

REVITALISASI KOPERASI SEKUNDER NASIONAL (RKSN)

Oleh
Suwandi¹

I. Pendahuluan

Koperasi Sekunder Nasional (KSN) merupakan suatu bentuk koperasi khas. Mengapa? Sebab bentuk koperasi ini seperti diatur dalam Undang-undang Perkoperasian tidak berbasis pada orang (*member's based*) melainkan pembentukannya didasarkan atas adanya kesamaan kebutuhan organisasi, dimana KSN dibentuk sekurang-kurangnya oleh 3 (tiga) badan hukum koperasi primer.

Atas dasar kekhasannya itu, maka KSN memiliki 2 (dua) rambu/norma kefungsiannya, yaitu: (1) sebagai suatu jaringan, dengan sekurang-kurangnya untuk menciptakan skala ekonomis, posisi tawar, (2) subsidiaritas, di mana bisnis yang dilaksanakan anggota (primer) tidak dijalankan di tingkat koperasi sekunder, sehingga tidak saling mematikan.

Dalam perkembangan saat ini, KSN sebagai suatu koperasi yang khas tersebut, menyimpan fenomena menarik, terlebih lagi atas adanya rencana revitalisasi KSN. Sehubungan dengan itu tulisan ini mencoba memaparkan hal-hal seputar konsep, issue, dan masalah revitalisasi KSN, sekaligus juga sebagai masukan bagi revitalisasi koperasi pada umumnya.

II. Issue Seputar KSN

Jumlah KSN ada dua versi, menurut data Dekopin terdapat 56 buah, sementara data pada Kementerian Koperasi dan UKM tercatat 156 buah. Terlepas dari kesahihan data

jumlah, KSN saat ini berhadapan dengan 4 (empat) issue penting yang berkembang dalam kehidupan KSN, sebagai suatu fenomena yang memerlukan perhatian untuk direvitalisasi. Keempat issue penting tersebut diuraikan seperti berikut:

1. Polarisasi Penjenisan Koperasi

Seperti halnya koperasi primer, KSN juga beragam jenisnya, bahkan terbilang sangat banyak. Perhatikan nama-nama KSN seperti: IKPRI, INKOPKAR, INKUD, INKOPAU, INKOPAD, INKOPPAL, INKOWAPI, dan seterusnya.

Undang-undang nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, pasal 16 dan penjelasannya, menyebut 4 (empat) jenis koperasi, yaitu:

- 1) Koperasi Konsumen
- 2) Koperasi Produsen
- 3) Koperasi Pemasaran
- 4) Koperasi Jasa

Penjenisan koperasi seperti di atas, tentulah berlaku untuk koperasi primer (Primkop) maupun sekunder termasuk Koperasi Sekunder Nasional (KSN). Bila mencermati situasi itu, maka sepatutnya revitalisasi mengarahkan dikembalikannya penjenisan koperasi sesuai dengan konstitusinya. KSN yang beragam jenisnya saat ini hanyalah rupa-rupa koperasi saja, bukan jenis koperasi.

Dampak polarisasi di mana terdapat aneka rupa jenis koperasi adalah:

- 1) Tidak ada kolom atau *landscape* KSN yang memudahkan pembinaan dan pengawasan, seperti :
 - Kolom KSN Konsumen
 - Kolom KSN Produsen dan Pemasaran
 - Kolom KSN Jasa/Keuangan
- 2) Tidak jelasnya fokus tujuan (mikro) KSN, yaitu :
 - Meningkatkan daya beli anggota (Koperasi Konsumen)
 - Meningkatkan laba anggota (Koperasi Produsen/Pemasaran)
 - Meningkatkan pendapatan anggota (Koperasi Produksi)
- 3) Tidak terukurnya kontribusi (sumbangan) nyata KSN dalam perkonomian nasional.

2. Partisipasi Anggota

Salah satu bentuk partisipasi anggota yang terukur dalam koperasi adalah partisipasi kontributif. Wujud partisipasi ini adalah:

- (1) Kontribusi berwujud seperti membayar simpanan (pokok, wajib, sukarela), donasi, transaksi (barang) anggota, dan lainnya,
- (2) Kontribusi tidak berwujud seperti pemikiran (usul pendapat) anggota dalam Rapat Anggota, pengawasan.

Pada KSN, bagaimana bentuk-bentuk partisipasi kontributif anggota yang adalah Badan Hukum Koperasi (Primer) diwujudkan, apakah sama seperti pada mekanisme partisipasi anggota koperasi primer. Sejauh ini

belum ada satu kesepahaman, apalagi juklak/juknis. Fenomena ini sangat membutuhkan vitalisasi. Sebab kalau partisipasi kontributif anggota (Badan Hukum Koperasi Primer) rendah, bisa dipastikan KSN cenderung berpaling melayani bukan anggota. Itu berarti KSN kehilangan ROH jati dirinya.

3. Usaha Riil dan Usaha Keuangan Menyatu

Sebagaimana halnya koperasi primer anggota, KSN umumnya menjalankan kegiatan bisnis/usaha:

- 1) Secara multi bisnis-multi komoditi. Contoh INKUD, INKOPAD, INKOPKAR, dan KSN lainnya;
- 2) Sedikit yang berbisnis secara fokus: *single business* (tunggal usaha) multi komoditi (INKOPTI, INKOPDIT, IKSP)
- 3) KSN multi usaha multi komoditi, menyatukan semua usaha (riil) dan keuangan (USP).
- 4) USP, sepatutnya bukannya hanya "otonom", melainkan dipisah (*split off*) dari unit lain di sektor riil, menjadi KSP.

Pertimbangan ke arah pemisahan USP dari KSN, hendaknya jangan sebatas wacana. Sebab Koperasi secara umum lemah dalam membangun sistem keuangan Koperasi. KSN bisa menjadi pelapor membangun sistem keuangan koperasi yang mandiri.

KSN multi usaha multi komoditi, menyatukan antara usaha di sektor riil dengan usaha di bidang keuangan (moneter). Konkritnya adalah, KSN mengelola unit-unit usaha sektor riil dengan usaha di sektor moneter, seperti INKUD memiliki unit usaha tata niaga cengkeh dan sekaligus mengelola unit usaha simpan pinjam.

USP pada KSN sepatutnya saat ini bukan lagi hanya otonom, melainkan dipisah (*split off*) dari unit lain di sektor riil. Pilihan pemisahan tersebut adalah menjadi Koperasi Simpan Pinjam (KSP).

Pertimbangan ke arah pemisahan USP KSN dari KSN, karena pada prakteknya kedua bentuk bisnis itu memiliki karakteristik berbeda, membutuhkan kompetensi pengelolaan yang khas, yaitu kepercayaan dan keamanan (*trust and secure*). Selain itu, koperasi pada umumnya, termasuk KSN, lemah dalam membangun sistem keuangan koperasi. Pemisahan sebagai bentuk vitalisasi KSN diharapkan sebagai bentuk kepeloporan dalam membangun sistem keuangan koperasi yang mandiri, di mana KSP sebagai motor penggeraknya.

4. Pelayanan Bukan pada Anggota

Koperasi melakukan pelayanan bukan anggota (non anggota) menjadi *trend* cukup meluas dewasa ini. Sejumlah bukti empirik menunjukkan bahwa KSP/USP yang maju adalah yang melayani lebih banyak kepada bukan anggota.

Lalu bagaimana dengan KSN? Saya menduga hal yang sama terjadi, dimana KSN

juga berpaling pada pasar eksternal (non anggota). Pandangan ini didasarkan atas adanya sistem pengelolaan KSN atau Koperasi pada umumnya yang bersifat komplementer, mendorong hal itu terjadi.

Sistem komplementer ini membuka peluang terjadinya kebocoran pelayanan kepada non anggota. Subsistem organisasi, seperti:

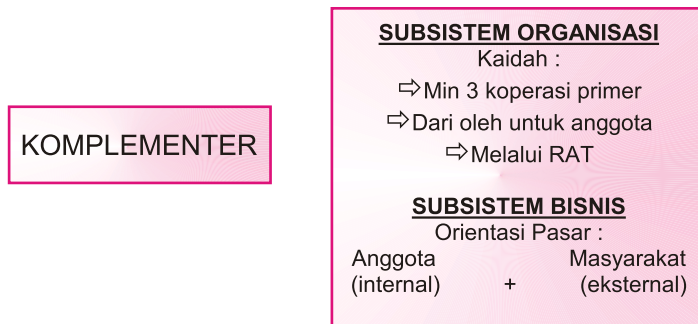
- (1) Adanya ketentuan minimal 3 koperasi primer,
- (2) Etiket dari-oleh-untuk anggota, dan
- (3) Kebijakan penting melalui mekanisme keputusan RAT, kerap kali tidak pas (*matching*) dengan perilaku pada subsistem usaha (bisnis).

Kebutuhan anggota dipersepsi terbatas, sementara non anggota memiliki daya tarik dan diekspektasi dapat memberikan peluang *return* yang lebih besar. Maka *trend* pelayanan kepada bukan anggota seolah memperoleh pembenaran.

III. Apa Yang Direvitalisasi ?

Apa yang direvitalisasi adalah organ tubuh koperasi, yaitu: lembaga, bisnis, dan sumber daya manusia. Pengutamakan vitalisasi antar

Gambar 1: Sistem Komplementer dalam Koperasi



anggota tubuh koperasi, khususnya KSN tentu sangat bergantung pada urutan (tingkat) potensial kelemahannya (*weakness*). Namun secara umum aspek-aspek tubuh KSN yang perlu perhatian divitalkan adalah:

1. Kelembagaan

a. penataan penjenisan koperasi dari rupa-rupa KSN ke dalam kolom industri koperasi konsumen, produsen, pemasaran, produksi dan koperasi jasa/keuangan.

b. anggota, pemetaan koperasi anggota (aktif tidak aktif) untuk mendorong Partisipasi Anggota.

c. Penggabungan (*Merger*) dan Pemisahan (*Split Off*). Penggabungan (*merger*), dimaksudkan untuk penguatan jaringan. Uraian tentang merger dan pemisahan sebagai berikut:

- Bentuk-bentuk Merger.
Terdapat 4 bentuk merger yang umum digunakan termasuk dalam upaya vitalisasi KSN. Bentuk-bentuk merger tersebut adalah: (1) Basic Merger, (2) Upstream merger, (3) Downstream Merger, (4) Brother-Sister Merger (lihat gambar C1)

- Pemisahan (*split off*), khususnya untuk:
(1) pemisahan USP menjadi KSP, sebagai KSN.
(2) pemisahan unit usaha lain menjadi badan hukum sendiri dikenal sebagai usaha pemekaran (*spin off*).

Contoh *Split Off* (Pemisahan):

- Pemisahan PT. Semen Padang, dari Holding Bisnis Semen PT. Semen Gresik.

- KAI Botatabek, dari PT. Kereta Api (KAI).
Contoh *Spin Off* (Pemekaran)

- Pemekaran PT. TELKOMSEL dari PT. TELKOM

- Akuisisi (Pengambilalihan)
Konsep ini sering dipertanyakan apakah bisa/tepat digunakan untuk Restrukturisasi/Revitalisasi Koperasi. Ada 3 bentuk umum Akuisisi, yaitu:
(1) Akuisisi Saham,
(2) Akuisisi Harta (asset), dan
(3) Merger dan Konsolidasi

Saya berpendapat merger dengan:

a. **Pola Asset dan Merger/ Konsolidasi** bisa digunakan untuk Akuisisi antar Koperasi Skunder Nasional (KSN).

b. **Pola Saham** bisa digunakan KSN untuk Akuisisi perusahaan, misalnya BUKOPIN, dst.

2. Bisnis

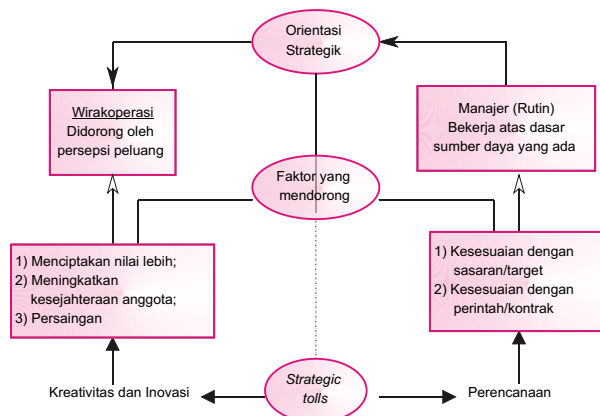
Revitalisasi bisnis diusahakan untuk menemukan:

- a. Bisnis inti (*core business*) dan rentang kendali usaha (apakah *multi-single business*).
- b. Mendorong masukannya para profesional di dalam manajemen (pengelolaan) KSN.
- c. Upaya penumbuhan Wirakoperasi.

3. Sumber Daya Manusia (SDM)

- a. Penumbuhan iklim bagi tumbuhnya kreativitas dan inovasi.
- b. Orientasi SDM dari rutin ke orientasi strategic (Lihat skema)

Skema 1: Orientasi Strategik Wirakoperasi dan Manajer (rutin)



IV. Masalah Dalam Revitalisasi

Revitalisasi dapat berarti upaya mengem-balikan suatu pada keadaannya yang vital (penting). Dalam konteks ini, maka sedikitnya terdapat 2 masalah dalam proses revitalisasi, yaitu:

1. Kriteria KSN yang perlu direvitalisasi;
2. Bentuk keterlibatan pemerintah.

Kriteria revitalisasi KSN menjadi titik masuk dilaksanakannya program revitalisasi. Penghimpunan dan perumusan kriteria perlu dilakukan cermat, tepat, dan reliable. Untuk itu ada sejumlah kriteria yang patut dipertim-bangkan berdasar issue yang berkembang:

1. Pelayanan KSN, pada anggota dan non anggota (lihat tabel usulan)

Kriteria Pelayanan Koperasi untuk Revitalisasi

Tingkatan KSN	Pelayanan	Kriteria Direvitalisasi
1. KSN Fokus dan (baru) Tumbuh	100% anggota	< 100%
2. KSN Berkembang	- 75% anggota - 25% non anggota	< 75% > 25%
3. KSN Maju	- 60% anggota - 40% non anggota	< 60% > 40%

2. Usaha Riil dan Moneter Menyatu

	Kriteria Revitalisasi
USP-KSN	Belum dikelola Otonom
USP-KSN	Sudah otonom, Layak Dipisah (<i>split off</i>)

3. Partisipasi dan Profesionalisme Manajemen KSN

Profesionalisme Manajemen (PM)

		T	S	R
Partisipasi Anggota (PA)	T	Tidak Perlu Revitalisasi	Tidak Harus Revitalisasi	Revitalisasi (PM)
	S	Tidak Harus Revitalisasi	Tidak Harus Revitalisasi	Revitalisasi (PA, PM)
	R	Revitalisasi (PA)	Revitalisasi (PA PM)	Revitalisasi (PA PM)

Ket: T = Tinggi, S = Sedang, R = Rendah

4. Penjenisan KSN,

Seluruh KSN yang belum fokus atau belum sesuai dengan penjenisan koperasinya seperti diatur dalam pasal 16/ penjelasan pasal 16 Undang-undang Perkoperasian

Peran pemerintah dalam mendorong terlaksananya revitalisasi KSN sesungguhnya diperlukan. Tetapi sebaiknya pemerintah menerapkan strategi yang tepat. Pilihan strategi itu adalah:

1. Strategi Aset (*Asset Strategic*)

Strategi yang umum dipakai, baik untuk mendorong vitalisasi koperasi maupun perusahaan bukan berbadan hukum koperasi, seperti: BUMN dan swasta. Koperasi selama ini sangat menikmati strategi ini, dimana koperasi memperoleh perkuatan modal, akses mengelola tata niaga, kemitraan, penguasaan mengolah, dan sebagainya. Sayang, saat fasilitas aset tersebut ditarik (*divest*), koperasi tetap saja tidak maju (*vit*), bahkan ada yang malah mengalami kemunduran dan stagnan.

2. Strategi Reputasi (*Goodwill Strategic*)

Bentuk ulur tangan pemerintah untuk penguatan goodwill koperasi. Strategi ini dapat dikatakan jarang digunakan pemerintah untuk mendorong vitalitas koperasi. KSN sebagai koperasi sekunder

nasional sebagian besar membutuhkan vitalisasi goodwill, pencitraan sebagai koperasi berskala nasional.

3. Strategi Arsitektur Koperasi (*Architecture Cooperative Strategic*)

Bangunan (arsitektur) koperasi yang berfokus pada anggota, di mana anggota adalah pemilik sekaligus pelanggan /pengguna/nasabah/ pekerja (*dual identity*). Keberfungsian prinsip ganda (*dual identity*) memerlukan mediasi pelayanan, pelayanan yang baik akan mendorong partisipasi anggota. Partisipasi adalah roh keswadayaan dalam koperasi, sementara partisipasi dan pelayanan memerlukan manajemen yang terkelola baik. Pemerintah dalam proses revitalisasi seyogyanya menyentuh bangunnya pilar arsitektur KSN, yaitu:

- (1) Partisipasi Anggota,
- (2) Pelayanan KSN, dan
- (3) Profesionalisme Manajemen KSN

V. PENUTUP

Akhirnya, revitalisasi bagi KSN merupakan suatu keharusan yang layak menjadi prioritas dalam agenda pembangunan koperasi. Apa yang disajikan dalam tulisan ini berangkat dari fenomena nyata tentang persoalan yang dihadapi KSN selama ini.