

## MENGUPAYAKAN KOPERASI YANG KOMPETITIF

Oleh

Khusnatul Zulfa Wafirotin  
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

**Abstrak:** *Kehidupan koperasi Indonesia yang dituangkan dalam UUD 1945 pasal 33, Disini koperasi didefinisikan sebagai organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan. Dari definisi ini dapat dirasakan bahwa koperasi Indonesia mempunyai 2 tujuan utama yaitu tujuan ekonomi dan tujuan social. Kelemahan koperasi dalam persaingan adalah dalam hal permodalan, keterbatasan pasar dan profesionalisme. Suatu upaya yang harus dilakukan koperasi agar mampu berperan lebih jauh dalam arena persaingan antara lain; Boosting Programme produktivitas koperasi dan Barang & Jasa yang dihasilkan koperasi diupayakan bisa kompetitif di pasaran. Disamping harus meningkatkan permodalan, pemasaran dan profesionalisme.koperasi harus terus menggali key success factor.*

**Kata Kunci :** *Koperasi, persaingan, Key success factor*

### PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini kendala-kendala yang sering dihadapi oleh para pengusaha bukan lagi soal modal, perijinan atau fasilitas-fasilitas yang lain, akan tetapi kendala yang dirasa sangat dominan adalah kurang potensinya human resources dalam arti rendahnya tingkat produktifitas.

Begitu pentingnya faktor ini sampai-sampai Henry Ford raja mobil Negara paman sam mengatakan "Silahkan ambil perusahaan saya, boleh hancurkan perusahaan saya, akan tetapi kembalikan orang-orang saya". Ford menyadari bahwa hanya dengan manusia-manusia unggul dia dengan mudah untuk membangun dan memperbaiki perusahaannya. **(Majalah Indikator, 2003)**

Maka dari itu suatu hal yang dirasa sangat memprihatinkan apabila pada masa seperti ini masih ada pengusaha yang untuk menjaga eksistensinya harus merengek-rengok pada pemerintah minta subsidi, proteksi dan sebagainya demi kelangsungan nafas usahanya. Kiranya sudah saatnya bagi para pengusaha/pengelola koperasi untuk setidaknya-tidaknya mensurituladani falsafah Henry Ford, meski tidak bisa sepenuhnya, separuh, seperempat bolehlah.

Sudah saatnya bagi koperasi untuk meriview tata kerja yang dirasa untuk saat ini kurang fleksibel, seperti kalau koperasi mau berkonsentrasi ke maximum profit maka dikatakan menyimpang dari arti dan tujuan koperasi. Pada prinsipnya koperasi harus mampu mencapai tujuannya, hal mana tercermin dari meningkatnya taraf hidup para anggotanya, entah dengan cara bagaimana koperasi harus dikelola dan dijalankan yang penting tidak bertentangan dengan Pancasila dan UUD 1945 sebagai landasan idiil dan struktural dari pada koperasi, dan yang tidak boleh ditinggalkan, jiwa atau idiologi koperasi harus senantiasa dipegang teguh. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar asas kekeluargaan (UUD 1945 pasal 1)

Koperasi adalah salah satu dari ketiga bentuk badan usaha yang ada di Negara kita, dimana antara BUMN, Badan Usaha Milik Swasta dan Koperasi saling bersaing untuk menjaga eksistensinya. Akan tetapi untuk sementara ini koperasi selalu ketinggalan dari pesaing-pesaingnya, entah kalah dibidang kualitas, harga, sarana promosi dsb, bagi koperasi yang bergerak dibidang produksi. Dan servis atau pelayanan bagi koperasi yang bergerak dibidang jasa.

Ada pendapat yang mengatakan bahwa ekonomi adalah persaingan, dan dalam persaingan tersebut juri utama adalah masyarakat/konsumen, yang mana konsumen pada umumnya tidak memperdulikan apakah yang menawarkan barang/jasa itu dengan tujuan sosial, mencari laba, meningkatkan kesejahteraan bersama dan lain-lain. Yang penting bagi konsumen adalah barang/jasa yang ditawarkan untuk dikonsumsi itu bisa memberikan kepuasan bagi dirinya.

Kelemahan yang dapat kita lihat dalam persaingan banyak sekali antara lain :

### **PERMODALAN**

Modal yang dimiliki koperasi saat ini relative kecil bila dibanding dengan perusahaan besar lain yang menjadi pesaing, sehingga sulit untuk menekan cost of production ini dapat kita lihat bahwa pembuatan dalam partai besar akan lebih murah, sebagai ilustrasi bila kita ingin membeli suatu barang, harga yang diberikan akan berbeda bila kita membeli partai kecil dengan partai besar. Tentunya pemecahan dari kasus ini penyediaan dana untuk penambahan modal agar dapat terjun di pasar yang pure competitive. Ternyata hal ini tidak semudah yang kita bayangkan bahwa modal besar dapat diperoleh. Kenapa demikian ???

Perekonomian Indonesia menganut prinsip One Man One Vote. Dari prinsip ini terlihat bahwa hak suara dalam penentuan kebijakan tidak ditentukan oleh banyaknya modal yang dimiliki karena koperasi merupakan kumpulan orang bukan kumpulan modal.

### **KETERBATASAN PASAR**

Kita ketahui bersama hampir semua pendirian koperasi dilatarbelakangi dengan munculnya kesulitan kebutuhan primer dari hidup mereka. Oleh karena itu mereka meletakkan fondasinya dengan kesejahteraan anggota yang sering salah penafsiran. Kesalahan apa yang telah diperbuat ???

Koperasi mempunyai anggota yang sekaligus menjadi pelanggan utama, penafsiran yang seperti ini akan menyebabkan koperasi hanya dapat menciptakan kesejahteraan anggotanya melalui pemenuhan kebutuhannya dengan demikian koperasi harus menyediakan segala kebutuhan dari anggotanya. Keadaan seperti ini dengan sendirinya membuat suatu lingkaran pembatas dalam pemasarannya, terkadang membuat lebih parah lagi peluang bisnis yang terlihat tetapi tidak ada relevansi dengan kebutuhan para anggota ditabukan untuk direalisasikan tetapi usaha yang merugi kalau menyangkut kebutuhan harus direalisasikan. Terlihat oleh kita beban yang kian banyak saja diletakkan dipundak koperasi yang menyebabkan jalannya menjadi tertatih-tatih, terlihat makin renta ditelan pasar yang persaingannya makin sempurna yang hanya mau menerima produsen yang mapan dengan efisiensi dan efektifitas.

### **PROFESIONALISME**

Begitu perlukah manajemen yang professional dalam koperasi ???

*Jurnal Ekulilibrium, Volume 10, Nomor 1, September 2012*

Tangan dingin profesional dalam manajemen perusahaan sudah saatnya dibutuhkan sekarang ini maka tidak heran diluar negeri sering dilakukan pembajakan manajer dari suatu perusahaan, peristiwa ini memang jarang terjadi di Indonesia tapi dengan makin sempurnanya pasar yang tercipta hal ini dapat menjadi hal yang biasa. Tidak jarang perusahaan-perusahaan membayar manajer yang profesional walaupun harus membayar mahal.

Koperasi juga perlu tangan-tangan profesional untuk dapat masuk dan mandiri tanpa belas kasih dari Pemerintah dan masyarakat di pasar yang pure kompetitif.

Suatu upaya yang harus dilakukan koperasi agar mampu berperan lebih jauh dalam arena persaingan antara lain :

1. Boosting Programme produktivitas koperasi.
2. Barang & Jasa yang dihasilkan koperasi diupayakan bisa kompetitif di pasaran.
3. Menggali *Key Success Factor*

### **BOOSTING PROGRAMME PRODUKTIVITAS KOPERASI**

Untuk mengembangkan produktivitas koperasi ada beberapa factor yang perlu diperhatikan menurut tim himakop UB :

1. **Pendidikan & Latihan**, Tujuan utama dari faktor ini adalah untuk membentuk dan menambah serta mempertinggi tingkat pengetahuan seseorang agar dapat mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat. Untuk faktor ini koperasi bisa mewujudkannya dengan cara menyisihkan sebagian dananya untuk mendirikan ruang bacaan yang berisi buku-buku yang relevan dengan tujuan pengembangan koperasi, mengadakan diklat bagi para pengurus dan anggota dll.
2. **Kesehatan & Gizi**, koperasi harus bisa memberikan kemampuan serta kesegaran fisik & mental bagi para pengelola, agar dalam melaksanakan pekerjaannya senantiasa dalam kondisi prima serta tingkat produktivitasnya diharapkan bisa berkembang. Untuk faktor ini, dana yang telah disediakan koperasi untuk kesehatan jangan diberikan kepada pengurus/anggota dalam bentuk uang karena ada kecenderungan dana tersebut untuk dipakai konsumsi lain, akan tetapi lebih baik kalau dana tersebut diwujudkan dalam bentuk makanan dan minuman yang mengandung gizi sebagai jaminan tiap harinya. Bukankah tindakan preventif lebih murah dan lebih baik dari tindakan curatif ?
3. **Penghasilan & Jaminan Sosial**, Upah yang layak bagi para pekerja koperasi dapat menjadi insentif/pendorong untuk bekerja lebih giat dan lebih produktif, serta mendorong para pekerja untuk lebih berprestasi. Jadi upah yang diberikan kepada para pengelola koperasi sebaiknya juga disesuaikan dengan standard upah yang berlaku, jangan sampai upah yang diberikan hanya merupakan imbal jasa yang ala kadarnya atas jerih payah yang telah dilakukan untuk koperasi, karena hal ini akan mempengaruhi semangatnya untuk bekerja.
4. Kesempatan kerja, kesempatan ini meliputi :
  - Kesempatan untuk bekerja.
  - Pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki.
  - Kesempatan untuk mengembangkan diri.

Tingkat produktivitas seseorang juga tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya. Produktivitas akan berkembang melalui pekerjaan yang tepat yang diterapkan secara terus-

menerus. Koperasi bisa menyewa tenaga ahli yang bisa menempatkan seseorang tepat pada bidangnya. Serta menyediakan dana bagi mereka yang berprestasi untuk mengembangkan keahliannya lebih lanjut.

5. Peningkatan manajemen, adalah menjadi tugas manajer untuk meningkatkan faktor ini dengan jalan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen serta menciptakan interelasi yang harmonis antara pimpinan dan bawahan dengan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang nyaman.

## **BARANG DAN JASA YANG DIHASILKAN KOPERASI DIUPAYAKAN BISA KOMPETITIF DI PASARAN**

Memang merupakan tugas yang tidak ringan bagi koperasi untuk memenuhi syarat ini, akan tetapi setidaknya apabila koperasi mengetahui beberapa faktor dibawah, maka nantinya diharapkan sedikit demi sedikit koperasi mampu mewujudkannya. Adapun faktor-faktor tersebut( menurut Mubyarto, 2002)antara lain :

1. **Desain Produk**, dalam teknologi pembuatan barang apapun, desain produk merupakan penentu yang penting agar barang yang dihasilkan bias diterima oleh konsumen. Adapun kekurangan yang dimiliki koperasi sementara ini adalah belum tersedianya tenaga research yang professional yang mampu memberikan informasi tentang barang atau jasa yang diinginkan konsumen. Untuk masa yang akan datang diharapkan koperasi telah mampu menyediakan tenaga ini agar hasil produk maupun cara-cara pelayanan kepada konsumen bias lebih ditingkatkan dan lebih kompetitif.
2. **Pembaharuan dalam konfigurasi peralatan dan fasilitas pabrik.** Hal ini tidak terlepas dari perubahan-perubahan yang dilakukan dibidang process design, perubahan dalam bidang ini akan menimbulkan kapasitas yang berlebih, sehingga perlu dimanajementi secara khusus agar standart kalitas tetap terjaga.
3. **Manajemen sumber Daya Manusia.**  
Suatu proses baru membutuhkan ketrampilan baru juga. Dari segi inilah manajemen sumber daya manusia mulai muncul sebagai kebutuhan komplementer, sehingga perlu training dan re-training yang terus menerus bagi para pengusaha dan pengelola koperasi.
4. **Memanfaatkan teknologi Informasi.**  
Koperasi harus bersifat terbuka dan aktif dalam mencari informasi yang berhubungan dengan bisnis yang dilakukan. Baik informasi itu berasal dari dalam maupun dari luar koperasi, melalui sarana apapun. Adapun tujuannya adalah untuk senantiasa memperbaiki dan menyempurnakan cara kerja, cara pelayanan dan cara menghasilkan produk sehingga kompetitif di pasaran.
5. **Struktur organisasi.**  
Untuk mencapai tujuan diperlukan organisasi perusahaan yang tepat. Oleh karena itu re-evaluasi semua sumber daya yang dimiliki koperasi dapat dilaksanakan lewat struktur organisasi yang cocok dengan kondisi bisnis yang berlaku. Cerminan dari hal ini adalah jelas dan terstrukturanya pendelegasian wewenang, tugas dan tanggung jawab.

## 6. Pemasaran.

Menurut Porter terdapat lima kekuatan yang menentukan kemenarikan pasar :

- a. Threat of intense segment rivalry
- b. Ancaman pendatang baru
- c. Ancaman produk pengganti
- d. Ancaman meningkatnya kekuatan bargaining konsumen
- e. Ancaman meningkatnya kekuatan bargaining supplier

Pemasaran merupakan langkah akhir yang merupakan penentu berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan pemasaran menentukan margin operasi yang bisa memantapkan eksistensi perusahaan. Di bidang pemasaran inilah diperlukan daya kompetitif yang kuat baik dari segi produk maupun kemampuan personil-personilnya.

Apabila kedua upaya tersebut di atas telah mampu dijalankan oleh koperasi, minimal koperasi bisa mengadakan efisiensi usahanya, yang dengan demikian harga bisa ditekan dan diharapkan bisa lebih kompetitif di pasaran.

### **MENGGALI KEY SUCCESS FACTOR**

Kalau kita mengkaji kisah sukses dari berbagai koperasi, terutama koperasi di Indonesia, kiranya dapat disarikan beberapa faktor kunci yang *urgent* dalam pengembangan dan pemberdayaan koperasi. Diantara faktor penting tersebut, menurut Krisnamurthi, B, (2002.), antara lain:

- a. Pemahaman pengurus dan anggota akan jati diri koperasi (*co-operative identity*) yang antara lain dicitrakan oleh pengetahuan mereka terhadap 'tiga serangkai' koperasi, yaitu pengertian koperasi (*definition of co-operative*), nilai-nilai koperasi (*values of co-operative*) dan prinsip-prinsip gerakan koperasi (*principles of co-operative*) (International Co-operative Information Centre, 1996). Pemahaman akan jati diri koperasi merupakan *entry point* dan sekaligus juga *crucial point* dalam mengimplementasikan jati diri tersebut pada segala aktifitas koperasi. Sebagai catatan tambahan, aparat pemerintah terutama departemen yang membidangi masalah koperasi perlu pula untuk memahami secara utuh dan mendalam mengenai perkoperasian, sehingga komentar yang dilontarkan oleh pejabat tidak terkesan kurang memahami akar persoalan koperasi, seperti kritik yang pernah dilontarkan oleh berbagai kalangan, diantaranya oleh Baga (2003).
- b. Dalam menjalankan usahanya, pengurus koperasi harus mampu mengidentifikasi kebutuhan kolektif anggotanya (*collective need of the member*) dan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses untuk menemukan kebutuhan kolektif anggota sifatnya kondisional dan lokal spesifik. Dengan mempertimbangkan aspirasi anggota-anggotanya, sangat dimungkinkan kebutuhan kolektif setiap koperasi berbeda-beda. Misalnya di suatu kawasan sentra produksi komoditas pertanian (buah-buahan) bisa saja didirikan koperasi. Kehadiran lembaga koperasi yang didirikan oleh dan untuk anggota akan memperlancar proses produksinya, misalnya dengan menyediakan input produksi, memberikan bimbingan teknis produksi, pembukuan usaha, pengemasan dan pemasaran produk.
- c. Kesungguhan kerja pengurus dan karyawan dalam mengelola koperasi. Disamping kerja keras, figur pengurus koperasi hendaknya dipilih orang yang amanah, jujur serta transparan.
- d. Kegiatan (usaha) koperasi bersinergi dengan aktifitas usaha anggotanya.

- e. Adanya efektifitas biaya transaksi antara koperasi dengan anggotanya sehingga biaya tersebut lebih kecil jika dibandingkan biaya transaksi yang dibebankan oleh lembaga non-koperasi.

### **KESIMPULAN**

Modal yang dimiliki koperasi saat ini relative kecil bila disbanding dengan perusahaan besar lain yang menjadi pesaing, sehingga sulit untuk menekan cost of production. Koperasi juga perlu tangan-tangan professional untuk dapat masuk dan mandiri tanpa belas kasih dari Pemerintah dan masyarakat di pasar yang pure compatitif.

Disamping itu koperasi harus terus menggali *key success factor*.

### **DAFTAR PUSTAKA**

1. Baswir, Reprisond, Revitalisasi Koperasi, Makalah disampaikan dalam diskusi terbatas Pemaparan Hasil-Hasil Penelitian Koperasi, Yogyakarta, 2007.
2. Baga, L.M, 2003, "Foolishisasi" Koperasi, Kompas, 12 Juli 2003.
3. International Co-operative Information Centre, 1996. What is a co-operative? ([www.wisc.edu/uwcc/icic/def-hist/def/what-is.html](http://www.wisc.edu/uwcc/icic/def-hist/def/what-is.html))
4. Krisnamurthi,B, 2002. Membangun Koperasi Berbasis Anggota Dalam Rangka Pengembangan Ekonomi Rakyat, Jurnal Ekonomi Rakyat, Th.1, No. 4 ([www.ekonomirakyat.org](http://www.ekonomirakyat.org))
5. Mubyarto, 2002. Membangkitkan Ekonomi Kerakyatan Melalui Gerakan Koperasi:Peran Perguruan Tinggi, Jurnal Ekonomi Rakyat, Th.1, No. 6 ([www.ekonomirakyat.org](http://www.ekonomirakyat.org))
6. Majalah Indikator UB. 2003.
7. Undang-Undang Dasar tahun 1945