

**RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN BISNIS  
SEBAGAI ALTERNATIF STRATEGI  
DALAM RANGKA MEMPERKUAT IDENTITAS KOPERASI**

Adenk Sudarwanto

Dosen Tetap STIE Semarang

**Abstraksi**

*Kelangsungan hidup koperasi tergantung dari kesadaran anggota untuk menjalankan prinsip identitas koperasi. Jika prinsip identitas koperasi tidak dijalankan, maka sesungguhnya telah terjadi pergeseran dan tidak lagi dapat disebut sebagai koperasi, melainkan sebuah perusahaan seperti pada umumnya yang berorientasi pada kepentingan pemilik ( pemegang saham ). Gejala ini ditandai dengan seberapa besar usaha koperasi melayani kebutuhan non anggota. Semakin besar melayani kebutuhan non anggota , maka telah terjadi penggeseran menjadi perusahaan murni ( bukan koperasi ) . Dengan demikian anggota merasakan bahwa koperasi sudah tidak dapat memberikan kemanfaatan lagi, akhirnya menjadi bentuk bisnis sebagai perusahaan murni non koperasi. Kasus konkrit telah terjadi di Indonesia ,Gerakan Koperasi Indonesia melalui BUKOPIN puncaknya ( kini telah diambil alih APEK Bank ) melayani lebih dari 50 % dari pinjamannya untuk organisasi non koperasi (Juli 1987) dan sekarang semakin jelas sudah bukan lagi menjadi organisasi koperasi murni,melainkan telah berubah menjadi lembaga bisnis non koperasi.*

**Kata kunci** : restrukturisasi, koperasi

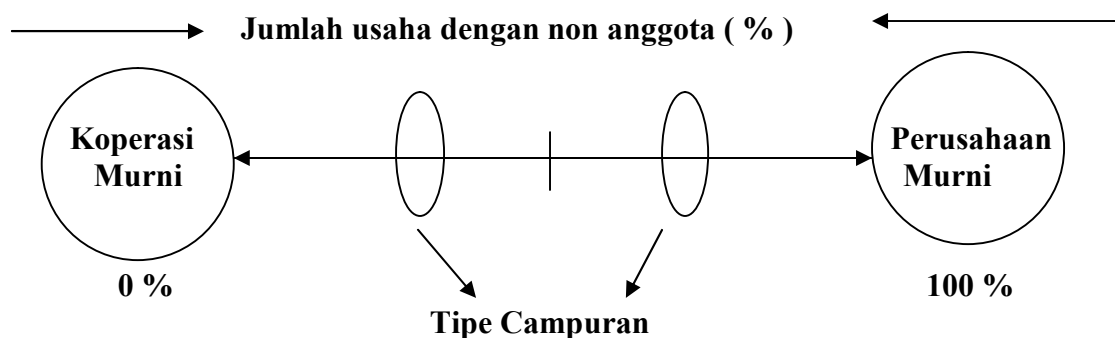
**PENDAHULUAN**

Tiga prinsip identitas (tanpa mengabaikan prinsip yang lain ) dalam koperasi adalah keanggotaan bersifat terbuka dan sukarela, adanya pembatasan atas modal dengan dasar satu orang satu suara, serta alokasi sisa hasil usaha sebanding dengan transaksi yang dilakukan oleh anggota. Makna prinsip identitas ini menuntut kesadaran anggota bahwa kelangsungan hidup koperasi sangat tergantung dari partisipasi para anggota koperasi sebagai pemilik sekaligus sebagai konsumen. Inilah yang membedakan koperasi dengan badan usaha yang lain. Dalam praktik sering dijumpai bisnis koperasi tidak hanya mengandalkan peran para anggotanya, tetapi juga melibatkan peran non anggota koperasi yang kadang porsi kontribusi pembentuk hasil usaha lebih besar dibandingkan dengan partisipasi para anggotanya. Pertanyaannya adalah apakah bisnis yang dijalankan koperasi semacam itu secara normatif sudah sesuai dengan prinsip identitas yang dimiliki koperasi ?

Masalah-masalah usaha dengan non anggota bukan sesuatu yang tabu bagi koperasi , tetapi , logika atas prinsip identitas koperasi bila diterapkan , maka semakin banyak peran dan jumlah usaha “anggota “ yang dilayani oleh perusahaan, maka

perusahaan akan semakin berubah ke dalam bentuk “ koperasi “ Demikian pula menjadi sebaliknya, semakin perusahaan terlibat dalam usaha dengan non-anggota, maka semakin mungkin ia melepaskan sifat-sifat koperasinya dan kemudian secara bertahap berubah menjadi organisasi yang didominasi oleh para pemegang saham/ modal. Untuk menjelaskan logika atas prinsip identitas koperasi tersebut dapat dilihat pada gambar 1.

**Gambar 1 : Jumlah usaha koperasi dengan non anggota**



Kasus konkrit terjadi di Indonesia , Gerakan Koperasi Indonesia melalui BUKOPIN puncaknya ( kini telah diambil alih APEK Bank ) melayani lebih dari 50 % dari pinjamannya untuk organisasi non koperasi ( Juli 1987 ) dan sekarang semakin jelas sudah bukan lagi menjadi organisasi koperasi murni, melainkan telah berubah menjadi lembaga bisnis non koperasi.

Pertanyaan kedua mengapa masih ada bisnis yang dijalankan koperasi sering tidak mencerminkan identitas murni sebagai koperasi ?

Jawaban yang paling umum adalah kurangnya pemahaman anggota tentang makna partisipasi karena keterbatasan sumber daya dan adanya peluang bagi manajemen yang dijalankan oleh “ manajer” untuk meraih keuntungan lebih besar dengan mengabaikan identitas koperasi. Suatu hepotesis dasar tentang keanggotaan koperasi dapat diformulasikan sebagai berikut :

Orang menjadi anggota koperasi jika :

1. Manfaat koperasi lebih besar dibandingkan manfaat non koperasi atau
2. Manfaat koperasi lebih besar dibandingkan dengan manfaat pesaing koperasi atau
3. Keuntungan/keunggulan koperasi lebih besar dibandingkan dengan keunggulan pesaing

Pengertian manfaat tak hanya mencakup tujuan yang bersifat ekonomis semata melainkan juga mencakup tujuan non ekonomi, termasuk harapan-harapan individu ( self interested ). Dengan kata lain apabila sepanjang koperasi mampu memberikan manfaat lebih bagi anggotanya, maka akan mendorong kesadaran anggotanya untuk berpartisipasi, dan implementasinya penerapan manajemen koperasi akan mempertahankan identitas koperasi sebagai lembaga bisnis.

## **PERMASALAHAN**

Banyak permasalahan yang dihadapi koperasi pada era kemajuan teknologi informasi dan persaingan yang makin kompetitif terutama yang berkaitan dengan paradigma manajemen sehubungan dengan kendali bisnis berada ditangan *customer/ anggota* yang dilayani. Masalah –masalah tersebut mencakup hubungan identitas koperasi baik secara internal maupun eksternal kaitannya dengan manfaat koperasi dibandingkan dengan lembaga bisnis non koperasi, serta strategi koperasi dalam mempertahankan identitas ditengah lingkungan bisnis yang *hyper competitive*.

## **PEMBAHASAN**

### **A. RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN**

Restrukturisasi kelembagaan koperasi dimaksudkan agar koperasi benar-benar fokus untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, mengurangi konflik, mendorong partisipasi anggota serta tetap mempertahankan keunggulan koperasi dibandingkan dengan lembaga bisnis yang lain dengan mempertahankan identitas koperasi.

#### **1. Ke anekaragaman fungsi koperasi.**

Ke aneka ragam fungsi koperasi akan menimbulkan konsekuensi semakin besarnya kekuasaan dan wewenang yang melekat pada manajemen karena masalahnya juga semakin kompleks. Semakin besar kekuasaan dan wewenang yang melekat pada manajemen mempunyai implikasi :

- a. Makin tingginya biaya informasi yang harus ditanggung oleh anggota untuk memperoleh informasi sehubungan partisipasi dan pengawasan bagi manajemen, sehingga pada akhirnya akan mengurangi insentif untuk berpartisipasi dan mengawasi manajemen.
- b. Kuatnya kekuasaan dan wewenang manajemen yang berimplikasi pada tingginya biaya informasi akan mempengaruhi partisipasi/pengawasan melalui suara dan penentuan keputusan ( voice dan vote )

- c. Koperasi multi usaha akan lebih banyak mengalami konflik dibanding koperasi usaha tunggal. Konflik yang timbul akan mempengaruhi kinerja koperasi yang pada akhirnya akan merugikan koperasi itu sendiri dan kelangsungan hidup koperasi menjadi terancam.
- d. Kekuatan persaingan pasar dari multi usaha koperasi juga akan mengurangi partisipasi anggota, sehingga koperasi akan mengalami kesulitan dalam mengendalikan pasar, mengingat beragamnya kebutuhan dan pelayanan yang harus disediakan koperasi untuk memberikan keunggulan bagi anggotanya.

## **2. Kegiatan atau fungsi koperasi**

Kegiatan atau fungsi koperasi seharusnya akan memudahkan partisipasi dan pengawasan anggota pada manajemen untuk fokus pada kepentingan anggota. Pemilihan atau fokus pada suatu kegiatan memberikan dampak pada :

- a. Tinggi rendahnya biaya informasi dalam rangka pengawasan, dan akan mempengaruhi terhadap tinggi rendahnya partisipasi anggota
- b. Kebutuhan anggota akan pelayanan koperasi semakin mudah atau menjadi sebaliknya yang berakibat turunnya partisipasi anggota
- c. Peningkatan atau penurunan keunggulan atas manfaat koperasi yang dapat dirasakan bagi anggota

## **3. Struktur Keanggotaan**

Struktur keanggotaan koperasi membantu mempercepat peningkatan kemanfaatan koperasi bagi anggotanya. Koperasi hanya akan hidup jika lembaga bisnisnya telah mampu memberikan kemanfaatan bagi anggotanya. Struktur ini berpengaruh terhadap manfaat bagi koperasi yaitu :

- a. Jika struktur keanggotaan koperasi makin homogen, ( dilihat dari profesi: pegawai , guru, petani , atau dari segi pendidikan serta tingkat penghasilan ), maka biaya transaksi untuk berpartisipasi semakin rendah. Sebaliknya jika struktur keanggotaan semakin heterogen, maka biaya transaksi akan menjadi tinggi, sehingga akan mengurangi partisipasi anggota.
- b. Kepentingan dan kemampuan individu untuk memanfaatkan fasilitas koperasi juga berlainan. Semakin heterogen keanggotaan maka semakin besar perbedaan kebutuhan anggota. Hal ini akan mudah memicu konflik internal. Hanya anggota yang punya “kemampuan” lebih akhirnya yang akan lebih menikmati keunggulan koperasi dibandingkan anggota yang kurang “mampu “

#### 4. Jumlah Keanggotaan

Semakin besar ukuran suatu koperasi, maka semakin tinggi biaya bagi anggota untuk berpartisipasi. Alasannya adalah :

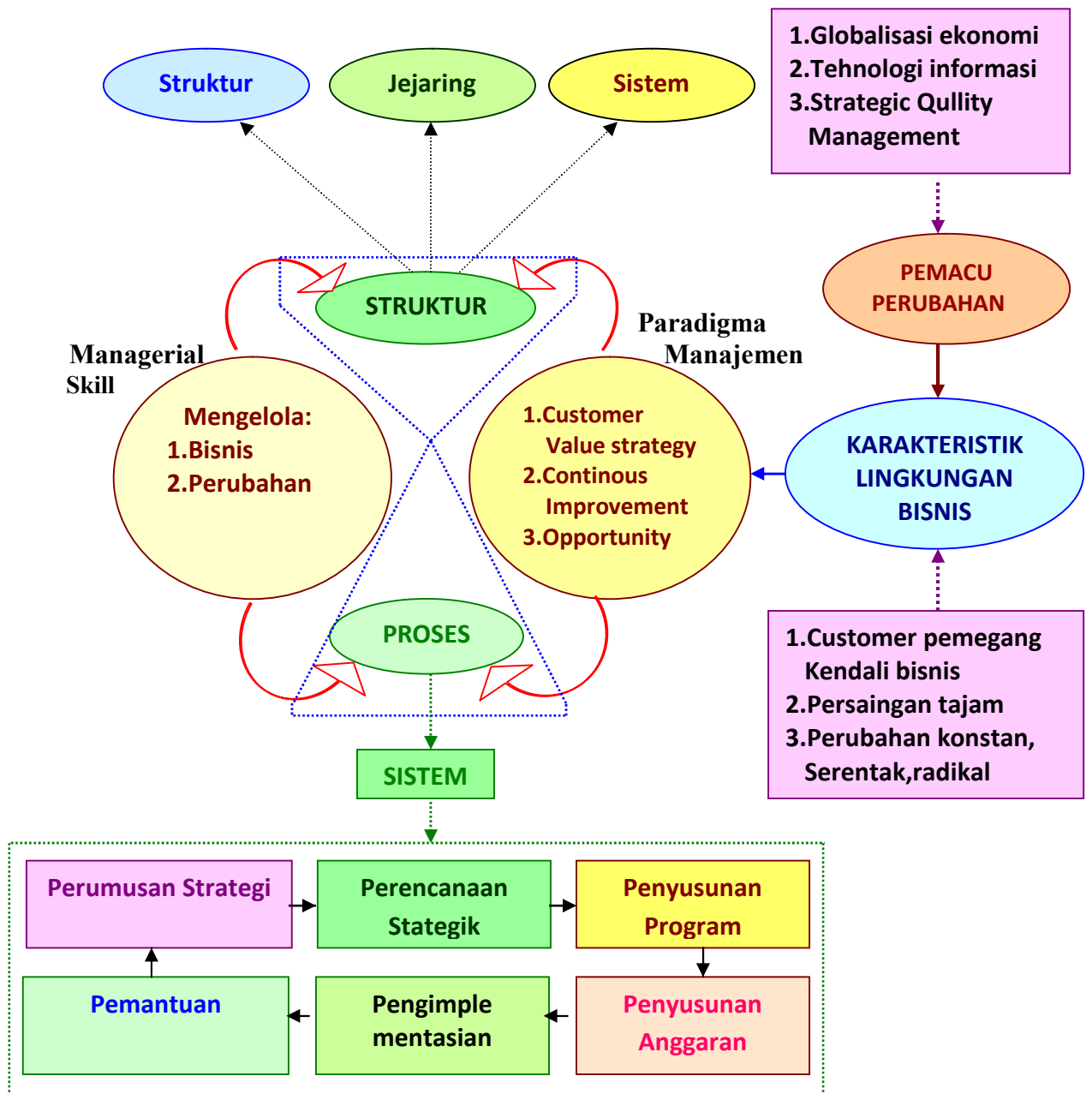
- a. Kefektifan anggota untuk mendiskusikan tentang kelembagaan bisnis koperasi akan semakin berkurang atau dengan kata lain partisipasinya semakin berkurang, karena semakin banyak sumber daya yang harus dipakai sebagai akibat peningkatan jumlah anggota yang tidak diimbangi dengan kemampuan koperasi untuk mengelola sumber daya anggota ( termasuk masalah lokasi /tempat tinggal yang lebih jauh untuk menjangkau koperasi )
- b. Makin tingginya biaya partisipasi ini akan mengakibatkan tingkat partisipasi menurun, sehingga menjadi anggota yang pasif, yang mengandalkan pihak-pihak lain untuk menjalankan tugas tugasnya guna mengendalikan manajemen. Akhirnya para anggota tersebut cenderung akan bertindak sebagai *free riders ( penumpang gelap )* mengandalkan anggota lainnya untuk melakukan tugas partisipasi, namun mereka tetap berharap dapat menikmati manfaat koperasi.
- c. Sejalan dengan semakin besarnya ukuran koperasi, maka aspek profesionalisme manajerial akan makin meningkat. Hal ini akan menjadi kendala bagi anggota untuk berpartisipasi ( para anggota lebih banyak membutuhkan waktu untuk bisa memperoleh informasi, dan membutuhkan kemampuan yang tinggi ), sehingga semakin kuat kekuasaan manajemen . Apabila manajemen tidak memegang jati diri koperasi ( identitas ) , maka rendahnya partisipasi anggota mendorong manajemen untuk melakukan bisnis dengan non anggota yang lebih menarik serta akhirnya identitas koperasi akan bergeser sebagai lembaga bisnis non koperasi.

#### B. PENDEKATAN STRATEGI

##### 1. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen ( SPPM )

Desain sistem kelembagaan koperasi merupakan Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen ( SPPM ) sebagai suatu pendekatan alternatif perlu dibangun guna merespon perubahan lingkungan bisnis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2 : Desain Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen



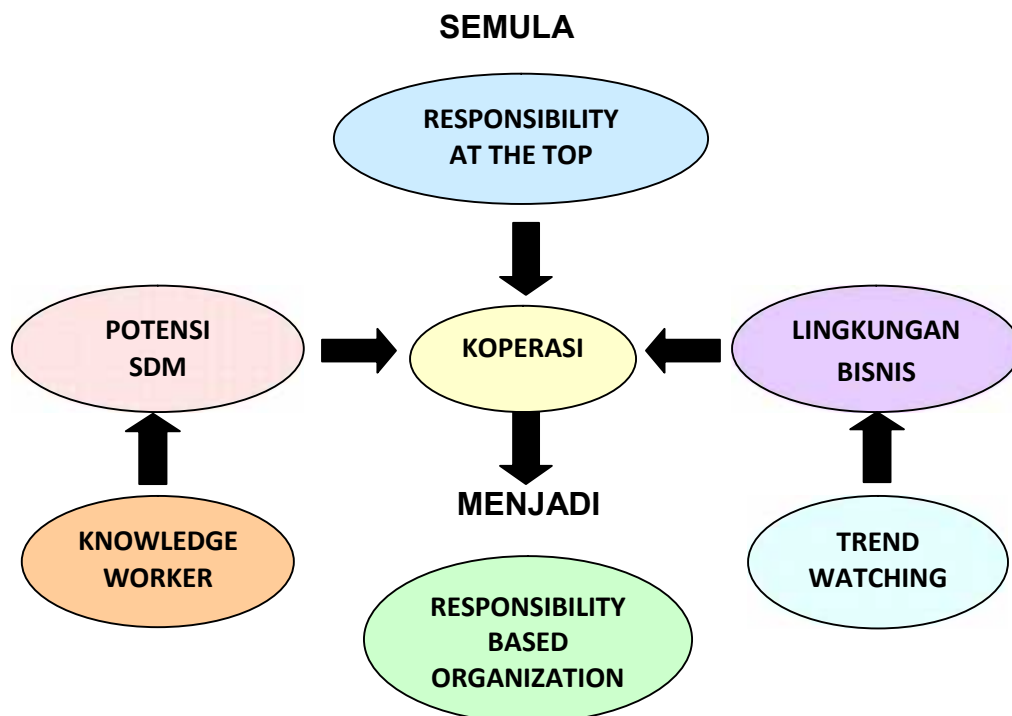
Kelembagaan Bisnis Koperasi harus melakukan penataan ulang sehubungan dengan perubahan lingkungan , sehingga mampu merespon paradigma manajemen dalam menerapkan managerial skill sesuai tuntutan perubahan lingkungan agar identitas koperasi tetap terjaga, dan menjamin adanya *value added* bagi anggota koperasi. Desain SPPM ini dimaksudkan untuk merumuskan kembali secara tajam dengan mengurangi keanekaaragaman fungsi , heteroginitas keanggotaan, serta

struktur keanggotaan , dan melakukan *reskilling manajer*. Dengan demikian perlu adanya perubahan *mind set* dalam praktek manajemen koperasi.

## 2. Perubahan Mindset

Perubahan lingkungan bisnis koperasi membawa konsekuensi terhadap perubahan *mindset* atas praktek manajemen dalam mengelola bisnis yang dijalankan koperasi. Perubahan mindset tersebut dimaksudkan untuk tetap menjaga identitas koperasi dalam mencapai pelipat ganda kinerja koperasi. Perubahan mindset tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3 : Perubahan Mindset**



Agar perubahan mindset ini dapat berjalan maka harus dilakukan *continuous improvement* ( perbaikan berkelanjutan ) yang didukung keandalan Sumber Daya Manusia dalam merespon setiap perubahan lingkungan bisnis koperasi.

Perubahan mindset menjadi syarat keharusan baik bagi anggota selaku pemilik maupun para manajer selaku pengelola bisnis yang dijalankan oleh koperasi. Perubahan tersebut terutama menyangkut cara pandang , sikap dan perilaku dalam merespon perubahan lingkungan. Butir –butir perubahan yang menyangkut kondiisi masa depan secara berkelanjutan adalah :

- a. Kecepatan dan kemauan untuk merespon
- b. Leadership dari setiap orang, bukan hanya pengurus atau manajer saja
- c. Kekakuan organisasi berubah menjadi fleksibilitas secara permanen
- d. Pengendalian melalui visi , misi dan value
- e. Bukan penjagaan informasi secara ketat tetapi *shraing information*
- f. Tidak mengandalkan analisis kuantitatif tetapi juga kreativitas
- g. Bukan reaktif menghindari resiko, tetapi keberanian menanggung resiko
- h. Bukan fokus ke internal organisasi tetapi fokus kelingkungan kompetitif
- i. Bukan menjaga independensi kelembagaan koperasi tetapi saling ada ketergantungan (kerjasama) diantara pelaku bisnis

### 3. Reskilling Manajer

Reskilling manajer dimaksudkan untuk membentuk skill baru manajer melalui pendidikan dan pelatihan yang efektif. Reskilling manajer ini dipicu oleh :

- a. Skill yang telah dimiliki para manajer koperasi sudah tidak sesuai dengan tuntutan skill dari lingkungan bisnis, sehingga terjadi adanya ketidaksepadanan ( mismatch ) antara skill yang dimiliki manajer dengan tuntutan lingkungan bisnis.
- b. Skill yang dimiliki sudah ketinggalan jaman dengan adanya perubahan lingkungan bisnis yang cepat

Alasan yang mendasari reskilling manajer ini adalah :

- 1) Kebanyakan manajer hanya memiliki kemampuan bidang teknis, bukan managerial skill
- 2) Kebanyakan pendidikan peningkatan kemampuan manajaer lebih menekankan pada process skill approach yang menghasilkan manajer terampil dalam bidang *plannng, coordinating, staffing, controlling*, tetapi tidak termpil dalam menghasilkan *value* bagi bisnis koperasi
- 3) Lingkungan bisnis yang berubah perlu mengkaji kembali paradigma, asumsi dasar *core belief, core value* yang selama ini digunakan manajer

### 4. Perspektif dan Sasaran Strategik

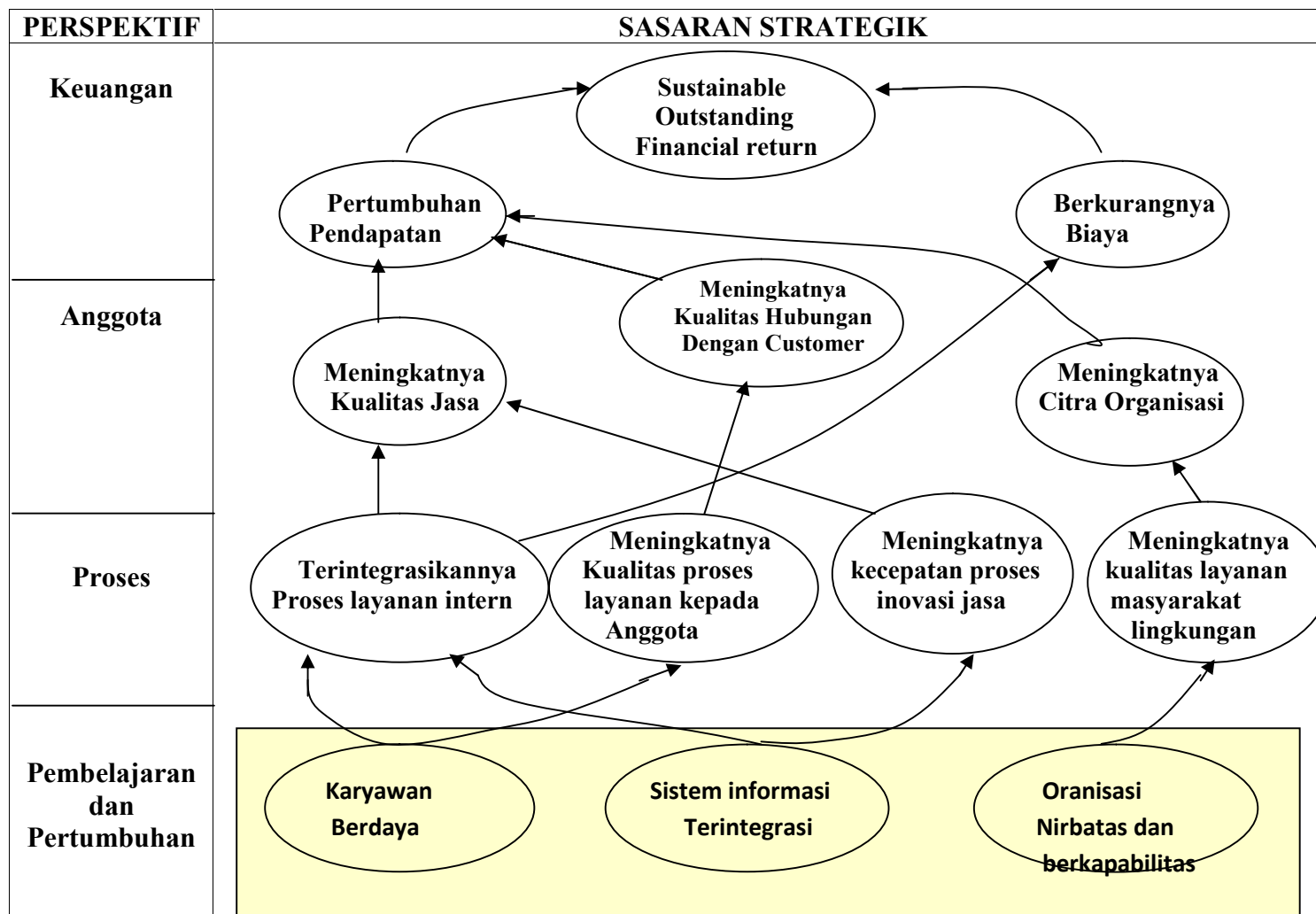
Untuk menjalankan bisnis koperasi agar tetap memberikan manfaat bagi anggota , serta kelangsungan hidup koperasi, maka perspektif keuangan, anggota , proses,



pembelajaran dan pertumbuhan harus menjadi perhatian guna mencapai sasaran strategik .

- a. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan adalah pemberdayaan semua potensi Sumber Daya Manusia yang terintegrasi dalam tatanan struktur organisasi koperasi.
  - b. Perspektif Proses, merupakan mekanisme dan sistem yang harus diikuti guna menjamin kualitas pelayanan atas produk/jasa yang dihasilkan koperasi
  - c. Perspektif Anggota, adalah terpenuhinya kebutuhan anggota dan meniadakan kesenjangan antara harapan anggota terhadap realitas yang diterima dari koperasi
  - d. Perspektif keuangan akan terukur dengan adanya pertumbuhan, profitabilitas, serta penurunan biaya sehingga menghasilkan nilai tambah bagi anggota koperasi
- Hubungan antara keempat perspektif tersebut dengan sasaran strategik yang harus dijalankan koperasi digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4 : Perspektif dan Sasaran Strategik



## KESIMPULAN

Identitas Koperasi tetap harus dijaga karena identitas tersebut yang membedakan lembaga bisnis yang berbentuk koperasi dengan lembaga bisnis non koperasi . Menghadapi perubahan lingkungan bisnis, maka koperasi secara kelembagaan harus melakukan penataan perubahan secara internal dengan melakukan :

1. Penataan Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen dengan memperhatikan:
  - a. Keanekaanragam fungsi koperasi.

Jika koperasi menjalankan fungsi keanekaragaman dalam bisnisnya, maka kekuasaan dan wewenang manajemen makin kuat, serta dapat mendorong tingginya biaya informasi bagi anggota dalam rangka pengawasan dan pengendalian melalui penentuan keputusan ( vote dan voice ), oleh karena itu perlu melakukan pengurangan keanekaragaman fungsi jika keanekaragaman tersebut memperlemah aspek pengendalian dan pengawasan.
  - b. Jumlah aktivitas usaha yang dijalankan

Koperasi yang menjalankan multi usaha jika lemah dalam aspek perencanaan dan pengendalian yang dilakukan anggota, akan mudah memicu konflik yang akan mempengaruhi kinerja koperasi sebagai akibat keragaman kebutuhan anggota yang tidak terlayani secara baik, sehingga anggota merasakan keunggulan koperasi menurun dibandingkan dengan lembaga bisnis non koperasi . Oleh karena itu untuk mempertahankan keunggulan koperasi , maka koperasi perlu memfokuskan diri pada satu bidang usaha tertentu jika multi usaha justru akan memperlemah keunggulan koperasi sebagai akibat adanya asar yang kompetitif
  - c. Struktur dan jumlah keanggotaan.

Homoginitas keanggotaan koperasi serta jumlah keanggotaan perlu menjadi perhatian berkaitan dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan pelayanan bagi anggota . Semakin homogen keanggotaan koperasi akan memudahkan bagi koperasi untuk secara efektif memenuhi kebutuhan dengan pelayanan prima bagi anggota . Terpenuhinya kebutuhan anggota akan mendorong peningkatan partisipasi anggota terhadap koperasi.
  - d. Memperhatikan perubahan lingkungan bisnis melalui *trendwatching* sehingga dapat merespon perubahan tersebut secara adaptif
2. Melakukan *Building Block Continuos Improvement Mindset*

Mindset perbaikan berkelanjutan harus dilakukan guna memperkuat identitas koperasi melalui sikap mental, perilaku dan etika bisnis

3. Melakukan Reskilling manajer melalui pendidikan dan pelatihan yang efektif
4. Mendesain perspektif dan sasaran strategik dengan mengacu pada perspektif aspek pembelajaran dan pertumbuhan, proses, anggota dan keuangan

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Abraham, Martin A, 1976; Co-operative Business Enterprise, Mc Graw Hill Book Company, USA

Aoki, Masahito, 1988; The Co-operative game theory of the firm, Oxford University Press, New York

Mubyarto, Hudyanto dan Imansyah M. Handry, 1982; Perkreditan dan KUD , tulisan pada Pembangunan KUD oleh Soleh Syafradji

Mulyadi, 2010 Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajmen , Universitas Gajah Mada

Nenecke, D.W. 1982' Co-operative and Development, Mainz

Topke, J, 1977, Die Strategie der Inovation, Tubingen

Ropke, Jachen, 1988, Kebebasan yang terhambat, Yayasan Bhina Bakti, Gramedia Jakarta

Ropke, Jochen, 2012 Ekonomi Koperasi, Graha Ilmu Yogyakarta