

KOPERASI BERBASIS MANAJEMEN MODERN : MAMPUKAH?

PENDAHULUAN

Tema "Revolusi Pengelolaan Koperasi menuju Kemandirian Ekonomi Rakyat" sangatlah tepat di usia ke-61 tahun gerakan koperasi di Indonesia, mengingat koperasi masih tertinggal jauh bila dibanding soko guru ekonomi yang lain, yaitu swasta. Kata kunci untuk melakukan revolusi adalah harus meninggalkan pengelolaan bersifat tradisional dan mengadopsi pengelolaan modern yang biasa dipakai oleh perusahaan-perusahaan swasta. Mampu dan sanggupkah para pengurus koperasi menjawab tantangan tersebut?

KURANG PRESTISE

Penulis pernah membuat survey sederhana di kelas dengan menanyakan, kalau lulus nanti adakah yang punya cita-cita menjadi pengurus atau malah mendirikan sebuah badan usaha bernama koperasi. Dari 43 mahasiswa, tidak ada satupun yang menempatkan profesi itu sebagai pilihan utama.

Dalam suatu seminar penulis pernah berkenalan dengan seorang pengurus sebuah koperasi. Ketika memperkenalkan diri, terlihat dari bahasa tubuhnya yang mencerminkan bahwa sebenarnya ia merasa kurang nyaman dengan profesinya tersebut seraya mengatakan "Saya diminta teman-teman untuk menjadi pengurus, karena saya sebelum pensiun dulu, biasa *ngurusi* keuangan".

Dua peristiwa tadi mendasari penulis membuat simpulan, bahwa *image* koperasi dan pengurus koperasi masih termasuk nomor sekian dari daftar badan usaha dan jenis pekerjaan yang "terpandang" di masyarakat kita. Memang harus kita akui

kenyataan itu masih berlangsung. Padahal apapun jenis kegiatan ekonomi kalau dilakukan dengan pengelolaan yang baik, pasti hasilnya akan membanggakan.

Anak kalimat dari tema "... menuju kemandirian ekonomi rakyat" – demi merujuk penjelasan Pasal 5 ayat (1) huruf e Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian – mengandung pengertian ekonomi rakyat yang dapat berdiri sendiri, tanpa bergantung pada pihak lain yang dilandasi oleh kepercayaan kepada pertimbangan, keputusan, kemampuan, dan usaha sendiri. Dalam kemandirian terkandung pula pengertian kebebasan yang bertanggung jawab, otonomi, swadaya, berani mempertanggungjawabkan perbuatan sendiri, dan kehendak untuk mengelola diri sendiri.

Jadi arti tema tersebut secara bebas dan singkat adalah dengan pengelolaan koperasi secara modern yang dilandasi kepercayaan diri sendiri dan independen, akan menjamin terus bergulirnya ekonomi rakyat (baca : anggota), tanpa banyak terpengaruh keadaan sekitar. Yang menjadi pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana merombak secara drastis pengelolaan koperasi? Atau bagaimana mengadopsi pengelolaan modern ke dalam koperasi?

BENAHU INTERN

Banyak orang sukses mengatakan bahwa modal usaha yang tak ternilai adalah sebuah kepercayaan. Bill Gates yang *drop out* dari universitas dengan berbekal sedikit modal dan mampu menanamkan kepercayaan, sekarang mempunyai bisnis yang menggurita di seluruh dunia lewat *brand Microsoft*. Bambang Rachmadi (pemilik hak pemakaian merk McDonald di Indonesia) diawali sebagai pencuci piring restoran itu di Amerika yang dipercaya.

Cara ini juga bisa diterapkan pada pengelolaan koperasi. Membangun rasa percaya pada anggota adalah langkah awalnya. Apa yang perlu ditumbuhkan pada para anggota agar dapat terbangun rasa percayanya? **Kepastian!** Berdasar pengalaman penulis menjadi pengurus di sebuah koperasi karyawan, tuntutan utama anggota kepada pengurus adalah kepastian.

Pada koperasi simpan pinjam (KSP) atau unit usaha simpan pinjam koperasi, pengurus harus bisa memastikan bahwa uang yang disimpan anggota di koperasi aman. Bagaimana cara mengamankan simpanan? Harus dibangun sistem yang jelas, cepat dan tepat. Artinya kalau anggota ingin tahu berapa jumlah simpanannya pada periode tertentu, maka sistem dengan jelas, cepat dan tepat harus dapat menginformasikannya. Sistem juga harus mampu menginformasikan apa nilai lebih kalau anggota menyimpan dana di koperasi, dibanding kalau menyimpan di bank konvensional. Untuk itu koperasi memerlukan *data base* dan *software* yang mampu menjawab tantangan itu.

Demi menjamin rasa aman kepada anggota, sebaiknya juga melakukan *link-link* dengan bank yang mau memberi kredit dengan sistem *back to back*. Artinya koperasi diperbolehkan memakai kredit sebesar dana yang di cadangkan di suatu bank. Contohnya koperasi membuka deposito sebesar Rp.100 juta yang otomatis koperasi mempunyai rekening giro di bank tersebut. Saldo di rekening giro itu harus bisa dimanfaatkan sebesar sampai minus nilai deposito. Atas nilai minus rekening giro tersebut, koperasi terbebani bunga. Namun atas nilai deposito, bank juga membayar bunga. Selisih antara bunganya tidak terlalu memberatkan, bila dibandingkan dengan hilangnya rasa percaya anggota terhadap koperasi.

Juga memanfaatkan fasilitas kredit bank, dimana koperasi boleh memakai sebagian dana dan diakui sebagai menjadi pinjaman, dari seluruh kredit yang

seharusnya. Dan dalam waktu yang pendek, kalau koperasi sudah mempunyai dana segar sebesar yang pernah dipakai, maka bank harus bisa menerima pelunasan tersebut. Sehingga terhadap pinjaman tersebut diperhitungkan bunga harian. Dengan begitu beban bunga yang ditanggung koperasi bisa diminimalkan, karena hanya membayar bunga sebesar yang dipakai. Bukan atas seluruh kredit yang seharusnya diberikan. Langkah ini dipakai untuk menjaga kalau anggota melakukan *rush*.

Misalnya ada anggota yang menyimpan dana cukup besar, tiba-tiba menarik semua dananya. Sedang koperasi tidak siap saat itu untuk mengembalikan dananya, karena dananya masih berputar ke anggota yang lain dalam bentuk pinjaman. Maka langkah *link* dengan bank dengan sistem *back to back* tadi sangat membantu mengatasi masalah ini. Kalau masalah ini bisa ditutup, anggota makin percaya, bahwa kalau menyimpan di koperasi, dana dijamin aman. Jadi saat di *test rush* oleh anggota seperti itu, pengurus tidak kalang kabut.

Demikian juga sistem harus mampu memonitor jumlah pinjaman yang disalurkan kepada anggota, sisa angsuran yang masih harus ditanggung, dan bagaimana mekanisme kalau anggota menghendaki pelunasan dipercepat. Perlu juga dibuatkan alur perjalanan permohonan pinjaman anggota sudah sampai tahap mana, bagaimana putusannya, dan kapan realisasi. Intinya adalah bagaimana koperasi mampu menampilkan hak-hak dan kemudahan apa yang dapat diperoleh bila menjadi anggota koperasi. Kalau kewajiban koperasi kepada anggota sudah tergambar secara jelas, sistem juga harus konsisten dalam menerapkannya dan jelas juga sanksinya, bila ada anggota yang tidak melakukan kewajibannya (menunggak atau lalai). Kalau ini sudah standar dan diketahui seluruh anggota, maka anggota akan berubah imagenya terhadap koperasi, yang pasti berdampak minimalisasi pembuangan energi hanya akibat miskomunikasi informasi.

Antar pengurus sendiri harus selalu melakukan konsolidasi dan evaluasi terhadap kebijakan yang akan dan telah dijalankan. Jangan sampai antar pengurus memberi jawaban berbeda kepada anggota atas suatu kebijakan. Wilayah ini harus terus ditingkatkan kompetensinya. Bagaikan motor dari sebuah kendaraan, ditangan merekalah koperasi dapat bergerak menuju kebaikan atau keburukan. Idealnya memang orang-orang yang berkompeten yang akan mampu menjadi motor, tapi kompetensi seseorang itu kan dapat dibentuk, dipelajari, dan ditularkan.

Seorang pendiam (*introvet*) bisa menjadi tenaga pemasaran yang baik, kalau diajari. Seorang yang kurang teliti bisa menjadi tenaga pembukuan yang cakap, kalau dididik. Seorang yang kurang disiplin bisa berubah, bila diberi contoh. Jadi intinya kompetensi pengurus harus terus ditingkatkan agar kendaraan yang bernama koperasi ini mampu berjalan.

Seumpama antara sopir, kondektur dan kernet terjadi salah paham dan tidak sepakat terhadap arah tujuan sebuah bus, bagaimana bisa meyakinkan penumpang bahwa bus beserta seluruh penumpang akan sampai tujuan dengan selamat? Bagaimana kalau sopir ingin membawa bus ke Jember, sementara kernet mempersilahkan penumpang yang ingin pergi ke Nganjuk masuk ke bus tersebut, sedangkan kepada penumpang tersebut, kondektur menerapkan tarif sebesar jurusan Madiun?

BENAHI EKSTERN

Bila wilayah intern sudah tertata, saatnya membangun wilayah ekstern. Apa yang perlu dibangun? Harus disadari koperasi itu bukan suatu badan usaha yang didirikan di tengah hutan, atau di padang pasir, atau di planet Mars. Istilah modernnya, suatu badan usaha harus memperhatikan *stakeholdernya*, yaitu kepada

siapa koperasi harus bertanggung jawab. Kepada anggota, itu sudah pasti. Perbankan, pemerintahan, calon anggota, dan masyarakat sekitar adalah pihak-pihak yang harus mendapat pertanggungjawaban, dengan tetap memperhatikan seberapa luas pertanggungjawaban yang diminta.

Media untuk menilai kesehatan koperasi yang sudah diketahui umum adalah laporan keuangan. Seberapa jauh, dalam dan luasnya bentuk laporan keuangan tergantung kesanggupan koperasi untuk menginformasikan kesehatannya. Namun karena bahasa pembukuan yang umum dikenal dan diketahui masyarakat adalah akuntansi (dan sudah diatur dalam Peraturan MenNeg Koperasi & UKM¹), maka seyogyanya pengurus mampu menampilkan laporan keuangan secara akuntansi, baik kepada yang memahami akuntansi maupun kepada yang tidak mengerti bahasa akuntansi.

Bila pelaporan bentuk ini dalam lingkup kecil sudah mapan (anggota, pengawas, dan pengarah), perlu ditingkatkan lagi dengan mengundang Kantor Akuntan Publik (KAP) untuk memeriksa. Karena laporan dari KAP-lah yang bisa "dijual" kepada *stakeholder*.

Selain itu koperasi perlu melengkapi diri dengan surat-surat ijin resmi dari lembaga terkait, seperti Badan Hukum dari Departemen Koperasi, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dari Kantor Pajak, Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) dari Dinas Perdagangan dan lain-lain, yang intinya apapun yang akan menjadi usaha koperasi harus disertai ijin resmi dari instansi terkait. Karena ternyata dengan "surat-surat sakti" tersebut para *stakeholder* tumbuh rasa percayanya.

¹ Pasal 2 Peraturan MenNeg Koperasi & UKM Nomor 19.5/Per/M.KUKM/VIII/2006 tentang Pedoman Umum Akuntansi Koperasi Indonesia, menjelaskan tujuan pedoman ini untuk meningkatkan kualitas penyajian laporan keuangan, sehingga dapat membantu pengurus dalam menyusun laporan pertanggungjawaban pada RAT, dalam rangka mendukung peningkatan nilai dan kualitas kegiatan pelayanan koperasi kepada anggota dan masyarakat sekitarnya.

FASE MENJUAL DIRI

Senjata untuk maju berperang sudah lengkap ditangan. Dukungan dan komitmen dari dalam sudah pula digenggaman. Daerah sekitar terdekat sudah menjadi daerah taklukan. Maka tibalah saat untuk melakukan serangan keluar kandang, agar tidak terus menjadi jago kandang. Yaitu saatnya berani membuka diri berkompetisi dengan lawan yang bernama *pure businnes*, tanpa bergantung kepada proteksi pemerintah dengan meminta agar usaha koperasi diberi kemudahan dan fasilitas. Karena rupanya program seperti inilah yang malah dan makin membonsai kreatifitas pengurus melakukan inovasi usaha. Masyarakat kini sudah pandai dalam melihat situasi pasar. Asal kualitas produk barang atau layanan yang koperasi hasilkan mampu merebut hati, konsumen tidak akan mempermasalahkan barang atau layanan ini diproduksi oleh siapa.

Kalau koperasi sudah berani memasuki fase ini, berarti dia sudah melakukan revolusi dalam cara mengelola kultur organisasi, membangun sistem organisasi, kebiasaan dan kompetensi manusianya (anggota dan pengurus), serta tertata unit-unit usahanya. Sehingga kalau ada pergantian salah satu pengurus yang memegang kunci utama sekalipun, bila sistem sudah berjalan, kendaraan bernama koperasi itu mampu melewati derasnya banjir dan kerasnya tiupan angin serta mampu membawa seluruh penumpang sampai kepada tujuan, yaitu kesejahteraan seluruh anggota. Bukan hanya pengurusnya saja, tapi seluruh anggota harus menjadi sejahtera.

STUDI KASUS : KOPKAR UBAYA²

Berawal dari bertambah ribetnya *ngurus* bon gaji, maka pimpinan Universitas Surabaya (1987) memberi persetujuan kepada karyawan untuk membentuk koperasi

² Ringkasan buku Wajah Koperasi, Dulu Sekarang Serta Prospeknya terbitan Koperasi Karyawan Universitas Surabaya (2006)

dengan modal pinjaman dari yayasan, dengan jumlah anggota sekitar 30 orang. Rintisan ke arah itu sudah dimulai tahun 1975 dengan dana pinjaman antar karyawan, dan dana yang terkumpul digunakan dalam keadaan darurat, seperti kematian, sekolah dan kebutuhan keluarga lainnya. Periode ini sering dikenang sebagai **periode solidaritas**, karena memang keadaan serba terbatas dan prihatin

Berjalannya waktu bukan berarti tidak ada kendala yang menghadang bayi Kopkar Ubaya ini. Namun dengan penuh percaya diri, tahun 1991 mampu menyelenggarakan Rapat Umum Anggota (RUA) ke-1, dan RUA ke-2 (1995). Pada usia akil balik inilah Kopkar Ubaya memberanikan diri berbadan hukum³. Berkembangnya Ubaya yang disertai bertambahnya karyawan, turut mempercepat berkembangnya Kopkar Ubaya yang masih fokus pada usaha simpan pinjam (yang faktanya lebih banyak aktivitas pinjam), yang ditandai bertambahnya jumlah anggota sekitar 150 orang. Periode ini dikenang sebagai **periode menata organisasi**.

RUA 1998 terjadi regenerasi ketua umum, dimana organisasi sudah mulai tertata, administrasi sudah terurus, namun masih dirangkap oleh tenaga-tenaga sukarela, yang notabene pekerjaan pokoknya adalah karyawan Ubaya. Hanya ikut rasa memilikilah, mereka dengan sukarela membantu di segala bidang yang dilakukan Kopkar. Pada periode ini jumlah anggota 415 orang dengan kondisi keuangan yang sudah cukup tertata. Namun kondisi politik dan ekonomi yang jatuh saat itu, merubah fokus pengurus lebih memperhatikan layanan pengadaan sembako, yang boleh dibilang tidak membawa untung berarti. Tapi karena tugas pengelolaannya lebih menitikberatkan aspek sosial dan gotong royong, maka program ini mendapat tanggapan positif dari anggota. Periode ini dikenang sebagai **periode sembako**.

³ Badan Hukum Nomor 8194/BH/II/1995

Masa krismon itu Kopkar Ubaya memberanikan diri untuk kerja sama dengan developer untuk menjualkan rumah kepada anggota yang membutuhkan, dan hingga tahun 2000 berhasil menjual 17 unit. Demi melihat pasar di dalam yang adalah mahasiswa, maka Kopkar Ubaya memberanikan diri untuk membuka usaha foto kopi dengan menyewa lahan kepada Ubaya. Juga dilakukan kerja sama dengan toko elektronik dan alat rumah tangga, agar bisa dikreditkan kepada anggota dengan masa kredit sampai dengan 12 bulan. Periode ini mulai menjalin kerjasama dengan perbankan, sebagai bentuk layanan kepada anggota yang membutuhkan dana untuk usaha, yaitu Bank Duta, Bank Ekspor Impor dan Bank Dagang Negara (sekarang Bank Mandiri), serta Bank Danamon.

Pada periode ini pengurus bekerja keras, karena dengan adanya krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang berdampak merosotnya daya beli masyarakat (pedagang dan pembeli), justru Kopkar Ubaya mampu menjembatani para pedagang untuk memberi kredit kepada anggota, serta meyakinkan perbankan dan developer untuk menyalurkan kredit. Periode 2000 – 2003 Kopkar Ubaya bisa menjalin kerjasama dengan Bank Muamalat, PT Indofood Sukses Makmur, Pertamina UPPDN V, Bank BNI, Bank Mandiri, Bank Universal, Bank Jatim, dan Bank Harfa.

Periode ini Kopkar Ubaya berani menerima tantangan untuk mengelola kendaraan operasional Ubaya. Dimulai dari membeli 1 unit mobil baru (kredit leasing), kini (2008) sudah memiliki 12 unit mobil jenis Toyota Kijang, Toyota Kijang Innova dan Isuzu Panther, serta 3 unit sepeda motor. Mobil ini disewakan kepada Ubaya menjadi kendaraan operasional fakultas selama hari kerja. Sedang pada hari libur bisa disewa umum. Dan sekarang (Juni 2008 *launching*) sedang merealisasikan armada bus besar untuk tujuan pariwisata yang dapat dipakai juga oleh umum.

Akhir tahun pembukuan 2002 Kopkar Ubaya mengundang kantor akuntan publik (KAP) untuk mengaudit laporan keuangan dan dinyatakan bahwa laporan keuangan koperasi telah menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material atas posisi keuangan. Tahun itu pula diluncurkan media komunikasi berbentuk buletin dengan nama "Buletin Jendela Kopkar Ubaya" terbit 3 bulan sekali. Sekarang (2008) dibuka juga media komunikasi dengan membuat situs internet (www.kopkarubaya.com), yang tujuan semuanya untuk lebih membuka diri (transparan) demi menambah kepercayaan *stakeholder*. Periode itu juga Kopkar Ubaya dipercaya untuk mengelola lahan di perpustakaan, yang diisi kantin dan foto copi, dengan menggandeng perusahaan persewaan foto copy dengan sistem bagi hasil. Pada periode ini pula Kopkar Ubaya membeli sebuah rumah toko (ruko) 3 lantai, bekerja sama dengan Bank Syariah Mega Indonesia (BSMI) yang membiayai kreditnya. Periode 2000 – 2003 dikenang sebagai **periode kebangkitan**. Hingga Agustus 2003 jumlah anggota sudah mencapai 637 orang.

Periode ini juga Kopkar Ubaya mulai merekrut tenaga kerja yang khusus menangani layanan kepada anggota. Hingga 2008 ada tenaga pembukuan 3 orang, foto copy 5, kantin 4, unit usaha toko 3, pengemudi 13, dan percetakan 2, serta tenaga *outsourcing* ke Ubaya 7. Mereka murni karyawan Kopkar Ubaya, yang tidak merangkap karyawan Ubaya. Sedang pada tingkat pengurus masih dirangkap karyawan Ubaya.

RUA 2003 menetapkan kembali ketua umum lalu untuk periode ke-2. Periode 2003 – 2006 dicanangkan sebagai **periode keterbukaan**, dimana suasana transparan dibuka seluas-luasnya. Kebebasan berbicara mengeluarkan pendapat dalam RUA terasa sekali. Pengurus mempersiapkan RUA itu tiga bulan sebelumnya, untuk

menjaring calon pengurus baru. Tugas pengurus makin berat, karena semua aspirasi anggota harus bisa diterjemahkan, demi kemajuan Kopkar Ubaya.

Pelajaran dari periode ini adalah (1) Pengurus konsisten menjalankan program kerja sesuai AD/ART, yang terwujud dalam hal mempertahankan usaha simpan pinjam dan unit usaha lainnya. (2) Semangat demokrasi yang tinggi. (3) Pembentukan sikap kritis anggota. (4) Sikap kritis dewan pengawas tumbuh untuk bahan evaluasi pengurus. (5) Keterbukaan pengurus yang sudah dibangun mulai 1998, diapresiasi positif oleh anggota, terbukti dengan diterimanya laporan pertanggungjawaban.

RUA 2006 kembali mempercayakan ketua umum lalu untuk menahkodai hingga 2010, dimana di jajaran Badan Pengurus Harian (BPH) terjadi perubahan besar. Selain jajaran yang sudah ada (Ketua Umum, Harian, Bendahara 3 orang, Sekretaris 3 orang, dan koordinator di tingkat fakultas), dibentuk pula 4 Wakil Ketua, yaitu bidang Pengembangan Usaha, bidang Usaha Kecil Menengah & Kesejahteraan, bidang Sistem Informasi Manajemen & Komunikasi, bidang Sumber Daya Manusia, dan bidang Penelitian & Pengembangan. Juga dibentuk beberapa staf ahli dan satuan tugas untuk menganalisis suatu rencana program dan dampak pelaksanaannya, serta dewan pengawas yang mewakili masing-masing fakultas.

Hingga kini software yang sudah ada dan digunakan antara lain : (1) Tabungan, (2) Pinjaman, (3) Manajemen Asset/Inventaris, (4) Akuntansi, (5) Manajemen Unit Usaha Foto Copy, (6) Persewaan Mobil, (7) Unit Usaha Toko (swalayan), dan (8) Surat Masuk-Keluar. Kopkar Ubaya sering menjadi tempat studi banding dari berbagai koperasi karyawan, baik dari latar belakang pendidikan (universitas) maupun dari badan usaha komersial, kurang lebih 10 kopkar. Dan mohon doa restu, Mei 2008 nanti Kopkar Ubaya akan menempati ruko yang dijadikan sebagai kantor pusat, pelatihan ketrampilan dan pendidikan.

Inovasi-inovasi baru terus dilakukan, antara lain membuka jasa pelatihan ketrampilan kepada anggota maupun luar anggota dengan menempati ruko yang telah direnovasi. Pelatihan manajemen keuangan koperasi, akuntansi koperasi, administrasi koperasi, pengembangan UKM, dan lainnya adalah mimpi yang segera dilaksanakan.

PENUTUP

Menuju koperasi yang berkualitas, memang harapan dari seluruh anggota dan pengurus Kopkar Ubaya. Namun yang lebih penting dari itu adalah menuju koperasi yang bisa mensejahterakan anggotanya. Dan ini dibuktikan dengan semakin bertambahnya nilai rupiah yang bisa dibagikan kepada anggota dalam bentuk sisa hasil usaha (SHU), dimana mulai tahun 1998 rata-rata naik 5 – 10%.

Tata kelola yang baik memang menjamin kualitas organisasi. Tapi jangan sampai kualitas koperasi hanya dinilai dari bagus tata kelolanya saja, lalu melupakan tujuan utama dari koperasi, yaitu kesejahteraan anggota. Koperasi yang berkualitas adalah koperasi yang mensejahterakan anggota.