pembelian bersama yang diharapkan bisa mempunyai volume bisnis yang relatif besar dan memenuhi skala ekonomis, diharapkan para produsen dan distributor utama tertarik untuk melayani koperasi konsumen. Namun diperlukan juga penciptaan iklim yang kondusif, sehingga terjadi persaingan yang sehat pada semua level

distribusi perdagangan barang konsumsi yang secara nasional melibatkan nilai bisnis yang sangat besar. Dengan iklim yang kondusif tersebut, diharapkan para produsen dan distributor utama akan memberi kesempatan kepada pusat pembelian bersama yang dimiliki / dikelola koperasi untuk menjadi distributir pada level daerah tingkat dua dan propinsi.

## 7. Gambaran koperasi pembelian di Amerika

Pengalaman sukses tentang koperasi pembelian telah dialami di berbagai negara, berikut adalah gambaran mengenai kesuksesan koperasi pembelian/koperasi jasa bersama yang ada di Amerika yang disitir dari website, diterbitkan oleh 'The National Cooperative Business Association (NCBA)'. AS. Gambaran mengenai kondisi koperasi pembelian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pembandingan bagi pengembangan koperasi konsumen di Indonesia.

### 1. Keuntungan menjadi bagian dari koperasi pembelian

Menjadi bagian dari koperasi pembelian di AS dapat merupakan kunci kemakmuran dan bahkan dapat menjaga kelangsungan hidup usaha-usaha kecil. Di Amerika, sepanjang sejarah koperasi termasuk juga koperasi pembelian merupakan penemu dan penentu kemajuan. Anggota koperasi jenis ini dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi ekonomi. Melalui koperasi-koperasi ini, usaha-usaha dan *public entities* merasakan bahwa mereka dapat mengurangi biaya-biaya, lebih mampu bersaing, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Para anggota juga menerima keuntungan-keuntungan ekonomi tersebut disamping juga menjaga independensi dari usahanya masing-masing. Koperasi merupakan salah satu cara untuk menjadi tulang punggung utama bagi para pemilik toko untuk menuju kemakmuran dan

secara efektif dapat bersaing dengan chain store. Sebagai contoh, *strategic Alliance Alert: Joint Ventures and Partnerships* melaporkan pada tahun 1994 bahwa Koperasi Pembelian Jasa Makanan telah dapat menghemat masing masing anggotanya US\$ 1000 per bulan per toko. Keuntungan koperasi tidak hanya datang dari simpanan awal melalui kekuatan pembelian bersama, tetapi juga dari pendapatan bersama berdasarkan partisipasi anggota.

## 2. Layanan Koperasi Pembelian

Untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya, koperasi pembelian di Amerika Serikat menawarkan berbagai layanan. Adapun pelayanan yang diberikan adalah sebagai berikut:

- Negosiasi harga dengan penjual
- Pembelian persediaan/stock atau input untuk usaha
- Menawarkan label khusus atau merk dagang suatu produk
- Pembelian barang-barang untuk dijual kembali
- Penyediaan iklan dan pemasaran bersama
- Pengamanan *commom billing services*
- Penyediaan layanan pengiriman barang bersama
- Penyediaan *common reservation* atau penjadwalan pelayanan
- Melakukan kontrak pelayanan atas nama anggota
- Penyediaan atau melakukan kontrak untuk asuransi, pelayanan kesehatan, atau fasilitas-fasilitas yang lain.
- Produk-produk pergudangan untuk anggota
- Penawaran aktivitas training dan pendidikan
- Penyediaan pelayanan konsultasi dan perencanaan usaha
- Penyediaan pelayanan manajemen untuk anggota.

Dalam menawarkan pelayanannya, koperasi dapat menyediakannya secara langsung atau melakukan kontrak dengan para pedagang agar

pedagang tersebut memberikan pelayanan secara langsung ke para anggota koperasi. Produk-produk untuk para anggota dapat disimpan dalam gudang koperasi atau dikirim langsung dari pedagang kepada anggota. Koperasi dapat mengambil alih barang yang dibelinya kemudian menjualnya atau bertindak sebagai perantara bagi para anggotanya sehingga penyuplai dapat melakukan penjualan langsung ke anggota koperasi. Namun demikian, tujuan utama koperasi adalah untuk memberikan pelayanannya kepada anggota dengan cara memberikan kualitas terbaik dengan biaya yang termurah.

### 3. Cara Operasi Koperasi Pembelian AS

Koperasi pembelian seperti halnya koperasi lainnya adalah usaha yang dimiliki dan dikontrol oleh para pengguna jasanya. Koperasi-koperasi ini biasanya terorganisasi sebagai korporasi, dimana anggotanya menginvestasikan kapitalnya di korporasi tersebut sehingga koperasi tersebut dapat memberikan pelayanan yang dikehendaki anggotanya. Para anggota memilih dewan direktur untuk membuat kebijaksanaan untuk koperasi. Dewan ini juga mengangkat manajer atau *Chief Executive Officer* (CEO) untuk menjalankan usahanya. Manajer tersebut bertanggung jawab untuk mengangkat staf tambahan untuk menangani operasi sehari-hari bagi bisnisnya.

Walaupun koperasi diorganisasikan untuk memberikan pelayanan kepada anggotanya pada biaya terendah yang memungkinkan, tetapi masih harus menjadi bisnis yang hidup (*viable*). Jadi, budget operasi koperasi dikembangkan sedemikian rupa sehingga income yang diharapkan (*expected income*) melebihi biaya-biaya operasi (*operating costs*). Sebagian dari penghasilan koperasi dapat disimpan sebagai modal sendiri koperasi, sedangkan sisanya dibagikan kepada anggotanya berdasarkan partisipasi anggotanya yang disebut dengan *patronage refund* atau *patronage dividend*.

#### 4. Elemen Kesuksesan Koperasi Pembelian di AS

Koperasi akan sukses bila mempunyai anggota yang bertanggung jawab dan pimpinan yang efektif. Mendirikan koperasi memerlukan waktu, energi, dan sumber daya teknik yang cukup banyak. Aktualisasi dari kebutuhan bersama yang dapat dipenuhi oleh koperasi merupakan kunci sukses koperasi.

Untuk menjamin kesuksesan, anggota harus secara aktif berpartisipasi pada koperasinya. Anggota bertanggung jawab untuk membiayai koperasinya dan memanfaatkan pelayanannya. Hal penting untuk kesuksesan koperasi adalah kemauan anggota untuk memberikan investasi awal untuk biaya permulaan (*start-up costs*), mengijinkan pendapatannya ditahan/tidak dibagikan agar koperasi dapat tumbuh, dan melakukan pembayaran ke koperasi tepat pada waktunya.

Manajemen yang kuat dan efektif juga merupakan kunci sukses pada koperasi. Hubungan yang baik antara dewan dan manajer merupakan hal yang penting. Seperti disebutkan dimuka bahwa dewan direktur bertanggung jawab untuk membuat kebijaksanaan sedangkan manajer melaksanakan kebijaksanaan tersebut. Dewan dan manajer harus mengakui dan menghargai peranan-peranan bedanya dan bekerja bersama untuk kebaikan koperasi.