

BAB IV.

HASIL KAJIAN DAN PEMBAHASAN

Secara metodologis kajian ini diawali dari studi pustaka untuk memperkuat landasan konsep teori manajemen, kemudian merumuskan variabel kajian dan kerangka operasionalisasinya, dilanjutkan dengan observasi lapangan (pada koperasi sampel) untuk membuktikan implementasi dan proses variabel manajemen yang kemudian dibandingkan dengan temuan atau hasil-hasil kajian atau penelitian manajemen pada koperasi yang pernah dilakukan sebelumnya baik di Indonesia maupun di negara-negara lain.

Berikut ini adalah deskripsi, analisis dan pembahasan variabel kajian prospek koperasi dari perspektif ilmu manajemen bisnis.

4.1. Pemahaman Konsepsi Manajemen

Pemahaman konseptual pengurus dan manajer koperasi terhadap ilmu manajemen diduga akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas-tugas manajerialnya di koperasinya. Manajemen sebagai suatu fungsi dan proses menyangkut sejumlah tugas-tugas yang kompleks di dalam kerangka menjamin tercapainya suatu tujuan. Sedangkan manajemen sebagai suatu institusi menggambarkan sejumlah orang-orang untuk mengisi tugas-tugas yang diatur oleh organisasi tersebut. Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pertanyaan yang mendasar apakah para pengurus dan manajer koperasi memiliki pengetahuan dan pemahaman konseptual tentang manajemen?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut dilakukan pengamatan terhadap responden Pengurus dan Manajer koperasi sampel. Pengamatan dilakukan dengan metoda simak (mendengarkan penuturan atau pembicaraan responden) dan metoda cakap (pengamat memberikan pertanyaan kunci yang mengarah kepada tugas-tugas manajerial yang mereka lakukan). Apabila dalam percakapan dan jawaban mereka mampu menguraikan aktivitas dan tugas-tugas manajerial seperti menyusun rencana kerja, memimpin rapat bulanan, mengalokasikan sumberdaya, mengorganisasikan kegiatan, memberikan

perintah kepada bawahan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, memutuskan sesuatu dan lain sebagainya, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki pengetahuan dan pemahaman konseptual yang baik tentang manajemen. Sebaliknya jika responden kurang dapat mendeskripsikan tugas-tugas manajerialnya dengan baik maka pemahaman konseptual mereka dikategorikan kurang.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden pengurus dan manajer terutama yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana mampu mendeskripsikan secara konseptual tugas-tugas manajerialnya di koperasinya dengan baik. Semakin baik pemahaman konseptual manajemen responden memiliki korelasi yang baik dengan *performance* (tampilan), suasana kerja di kantor, dan kinerja bisnis koperasinya. Kondisi ini ditemukan pada koperasi maju (memiliki kinerja bisnis, finansial dan organisasi yang baik) seperti KPSBU-Lembang, KUD Trisula-Majalengka, KUD Harapan Tani-Langkat, dan KSP Surya Abadi Mandiri-Sumatera Utara.

Studi khusus mengenai pemahaman konseptual manajemen pengurus dan atau manajer koperasi sejauh ini masih belum ditemukan. Tetapi masih cukup relevan pernyataan filsuf Jerman, Emmanuel Kant (dalam Ropke, 1985) bahwa tidak ada praktik yang berhasil baik tanpa memahami konsepsi teori yang baik pula. Pemahaman dan penguasaan konsepsi teori yang baik akan memberikan tiga manfaat, pertama mampu menjelaskan sebab-sebab terjadinya suatu fenomena masalah dengan baik (fungsi eksplanasi), kedua mampu memprediksi suatu kondisi di masa mendatang jika sebab-sebabnya diketahui (fungsi prediksi), dan ketiga mampu merumuskan suatu kebijakan dengan baik sesuai dengan yang dikehendaki (fungsi kebijakan).

Penelitian Sugiyanto (2006) tentang Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Pengurus dan Manajer Terhadap Kinerja Keuangan, Promosi Ekonomi Anggota dan Struktur Modal Koperasi pada Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit di Jawa Barat, menyimpulkan bahwa secara simultan kompetensi dan komitmen pengurus dan manajer memberikan pengaruh positif baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja keuangan, promosi ekonomi anggota, dan struktur keuangan koperasi.

4.2.Fungsi dan Proses Manajemen

4.2.1. Keragaan Fungsi dan Proses Perencanaan

Berdasarkan teori, merencanakan mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan mereka berdasarkan pada beberapa metode, rencana atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Disamping itu, rencana merupakan pedoman untuk (1) Organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, (2) Anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan, dan (3) Memonitor dan mengukur tingkat pencapaian tujuan. Langkah dan tahapan prosesnya dapat dimulai dengan menetapkan tujuan, kemudian pengembangan strategi dan alternatif, pengambilan keputusan untuk menentukan strategi dan alternatif yang paling baik, serta merumuskan kebijakan untuk menjamin konsistensi dan prosedur pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, jika dilihat dari jenjangnya, sifat dan perspektifjangkauan masa depan dari perencanaan, maka perencanaan dalam suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi perencanaan strategis dan perencanaan operasional.

(1) Dimensi Penetapan Tujuan

Dalam proses perencanaan, perusahaan modern menetapkan tujuan jangka panjang (visi) dan tujuan jangka pendek (target) dengan jelas dan terukur baik besaran maupun waktu pencapaiannya. Dari 9 koperasi sample yang dikunjungi, hanya 1 koperasi (KPSBU Lembang) atau 11,1 persen yang memiliki visi jangka panjang secara tertulis, sementara 8 koperasi lainnya belum memilikinya. Visi KPSBU yang patut dicontoh oleh koperasi lainnya adalah” Menjadi koperasi susu terdepan di Indonesia dalam mensejahterakan anggota”. Dengan visi yang jelas ini, KPSBU telah mampu mensejahterakan anggota yang pada tahun 1980 baru berjumlah 319 orang dengan produksi susu rata-rata per hari 2.840 kg meningkat menjadi 6.092 orang anggota dengan produksi susu per hari 103.384 kg.

Dalam perumusan tujuan (target) jangka pendek, pada umumnya koperasi sampel merumuskannya dalam kalimat-kalimat kualitatif dengan dimensi capaian yang tidak

terukur. Berikut ini adalah contoh-contoh tujuan koperasi yang dikumpulkan dari Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK) yang disampaikan dalam rapat anggota tahunan:

- Melakukan upaya peningkatan kemampuan pengelola dengan melaksanakan pendidikan, kursus dan mutasi jabatan (kemampuan di bidang apa, jumlahnya berapa, pendidikan dan kursus apa, kapan waktunya tidak jelas).
- Terus berupaya meningkatkan pelayanan kepada anggota dan masyarakat baik prasarananya dan personalianya.
- Menjaga dan meningkatkan hubungan kerja dengan pelaku ekonomi lainnya.
- Kesejahteraan karyawan akan terus diperhatikan apabila koperasi berhasil meningkatkan pendapatan.
- Meningkatkan kesejahteraan anggota, pengurus dan karyawan koperasi khususnya dan masyarakat pada umumnya.
- Meningkat dan berkembangnya usaha KSP...
- Meningkatnya permodalan KSP.....
- Dan sebagainya.....

Menurut teori perencanaan, contoh-contoh tujuan diatas masih bersifat normatif dan tidak terukur. Model-model tujuan tersebut tidak dapat memberikan arahan yang diikuti dengan tindakan, alokasi sumber daya baik sarana fisik, SDM maupun dana. Bandingkan dengan tujuan koperasi modern yang mengikuti kaidah perumusan tujuan yang benar ” pada lima tahun kedepan Koperasi harus mampu meningkatkan pendapatan bersih anggota peternak sebesar 15 persen per tahun”. Dengan rumusan tujuan seperti kasus ini manajer koperasi memiliki target yang jelas dan terukur pencapaiannya.

Beberapa literatur yang ditulis oleh Dulfer (1984), Hanel (1984), dan Gupta (1985) menyatakan bahwa perumusan tujuan koperasi seringkali tidak mudah seperti perusahaan kapitalistik *shareholder*, karena melibatkan berbagai pihak yang memiliki berbagai kepentingan. Pihak-pihak yang dimaksud meliputi kelompok anggota, pengurus, manajer, karyawan, dan juga pemerintah sebagai pihak pemangku kepentingan yang apabila tidak mampu diakomodasikan dengan baik secara proporsional sering menjadi sumber konflik yang membuat bisnis koperasi dalam perjalanannya tidak stabil.

Lebih lanjut Dulfer (1984) dan Gupta (1985) menyatakan bahwa model koperasi tradisional dan koperasi terpadu yang dalam proses perumusan tujuannya selalu berorientasi pada anggota akan lebih mampu bertahan dan berkembang dibandingkan dengan koperasi tipe pedagang yang dalam proses perencanaannya cenderung didominasi oleh kelompok *Vested interest* (Petani kaya, Pengurus dan atau pihak pemodal kuat). Mereka mencontohkan bahwa model koperasi dengan proses perencanaan terpadu (*integrated cooperative*) tumbuh dan berkembang di Jepang sebagai wadah kelembagaan petani yang mampu meningkatkan pendapatan bersih petani secara nyata.

(2) Dimensi Tindakan

Menurut kaidah perencanaan, setelah manajer berhasil merumuskan atau menetapkan tujuan maka selanjutnya manajer menetapkan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan. Tindakan harus didukung dengan data dan informasi historis dan aktual untuk menyusun peramalan masa depan. Mempelajari rencana kerja tertulis RAPBK koperasi sampel, yang pada umumnya menetapkan tujuan kualitatif, membawa konsekuensi bahwa tindakan atau langkah-langkah untuk mencapai tujuan juga menjadi tidak jelas. Penggunaan asumsi untuk peramalan target biasanya digunakan masih sangat sederhana dengan mengambil patokan angka-angka capaian tahun sebelumnya. Sedangkan perusahaan-perusahaan modern sudah menggunakan model-model peramalan matematika dan statistika dengan memasukkan berbagai variabel penentu keberhasilan seperti waktu, musim, dan risiko yang dihidung berdasarkan teori kemungkinan (probabilitas). Hal ini dapat dilakukan oleh mereka karena mereka memiliki teknologi dan SDM nya mampu menggunakannya.

(3) Dimensi Sumberdaya

Sebuah perencanaan yang baik menurut teori manajemen modern harus menetapkan macam dan banyaknya sumberdaya yang diperlukan untuk suatu aktivitas atau program yang telah ditetapkan. Sumberdaya yang dimaksud dapat berupa sumberdaya fisik

(sarana dan prasarana), SDM, dan dana yang biasanya tergambar dalam suatu matriks rencana program berikut:

Program	Tujuan	jadwal	Penanggungjawab	Budget	Sumber dana

Dari 9 (sembilan) rencana koperasi sampel yang dituangkan dalam RAPBK, sebagian besar sekitar 90 persen koperasi dalam perencanaannya belum mengalokasikan sumberdayanya secara baik sesuai dengan konsep teori. Rencana program masih disusun dalam garis-garis besar yang biasanya dibagi menurut bidang seperti bidang organisasi dan manajemen, bidang usaha, bidang permodalan, dan bidang kesejahteraan anggota dan pengelola. Alokasi sumberdaya umumnya hanya tergambar dalam Rencana Pendapatan dan Belanja Koperasi, tidak menjelaskan jadwal, SDM yang terlibat, sumber dan penggunaan dana secara rinci.

(4) Dimensi Implementasi

Teori manajemen modern memasukkan dimensi implementasi sebagai bagian dari fungsi perencanaan, yang menurut teori manajemen klasik sering dipandang sebagai fungsi yang berdiri sendiri. Implementasi melibatkan penugasan dan arahan personel yang juga harus sudah tergambar dalam suatu rencana. Penugasan dan arahan personel yang dimaksud dapat berupa deskripsi rencana kerja secara rinci, tahapan kegiatan dan pelibatan personel. Dalam praktek dapat dijumpai seperti Juknis (petunjuk Teknis), Juklak (Petunjuk pelaksanaan, dan SOP (Standar Operasional Prosedur). Dari 9 koperasi yang diobservasi, hanya KPSBU Lembang saja yang memiliki dokumen rencana kerja yang dilengkapi dengan SOP dan Juknis tertulis. Menurut keterangan dari pengurus dan juga manajer, KUD juga dulunya pernah memiliki Juklak dan Juknis pada saat masih menangani usaha program dari pemerintah seperti penyaluran KUT, Pengadaan Pangan, dan penyaluran Pupuk, meskipun dibuatkan oleh pihak pemerintah.

(5) Proses dan Jenis Perencanaan

Apabila dicermati, diduga terdapat hubungan yang positif antara tingkat keseriusan pihak manajemen dalam menyusun rencana koperasi (dalam hal ini rencana strategis dan

rencana program) terhadap tingkat ketahanan dan kemampuan koperasi dalam menghadapi tingkat persaingan dalam lingkungan bisnis koperasi di era perdagangan bebas. Fakta empiris ini ditemukan pada KPSBU lembang. Pihak manajemen dari keterangannya, sebelum merumuskan rencana strategis jangka panjang, mereka terlebih dahulu melakukan penjaringan aspirasi (jaring asmara) dari para anggotanya guna menangkap permasalahan, keluhan dan keinginan anggota terhadap pelayanan koperasinya. Untuk melakukan jaring asmara pihak manajemen berani membayar pihak konsultan independen dalam upaya mengurangi subyektifitas dan bias pengurus, sekaligus menghilangkan jarak psikologis antara pengurus dengan para anggotanya agar anggota mengeluarkan pendapat dan keinginannya secara bebas dan terbuka. Kondisi ini menunjukkan bahwa pihak manajemen KPSBU dalam proses menyusun perencanaan terlebih dahulu melakukan analisis SWOT dan pendekatan partisipatif.

Proses perencanaan dimulai dari tiap kelompok-kelompok peternak. Hasil perencanaan kelompok kemudian dibahas pada tingkat komisariat daerah (Komda) yang kemudian diteruskan pada rapat paripurna di tingkat koperasi. Proses serupa, juga diterapkan oleh KUD Trisula, Majalengka.

Kondisi ini memperkuat pendapat Ropke (1985) bahwa pada dasarnya keberhasilan suatu koperasi dalam bidang usaha akan sangat dipengaruhi oleh kualitas partisipasi anggota sedangkan kualitas partisipasi anggota akan sangat tergantung pada interaksi tiga variabel, yaitu kemampuan anggota dalam menyampaikan aspirasi dan keinginannya, kemampuan manajemen koperasi untuk menangkap keinginan anggota dan kualitas program pelayanan koperasi yang sesuai dengan kebutuhan/keinginan anggota.

Masalah yang dihadapi dalam observasi lapangan untuk melakukan pengamatan apakah proses perencanaan di koperasi sudah dilakukan dengan langkah-langkah sesuai dengan konsepnya? Apakah proses perencanaan menggunakan metoda yang benar, rasional dengan didukung data dan informasi yang ada? Ataukah para pengurus koperasi dan manajernya lebih banyak menggunakan perasaan dan intuisi? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, memang tidak mudah. Kita membutuhkan waktu observasi yang

lama bila memungkinkan ikut dalam serangkaian proses perencanaan koperasi. Hal ini sudah disadari betul oleh para pakar manajemen. Seringkali kita harus melihat atau mengamati hal yang tidak tampak untuk mengenalinya atau mengidentifikasinya dalam proses fungsi manajemen tertentu. Oleh karena itu pengamatan dari dokumen rencana formal tertulis dapat diasumsikan sebagai hasil akhir dari sebuah proses perencanaan di koperasi.

Pengamatan mengenai kinerja koperasi yang dihasilkan dari sebuah perencanaan yang baik mungkin lebih mudah dibandingkan dengan pengamatan prosesnya. Suasana kerja di kantor koperasi, cara mengagendakan sebuah pertemuan atau diskusi, pertumbuhan keanggotaan, aset, dan SHU pada konteks ini dapat dijadikan indikator kinerja koperasi.

Informasi yang tersaji dalam tabel lampiran 1, menunjukkan bahwa sebagian besar koperasi sampel belum memiliki rencana strategis jangka panjang yang berisikan visi, yang memberi arah bagi misi, tujuan dan strategi koperasi serta memudahkan pengembangan rencana program pada setiap bidang fungsional atau unit usaha koperasi. Dari 9 koperasi yang diamati, hanya satu koperasi yaitu KPSBU Lembang yang telah memiliki rencana strategis. Delapan koperasi lainnya hanya memiliki rencana program tahunan (jangka pendek). Menurut teori manajemen modern, koperasi yang masih berorientasi jangka pendek mungkin cocok pada situasi lingkungan bisnis yang stabil, tetapi akan segera tergusur pada situasi lingkungan bisnis yang berubah cepat.

Gambaran makro mengenai koperasi di Propinsi Sumatera Utara pada tahun 2007, menunjukkan gambaran berikut. Jumlah koperasi primer di Sumatera Utara tercatat sebanyak 9.030 unit koperasi, dari jumlah tersebut sebanyak 3.914 unit atau lebih dari 40 persen sudah tidak aktif. Pada tingkat koperasi sekunder dari 12 unit koperasi, 2 unit atau sekitar 16 persen tidak aktif. Gambaran serupa diduga berlaku juga di tingkat nasional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar koperasi berada pada kondisi jalan di tempat bahkan kritis. Mereka kalah bersaing dan tidak mampu mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis eksternal yang begitu cepat. Kondisi ini setidaknya menguatkan bukti bahwa sebagian besar koperasi di Indonesia belum

mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis eksternal yang dirumuskan dalam rencana strategis yang baik.

Adanya pemahaman konseptual manajemen yang baik dari para pengurus dan manajer koperasi seperti yang telah dibahas pada bagian awal pembahasan, belum menjadi dimensi kompetensi manajerial dalam menjalankan fungsi dan proses perencanaan yang efektif. Padahal penelitian Sugianto (2006) mengenai Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan, Promosi Ekonomi Anggota dan Struktur Modal Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit di Jawa Barat menyimpulkan bahwa:

1. Kompetensi manajerial manajemen koperasi baik pengurus, manajer, maupun pengawas koperasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan koperasi dan promosi anggota.
2. Komitmen manajemen koperasi baik pengurus, Pengawas dan Manajer koperasi secara signifikan digambarkan oleh dimensi-dimensi komitmen dalam hal keinginan menjaga nama baik lembaga, komitmen mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi, komitmen mengutamakan kepentingan lembaga, dan sikap dan perilaku menjalankan strategi lembaga juga secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan Koperasi dan Promosi Ekonomi Anggota.

Temuan penelitian Sugianto setidaknya (sementara) dapat menjawab bahwa pemahaman konseptual manajerial baik pengurus maupun manajer koperasi tidak secara otomatis diikuti oleh komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya di koperasi. Dalam kata lain pengurus dan atau manajer koperasi memahami dan memiliki kemampuan di bidang manajerial tetapi belum mau (belum komit) dalam mengimplementasikannya untuk mencapai kemajuan koperasi. Mengapa demikian? Mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti insentif, motivasi berprestasi atau adanya konflik kepentingan antara pemilik (principal) dengan manajemen (agent) seperti yang dikemukakan Untung Wahyudi (2007), bahwa menurut *agency theory* anggota koperasi adalah *principal* dan pengurus adalah *agent*, dimana tugas pengurus adalah

memaksimalkan atau meningkatkan kekayaan anggota. Hal ini diduga sulit diwujudkan di koperasi karena berdasarkan pengamatannya, kebanyakan pengurus koperasi bukanlah profesional dalam bisnis koperasi. Konflik kepentingan juga dapat muncul. Dalam beberapa kasus baik pengurus maupun manajer yang diangkat oleh koperasi biasanya memiliki usaha/bisnis yang bersaing dengan bisnis koperasi. Dalam beberapa literatur koperasi, mereka ini yang biasa disebut sebagai kelompok *vested interest*, memanfaatkan fasilitas dan jaringan bisnis koperasi untuk kepentingan bisnis pribadi. Hasilnya bisnis mereka berkembang sedangkan bisnis koperasinya jalan di tempat. Kondisi ini banyak di temukan pada era dukungan kebijakan pemerintah melalui usaha program cukup dominan dan para pengurus dan manajernya masih bekerja di koperasi hingga sekarang.

4.2.2. Keragaan Fungsi dan Proses Pengorganisasian

Dalam teori manajemen modern, pengorganisasian adalah suatu proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan. Konsekuensinya bahwa organisasi dengan sasaran yang berbeda memerlukan struktur organisasi yang berbeda pula. Sebuah koperasi pertanian yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan petani, memerlukan struktur yang berbeda dengan Koperasi Simpan Pinjam yang bertujuan menyediakan layanan jasa keuangan bagi anggotanya. Pada Koperasi pertanian, seringkali tugas pokok organisasi dibagi dalam divisi atau unit berdasarkan komoditas utama para anggotanya seperti unit sayuran, unit pangan, unit pupuk dan lain sebagainya. Sedangkan Koperasi Simpan Pinjam merancang pembagian tugasnya lebih simpel berdasarkan fungsi penghimpunan dan penyaluran dana/kredit. Jadi para manajer dalam sebuah organisasi harus menyesuaikan struktur organisasi dengan sasaran dan sumber dayanya.

Hubungan dan waktu adalah sentral untuk mengorganisasikan aktivitas. Pengorganisasian secara ideal harus menghasilkan sebuah struktur hubungan, dengan hubungan terstruktur ini rencana masa depan organisasi akan tercapai. Dalam struktur hubungan ini melekat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, rentang kendali

dan pengelolaan konflik. Hasil rekapitulasi observasi mengenai proses dan fungsi pengorganisasian disajikan pada tabel lampiran 2.

(1) Dimensi Struktur

Dilihat dari formalisasi maksud dan tujuan pekerjaan ditetapkan di koperasi, seluruh koperasi sampel menetapkan pekerjaan yang dijabarkan dalam unit atau divisi/departemen dilakukan secara formal, yaitu ditetapkan melalui keputusan rapat anggota, meskipun yang mendisain struktur kebanyakan dilakukan oleh pengurus. Formalisasi tugas ini, oleh pengurus koperasi dijabarkan dalam bentuk uraian tugas. Dari hasil observasi secara umum koperasi sudah memiliki deskripsi tugas secara tertulis, meskipun dalam versi dan kedalaman yang bervariasi.

Dilihat dari kompleksitas struktur, ditemukan cukup bervariasi dari yang sederhana seperti pada KSP dan yang lebih kompleks seperti pada KUD dan Koperasi peternakan. Jenjang struktur vertikal bervariasi antara 3 sampai 5 jenjang. Jenjang struktur 3 level yaitu Rapat Anggota, Pengurus, dan Unit ditemukan pada KUD Setia Tani, Sumatera utara. Jenjang struktur 5 level dimulai dari Rapat Anggota, Pengurus, Manajer, Unit dan Sub unit, ditemukan pada KPSBU Lembang, KUD Harapan Tani, KUD Karya Teguh, dan KUD Trisula. Diferensiasi horizontal, yaitu kelebaran struktur pada level yang sama kesamping juga bervariasi sesuai dengan banyaknya fungsi usaha yang ditangani. Kedalaman dan kelebaran dari struktur organisasi koperasi ini akan menentukan rentang kendali manajemen.

(2) Disain Struktur (Departementasi)

Menurut teori, disain struktur organisasi akan sangat ditentukan oleh tujuan Organisasi. Tujuan organisasi akan menentukan disain tugas pokok dan tugas penunjang. Tugas pokok adalah tugas yang harus dilakukan oleh organisasi agar ber tahan hidup, sedangkan tugas penunjang dapat berupa bagian atau departemen yang dapat dipakai bersama oleh tugas pokok. Dalam kajian ini ditemukan bahwa, disain organisasi pada umumnya menggunakan model fungsional dan komoditas usaha yang ditangani koperasi. . Koperasi-koperasi dengan disain yang optimal (dapat dilihat dari rasio karyawan dengan

anggota yang dilayani, jumlah unit usaha yang ditangani) serta fleksibel dalam mengikuti perubahan lingkungan internal organisasi dan eksternalnya, cukup mampu bertahan dan cenderung berkembang (Ditunjukkan pada KPSBU-Lembang, KUD Trisula-Majalengka, KUD Harapan Tani-Sumut, dan KSP Surya Abadi Mandiri-Sumut). Sebaliknya bagi koperasi yang memiliki struktur organisasi gemuk, kuanga fleksibel dan diorganisasikan dengan pola lama tidak memanfaatkan teknologi informasi menghadapi masalah jalan ditempat dan cenderung tidak berkembang (KUD Karya Teguh- Lembang, Puskud- Sumut, KUD Setia Tani-Sumut).

Temuan pentig lainnya dari kajian ini adalah mengenai konsistensi dan kesesuaian antara tujuan koperasi (meningkatkan kesejahteraan anggota) dengan disain tugas. Disain tugas koperasi pada umumnya tidak membedakan antara fungsi pelayanan dan bisnis. Hanya pada KPSBU Lembang yang sudah memisahkan antara unit pelayanan (Kesehatan hewan, pendidikan anggota, kredit tanpa bunga, sarana produksi ternak, bimbingan teknis) yang berorientasi pada kesejahteraan anggota dengan unit bisnis (pengolahan dan pemasaran susu) kepada Industri Pengolah Susu (IPS) *sebagai profit centre*. Hal penting lainnya, disain tugas koperasi yang digambarkan dalam diagram struktur organisasinya, pada umumnya tidak ditemukan ada divisi atau departemen Research and Development (R&D) dan Human Resources Development (HRD). Padahal, kedua departemen ini memiliki posisi vital dalam pengembangan kompetensi sumberdaya manusia koperasi dan pengembangan inovasi koperasi. Di sisi lain, perusahaan-perusahaan modern pesaing koperasi biasanya memiliki kedua departemen tersebut. Boleh jadi disain organisasi seperti ini yang menyebabkan koperasi kalah bersaing dengan perusahaan kapitalistik.

Sangat disayangkan literatur dan penelitian atau kajian khusus mengenai implementasi atau evaluasi proses dan fungsi pengorganisasian di koperasi masih belum didapatkan. Berbeda dengan di negara industri maju untuk , studi mengenai pengorganisasian sudah banyak dilakukan oleh para ahli dan praktisi manajemen . Dalam beberapa literatur dilaporkan bahwa, perkembangan inovatif di bidang manajemen organisasi dalam bisnis kecil di Amerika serikat telah banyak menggugah kalangan pebisnis besar untuk

mengikutinya. Sebagai contoh, di *W.L. Gore & Associates Inc*, produsen kain Gore-tex berpusat di Newark, Delaware, manajemen melakukan reorganisasi perusahaan dengan menghapus nama jabatan dan tingkatan manajemen, memberikan kebebasan yang belum pernah diberikan kepada para karyawan untuk mendefinisikan pekerjaan mereka sendiri. Di *Phelp Country Bank* di Rolla, Missouri, maupun *intuit software* di Palo Alto, California, karyawan didorong untuk mencari cara baru untuk memperbaiki cara kerja. Artinya tidak seorang pun perlu merasa dikungkung oleh batas-batas pekerjaan. Bekerja di kedua tempat itu memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keluwesan praktek manajemen yang diperlukan oleh mereka dalam lingkungan kerja masa kini yang penuh tantangan. Contoh lainnya, *Prime technology*, sebuah perusahaan distributor di Grand Rapids, Michigan, dengan 30 orang karyawannya, mempunyai manajemen berdasarkan tim, program bonus yang menarik, dan kebijakan buku terbuka dalam berbagi informasi bisnis dengan karyawan telah berhasil meningkatkan produktivitas perusahaan (dari Stoner dkk, 1996: hal. 15).

(3) Dimensi Pembagian Wewenang

Pembagian wewenang, tugas dan tanggung jawab perangkat organisasi koperasi (sering juga disebut manajemen koperasi) seperti Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas secara garis besar sudah diatur oleh Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992, tentang Perkoperasian, yang selanjutnya oleh masing-masing koperasi dijabarkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi. Rapat Anggota memegang kekuasaan tertinggi dan memiliki kewenangan sentral dalam pengambilan keputusan strategis koperasi. Pengurus memiliki wewenang sebagai eksekutif yang melaksanakan keputusan Rapat Anggota, sedangkan pengawas memiliki wewenang untuk menjalankan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan tugas Pengurus. Pembagian wewenang untuk ketiga perangkat organisasi koperasi tersebut di lapangan hampir tidak ditemukan masalah, artinya masih sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pendelegasian wewenang dari pengurus kepada manajer, dan dari manajer kepada kepala unit ditemukan fakta yang bervariasi. Koperasi koperasi maju seperti KPSBU Lembang, KUD Harapan Tani, dan KSP Surya Abadi Mandiri pengurus sudah mendistribusikan

wewenang kepada level dibawahnya secara proporsional. Sistem pengambilan keputusan manajemen sudah sepenuhnya melibatkan staf. Meskipun masih ada stereotipe bahwa pengurus hanya memberikan wewenang kepada manajer untuk menangani bisnis koperasi yang kurang menguntungkan (jabatan kering), sedangkan bisnis koperasi yang menguntungkan (jabatan basah) biasanya tetap dipegang oleh pengurus.

Di lapangan juga ditemukan ada kecenderungan, koperasi yang dipegang oleh pengurus pengurus berusia lanjut dan memegang kepengurusan relatif lama untuk beberapa kali periode cenderung kurang memberikan wewenang yang proporsional kepada level di bawahnya dengan sistem pengambilan keputusan komando, model organisasi garis (ditemukan pada KUD Karya Teguh, dan KUD Trisula).

(4) Dimensi Koordinasi dan Menggerakkan Organisasi

Paradigma baru peran dan tugas pemimpin dalam dunia usaha saat ini bergeser dari cara-cara lama yang cenderung otoriter, satu arah dimana seorang pemimpin atau manajer perusahaan berprinsip *doing things right* bergeser kearah pemimpin yang lebih demokratis dengan prinsip *doing the right thing*. Oleh karenanya perusahaan-perusahaan yang berhasil harus memiliki pimpinan-pimpinan yang memiliki jiwa entrepreneurial yang tinggi yang mampu menggerakkan sumber daya perusahaan dengan visi yang jelas (Reinald Kasali 2005)

Memimpin untuk memotivasi, mengarahkan dan menggerakkan karyawan seringkali tidak hanya merupakan bagian dari disiplin ilmu manajemen, melainkan banyak menjadi telaahan dari disiplin ilmu lain seperti psikologi dan sosiologi. Pertanyaannya apakah motivasi seseorang karyawan merupakan bagian dari moral masyarakat dan sistem sosial? Pada tahun 1904, Max Weber menyatakan bahwa nilai-nilai protestan seperti yang dinyatakan oleh para pengikut John Calvin membantu mendorong memotivasi dalam bekerja keras. Etika kerja tentang kerja keras protestan masih dianggap sebagai indikasi penting tentang kemampuan masyarakat untuk mencapai keberhasilan. Lebih lanjut pendapat Weber dikuatkan oleh ahli psikologi sosial David Mc Clelland bahwa keberhasilan terkandung dalam masyarakat yang memiliki etika protestan. Masalahnya

sekarang bagaimana dan menggunakan variabel/indikator apa kita ingin menguji apakah keragaan proses memimpin (yang dilakukan oleh pihak manajemen koperasi-pengurus, manajer, dan kepala unit) di koperasi dilakukan efektif atau sebaliknya? Sudah barang tentu membutuhkan observasi yang lama dan menggunakan metoda pengukuran yang dapat diandalkan. Untuk mendekati ini dalam praktek beberapa diantaranya menggunakan metoda identifikasi gaya kepemimpinan, pengukuran produktivitas karyawan, sampai kepuasan kerja dan derajat munculnya komitmen dan kepatuhan pada karyawan yang dipimpin.

Dalam kajian ini, variabel observasi mengenai keragaan proses memimpin di koperasi sampel didekati dari ada tidaknya lembar disposisi perintah, SOP, Juklak atau Juknis, Tingkat kehadiran pihak manajemen, Rapat koordinasi dan pengarahan, produktivitas dan persepsi karyawan.

Pada setiap koperasi sampel yang dikunjungi telah memiliki lembar disposisi untuk meneruskan perintah tertulis secara singkat terhadap tanggapan surat yang masuk dan membutuhkan jawaban atau tindakan yang diperlukan dan disiapkan oleh staf bawahannya. Model lain dari disposisi juga dalam bentuk catatan atau notes yang ditulis tangan. Tetapi standarisasi suatu proses kegiatan yang dijabarkan dalam bentuk Standar Operasional Prosedur, Petunjuk Teknis (Juknis), Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) hanya ditemukan pada KPSBU-Lembang dan KSP, Surya Abadi Mandiri-Sumut (meskipun SOP dalam bentuk yang masih sederhana). Pada kedua koperasi yang disebut terakhir ini dirasakan adanya suasana kerja yang dinamis dengan aktifitas usaha berjalan dengan baik.

Tingkat kehadiran pihak manajemen dan disiplin waktu kehadiran juga diamati sangat mempengaruhi disiplin dan motivasi kerja karyawannya. Pengurus dan manajer yang disiplin dalam waktu dan kehadiran telah membentuk budaya kerja disiplin yang positif di koperasi. Kondisi ini diamati sangat nyata pada KUD, Trisula-Majalengka, KPSBU-Lembang, KSP Surya Abadi Mandiri-Sumut.

Observasi mengenai seberapa sering pihak manajemen melaksanakan rapat koordinasi dan pengarahan dalam rangka peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas karyawan secara langsung sulit untuk dilakukan. Meskipun dari dokumen tertulis yang dilaporkan dalam Laporan tahunan baik oleh Pengurus maupun Pengawas sudah ada yang melaporkan frekuensi penyelenggaraan rapat-rapat dengan dengan periodisasi bervariasi. Koperasi-koperasi yang memiliki unit usaha banyak dengan kompleksitas tinggi seperti Pada KPSBU-Lembang dan KUD Trisula melaporkan frekuensi rapat koordinasi dan pengarahan yang tinggi. Pada KSP, karena setiap minggu harus memutuskan penyaluran pinjaman juga melaksanakan rapat dengan frekuensi tinggi. Seringnya pihak manajemen menyelenggarakan rapat koordinasi dan pengarahan setidaknya dapat disimpulkan bahwa proses memimpin di koperasi dijalankan. Pengamatan mengenai efektivitas kepemimpinan di koperasi dilihat dari munculnya komitmen, kepuasan kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan di koperasi juga masih mengalami kesulitan, karena faktor keterbatasan waktu pengamatan.

Penelitian, kajian khusus dan literatur mengenai proses menggerakkan (*actuating*) di organisasi koperasi juga masih sulit ditemukan. Sementara dari buku-buku manajemen umum khususnya di negara-negara maju sudah banyak menyajikan penelitian kaji tindak untuk menguji teori kepemimpinan terutama di aspek motivasi, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Beberapa diantaranya adalah munculnya model motivasi pengharapan yang dapat dijabarkan dalam model matematika di mana $M = E \times I \times P$ (M-motivasi, I- instrumen kerja yang digunakan, dan E-preperensi). Model hirarkhi kebutuhan Maslow, model partisipasi yang terpadu, model *Job enrichment* dsb. Sebagai konsekuensinya proses menggerakkan organisasi pada perusahaan-perusahaan non koperasi secara inovatif juga terus dikembangkan. Kenyataan ini menguatkan bahwa proses manajemen pada perusahaan kapitalistik modern lebih maju dibandingkan di koperasi. Dalam arti sebaliknya, sebagian besar koperasi masih menjalankan proses manajemen tradisional yang cenderung kaku dan kurang inovatif.

(5) Dimensi Kerjasama

Aspek atau dimensi lain yang diobservasi dalam variabel pengorganisasian adalah kerjasama koperasi dengan pihak lain. Semua koperasi sampel yang dikunjungi belum memanfaatkan kerjasama antar koperasi baik dalam bentuk aliansi strategis, integrasi vertikal maupun intergrasi horizontal (dalam rangka menurunkan biaya transaksi, mengurangi risiko ketidak pastian, meningkatkan nilai tambah, dan memperluas pasar). Kondisi ini masih tidak berubah dan cenderung semakin buruk sejalan dengan hasil kesimpulan penelitian Litbang Depkop bekerja sama dengan LPPM-Ikopin pada tahun 1993 lalu. Padahal pada masa itu dukungan pemerintah terhadap KUD, Koperasi Peternakan, Inkud, dan Puskud masih sangat kuat dengan vasilitas kredit program dan hak monopoli beberapa pemasaran komoditi strategis seperti pupuk, kedelai, terigu, gula, susu, dan gabah/beras.

Praktek *inter linkage market*, dalam skala terbatas ditemukan pada KUD Trisula, Majalengka. Karena Koperasi Pertanian merupakan Pengembangan badan hukum dari unit usaha saprotan, dan KSP merupakan pengembangan badan hukum dari USP KUD ini (mirip model holding company), maka keterkaitan bisnis dan pasar dari ketiga badan hukum koperasi tersebut sangat kuat untuk mendukung bisnis satu sama lainnya. Seperti pembelian gabah anggota oleh KUD trisula dapat dibiayai oleh KSP trisula dengan pola jual tunda dengan jaminan komoditas yang ada di gudang koperasi (Pola ini sekarang diadopsi menjadi kredit dengan jaminan Resi Gudang) sehingga anggota memperoleh harga pembelian gabah dengan baik, KUD tidak merasa mengalami kesulitan modal kerja dan di satu sisi KSP dapat menyalurkan kredit/pinjaman dengan aman. Pada kasus ini sebenarnya menguatkan bahwa organisasi yang mampu melakukan aliansi strategis (dalam hal ini interlinkage market) dapat saling menguntungkan dan mengurangi risiko ketidak pastian.

4.2.3 Keragaan Proses Pengendalian

Menurut konsepnya, pengendalian merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada setiap tahapan kegiatan perlu dilakukan pengendalian, agar lebih cepat dilakukan koreksi bila terjadi penyimpangan. Proses pengendalian mencatat setiap perkembangan kearah tujuan pokok perusahaan, juga sasaran serta metoda pencapaiannya yang memungkinkan manajer mengetahui lebih awal terdapat penyimpangan. Karenanya, pengendalian berkaitan erat dengan perencanaan.

Observasi mengenai proses pengendalian manajemen di koperasi sampel difokuskan kepada indikator sesuai dengan konsep yang telah diuraikan yaitu penetapan standar dan metoda, pengukuran prestasi, analisis, serta tindakan korektif. Sumber informasi diperoleh dari pengamatan langsung, penturan responden, dokumen perencanaan dan laporan tahunan yang disampaikan pada RAT, hasilnya disajikan pada lampiran 3

Hasil observasi disimpulkan bahwa proses pengendalian manajemen di koperasi pada umumnya masuk dalam kategori kurang sampai sedang. Kondisi ini tentunya sangat erat dengan proses perencanaannya yang yang juga lemah, perumusan tujuan yang tidak jelas, dan alokasi sumber daya juga tidak jelas, berdampak pada penetapan standar untuk pengendalian menjadi bias. Sebagian besar koperasi juga belum menyusun anggaran kas yang berfungsi untuk pengelolaan dan pengendalian kas koperasi. Pengendalian yang umum dilakukan oleh koperasi sampel masih terbatas pada pengukuran efektivitas penggunaan anggaran (model analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi) dan analisis laporan keuangan dengan menggunakan model rasio leverage, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas. Sementara perusahaan-perusahaan modern kapitalistik telah melompat kepada Total Quality Management (TQM) atau Total Quality Control (TQC) hingga standarisasi proses dengan sistim ISO. Inovasi metoda dan proses pengendalian baik dengan TQM, TQC atau ISO ini pada hakekatnya termasuk kedalam model

pengendalian dinamis dan menyeluruh yang melibatkan seluruh jajaran manajemen untuk menjamin konsistensi kualitas barang dan jasa yang dihasilkan.

4.3. Sistem Penggajian (Renumerasi)

Sistem penggajian (renumerasi) atau sistem kompensasi merupakan salah satu prinsip dari empat belas prinsip manajemen yang dikemukakan oleh Fayol, salah satu tokoh aliran manajemen ilmiah yang berkembang pada awal abad 20. Prinsip ini menyatakan bahwa harus ada keadilan kompensasi antara yang diterima karyawan dengan majikannya (pemilik perusahaan). Fayol sudah melihat hal yang paling mendasar dari sumber daya manusia bahwa mereka menukarkan segenap tenaga dan pikiran mereka untuk mendapatkan kompensasi. Kompensasi dapat mencakup insentif yang dapat meningkatkan motivasi karyawan yang memiliki korelasi yang kuat terhadap produktivitas karyawan.

Dari pengertian di atas menjadi sangat jelas bahwa kompensasi merupakan hal yang penting karena pendapatan dan benefit lainnya pada dasarnya merupakan sesuatu yang dapat memenuhi banyak kebutuhan karyawan. Selain itu juga pendapatan dan benefit lain merupakan lambang dari prestise, kekuasaan, prestasi dan status karyawan dalam masyarakat.

Setiap orang yang menukarkan jasanya kepada organisasi tentunya memiliki harapan tersendiri tentang apa yang akan diperolehnya dari organisasi tersebut. Dalam menentukan besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan, perlu dipertimbangkan banyak hal. Milcovich (1988) menciptakan suatu model yang menggambarkan faktor-faktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan dalam hal kompensasi bagi karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan maupun ketidakpuasan karyawan dalam hal kompensasi dari organisasi adalah beban pekerjaan yang ditangani karyawan, beban serupa yang ditangani karyawan setingkat pada organisasi lain, karakteristik pekerjaan,

hasil yang didapat dari sisi non finansial, pendapatan yang pernah diperoleh karyawan sebelumnya, pendapatan yang diperoleh karyawan setingkat di organisasi lain serta pendapatan yang diperoleh organisasi. Hasil observasi mengenai implementasi sistem remunerasi ada di koperasi, disajikan pada lampiran 4.

Dari data dan informasi pada pada lampiran 4, disimpulkan bahwa sistem remunerasi di koperasi keragaannya sangat bervariasi. Koperasi yang menerapkan proses manajemen semakin baik sudah mulai menerapkan sistim remunerasi yang semakin baik pula yang didasarkan pada dasar pemberian kompensasi dan penetapan komponen kompensasi yang makin jelas dalam sistim penggajiannya (ditemukan pada KPSBU-Lembang dan KUD Trisula dan KSP Trisula, Majalengka). Koperasi lainnya masih belum memiliki sistim remunerasi yang jelas. Tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa rata-rata kompensasi yang diterima oleh karyawan koperasi untuk jenis pekerjaan, tingkat pendidikan, beban kerja dan pengalaman yang sama dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan swasta relatif masih lebih rendah. Kesimpulan ini diperkuat oleh penelitian hasil observasi Oman Hadipermana (2007) pada koperasi di Jawa Barat dan Lampung terhadap 22 orang karyawan koperasi. Ketika disampaikan pernyataan ” Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya, dan saya puas”, seratus persen responden menyatakan tidak setuju. Artinya bahwa para karyawan yang bekerja di koperasi merasakan kompensasi yang mereka terima belum sesuai dengan beban kerjanya dan terjadi ketidak puasan. Adanya perasaan tidak puas dan tidak adil dari para karyawan akan menyebabkan hal-hal yang kurang baik bagi pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut disebabkan karena adanya gap antara harapan karyawan dengan kenyataan yang diperolehnya dari organisasi tempat kerjanya (Bernadin (1993).

Penelitian Ade Umar, 2006, ” Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan” studi kasus pada KUD Bobato, Tidore, Maluku Utara dengan menggunakan responden 67 orang karyawan (dari populasi karyawan 206 orang) yang tersebar pada 7 unit usaha. Variabel kompensasi yang diteliti meliputi:

- Keadilan kompensasi (tingkat pendidikan, pengalaman kerja karyawan, masa kerja karyawan, beban kerja, kemampuan kerja karyawan, kemampuan koperasi).
- Kelayakan (Upah Minimum Regional, Kebutuhan hidup minimum).
- Insentif (pemberian bonus).
- Time off-benefit (program rekreasi, cuti)
- Benefit bukan asuransi (tunjangan prestasi, tunjangan hari raya).
- Asuransi (tunjangan kesehatan, tunjangan keselamatan kerja).
- Fasilitas fisik untuk karyawan (Tempat Ibadah).

Variabel motivasi kerja:

- Tingkat tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- Berani mengambil dan memikul risiko.
- Memiliki tujuan yang realistis.
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Variabel prestasi kerja yang diteliti:

- Kualitas kerja (ketepatan pekerjaan, keterampilan kerja, ketelitian pekerjaan, dan kerapihan pekerjaan).
- Kuantitas kerja (Pelaksanaan pekerjaan rutin, penyelesaian pekerjaan ekstra).
- Ketangguhan (Mengikuti perintah instruksi, dan inisiatif).
- Sikap (Kerjasama, dan perubahan sikap terhadap pekerjaan dan rekan kerja)

Seluruh variabel baik variabel kompensasi, motivasi dan prestasi kerja diukur dengan menggunakan ukuran ordinal dengan menggunakan skala Likert. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dengan motivasi kerja karyawan. Artinya meningkatnya aspek kompensasi akan disertai dengan peningkatan aspek motivasi kerja karyawan. Meskipun dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kompensasi kerja yang diberikan KUD kepada karyawannya dipersepsikan pada kategori rendah sampai cukup saja.

2. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kompensasi kerja secara langsung terhadap prestasi kerja. Artinya walaupun kompensasi yang diterima karyawan KUD masih rendah, tetapi karyawan tetap memiliki motivasi yang baik untuk berprestasi.
3. Kompensasi kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian lain secara terpisah tentang Analisis Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan juga telah dilakukan oleh Abdul Hamid pada tahun 2003 dengan studi kasus pada KSU Tandang Sari, Tanjung Sari, Sumedang. Tujuan penelitian ingin mengukur bagaimana tingkat prestasi kerja karyawan pada koperasi. Variabel prestasi kerja yang diukur meliputi dua variabel, yaitu (1) Kuantitas Kerja (jumlah pekerjaan rutin yang bisa diselesaikan, jumlah pekerjaan tambahan, jumlah anggota tambahan, jumlah modal tambahan, kredit macet yang dapat ditekan, jumlah tambahan populasi sapi, jumlah tambahan bisnis pakan ternak, jumlah kenaikan produksi susu, sampai pengukuran peningkatan SHU, dan (2) Kualitas Kerja (Ketepatan waktu, ketelitian, kualitas produk, kualitas jasa, kerapihan, kemudahan, dan kebersihan). Yang menjadi responden dari penelitian ini adalah karyawan pada unit Simpan Pinjam dan Unit Sapi Perah.

Kesimpulan penting yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Secara kualitatif prestasi kerja karyawan unit sapi perah termasuk dalam kriteria cukup. Hal ini ditunjukkan oleh jumlah skor sebesar 58,33 % yang masuk dalam kriteria prestasi kerja cukup, walaupun masih terdapat indikasi yang masuk dalam kriteria kurang, seperti untuk peningkatan jumlah populasi sapi, banyaknya jumlah sapi yang mengalami kematian dan jumlah permintaan susu yang tidak dapat dipenuhi karena produksi susu tidak memenuhi permintaan.
2. Secara kualitatif prestasi kerja karyawan unit simpan pinjam juga masuk dalam kriteria cukup saja.

Kedua kesimpulan diatas (meskipun dilakukan dalam studi kasus yang kesimpulannya tidak dapat digeneralisasikan) setidaknya memperkuat bukti bahwa tingkat kualitas kerja karyawan koperasi masih rendah yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat produktivitas koperasi yang rendah pula.

Sangat disayangkan bahwa penelitian penelitian yang telah diuraikan diatas lebih menyoroti pada hubungan kompensasi, motivasi dan produktivitas kerja karyawan koperasi, belum menyentuh pengurus dan menejer. Kompensasi bagi pengurus koperasi selain ada honorarium atau insentif bulanan juga dari bagian SHU dengan prosentasi tertentu. Sama halnya kompensasi untuk manajer, selain memperoleh gaji bulanan sering juga ditambah dengan bonus atau bagian dari SHU. Dari pengamatan lapangan ada indikasi sistim balas jasa bagi pengurus dan manajer kurang transparan. Pengurus dan manajer memperoleh kompensasi yang jauh lebih besar dibandingkan dengan rata-rata kompensasi yang diterima karyawan.

4.5.. Sistem Karir

Berdasarkan teori Manajemen Sumber Daya Manusia, sistem karier karyawan merupakan bagian dari program pengembangan, penghargaan dan pemeliharaan karyawan. Tumbuh suburnya perusahaan yang bergerak dibidang industri dewasa ini mengakibatkan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan tersebut. Dalam kondisi seperti ini ada satu kendala yang dirasakan setiap perusahaan, yaitu keterbatasan tersedianya sumber daya manusia yang handal agar perusahaan mampu berkompetisi secara terbuka. Untuk mengatasi masal tersebut sering perusahaan mengambil jalan pintas dengan membajak atau mengambil karyawan dari perusahaan lain dengan tawaran karier dan penghargaan yang lebih menarik dibandingkan dengan perusahaan asal. Jika kondisi dalam pasar kerja seperti itu keadaannya, apakah koperasi memberikan sistim karir yang menjanjikan bagi para karyawannya? Berikut ini adalah hasil observasi mengenai sistim karir di koperasi sampel (lampiran 5)

Dari data dan informasi pada lampiran 5, diperoleh gambaran bahwa pada umumnya sistem karier bagi karyawan koperasi tidak jelas atau belum mapan seperti pada perusahaan-perusahaan kapitalistik (pesaing koperasi). Beberapa alasan yang dituturkan oleh para pengurus dan manajer bahwa masih buruknya sistem karier di koperasi disebabkan karena keterbatasan posisi jabatan di koperasi, skala bisnis koperasi yang masih terbatas dan kemampuan koperasi dalam memberikan kompensasi. Alasan yang disebutkan terakhir konsisten dengan apa yang telah dibahas pada variabel kompensasi/renumerasi. Melihat kondisi ini, dapat menguatkan kesimpulan bahwa koperasi masih bukan lembaga yang menjadi pilihan dan menjanjikan untuk para pencari kerja di pasar kerja. Karyawan yang saat ini bekerja boleh jadi karena faktor keterpaksaan karena tidak dapat diserap oleh sektor di luar koperasi. Dengan kata lain karyawan koperasi masuk dalam kualitas ke tiga. SDM dengan kualitas ke satu diserap oleh BUMN dan BUMS yang sudah mapan. Sementara SDM dengan kualitas ke dua diserap oleh sektor pegawai negeri. Hal ini dikuatkan oleh survey yang dilakukan IKOPIN dan Universitas Bina Nusantara, Jakarta terhadap mahasiswa tingkat akhir beberapa tahun lalu. Survey yang dilakukan bertujuan untuk melihat minat para mahasiswa terhadap prospek menjadi Wirausaha mandiri. Hasilnya kurang dari 10 % dari responden berminat menjadi wirausaha, itupun jika mereka tidak dapat diserap dalam pasar kerja. Sembilan puluh persen lebih responden menyatakan tidak berminat dan memilih untuk menjadi pegawai. Dari yang memilih menjadi pegawai, ternyata BUMN dan BUMS yang mapan menjadi prioritas pilihan pertama, kemudian diikuti dengan menjadi pegawai negeri dan tidak satupun responden memilih koperasi sebagai tempat pilihan kariernya. Padahal IKOPIN (Institut Manajemen Koperasi Indonesia) dalam kurikulumnya ingin mencetak sarjana-sarjana ekonomi yang memiliki misi untuk membangaun ekonomi kerakyatan dimana Koperasi sebagai bentuk kelembagaan bagi ekonomi kerakyatan.

Temuan lapangan lainnya mengindikasikan bahwa, karena pengurus memiliki kewenangan sentral dalam rekrutasi dan penempatan pegawai, maka sistem karier di koperasi juga cenderung tidak transparan dan masih kuat sistem nepotisme. Keluarga pengurus dan yang memiliki akses lebih baik kepadanya, biasanya kariernya bagus dan

menduduki posisi yang baik (dalam istilah populer jabatan basah). Jadi, bukan karena alasan finansial semata dimana koperasi tidak memiliki kemampuan untuk memberikan kompensasi dan karier yang baik bagi karyawannya, tetapi ada unsur KKN. Terbukti, jarang koperasi secara pro aktif memasang iklan di mas media untuk melakukan sistim rekrutasi karyawannya secara terbuka.

4.6. Efisiensi Usaha Koperasi

Indikator akhir dari sebuah upaya manajemen bisnis adalah tingkat efisiensi usaha. Efisiensi usaha merupakan ukuran keberhasilan manajemen dalam mengelola sumberdaya perusahaan yang dikenal dengan " *the six M*", yaitu *Man, Material, Machines, Methodes, Money dan Market*. Efisiensi merupakan ukuran produktifitas dari manajerial skill tim manajemen sebuah organisasi/perusahaan.

Konsep pengukuran efisiensi dalam kajian ini lebih menekankan pada efisiensi usaha koperasi dan manfaat yang diberikan koperasi kepada anggotanya. Pengukuran efisiensi usaha akan menggunakan konsep rasio-rasio keuangan perusahaan. Seperti. Karena keterbatasan data rasio keuangan perusahaan dibatasi pada satu rasio provitabilitas yai.tu rasio Rentabilitas Ekonomi perusahaan koperasi. Rekapitulasi hasil perhitungan Rentabilitas Ekonomi koperasi sampel disajikan pada lampiran 6.

Salah satu ukuran efisiensi usaha koperasi yang digunakan dalam kajian ini adalah Rentabilitas Ekonomis (RE). Rentabilitas ekonomis menggambarkan kemampuan perusahaan (dalam hal ini perusahaan koperasi) dengan modal usaha yang dimiliki menghasilkan laba usaha sebelum pajak (SHU sebelum pajak). Rentabilitas ekonomis mengukur efisiensi penggunaan modal usaha yang dimiliki koperasi. Semakin besar tingkat rentabilitas ekonomis, berarti semakin tinggi tingkat efisiensi penggunaan modal usaha tersebut.

Gambaran mengenai tingkat rentabilitas ekonomi di koperasi sampel menunjukkan besaran yang bervariasi yaitu antara negatif 0,006 persen (artinya koperasi masih meenderita kerugian) sampai 8,8 persen. Untuk mengatakan apakah angka-angka

tersebut sudah dapat menyimpulkan tingkat efisiensi usaha koperasi? Untuk menyimpulkannya dibutuhkan standar industri. Sangat disayangkan standar RE untuk koperasi di Indonesia masih belum ada. Biasanya standar industri akan dikelompokkan kedalam jenis usahanya misalnya standar RE untuk usaha perdagangan, RE untuk usaha manufaktur, RE untuk usaha jasa transportasi, RE untuk usaha pertambangan dan sebagainya. Jika standar RE industri masih belum ada, para ahli manajemen keuangan menggunakan standar tingkat bunga pasar dari deposito sebagai *opportunity cost of money*. Jika diambil tingkat bunga deposito saat ini 8 % pertahun, maka tingkat pencapaian RE koperasi dibawah 8 % dapat dikatakan koperasi tidak efisien (terjadi pemborosan pemakaian sumber daya ekonomi. Jika melihat kondisi koperasi sampel di atas sebagian besar koperasi sampel memiliki tingkat efisiensi penggunaan modal yang rendah (tidak efisien). Meskipun untuk KSP yang bergerak di bidang bisnis keuangan mikro menunjukkan tingkat efisiensi yang lebih baik.

Penelitian Opik Ropikoh (2003) mengenai Evaluasi Faktor-faktor Yang Menyebabkan Turunnya Perputaran Modal Kerja dan Rentabilitas Ekonomis pada KUD Cipta Raharja, Majalengka mendapatkan kondisi yang lebih parah yaitu rata-rata dari tahun 1998 sampai tahun 2003, Rentabilitas Ekonomis KUD tersebut kurang dari 1 persen yaitu berkisar antara 0,14 sampai dengan 0,32 (pada saat itu kondisi perekonomian kita masih dalam masa krisis). Sebelum krisis, Lilis Suryati (1997) meneliti tentang Parisipasi Anggota Dalam Kontribusi Modal dan Pemanfaatan Pelayanan Koperasi Dihubungkan dengan Tingkat Rentabilitas Koperasi pada KUD Ngupaya Mino, Indramayu juga mendapatkan Rentabilitas Ekonomis koperasi dari tahun 1992 sampai tahun 1996 berkisar antara 0,09 persen hingga 3,21 persen. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Lely Savitri Dewi pada tahun 2001 tentang Pengaruh Kualitas Kewirausahaan Pribadi Manajer Terhadap Profitabilitas KSP Koperasi di Kota Bandung rata-rata dibawah 5 persen. Meskipun demikian terdapat kecenderungan bahwa rata-rata KSP memiliki tingkat rentabilitas ekonomi yang lebih baik dibandingkan dengan koperasi jenis KUD bahkan memberikan biaya transaksi yang lebih rendah dibandingkan dengan lembaga keuangan mikro lainnya.

Kondisi empirik mengenai efisiensi biaya transaksi Koperasi Simpan Pinjam (KSP) rata-rata lebih rendah dibandingkan dengan lembaga keuangan non koperasi telah dibuktikan oleh Sugiyanto (2006) yang telah meneliti manfaat promosi ekonomi anggota pada KSP dan koperasi kredit dalam bentuk efisiensi biaya pinjaman seperti biaya administrasi, provisi dan asuransi. Efisiensi dihitung dari selisih antara biaya pinjaman anggota ke koperasi dengan bila anggota meminjam kepada pihak pesaing koperasi, hasilnya dapat dilihat pada lampiran 7.

Data pada tabel diatas menunjukkan gambaran yang positif terhadap bisnis keuangan mikro yang digeluti oleh KSP dan koperasi kredit. Koperasi Simpan Pinjam dan Koperasi Kredit telah membuktikan keunggulan *kompetitive advantage* yang ditunjukkan dengan rata-rata memberikan biaya pinjaman yang lebih murah 4,91 % dibandingkan para pesaingnya dalam hal ini pihak perbankan dan lembaga keuangan lainnya. Hal ini bisa jadi karena pembinaan dan pengawasan terhadap Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan Unit Simpan Pinjam (USP) koperasi oleh pemerintah lebih intensif dibandingkan dengan kegiatan bisnis koperasi di luar sektor keuangan yang dituangkan dalam regulasi PP No. 9 tahun 1995, Kepmenkop No.351 tahun 1998 dan Kepmenkop No. 194 tahun 1998 tentang pengawasan Usaha Simpan Pinjam Koperasi dengan penilaian kesehatannya. Meskipun di lapangan, masih banyak ditemukan KSP/USP koperasi nakal yang berusaha mencari kelemahan peraturan yang ada. Tetapi dengan pembinaan dan pengawasan yang intensif telah mendorong pihak Manajemen koperasi menerapkan manajemen bisnis yang profesional.

Masalah efisiensi koperasi di negara-negara berkembang (termasuk di Indonesia) telah menjadi bahan diskusi panjang terhadap penyebab kegagalan koperasi. Hanel (1985), sudah mengkritisi bahwa kegagalan koperasi di negara-negara berkembang disebabkan karena:

1. Dampak koperasi terhadap pembangunan yang kurang atau sangat kurang dari organisasi koperasi, khususnya karena koperasi tidak banyak memberikan sumbangan dalam mengatasi kemiskinan dan dalam mengubah struktur

- kekuasaan sosial politik setempat bagi kepentingan golongan masyarakat yang miskin.
2. Jasa-jasa pelayanan yang diberikan oleh organisasi koperasi seringkali dinilai tidak efisien dan tidak mengarah kepada kebutuhan anggotanya, bahkan sebaliknya hanya memberikan manfaat bagi para petni besar yang telah maju dan kelompok-kelompok tertentu.
 3. Tingkat efisiensi perusahaan-perusahaan koperasi rendah (manajemen tidak mampu, terjadi penyelewengan, korupsi, nepotisme dll).
 4. Tingkat ofisialisasi yang sering kali terlampau tinggi pada koperasi (khususnya koperasi pertanian), ditandai dengan dukungan/bantuan dan pengawasan yang terlalu besar, struktur komunikasi dan pengambilan keputusan memperlihatkan sama seperti pada lembaga-lembaga birokrasi pemerintah, ketimbang sebagai suatu organisasi swadaya yang otonom, partisipatif dan berorientasi pada anggota.
 5. Terdapat kesalahan-kesalahan dalam memberikan bantuan pembangunan internasional dan khususnya kelemahan-kelemahan pada strategi pembangunan pemerintah yang diterapkan untuk menunjang organisasi koperasi.

Untuk mencoba mengatasi masalah tersebut, lebih lanjut Hanel merumuskan beberapa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan koperasi yang memiliki tugas utama dalam mempromosikan anggotanya sebagai berikut:

1. Organisasi koperasi harus berusaha secara efisien dan produktif, artinya koperasi harus memberikan manfaat dan menghasilkan potensi peningkatan pelayanan yang cukup bagi anggotanya.
2. Organisasi koperasi harus efisien dan efektif bagi anggotanya, artinya bahwa setiap anggota akan menilai bahwa manfaat yang diperoleh karena berpartisipasi dalam usaha bersama merupakan kontribusi yang lebih efektif dalam mencapai kepentingan dan tujuan-tujuannya ketimbang hasil yang mungkin diperoleh dari pihak lain

3. Dalam jangka panjang, koperasi harus memberikan kepada setiap anggotanya suatu saldo positif antara pemanfaatan (insentif) yang diperolehnya dari koperasi dan sumbangan (kontribusi) yang diberikan kepada koperasi.
4. Koperasi harus mampu menghindari terjadinya situasi dimana kemanfaatan yang dihasilkan oleh usaha bersama/koperasi menjadi milik umum, artinya koperasi harus mampu mencegah timbulnya dampak-dampak dari penumpang gelap (free raider) yang terjadi karena usaha koperasi mengarah kepada usaha bukan anggota.

Kondisi sepuluh tahun setelah itu, pada dasawarsa 90-an, agaknya kondisi koperasi era 80-an masih belum banyak mengalami perubahan seperti yang dikemukakan oleh Yuyun Wirasmita (1991), yang masih mendapatkan koperasi dengan kondisi:

1. Fungsi dan tujuan koperasi tidak seperti yang diinginkan para anggotanya.
2. Struktur organisasi dan pengambilan keputusan sukar dimengerti dan dikontrol anggota dan dipandang terlalu rumit bagi anggota.
3. Tujuan koperasi dipandang dari sudut pandang anggota sering dianggap terlalu luas atau terlalu sempit
4. Karyawan koperasi dan para manajernya dalam menjalankan perusahaan koperasi sangat tanggap terhadap arahan pengurus dan atau pemerintah tetapi tidak tanggap terhadap arahan anggota.
5. Fasilitas koperasi terbuka juga bagi non anggota sehingga tidak ada perbedaan manfaat yang diperoleh anggota dan non anggota.

4.7. Positioning Koperasi

Seperti sudah dijelaskan di dalam pendekatan masalah, perubahan global yang terjadi juga harus dihadapi oleh pengelola koperasi yang ditandai oleh persaingan usaha yang semakin ketat. Koperasi perlu melakukan repositioning baik dalam hal perilaku dan kompetensi sumber daya manusia sebagai bagian dari repositioning peran sumber daya manusia untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Ignatius Roni Setiawan, 2002 dalam Sugiyanto, 2008: hal. 13). Repositioning peran sumber daya manusia

dilakukan dengan mengubah pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula dengan konsep *people issues* menjadi *people related business issues* yang didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran aktif sumber daya manusia.

Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan bisnis. Schuller dan Jackson, 1997, Ulrich D, 1997 dalam Sugiyanto, 2008, menawarkan empat hal pokok yang berkenaan dengan peran sumber daya manusia, yaitu menjadi mitra strategis (*strategic partner*), menjadi ahli administrasi (*administrative expert*), menjadi pelopor/pejuang (*employee champion*), dan menjadi agen perubahan (*agent of change*).

Hasil analisis Sugiyanto (2006: hal. 9), kinerja perusahaan koperasi di Indonesia pada tahun 2003 dan 2004, dari kinerja pengembalian asset yang ditanamamkan dalam perusahaan koperasi dengan ukuran Return on Asset (ROA) rata-rata hanya sekitar 7,52 %. Ketersediaan sumber daya manusia yang handal untuk mengelola bisnis koperasi juga masih kurang. Tidak semua koperasi memiliki manajer, hanya satu dari empat koperasi yang telah mampu memiliki manajer. Rata-rata partisipasi kontributif anggota (kontribusi modal) hanya sebesar Rp 435,614,-

Rendahnya rata-rata kinerja koperasi, terutama dilihat dari efisiensi usaha (Rentabilitas ekonomi) secara empiris berkaitan erat dengan lemahnya proses manajemen yang diawali dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, Pelaksanaan, dan pengendalian termasuk juga lemahnya sistim renumerasi, dan sistim karier. Dari 9 (sembilan) koperasi yang diobservasi hanya 2 (dua) koperasi atau 22,22 % saja yang telah menerapkan prinsip dan proses manajemen dengan relatif baik. Dalam pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa hal ini mungkin dapat disebabkan karena koperasi tidak memiliki cukup sumber

daya yang kompeten di bidang manajerial, atau memiliki pengetahuan dan kompetensi yang cukup baik tetapi tidak memiliki komitmen yang tinggi untuk menerapkan ilmu manajemen di koperasi. Kedua faktor penyebab ini sama-sama memiliki pengaruh dominan terhadap positioning koperasi yang buruk.

Positioning koperasi di era globalisasi perdagangan bebas hanya dapat dipertahankan bila koperasi mampu dikelola dengan baik agar memberikan manfaat ekonomi bagi anggotanya melalui penciptaan keunggulan kompetitif yang dapat disediakan koperasi bagi anggota. Karena manfaat ekonomi inilah anggota akan loyal berpartisipasi terhadap koperasinya.

Ropke (1989), Andang K.Ar (1993) dalam Sugiyanto (2006: hal 12) mengajukan model matrik positioning koperasi dari hubungan antara partisipasi anggota dengan profesionalisme manajemen dalam menentukan keberhasilan koperasi untuk mencapai tujuan sebagai berikut.

Profesionalisme manajemen/Partisipasi anggota	Profesionalisme tinggi	Profesionalisme rendah
Partisipasi anggota Tinggi	Koperasi berkembang baik	Koperasi berkembang lambat
Partisipasi Anggota Rendah	Koperasi Mati Pelan-pelan	Koperasi mati dengan segera

Sumber: Ropke (1988), dalam Sugiyanto (2006)

Apabila matriks ini digunakan untuk memotret kondisi 9 (sembilan) koperasi sampel yang di observasi, maka positioningnya adalah sebagai berikut:

1. Koperasi berkembang baik: 3 koperasi atau 33,33 % (KPSBU Lembang, KSP Trisula Majalengkan dan KSP Surya Abadi Mandiri).

2. Koperasi berkembang lambat: 2 koperasi atau 22,22 % (KUD Trisula, KUD harapan tani)
3. Koperasi mati pelan-pelan : 3 koperasi atau 33,33 % (GKSI Jawa Barat, Puskud Sumatera Utara, dan KUD Karya Teguh).
4. Koperasi mati dengan segera : 1 koperasi atau 11,1 % (KUD Setia Tani, Sumatera Utara).

Untuk memberikan *benchmark* tentang positioning, ada baiknya koperasi belajar dari perusahaan-perusahaan yang sukses, seperti untuk kasus di Indonesia diterapkan oleh perusahaan Jamu Sido Muncul dan kedai kopi "Excelso". Kedai kopi "Excelso" dibangun dan dikembangkan dengan strategi pemasaran yang baik. General manager PT. Excelso Multi Rasa (EMR) terdorong agresif karena melihat dan menyaksikan pertumbuhan kedai kopi bermerek akhir-akhir ini. Dulu pemilik Group Kapal Api, Soedomo berprinsip lebih baik low profile dan tidak perlu berpromosi berhubungan dengan media masa. Meskipun Excelso dikembangkan sejak tahun 1990 karena tidak dipromosikan dengan baik orang tidak banyak mengenalnya, padahal Excelso adalah pionir di bidang bisnis ini. Konsumen lebih mengenal "Starbucks" dan Coffee Bean & Tea Leaf.

Di sebagian negara maju minum kopi di coffee shop sudah menjadi bagian dari gaya hidup sehingga bisnis resto coffee menjamur. Dorongan membuat kedai kopi juga dipicu kenyataan Group Kapal Api menguasai bahan mentah kopi. Group ini dikatakan sebagai pemimpin pasar kopi eceran. Apa lagi pimpinan perusahaan ini memiliki jaringan yang luas dan dikenal dekat dengan para petani kopi di seluruh sentra produksi kopi di Indonesia.

Setelah menggodok perencanaannya, setahun berikutnya, 1991, mulailah Group Kapal Api membuka gerai pertama di Jakarta, dengan mengambil lantai dasar Plaza Indonesia. Sambutan masyarakat cukup menggembirakan meskipun secara keseluruhan belum terjadi ledakan permintaan. Berikutnya, EMR kembali membuka gerai di Legian, Bali. Setelah itu dari tahun ke tahun EMR terus memperbanyak

gerainya. Ternyata saat ini "Excelso" memiliki jumlah gerai terbanyak di Indonesia dan beberapa diantaranya di luar negeri. Dalam pandangan para pakar pemasaran, "Excelso" berhasil melakukan penetrasi pasar yang gemilang. Strategi yang tepat dalam mengangkat citra merek ke kelas yang lebih tinggi. Kehadiran Excelso selain mengangkat citra Group Kapal Api, juga berpotensi melahirkan kedai kopei dengan merek yang kuat. Merek yang mereka gunakan memberikan citra internasional. Banyak yang mengira Excelso juga merupakan kedai kopi asing seperti halnya pesaingnya Starbucks dan Coffe Bean & Tea Leaf.

Sudah barang tentu merek itu tidak akan berbunyi jika tidak diikuti implementasi elemen-elemen strategi pemasaran lainnya secara tepat. Pada tahap awal, jelas soal pemilihan lokasi gerai. Di sini EMR tak asal dalam memilih lokasi seperti pada mal atau pengelola property yang sebelumnya ramai pengunjung. Dengan pola itu selain mempermudah penetrasi, Excelso juga tidak perlu repot-repot berpromosi habis-habisan untuk menyedot pengunjung. Excelso juga mulai mengembangkan gerainya ke gedung pusat-pusat perkantoran mewah dan ternama bahkan ke kampus UI dan Airlangga.

Agar menjaring lapisan yang lebih luas, EMR membuat tiga jenis kedai kopi Excelso dengan target pasar dan positioning yang berbeda. Pertama, Kafe Excelso. Ini merupakan jenis kedai kopi pertama yang dikembangkan. Targetnya adalah kalangan profesional, eksekutif dan ekspatriat. Jumlah kafe jenis ini paling banyak yaitu 25 gerai yang tersebar di mal di pusat-pusat kota bisnis Indonesia.

Kedua, Excelso Expres. Dikembangkan dengan positioning sebagai take away coffe shop yang mengedepankan kepraktisan minum kopi sehingga biasanya hanya berbentuk counter atau cart. Menu makanan dan minuman yang ditawarkan terbatas demikian pula media penyajiannya. Segmen pasar yang dibidik adalah anak muda, mahasiswa dan peminat kopi yang ingin praktis.

Ketiga, de' Excelso. Tipe kafe ini bisa dikatakan paling eksklusif di banding dua lainnya. Konsepnya dibuat perpaduan antara resto dengan kafe dengan pilihan makanan, minuman dan menu yang lebih banyak dan lebih baik untuk kalangan segmen menengah atas dan kelompok usia mapan. Gelas dan piring didisain khusus, lebih mewah. Bila di kafe Ekscelso kursi tamu hanya dari kayu tanpa alas sofa, di de' Excelso semua kursi berlapis sofa yang nyaman. Tentu saja EMR melengkapi kedai-kedai Excelso dengan sejumlah keunikan. Jam operasional Excelso tidak berbeda dengan kafe lain.. Excelso buka pukul 7 pagi sampai 10 malam, sedangkan kedai yang ada di mal buka dari pukul 10 pagi hingga jam 9 malam. Dari sisi harga, demi mendapatkan derajat deferensiasi dari para kompetitor, manajemen EMR memasang strategi harga yang tidak setinggi sejumlah kafe asing. Hal ini dilihat dari harga minuman dan makanan yang lebih terjangkau dibanding kedai kopi asing.

Saat ini menurut pihak manajemen EMR sudah merasa puas dengan kinerja kedai kopinya, meskipun pada tahun-tahun awal merasa kesulitan untuk mendidik pasar dan mencari positioning yang tepat. Tetapi pada akhirnya konsumen penikmat kopi di kafe menjadi semakin banyak sebagai bagian dari gaya hidup. Menurut sumber di EMR saat ini Omzetnya mencapai lebih dari Rp 50 milyar per tahun.

Dari uraian di atas terdapat beberapa pelajaran yang menarik yang perlu diadopsi dan diadaptasi oleh koperasi dalam rangka mereposisi pengembangan bisnisnya. Positioning yang baik dibangun dengan perencanaan dan strategi bisnis yang matang yang dimulai dengan tahapan: (1) Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, (2) Identifikasi peluang dan tantangan lingkungan bisnis eksternal, (3) Identifikasi dan analisis peluang pasar, (4) Segmentasi pasar, (5) Positioning, dan (6) Merancang strategi pemasaran (*product, place, promotion dan price*) atau strategi bisnis.