

REVITALISASI KONSEP & IMPLEMENTASINYA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA BISNIS KOPERASI

Oleh:

Yhani Mardani

Tendi Haruman

Pengajar Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama

Abstraksi

Koperasi sebagai badan usaha di Indonesia memiliki landasan historis, ideologis dan politis yang sangat kuat. Bahkan pendiri bangsa berharap menjadi soko guru perekonomian bangsa Indonesia. Namun yang terjadi sangat kontradiktif, koperasi bukan hanya belum (tidak) mampu mewujudkan seperti yang diharapkan, tetapi mulai dilupakan bahkan ditinggalkan. Bisa dilihat bahwa amandemen UUD 45 khususnya pasal 33 tidak lagi menyebut koperasi sebagai satu-satunya badan usaha yang "cocok" untuk menciptakan kesejahteraan ekonomi Indonesia. Lebih lanjut, dalam wacana akademis pun khususnya disekolah ekonomi dan bisnis, koperasi hanya sekedar "lembaga bisnis figuran" yang tidak mendapatkan porsi yang cukup untuk dibahas.

Tentu yang menjadi pertanyaan, betulkah koperasi tidak mampu menjawab tantangan mensejahterakan ekonomi rakyat ditengah era ekonomi kapitalis? Jawabnya adalah tidak benar!. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat kelemahan yang mendasar dari para pembuat kebijakan dan praktisi koperasi dalam memahami koperasi sebagai badan usaha, dimana penyusunan program-program nya bertumpu pada "hard capital" dan mengesampingkan "soft capital". Dengan demikian, maka koperasi perlu segera melakukan revitalisasi dalam konsep dan implementasinya melalui pendekatan manajemen yang profesional. Sehingga koperasi mampu menunjukkan kinerja bisnis yang diharapkan dan berkontribusi nyata terhadap perekonomian bangsa Indonesia.

Makalah ini adalah hasil studi pustaka didukung oleh bukti empirik dan pengalaman sebagai praktisi koperasi yang menyimpulkan bahwa koperasi "layak" diberi tempat baik dalam konstelasi ekonomi dan bisnis ataupun akademis.

Kata Kunci : *Koperasi; Revitalisasi ; Kinerja Bisnis; Pendekatan Manajerial*

Pendahuluan

Era globalisasi dan liberalisasi ekonomi telah membawa pembaharuan yang sangat cepat dan berdampak luas bagi perekonomian, baik di dalam negeri maupun di tingkat dunia internasional.

Dewasa ini kekuatan lingkungan eksternal bersifat cepat berubah dan penuh ketidakpastian (*turbulence*) sehingga mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam mempertahankan posisinya di pasar. Implikasinya, tidak mudah bagi suatu organisasi untuk mencapai kinerja unggul (*superior performance*). Kekurangmampuan suatu organisasi mempertahankan eksistensinya dalam suatu lingkungan lebih disebabkan oleh adanya kesenjangan antara kekuatan internal dengan ancaman eksternal.

Terdapat tiga unsur pelaku ekonomi yang mendukung sektor Industri, yaitu badan usaha milik swasta (BUMS), badan usaha milik negara (BUMN), dan pengusaha kecil/menengah, serta koperasi. Pelaku ekonomi yang dulu disebut-sebut sebagai pilar perekonomian Indonesia, yakni koperasi, saat ini keberadaannya semakin memprihatinkan ironisnya pelaku ekonomi ini merupakan pencerminan dari cita-cita bentuk perekonomian Indonesia yang ideal karena tertuang dalam UUD'45 karena konsep koperasi Indonesia adalah merupakan organisasi ekonomi yang berwatak sosial dan pengambilan keputusan berdasarkan azas kekeluargaan dan gotong royong.

Sejak gerakan koperasi ini berdiri tidak terlepas dari campur tangan pemerintah, baik dalam aspek yuridis, bantuan permodalan maupun aspek pembinaan, akan tetapi yang terjadi hingga kini gerakan koperasi masih belum mampu mewujudkan cita-cita mulianya yakni sebagai soko guru perekonomian Indonesia.

Sudah sejak lama pola pengembangan dan pembinaan usaha dilakukan, akan tetapi, sampai saat ini upaya tersebut belum mampu membuahkan hasil yang sesuai harapan.

Fenomena yang memprihatinkan terjadi sepanjang tahun 1980-an merupakan tonggak sejarah bahwa gerakan koperasi benar-benar menjadi pusat publikasi dimana-mana karena saat itu pemerintah benar-benar serius, bahkan mungkin terlalu serius ingin mengembangkan koperasi menjadi soko guru perekonomian Indonesia, dengan misi membangun koperasi yang mandiri. Dikala itu koperasi memiliki Departemen tersendiri yang tentunya namanya Departemen Koperasi, bahkan tidak tanggung-tanggung pemerintah dengan yayasan yang bernaung dalam gerakan koperasi berhasil mendirikan perguruan tinggi koperasi (IKOPIN) dengan sarana dan prasaranya tergolong sangat megah dan modern di zaman itu.

Hampir 20 tahun berlalu, semua upaya tampaknya masih belum menunjukkan hasil yang menggembirakan, bahkan saat ini koperasi bernaung di bawah kementerian UMKM. Penciutan departemen koperasi ini tentunya didasarkan pada aspek efektif dan efisien dalam berbagai hal. Akan tetapi di sisi lain ada kecenderungan dan sekaligus kekhawatiran bahwa pemerintah akan semakin sulit membangkitkan gerakan koperasi di masa yang akan datang karena satu departemen membawahi dua pelaku ekonomi yakni UMKM dan Koperasi walaupun keduanya memiliki karakteristik yang serupa tetapi tidak sama.

Makalah ini muncul atas dasar hasil observasi empirik pada beberapa gerakan koperasi dan badan usaha milik koperasi bahkan perguruan tinggi koperasi yang juga menderita lesu darah. Atas dasar itu muncul gagasan untuk membedah permasalahan yang sedang terjadi dan sekaligus membenarkan secercah alternatif solusi, agar

gerakan koperasi ini lebih optimis menatap masa depan melalui strategi baru dalam mengadaptasi lingkungan bisnisnya, sehingga cita-cita luhurnya dapat terwujud.

Dari ungkapan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Konsep Bisnis apa yang cenderung dapat diterapkan pada gerakan koperasi dewasa ini.
2. Strategi bisnis seperti apa yang cenderung cocok diterapkan gerakan koperasi dalam mengadaptasi lingkungan bisnisnya.

Pembahasan Masalah

Pengembangan Konsep Bisnis Koperasi

Sebagai konsekuensi logis dari konsep koperasi yang merupakan kumpulan orang-orang maka pola yang pertama kali adalah persepsi aspek sosial, sehingga muncul identitas koperasi yakni " **pemilik adalah pelanggan** ". Dasar pola inilah yang cenderung membuat koperasi sejak dulu tidak bisa leluasa bergerak dalam mengembangkan bisnisnya.

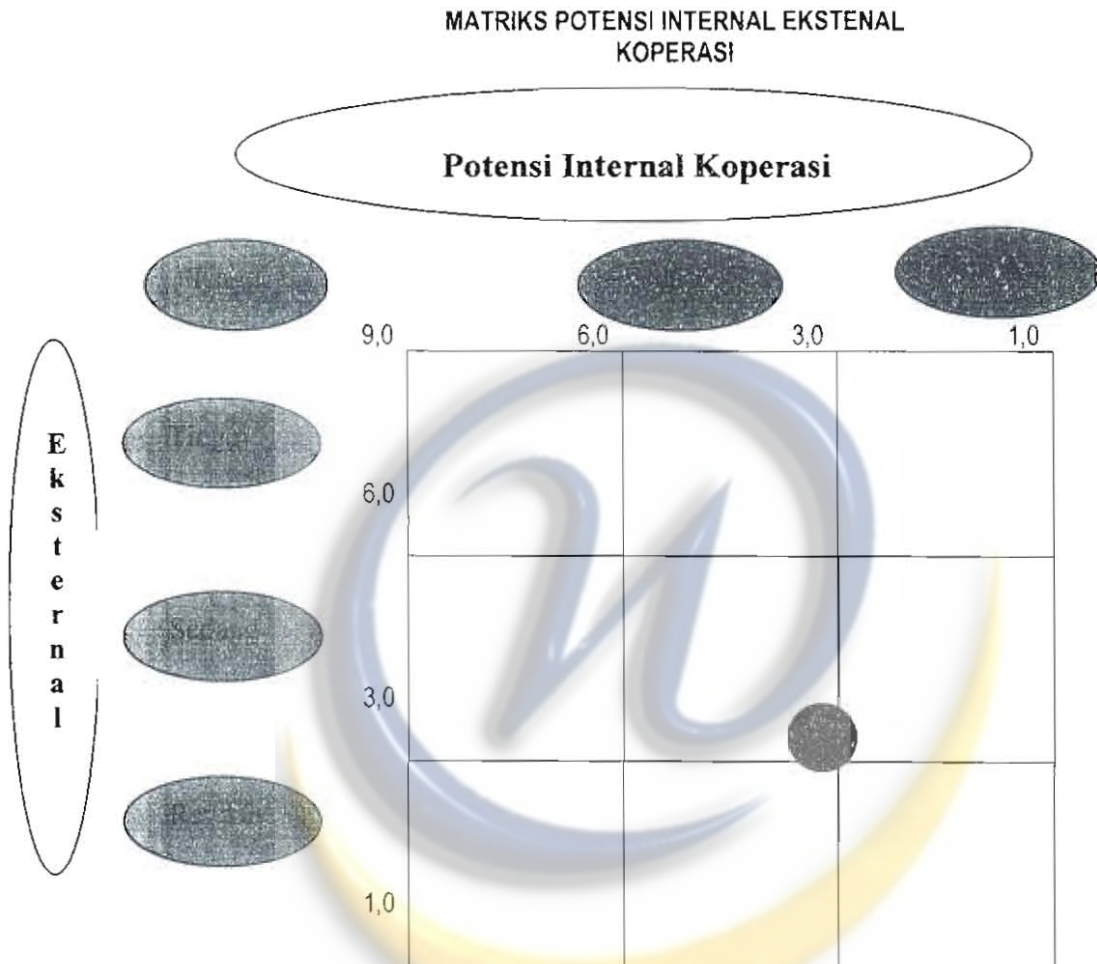
Saat ini tampaknya, pola seperti itu sulit untuk dipertahankan, gerakan koperasi perlu untuk luwes dalam mengadaptasi perubahan lingkungan bisnis. Dimana secara konsep bisnis, peningkatan profitabilitas menjadi salah satu tolak ukur meningkatkan kinerja perusahaan. Jadi sudah saatnya gerakan koperasi dengan tidak melupakan kepentingan pemiliknya perlu mengubah orientasinya dari pola kemanfaatan menjadi lembaga yang mampu membangun profitabilitas kalau koperasi mau berkembang.

Wacana ini akan mampu terwujud manakala pemerintah beserta semua *stakeholder* yang peduli dengan gerakan koperasi ikut berperan dalam menyesuaikan pola bisnis dan aspek yuridis dengan situasi dan kondisi dewasa ini. Melalui penyesuaian konsep bisnisnya gerakan koperasi diharapkan akan mampu mengurangi *capability gap* yang sudah sejak lama berlangsung.

Strategi Bisnis Koperasi di Era Global

Terlepas dari setuju atau tidak setuju, para *stakeholder* gerakan koperasi, berdasarkan kajian empirik, koperasi saat ini harus berorientasi bisnis (*profitable*) yang tentunya diiringi dengan melakukan pembenahan pada berbagai aspek baik yang menyangkut aspek internal organisasi maupun eksternal organisasi.

Berikut ini akan dikemukakan gambaran posisi bisnis gerakan koperasi berdasarkan analisa situasi bisnis yang memang terjadi saat ini yang tertuang pada gambar di bawah ini.



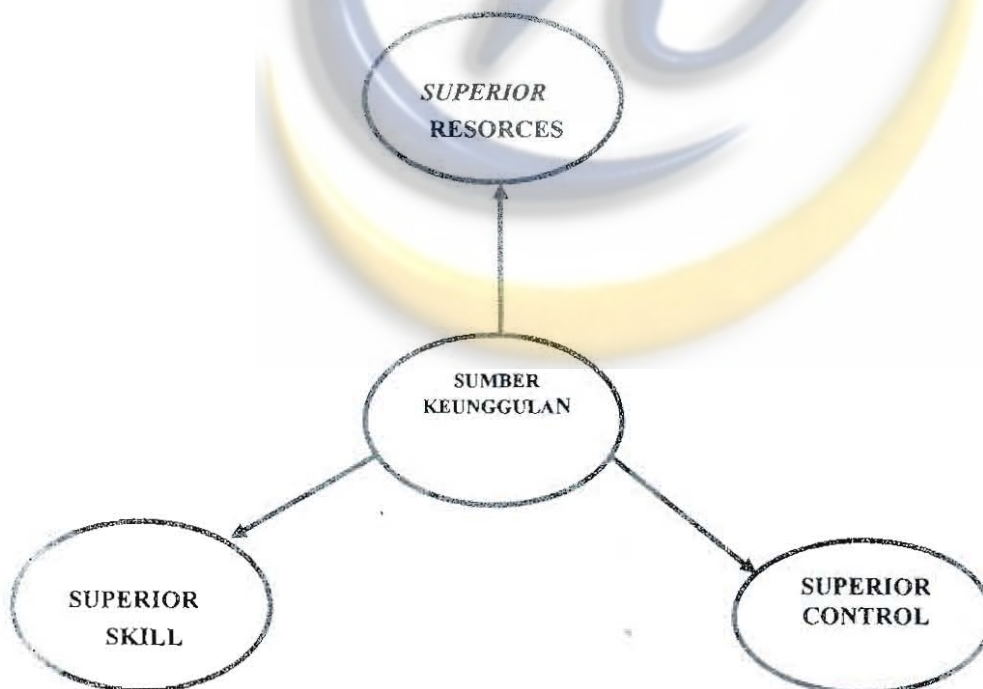
Berdasarkan analisis situasi bisnis konstruksi, maka posisi bisnis gerakan koperasi dewasa ini berada dalam posisi "peluang eksternal sedang-rendah" dan internal lemah. Posisi ini menuntut koperasi untuk mampu melakukan *Retrenchment Strategy* (strategi pengurangan) melalui *Captive Company Strategy*. Artinya bahwa koperasi masih dapat dikembangkan dengan syarat hanya beroperasi pada jenis bisnis yang pasarnya sudah terjamin/tersedia. Ini berarti harus meninjau kembali bidang-bidang usaha yang dilakukan untuk dipilih usaha yang sesuai dengan "kelemahan internal"

Perlu dikembangkan *Directional Policy Matrix* dengan menekankan pada penyesuaian tingkat kekuatan bisnis yang lemah dengan peluang eksternal yang sedang-rendah. Ini berarti harus melakukan konsolidasi bisnis yang menekankan kepada pengurangan sumber daya yang ada (yang tidak produktif) untuk didayagunakan baik

asset ; sumber daya manusia, keuangan maupun daerah operasi serta pemilihan bidang usaha yang paling cocok untuk digeluti. Kalau dulu koperasi berorientasi sumber daya (*resource-based*) dan kurang memperhatikan pasar, maka saat ini perlu kiranya untuk memadukan orientasi tersebut dengan orientasi pasar (*market-based*) menjadi menjadi orientasi bisnis terpadu (*integrated-based*).

Keterpaduan orientasi bisnis tidak akan menjamin koperasi memiliki kemampuan dalam menciptakan keunggulan posisionalnya, tanpa adanya komitmen manajemen untuk konsistensi dalam proses perumusan strategi, mulai dari analisis situasi sampai dengan pengendalian kinerja usaha. Jadi pada akhirnya perwujudan kinerja organisasi koperasi yang superior ditentukan oleh kecerdikan manajemen koperasi dalam menyikapi situasi bisnis melalui strategi adaptif dan akseptibel.

Syarat koperasi akan mampu melakukan hal tersebut di atas adalah manakala kegiatan usaha ini mampu menginventarisir dan mengembangkan sumber daya yang ada menuju pada keunggulan posisi, yang dapat tercipta dari bentuk sumber daya yang unik yang tidak dimiliki pesaing yang bertumpu pada tiga aspek yakni:



Gambar Sumber Keunggulan Bersaing

Kepemilikan sumber-sumber keunggulan di atas, juga dapat terwujud apabila dapat dilakukan tidak hanya dibenahi dalam sisi kegiatan bisnisnya saja, akan tetapi pemberdayaan pengurus koperasi sebagai pihak yang diberi mandat untuk mengelola koperasi, sangat perlu dibenahi terutama yang menyangkut kompetensi dan komitmen dari pengurus itu sendiri.

Pengembangan kompetensi pengurus dapat dilakukan melalui beberapa hal antara lain sebagai berikut :

1. Peningkatan pengetahuan manajemen bisnis
2. Peningkatan kemampuan dalam mengelola suatu bisnis

Aspek yang paling penting yang seringkali selama ini terlupakan adalah pengembangan komitmen pengurus koperasi sebagai pengembangan amanah dari para anggota yang diantaranya menyangkut :

1. Keterikatan emosional para pengurus dengan cita-cita pendirian koperasi.
2. Membangkitkan kepercayaan dari para stakeholder gerakan koperasi.
3. Pengembangan kesesuaian diri antara tugas dengan keahlian yang dimiliki dalam mengelola suatu usaha.

Langkah selanjutnya koperasi harus mampu menganalisis karakteristik dan kekuatan persaingan di pasar penting dilakukan untuk mengukur daya tarik pasar itu serta menentukan arena bersaing atau pasar sasaran yang akan dilayani. Informasi tentang pelanggan, pesaing dan informasi pasar lainnya dianalisis serta hasilnya dijadikan dasar penetapan dan pelaksanaan sejumlah fungsi secara koordinatif untuk penciptaan nilai pelanggan yang superior. Ini menunjukkan bahwa model strateginya saat ini sudah berorientasi pasar dan organisasinya memiliki komitmen terhadap penciptaan nilai pelanggan yang superior secara terus menerus.

Melalui langkah inilah diharapkan gerakan koperasi di Indonesia akan mampu bangkit kembali serta lebih optimis menatap masa depan gerakannya untuk mampu turut serta meramaikan percaturan bisnis dalam menghadapi era globalisasi.

Simpulan

Gerakan koperasi dengan tidak melupakan kepentingan pemiliknya perlu mengubah orientasinya dari pola kemanfaatan menjadi lembaga yang mampu membangun profitabilitas kalau koperasi mau berkembang. Pola ini akan mampu terwujud manakala semua *stakeholder* koperasi ikut berperan dalam menyesuaikan pola bisnis dan aspek yuridis dengan situasi dan kondisi dewasa ini.

Dari analisa situasi bisnis menuntut koperasi untuk mampu melakukan *Retrenchment Strategy* (strategi pengurangan) melalui *Captive Company Strategy*, artinya bahwa koperasi masih dapat dikembangkan dengan syarat hanya beroperasi pada jenis bisnis yang pasarnya sudah terjamin/tersedia. Koperasi harus melakukan konsolidasi bisnis yang menekankan kepada pengurangan sumber daya yang ada (yang tidak produktif) untuk dimanfaatkan baik asset; sumber daya manusia, keuangan maupun daerah operasi serta pemilihan bidang usaha yang paling cocok untuk digeluti.

Perlu kiranya untuk memadukan orientasi tersebut dengan orientasi pasar (*market-based*) menjadi menjadi orientasi bisnis terpadu (*integrated-based*). Perwujudan kinerja organisasi koperasi yang superior ditentukan oleh kecerdikan manajemen koperasi dalam menyikapi situasi bisnis melalui strategi yang adaptif dan akseptibel.

Pemberdayaan pengurus koperasi sebagai pihak yang diberi mandat untuk mengelola koperasi, sangat perlu dibenahi terutama yang menyangkut kompetensi dan komitmen dari pengurus itu sendiri.