

" Menumbuhkan Kewirausahaan Koperasi Melalui Pengembangan Unit Usaha yang Fleksibel dan Independen"

Oleh
Prof. Dr. Wagiono Ismangil* dan Priono**

Latar Belakang

Fakta yang cukup masuk akal untuk menyebutkan bahwa perkembangan koperasi di Indonesia secara kuantitatif terbilang paling pesat dibandingkan kebanyakan negara manapun di dunia. Jika di negara-negara dengan tradisi berkoperasi yang telah mengakar kuat tak sedikit yang mengarah pada trend amalgamasi, situasi kontras terlihat di negeri ini. Mengacu pada data pertumbuhan kuantitatif koperasi Indonesia empat tahun terakhir, dari semula tercatat 118.644 unit (2002) meroket menjadi lebih dari 123 ribu unit pada 2005 (Data Kementerian Negara Koperasi dan UKM, 2006). Hanya dalam tempo tiga tahun tak kurang 5.000 unit koperasi muncul bak cendawan di musim hujan. Ini juga bisa diartikan bahwa animo masyarakat masih terus meningkat dari masyarakat untuk menghidupkan perekonomian mereka melalui koperasi.

Pesona statistik tersebut tentu tak bisa dijadikan patokan tunggal. Kita juga harus berlapang dada menerima kenyataan, bahwa dibandingkan BUMN dan swasta, koperasi belum memberikan kontribusi yang signifikan dalam perekonomian nasional. Sumbangan yang sangat kecil terhadap produk domestik bruto (PDB) memperlihatkan wajah lain dari perkembangan koperasi di Indonesia.

Belum suksesnya Indonesia dalam mengembangkan perekonomian di tingkat pedesaan yang mengakibatkan tidak berkembangnya ekonomi rakyat, merupakan akibat kurang optimalnya pengembangan wadah koperasi sebagai penopang perekonomian nasional. Koperasi masih diposisikan dalam zona sub sistem-bagian dari sistem-swasta dan BUMN, dengan kedudukan yang tidak sederajat. Karena berada dalam posisi sub sistem, koperasi di Indonesia kurang optimal dalam membangun jaringan koperasi (*coop-network*) yang memadai, akibatnya banyak keuntungan-keuntungan ekonomis yang terserap swasta dan BUMN.

Seperti tersirat dalam pidato Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dalam ritual Perayaan Harkop ke-58 di Bandung setahun lalu, statement "Revitalisasi Koperasi Sebagai Solusi Mengatasi Pengangguran dan Kemiskinan", memang bukannya tanpa alasan. Dibutuhkan eksistensi koperasi-koperasi yang berkualitas untuk memberi keyakinan kepada khalayak luas bahwa koperasi layak menjadi bagian penting usaha pemerintah untuk menciptakan lebih banyak lagi lapangan kerja. Diperlukan usaha yang terus menerus untuk menstimulasi pertumbuhan koperasi menjadi lebih berkualitas dalam hal usaha maupun

* Ketua Umum Induk Koperasi Pegawai RI (IKP-RI)

** Pemerhati masalah perkoperasian, bekerja di IKP-RI

organisasi dengan memanfaatkan keunggulan komparatif yang dimiliki.

Untuk itu unit-unit usaha koperasi perlu dibangun dan dijalankan dalam kultur ekonomi yang efektif dan efisien. Efisiensi dapat dipantau dengan melihat pelayanan-pelayanan yang dapat dicapai oleh para anggota dan pengadaan pelayanan dengan mutu yang lebih baik daripada para pesaing yang ada serta pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan riil anggota koperasi.

Pengembangan Usaha : Fleksibilitas dan Independensi

Dalam peta perekonomian, koperasi merupakan entitas ekonomi dengan unikum tersendiri. Dalam koperasi, pemilik dan pelanggan berada di satu genggam. Segenap sumberdaya difokuskan untuk melayani kepentingan anggota dan bukan untuk pengurus atau manajer. Anggotalah yang menjadi target utama dalam setiap keputusan organisasi dan usaha koperasi. Kesejahteraan anggota terefleksikan melalui pelayanan dan akses optimal terhadap segenap sumber daya organisasi dan ekonomi koperasi. Untuk mempertahankan formasi itu, perlu dibangun sebuah system yang mampu mendorong usaha koperasi berkembang.

Pertama, perlu terlebih dahulu disadari bahwa dalam koperasi, pengurus bukan pengusaha. Kalaupun pengusaha, layaknya adalah di bidang yang tak terkait dengan bidang yang ditangani koperasinya. Koperasi konsumen, koperasi produsen, atau koperasi kredit, memiliki mekanisme usaha spesifik yang harus dikelola secara profesional agar berkembang.

Pengembangan usaha harus diwadahi secara independen dimana unit-unit usaha yang ditangani koperasi harus dikemas dan dikelola secara mandiri. Kondisi demikian meniscayakan pengurus koperasi untuk tidak banyak campur tangan. Pengalaman-pengalaman di masa lalu harus dijadikan peringatan, bahwa banyak unit usaha koperasi gagal justeru akibat pengurus terlalu turut campur.

Maka, sah saja koperasi membentuk sebuah PT (perseroan terbatas) dengan catatan sebagian besar sahamnya dimiliki oleh koperasi. Atas dasar itulah Induk Koperasi Pegawai Republik Indonesia (IKP-RI) kemudian mendirikan Bank Kesejahteraan Ekonomi (BKE), yang badan hukumnya berbentuk PT. Terkait dengan PT BKE, IKP-RI bersikap fleksibel dengan merajut kemitraan dengan institusi dan badan-badan non koperasi.

Agar PT menjadi alat efektif bagi koperasi, profesionalisme ditegakkan. Rekrutmen tenaga-tenaga terlatih dan berpengalaman menjadi sebuah keharusan. Semua urusan teknis atau pengendalian operasional diserahkan kepada manajemen profesional. Tidak sekalipun pengurus koperasi ikut campur terlalu jauh. Tugas pengurus hanya menentukan arah kebijakan.

Watak independen terlihat jelas dalam pengelolaan BKE. Ada pemisahan yang tegas antara pengurus dan direksi. Pengurus boleh menjadi komisaris, tapi tidak mencampuri urusan direksi kecuali menyangkut garis kebijakan umum. Pengurus IKP-RI menyadari, koperasi tidak akan bisa berfungsi sebagaimana diharapkan apabila itu dicampuri secara tidak profesional.

Independensi pengelolaan usaha dalam konteks relasi antara pengurus koperasi dengan manajemen, merupakan refleksi kultur usaha koperasi yang fleksibel. Fleksibilitas usaha mencerminkan kesiapan koperasi untuk menangkap peluang yang ada, sekaligus merupakan keterbukaan untuk mengembangkan daya saing.

Karena itu, konsep *dari-oleh* dan *untuk* anggota akhirnya memang bukan dogma yang tertutup bagi penafsiran kreatif. Bukan harga mati dan karenanya terbuka dan layak untuk dievisi secara konstruktif sesuai kebutuhan. Dalam konsep relasional antara IKP-RI dengan BKE, *dari* dan *oleh* boleh dimandatkan kepada manajer plus kerjasama dengan pihak manapun yang memiliki visi sejalan. Hanya saja, fokus utama tetap *untuk* kepentingan anggota.

IKP-RI telah merealisasikan upaya ini sejak lama melalui PT BKE yang dikelola secara independen. Saat krisis moneter dan krisis ekonomi melanda Indonesia yang menyebabkan dunia perbankan ikut terpuruk, Bank Kesejahteraan tetap eksis. Walaupun termasuk bank kecil, tetapi selalu masuk kategori bank sehat.

Potretnya kini, setelah 14 tahun beroperasi, bank yang 71,85% sahamnya dimiliki IKP-RI ini berada di peringkat teratas dalam "10 Bank Non-Devisa Terbaik" versi Majalah *InfoBank* dan *Investor*. Bahkan yang menggembirakan, BKE telah mencapai modal inti di atas Rp 100 miliar, berarti lebih cepat dari batas waktu yang ditetapkan oleh Arsitektur Perbankan Indonesia (2010). Mengenai visi dan misi, tetap melayani pegawai RI. Ini bisa dilihat dari komposisi

si kredit yang diperuntukkan bagi anggota. Sebagian besar (87,8%) kredit BKE disalurkan kepada koperasi-koperasi pegawai RI mulai dari primer (KP-RI) sampai sekundernya di tingkat provinsi (PKP/GKP-RI). Sebagai informasi, keanggotaan IKP-RI tidak mengalami perubahan: masih tetap 27 GKP/PKP-RI Tingkat Provinsi, yang mencakup 176 PKP-RI Kabupaten/Kota, 10.964 KP-RI (primer) dan 2.122.711 orang anggota atau 52,27% dari jumlah PNS (4.060.894 orang).

Sisanya (12,2%), disalurkan dalam bentuk kredit usaha produktif komersial. Bahkan, BKE masih menjadi sumber pendapatan utama IKP-RI. Untuk tahun buku 2005, dividen dari BKE sebesar Rp 9,6 miliar. Sepertiganya (Rp 3,2 miliar) dibukukan sebagai pendapatan IKP-RI. Selebihnya (6,4 miliar) digunakan untuk cadangan pengembangan usaha IKP-RI, jasa SKPB (Simpanan Khusus Pendirian Bank), dan menambah investasi saham di bank tersebut.

Keberadaan Bank Kesejahteraan sebagai *strategic business unit*, sampai saat ini terbukti membawa manfaat yang besar bagi para anggotanya, terutama di tingkat primer, di desa-desa dan di kota menengah. Terbukti bagi IKP-RI, BKE merupakan alat perjuangan yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri anggota IKP-RI.

Membangun Kultur Jejaring

Untuk berkembang dengan daya saing memadai, wawasan global dibutuhkan oleh segenap elemen pembentuk koperasi. Trend pola usaha global yang terkoneksi dengan system bisnis dan ekonomi yang lebih luas mengharuskan koperasi untuk mengembang-

kan kerjasama, baik dengan sesama koperasi maupun nonkoperasi sepanjang memiliki visi yang sesuai. Konsekuensinya, dibutuhkannya kemampuan dan kultur manajemen jejaring yang akan menjadikan unit usaha koperasi menjadi fleksibel.

Semakin disadari bahwa perencanaan bisnis yang terpusat di puncak manajemen kian menjadi tidak efektif. Sebagai gantinya, perencanaan strategis yang mencakup proses-proses yang melibatkan semua anggota yang memberi masukan pemikiran sehingga merupakan perspektif bersama (*shared*) semakin diminati. Melalui kebersamaan dalam kerjasama tim berjejaring kerja dapat digalang daya juang dan daya saing yang dapat diandalkan.

Jaringan kerja yang ditata dari bawah membuat koperasi dapat memacu sumber dana yang berasal dari anggota-anggota secara lebih baik. Tanpa adanya pengaturan sumber dana, terutama yang datang dari para anggota, bangunan *cooperative network* cenderung rapuh. Karena itu ditekankan, bahwa sumber dana dari yang berasal dari luar, hanya sebagai pelengkap dan jumlahnya tak melebihi 30% dari seluruh dana-dana yang berasal dari para anggotanya.

Pemekaran jaringan koperasi diupayakan untuk membentuk sinergi untuk secara kolektif mengantisipasi pengaruh dari asosiasi pengusaha setempat yang biasanya melindungi kepentingan pengusaha-pengusaha yang hanya bermotif mencari keuntungan, di samping itu tersedianya jaringan koperasi yang memadai secara vertikal maupun horizontal

akan membantu meningkatkan *bargain position* koperasi terhadap institusi dan lembaga keuangan swasta maupun pemerintah yang dapat menentukan kebijakan yang berdampak bagi kelangsungan usaha koperasi. Memacu perkembangan gerakan koperasi tanpa membangun jaringan koperasi yang memadai, akan menyebabkan gerakan koperasi tetap tumbuh, tapi kecil.

Memadainya jaringan koperasi merupakan permulaan bisnis yang efisien, agar menghasilkan sinergi yang memadai dalam lingkup keterkaitan bisnis antara koperasi-koperasi primer dan sekunder serta koperasi tingkat atas dalam jaringan koperasi. Fleksibilitas diperlukan untuk menyambut tantangan bahwa tidak ada koperasi primer, sekunder, dan tersiernya yang persis kongruen satu dengan yang lain.

Ada beragam faktor yang membedakan satu dengan yang lain. Hal ini dikarenakan fakta keragaman dalam hal sumberdaya dan keahlian, pengalaman, daya dukung dan kondisi eksternal, latar belakang kebiasaan dan kultur organisasi setempat, faktor geografis, akses komunikasi dan transportasi, serta kapasitas permodalan. Karena itu melalui simbiosis interdependen dalam interaksi organisasi dapat dicarikan harmoni. Harmoni itu bisa diukur dalam beberapa hal, seperti penghematan biaya, pemanfaatan sumberdaya modal dan tenaga kerja, serta kesempatan berusaha yang lebih baik. Melalui jaringan koperasi sangat dimungkinkan terjadinya transfer sumber daya, sumber dana, pengalaman, serta keterampilan teknis terkait.

Kultur dan Struktur Kewirausahaan yang Kompatibel

Bahwa koperasi bukanlah organisasi sosial, melainkan merupakan wahana bagi perjuangan ekonomi. Hasil dari perjuangan itulah yang pada gilirannya digunakan bagi anggota perorangan, sehingga kesejahteraannya meningkat. Pengelolaan koperasi harus profesional dan mengikuti kaidah-kaidah ekonomi. Jika koperasi bergerak di bidang industri maka harus mengikuti kaidah industri, demikian pula jika bergerak di bidang perbankan, harus dikelola dengan kaidah perbankan.

Sebagai contoh, keberadaan koperasi di Skandinavia sangat mengesankan. Ekonomi masyarakat Negara itu praktis dikuasai koperasi. Lihat juga bank-bank besar yang jaringannya telah mendunia yang justru dimiliki oleh koperasi. Rabo Bank (*Raiffeisen Boerenleen Bank*), misalnya, basisnya adalah milik koperasi petani yang didirikan lebih dari 100 tahun silam. Bank terkuat dan paling likuid di dunia, khususnya di Eropa, adalah *Credit Agricole*, yakni bank agraria di Perancis yang dimiliki oleh koperasi para petani negeri itu. Para koperasiwan setempat berhasil mengartikulasikan koperasi sebagai wahana perjuangan ekonomi secara mengagumkan.

Kesadaran bahwa perkembangan yang cepat dalam intensitas ketersediaan informasi (informasi pasar, pesaing dan lingkungan berbisnis) merupakan stimulasi bagi koperasi untuk semakin profesional, berjiwa kewirausahaan, dan tidak statis dalam proses kegiatan manajerial. Sumberdaya manusia sebagai pelaksana inti budaya dalam organisasi, yakni manifestasi dan nilai-nilai dalam organi-

sasi. Siap atau atak siap, bahwa budaya berpengaruh dalam cara orang berhubungan dengan orang lain baik dalam internal maupun keluar organisasi.

Secara sederhana budaya organisasi (*organizational culture*) adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dan lebih spesifik sebagai suatu kerangka kerja yang meliputi sikap, nilai-nilai norma perilaku, dan ekspektasi yang disumbangkan anggota organisasi secara keseluruhan. Koperasi tak perlu dibebani dengan misi-misi yang berada di luar jangkauannya.

Kewirausahaan dikembangkan melalui unit yang independen dengan manajemen yang khusus difungsikan untuk itu dan dengan fokus tetap untuk kepentingan anggota. Dalam hal ini, IKP-RI telah membuktikannya dengan salah satu contohnya adalah keberhasilan pengelolaan Bank Kesejahteraan Ekonomi.

Kesimpulan

Koperasi memiliki dua nilai, kekeluargaan dan kewirausahaan. Dalam praktiknya, keduanya tak mudah untuk diharmonisasikan. Tanpa etos kekeluargaan yang meniscayakan dimensi sosial, koperasi kehilangan spiritnya. Tanpa kultur wirausaha yang kuat, koperasi lumpuh. Menempatkan usaha secara independen, merupakan salah satu langkah yang perlu ditempuh agar koperasi fokus pada profesionalitas kinerja. Untuk itu, diperlukan pemisahan antara kultur kekeluargaan dan kewirausahaan di tangan yang berbeda, dengan tetap melayani sebuah visi yang sama dan membangun : melayani kepentingan anggota.