

POKOK BAHASAN 6.

MEMBANGUN JARINGAN USAHA BUMDES

SPB-6.1. JARINGAN USAHA

Jaringan usaha merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah usaha untuk meningkatkan skrup ekonomi, pengelolaan usaha yang efisien dan memperluas pangsa pasar. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang memiliki jaringan usaha yang kuat akan menjadi modal bagi BUMDesa tersebut, sehingga BUMDesa bisa melakukan operasinya secara efektif dan efisien. Jaringan usaha juga dapat menjadi modal daya saing BUMDesa. Bahkan dalam perspektif rantai pasokan (*supply chain*), persaingan usaha terjadi bukan antar individu perusahaan tetapi antar rantai pasokan, yang di dalamnya terdapat sekelompok perusahaan dari hulu ke hilir sebagai suatu tim yang secara bersama-sama menghasilkan/menyampaikan produk dan layanan kepada konsumen. Dengan bahasa yang lain, ini berarti persaingan usaha terjadi antar jaringan. Jadi perusahaan yang memiliki jaringan yang kuat maka akan memiliki daya saing yang kuat.

A. Pengertian Jaringan Usaha

Jaringan Usaha (*Business Networks*) adalah kerjasama usaha, akses dan hubungan-hubungan dengan pihak ketiga (perusahaan lain, lembaga keuangan, lembaga lainnya) yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjalankan usahanya secara efektif dan efisien, sehingga dapat dicapai produktivitas dan daya saing yang tinggi yang pada akhirnya perusahaan dapat mencapai profit dan perkembangan usaha yang diharapkan.

Terdapat berbagai jenis jaringan usaha dalam pengembangan usaha, antara lain :

1 Jaringan Produksi

Kegiatan sebuah jaringan untuk mengkoordinasikan perencanaan dan pengembangan produk, serta memperbaiki proses produksi.

Menggabungkan keahlian khusus masing-masing usaha membentuk produk baru, peralatan, sistem produksi, dan membuat produk unggul yang memiliki daya saing.

2 Jaringan Pemasaran

Bekerja sama untuk memperkuat posisi tawar menawar dengan pembeli dan memenangi persaingan pemasaran.

3 Jaringan Pelayanan

Kelompok usaha kecil bergabung dalam pembiayaan untuk jasa tertentu : pelatihan, informasi, teknologi, manajemen konsultasi atau jasa konsultasi ahli.

4 Jaringan Kerja Sama

Kerja sama pembelian, peningkatan tenaga kerja, pengembangan produk dan kerja sama produk, kerja sama penjualan dan pemasaran.

5 Memecahkan Tantangan dengan Jaringan Usaha

Tantangan berupa terbatasnya akses terhadap jasa profesional konsultasi manajemen, akuntansi, penelitian pasar, dan konsultasi lainnya. Terbatasnya untuk memperoleh informasi pasar, akses untuk memperoleh modal, terbatas dalam memperoleh kontrak besar karena kekurangan sumberdaya dan terbatasnya kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang masuk ke pasar lokal.

6 Jaringan Antar Kelompok

Jaringan kerja sama di bidang harga dan mutu pelayanan, sistem pembayaran, cara pengepakan, pengiriman barang, pemasaran, pembelian bersama, permodalan, dan pengadaan barang.

Dalam rangka mengoptimalkan dan mengatasi masalah kekurangan permodalan dan pengembangan usaha, maka pengembangan jaringan perlu ditingkatkan melalui:

- 1 Jaringan usaha yang akan menghubungkan sentra usaha dan anggotanya ke dalam mutu jaringan yang berbasis teknologi informasi demi terbentuknya jaringan pasar domestik dan sentra-sentra usaha BUMDesa.
- 2 Suatu jaringan yang diusahakan untuk siap bersaing dalam era global dengan cara mengadopsi teknologi informasi dan sistem manajemen yang relatif modern sebagaimana dimiliki perusahaan swasta yang besar.
- 3 Jaringan usaha harus didukung oleh jaringan telekomunikasi, pembiayaan, usaha dan perdagangan, advokasi usaha, serta sumber daya lainnya seperti jaringan hasil riset dan teknologi berbagai inovasi baru, informasi pasar, kebijakan yang adil dan merata.
- 4 Jaringan usaha akan menghimpun para pelaku usaha dan usaha lainnya di dalam jaringan yang terhubung secara elektronik.

B. Manfaat Jaringan Usaha

Jaringan usaha memberikan manfaat bagi perkembangan usaha, diantaranya :

- 1 Meningkatkan posisi tawar
- 2 Mencapai skala ekonomi yang efisien,
- 3 Meningkatkan kinerja usaha/perusahaan,
- 4 Membangun pengaruh dan kekuatan pasar,
- 5 Membangun kemampuan daya saing,
- 6 Menyusun kekuatan bersama untuk mengatasi keterbatasan/keterbatasan,
- 7 Memudahkan dalam mengakses jasa-jasa seperti konsultasi manajemen, akuntansi, penelitian pasar.
- 8 Memudahkan dalam mendapatkan/memperluas informasi pasar.
- 9 Memudahkan untuk mendapatkan tambahan modal usaha,
- 10 Mengurangi biaya transaksi,
- 11 Memudahkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pasar atau kontrak-kontrak pasar yang lebih besar,
- 12 Mengurangi beban resiko dengan cara tanggung renteng,
- 13 Dapat menjaga kestabilan harga dari pesaing,
- 14 Keberlanjutan usaha terjamin

C. Dimensi Jaringan Usaha

Jaringan Usaha dapat dilihat berdasarkan beberapa dimensi, yaitu antara lain:

- 1 Fungsi bisnis perusahaan, meliputi : jaringan pemasaran, jaringan produksi/operasi dan jaringan keuangan

- 2 Keterkaitan fungsi dan posisi rantai pasokan, meliputi : kerja sama vertikal dan Horizontal
- 3 Kemitraan Usaha, meliputi: Kemitraan antar UMKM, antar UMKM dengan Usaha Besar
- 4 Formal/soliditas Jaringan, meliputi : *Soft Network* dan *Hard Network*
- 5 Tujuan, meliputi: Jaringan Usaha untuk Meningkatkan skala ekonomis, Jaringan Usaha Untuk Pengelolaan Usaha yang Efisien, jaringan Usaha Untuk Meningkatkan Posisi Tawar.

D. Jaringan Usaha Berdasarkan Fungsi Usaha Perusahaan

1 Jaringan Pemasaran

Untuk keberhasilan dalam pemasaran produk dan layanannya, BUMDesa perlu memiliki jaringan pemasaran yang handal, yang selalu siap menyerap produk dan layanan BUMDesa dengan volume, harga dan waktu yang tepat atau membantu kegiatan pemasaran. Dengan demikian jaringan pemasaran ini dapat terdiri dari jaringan inti dan penunjang. Jaringan inti dapat terdiri dari para perantara pemasaran seperti grosir, pengecer, agen dan perantara pemasaran lainnya. Sedangkan jaringan penunjang, yaitu lembaga/pihak ketiga yang berperan sebagai penunjang kesuksesan pemasaran, seperti perusahaan/lembaga yang bergerak dalam bidang promosi, ekspedisi, transportasi, informasi pasar, pembiayaan kegiatan pemasaran, memberikan jaminan dalam pemasaran, dan lain-lain. Lembaga/pihak ketiga tersebut dapat merupakan lembaga pemerintah, lembaga bisnis dan lembaga lainnya.

2 Jaringan Produksi/Operasi

Jaringan produksi/operasi meliputi kerjasama usaha dan hubungan dengan berbagai pihak (produsen, pemasok dan pihak lainnya) yang dibutuhkan untuk menjamin proses produksi/operasi dapat berjalan dengan baik. Dengan jaringan produksi yang kuat maka kapasitas produksi perusahaan dapat disesuaikan dengan kebutuhan (fleksibilitas dalam kapasitas), dapat dilakukan semacam pembagian tugas produksi sesuai dengan keunggulan anggota jaringan, sehingga proses produksi dapat dilakukan lebih efisien, dapat melakukan produksi yang besar melalui subkontrak ataupun melakukan konsorsium sehingga dapat memenuhi permintaan yang besar dengan cara yang ekonomis.

3 Jaringan Keuangan/Pembiayaan

Jaringan keuangan terutama menyangkut kerjasama, hubungan dan akses ke sumber pembiayaan, baik lembaga keuangan bank, maupun non bank. Jaringan keuangan/pembiayaan ini tentunya diperlukan perusahaan terutama untuk pemenuhan kebutuhan modal perusahaan secara efektif dan efisien. Selain itu jaringan dengan lembaga keuangan diperlukan untuk kemudahan-kemudahan dalam melakukan transaksi bisnis.

E. Jaringan Usaha Berdasarkan Fungsi dan Posisi dalam Rantai Pasokan

1) Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal, terdiri dari integrasi ke hulu dan integrasi ke hilir. Dalam integrasi ke hulu, berarti ini perusahaan melakukan pengendalian yang lebih kuat ke sumber pasokan input. Tujuan dari integrasi ini untuk menjamin pemenuhan pasokan input yang lebih efektif dan efisien. Integrasi ini dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Integrasi ke hulu secara internal artinya perusahaan bergerak sendiri ke hulu melakukan pengadaan atau produksi input untuk kebutuhan operasi perusahaan. Sedangkan integrasi ke hulu secara eksternal, dalam hal ini perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain yang bergerak di hulu (melakukan aliansi strategis) untuk melakukan produksi/pengadaan kebutuhan input produksi.

Selanjutnya pada integrasi ke hilir, perusahaan melakukan pengendalian yang lebih kuat ke arah konsumen akhir. Sama halnya dengan integrasi ke hulu, integrasi ini pun dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Integrasi ke hilir bertujuan agar perusahaan dapat mengamankan kepentingan perusahaan dalam penyampaian produknya kepada konsumen. Dengan demikian pemasaran perusahaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

2) **Integrasi Horisontal**

Integrasi horizontal adalah integrasi yang dilakukan antara perusahaan yang melakukan fungsi, produk dan layanan yang sejenis. Misalnya produsen sepatu bekerjasama dengan sesama produsen sepatu, produsen pakaian bergabung dengan produsen pakaian lainnya. Kerjasama ini bertujuan untuk melakukan sinergi, sehingga dapat meningkatkan posisi tawar dalam menghadapi pihak-pihak tertentu ataupun meningkatkan skala ekonomi dalam berbagai aktivitas atau fungsi bisnis. Misal para produsen sepatu bergabung, kemudian melakukan pembelian bahan baku bersama, sehingga skalanya menjadi lebih ekonomis, posisi tawarnya terhadap pemasok menjadi lebih besar.

Kerjasama horizontal dapat dilakukan dalam bentuk koperasi, asosiasi, gabungan pengusaha/perusahaan, konsorsium, *joint venture*, dan lain-lain. Untuk usaha kecil disarankan antara lain dapat bergabung dalam koperasi produsen, koperasi perajin, ataupun koperasi pedagang. Koperasi-koperasi tersebut diharapkan dapat menjalankan fungsinya sebagai fasilitator, mediator, koordinator ataupun menjalankan fungsifungsi bisnis tertentu untuk menunjang usaha anggotanya, sehingga bila dilakukan secara bersama-sama menjadi lebih efektif dan efisien.

F. Membangun Jaringan Usaha

Jaringan Usaha lebih terfokus pada keterjaminan produksi yang dihasilkan oleh BUM Desa. Bukan sekedar jaringan pemasaran namun juga ketersediaan stok bahan baku untuk kepastian produksi. Setidaknya ada tiga sumber daya yang harus dipastikan dalam memproduksi barang. Antara lain:

- 1 Sumberdaya hulu adalah subsistem yang menyediakan sarana produksi pertanian mulai dari benih, bibit, pakan ternak, pupuk, obat untuk memberantas organisme pengganggu tanaman, lembaga kredit, bahan bakar, alat-alat pertanian, mesin, serta peralatan produksi pertanian.
- 2 Sumberdaya hilir adalah subsistem yang mengolah komoditas primer menjadi produk olahan baik dalam bentuk antara (setengah jadi) maupun dalam bentuk produk akhir (jadi) beserta kegiatan perdagangan/distribusinya.
- 3 Sumberdaya pendukung seperti lembaga keuangan dan pembiayaan, transportasi, penyuluhan dan layanan informasi agribisnis, penelitian dan pengembangan, kebijakan pemerintah, asuransi agribisnis dan lain-lain.

Salah satu kelemahan dari pengelolaan BUM Desa yaitu ketidakharmonisan antara sumberdaya hulu dan hilir. Kadangkala produk-produk BUM Desa yang beragam namun sulit dalam akses pasarnya. Kadangkala akses pasarnya bagus, namun kontinuitas produksinya tersendat.

BUM Desa Bersama (BUMDesama) bisa menjadi salah satu solusi dimana yang menangani produksi dari hulu sampai hilir dengan baik, dengan melibatkan beberapa BUMDESA dalam satu kawasan.

SPB-6.2. MEMBANGUN KERJA SAMA USAHA

A Pengertian, Maksud dan Tujuan Kerja Sama

Dalam aktivitas sebuah usaha selalu membutuhkan kehadiran dan peran orang lain. Tidak seorang wirausaha yang sukses karena hasil kerja atau usahanya sendiri. Karena dalam kesuksesan usahanya, pasti ada peran orang atau pihak lain. Oleh karena itu, salah satu kunci sukses usaha adalah sukses dalam kerja sama usaha.

Kerja sama pada intinya menunjukkan adanya kesepakatan antara dua orang atau lebih yang saling menguntungkan, sebagaimana dua pengertian kerja sama di bawah ini:

- Kerja sama atau *kemitraan*, adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan (Hafsah, MJ, 2000).
- Kerja sama sebagai dua orang atau lebih untuk melakukan aktivitas bersama yang dilakukan secara terpadu yang diarahkan kepada suatu target atau tujuan tertentu (Kusnadi, H. 2003).

Dari pengertian kerjasama di atas, maka ada beberapa aspek yang terkandung dalam kerja sama, yaitu:

- 1 Dua orang atau lebih, artinya kerja sama akan ada kalau ada minimal dua orang/pihak yang melakukan kesepakatan. Oleh karena itu, sukses tidaknya kerjasama tersebut ditentukan oleh peran dari kedua orang atau kedua pihak yang bekerja sama tersebut.
- 2 Aktivitas, menunjukkan bahwa kerja sama tersebut terjadi karena adanya aktivitas yang dikehendaki bersama, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan ini membutuhkan strategi (bisnis/usaha).
- 3 Tujuan/target, merupakan aspek yang menjadi sasaran dari kerjasama usaha tersebut, biasanya adalah keuntungan baik secara finansial maupun nonfinansial yang dirasakan atau diterima oleh kedua pihak.
- 4 Jangka waktu tertentu, menunjukkan bahwa kerja sama tersebut dibatasi oleh waktu, artinya ada kesepakatan kedua pihak kapan kerjasama itu berakhir. Dalam hal ini, tentu saja setelah tujuan atau target yang dikehendaki telah tercapai.

Dalam sebuah kerja sama harus menimbulkan kesadaran dan saling menguntungkan kedua pihak. Tentu saja, saling menguntungkan bukan berarti bahwa kedua pihak yang bekerja sama tersebut harus memiliki kekuatan dan kemampuan yang sama serta memperoleh keuntungan yang sama besar. Akan tetapi, kedua pihak memberi kontribusi atau peran yang sesuai dengan kekuatan dan potensi masing-masing pihak, sehingga keuntungan atau kerugian yang dicapai atau diderita kedua pihak bersifat proporsional, artinya sesuai dengan peran dan kekuatan masing-masing.

Sebagai contoh, Si A dan si B melakukan kesepakatan kerjasama. A memiliki sejumlah uang yang dapat dipakai untuk modal suatu usaha, namun A kurang menguasai manajemen usaha. Sementara B tidak memiliki uang, namun memiliki keahlian dalam pengelolaan usaha. Dalam hal ini, kekuatan dan peran dari A dan B tidak sama, namun mereka sepakat untuk melakukan kerja sama usaha dan menyepakati pula pembagian keuntungan yang bakal diperoleh, misalnya dengan pembagian 60 % untuk A dan 40 % untuk B, serta kesepakatan-kesepakatan lain.

Dari ilustrasi contoh di atas, jelas bahwa dalam kerja sama, antara pihak yang bekerja sama tidak harus memiliki kekuatan yang sama besar, namun yang lebih utama adalah motivasi yang jelas dari kerja sama tersebut. Oleh karena itu, kesuksesan kerja sama tidak akan dicapai kalau hanya satu pihak saja yang berperan, sedangkan pihak lain hanya menuntut hasil. Oleh karena itu, sebelum kesepakatan kerja sama ditandatangani, harus jelas dulu apa saja yang disepakati beserta aturan mainnya dan sanksi-sanksi, bila salah satu pihak ingkar janji dari kerja sama. Jadi dalam kerja sama usaha harus dimunculkan rasa kesadaran “memiliki” (*sense of belonging*), sehingga melahirkan rasa bertanggung jawab (*sense of reponsibility*) atas apa yang telah disepakati dalam kerja sama.

Kerja sama usaha baik dalam skala usaha kecil maupun skala besar pada akhirnya tidak hanya sekedar memberi keuntungan pada pihak yang bekerja sama, tetapi pula akan berdampak pada pihak-pihak lain atau masyarakat secara umum. Konkeritnya, kerja sama usaha diarahkan untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

- 1 Tujuan Secara Mikro
 - Meningkatkan pendapatan dan skala usaha pihak yang bekerja sama.
 - Meningkatkan perolehan nilai tambah bagi pihak yang bekerja sama
- 2 Tujuan Secara Makro
 - Meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan masyarakat serta pelaku usaha.
 - Meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat dan negara
 - Memperluas kesempatan kerja
 - Meningkatkan ketahanan ekonomi nasional

Tujuan-tujuan di atas akan dapat dicapai, bila kerja sama tersebut berjalan “langgeng” karena tidak jarang terjadi kesepakatan kerjasama berakhir tanpa tujuan dikarenakan perpecahan atau perselisihan pihak-pihak yang bekerja sama. Kelanggengan kerja sama yang hanya dapat dicapai, bila kedua pihak komitmen atau mentaati kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat bersama.

B Macam-Macam Kerja Sama

Kerja sama yang terjadi dapat dilihat dari hubungannya dengan konsentrasi aktivitas manusia dalam masyarakat, yaitu terdiri dari:

- 1 Kerja sama ekonomi, yaitu kerja sama yang disebabkan oleh karena adanya perebutan sumber daya ekonomi dari pihak yang bekerja sama. Contoh: Forum kerjasama ekonomi untuk kawasan Asia Pasifik dalam wadah kerjasama APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*).
- 2 Kerja sama politik, yaitu kerja sama yang dipicu oleh adanya persamaan dan perbedaan kepentingan politik dari pihak yang bekerja sama. Contoh: Kerjasama negara-negara Asia Tenggara dalam wadah organisasi ASEAN (*Association of South East Asian Nations*).

- 3 Kerja sama sosial, yaitu kerja sama yang disebabkan karena adanya persamaan dan perbedaan kepentingan sosial dari pihak yang bekerja sama. Contoh: ECOSOC (*Economic and Social Council*), yaitu Dewan Ekonomi dan Sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan Negara-negara di dunia anggota PBB.
- 4 Kerja sama pertahanan, yaitu kerja sama yang dipicu oleh adanya perebutan hegemoni dari pihak yang bekerja sama. Contoh: Kerjasama pertahanan negara- negara Atlantik Utara dalam wadah organisasi NATO
- 5 Kerja sama antar umat beragama, yaitu kerja sama yang dipicu oleh adanya sentimen agama. Contoh: Kerjasama negara-negara Islam dalam wadah OKI.

Dari macam-macam kerja sama dalam hubungannya dengan aktivitas manusia dalam masyarakat di atas, maka kerja sama ekonomi yang lebih khusus lagi kerja sama usaha merupakan fokus yang dibahas dalam modul ini. Dalam kerja sama ekonomi atau kerja sama usaha, dapat dilihat macam-macam bentuk kerja sama, antara lain:

- 1 Dilihat dari posisi pelaku yang bekerja sama, maka kerja sama dapat dibedakan atas :
 - a ***Kerja sama vertikal***, yaitu bentuk kerja sama yang menunjukkan kerja sama antara beberapa perusahaan/wirausaha yang memiliki tahap atau tingkatan kegiatan usaha/produksi yang berurutan, dari tahap paling awal sampai tahap produksi akhir. Contoh : Kerja sama antara perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam usaha yang menghasilkan produk tas dari bahan jerami. Kerja sama yang terjadi adalah antara para pengumpul jerami, pemilik pabrik tas, para penyalur serta para pengecer produk tas tersebut.
 - b ***Kerja sama horizontal***, yaitu bentuk kerja sama dari sejumlah perusahaan/wirausaha yang memiliki kegiatan usaha atau yang menghasilkan produk sejenis. Contoh: Kerja sama antara perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk tas.
- 2 Dilihat dari hubungan dengan tujuan organisasi/badan usaha, kerja sama dapat dibedakan atas:
 - a ***Kerja sama fungsional***
yaitu bentuk kerja sama berbagai badan usaha dalam suatu bidang atau fungsi tertentu, misalnya kerja sama antara perusahaan dalam hal pembelian atau pengadaan bahan baku, kerja sama dalam penelitian dan pengembangan, kerja sama dalam pendidikan dan pelatihan, kerja sama dalam promosi dan penjualan, serta kerja sama fungsi lainnya.
 - b ***Kerja sama disfungsional***
kartel, yaitu kerja sama dari kelompok perusahaan yang sama, yang dilakukan berdasarkan persetujuan pembatasan persaingan pada pasar penjualan, untuk sama-sama memperoleh kedudukan yang lebih kokoh pada pasar penjualan. Kartel juga menunjukkan hubungan kerja sama secara horizontal.

C Proses Pengembangan Kerja Sama

Pernahkah Bapak/Ibu sebagai pengelola BUMDesa membayangkan bahwa suatu saat Bapak/Ibu membutuhkan kehadiran orang atau pihak lain untuk diajak bekerja sama mengelola BUMDesa? Atau pernahkah Bapak/Ibu membayangkan suatu saat ada teman lama yang mengajak Anda untuk membantu usahanya atau mengajak bekerja sama mengelola suatu usaha? Andai saja yang terbayangkan oleh Bapak/Ibu adalah keadaan yang pertama, siapakah yang akan diajak untuk bekerja sama, kemudian apa yang

dipersiapkan untuk kerja sama tersebut? dan ketika Bapak/Ibu diajak bekerja sama, apakah akan langsung menerima ajakan atau tawaran kerja sama tersebut?

Untuk menjawab dua kemungkinan di atas, tentu tidak dapat dijawab begitu saja atau seketika. Karena memutuskan untuk mengajak orang lain bekerja sama atau memutuskan untuk bergabung dengan orang lain yang mengajak bekerja sama, sama-sama membutuhkan pertimbangan yang matang. Hal ini sebagaimana yang diuraikan pada bagian bahwa kerjasama pada dasarnya, memiliki maksud dan tujuan “win-win solution” atau saling menguntungkan kedua pihak. Oleh karena itu, memutuskan seketika tanpa pertimbangan yang matang dikhawatirkan akan menimbulkan kekecewaan pada pihak yang bekerja sama.

Sebelum memutuskan siapa atau pihak mana yang akan diajak bekerja sama atau dijadikan mitra usaha, maka perlu diperhatikan rangkaian proses pengembangan kerja sama agar dari kerja sama tersebut memperoleh hasil yang optimal. Rangkaian urutan proses kerja sama tersebut sebagai berikut:

1 Memulai membangun hubungan dengan calon mitra

Hal ini dimaksudkan agar dapat mengenal pihak atau orang yang akan dijadikan calon mitra dengan baik dan tepat. Jangan sampai salah memilih, ibarat peribahasa “*membeli kucing dalam karung*”. Artinya, jangan sampai memilih calon mitra yang tidak diketahui karakternya, kebiasaannya, *track recordnya*, latar belakangnya, dan sebagainya. Untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai calon mitra ini membutuhkan waktu yang lama dan perlu peran pihak lain yang dapat membantu memberi informasi mengenai calon mitra tersebut.

2 Mengerti kondisi bisnis pihak yang bermitra atau bekerja sama

Apabila calon mitra adalah orang yang telah punya pengalamam berusaha, maka harus diketahui bagaimana kemampuan manajemennya, teknologinya, sumber daya manusianya dan sumber daya finansialnya. Sedangkan, bila calon mitra adalah orang yang tidak atau belum memiliki pengalaman usaha, maka patut untuk mengetahui keahlian atau keterampilan serta modal apa yang dimilikinya, sehingga layak dipertimbangkan sebagai calon mitra usaha.

Hal di atas penting, karena kerja sama usaha merupakan kesepakatan yang harus dijalankan bersama dan menjadi tanggung jawab bersama sesuai dengan potensi atau kemampuan masing-masing yang diberikan dalam kerja sama tersebut. Bila melihat bahwa calon mitra tidak memiliki kemampuan atau potensi sebagaimana yang diharapkan, maka dapat mencari calon mitra lainnya. Namun, bila calon mitra tersebut telah memenuhi persyaratan yang diinginkan, maka dapat diputuskan bahwa inilah calon mitra yang tepat bagi usaha yang dikelola.

3) Mengembangkan strategi dan mengenal detail bisnis

Bila telah ditetapkan calon mitra, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana mengembangkan strategi usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membagi tugas dengan pihak yang bermitra sesuai dengan informasi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing. Dengan strategi dan mengenal detail bisnis yang tepat, maka kita akan dapat mengembangkan usaha secara tepat pula, sehingga akan mendatangkan keuntungan kedua pihak (*win-win solution*).

4) Mengembangkan program

Pengembangan program merupakan langkah yang dilakukan setelah mengembangkan strategi bisnis dan merupakan rencana taktis yang akan dilaksanakan. Hal ini kemudian perlu diinformasikan kepada semua pihak yang akan terlibat dalam kerja sama tersebut, sehingga semua pihak siap untuk melaksanakannya.

5) Memulai pelaksanaan

Setelah semua siap, barulah usaha dalam bentuk kerja sama atau kemitraan tersebut dilaksanakan. Dalam awal pelaksanaan perlu dicek kesiapan-kesiapan serta memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

6) Memonitoring dan mengevaluasi perkembangan

Selama proses pelaksanaan perlu ada monitoring, sehingga dapat di evaluasi kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan yang dihadapi. Dengan melakukan monitoring dan evaluasi, maka selanjutnya dapat dilakukan penyesuaian atau perbaikan-perbaikan sebagaimana yang diperlukan.

D Aspek-Aspek yang Harus Diperhatikan Dalam Membangun Kerja Sama

Kerja sama usaha bukan kerja sama yang bersifat instant atau sekali jadi, melainkan melalui proses panjang yang harus dipertimbangkan secara matang dengan memperhatikan berbagai aspek atau faktor, yaitu

- karakteristik, integritas, kejujuran
- kepercayaan
- komunikasi yang terbuka
- adil
- keinginan pribadi dari pihak yang bermitra
- Keseimbangan antara insentif dan risiko
- Kesadaran diri
- Memahami konsep persamaan dan perbedaan manusia
- Adanya tujuan dan target yang jelas
- Adanya ilmu dan teknologi yang relevan
- Serius, santai, dan tidak tegang
- Komunikasi yang baik
- Dukungan yang menyeluruh
- Adanya perhatian
- Adanya kewajaran
- Adanya keterbukaan

1 Etika Bisnis dalam Kerja Sama

Seorang wirausaha dengan segala kelebihan dan kekurangannya memerlukan kerja sama dengan pihak lain, yang pada gilirannya tercapai keuntungan bersama. Kerja sama yang baik akan tercipta, bila kerjasama tersebut dilandasi nilai-nilai kerja sama yang disepakati bersama. Salah satu yang harus diperhatikan dalam masalah kerja sama usaha ini adalah *Etika Bisnis* dalam Bekerja sama.

Ada 6 dasar etika bisnis yang harus diperhatikan, yaitu:

a Karakter, integritas, dan kejujuran

Setiap orang pada hakekatnya memiliki karakter yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, sehingga karakter menunjukkan *personality* atau kepribadian seseorang yang menunjukkan kualitas yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok komunitas tertentu.

Seorang yang memiliki karakter yang baik, biasanya memiliki integritas diri yang tinggi. Jadi, yang dimaksud dengan integritas adalah sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh, sehingga dapat memancarkan kewibawaan. Oleh karena itu, seseorang yang berintegritas tinggi biasanya memiliki kejujuran lebih dari mereka yang integritas dirinya kurang. Dengan demikian, kejujuran menunjukkan ketulusan hati dan sikap dasar yang dimiliki setiap manusia.

Sudah seharusnya seorang wirausaha memilih mitra kerja yang selain jujur juga potensial. Ia juga memiliki karakter dan integritas yang tinggi. Karakter, integritas, dan kejujuran merupakan tiga hal yang saling terkait atau merupakan satu kesatuan yang membentuk *pribadi tangguh*. Wachyu Suparyanto (2004), menyatakan, bahwa mitra kerja yang sempurna adalah yang mempunyai kemampuan dalam berbagai hal melebihi kemampuan kita serta jujur karena jika kemampuannya sangat tinggi, tapi tidak jujur dia akan membohongi kita atau dengan kata lain pagar makan tanaman. Di sisi lain jika mitra kita jujur tetapi kemampuannya rendah, dia akan membuat kita lelah.”

b Kepercayaan

Kepercayaan adalah keyakinan atau anggapan bahwa sesuatu yang dipercaya itu benar atau nyata. Kepercayaan merupakan modal dalam berbisnis yang tidak muncul begitu saja atau dadakan, kepercayaan lahir dan dibangun dari pengalaman. Oleh karena itu, kepercayaan dimunculkan dari proses yang mungkin dalam waktu singkat, bahkan bisa pula dalam waktu yang lama.

Seorang wirausaha yang akan berkerja sama dengan pihak atau orang lain akan memilih mitra yang ia percaya, yang telah melalui proses uji kelayakan sebagai mitra. Proses pengujian ini dapat dilakukan baik melalui pengamatan maupun membaca *track record* calon mitra, baik secara langsung maupun melalui pihak lain yang dipercaya. Sudah selayaknya mitra yang diajak berkerja sama adalah orang atau pihak yang benar-benar dapat dipercaya, karena sekali salah memilih mitra maka akan sulit membangun kembali kepercayaan.

c Komunikasi yang terbuka

Dikarenakan kerja sama didasarkan atas kepentingan kedua pihak, maka dalam kerja sama usaha harus ada komunikasi yang terbuka antara keduanya. Komunikasi kedua pihak penting, mengingat dalam usaha atau bisnis memerlukan banyak informasi untuk menunjang kepentingan usaha. Pertukaran informasi dan diskusi kedua pihak mengenai usaha bersama yang dijalankan tidak mungkin terjadi jika salah satu pihak menutup diri atau kurang terbuka. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka merupakan salah satu dasar bermitra yang harus dibangun.

d Adil

Telah diungkapkan pada uraian terdahulu bahwa maksud dan tujuan dari kerja sama adalah *win-win solution*, yang bermakna bahwa dalam kerja sama harus ada keadilan di antara kedua pihak. Artinya bahwa bila usaha yang dijalankan mengalami kerugian, maka bukan hanya salah satu pihak saja yang harus menanggung kerugian tersebut, melainkan harus ditanggung bersama. Begitu pula sebaliknya, bila mendapatkan keuntungan, keduanya pun memperoleh keuntungan. Besarnya kerugian dan keuntungan bagian masing-masing ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama pada awal kontrak kerja sama ditandatangani, yang biasanya didasarkan pada sumbangan masing-masing pihak dalam kerja sama tersebut.

e Keinginan pribadi dari pihak yang bermitra

Seorang wirausaha yang melakukan kerjasama usaha dengan pihak lain memiliki motivasi tertentu, yang dibentuk oleh keinginan-keinginan tertentu yang akan diraihinya dari kerja sama tersebut. Dapat dikatakan bahwa hampir tidak ada kerja sama yang tidak didasari keinginan-keinginan tertentu dari pihak yang bermitra tersebut.

Keinginan-keinginan dari kedua pihak dapat keinginan yang bersifat ekonomi, seperti keinginan untuk lebih maju dan berkembang, keinginan memperluas pasar dan sebagainya, maupun keinginan nonekonomi, seperti peningkatkan kemampuan dan pengalaman serta pergaulan usaha yang lebih luas. Keinginan-keinginan tersebut akan menjadi penggerak atau motivator untuk menjalankan kerja sama secara harmonis

f Keseimbangan antara insentif dan resiko

Sebagaimana dalam aspek “adil” yang diuraikan sebelumnya, aspek keseimbangan antara insentif dan resiko dapat pula bermakna adil. Artinya, dalam berbisnis, pasti akan ada resiko yang harus dipikul masing-masing pihak dan ada insentif yang diterima masing-masing sebagai hasil atau dampak dari resiko yang ditanggung tersebut.

Keseimbangan antara insentif dan resiko senantiasa ada selama kerja sama usaha tersebut ada dan kedua pihak sepakat untuk tetap mempertahankannya. Bila salah satu pihak sudah tidak sanggup untuk menjalankan resiko, maka otomatis insentif berupa keuntungan pun tidak akan diraihinya dan tentu saja ini akan mengganggu kontinuitas kerja sama usaha.

2 Pedoman Kerja Sama yang Efektif dan Efisien

Tujuan kerjasama secara mikro, adalah untuk meningkatkan pendapatan dan skala usaha pihak yang berkerja sama dan meningkatkan perolehan nilai tambah bagi pihak yang berkerja sama. Tujuan ini tidak akan tercapai, bila kerja sama yang terjalin tidak berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu diperlukan pedoman bagi setiap wirausaha atau siapa pun yang akan melakukan kerja sama.

H. Kusnadi, 2003, menguraikan bahwa dalam membangun kerja sama yang efektif dan efisien terdapat beberapa pedoman yang harus dipatuhi, yaitu:

a Kesadaran diri

Kedua pihak yang bermitra harus menyadari bahwa kerja sama yang dibangun tidak akan mencapai tujuan bila hanya dijalankan oleh seseorang, melainkan harus disadari bahwa kerja sama tersebut merupakan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan bersama.

b Memahami konsep persamaan dan perbedaan manusia Harus disadari bahwa setiap manusia memiliki perbedaan yang ditandai dari kekurangan, kelebihan, dan potensi masing-masing. Perbedaan inilah yang justru menjadi pendorong untuk melakukan kerja sama.

c Adanya tujuan dan target yang jelas

Hal ini penting dan ditetapkan secara jelas serta disepakati secara bersama, sehingga akan mempermudah untuk mencapainya.

d Adanya ilmu dan teknologi yang relevan

Ilmu dan teknologi merupakan faktor yang membantu proses kerja sama berjalan secara baik dan berhasil. Oleh karena itu tanpa kedua aspek tersebut kerja sama usaha belum tentu akan mendatangkan kesuksesan. Hal ini mengingat kemajuan zaman yang ditandai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang demikian cepat, sehingga menuntut para wirausaha yang untuk memiliki dan menyesuaikan diri dengan ilmu dan teknologi yang relevan dengan usahanya.

e Serius, santai, dan tidak tegang

Ketiga hal ini akan menjadikan kerja sama yang dibina menjadi sesuatu yang menyenangkan. Dengan kondisi demikian, maka kerjasama diharapkan dapat dijalankan dengan baik dan berhasil karena dapat melahirkan cara berpikir yang jernih dan rasional.

f Komunikasi yang baik

Hal ini telah diuraikan pada salah satu point dari etika bisnis dalam kerjasama. Yang pada intinya, komunikasi yang baik akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif untuk tercapainya tujuan atau target kerjasama.

g Dukungan yang menyeluruh

Seorang Wirausaha tidak berdiri sendiri, ia dibantu oleh pihak lain khususnya yang secara struktural memiliki ikatan dalam organisasi usaha yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kerja sama usaha yang dijalani harus melibatkan pula seluruh pihak yang ada atau dengan perkataan lain kerja sama tersebut harus mendapat dukungan secara menyeluruh. Dengan dukungan tersebut, maka target yang ingin dicapai dari kerjasama dapat dengan mudah diraih.

h Adanya perhatian

Perhatian di sini dalam konteks yang luas, yaitu baik dari sesama kalangan usaha, pihak keluarga maupun pemerintah dan pihak terkait. Kerja sama akan tercipta dengan baik bila ada perhatian dari semua pihak.

i Adanya kewajaran

Kerja sama tidak dapat dipaksakan dan menyeluruh karena tidak semua hal memerlukan kerja sama. Dalam kerja sama usaha, masing-masing pihak memberi kontribusi yang wajar sesuai dengan potensi dan kapasitas masing-masing pihak.

j Adanya keterbukaan

Hal ini hampir mirip dengan masalah komunikasi yang baik. Keterbukaan merupakan kunci dari komunikasi yang baik, karena tanpa keterbukaan komunikasi menjadi terhambat. Oleh karena itu, agar kerja sama dapat berjalan dengan baik diperlukan keterbukaan dari semua pihak.

k Dapat meramalkan masa depan

Kerja sama bukan hanya untuk kepentingan saat ini dan sesaat, melainkan untuk jangka waktu panjang dan jauh ke depan. Kerja sama yang baik diperlukan agar dapat meramalkan kondisi usaha yang akan dihadapi pada masa depan, seperti dapat mengetahui keadaan pesaing, kondisi ekonomi, serta kemungkinan perluasan pasar.

l Adanya kompetensi

Kerja sama selalu diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu. Kerja sama tidak dilaksanakan tanpa arah, karena tanpa arah, atau kompetensi tertentu, maka kerja sama akan menjadi sia-sia.

m Adanya keeratan semua pihak yang terlibat dalam kerja sama.

Semua pihak yang terlibat dalam ikatan kerja sama usaha merupakan satu tim kerja (team work) yang harus berkerja secara sinergi atau saling menunjang dan melengkapi sebagai satu kesatuan. Hal ini perlu karena tidak mungkin kerja sama hanya dijalankan oleh salah satu pihak atau seorang diri.

3 Yang Harus Diperhatikan Dalam Kerja Sama

Pietra Saroja (2204), mengatakan bahwa dalam kerja sama terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan, yaitu:

a Pemilihan rekan bisnis yang tepat.

Sebagaimana dalam uraian sebelumnya, bahwa kepercayaan diperlukan dalam kerja sama. Namun, kepercayaan dihasilkan dari proses yang panjang. Memilih rekan bisnis tidak dapat dilakukan secara sembarangan karena mitra bisnis haruslah yang dapat dipercaya. Kesalahan dalam memilih rekan bisnis akan berakibat fatal karena akan mengancam hubungan harmonis kedua pihak

Agar tidak salah dalam memilih mitra yang akan diajak kerja sama, maka harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Jangan jadikan uang sebagai pertimbangan utama

Modal dari kerja sama tidak semata-mata masalah uang, uang hanyalah salah satu aspek dari kerjasama. Oleh karena itu, untuk membangun kerja sama yang baik jangan menjadikan uang sebagai satu-satunya faktor atau aspek yang harus dipertimbangkan, karena sebagaimana pada uraian sebelumnya ada motivasi ekonomi dan nonekonomi yang mendorong kerja sama.

2) Kenali calon rekan bisnis

Pihak yang diajak berkerja sama dapat berasal dari berbagai kalangan yang mungkin sekali kita belum mengetahui asal usulnya serta perjalanan kariernya dalam berbisnis (track record). Untuk menjalin kerja sama yang baik, jangan memilih rekan bisnis hanya melihat dari kulitnya saja, kenallah dia kalau dapat sampai ke tulang sumsumnya atau keadaan yang sebenarnya. Semua ini diperlukan, agar kita tidak kecewa dikemudian hari yang akan menghancurkan usaha kita.

3) Lakukan pendekatan-pendekatan di luar bisnis

Agar dapat mengenal calon mitra yang akan diajak kerja sama lakukan pendekatan-pendekatan, yang tidak harus dalam konteks bisnis. Lakukan pendekatan di luar bisnis, misalnya pada acara syukuran calon mitra, hari ulang tahunnya atau pada acara *moment-moment* penting yang kebetulan dapat bertemu.

4) Minta penilaian dari orang yang bisa dipercaya

Sebelum memutuskan siapa yang akan di ajak berkerja sama, cobalah untuk meminta pendapat atau penilaian orang lain mengenai calon mitra kita. Orang yang diminta menilai haruslah orang berkompeten dan dapat dipercaya yang dapat menilai secara obyektif, bisa saja orang tersebut adalah konsumen, tenaga lapangan, pesaing atau lembaga terkait. Penilaian sendiri biasanya bersifat subyektif karena dipengaruhi faktor- faktor yang bersifat emosional. Padukan penilaian Anda dan penilaian dari pihak yang diminta untuk menilai, sehingga diperoleh kesimpulan yang akurat mengenai calon mitra yang akan di ajak kerja sama.

b Adanya Perjanjian yang Berkekuatan Hukum

Pada awal uraian diawal, dikemukakan bahwa kerja sama sebaiknya disepakati dalam suatu *kontrak kerja sama*. Kontrak kerja sama yang memuat tentang berbagai hal yang disepakati sebaiknya dibuat secara tertulis. Hal ini dimaksudkan bila terjadi sesuatu, misalnya pengingkaran kesepakatan oleh salah satu pihak, maka ada bukti yang kuat untuk menuntut. Akan tetapi, lebih baik lagi bila perjanjian kesepakatan yang dibuat memiliki kekuatan hukum.

Ada beberapa upaya yang bisa dilakukan dalam membuat perjanjian yang berkekuatan hukum, yaitu:

(1) Buat perjanjian hitam di atas putih

Perjanjian yang hanya dilakukan secara lisan tidak memiliki kekuatan hukum dan dalam waktu yang singkat sudah dapat dilupakan atau berubah. Oleh karena itu, perjanjian secara tertulis akan lebih menjamin dan mengikat kedua pihak. Untuk memperkuat secara hukum, maka perjanjian dibuat di atas kertas segel atau bermaterai. Sebelum perjanjian ditandatangani kedua pihak, maka kedua pihak harus terlebih dahulu membaca dengan seksama isi dari perjanjian tersebut. Setelah semua setuju atau sudah direvisi (bila sebelumnya ada sesuatu yang kurang atau tidak disepakati), maka barulah kedua pihak menandatangani. Masing- masing pihak yang bermitra harus memiliki salinan dari perjanjian tertulis tersebut.

- (2) Carilah saksi dalam penandatanganan perjanjian.
Perjanjian hendaknya dibuat dengan disaksikan oleh beberapa orang atau pihak sebagai saksi, sebaiknya ada saksi yang mewakili kedua pihak yang mengikat perjanjian kerja sama. Agar isi perjanjian mengikat kedua pihak dan kedua pihak tersebut berusaha semaksimal mungkin untuk mentaati isi perjanjian, maka perjanjian tersebut harus ditandatangani pula para saksi. Saksi inilah yang nanti akan bicara seandainya ada salah satu pihak yang mengingkari isi perjanjian.
- (3) Materaikan perjanjian
Sebagaimana uraian sebelumnya, agar perjanjian yang dibuat memiliki kekuatan hukum harus dibuat di atas kertas segel atau bermaterai.
- (4) Pergi ke notaris
Agar lebih memiliki kekuatan hukum, maka perjanjian sebaiknya dilakukan di depan notaris. Selain memberi kekuatan hukum, notaris dapat pula berperan sebagai saksi.
- (5) Jangan lanjutkan kerja sama bila ada pihak yang tidak mau menandatangani.
Kerja sama baru dapat dikatakan terjadi apabila pihak-pihak terkait, khususnya kedua pihak yang bermitra telah menandatangani surat perjanjian. Bila ada salah satu pihak tidak mau menandatangani, berarti perjanjian kerja sama tersebut tidak dapat dilanjutkan.

E Manfaat Kerja Sama

Salah satu aspek dari kerja sama adalah target atau tujuan yang akan di capai. Melihat hal ini, maka sudah jelas bahwa dengan adanya kerja sama diharapkan diperoleh manfaat dari pihak-pihak yang bekerja sama tersebut. Manfaat kerja sama dilihat dari target tersebut adalah baik bersifat finansial maupun nonfinansial.

Bila ditanya $1 + 1$ pasti Anda akan menjawab 2, tetapi dalam konsep kerja sama atau kemitraan, $1 + 1$ harus lebih besar dari 2 ($1 + 1 > 2$). *Mengapa demikian?*

Karena pihak-pihak yang bekerja sama masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh karena itu, keduanya berusaha menutupi kekurangan masing-masing dengan kelebihan yang dimiliki oleh pihak lain atau pihak yang bermitra. Dengan demikian, diharapkan hasil yang dicapai dari kerja sama usaha harus lebih baik atau lebih besar dibandingkan jika dikelola sendiri tanpa kerja sama dengan pihak lain. Jika hasil yang diperoleh dari kerja sama tidak lebih baik bila seandainya tanpa kerjasama, berarti kerja sama tersebut gagal.

H. Kusnadi (2003) mengatakan bahwa berdasarkan penelitian kerja sama mempunyai beberapa manfaat, yaitu sebagai berikut:

- a Kerja sama mendorong persaingan di dalam pencapaian tujuan dan peningkatan produktivitas.
- b Kerja sama mendorong berbagai upaya individu agar dapat bekerja lebih produktif, efektif, dan efisien.

- c Kerja sama mendorong terciptanya sinergi sehingga biaya operasionalisasi akan menjadi semakin rendah yang menyebabkan kemampuan bersaing meningkat.
- d Kerja sama mendorong terciptanya hubungan yang harmonis antarpihak terkait serta meningkatkan rasa kesetiakawanan.
- e Kerja sama menciptakan praktek yang sehat serta meningkatkan semangat kelompok.
- f Kerja sama mendorong ikut serta memiliki situasi dan keadaan yang terjadi dilingkungkannya, sehingga secara otomatis akan ikut menjaga dan melestarikan situasi dan kondisi yang telah baik.

Moh. Jafar Hafisah (2000) melihat manfaat kerjasama, antara lain dibedakan atas:

a Manfaat produktivitas

Anda masih ingat mengenai produktivitas kan, bagaimana rumusnya ? Produktivitas adalah suatu model ekonomi yang diperoleh dari membagi output dengan input.

$$\text{Produktivitas} = \text{output} : \text{input}$$

Dengan formulasi di atas dan sesuai dengan rumus $1 + 1 > 2$ sebelumnya, maka produktivitas dikatakan meningkat bila dengan input yang tetap diperoleh output yang semakin besar .

Selain itu, produktivitas yang tinggi dapat diperoleh dengan cara mengurangi penggunaan input (dengan syarat tidak mengurangi kualitas), sehingga dengan output yang tetap dengan penggunaan input yang sedikit menunjukkan adanya peningkatan produktivitas.

b Manfaat efisiensi

Manfaat efisiensi dapat diartikan sebagai dicapainya cara kerja yang hemat, tidak terjadi pemborosan, dan menunjukkan keadaan menguntungkan, baik dilihat dari segi waktu, tenaga maupun biaya.

Ini dapat dicapai karena dalam kerja sama mengikat pihak-pihak yang bekerja sama untuk mentaati segala kesepakatan, serta terjadi spesialisasi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing. Contoh: Ada dua perusahaan atau dua wirausaha yang bekerja sama (mis. A dan B). Perusahaan atau wirausaha A memiliki kelebihan dalam modal berupa teknologi dan sarana produksi, namun tidak memiliki tenaga kerja yang cukup. Sedangkan, perusahaan atau wirausaha B memiliki tenaga kerja, namun kurang memiliki sarana produksi (modal) yang cukup. Oleh karena itu, dengan menggabungkan dua kelebihan dari perusahaan A dan B tersebut akan dapat dicapai penghematan tenaga maupun sarana produksi yang merupakan kekurangan atau kelemahan yang dimiliki kedua perusahaan. Tanpa kerja sama, maka perusahaan A tidak dapat mengoptimalkan modalnya karena tidak ada tenaga kerja yang mengoperasikannya dan perusahaan B tidak dapat mempekerjakan tenaga kerjanya karena tidak adanya modal dan sarana produksi.

c. Manfaat jaminan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas

Sebagai akibat adanya manfaat produktivitas dan efisiensi, maka dengan kerja sama akan dicapai pula manfaat kualitas, kuantitas, dan kontinuitas. Dengan adanya penggabungan dua potensi dan kekuatan untuk menutupi kelemahan dari masing-masing pihak yang bekerja sama (bermitra), maka akan dihasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dan efisiensi serta efektivitas.

Produktivitas menunjukkan manfaat kuantitas dan efisiensi serta efektivitas menunjukkan manfaat kualitas. Dengan kualitas dan kuantitas yang dapat diterima oleh pasar, maka akan dapat menjamin kontinuitas usaha.

d Manfaat dalam risiko

Sebagaimana diuraikan pada kegiatan belajar 1, Kerja sama pada intinya menunjukkan adanya kesepakatan antara dua orang atau lebih yang saling menguntungkan dan kedua pihak memberi kontribusi atau peran yang sesuai dengan kekuatan dan potensi masing-masing pihak, sehingga keuntungan atau kerugian yang dicapai atau diderita kedua pihak bersifat proporsional, artinya sesuai dengan peran dan kekuatan masing-masing. Hal ini menggambarkan bahwa dalam kerja sama, ada rasa senasib sepenanggungan antara pihak yang bermitra. Dalam hal ini risiko yang dihadapi termasuk resiko menderita kerugian dalam pengelolaan usaha ditanggung bersama antara pihak yang bermitra, sehingga resiko yang ditanggung masing-masing pihak menjadi berkurang.

BAB I
MAKSUD DAN TUJUAN
Pasal 1

- (1) Maksud Perjanjian Kerja Sama ini adalah landasan PARA PIHAK untuk melakukan Perjanjian Kerja Sama antara Badan Usaha Milik Desa Bersama Sejahtera Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga dengan PT. Deresa Logistik Indonesia dalam Pengembangan Usaha Retail di Kabupaten Purbalingga.
- (2) Tujuan Perjanjian Kerja Sama ini adalah untuk menciptakan sinergi dengan prinsip saling menguntungkan di antara PARA PIHAK dalam pengembangan usaha retail.

BAB II
RUANG LINGKUP
Pasal 2

Ruang lingkup Perjanjian Kerja Sama ini meliputi:

- a Pelaksanaan kerja sama dalam pengelolaan dan pengembangan usaha retail di Kabupaten Purbalingga;
- b Pembinaan dan pendampingan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dan atau Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) sebagai pelaku usaha retail di Kabupaten Purbalingga;
- c Dukungan pengembangan dan pemasaran produk lokal; dan
- d Kegiatan lain yang disepakati PARA PIHAK sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan.

BAB III
BIDANG KERJASAMA
Pasal 3

Bidang kerja sama dalam Perjanjian Kerja Sama ini adalah pengelolaan dan pengembangan usaha retail di Kabupaten Purbalingga.

BAB IV
HAK DAN KEWAJIBAN
Pasal 4

- (1) PIHAK KESATU berhak :
 - a Memperoleh pasokan barang yang diperdagangkan sesuai kesepakatan PARA PIHAK;
 - b Memperoleh kepastian harga barang yang diperdagangkan sesuai kesepakatan PARA PIHAK yang dilampirkan dalam kesepakatan tersendiri;
 - c Menggunakan sistem standar terkait manajemen pengelolaan usaha retail dan mendapatkan pelatihan penggunaannya dari PIHAK KEDUA; dan
 - d Melakukan evaluasi terhadap pelayanan yang diberikan oleh PIHAK KEDUA secara berkala dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan PARA PIHAK.

(2) PIHAK KESATU berkewajiban :

- a Mencari dan menambah warung binaan (retailer) sampai mencapai angka skala ekonomi minimum;
- b Menyediakan lokasi tempat usaha pengadaan dan pendistribusian barang dagangan yang selanjutnya digunakan sebagai gudang, kantor, dan sarana prasarana lainnya;
- c Melakukan pelaporan secara berkala baik harian, mingguan, dan atau bulanan sesuai dengan sistem yang disediakan PIHAK KEDUA;
- d Melakukan pemesanan pertama barang yang diperdagangkan kepada PIHAK KEDUA dengan memperhatikan skala ekonomi yang lebih efisien yang akan ditentukan kemudian, dan selanjutnya melakukan pemesanan sesuai dengan kebutuhan dengan memperhatikan minimum pemesanan;
- e Menyampaikan informasi temuan perbedaan harga di lapangan secara lengkap kepada PIHAK KEDUA untuk segera dilakukan penyesuaian harga pada pemesanan berikutnya; dan
- f Melaksanakan sosialisasi terkait pelaksanaan Perjanjian Kerja Sama ini di lingkungan PIHAK KESATU.

Pasal 5

(1) PIHAK KEDUA berhak :

- a PIHAK KEDUA mempunyai hak atas pemenuhan semua barang yang diperdagangkan PIHAK KESATU dalam pelaksanaan kerja sama;
- b Memperoleh kepastian dan memanfaatkan lokasi tempat usaha (pengolahan) serta yang selanjutnya digunakan sebagai gudang, kantor, dan sarana prasarana lainnya untuk kepentingan PARA PIHAK;
- c Menerima laporan secara berkala baik harian, mingguan, dan atau bulanan melalui sistem yang disediakan PIHAK KEDUA;
- d Menerima pemesanan pertama barang dagangan dari PIHAK KESATU dengan memperhatikan skala ekonomi yang lebih efisien yang akan ditentukan kemudian dan selanjutnya melakukan pemesanan sesuai dengan kebutuhan dengan memperhatikan minimum pemesanan;
- e Melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan kegiatan, baik sendiri dan atau dengan PIHAK KESATU.

(2) PIHAK KEDUA berkewajiban :

- a Memberikan informasi terkait fluktuasi harga serta informasi dan persyaratan lainnya dari pabrik sebelum pemesanan;
- b Menindaklanjuti informasi terkait temuan perbedaan harga yang disampaikan oleh PIHAK KESATU;
- c Memberikan kepastian pasokan barang yang diperdagangkan sesuai kesepakatan PARA PIHAK;
- d Memberikan kepastian harga barang yang diperdagangkan sesuai kesepakatan PARA PIHAK;
- e Menyediakan sistem manajemen pengelolaan usaha pengadaan dan pendistribusian barang dagangan serta memberikan pelatihan kepada PIHAK KESATU;

BAB V
PEMBAGIAN KEUNTUNGAN USAHA
Pasal 6

- (1) Yang dimaksud dengan keuntungan usaha adalah keuntungan bersih setelah dikurangi biaya operasional, biaya administrasi, biaya pengiriman dan biaya lain yang disepakati PARA PIHAK; Pembagian keuntungan PARA PIHAK masing-masing disepakati sebesar 50% (lima puluh per seratus);
- (2) Pembagian keuntungan disepakati setiap tahun setelah tutup buku akhir tahun;
- (3) Apabila dirasakan perlu maka akan dilakukan audit oleh eksternal audit;

BAB VI
PENGUNAAN DAN PENGEMBANGAN SISTEM
Pasal 7

- (1) PARA PIHAK sepakat untuk pengadaan dan penggunaan sistem pengelolaan usaha pengadaan dan pendistribusian barang dagangan ;
- (2) Sistem standar terkait manajemen pengelolaan usaha pengadaan dan pendistribusian barang dagangan serta manajemen pengelolaan gudang adalah milik PARA PIHAK dan tidak dapat diperbanyak/digandakan tanpa seijin PARA PIHAK;
- (3) Penggunaan sistem standar terkait manajemen pengelolaan usaha pengadaan dan pendistribusian barang dagangan serta manajemen pengelolaan gudang hanya dapat dimanfaatkan oleh PARA PIHAK selama perjanjian kerjasama ini berlangsung;
- (4) Biaya pengembangan sistem standar terkait manajemen pengelolaan usaha pengadaan dan pendistribusian barang dagangan serta manajemen pengelolaan gudang akan disepakati PARA PIHAK.

BAB VII
PEMBIAYAAN
Pasal 8

Segala biaya yang timbul sebagai akibat ditandatanganinya Perjanjian Kerja Sama ini, dibebankan PARA PIHAK.

BAB VIII
KERAHASIAAN
Pasal 9

- (1) Segala informasi yang diketahui oleh PARA PIHAK baik yang menyangkut data elektronik, proses pengembangan, riset pasar, pengembangan sistem, teknik pemasaran, proses perbaikan produk, metode, database penduduk desa, serta informasi-informasi yang berkaitan dengan Perjanjian Kerja Sama ini adalah merupakan rahasia dan/atau kerahasiaannya merupakan milik PARA PIHAK;
- (2) Kecuali dalam rangka pelaksanaan suatu ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, PARA PIHAK sepakat untuk menjaga kerahasiaan seluruh data dan informasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan tidak akan memberikan kepada pihak ketiga tanpa persetujuan tertulis dari PARA PIHAK.

BAB IX
JANGKA WAKTU
Pasal 10

- (1) Perjanjian Kerja Sama ini berlaku untuk jangka waktu 1 (satu) tahun terhitung sejak tanggal perjanjian kerja sama ini ditandatangani dan secara otomatis berlanjut kecuali ada keberatan dari PARA PIHAK;
- (2) Apabila PARA PIHAK menyampaikan keberatan terkait dengan perpanjangan Perjanjian Kerja Sama, terlebih dahulu memberitahukan secara tertulis kepada PIHAK lainnya paling lambat 2 (dua) bulan sebelum Perjanjian Kerja Sama ini berakhir atau mengajukan keberatan dalam masa keberlanjutan kerja sama yang disepakati PARA PIHAK .

BAB X
FORCE MAJEURE (KEADAAN MEMAKSA)
Pasal 11

- (1) Tidak dilaksanakannya atau tertundanya pelaksanaan sebagian atau keseluruhan ketentuan Perjanjian Kerja Sama ini oleh salah satu pihak atau PARA PIHAK tidak termasuk sebagai pelanggaran atas perjanjian apabila hal tersebut disebabkan oleh adanya force majeure (keadaan memaksa) yang dinyatakan oleh Pejabat yang berwenang.

- (2) Yang termasuk sebagai *force majeure* adalah kejadian-kejadian yang dengan segala daya dan upaya tidak dapat diduga dan tidak dapat diatasi oleh pihak yang mengalami dan secara langsung berpengaruh kepada pelaksanaan ketentuan perjanjian ini, yakni peristiwa-peristiwa termasuk namun tidak terbatas pada:
- a. bencana alam / wabah penyakit;
 - b. pemberontakan / huru-hara / perang;
 - c. kebakaran;
 - d. sabotase;
 - e. pemogokan umum;
 - f. kebijakan Pemerintah atau instansi yang berwenang yang menghalangi secara langsung atau tidak langsung untuk terlaksananya Perjanjian ini; dan / atau
 - g. gangguan jaringan online / satelit.
- (3) Pihak yang tidak dapat memenuhi kewajibannya sehubungan dengan *force majeure*, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) harus memberitahukan secara tertulis kepada PIHAK lainnya paling lambat dalam waktu 14 (empat belas) hari kerja sejak dimulainya kejadian tersebut.
- (4) Kelalaian atau keterlambatan PIHAK yang terkena *force majeure* dalam memberitahukan kepada pihak lain sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat mengakibatkan tidak diakuinya peristiwa dimaksud sebagai *force majeure*.
- (5) Semua kerugian dan biaya yang ditanggung oleh salah satu PIHAK sebagai akibat *force majeure* tidak menjadi tanggung jawab PIHAK lainnya.

BAB XI
PENGAKHIRAN PERJANJIAN
Pasal 12

- (1) Perjanjian Kerja Sama ini berakhir dalam hal :
- a masa berlaku Perjanjian Kerja Sama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, telah berakhir dan PARA PIHAK tidak berkeinginan untuk memperpanjang;
 - b salah satu PIHAK tidak melaksanakan atau melanggar ketentuan Perjanjian Kerja Sama ini;
 - c terdapat ketentuan perundang-undangan dan/atau kebijakan Pemerintah yang tidak memungkinkan berlangsungnya Perjanjian Kerja Sama ini; dan
 - d adanya keadaan memaksa (*force majeure*).
- (2) Dalam hal PARA PIHAK melanggar ketentuan Perjanjian Kerja Sama ini, dan pelanggaran tersebut tidak dapat diperbaiki oleh PARA PIHAK dalam jangka waktu yang telah disepakati, maka Perjanjian Kerja Sama ini dapat dihentikan sebelum jangka waktunya berakhir oleh salah satu pihak dengan terlebih dahulu

memberitahukan secara tertulis paling lambat 30 (tiga puluh) hari kalender sebelum tanggal pengakhiran berlaku efektif.

- (3) Hak dan kewajiban PARA PIHAK yang belum dipenuhi pada saat pengakhiran atau pembatalan sebagaimana dimaksud Perjanjian ini, masih tetap berlangsung dan tunduk pada ketentuan – ketentuan yang telah disepakati dalam Perjanjian Kerja Sama ini sampai dengan diselesaikan oleh PARA PIHAK.
- (4) Untuk pengakhiran atau pembatalan Perjanjian Kerja Sama sebagaimana dimaksud pada ayat (3), PARA PIHAK sepakat untuk mengesampingkan ketentuan Pasal 1266 KUH Perdata.

BAB XII
PENYELESAIAN PERSELISIHAN
Pasal 13

- (1) Dalam hal dikemudian hari timbul perselisihan sebagai akibat dari pelaksanaan Perjanjian Kerja Sama ini, maka perselisihan tersebut akan diselesaikan secara musyawarah dan mufakat dalam waktu 30 (tiga puluh) hari kalender.
- (2) Selama perselisihan masih dalam proses penyelesaian, PARA PIHAK harus tetap melaksanakan kewajiban sebagaimana diatur dalam Perjanjian Kerja Sama ini.
- (3) Dalam hal penyelesaian secara musyawarah dan mufakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, PARA PIHAK sepakat untuk memilih penyelesaian melalui pengadilan yang berkedudukan (domisili) hukum di Pengadilan Negeri Purbalingga.

BAB XIII
ADDENDUM
Pasal 14

Hal-hal lain yang belum diatur dalam Perjanjian Kerja Sama ini baik perubahan maupun penambahan akan diatur kemudian oleh PARA PIHAK dalam Perjanjian Tambahan (Addendum), yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Perjanjian Kerja Sama dan mempunyai kekuatan hukum yang sama.

BAB XIV
KETENTUAN LAIN – LAIN
Pasal 15

Semua hak dan kewajiban PARA PIHAK berdasarkan Perjanjian Kerja Sama ini berikut perubahan dan pembaharuannya yang timbul di kemudian hari tidak akan berakhir karena PARA PIHAK habis masa jabatannya atau karena sebab–sebab lain dan/atau karena meninggal dunia, Perjanjian Kerja Sama ini akan tetap berlanjut dan harus ditaati oleh PARA PIHAK.

BAB XV
PENUTUP
Pasal 16

Perjanjian Kerja Sama ini ditandatangani oleh PARA PIHAK pada hari, tanggal, bulan dan tahun sebagaimana disebut pada awal Perjanjian Kerja Sama, dibuat dalam rangkap 4 (empat), 2 (dua) bermaterai cukup dan mempunyai kekuatan hukum yang sama untuk PIHAK KESATU dan PIHAK KEDUA

BAHAN PUSTAKA

Hafsah, Mohammad Jafar. 2000. Kemitraan Usaha : Konsepsi dan Strategi. PT. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

Hendro. 2011. Dasar-Dasar Kewirausahaan : Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Kusnadi, H. 2003. Masalah, Kerja sama, Konflik, dan Kinerja. Taroda, Malang.

Saroja, Pietra. 2004. Langkah Awal Menjadi Entrepreneur Sukses. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Suparyanto, Wahyu 2004. Petunjuk Untuk Memulai Berwirausaha. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Suryana, P. dan Kartib Bayu. 2010. Kewirausahaan : Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses. Prenadamedia Group, Jakarta.

<https://www.hestanto.web.id/jaringan-usaha-dalam-usaha-kecil-menengah/>

(Diakses 21 Maret 2022, 21.17)

http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._EKONOMI_DAN_KOPERASI/196302211987032-NETI_BUDIWATI/MEMBANGUN_KERJA_SAMA_USAHA.pdf

Kegiatan :

Mengidentifikasi Kerja Sama yang dapat dilakukan oleh BUMDesa.

- 1) Bagi peserta dalam kelompok berdasarkan asal BUMDesa/Desanya.
- 2) Tugaskan kepada kelompok untuk mengidentifikasi kerjasama yang dapat dilakukan oleh BUMDesa dengan menjawab pertanyaan berikut :
 - 1) Apakah BUMDesa Bapak/Ibu akan membuka usaha dengan cara bekerja sama dengan pihak lain (Ya / Tidak) dan apa alasannya?
 - 2) Apakah Bapak/Ibu bersedia melakukan kerja sama dengan pihak lain yang meminta Bapak/Ibu untuk menjadi mitranya (ya/tidak)? Apa alasannya?
 - 3) Potensi dan kemampuan apakah yang dimiliki oleh Bapak/Ibu atau perusahaan Bapak/Ibu saat ini?
 - 4) Kelemahan atau kekurangan apa yang dimiliki Bapak/Ibu atau perusahaan Bapak/Ibu saat ini, sehingga Bapak/Ibu memerlukan kerja sama dengan pihak lain?
 - 5) Buatlah daftar pihak-pihak yang akan Bapak/Ibu pertimbangkan untuk dijadikan mitra kerja sama!
 - 6) Kemukakan alasan-alasan mengapa Bapak/Ibu memilih pihak-pihak tersebut (No. 5) untuk bekerja sama usaha dengan Bapak/Ibu?
 - 7) Sudahkah Bapak/Ibu membicarakan rencana kerja sama usaha ini dengan staf Bapak/Ibu atau pihak-pihak yang mendukung Bapak/Ibu (sudah/belum)
 - 8) Kemukakan respon atau tanggapan dari staf Bapak/Ibu tersebut (no 7)!
 - 9) Jika seBapak/Ibuinya rencana kerja sama tersebut tidak mendapat dukungan dari staf Bapak/Ibu, maka yang akan Bapak/Ibu lakukan?
 - 10) Sudahkan Bapak/Ibu mempersiapkan keperluan administratif dari rencana kerja sama tersebut?
 - Membuat perjanjian hitam di atas putih atau tertulis? (sudah/belum)
 - Mempersiapkan materai bila perjanjian tidak ditulis di atas kertas segel? (sudah/belum)
 - Menunjuk orang/pihak yang akan dijadikan sebagai saksi dalam penandatanganan perjanjian kerja sama tersebut? (sudah/belum)
 - Notaris yang akan mengesahkan perjanjian kerjasama usaha tersebut? (sudah / belum)
 - 12 Bentuk kerja sama yang bagaimanakah yang Bapak/Ibu inginkan dan alasannya!
- 3) Paparkan hasil diskusi di depan kelas.
- 4) Lanjutkan kegiatan dengan membuat Perjanjian Kerja Sama.