

# STRATEGI

BISNIS KOPERASI & USAHA MIKRO,  
KECIL DAN MENENGAH (UMKM)  
PASCA COVID-19

PENERBIT:



**Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN)**

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor

Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang, Kabupaten Sumedang  
Jawa Barat 45363

Telp: (022) 7794444 Fax: (022) 7796033

E-mail: [lppm@ikopin.ac.id](mailto:lppm@ikopin.ac.id) Website: [www.ikopin.ac.id](http://www.ikopin.ac.id)



## KATA PENGANTAR

Pada tahun 2020 di hampir seluruh dunia, aktivitas fitrah manusia yaitu interaksi langsung serasa dihentikan secara paksa dikarenakan munculnya virus yang mana penularannya terjadi jika individu berinteraksi dalam jarak yang dekat dengan orang yang terpapar. Virus yang terditeksi pada tahun 2019 diberi nama oleh *World Health Organization* (WHO) yaitu Corona, dan penyakit yang diakibatkannya yang akhirnya menjadi pandemi ini diberi sebutan *Corona Virus Disease (Covid-19)*. Merujuk pada WHO, upaya pencegahan penyebaran ditentukan dengan menghentikan interaksi secara langsung yang akhirnya berdampak luas pada berbagai bidang kehidupan manusia, salah satunya adalah bidang ekonomi.

Pelaku perekonomian tidak peduli berapa besar skala usahanya harus menanggung banyak risiko karena tidak mampu menjalankan usahanya secara normal bahkan harus menghentikannya. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa pada kondisi tidak menentu ini berbagai kreativitas dengan pemanfaatan teknologi dapat menyelamatkan kehidupan perusahaannya bahkan bermunculan pelaku-pelaku usaha baru.

Bagi akademisi Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin), kondisi ini menjadi bahan dan stimulus pemikiran untuk memberikan kontribusi ilmiah dalam bidang koperasi dan usaha mikro kecil menengah. Oleh karena itu *Book Chapter* Volume Ke-2 Tahun 2020 mengusung topik Strategi Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Pada Masa dan Pasca Pandemi *Covid-19* dalam konteks perintisan, keberlanjutan, pemulihan dan keberlanjutannya.

Secara spesifik kajian strategi mengarah pada upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh koperasi dan UMKM. Untuk kelembagaan koperasi dikaji upaya sinergitas koperasi dan korporasi, restrukturisasi perusahaan koperasi, pengembangan koperasi pekerja, dan peningkatan kesejahteraan karyawan dan untuk menjamin stabilitas lembaga atau organisasi diperlukan komunikasi efektif.

Pengkajian faktor finansial koperasi difokuskan pada sudut pandang manajemen risiko, penerapan akuntansi pajak koperasi, restrukturisasi pinjaman bagi koperasi dan pembiayaan koperasi dan UMKM melalui kemitraan. Teknologi keuangan juga merupakan salah satu alternatif untuk digunakan karena dapat mengganti transaksi langsung dengan model *less contact*.

Pada masa dan pasca pandemi, koperasi idealnya harus tetap memberikan pelayanan kepada anggotanya, oleh karena itu kajian tentang pemanfaatan teknologi menjadi salah satu model yang dapat dilakukan oleh toko koperasi dideskripsikan dalam *Book Chapter* ini. Kajian lainnya adalah bagaimana koperasi perlu melakukan strategi *positioning* dan *branding* untuk produknya sehingga memiliki kemampuan untuk bersaing (*competitive advantage*).

Selain bidang kelembagaan, keuangan dan pelayanan koperasi, disoroti pula karakteristik para wirausaha yang harus dimiliki untuk memulai, bertahan, berkembang dan berlanjut yaitu kreativitas dan inovasi. Pada masa *new normal* ini, kegiatan usaha sangat bergantung pada teknologi; oleh karena itu media yang berbasis teknologi internet memegang kunci utama pada masa pandemi bagi para pelaku usaha.

Penyusunan dan penerbitan *Book Chapter* edisi ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam upaya mengatasi dan mengantisipasi kondisi yang tidak menentu baik dalam konteks yang sama maupun konteks yang berbeda. Harapan lain adalah naskah-naskah yang ditulis para kontributor dapat menjadi sumber untuk didiskusikan dan menghasilkan teknik-teknik yang dapat diaplikasikan oleh koperasi dan UMKM.

Mengutip teori Prof Herman Soewardi – Rektor Ikopin Pertama - yaitu Teori Adab dan Karsa bahwa terdapat faktor struktural atau faktor eksternal dan faktor kultural atau internal dalam proses pengembangan atau pembangunan, maka setiap individu haruslah terhindar dari pelemahan faktor eksternal terhadap faktor internal yang akan menjadikan seorang individu memiliki karsa yang lemah. *Book Chapter* ini merupakan karsa dan karya para akademisi Ikopin dalam mengisi masa pandemi *Covid-19* dalam upaya menguatkan karsa koperasi dan UMKM dan semoga menjadi karya nyata.

Jatinangor, 7 Desember 2020

Tim Editor

## STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI

**Dr. (HC). Burhanuddin Abdullah, MA.**

*“Books let you travel without moving your feet”*

(Jhumpa Lahiri-Novelist)

Kutipan di atas, saya kira, mewakili jaman yang sedang kita alami. Jaman di mana kita tak bebas pergi ke mana-mana. Ada pembatasan fisik dan sosial yang menghambat karena pandemi tengah berkecamuk dan belum ada tanda-tanda kapan berakhirnya. Penderita tiap hari bertambah. Korban jiwa pun semakin banyak. Dan kita, dengan ijin Allah, menjadi saksi hidup atas krisis kesehatan yang dahsyat, yang melumpuhkan perekonomian global. Suatu peristiwa yang akan dicatat sejarah dan akan menjadi referensi serta bahan kajian di masa depan.

Pandemi virus Corona sekarang sedang melanda setiap sudut dunia. Tak ada bedanya apakah negara kaya dan maju atau miskin dan masih berkembang. Semua merasakan dampaknya. Tidak ada satu pun negara yang siap untuk menanganinya. Langkah preventif penyebaran dengan melaksanakan protokol kesehatan yaitu menjaga jarak, memakai masker, dan sering mencuci tangan serta menghindari dari kerumunan, tidak serta-merta bisa mengurangi penyebaran. Dampak lanjutannya adalah rentetan kemerosotan mulai dari terhambatnya komunikasi sosial sampai berkurangnya mobilitas dan turunnya frekuensi perjumpaan manusia, yang diikuti dengan anjloknya permintaan akan barang dan jasa, seretnya pasokan, sampai pada keharusan untuk mengurangi jumlah pekerja. Perusahaan-perusahaan banyak yang bankrut atau mengurangi kegiatannya, terutama perusahaan skala mikro, kecil dan menengah. Dan, perekonomian pun luruh, lumpuh. Semua kena dampaknya, tidak ada kecuali termasuk Koperasi.

Akan tetapi, dalam kondisi yang demikian muram itu, saya boleh berbangga karena para akademisi Ikopin masih terus bersemangat dan memberikan pengabdian terbaiknya. Mereka terus berupaya mengisi ruang dan waktunya dengan menuliskan hasil-hasil perenungan, pemikiran, dan pengamatannya atas perkembangan masyarakat dan mengumpulkannya dalam bentuk BOOK CHAPTER dengan judul “STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI”, yang sekarang ada di hadapan sidang pembaca. Mereka berpikir dan berbuat untuk sesuatu yang lebih besar dari dirinya. Itulah pengabdian.

Melihat pada fenomena pandemi yang mengerikan ini, rekan-rekan para akademisi di Institut Manajemen Koperasi Indonesia merasa terpanggil dan konsen dengan perkembangan sosial, ekonomi, dan kesejahteraan masyarakatnya. Mereka mencoba memetakan ujung dari semua ceritera buruk ini, memikirkan bagaimana ke luar dari kemelut, dan menggali khazanah pengalaman masa lalu dengan harapan bisa mendapat *hints* tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk bukan hanya *survived* tetapi juga *succeed*.

BOOK CHAPTER yang sekarang tersaji di hadapan Anda adalah upaya untuk mencatat perkembangan, dan tawaran bagi cara-cara penanganan dampak ikutan pandemi, khususnya bagi koperasi dan UMKM, sebagaimana keahlian para penulisnya.

Pokok-pokok bahasan yang menjadi sorotan para penulis menyangkut seluk-beluk pembangunan kelembagaan, upaya-upaya pengelolaan keuangan yang baik, pelayanan, dan kewirausahaan. Tentu, pada masing-masing pokok bahasan tersebut *mengcover* juga-hal detil dan teknis seperti restrukturisasi, pengelolaan risiko, pembinaan organisasi, pemanfaatan teknologi, dan unsur-unsur pelayanan prima.

Agaknya para penulis juga menyadari bahwa cara-cara penanganan permasalahan yang menyangkut hal-hal teknis merupakan hal yang baku. Masalahnya sekarang, krisis kesehatan yang berujung di krisis ekonomi yang dalam ini merupakan hal baru. Agak sulit untuk membayangkan langkah dan upaya yang biasa, yang standar, dipakai untuk menangani persoalan yang luar biasa. Sementara itu, kita tetap berharap mendapatkan keberhasilan yang sama seperti di waktu-waktu yang lalu. *Absurd*, memang!

Kita tentu berharap, para akademisi akan ke luar dengan cara pandang yang lain, dan cara penanganan yang berbeda, dengan maksud untuk mendapat hasil yang berbeda pula. Di sana dan di sini dalam Book Chapter ini sudah ada lontaran-lontaran gagasan yang apabila diikuti dengan pengkajian yang dalam pada akhirnya dapat disusun konsep penyelesaian masalah yang lebih komprehensif dan tuntas. Untuk bisa sampai ke arah tersebut tentu perdebatan, argumentasi rasional dan mendalam, diskusi-diskusi paradigmatik, serta kajian empirik yang cermat harus lebih kerap diselenggarakan. Dari kegiatan-kegiatan itu kita bisa berharap munculnya invensi dan inovasi serta terobosan untuk ke luar dari belitan permasalahan.

Apa pun adanya, BOOK CHAPTER ini layak untuk dibaca karena selain menambah wawasan, ia bisa juga menjadi jembatan bagi penelusuran cara dan upaya yang akan memulihkan ekonomi kita dengan segera. Sambil menunggu tulisan-tulisan yang lebih bernas dan penuh dengan pikiran orisinal pada penerbitan yang akan datang, saya ucapkan selamat membaca!

**DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAGIAN I</b>	
<b>KELEMBAGAAN .....</b>	<b>1</b>
1. SINERGITAS KOPERASI DAN KORPORASI PETANI DALAM MEMPERCEPAT PEMULIHAN EKONOMI NASIONAL PASCA <i>COVID-19</i> <b>Nurhayat Indra .....</b>	<b>3-14</b>
2. DILEMATIKA KORPORASI PETANI KOPI SAAT PANDEMI <i>COVID-19</i> : TINJAUAN PLANOLOGI POPPERIAN <b>Ery Supriyadi R. ....</b>	<b>15-22</b>
3. STRATEGI RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK BERTAHAN DAN BERKEMBANG BAGI KOPERASI DI MASA DAN PASCA PANDEMI <i>COVID-19</i> <b>Endang Wahyuningsih.....</b>	<b>23-34</b>
4. PENGEMBANGAN <i>WORKER COOPERATIVE</i> PADA ERA <i>NEW NORMAL</i> <b>Sugiyanto .....</b>	<b>35-44</b>
5. MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN MELALUI KOPERASI KARYAWAN <b>Deddy Supriyadi.....</b>	<b>45-56</b>
6. KOMUNIKASI ORGANISASI EFEKTIF MENJAMIN STABILITAS ORGANISASI KOPERASI <b>Wawan Lulus Setiawan.....</b>	<b>57-64</b>
<b>BAGIAN II</b>	
<b>KEUANGAN.....</b>	<b>65</b>
7. PERAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENJAGA LIKUIDITAS KOPERASI <b>Wahyudin, Heri Nugraha .....</b>	<b>67-76</b>
8. PENERAPAN AKUNTANSI PAJAK KOPERASI TERHADAP PAJAK PENGHASILAN BADAN ATAS ADANYA KOMPENSASI KERUGIAN FISKAL <b>M. Ardi Nupi Hasyim, Eka Setiajatnika.....</b>	<b>77-94</b>
9. STRATEGI RESTRUKTURISASI PINJAMAN BAGI KOPERASI DAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DALAM RANGKA PENGUATAN KOPERASI DAN UMKM DI MASA PANDEMI <i>COVID 19</i> <b>Lely Savitri Dewi.....</b>	<b>95-104</b>

10.	ALTERNATIF PEMBIAYAAN KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH MELALUI KEMITRAAN PASCA PANDEMIK <i>COVID 19</i> <b>Iwan Mulyana</b> .....	105-110
11.	<i>LESS CONTACT MODEL PASCA COVID 19 : PEMANFAATAN FINANCIAL TECHNOLOGY</i> PADA KOPERASI PESANTREN <b>Rima Elya Dasuki</b> .....	111-116
<b>BAGIAN III</b> <b>PELAYANAN</b> .....		117
12.	TRANSFORMASI MODEL PELAYANAN TOKO KOPERASI DI ERA PANDEMI <i>COVID-19: DARI OFFLINE KE ONLINE</i> <b>Yuanita Indriani</b> .....	119-128
13.	STRATEGI <i>POSITIONING</i> DAN <i>BRANDING</i> UNTUK PRODUK KOPERASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN <b>Nanik Risnawati</b> .....	129-138
<b>BAGIAN IV</b> <b>KEWIRAUSAHAAN</b> .....		139
14.	KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN, PERAN TEKNOLOGI DAN MEDIA DALAM KEBERLANGSUNGAN USAHA <i>START-UP</i> INDONESIA DI MASA PANDEMI <i>CORONA VIRUS DISEASE 2019</i> ( <i>COVID-19</i> ) <b>Ami Purnamawati</b> .....	141-152
15.	INOVASI DAN KREATIVITAS UNTUK MENJAGA KEBERLANJUTAN BISNIS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PASCA <i>COVID-19</i> <b>Yeni Wipartini</b> .....	153-158
16.	PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) PASCA <i>COVID-19</i> <b>Rosti Setiawati</b> .....	159-168

# BAGIAN 1

## Kelembagaan



## **SINERGITAS KOPERASI DAN KORPORASI PETANI DALAM MEMPERCEPAT PEMULIHAN EKONOMI NASIONAL PASCA COVID-19**

**Nurhayat Indra**

### **Pendahuluan**

Upaya peningkatan kesejahteraan petani melalui korporasi petani begitu menggema di ruang publik setelah Presiden Joko Widodo berkunjung ke Sukabumi dalam rangka meresmikan percontohan pertanian berteknologi modern yang dimotori oleh Korporasi petani (kerjasama antara PT.BUMR Pangan dengan koperasi setempat) pada tahun 2017 silam. Model korporasi petani diharapkan menjadi solusi permasalahan pertanian di Indonesia utamanya usahatani tanaman pangan berlahan sempit dengan rata-rata kepemilikan hanya sekitar 0,25 hektar saja. Sempitnya lahan garapan tersebut dapat dipastikan bahwa secara ekonomi tidak akan layak jika diusahakan secara sendiri-sendiri dengan konsep perusahaan pertanian komersial. Oleh karena itu perusahaan pertanian dengan cara berkelompok menjadi salah satu keniscayaan yang perlu ditempuh.

Korporasi petani dipandang sangat ideal dalam pengembangan kawasan pertanian yang menjalankan fungsi agribisnis dari hulu ke hilir secara utuh dan terintegrasi. Korporasi mengintegrasikan lahan dengan skala ekonomi yang optimal, pendampingan penjadwalan pola tanam, penyediaan pinjaman modal usaha, penanganan pasca panen serta pengolahan hasilnya dengan teknologi modern. Hasil olahan dikemas sesuai dengan kebutuhan pasar dengan memperpendek rantai distribusi berbasis pemasaran dalam jaringan. Nilai tambah yang dihasilkan dari penataan rantai nilai dan rantai pasok ini yang menjadi bagian penting dalam peningkatan pendapatan petani anggotanya.

Merespon dari arahan Presiden bahwa model korporasi petani harus menjadi model yang efektif dalam menciptakan ketahanan pangan melalui peningkatan produksi dan produktivitas, menciptakan lapangan pekerjaan yang luas, peningkatkan kesejahteraan petani berbasis pertanian modern yang efisien, maka pada tahun 2018 Pemerintah melalui Kementerian Pertanian menerbitkan Peraturan Menteri Pertanian No 18 tentang Pembangunan Kawasan Pertanian Berbasis Korporasi Petani. Dalam ketentuan ini disebutkan bahwa, Korporasi Petani adalah Kelembagaan Ekonomi Petani berbadan hukum berbentuk koperasi atau badan hukum lain dengan sebagian besar kepemilikan modal dimiliki oleh petani. Dari definisi ini menjadi jelas bahwa antara korporasi petani dengan badan hukum koperasi atau yang berbadan hukum Perseroan Terbatas tidak perlu dipertentangkan, tetapi dapat bermitra secara sinergis untuk menjadi model bisnis yang mencapai skala ekonomis dan berdaya saing. Hal ini menjadi penting karena pada saat konsep korporasi petani digulirkan tiga tahun yang lalu, banyak pihak dari kalangan koperasi mempertanyakan apa bedanya dengan koperasi pertanian, Koperasi Unit Desa (KUD) berbasis hamparan sawah 600 sampai 800 hektar yang dikenal sebagai wilayah unit desa (WILUD) yang telah diperkenalkan sejak tahun 1978.

Kebijakan pembangunan pertanian dengan dukungan pemerintah yang kuat terhadap kelembagaan petani khususnya KUD pada masa orde baru, telah membawa Indonesia mencapai swasembada pangan pada tahun 1987. Meskipun di satu sisi KUD pada akhirnya

banyak yang keluar dari jati diri koperasi, kurang mandiri, sehingga ketika terjadi krisis ekonomi di akhir tahun 1998 dengan adanya perubahan kebijakan fiskal dan moneter, hampir sebagian besar KUD menjadi tidak berkembang. Menurut Penulis, agaknya karena alasan ini pemerintah meluncurkan model korporasi petani sebagai kelembagaan petani yang menjadi bagian penting dalam pembangunan pertanian modern Indonesia di era revolusi industri 4.0. Kebijakan ini diharapkan mampu mengurangi stigma negatif koperasi pertanian dengan tetap memberikan peran koperasi secara proporsional dan rasional bagi masyarakat tani untuk menjadi alternatif badan hukum korporasi petani yang memiliki citra modern yang dapat diterima secara luas.

Hampir tiga tahun sudah model korporasi petani digulirkan. Sementara mulai januari hingga Desember 2020 ini, kondisi sosial ekonomi masyarakat Indonesia berubah sangat drastis akibat pandemi *Covid-19* yang berkepanjangan. Lapangan pekerjaan menyusut tajam, sedangkan pengangguran akibat PHK terus membengkak. Tjipta Lesmana (Suara.com, 11/12/2020) menyampaikan fakta bahwa selama masa pandemi kontribusi sektor pertanian terhadap PDB tergolong cukup baik yaitu mencapai 2,15 persen sementara sektor lain yakni perdagangan -5,03 persen, konstruksi -4,52 persen, dan jasa keuangan -0,95 persen. Oleh karena itu dalam program Pemulihan Ekonomi Nasional, pemerintah melalui Kementerian Pertanian dan Kementerian Koperasi dan UKM akan terus mempercepat pembangunan pertanian berbasis korporasi petani di seluruh Indonesia. Pemerintah melalui Kementerian Pertanian (Kementan) menargetkan pembentukan 350 korporasi petani hingga 2024 mendatang, dengan target peningkatan pendapatan petani paling sedikit Rp64 juta per hektar per tahun (liputan6.com).

Dalam bab ini akan dijelaskan konsep korporasi petani dalam paradigma pembangunan agribisnis dan agroindustri modern, model kelembagaan dan bisnis, beberapa kasus empirik, serta faktor penghambat dan pendorong keberhasilan korporasi petani yang dihimpun dari studi kepustakaan.

## **Permasalahan Kritis Pertanian Kita**

Seperti yang telah disinggung dalam pendahuluan, bahwa untuk mempercepat Pemulihan Ekonomi Nasional pasca *Covid-19*, banyak rekomendasi dari berbagai webinar untuk memperhitungkan dan merealisasikan program-program nyata pada sektor pertanian (pangan, perkebunan, perhutanan, perikanan, dan peternakan) karena sektor tersebut di seluruh dunia terbukti menjadi penyangga untuk penyediaan pangan dan gizi masyarakat, penyedia lapangan pekerjaan yang masif, penyumbang pertumbuhan ekonomi yang efektif di saat krisis ekonomi, serta peredam gejolak sosial karena kelaparan dan pengangguran. Di sisi lain, pertanian di Indonesia masih didominasi oleh pertanian berlahan sempit (*peasant*) atau yang kita kenal sebagai petani gurem dengan rata-rata kepemilikan lahan 0,25 hektar. Permasalahan klasik mereka antara lain: (1) kepemilikan lahan yang semakin sempit karena alih fungsi lahan dan pewarisan, (2) masih relatif rendahnya pengetahuan dan keterampilan budidaya pertanian modern, (3) rendahnya kepemilikan modal usahatani, (4) kelembagaan petani seperti Kelompok Tani, dan Gabungan Kelompok Tani masih belum berfungsi secara optimal, serta (5) usahatani tradisional dan *subsistence* dengan jiwa kewirausahaan rendah menjadi sulit bagi mereka untuk mengubah orientasi kepada pertanian modern komersial (Kurniati dan Hawa, 2003). Oleh karena itu dibutuhkan upaya

pemberdayaan petani gurem melalui pendekatan kelembagaan perusahaan pertanian yang dimiliki mereka secara sosial, kultural dan ekonomi yang tepat.

Ganjar Kurnia (2004) mengemukakan empat hal penting yang sebaiknya diupayakan pemerintah bagi pemberdayaan petani melalui model korporasi petani atau *corporate farming*, yaitu:

- 1) Mengoptimalkan realisasi *land reform* untuk penataan kepemilikan lahan dengan sertifikasi dan pemanfaatan lahan-lahan milik Negara yang diterlantarkan oleh para pemegang Hak Guna Usaha untuk diusahakan oleh para petani kecil melalui koperasi.
- 2) Meningkatkan akses masyarakat petani terhadap informasi dan sumber daya pertanian produktif seperti lahan, permodalan, pasar baik input maupun output, serta teknologi tepat guna.
- 3) Pembangunan pertanian secara inklusif dan partisipatif yang menjangkau dan melibatkan seluruh petani di dalamnya sehingga petani menjadi memiliki dan merasakan program-program pembangunan sesuai dengan kebutuhannya.
- 4) peningkatan kapasitas organisasi lokal seperti kelompok tani, gabungan kelompok tani, serta koperasi.

## **Agribisnis Dan Korporasi Petani**

### **1. Agribisnis**

Memahami konsep korporasi petani dalam pembangunan pertanian sejatinya tidak dapat dilepaskan dari konsep agribisnis yang merupakan paradigma baru bahwa bertani bukan hanya sekedar tradisi atau budaya masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidup yang meliputi pangan papan dan sandang, tetapi pertanian adalah suatu bisnis komersial untuk memenuhi kebutuhan pasar yang memiliki peran penting dalam perekonomian masyarakat. Konsep agribisnis atau sistem agribisnis pertama kali diperkenalkan di Amerika Serikat pada tahun 1955 oleh John H. Davis. Meskipun baru dua tahun kemudian yaitu pada tahun 1957 menjadi tahun kelahiran sistem agribisnis setelah konsep tersebut dituliskan olehnya dalam buku *A Conception of Agribusiness* yang diterbitkan oleh Harvard University. Dalam buku tersebut didefinisikan bahwa “*agribusiness is the sum total of operation in the manufacture and distribution of farm, production operation on the farm, and the storage processing and distribution of farm commodities and items made from them*” (Davis and Golberg, 1957).

Di Indonesia, adopsi dan adaptasi sistem agribisnis mulai diperkenalkan sebagai paradigma baru pembangunan pertanian pada awal dekade 70-an di antaranya oleh Bungaran Saragih dan kawan-kawan dari Institut Pertanian Bogor. Model ini mulai diimplementasikan pada program Bimbingan Massal dan Intensifikasi Massal yang kita kenal sebagai BIMAS-INMAS untuk menggenjot produksi dan produktivitas pertanian beras di Indonesia yang terus meningkat karena pertumbuhan penduduk yang pesat. Kemudian diikuti pada agribisnis di subsektor pertanian lainnya seperti hortikultura, perkebunan, perikanan dan peternakan. Keberhasilan BIMAS-INMAS dalam swa sembada beras nasional ini sebagai wujud dari model rekayasa sosial yang didukung oleh keterpaduan dan koordinasi baik di tingkat birokrasi (Presiden, Gubernur, Bupati, Camat, sampai Kepala Desa) maupun kelembagaan petani seperti Kelompok Tani dan Koperasi

Para ahli ekonomi pertanian dalam Rudi Wibowo (2004) sepakat bahwa sistem agribisnis secara utuh terdiri dari empat (4) sub-sistem yang deskripsi lengkapnya dapat dilihat pada matriks berikut:

<b>Sub-sistem Agribisnis Hulu (<i>up-stream agribusiness</i>)</b>	<b>Sub-Sistem Budidaya Pertanian (<i>on-farm agribusiness</i>),</b>	<b>Sub-Sistem Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian (<i>downstream agribusiness</i>)</b>	<b>Sub-Sistem Jasa Penunjang (<i>agro-institution and agro-service</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industri perbenihan/pembibitan tanaman/hewan</li> <li>• Industri agro kimia</li> <li>• Industri peralatan pertanian (<i>agri equipment</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha tanaman pangan dan hortikultura</li> <li>• Usaha perkebunan</li> <li>• Usaha perikanan</li> <li>• Usaha peternakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industri makanan</li> <li>• Industri makanan</li> <li>• Industri lainnya dari hasil pertanian</li> <li>• Penyimpanan</li> <li>• Distribusi (rantai pasok)</li> <li>• Informasi pasar</li> <li>• Kebijakan perdagangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbankan</li> <li>• Perasuransian</li> <li>• Penelitian dan Pengembangan</li> <li>• Penyuluhan dan konsultasi</li> <li>• Jasa Transportasi dan Pergudangan</li> <li>• Sarana dan prasarana pertanian</li> </ul>

Meskipun konsep atau definisi agribisnis sudah dirumuskan secara jelas, namun demikian pemahaman konseptual agribisnis ini baik di kalangan penentu kebijakan maupun para praktisi pertanian, di lapangan seringkali masih terdapat perbedaan penafsiran bahkan salah mengartikan agribisnis tersebut. Hal ini menjadi salah satu kendala mengapa sistem agribisnis belum dapat diterapkan secara utuh dalam pembangunan pertanian di Indonesia. Bayu Krisnamurti (2003) telah merangkum setidaknya terdapat empat (4) hal yang berkaitan dengan permasalahan tersebut, yaitu:

- 1) Agribisnis dipahami secara parsial belum secara utuh bahwa agribisnis sebagai sistem yang memiliki sub-sub sistem yang satu sama lain tidak dapat dipisahkan bukan hanya sebagai usaha pertanian komersial yang berorientasi pasar semata, sehingga dampak pada pembangunan pertanian berbasis kawasan kurang optimal;
- 2) Agribisnis seolah-olah hanya cocok untuk perusahaan besar pertanian saja, sementara pertanian kita masih didominasi oleh pertanian skala kecil tradisional hal ini dapat mempersempit pengertian dan lingkup system agribisnis itu sendiri;
- 3) Banyak kalangan berpendapat bahwa agribisnis hanya sebagai suatu program pemerintah dalam hal ini kementan, sehingga esensi agribisnis sebagai paradigma baru pembangunan pertanian yang inclusive dan partisipatif menjadi kurang didukung secara lintas sektoral Kementerian dan Lembaga; serta
- 4) Agribisnis diartikan sebagai sektor yang berkonotasi sempit yang terfokus pada bisnis *on-farm* saja.

Bias atau kesalahan pengertian agribisnis yang telah diuraikan, harus menjadi perhatian bagi para perencana pembangunan pertanian kita jika ingin mengembangkan kawasan agribisnis berbasis kelembagaan korporasi petani dengan menerapkan sistem agribisnis secara utuh. Dan yang terpenting kehadiran korporasi petani oleh perusahaan-perusahaan besar yang biasanya sebagai mitra atau pemrakarsa pendirian korporasi petani, tidak mengeksploitasi para petani kecil berlahan sempit (seperti pada beberapa kasus pola perkebunan inti rakyat/PIR) dengan menanamkan pola ketergantungan inti-plasma di mana proses pemberdayaan petani, transfer teknologi, dan peningkatan pendapatan petani relatif kurang.

## 2. Korporasi Petani

Istilah korporasi petani dalam terminologi internasional dapat disejajarkan dengan *corporate farming*. Jadi konsep atau model korporasi petani ini sebenarnya di Indonesia bukan sesuatu yang baru. Dari penelusuran literatur, Ganjar Kurnia (2004) dari Universitas Padjadjaran telah mendefinisikan *corporate farming* itu sebagai “kegiatan penggabungan lahan usaha tani untuk dikelola secara bersama-sama oleh para petani dan terpadu di dalam satu manajemen”.

Iwan Setiawan (2008) mempertegas bahwa *corporate farming* memiliki ciri-ciri pokok seperti: (1) Para petani yang memiliki lahan dalam satu hamparan memercayakan kepada suatu kelembagaan milik mereka (seperti Gabungan Kelompok Tani atau Koperasi) untuk mengelola berdasarkan kontrak kerjasama ekonomi yang disepakati bersama, dalam hal ini petani memiliki posisi sebagai *share holders* sesuai dengan luas lahan yang dimilikinya; (2) proses pembentukannya dilakukan melalui musyawarah dan permufakatan bersama di antara mereka dengan memerhatikan nilai-nilai kearifan lokal yang ada; (3) Biasanya korporasi ini memercayakan pengelolaannya kepada manajer profesional, yang diseleksi dan diangkat oleh petani untuk menjamin keterbukaan/transparansi, demokratisasi dalam pengelolaannya berlandaskan kepada prinsip-prinsip agribisnis komersial; (4) Skala usaha korporasi juga harus memenuhi syarat *economies of scale* (sekala usaha yang ekonomis), dengan memperhitungkan potensi sumberdaya agribisnis setempat (kapasitas SDM, lahan, teknologi, pasar, sarana dan prasarana penunjang) dalam upaya efektivitas dan efisiensi bisnisnya; serta (5) lingkup kegiatan korporasi atau *corporate farming* harus berbasis pada komoditas unggulan wilayah, serta memperhitungkan peluang pengembangan diversifikasi usaha, baik secara horizontal maupun integrasi vertikal.

Definisi korporasi petani menurut Permentan No 18 tahun 2018 secara eksplisit telah dijelaskan di pendahuluan yaitu “Kelembagaan Ekonomi Petani berbadan hukum berbentuk koperasi atau badan hukum lain dengan sebagian besar kepemilikan modal dimiliki oleh petani”. Adapun tujuan dari kebijakan penumbuhkembangan korporasi petani ini adalah untuk:

- a) Mendorong terwujudnya peningkatan nilai tambah dan daya saing wilayah komoditas pertanian untuk keberlanjutan ketahanan pangan nasional;
- b) memperkuat sistem Usaha Tani secara utuh dalam satu manajemen kawasan; dan
- c) memperkuat kelembagaan petani dalam mengakses informasi, teknologi, prasarana dan sarana publik, permodalan serta pengolahan dan pemasaran.

Siti Munilah (2019) menjelaskan bahwa untuk pembentukan korporasi petani setidaknya mengikuti lima elemen berikut: (1) konsolidasi petani ke dalam suatu kelembagaan korporasi; (2) keterhubungan (konektivitas) dengan mitra industri pengolahan dan perdagangan modern; (3) aksesibilitas terhadap sarana pertanian modern; (4) aksesibilitas terhadap permodalan; dan (5) aksesibilitas terhadap fasilitas dan infrastruktur public.

### **Model Kelembagaan Dan Model Bisnis Korporasi Petani**

Menurut Abdul Basit<sup>1</sup>, model kelembagaan korporasi petani dapat dijabarkan dari Permentan nomor 18/2018 ke dalam tiga model kelembagaan, yaitu:

- 1) Koperasi. Jika badan hukum korporasi petani adalah koperasi maka akan terdapat dua kemungkinan koperasi yaitu model koperasi primer atau koperasi sekunder. Korporasi dengan model koperasi produsen primer pembentukannya dapat mengikuti alur dari Kelompok Tani (Poktan)/Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan). Sedangkan korporasi petani dengan badan hukum koperasi produsen sekunder dapat dibentuk oleh paling sedikit tiga (3) korporasi petani berbadan hukum koperasi primer. Adapun Model bisnis yang dapat dijalankan dan dikembangkan oleh koperasi primer dan koperasi sekunder dapat mengikuti pola bisnis integrasi vertikal. Sebagai contoh KUD menjalankan dan mengkonsolidasi kan bisnis pengadaan sarana produksi pertanian, pengumpulan hasil panen anggota bisa diintegrasikan dengan bisnis koperasi sekunder (PUSKUD) untuk penggilingan padi berteknologi modern, pengemasan, serta pemasaran beras berskala besar.
- 2) Perseroan Terbatas. Jika korporasi petani memilih badan hukum perseroan terbatas, maka alur pembentukannya melalui Poktan atau Gapoktan yang sudah ada selanjutnya dikembangkan menjadi Kelompok Usaha Bersama (KUB) atau Lembaga Ekonomi Petani atau Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis selanjutnya dapat diajukan badan hukumnya menjadi perusahaan perseroan terbatas. Selanjutnya korporasi petani dapat menjalankan bisnis pertanian dari hulu ke hilir sesuai dengan komoditas unggulan yang diusahakan oleh para petani anggotanya.
- 3) Campuran dari ke duanya. Model ini dapat dilakukan baik oleh korporasi petani yang berbadan hukum Koperasi primer maupun koperasi sekunder di mana koperasi mendirikan perseroan terbatas (PT) sebagai anak perusahaan. Selanjutnya PT berperan menjembatani keterkaitan rantai pasok dan rantai nilai dalam bisnis pertanian. Model bisnis kombinasi ini, dilakukan baik antara koperasi primer maupun koperasi sekunder dengan PT berdasarkan keterkaitan rantai nilai dan rantai pasok model integrasi vertikal bisnis secara utuh.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas dari model bisnis korporasi petani secara konseptual kita perlu memahami terlebih dahulu apa itu model bisnis. Konsepsi model bisnis dapat dijelaskan baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, dapat menjelaskan bagaimana model bisnis akan dipilih, dijalankan dan dikembangkan oleh korporasi agar bertahan hidup dan mampu bersaing di pasar.<sup>2</sup> Sedangkan secara eksternal

---

<sup>1</sup> [tabloidsinartani.com](http://tabloidsinartani.com)

<sup>2</sup> [www.niagahoster.co.id](http://www.niagahoster.co.id)

model bisnis membantu menentukan nilai apa yang ditawarkan korporasi petani kepada pasar sasaran serta bagaimana sebuah korporasi akan mendapatkan keuntungan atau laba dari kegiatan bisnis yang dijalankan secara berkelanjutan. Berikut disajikan model dan proses bisnis korporasi petani berbasis kawasan padi (Siti Munilah,2019).



**Gambar 1. Model Dan Proses Bisnis Korporasi Petani Berbasis Kawasan Padi (Siti Munilah, 2019).**

Secara internal proses bisnis korporasi petani berbasis kawasan padi dimulai dari konsolidasi petani dalam satu hamparan sekitar 5.000 hektar yang dapat mencakup 16.000 Rumah Tangga Petani (RTP). Kawasan pertanian padi seluas 5.000 hektar ini dipandang akan memenuhi skala bisnis pertanian padi sawah yang ekonomis (*economies of scale*). Di sini penyuluh pertanian lapangan memandu jadwal tanam, pola tanam dan penggunaan teknologi pertanian modern. Perusahaan asuransi sudah dapat bermitra dengan para petani anggota/pemilik korporasi untuk asuransi pertanian. Termasuk juga bank dan lembaga keuangan lainnya untuk memberikan kredit usaha tani kepada para petani secara langsung atau melalui unit simpan pinjam petani (pola *channeling* maupun *executing*). Pada saat panen, penanganan pasca panen juga dipandu oleh korporasi untuk menjamin Gabah Kering Panen yang memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Korporasi melalui unit usaha toko saprotan atau bermitra dengan perusahaan lain penyedia saprotan menyediakan kebutuhan saprotan dengan tepat jumlah, kualitas, dan tepat waktu.

Kegiatan dan proses pengolahan GKP menjadi beras bermutu tinggi dilakukan oleh perusahaan secara terpadu. Di sini, korporasi melakukan fungsi *assembling* bahan baku, sortasi, penyimpanan bahan baku, penggilingan, pengemasan, pergudangan, serta distribusi

dan pemasaran dilakukan oleh korporasi secara professional. Korporasi dapat melakukan kontrak penjualan dengan *took-toko* pengecer beras maupun dengan penjualan *online*. Dengan demikian nilai tambah yang dihasilkan dari proses bisnis ini tinggi dan pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan petani sebagai pemilik korporasi.

### **Model Empirik Korporasi Petani**

Kajian empirik mengenai prospek korporasi petani atau *corporate farming* salah satunya telah dilakukan oleh Iqbal Musthofa dan Ganjar Kurnia, Universitas Padjadjaran pada tahun 2018. Yang menjadi objek dari penelitiannya adalah kegiatan usahatani tanaman hortikultura yang dilakukan oleh para petani anggota koperasi Gerbang Emas di desa Cibodas, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat. Koperasi ini dibentuk dari beberapa kelompok tani hortikultura yang merepresentasikan model dari korporasi petani berbadan hukum koperasi primer dengan model bisnis penyediaan sarana produksi pertanian hortikultura dan pemasaran komoditas yang diproduksi anggota. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah ingin menjawab: (1) prospek implementasi sistem *corporate farming* pada koperasi, serta (2) faktor-faktor yang memengaruhi probabilitas keberhasilan atau ketidakberhasilan penerapan model atau sistem korporasi petani di koperasi. Metode penelitian yang digunakan adalah desain penelitian studi kasus kualitatif.

Ditinjau dari perspektif ekonomi, kelembagaan dan sosial, penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem *corporate farming* di koperasi hortikultura Gerbang Emas terbukti memiliki prospek yang baik untuk dikembangkan. Dari sisi ekonomi, sistem ini memiliki potensi dalam meningkatkan pendapatan petani hortikultura anggota. Potensi peningkatan pendapatan petani diperoleh karena adanya penggunaan sarana produksi usahatani dan penggunaan tenaga kerja. Lebih rinci, penelitian ini mengidentifikasi setidaknya ada tiga sumber komponen pendapatan petani saat menerapkan sistem ini. Pertama, pendapatan dari sewa lahan petani yang disewa koperasi untuk dikelola dalam satu hamparan untuk memenuhi skala usahatani komersial yang ekonomis. Kedua, pendapatan dari upah kerja petani pada koperasi dalam membantu pengelolaan lahan. Ketiga, pendapatan dari bagi hasil atas keuntungan yang diperoleh koperasi sebagai korporasi petani. Gambaran mengenai prospek pendapatan petani anggota disajikan pada tabel berikut. Meskipun demikian temuan dari penelitian ini dalam menjelaskan prospek pendapatan petani masih mengandung pertanyaan, karena belum ada data yang menjelaskan pendapatan petani sebelum masuk menjadi anggota korporasinya.

**Table 1. Prospek Pendapatan Petani Anggota Koperasi Sebagai Korporasi Petani**

No	Luas Lahan Hortikultura (Ha)	Pendapatan Petani Per Tahun (Rp)
1	0,1	3.058.960
2	0,2	5.317.920
3	0,5	12.091.799
4	1,0	23.389.599
5	2,0	45.979.197
6	4,0	91.158.394

Sumber: Iqbal Musthofa dan Ganjar Kurnia (2018)

Prospek baik dari sisi kelembagaan teridentifikasi karena adanya peningkatan kompetensi sumber daya manusia koperasi yang semakin baik dari hasil pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti serta pengalaman mengelola kelembagaan kelompok tani hingga bertransformasi menjadi korporasi petani berbadan hukum koperasi. Sedangkan dari sisi sosial sistem *corporate farming* di koperasi ini terbukti memiliki prospek baik dikarenakan sebagian besar petani hortikultura anggota merupakan petani pemilik yang mudah untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan secara musyawarah-mufakat, kesediaan mereka untuk beralih pekerjaan, serta pertimbangan manfaat ekonomi (keuntungan) menjadi pertimbangan utama petani dalam menerapkan sistem *corporate farming*.

Lebih lanjut Iqbal Musthofa dan Ganjar Kurnia (2018) dalam publikasi penelitiannya mengidentifikasi juga faktor-faktor yang dapat memengaruhi kemungkinan keberhasilan atau ketidakberhasilan penerapan sistem *corporate farming* pada Koperasi Pertanian sebagai berikut: (1) Keterpaduan pengembangan *corporate farming* dengan pengembangan ekonomi wilayah setempat; (2) Ketersediaan lembaga (pemerintah/non pemerintah) yang mampu berfungsi sebagai fasilitator; (3) Ikatan emosional dan kultural antara petani dan lahannya; (4) Perbedaan persepsi antar petani; (5) Ketidakpaduan dalam pembinaan sistem agribisnis. (6) Ketersediaan modal awal untuk memulai penerapan sistem *corporate farming*; (7) Keuntungan lebih baik yang belum pasti diperoleh serta proses pembagiannya; (8) Kehadiran sosok manajer profesional yang handal; dan (9) Kesulitan petani untuk menaati aturan yang telah ditetapkan.

Kasus lain yang dapat dijadikan rujukan sebagai model korporasi petani sukses dengan badan hukum selain koperasi dan perseroan terbatas adalah korporasi petani sorgum yang dikelola oleh CV. Yant Sorghum berbasis kawasan agribisnis sorgum di Kabupaten Lombok Tengah, Lombok Utara, Lombok selatan, serta Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Korporasi ini telah didirikan sejak tahun 2015, dengan telah mengkonsolidasikan dan mengerakkan 200 petani sorgum seluas 50 hektar sebagai mitra pemasok bahan baku untuk diolah menjadi berbagai aneka produk yang menghasilkan nilai tambah ekonomi tinggi. Produk olahan dari biji sorgum antara lain: beras sorgum, tepung, gula cair, minuman kesehatan, *pop corn*, nasi sorgum, biskuit, serta pakan ternak. Sedangkan batang dan daunnya dapat diolah menjadi kompos dan bahan pewarna alami. Perusahaan ini telah berhasil menerapkan pengolahan sorgum dengan *system zero waste*

produk. Para petani sorgum mitra korporasi ini terbukti telah memperoleh jaminan pasar dan pendapatan yang lebih baik. Dalam satu hektar petani mitra akan memperoleh pendapatan sebesar Rp25 juta setiap musimnya. Jika biaya produksi per hektar adalah sebesar Rp6 juta hingga Rp7 juta, maka para petani sorgum akan memperoleh pendapatan bersih berkisar antara Rp18 juta sampai Rp19 juta per hektar per musim (Denny Iswanto, Akurat.co edisi 13/12/2020).

Contoh lain pengalaman empirik model *corporat farming* yang sukses telah dipraktikkan oleh para petani *sugar bit* di Amerika. Ketika itu sebanyak 1.300 orang petani bergabung mengakuisisi perusahaan *American Crystal Sugar Company (ACSC)* melalui *New York Stock Exchange (NYSE)* senilai US\$86 juta. Sejak saat itu, perusahaan tersebut berkembang pesat. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa indikator seperti: peningkatan areal tanaman, produksi yang semakin efisien, peningkatan produktivitas melalui perbaikan prosentase rendemen gula, kepemilikan petani, dan *joint ventures*. Di kawasan Asean, pelajaran dari model korporasi petani juga dapat diambil dari pengalaman Malaysia dalam merestrukturisasi kepemilikan saham perusahaan perkebunan kelapa sawit dan karet oleh para petani melalui skema Amanah Saham Nasional. Model ini sepertinya dapat dijadikan bahan rujukan kajian pengembangan model korporasi petani di Indonesia (Agus Pakpahan, 2004).

## Penutup

Korporasi petani merupakan model alternatif untuk mengatasi permasalahan pertanian lahan sempit-petani gurem- di Indonesia. Karena model ini melalui pola konsolidasi lahan pertanian yang berbasis hamparan kegiatan usahanya akan dimodali, diorganisir bersama oleh para petani yang terintegrasi dalam satu manajemen tunggal dengan tetap menjunjung nilai-nilai kearifan lokal. Model ini bisa menjadi solusi untuk banyak masalah yang dihadapi petani saat ini yang dapat diandalkan untuk percepatan pemulihan ekonomi nasional pasca pandemi *Covid-19*. Model ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas petani dan pertanian secara luas, efisiensi bisnis, standarisasi mutu, dan efektivitas serta efisiensi pengelolaan pemanfaatan sumber daya kawasan pertanian yang berkelanjutan. Pilihan kelembagaan korporasi petani dengan badan hukum koperasi, perseroan terbatas, dan/atau badan hukum lainnya merupakan pilihan rasional dari masyarakat petani yang tidak perlu dipertentangkan, tetapi harus didorong dan difasilitasi oleh pemerintah untuk menjalankan model bisnis yang bersinergi satu sama lainnya.

## Bibliografi

Agus Pakpahan, 2004. *Petani Menggugat*. Max Havelaar Indonesia dan GAPPERINDO, Jakarta.

Abdul Basit. 2020. [tabloidsinartani.com](http://tabloidsinartani.com).

Bayu Krisnamurthi, 2003. *Analisis Grand Strategy Pembangunan Pertanian: Pembangunan Sistem dan Usaha Agribisnis dan Implementasi Pembangunan Pertanian*. Makalah, disampaikan pada Lokakarya Penyusunan Evaluasi Kinerja Pembangunan Pertanian. Jakarta, 10-11 Desember 2003.

- Denny Iswanto. 2020. Akurat.co edisi 13/12/2020.
- Ganjar Kurnia. 2004. *Petani: Pejuang yang Terpinggirkan*. Bandung: Unpad.
- Iwan Setiawan. 2008. *Collective Farming sebagai Alternatif Strategi Pemberdayaan Petani*. Bandung: Unpad.
- Iqbal Musthofa dan Ganjar Kurnia. 2018. *Prospek Penerapan Sistem Corporate Farming*. Jurnal AGRISEP Vol.16. No.1. Maret 2018.
- Kurniati, E. dan Hawa. L. C. 2003. *Studi Kesiapan Petani Untuk Melaksanakan Pengelolaan Usaha Tani Melalui Pendekatan Ekonomi Sebagai Perusahaan Pertanian*. Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial. 15(1):1-12
- Rudi Wibowo.2004. *Koperasi Dan Korporasi Petani: Kunci Pembuka Pengembangan Agribisnis Berdaya Saing, Berkerakyatan, Dan Berkeadilan*. Makalah sebagai Sekjen PERHEPI 2004-2007 dan Guru Besar Ekonomi Pertanian Universitas Jember.
- Siti Munilah.2019. *Transformasi Kelembagaan Petani Menuju Korporasi Petani*. Badan Penyuluhan Dan Pengembangan SDM Pertanian Kementerian Pertanian Republik Indonesia.
- Tjipta Lesmana.2020. Suara.com, 11/12/2020.
- Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 18/Permentan/Rc.040/4/2018 Tentang Pedoman Pengembangan Kawasan Pertanian Berbasis Korporasi Petani



## DILEMATIKA KORPORASI PETANI KOPI SAAT PANDEMI *COVID-19*: TINJAUAN PLANOLOGI *POPPERIAN*

Ery Supriyadi R.

### Pendahuluan

Industri pengolahan kopi nasional menempatkan dirinya sebagai pemain utama di pasar domestik maupun global (Kemertian Perindustrian, 2020). Nilai dan cita rasa produk kopi Indonesia memiliki keunggulan tersendiri, sehingga pasar domestik dan global merespon positif produksi kopi Indonesia, yang berujung pada terpacunya perkembangan industri kopi, terciptakan iklim bisnis kopi, dan terstimulusnya wisata kopi.

Sampai tahun 2019, pasar kopi tidak sebatas produksi kopi, tetapi juga adanya sisi konsumsi kopi yang mengalami transformasi. Menteri Perindustrian (2020) menyebutkan tiga kategori transformasi konsumsi kopi Indonesia, yaitu eksponensial dengan produk kopi siap minum, munculnya kafe-kafe jaringan global dengan penggunaan mesin espresso, dan adanya konsep *specialty coffee* dan *single origin coffee* dengan berbagai variasi teknik penyajian.

Pandemi *Covid-19* telah membawa suasana hidup dan kehidupan social ekonomi pada situasi yang menantang bahkan mencekam. Pandemi *Covid-19* menekan transaksi pasar, produksi, dan konsumsi. Tercatat secara ekonomi makro, *Covid-19* menurunkan pendapatan sebesar% (sumber, tahun). Keadaan ini lebih diperparah lagi dengan adanya peningkatan terinfeksi pandemi *Covid-19* yang terus meningkat dari waktu ke waktu (BPS,2020). Sector ekonomi yang melakukan strategi bisnis diversifikasi dalam masa Pandemi *Covid-19* yaitu industri pengolahan, perdagangan besar, penyediaan akomodasi dan Makan Minum (BPS,2020; Bank Indonesia, 2020). Sementara sector transportasi dan pergudangan, jasa Perusahaan, akomodasi dan makan minum, konstruksi, industri pengolah mengalami guncangan rata-rata sebesar 91% (BPS Jawa Barat, 2020)

Kondisi pandemi juga ternyata menimbulkan suasana baru dalam mencari solusi dari keterbatasan sumber daya dan tantangan transaksi pasar yang dihadapinya, dalam bentuk solusi alternative pembenahan dan penyesuaian strategi pemasaran termasuk strategi kelembagaan dalam mengantisipasi menurunnya jumlah produksi. Permintaan beberapa produk pangan relatif tetap bahkan mengalami penurunan, misalnya produk kopi dalam subsector perkebunan, pertanian pangan. Komoditas dan produk yang berbasis kopi mengalami penurunan transaks, tercatat ekspor kopi Indonesia mengalami penurunan sebesar 6,92% (Detik.com, 2020). Pandemi *Covid-19* berdampak pada penurunan yang cukup besar volume ekspor kopi sebanyak 5,4 ribu ton setara dengan nilai penurunan nilai ekspor sebesar USD 30,6 juta (BPS, 2020).

Salah satu solusi yang muncul dari beberapa seminar dan webinar menghadapi kejadian pandemi *Covid-19* beserta tantangan di atas adalah penanganan pemulihan ekonomi, berupa penyesuaian kelembagaan petani dan koperasi, yang pada satu sisi lebih menenkankan pada ketersediaan komoditas dan produk kopi di pasar, namun di sisi lain terdapat peluang bisnis produk kopi domestik yang mengalami peningkatan dari sisi perrmintaan pasar. Alternatif kelembagaan petani ditujukan untuk mengantisipasi kontraksi suplai dan permintaan pasar komoditas maupun produk kopi berupa korporasi petani dan atau korporasi koperasi kopi. (Webinar, 2020).

Berbasis pada Peraturan Menteri Pertanian No. 18/Permentan/RC.040/4/2018 tentang Pedoman Pengembangan Kawasan Pertanian Berbasis Korporasi Petani, korporasi petani adalah “Kelembagaan Ekonomi Petani berbadan hukum berbentuk koperasi atau badan hukum lain dengan sebagian besar kepemilikan modal dimiliki oleh petani”. Upaya untuk memecahkan masalah kelembagaan petani,) berbentuk koperasi, *corporate farming* dan korporasi (Natawijaja 2020), Sementara Handewi (2020) menegaskan bahwa korporasi bermakna *business, company, firm, enterprise, organization, establishment, corporate body*. Korporasi juga dimaknai sebagai perusahaan yang besar yang memiliki sejumlah anak perusahaan, telah lama berdiri, terbukti tangguh dalam transaksi bisnis, serta sukses dengan keuntungan relatif besar. Berdasar pada kedua hal di atas, korporasi berkonotasi sebagai kapitalisasi aset petani, peningkatan profitabilitas usaha, dan bisnis yang berpengalaman, baik pada *on-farm* maupun *off-farm* agribisnis kopi.

Korporasi menjadi jargon yang muncul dan semakin mengemuka pada masa pandemi *Covid-19*, namun secara terminology mengalami bias makna. Mengapa demikian? Makna korporasi lebih mengarah pada kemudahan transaksi bisnis semata, sementara dampak dan keberlanjutan korporasi itu sendiri menyisakan pertanyaan, yaitu mengapa harus korporasi, mengapa petani harus dikorporasikan demikian pula perlukah koperasi kopi atau koperasi petani kopi dikorporasikan. Apakah korporasi petani atau korporasi koperasi petani kopi memberi solusi yang tepat atau bahkan merupakan jebakan baru dari kecenderungan global. Jebakan ini berupa *social vulnerability trap, productivity trap, environment trap, dan institutional trap* (American Outlook, 2019). Jebakan-jebakan ini berkaitan dengan perubahan iklim, demografi, transformasi digital, dan geopolitik global, sehingga pembangunan akan terjebak dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

Pertanyaan mendasar dari keadaan di atas adalah sejauhmana efektivitas korporasi bagi petani kopi atau bagi koperasi kopi. Apa yang mendasari korporasi petani ataupun korporasi koperasi yang diusung oleh pemerintah daerah, perbankan, maupun kementerian. Bagaimana terminologi korporasi yang dimaksud oleh pihak dunia usaha (asosiasi dan perbankan), pemerintah (daerah dan pusat), dan kelompok masyarakat (petani, kelompok tani, dan koperasi) memiliki persepsi dan interpretasi yang sama?.

Di sinilah pentingnya perencanaan sosial ekonomi berperan, sejauhmana kegunaan dan operasionalisasi korporasi petani dan koperasi kopi dikonstruksikan oleh berbagai pihak yang berkepentingan terhadap upaya pemulihan ekonomi, baik dari sisi petani, pengurus koperasi, pengusaha kopi, jejaring bisnis kopi, maupun pemerintah. Sejauhmana konstruksi berpikir merencanakan korporasi petani ataupun korporasi koperasi kopi yang dimaksud menjadi bahan pertimbangan? Selain itu juga, bagaimana keberlanjutan bisnis dan kelembagaan bisnis produk kopi dengan menjadikan korporasi sebagai solusi dalam jangka pendek dari kejadian pandemi *Covid-19*.

### **Popperianisme : Altar Rasionalitas Kritis**

*Popperian* banyak digunakan oleh para perencana pembangunan untuk merumuskan masalah, mengevaluasi, dan memberi solusi terbaik dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kesalahan yang akan muncul atau terjadi. Dengan demikian, segala sesuatu yang direncanakan dalam pembangunan dikaji secara mendalam kesalahan berpikir atau kesalahan dalam implementasinya. Korporasi koperasi juga menjadi keputusan korporasi salah ketika terdapat kesalahan kerangka pemikirannya atau keliru dalam rancangan operasionalisasi korporasi koperasi. Para perencana (planolog) seringkali menggunakan pandangan *Popperian* ini sebagai instrumen dalam merencanakan dan tindakan solutif dengan mengukur kesalahannya dan memberi alternatif terbaik dari pembelajaran kesalahannya.

Jika tanpa pertimbangan konstruksi pemikiran yang kuat- mendasar, maka pendekatan korporasi terhadap petani dan koperasi kopi akan menjadi kesalahan dan salah dalam pengambilan keputusan untuk mengantisipasi kondisi pandemi *Covid-19*. Popper dalam filsafat ilmu mencoba memberi panduan berpikir terhadap pengembangan ilmu yang solutif dan mencari solusi dengan memperhatikan kesalahan berpikir. *Popperian* berpikir kritis dalam mencari kebenaran ilmu, dengan menunjukkan kesalahan dan memberi perbaikan dan koreksi terhadap kesalahan yang terjadi untuk mendapat kebenaran yang hakiki. Tulisan ini mencoba menelusuri *Popperian* yang cenderung mencari kebenaran ilmu dengan memperhatikan kesalahan, yang dikenal dengan istilah falsifikasi.

*Popperian* menganggap bahwa penjelasan yang cukup terhadap suatu temuan sebagai suatu pencarian logika pengetahuan, (*logical of discovery*). Hal ini menjadi kriteria yang paling mendasar dalam memahami suatu terminologi maupun penjelasan temuan ilmiah, sehingga sebagai suatu konstruksi pemikiran yang direncanakan diimplementasikan memiliki nilai yang mendekati kebenaran dan dapat dikoreksi atas kesalahannya dengan menemukan logika pengetahuan yang baru yang tepat. Dengan demikian, sejauhmana kebenaran korporasi koperasi atau korporasi petani kopi, atau apakah dapat ditemukeni kebenaran korporasi, atau terdapat kesalahan. Abstraksi dan logika korporasi harus dapat dipahami, sehingga tingkat kebenarannya dapat diketahui, kalau terdapat kesalahan dapat dikoreksi dan diberikan alternatif baru dari temuan pengetahuan yang memperbaharunya. Hal ini ditujukan agar pelaksanaan dan implementasi korporasi yang dimaksud benar adanya dan memberikan nilai manfaat praktis maupun hakekat nilai manfaat korporasi bagi petani, bagi kelembagaan koperasi, praktek bisnis petani kopi maupun badan usaha koperasi.

Penjelajahan pengetahuan melalui pencarian logika, mengecek kesalahan, mencari kebenaran dari koreksi kesalahan, memperbaharui pengetahuan dengan temuan baru yang memperbaiki kesalahan sebelumnya, dan memberi solusi terbaik bagi pemecahan masalah yang komprehensif dan teleologik, menjadi ciri penganut *Popperian*. Para perencana pembangunan menganut dan mengalirkan pemahaman ini sebagai *Popperian* dalam upaya merumuskan secara tepat pemecahan masalah yang terstruktur, teruji, dan bermanfaat dalam penerapannya. Hal ini juga berarti bahwa pemikiran korporasi petani kopi atau korporasi koperasi dapat dikaji dengan melihat kesalahan pemikirannya dengan melakukan menemukeni kesalahan yang mungkin muncul.

Kenapa petani kopi harus berkorporasi dalam masa pandemi *Covid-19* dan apakah korporasi merupakan solusi bagi petani kopi dalam menghadapi serangan pandemi *Covid-19*. Demikian korporasi koperasi, mengapa koperasi dikorporasikan? Bukankah koperasi itu suatu entitas perusahaan, yang berarti koperasi adalah korporasi. Lalu dua keadaan ini memunculkan pertanyaan, mengapa korporasi, dan bagaimana korporasi sebagai solusi, sementara keajegan istilah korporasi mungkin saja terdapat kesalahan, karena ketidakjelasan logikanya, sehingga penerapan korporasi menjadi tidak jelas dan tidak solutif. Di sinilah *Popperian* melihat pentingnya kebermaknaan tunggal atas suatu kebenaran, dilihat dari kesalahan dan menemukan sesuatu tesis baru yang menunjukkan kebenarannya.

Jika istilah korporasi itu terdapat kesalahan, mengapa terus kita paksakan untuk digunakan sebagai pemikiran, karena dia bukanlah pengetahuan yang benar, bahkan mungkin kesalahan. Jika hal ini terus dipaksakan dikembangkan dan diimplementasikan, maka akan menjadi risiko bahkan bencana sosial ekonomi, bencana sosial budaya, bahkan bencana lingkungan yang akan menurunkan derajat pengetahuan dan peradaban manusia itu sendiri dalam jangka panjang. Padahal manusia itu adalah makhluk yang memiliki akal, rasional, rasa, dan emosi yang senantiasa mencari solusi terbaik dalam menghadapi tantangannya demi perbaikan dan peningkatan kualitas hidupnya.

Mengacu pada perencanaan yang berbasis *Popperian*, yaitu falsifikasi, maka istilah korporasi dipertanyakan. Karena bias, jadi pengetahuan korporasi perlu dirumuskan ulang sejalan dengan kesalahannya, sehingga perlu dikoreksi. Jangan-jangan pemikiran korporasi itu adalah paradigma dan teori pengetahuan masa lampau yang mengalami kegagalan dalam kerangka pikir dan konstruksinya, sehingga dipertanyakan objektivitasnya. *Popperian* menempatkan rasionalitas kritis, induksi, demarkasi, dan falsifikasi sebagai dasar berpikir maupun sebagai kunci mengurai suatu pengetahuan.

Popper (1919) menekankan pentingnya sikap kritis melalui pengujian dan tes krusial, menemukan kesalahan, falsifikasi untuk menyangkal pengetahuan yang diuji. Dengan demikian, maka korporasi petani kopi dan korporasi koperasi dapat dikritis, dikaji uraian dari penjelasannya, dan terminologi tersebut dapat disangkal, yang selanjutnya dikoreksi kesalahannya, agar tidak semakin membesar kesalahannya, terlebih lagi dijadikan keputusan bagi kepentingan publik (petani, kelompok tani, gabungan kelompok tani, koperasi) yang dalam jangka panjang tidak memberi manfaat, bahkan dapat merugikan.

Korporasi petani kopi dan korporasi koperasi menjadi wajib dipertanyakan, karena memunculkan pertanyaan apakah makna korporasi, dan apakah korporasi merupakan solutif, apakah memiliki kemanfaatan atau bahkan terkandung kesalahan. Di sinilah letak perdebatan mengenai rasionalitas terhadap pemaknaan korporasi koperasi sebagai ruang mendedar uji kritis, karena rasionalitas itu teruji dan bersandar pada akal, kejernihan berpikir, sikap praktis, sikap sedia mendengarkan penalaran kritis, serta didukung oleh belajar dari pengalaman. Hal ini berarti bahwa korporasi koperasi kopi perlu dikritis, perlu dilihat kesalahannya, dan perlu diberi koreksi dengan berpikir jernih, nalar kritis, dan mempelajari secara mendalam dari pengalaman berkorporasi.

Pengalaman korporasi harus menjadi bagian dari pembelajaran (*learning process*) untuk memberikan perencanaan pembangunan pertanian dan perkoperasian yang solutif dan benefit dengan rumusan kebijakan yang obyektif. Hal ini juga dimaksudkan untuk melihat kejernihan berpikir yang menempatkan korporasi, seperti solusi jitu yang didasarkan pada pemikiran dan pengalaman korporasi pada masa sebelumnya. Padahal, bisa jadi bahwa pengetahuan korporasi yang dicoba dijadikan sandaran pemikiran dan kebijakan korporatisasi petani dan korporasi koperasi didasarkan pada sesuatu yang telah lampau dengan situasi dan kondisi yang berbeda. Pada saat korporasi itu diluncurkan, belum dan tidak ada pandemi, terlebih pandemi *Covid-19* yang mengglobal dan berspektrum luas secara sosial, ekonomi, maupun lingkungan. Proposisi bahwa tidak ada keharusan logika atau kepastian bahwa korporasi yang ada saat ini akan selalu berlangsung dan terjadi dengan cara yang sama. Dengan demikian korporasi petani kopi dan korporasi koperasi perlu dikritis, untuk mempertimbangkan keberlangsungan dan kejadian korporasi itu.

Menurut Popper (1972), bahwa pemecahan masalah induksi diturunkan dari ilmu pengetahuan yang bersifat ilmiah, bisa dibuktikan (kebenarannya), serta dapat diuji (*testable*), dalam dengan percobaan sistematis untuk menyangkalnya. Jika hipotesis dapat bertahan dari pengujian atas penyangkalan, berarti kebenaran hipotesis yang kokoh atau koraborasi (*corroboration*). Popper melanjutkan penjelasannya *bahwa semakin* besar kemungkinan untuk menyangkal teori dan jika teori dimaksud terus dapat bertahan, maka semakin kokoh pula kebenaran teori atau pengetahuan tersebut.

### **Korporasi Petani Kopi dan Korporasi Koperasi**

Dengan landasan *Popperian*, korporasi petani kopi ataupun korporasi koperasi kopi dapat dianggap sebagai suatu hipotesis awal, sehingga terbuka untuk digantikan dengan teori

yang lebih tepat. Hal ini juga bermakna bahwa korporasi petani kopi ataupun korporasi koperasi kopi dapat dianggap hipotesis ilmiah jika secara prinsip terdapat kemungkinan untuk menyangkalnya (*refutability*) atau dikritik.

Popper menempatkan ilmu pengetahuan bersifat ilmiah, jika dan hanya jika terdapat kemungkinan prinsip untuk menyatakan salahnya, prinsip falsifiabilitas. Dengan basis berpikir *Popperian* ini, maka korporasi petani kopi ataupun korporasi koperasi kopi patut dipertanyakan dari sisi demarkasi pemaknaan korporasi. Korporasi petani kopi ataupun korporasi koperasi kopi koperasi yang dimaksud, Diantaranya adalah koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi. Mengapa koperasi harus dibadanhukumkan kembali menjadi korporasi. Apakah korporasi koperasi berarti bentuk baru dari koperasi yang diperbaharui yaitu koperasi berbentuk perusahaan non koperasi atau koperasi apex, atau perusahaan berciri nilai dan prinsip koperasi. Bagaimana korporasi petani kopi atau korporasi koperasi kopi yang dimaksudkan, apakah semata berlatar pertimbangan besaran dan skala usaha yang dianggap semakin besar dan meluas?

Secara etimologi, korporasi didefinisikan sebagai perusahaan. Jika demikian, maka korporasi koperasi, apakah berarti menempatkan koperasi bukan sebagai perusahaan atau bukan badan usaha atau bukan badan hukum, sementara koperasi itu adalah badan usaha, kumpulan orang yang berusaha bersama atas asas kekeluargaan. Di sinilah letak diskursus korporasi koperasi, apakah korporasi koperasi telah teruji, terverifikasi, dites, dimengerti, atau apakah korporasi koperasi itu ilmiah atau non ilmiah, sehingga dalam konteks demarkasi mengenai korporasi koperasi jelas. Jika non ilmiah, maka term korporasi koperasi itu dipertanyakan keabsahannya, perlu diuji terlebih dahulu kebenarannya, apalagi didudukkan sebagai kebijakan untuk memecahkan masalah, boleh jadi menimbulkan kesalahan yang lebih besar, tidak bermakna, dan tidak bermanfaat.

Uraian di atas mengenai korporasi petani kopi dan korporasi koperasi terindikasi mengandung makna kontradiktif. Berbasis pemahaman *Popperian*, maka *term* korporasi bagi petani dan koperasi selayaknya diuji sifat empirisnya, dan pelaksanaan korporasi petani kopi maupun korporasi koperasi yang harus didukung oleh adanya aturan khusus dalam upaya menentukan prakondisi dan kondisi yang telah teruji falsifikasinya.

Paradigma Popper menempatkan masalah sebagai titik tolak pertumbuhan pengetahuan ilmiah dan berakhir dengan masalah baru, sehingga berbagai upaya pencarian ilmu dilakukan secara kerja keras dalam merumuskan masalah sebelumnya dan memusatkan perhatian bagi mencari pemecahan solusi yang tepat. Dengan demikian, korporasi petani kopi dan korporasi koperasi patut dipertanyakan, apakah ini solusi dan pemecahan masalah atau hanya sekedar proposisi untuk mencari pembuktian atau memverifikasi dari keadaan koperasi atau malah “merusak” pemahaman tentang kelembagaan petani dan perkoperasian.

Jika keadaan terakhir ini yang terjadi, maka korporasi petani ataupun korporasi koperasi kopi merupakan dilematika, perlu dikritisi, perlu dikaji, perlu dites, dan perlu dicarikan pemecahannya, korporasi petani dan korporasi koperasi kopi bukan hanya memunculkan masalah baru tanpa solusi. Tentunya, korporasi ini harus dikritisi, dites, diverifikasi secara multidisiplin dan interdisiplin, sehingga didapat pemaknaan ilmu kebenaran yang hakiki, dan terbuka juga untuk disangkal dan dikritis kembali demi pemecahan masalah yang mendekati kebenaran dan tepat.

Korporasi petani dan korporasi koperasi kopi dijadikan pilihan kebijakan oleh Kementerian Pertanian, KUKM, Perindustrian, dan pemerintah daerah, Bank Indonesia (Webinar, 2020). Pertanyaan yang muncul adalah kalaulah petani dan korporasi koperasi kopi dapat dipercaya, apakah petani dan korporasi koperasi kopi sebagai pilihan yang bermuatan

pemikiran kritis terhadap kondisi koperasi dan petani kopi yang menghadapi pandemi *Covid-19*, atau apakah korporasi merupakan temuan terbaru dan lebih berani dalam memecahkan masalah, dan obyektif. Jika ketiga keadaan ini teruji, maka korporasi dapat diterima, namun jika tidak maka korporasi koperasi merupakan kesalahan, tidak dapat diterima atau harus diuji terlebih dahulu, karena bias jadi korporasi koperasi sebagai suatu masalah, bukan sebagai pemecahan masalah.

### **Dilematika Korporasi Petani dan Koperasi Petani Kopi**

Beberapa dilema yang muncul dari pemikiran korporasi petani kopi dan korporasi petani kopi dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. **Dilema Regulasi**, yang meliputi UU Desa, UU Sistem Budidaya Pertanian Berkelanjutan, UU Perkoperasian, UU Perindustrian, UU Usaha mikro, kecil dan menengah, Keuangan Desa, Alokasi Dana Desa, dan Dana Alokasi Khusus.
2. **Dilema habitat lingkungan**, yang meliputi vegetasi budidaya perkebunan kopi, vegetasi budidaya pertanian tanaman pangan, hutan dengan vegetasi perkebunan kopi, dan bentang alam perkebunan kopi sebagai potensi wisata.
3. **Dilema fisik kelembagaan petani kopi dan koperasi**
  - Kelembagaan petani dan koperasi petani kopi tidak memulai dengan gagasan menjadi korporatisasi, tetapi semakin lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan petani, kelompok tani, gabupngan kelompok tani (gapoktan), dan anggota koperasi untuk hidup harmonis dengan pasar produk kopi. Nilai spiritual korporasi petani dan koperasi petani kopi selayaknya didasarkan pada kepedulian terhadap kesejahteraan satu sama lain, walaupun akan muncul konflik kepentingan antar kelompok maupun antar kegiatan dari korporasi yang dibangun.
  - Entitas bisnis memerlukan perilaku saling menghormati antar fungsi produksi, pengolahan, pemasaran produk kopi dan strategi bisnis untuk membantu memulihkan ekonomi petani dan koperasi kopi sebagai entitas bisnis yang bermanfaat dan menguntungkan
  - Kesehatan petani, kesehatan kelompok tani, gabungan kelompok tani, komunitas dan kesehatan kelembagaan maupun koperasi petani kopi saling berhubungan dan saling bergantung. Pengembangan bisnis menuntut adanya keseimbangan sistem produksi kopi yang regeneratif, sehingga setiap generasi kelembagaan petani kopi seharusnya merencanakan manfaat bagi generasi masa depan.
  - Tindak aksi kebersamaan dan kepedulian menjadi kebutuhan untuk mendukung kelembagaan korporasi petani maupun korporasi koperasi petani, tetapi terdapat perbedaan tujuan yang kurang harmonis atas situasi hidup pada lokasi produksi kopi dengan dunia pemasaran pada cakup yang yang lebih besar, luas dan mengglobal.
  - Pengambilan keputusan berbasis pada konsensus antar petani, kelompok tani, gabungan kelompok tani dan koperai petani, walaupun tidak dipungkiri tantangan praktek birokrasi yang muncul dari pola program yang cenderung dari atas (*top down*) terhadap praktek korporasi petani ataupun korporasi koperasi. Sehingga muncul dilemma struktur pengambilan keputusan korporasi yang hierarki ketat, ketidakseimbangan kekuasaan, impersonalitas, dan seringkali tidak fleksibel.
  - Korporasi petani kopi dan korporasi koperasi kopi menuju komunitas produsen kopi, kelompok tani kopi, gabungan kelompok tani kopi, dan koperasi kopi yang saling memberi rasa saling hormat menghormati dalam hubungan produksi kopi. Adanya koneksi yang kuat antara pengolah produk, pemasaran produk, peningkatan nilai tambah

produk, rantai pasokan kopi yang memiliki terhubungan secara efektif dan efisien dengan pasar, dan didukung oleh ikatan antar anggota dengan koperasinya dan koperasi dengan pasar (*input* dan *output*)

- Kolektivitas antar petani dan jejaringan bisnis produk kopi dapat terbangun, sedapat mungkin solutif, dan berkelanjutan bagi perkembangan bisnis anggota koperasi dan usahatani petani kopi. Kelembagaan petani kopi dalam bentuk korporasi ataupun koperasi menjadi kesatuan dalam keanekaragaman kegiatan agribisnis kopi dan memberdayakan usaha anggota koperasi baik petani maupun usaha mikro dan koperasi.

## Penutup

Korporasi koperasi dan korporasi petani kopi dijadikan suatu program pembangunan dalam menghadapi pandemi *Covid-19* dipertanyakan, mengingat terminologi korporasi koperasi mengandung makna yang malah menimbulkan masalah, bahkan bias jadi bukan memberi pemecahan masalah. Jika korporasi koperasi dibiarkan, tanpa kepastian, tidak teruji sebagai suatu ilmu atau pengetahuan dalam memecahkan masalah (dalam masa pandemi *Covid-19*), maka termasuk kategori non ilmiah dan tidak dapat dijadikan panduan atau acuan untuk memecahkan masalah petani kopi, kelembagaan petani kopi, bahkan koperasi kopi ataupun koperasi petani kopi. Bisa pula korporasi dianggap tidak teruji, dan perlu dikaji falsifiabilitas, refusabilitas, falsifikasi.

Koperasi adalah benda dan berisi orang-orang yang berorganisasi atas asas kekeluargaan, sehingga korporasi koperasi haruslah dipandang sebagai benda fisiologis, psikologis, dan logis. Koperasi secara fisik berinteraksi dengan psikologis para anggotanya (petani, kelompok tani, gapoktan, dan usaha mikro kopi, serta asosiasi). Secara psikologis koperasi berinteraksi dengan logika bagi pemenuhan kepentingan pasar input, produksi, pasar kopi, rantai nilai dan rantai kopi, sementara secara fisiologis korporasi koperasi tidak berinteraksi secara langsung dengan logika keberadaan dan pertumbuhan koperasi sebagai organisasi dan sekaligus perusahaan koperasi.

Korporasi petani dan korporasi koperasi semula diharapkan memberi solusi dalam menghadapi tantangan kinerja usaha petani dan koperasi kopi, namun dalam kenyataannya mengalami perbedaan pandangan, perbedaan paradigma, dan diskursus pada terminologi korporasi. Dengan basis pada pemikiran Popper, maka perencanaan pengembangan kelembagaan petani kopi atau koperasi perlu dikorporasikan merupakan pemecahan masalah obyek, rasional, kritis, evolusioner, realistik, dan imajinatif. Jika tidak maka berarti korporasi koperasi harus dikritisi, dites, diuji karena subyektif dan belum teruji epistemologi, dan kebenarannya bagi pemecahan masalah perilaku dan kelembagaan petani kopi dan koperasi petani kopi.

Upaya untuk merencanakan koperasi dan pemberdayaan petani kopi saat dan pasca pandemi perlu dilakukan secara rasional kritis, program yang tidak hanya slogan belaka, tetapi diwujudkan dengan perencanaan yang komprehensif, dekonstruksi yang kuat, dan perspektif yang terukur. Ketangkasan para pemuda tani kopi memegang peran penting dalam memformulasi dan mengejawantahkan bisnis kopi dan organisasi koperasi sesuai jaman kini dan tantangan ke depan, terutama digitalisasi pemasaran. Demikian pula layanan koperasi digital yang operasional, berjatidiri koperasi, memberi benefit dan profit, dan unggul dalam memberikan pelayanan prima bagi anggota dan petani kopi.

Inilah saatnya yang tepat koperasi, usaha mikro, dan usaha kecil beraksi dan mengaktivasi diri, melangkah taktis-operasional dan strategis-implementasi berbagai peluang dan tantangan yang ada pada saat dan pasca pandemi. Jaringan *quadruple helix* yang mentautkan ikatan yang sistemik dan harmonis antara koperasi komunitas UKM, Pemerintah,

dan akademisi. Aktivasi dari multipihak mewujudkan eksistensi dan perkembangan koperasi secara konkrit, bukan sekedar bicara belaka, *lip service*, bukan sekedar gugur kewajiban untuk memenuhi kepentingan masing-masing lembaga, tetapi atas dasar kepedulian, empatetik, perhatian, dan keseriusan untuk bekerja sama.

## Bibliografi

- Amarullah, S. Hadi, T. Kusumastanto, A. Fahrudin, 2015. *Sustainable Regional Development of Seibu Strait at Kotabaru Regency South Kalimantan. International Journal of Research in Social Science* 5(3).
- BPS Jawa Barat. 2020. Analisis Hasil Survei Dampak *Covid-19* Terhadap Pelaku Usaha. Badan Pusat Statistik. Jawa Barat.
- BPS. 2020. Hasil Survei Sosil Demografi Dampak *Covid-19*. Badan Pusat Statistik. Jakarta
- Conyers, D., 1991. *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- E. Supriyadi R. 2020. Ekspektasi dan Disputasi Kopontren di Jawa Barat. Bunga Rampai 2020. 20 Pemikiran Koperasi dalam Menghadapi Industri Era 4.0 and Society 5.0. hal 3-16 Ikopin, Jatinangor
- Muslih, Mohammad, 2005, *Filsafat Ilmu Kajian atas Asumsi Dasar Paradigma dan Kerangka Teori Ilmu Pengetahuan*, Belukar, Yogyakarta
- Popper, Karl Raimund, 1968, *The Logic of Scientific Discovery*, Harper and Row, New York, London.
- Popper, 1972, *Objective Knowledge, An evolusionary Approach*, Oxford University Press, New York. First published, hal. 106
- Ruttan, V.W., Y. Hayami, 1984. Toward a theory of induced institutional innovation. *Journal of Development Studies*. (20), pp. 203-33
- Taryadi, Alfons, 1989, *Epistemologi Pemecahan Masalah menurut Karl R. Popper*, PT Gramedia, Jakarta
- Natawidjaja, Ronnie. 2020. Peningkatan Kelembagaan dan Kesejahteraan Petani. Sebuah Retrospek Kebijakan. Webinar Korporasi Petani.
- Handewi Purwati Salien. 2020. Webinar. *Korporasi Petani*. Webinar Nasional PERHEPI Komda Bandung 9 September 2020.
- Ronie S. Natawidjaja. 2020. Webinar. *Korporasi Petani*. Webinar Nasional PERHEPI Komda Bandung 9 September 2020.
- Webinar. *Dekonstruksi Koperasi Pertanian Sebagai Katalis Pemulihan Ekonomi Nasional Pasca Covid-19: Peran, Kelembagaan, Kebijakan dan Rencana Aksi*. Juli 2020.
- ....., 1992. Undang- Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian
- ....., 2020. Undang- Undang No. 2 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem keuangan untuk Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (*Covid-19*)
- Today, Michael. 2006. *Pengembangan Ekonomi Dunia Ketiga*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Erlangga.

## STRATEGI RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK BERTAHAN DAN BERKEMBANG BAGI KOPERASI DI MASA DAN PASCA PANDEMI *COVID-19*

Endang Wahyuningsih

### Pendahuluan

Wabah pandemi *Covid-19* telah berdampak meluas dan secara nyata memperlemah sendi sosial dan ekonomi masyarakat. Banyak perusahaan tidak hanya yang berskala kecil karena yang berskala besarpun melakukan pengurangan karyawan secara besar-besaran sebagai akibat menurunnya penjualan dan aliran kas masuk; sementara itu dalam waktu bersamaan berbagai kewajiban perusahaan harus terus dibayar.

Badan usaha Koperasi dan UMKM yang terdampak secara langsung hampir mencapai 90%; dan 50% KUMKM mengalami kesulitan keuangan<sup>1</sup> yang artinya mengalami kesulitan likuiditas dalam membayar kewajiban jangka pendeknya. Di sisi lain terdapat peluang dengan adanya Program Ekonomi Nasional (PEN) yang telah dirancang oleh Pemerintah untuk memulihkan kondisi perekonomian akan berdampak bagi pelaku Koperasi dan UMKM hingga mampu bangkit, baik melalui Anggaran Pendapatan Belanja Negara maupun melalui kebijakan restrukturisasi yaitu penataan ulang, relaksasi atau pelonggaran pinjaman di mana Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB) secara khusus melayani koperasi. Pernyataan tersebut mengandung makna adanya ancaman yang menghadang koperasi dan Ukm tetapi juga sekaligus merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan agar koperasi dan Ukm dapat bangkit di pasca pandemi.

Untuk mengantisipasi keadaan agar tidak semakin terpuruk serta meminimalkan segala kekurangan dan kelemahan yang dimiliki oleh koperasi khususnya bagi yang terdampak langsung maupun tidak langsung adanya pandemi ini dan guna meningkatkan kemampuan dalam memanfaatkan semua peluang dan menghadapi ancaman, maka perlu diambil keputusan dan tindakan yang bersifat strategis untuk penyelamatan koperasi dimasa pandemi dan kebangkitan koperasi di masa pasca pandemi *Covid-19*. Di antara berbagai pilihan yang mungkin dilakukan dalam kondisi adalah mengambil tindakan restrukturisasi, penataan ulang organisasi perusahaan yang termasuk didalamnya adalah koperasi.

### Restrukturisasi Perusahaan

Meski dalam keadaan pandemi, semua perusahaan/badan usaha harus tetap mampu bertahan dan menjalankan usahanya agar dampak pandemi berupa kelesuan ekonomi tidak semakin meluas dan menyengsarakan masyarakat. Koperasi sebagai sebuah badan usaha harus tetap mampu menjalankan usahanya secara efektif dan efisien agar terus mampu meningkatkan kesejahteraan anggota sesuai dengan tujuan utamanya. Ukuran efektivitas kinerja dapat dilihat dari indikator pencapaian target dan tujuan yang antara lain dapat

---

<sup>1</sup> KONTAN.CO.ID.JAKARTA

diukur dengan indikator pelayanan kepada anggota (tingkat/besaran nilai nominalnya) dan jumlah anggota yang dilayani yang semakin meningkat, maupun omzet penjualan dan pendapatan jasa kepada masyarakat umum/non anggota yang mampu dicapai pencapaian, juga besaran SHU bagian anggota yang semakin meningkat. Sedangkan indikator efisiensi dapat diukur antara lain dengan melihat rasio-rasio biaya terhadap pendapatan, maupun rasio beban operasional terhadap aset yang semakin kecil.

Restrukturisasi perusahaan dapat diartikan sebagai penyusunan kembali struktur dan komponen permodalan atau keuangan perusahaan agar menunjukkan rasio-rasio finansial yang lebih baik atau lebih sehat sehingga mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik pula. Restrukturisasi perusahaan dapat berupa keputusan/tindakan merger, akuisisi dan konsolidasi. Secara teori ada beberapa alasan sebagai latar belakang dilakukan restrukturisasi; Williamson (2010) dalam Adler Haymans Manurung (2011) menyatakan empat alasan yaitu :

1. Restrukturisasi untuk posisi atau eksistensi, adalah restrukturisasi untuk menunjukkan posisi dan eksistensi perusahaan kepada pesaingnya atau kepada masyarakat umum. Posisi atau status keberadaan perusahaan menjadi sangat penting untuk menunjukkan eksistensinya. Eksistensi dapat digunakan:
  - a. Untuk meningkatkan kekuatan yang masih dimiliki (*strengthening*) agar keberlangsungan perusahaan dapat terus terjaga. Semakin besarnya kekuatan perusahaan akan meningkatkan eksistensi dan pengakuan perusahaan oleh dunia luar.
  - b. Untuk melakukan penganekaragaman atau diversifikasi kegiatan usaha. Keputusan dan tindakan dilakukan untuk melakukan penambahan jenis kegiatan usaha jika dilakukan dengan perusahaan yang berbeda jenis usahanya.
2. Restrukturisasi untuk *Platform*. Badan usaha yang bermaksud melakukan restrukturisasi memiliki tujuan untuk membuat *platform* baru bagi perusahaannya. *Platform* baru yang diinginkan dalam keputusan dan tindakan ini antara lain:
  - a. Dalam rangka ekspansi usaha baru
  - b. Dalam rangka ekspansi wilayah baru
  - c. Dalam rangka ekspansi pasar dan model usaha yang baru
3. Restrukturisasi Kompetensi. Kompetensi perusahaan dimaksudkan adalah keunggulan perusahaan yang dibutuhkan masyarakat sehingga mempunyai nilai jual yang akan membuat perusahaan eksis di masyarakat. Kompetensi perusahaan akan meningkatkan citra dan pemahaman masyarakat akan perusahaan yang selanjutnya masyarakat konsumen akan memahami bahwa *output* (barang dan jasa) yang dihasilkan perusahaan merupakan pilihan utama konsumen untuk memperolehnya.
4. Restrukturisasi sebagai sebuah alternatif (yang lebih baik). Keputusan dan tindakan perusahaan untuk melakukan restrukturisasi harus merupakan suatu pilihan terbaik bagi semua *stakeholders* perusahaan. Jika keputusan dan tindakan restrukturisasi ini tidak diambil maka keberlangsungan perusahaan menjadi tidak terarah dan tidak jelas.

Keempat alasan tersebut menjadikan manajemen perusahaan melakukan restrukturisasi dalam bentuk konsolidasi, akuisisi, maupun merger untuk mempertahankan diri atau bahkan untuk mengembangkan diri agar senantiasa mampu bertahan hidup.

### **Ruang Lingkup Restrukturisasi**

Ruang lingkup restrukturisasi dapat dibagi menjadi empat lingkup yaitu:

1. Restrukturisasi aktiva yaitu restrukturisasi dengan melakukan akuisisi aktiva, divestasi aktiva maupun melakukan merger dan konsolidasi.
2. Restrukturisasi permodalan atau kepemilikan perusahaan yang terdiri dari *splitt-up*, *spin-off*, dan juga *equity carve-out*
3. Restrukturisasi hutang perusahaan yaitu mengubah komponen/struktur hutang menjadi kepemilikan
4. Restrukturisasi *joint venture*. Pembentukan perusahaan *joint venture* merupakan salah satu di antara berbagai cara untuk meningkatkan pendapatan perusahaan

#### **A. Merger**

##### 1) Pengertian Merger

Kata Merger yang berarti bergabung ini berasal dari istilah bahasa Latin, dengan asal kata *Mergere*. Merger diartikan sebagai penggabungan atas satu atau dua badan hukum/ perusahaan menjadi satu kesatuan, yang mana masing-masing perusahaan akan kehilangan eksistensi dirinya. Perusahaan yang lebih besar atau lebih kuat akan mengambil alih harta/kekayaan dan seluruh keajiban perusahaan yang bergabung. Beberapa alasan yang menyebabkan suatu atau beberapa perusahaan melakukan merger.

##### a. Peningkatan Penjualan.

Kemampuan dalam Penjualan merupakan pilar utama aktivitas perusahaan, jika kemampuan menjual turun atau bahkan semakin melemah maka akan menimbulkan berbagai kesulitan dalam manajemen dan khususnya kesulitan keuangan. Jika hal ini berlangsung secara berlarut-larut atau bahkan dalam jangka panjang maka dapat mengakibatkan kebangkrutan. Untuk menghindari hal ini perusahaan dapat melakukan penggabungan dengan perusahaan lain.

##### b. Efisiensi operasional

Penggabungan perusahaan akan dapat meningkatkan skala ekonomi dan menggabungkan beberapa biaya khususnya yang bersifat tetap. Peningkatan skala ekonomi pun akan dapat menghemat biaya-biaya variabel, dengan penurunan biaya per unit/satuan akan menghasilkan biaya produksi atau beban operasional per satuan aktivitas juga menjadi lebih rendah, sehingga akan dicapai efisiensi aktivitas/operasional perusahaan.

##### c. Perbaikan Manajemen

Penggabungan perusahaan akan memungkinkan memilih SDM yang lebih kompeten dalam pengelolaan perusahaan. Dengan penggabungan struktur organisasi dapat diatur secara lebih efektif dan efisien sesuai dengan kompetensi masing-masing perusahaan yang bergabung

d. Peluang dan Ancaman Lingkungan

e. Dinamika lingkungan yang menghasilkan peluang dan ancaman bagi suatu perusahaan hanya akan mampu dihadapi oleh perusahaan yang bekerja dengan efisien dan efektif, serta mampu mengantisipasi perubahan dengan cepat. Jika dilakukan penggabungan perusahaan maka perusahaan yang bergabung akan menggabungkan seluruh potensi dan kekuatan yang ada dari masing-masing perusahaan dan akan saling menutupi kelemahannya.

f. Pertumbuhan Perusahaan

Penggabungan perusahaan akan relatif lebih mudah untuk dapat bertumbuh, karena jika perusahaan skala kecil beroperasi sendiri akan sulit untuk menghadapi perlawanan dari perusahaan skala besar. Pertumbuhan secara internal mandiri akan memerlukan waktu lebih lama dan biaya yang juga lebih besar sehingga dirasakan tidak efisien dibandingkan jika bertumbuh secara eksternal dengan penggabungan.

g. Pengalihan Aset Perusahaan

Pengalihan aset/kekayaan dari masing-masing perusahaan dengan cara bergabung akan memungkinkan pengelolaan aset/kekayaan secara efektif dan efisien, dan akan mengurangi kapasitas yang menganggur

h. Penganekaragaman Produk/Usaha

Dengan penggabungan perusahaan, keunggulan produk masing-masing perusahaan akan dapat ditingkatkan, karena perusahaan dapat melakukan pengembangan produk dan promosi produk dengan biaya yang lebih efisien

i. Kemudahan memperoleh sumber dana

Penggabungan akan meningkatkan ukuran perusahaan, dan juga nilai aset perusahaan dengan demikian akan meningkatkan tingkat nilai jaminan pembiayaan dan kepercayaan para pemilik dana untuk memberikan pinjaman/hutang. Di sisi lain calon atau investor/ pembeli perusahaan pun akan meningkat kepercayaannya untuk menanamkan uangnya pada badan usaha dengan ukuran dan nilai aset yang lebih besar pula.

2) Macam-macam/Jenis Merger

Untuk memudahkan mengenali berbagai macam merger yang ada maka dikelompokkan antara lain :

a. *Horizontal Merger*

Meger horisontal adalah penggabungan perusahaan yang memiliki *core bussines* yang sejenis. Dapat dikatakan meger ini dilakukan oleh perusahaan yang mempunyai basis produk dan pasar yang sama.

Perusahaan jasa perbankan merupakan contoh perusahaan yang banyak melakukan merger horisontal.

*b. Vertical Merger*

Penggabungan secara vertikal adalah penggabungan perusahaan dengan perusahaan yang terkait dengan bisnis/usaha yang dijalankan, yaitu dengan vendor maupun dengan distributor. Contohnya adalah perusahaan pengolah makanan merger dengan perusahaan pertanian penghasil bahan baku makanan tersebut. Perusahaan otomotif merger dengan dsitributor.

*c. Congeneric Merger*

*Congeneric Merger* adalah merger yang dilakukan oleh perusahaan yang berada pada suatu industri yang sejenis tetapi produk yang tidak sama/sejenis. Misalnya perusahaan pada industri makanan dan minuman, yang satu menghasilkan makanan yang satunya menghasilkan produk minuman, mereka melakukan merger untuk memperkuat pasar yang dituju.

*d. Conglomerate/Konglomerasi Merger*

*Conglomerate/Konglomerasi Merger* adalah penggabungan perusahaan yang berbeda jenis produk dan berbeda pasarnya. Sebagai contoh misalnya perusahaan penghasil rokok merger dengan perusahaan penghasil produk elektronik, dengan Bank, dengan perusahaan ritel, perusahaan penerbangan dan sebagainya.

## **B. Akuisisi**

1) Pengertian Akuisisi

Asal kata akuisisi adalah *Acquisition* (bahasa Inggris) yang mempunyai pengertian pengambilalihan pihak lain. Pasal 1 Undang Undang No 40 tentang Perseroan Terbatas mendefinisikan Akuisisi adalah pengambilalihan yaitu perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseroan untuk mengambil alih saham Perseroan yang mengakibatkan beralihnya pengendalian atas perseroan tersebut. Sedangkan definisi akuisisi menurut Komisi Pengawasan Persaingan Usaha (KPPU) yang merupakan lembaga yang pengawas persaingan usaha, akuisisi adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh pelaku usaha untuk memperoleh atau mendapatkan baik seluruh atau sebagian saham dan atau aset Perseroan/Badan Usaha yang dapat mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap Perseroan/Badan Usaha tersebut.

2) Alasan Akuisisi

Dasar berpikir pengelolaan usaha adalah bahwa aset dan bisnis perusahaan harus dikelola oleh pihak-pihak yang kompeten sehingga mampu membawa perusahaan mencapai tujuannya meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran para pemilikinya. Pada dasarnya alasan utama melakukan akuisisi perusahaan adalah sama dengan alasan melakukan merger yaitu antara lain pertumbuhan perusahaan, ekspansi pasar, meningkatkan posisi dan eksistensi

perusahaan, diversifikasi produk, peningkatan skala ekonomi, efisiensi biaya operasional juga pengurangan biaya riset dan pengembangan.

### 3) Macam/Jenis Akuisisi

#### a. Akuisisi Aset

Akuisisi atau pengambilalihan yang dilakukan oleh badan usaha diantaranya adalah akuisisi aset yang mana dilakukan dengan membeli aset pihak lain yang dianggap nilai perusahaannya lebih rendah atau ukuran perusahaannya lebih kecil atau dari perusahaan yang pengelolaan asetnya dianggap kurang efektif dan efisien. Aset yang diakuisisi tersebut biasanya adalah aset yang dianggap masih produktif sehingga masih dapat menghasilkan pendapatan yang bernilai material atau aset yang sudah tidak pernah digunakan oleh perusahaan yang diakuisisi. Perusahaan yang mengakuisisi aset biasanya mempunyai nilai aset lebih besar dan jenis lebih banyak dibanding dengan perusahaan yang diakuisisi.

#### b. Akuisisi Bisnis

Akuisisi bisnis adalah akuisisi atas unit bisnis dari perusahaan lain. Bisnis yang diakuisisi terdiri dari produk, pasar dan jaringannya, SDM, aset tetap maupun aset lancar yang dimiliki perusahaan. Bisnis yang diakuisi selanjutnya akan menjadi salah satu unit bisnis perusahaan yang mengakuisisi. Unit bisnis tersebut akan menjadi milik perusahaan yang mengakuisisi dan selanjutnya perusahaan berhak mengganti *branding* dan pengelolaan secara penuh untuk memberikan keuntungan yang diinginkan oleh perusahaan.

#### c. Akuisisi Ekuitas/ Modal Sendiri

Akuisisi ekuitas merupakan pengalihan permodalan dari perusahaan yang diakuisisi kepada perusahaan yang mengakuisisi. Jenis akuisisi merupakan jenis akuisisi yang tidak terlihat secara nyata dibanding dengan akuisisi aset dan akuisisi bisnis, karena akuisisi ini hanya melakukan pengalihan kepemilikan modal perusahaan. Dengan demikian pengalihan modal ini hanya dilakukan secara internal pemilik perusahaan, sedangkan produk, pasar, aset dan bisnis yang terkait tidak terjadi perubahan.

## C. Restrukturisasi Keuangan

Restrukturisasi keuangan adalah penyusunan kembali struktur keuangan/permodalan badan usaha untuk mencapai kondisi yang lebih sehat dengan ukuran rasio-rasio keuangan yang lebih baik. Restrukturisasi keuangan dimaksudkan untuk menata ulang kepemilikan perusahaan, atau merancang ulang rasio antara modal sendiri dengan hutang. Hal ini dilakukan biasanya untuk memperbaiki komposisi modal yang sudah sangat memberatkan beban perusahaan. Besaran hutang yang sudah melebihi modal sendiri biasanya akan membuat risiko perusahaan meningkat dan besaran biaya modal pun menjadi sudah tidak efisien yang selanjutnya dapat menurunkan kepercayaan pihak eksternal terhadap

perusahaan. Di antara pilihan yang dapat diambil adalah dengan cara menambah porsi modal sendiri sampai dengan jumlah tertentu sehingga struktur modal menjadi lebih aman dan sehat. Beberapa teknik yang dapat dilakukan dalam restrukturisasi permodalan adalah:

- 1) Menetapkan nilai perusahaan sebelum restrukturisasi
- 2) Menetapkan rasio permodalan yang diinginkan agar struktur keuangan perusahaan menjadi lebih baik
- 3) Memperkirakan nilai perusahaan setelah restrukturisasi

Jika penambahan modal sendiri tidak dapat dilakukan secara optimal maka perusahaan dapat melakukan restrukturisasi hutang. Restrukturisasi hutang adalah tindakan menyusun kembali pendanaan yang berasal dari hutang. Dengan kata lain restrukturisasi hutang ini bertujuan untuk:

- 1) Memperoleh hutang dengan beban bunga lebih rendah  
Perusahaan akan memperoleh pinjaman baru yang lebih murah karena posisi keuangan yang lebih baik
- 2) Penyatuan hutang/kredit  
Sumber dana pinjaman dari berbagai sumber disatukan menjadi satu sumber saja agar lebih efisien pembiayaannya
- 3) Penjadwalan ulang hutang  
Dengan menjadwalkan ulang periode pinjaman akan meringankan angsuran pinjaman sehingga perusahaan lebih leluasa mengatur aliran kas, khususnya dalam pembayaran angsuran hutang baik pokok maupun bunganya.
- 4) Pembaruan kesepakatan pemberi hutang dengan pihak perusahaan  
Pembaruan kesepakatan antara pihak pemberi pinjaman dan perusahaan diperlukan untuk memperbaiki kondisi perusahaan agar lebih cepat dapat melakukan *recovery* dan memperbaiki kinerja perusahaan. Jika kinerja perusahaan membaik maka pihak pemberi pinjaman pun akan memperoleh dampak positif.

#### **D. Pendanaan Restrukturisasi**

Dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan organisasi usahanya, maka semua perusahaan akan membutuhkan pendanaan. Semakin besar badan usaha yang dibentuk dikembangkan maka akan semakin banyak pula nominal dana yang dibutuhkan. Sumber pendanaan dapat berasal dari sumber dari dalam perusahaan (internal) dan sumber yang berasal dari luar perusahaan (eksternal). Sumber yang berasal dari dalam perusahaan (internal) yang merupakan hasil operasi kegiatan usaha, yaitu berupa laba ditahan, jika perusahaan berbadan hukum PT dan berupa cadangan jika badan hukum perusahaannya adalah Koperasi. Sedangkan sumber yang berasal dari luar operasional usaha (eksternal) dapat berasal dari pemilik perusahaan/investor dan berasal dari hutang/modal asing. Jika perusahaan berbadan hukum PT maka sumber dari pemilik perusahaan berupa Saham dan jika

perusahaan berbadan hukum Koperasi sumber dari pemilik adalah berasal dari anggota berupa simpanan pokok yang dibayar satu kali selama keanggotaan dan simpanan wajib yang dibayar setiap bulan dengan jumlah nominal ditetapkan dalam rapat anggota. Dalam menetapkan pilihan sumber modal maka perlu diperhatikan jangka waktu keterikatannya, risiko dan besaran biaya sebagai konsekuensi penarikan modal.

## E. Dampak Restrukturisasi/Penggabungan Perusahaan

Tujuan utama dilakukannya restrukturisasi/penggabungan perusahaan adalah setiap perusahaan yang bergabung masing masing akan memperoleh keuntungan atas adanya efek sinergitas. Efek sinergi ini dapat diukur dengan beberapa indikator kuantitatif maupun kualitatif atas dampak positif yang diperoleh, yaitu antara lain:

### 1) Dampak penggabungan terhadap laba perusahaan

Sebelum keputusan penggabungan perusahaan ditetapkan maka masing-masing perusahaan yang akan bergabung hendaknya mengevaluasi dan memperkirakan berapa perbaikan laba yang akan diperoleh dalam penggabungan.

### 2) Peningkatan laba yang dinikmati oleh pemilik perusahaan/investor

Jika penggabungan perusahaan mampu menghasilkan peningkatan laba bagi perusahaan maka dampak berikutnya adalah laba yang dibagi kepada pemilik perusahaan pun akan meningkat, dengan demikian akan meningkat pula nilai perusahaan di mata investor dan calon investor. Pada perusahaan berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT) peningkatan laba yang dinikmati dapat berupa peningkatan deviden atau bagian keuntungan per lembar saham yang diterima oleh pemilik perusahaan (pemegang saham). Hal ini mencerminkan pencapaian tujuan perusahaan yaitu meningkatkan kesejahteraan pemilik perusahaan/pemegang saham pada perusahaan yang berbadan hukum koperasi peningkatan laba yang dinikmati pemilik ini berupa sisa hasil usaha (SHU) yang dibagi kepada anggota pun mengalami peningkatan, dengan demikian kesejahteraan anggotapun meningkat.

### 3) Peningkatan citra perusahaan oleh calon investor/pemilik perusahaan

Proses terjadinya penggabungan perusahaan akan diawali dengan tawar menawar di antara perusahaan yang akan bergabung yang didasarkan pada rasio pertukaran nilai perusahaan. Nilai tukar perusahaan mencerminkan potensi keuntungan perusahaan yang akan diperoleh, laba yang akan dibagi kepada pemilik, risiko usaha, struktur finansial nilai aset dan variabel-variabel penilaian lainnya yang akan membaik setelah penggabungan/restrukturisasi. Nilai tukar perusahaan menunjukkan seberapa besar perusahaan lain menghargai total aset yang dimiliki perusahaan baik aset berwujud (*tangible asset*) maupun aset tak berwujud (*intangible asset*). Peningkatan nilai perusahaan ini akan meningkatkan pula kepercayaan investor dan calon investor yang merupakan nilai sinergi kualitatif sehingga kadang susah diukur secara kuantitatif.

## **F. Uji Tuntas Restrukturisasi Perusahaan**

Salah satu tahapan yang sangat penting proses restrukturisasi perusahaan baik berupa tindakan merger maupun akuisisi, adalah melakukan uji tuntas guna memastikan kebenaran dan keabsahan informasi yang diberikan oleh pihak yang menjual perusahaannya. Untuk itu perusahaan/badan hukum yang akan mengakuisisi atau menerima tawaran merger harus membentuk satuan tugas yang akan bertindak sebagai pelaksana uji tuntas.

Perubahan yang akan mengakuisisi atau menerima merger harus mempersiapkan SDM yang mempunyai kompetensi yang memadai untuk melakukan uji tuntas, antara lain mempunyai pemahaman yang dalam mengenai aspek teknologi, aspek hukum, aspek keuangan dan akuntansi, aspek produksi/operasional serta aspek pasar dan komersial. Selanjutnya tim uji tuntas akan melakukan penilaian dan atas beberapa aspek penting yaitu; aspek finansial, aspek hukum, aspek komersial, aspek manajemen dan organisasi kepengurusan, serta aspek teknologi dan operasional/produksi.

## **G. Aspek Hukum Restrukturisasi Perusahaan**

Perusahaan yang melakukan restrukturisasi dalam bentuk merger maupun akuisisi harus melakukannya secara formal sehingga memiliki kepastian hukum yang menjadikan semua pihak yang bergabung terikat secara formal. Semua pihak yang bergabung harus memahami aspek hukum yang harus diperhatikan dalam transaksi yang terkait dengan restrukturisasi perusahaan. Keputusan dan tindakan melakukan restrukturisasi dalam bentuk merger maupun akuisisi merupakan tindakan hukum yang biasa dikenal dengan sebutan hukum perjanjian. Unsur-unsur keabsahan suatu hukum perjanjian menurut Pasal 1320 KUH Perdata yaitu: a) adanya dua pihak yang sepakat mengikat dirinya; b) cakap untuk membuat sebuah perikatan; c) untuk suatu hal tertentu; dan d) sesuatu yang halal. Masing masing pihak harus mengetahui kebenaran dan keabsahan akan kepemilikan aset, organisasi perusahaan dan apakah perusahaan sedang mempunyai masalah hukum di pengadilan atau tidak.

Jika badan hukum perusahaan tersebut berupa Perseroan Terbatas maka harus mengikuti Undang Undang No 40 tentang Perseroan Terbatas. Pada Ayat 1 Undang-Undang tersebut menyebutkan bahwa Penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Perseroan lain yang telah ada mengakibatkan aktiva dan pasiva dari Perseroan yang menggabungkan diri beralih kepada Perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum.

Jika badan hukum yang akan melakukan merger adalah koperasi maka harus tunduk pada undang undang dan peraturan lain yang mengatur tentang koperasi. Restrukturisasi perusahaan dengan badan hukum koperasi diatur dalam Peraturan Menteri KUKM No 09 Tahun 2018. Dalam Peraturan Menteri tersebut diatur tentang penggabungan dan peleburan badan hukum koperasi. Beberapa istilah

terkait dengan restrukturisasi pada badan hukum koperasi yaitu pada Bab I No 30 dijelaskan tentang penggabungan koperasi. Penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua atau lebih badan hukum koperasi untuk menjadi satu badan hukum koperasi berdasarkan peraturan perundang-undangan. Sedangkan pada nomor Bab I Pasal 32 dijelaskan tentang Peleburan. Peleburan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua koperasi atau lebih badan hukum. Tentang penggabungan koperasi secara khusus diatur pada Pasal 21, yaitu:

1. Penggabungan koperasi hanya dapat dilakukan apabila didasarkan atas pertimbangan pengembangan dan/atau efisiensi usaha pengelolaan koperasi sesuai dengan kepentingan anggota
2. Koperasi melakukan penggabungan setelah mendapat persetujuan Rapat Anggota dari masing-masing koperasinya
3. Koperasi yang menerima Penggabungan wajib melakukan Perubahan Anggaran Dasar
4. Koperasi yang bergabung, dihapus dari Daftar Umum Koperasi
5. Pengurus koperasi yang menerima Penggabungan menyampaikan permohonan pengesahan Perubahan Anggaran Dasar Koperasi kepada Menteri

## Penutup

Menghadapi perubahan lingkungan yang tidak pernah terduga-duga adalah hal yang tetap harus dilakukan oleh semua perusahaan jika ingin tetap eksis dan bahkan ingin terus berkembang, begitu pula menghadapi dan mengantisipasi musibah pandemi *Covid-19* yang memengaruhi hampir seluruh aspek/sendi kehidupan, khususnya aspek kesehatan dan aspek ekonomi.

Dalam hal aspek ekonomi badan usaha yang berperilaku seperti makhluk hidup harus mampu bertahan untuk dapat melanjutkan kehidupan di masa dan pasca pandemi. Jika mempertahankan diri sendiri dirasakan tidak mampu maka pilihan yang lebih baik adalah bergabung dengan perusahaan/badan usaha lain. Efek sinergitas yang akan diperoleh dengan penggabungan akan mampu memperkuat dan bahkan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan yang bersatu.

Penggabungan perusahaan tidak hanya diperlukan oleh perusahaan kecil saja, semua ukuran perusahaan akan memperoleh manfaat dari adanya efek sinergitas. Penggabungan dapat dipilih dengan melakukan merger, konsolidasi maupun akuisisi. Untuk memilih alternatif tersebut dapat dilakukan melalui proses uji ketuntatasan (*due diligence*) dalam beberapa aspek penting antara lain aspek keuangan, operasi, teknologi, komersial dan sebagainya.

## Bibliografi

Adler Haymans Manurung. 2011. *Restrukturisasi Perusahaan*, Jakarta: Adler Manurung Press, Jakarta

AgusHarjito dan Martono. 2014. *Manajemen Keuangan* edisi 2. Yogyakarta: Ekonisia Yogyakarta

Kitab Undang Undang Hukum Perdata

- 1) Undang Undang no 12 tahun1992 tentang perkoperasian
- 2) Undang Undang no 40 tentang Perseroan Terbatas.
- 3) Permen KUKM no 09 tahun 2018
- 4) KONTAN.CO.ID ,2020, Jakarta



## PENGEMBANGAN *WORKER COOPERATIVE* PADA *ERA NEW NORMAL*

Sugiyanto

### Pendahuluan

Pandemi *Covid-19* yang telah merebak di Tanah Air sejak awal tahun 2020, telah mengubah segala aktivitas kehidupan bermasyarakat, seperti *physical/social distancing*, bekerja dan belajar dari rumah, semuanya berdampak pada merosotnya pertumbuhan ekonomi. Pemerintah semula menargetkan pertumbuhan ekonomi berkisar 5% pada tahun 2020, dengan adanya *Covid-19*, pertumbuhan ekonomi justru mengalami pertumbuhan negatif. Akibat dari kondisi ini banyak aktivitas bisnis menurun bahkan berhenti, banyak perusahaan yang melakukan pemutusan hubungan kerja atau merumahkan para pegawainya untuk mengurangi beban operasional. Sebenarnya, tanpa pandemi pun masih banyak pencari kerja yang kesulitan untuk memperoleh kesempatan kerja. Selain itu pasar tenaga kerja pada era digital telah mengalami perubahan ke arah baru, banyak peluang kerja yang digantikan secara digital. Setahun terakhir, pasar ketenagakerjaan di Tanah Air benar-benar mengalami guncangan.

Data Kementerian Tenaga Kerja, per 31 Juli 2020 menunjukkan jumlah tenaga kerja yang terdampak pemutusan kerja sebanyak 3,5 juta orang<sup>1</sup>. Sebagian tenaga kerja terdampak, mengubah arah ke sektor usaha informal dan lainnya benar-benar kehilangan pekerjaan alias sebagai penganggur. Biro Pusat Statistik (2020)<sup>2</sup> mencatat ada 2,6 juta penganggur baru sehingga per Agustus 2020 menjadi 9,77 juta orang, termasuk sebanyak 1,2 juta orang lulusan akademi dan perguruan tinggi baru. Di sisi lain jumlah lowongan pekerjaan baru makin berkurang. BPS juga menyebutkan terjadi penurunan persentase pekerja formal dari 44,12% pada Agustus 2019 menjadi 39,53% pada Agustus 2020.

Pandemi *Covid-19*, sebenarnya bukan satu-satunya faktor yang mengubah pasar tenaga kerja. Jauh sebelum pandemi, peta penawaran dan permintaan tenaga kerja berubah mengikuti gerak industri menuju era digitalisasi. Kondisi inilah yang harus menjadi perhatian semua pihak, tidak hanya mengandalkan pemerintah, industri, tetapi juga perlu peran para pencari lapangan kerja itu sendiri, agar secara aktif berupaya menciptakan lapangan kerja secara mandiri, bisa melalui usaha mandiri atau usaha secara kolektif.

Pilihan pertama sudah banyak dicoba oleh siapa saja yang mengalami pemutusan hubungan kerja, terutama memilih usaha informal. Pilihan kedua belum menjadi *habit* bagi masyarakat kita untuk menciptakan lapangan kerja secara bersama-sama menjalankan usaha dengan lembaga formal, padahal terdapat pilihan yaitu lapangan kerja yang berbadan hukum yaitu Perseroan Terbatas (PT) atau Koperasi. Koperasi dianjurkan dapat menjadi pilihan yang tepat untuk menciptakan lapangan kerja secara mandiri dalam bentuk koperasi pekerja (*worker cooperative*).

Alasan memilih *Worker Cooperative* karena bentuk koperasi ini dapat menjadi pilihan lain bagi masyarakat yang ingin memiliki bisnis sendiri secara kolektif. Bagi pekerja yang

---

<sup>1</sup> Harian Kompas -Desember; 2020

<sup>2</sup> *ibid*

kehilangan pekerjaan dapat berpindah ke koperasi yang dimiliki pekerja yang memberikan kesempatan untuk berkarier bersama. Isu ini sangat tepat untuk dimanfaatkan pada *Era New Normal*, dapat memberi peluang untuk transisi secara teratur ke struktur bisnis yang lebih demokratis dan berkelanjutan.

### **Konsep Koperasi Pekerja (*Worker Cooperative*)**

Salah satu jenis koperasi yang selama diperkenalkan secara konseptual di Indonesia tidak banyak dipraktekkan, yaitu koperasi produktif atau koperasi pekerja. Beberapa kelompok masyarakat telah mencoba mengembangkan jenis koperasi ini dan banyak yang berhasil walaupun akhirnya kandas di tengah jalan. Koperasi Taxi di Jakarta (Kosti Jaya), Koperasi Sepatu di Cibaduyut Bandung, Koperasi Sepatu Selamat di Tasikmalaya dan mungkin masih ada beberapa lagi yang pernah berjalan.

Yang dimaksud dengan koperasi pekerja atau oleh *Co-operative UK* (2011), *Canadian Worker Co-operative* (2020), USFWC (2020) dan ICA (2011) disebut sebagai “*worker cooperative*”, sering juga disebut “*worker owned cooperative*”, atau “*worker owned business*”. Secara harfiah, *worker cooperative* diterjemahkan sebagai koperasi pekerja atau koperasi yang anggotanya sekaligus sebagai pekerja/karyawan di koperasi tersebut. Akan tetapi pengertian ini bukanlah seperti koperasi karyawan atau koperasi pegawai sebagaimana yang kita kenal di Indonesia, yaitu koperasinya para pekerja yang bekerja di pabrik, karyawan perusahaan atau pegawai pada instansi pemerintah, yang dikenal sebagai koperasi fungsional. Agar tidak menimbulkan pengertian ganda, dalam tulisan ini selanjutnya akan menggunakan terminologi “*Worker Cooperative*”.

Masih menurut beberapa sumber, *Co-operative UK* (2011), menyebutkan bahwa *Worker Cooperative* sebagai usaha yang dimiliki dan dijalankan (*owned and run*) oleh orang-orang yang bekerja, yang memiliki hak suara yang sama dalam organisasi, dan bagian yang adil dalam kekayaan yang dihasilkan dari produk dan layanan yang disediakan. *Canadian Worker Co-operative* (2020), USFWC (2020) dan International Cooperative Alliance (ICA) (2011) mendefinisikan *Worker Cooperative* sebagai jenis koperasi di mana anggota sebagai pekerja pada bisnis koperasinya. *Worker Cooperative* adalah koperasi yang dimiliki dan dikendalikan oleh orang-orang yang bekerja pada koperasinya. (*Worker Cooperative Toolbox*, 2006). *Worker Cooperative* adalah koperasi di mana anggotanya berhimpun mendirikan perusahaan yang mereka miliki dan mengendalikan secara demokratis, di mana mereka sekaligus menjadi pekerja pada koperasi tersebut (Jayadi Nasti, 2016).

Terdapat bermacam-macam definisi, namun sebagian besar ahli sepakat bahwa *Worker Cooperative* harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Semua atau sebagian besar modal usaha dimiliki oleh karyawan (anggota),
- 2) Semua karyawan berhak menjadi anggota (termasuk sekretaris, administrator, dan semua kategori karyawan lainnya),
- 3) Sebagian besar karyawan adalah anggota (ini bukan kelompok eksklusif di mana hanya sedikit yang menjadi anggota),
- 4) Setiap anggota memiliki suara yang sama (satu orang satu suara, terlepas dari gelar, posisi, atau modal yang disetor),

- 5) Keuntungan dari Koperasi menjadi milik pekerja sebagai anggota,
- 6) Koperasi milik pekerja memiliki beberapa keunggulan yang jelas dibandingkan dengan struktur bisnis tradisional yang biasa digunakan.

*Worker Cooperative* dimiliki dan dikendalikan oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya. Biasanya, semua pekerja berhak menjadi pemilik (disebut "anggota") setelah bekerja selama jangka waktu tertentu, mengajukan keanggotaan, dan jika diterima, harus memenuhi kewajibannya berkontribusi modal, aktif mengendalikan koperasi atas dasar prinsip *one member one vote* (satu orang, satu suara). Minimal berpartisipasi dalam memberikan usulan atau suara (*voice*), dan mengendalikan koperasinya serta memilih (*vote*) pengurus.

*Democracy at Work Institute* (2015) menyebutkan bahwa berdasarkan definisi-definisi di atas kriteria *Worker Cooperative* antara lain:

- a) Sebagai badan usaha dengan satu atau lebih kelompok keanggotaan,
- b) Semua pekerja yang bersedia menerima tanggung jawab sebagai anggota dan dinilai layak memenuhi syarat untuk menjadi anggota baik sebagai pekerja maupun sebagai pemilik,
- c) Mayoritas alokasi pendapatan dan kerugian dialokasikan kepada pekerja dan pemilik atas dasar patronase,
- d) Sebagai pekerja dan pemilik memiliki kepentingan kepemilikan dan pengendalian,
- e) Mayoritas pengurus atau badan pengawas dipilih oleh pekerja-pemilik didasarkan pada prinsip satu-anggota-satu suara,
- f) Keputusan tentang pengembalian investasi modal dibuat oleh pekerja-pemilik atau oleh pengurus dan pengawas.

Dalam *Worker Cooperative* peran identitas ganda anggota sebagai pekerja (*user*) dan sebagai pemilik (*owner*) dari koperasinya. Dengan demikian pekerja juga berfungsi sebagai pengendali dari organisasi koperasinya, dan pekerja pula yang menikmati manfaat (*benefit*) dari koperasinya. Kondisi ini sesuai dengan pernyataan yang dikeluarkan oleh USDA tahun 1988 (dalam Borton, 1989), bahwa anggota koperasi harus konsisten menjalankan prinsip: *user-owner principles*, *user-control principle* dan *user-benefit principle*. Anggota *Worker Cooperative* harus berfungsi sebagai pengguna dan pemilik, sebagai pemilik harus mengendalikan koperasinya dan sebagai pengguna yang memperoleh manfaat yang dihasilkan.

*Worker Cooperative* sebagai suatu organisasi dioperasionalkan dengan mengacu pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi yang berlaku, di Indonesia mengacu pada undang-undang yang berlaku, dan secara internasional mengacu pada nilai dan prinsip-prinsip koperasi yang ditetapkan oleh *International Cooperative Alliance* (ICA, 1995). *Worker Cooperative* hadir dalam berbagai bentuk, koperasi yang memiliki satu kesamaan, menerapkan nilai-nilai kerjasama: otonomi, demokrasi, kesetaraan, kesamaan dan solidaritas, di tempat kerja dan komunitas mereka (Co-operative UK, 2011).

Dulfer E (1994) menyatakan bahwa koperasi memiliki sifat ganda yang disebut *double nature of cooperative*, yaitu Koperasi sebagai lembaga ekonomi dan lembaga sosial. Sebagai lembaga ekonomi, koperasi terdapat dua rumah tangga, yaitu rumah tangga

perusahaan koperasi dan rumah tangga anggota. *Worker Cooperative* juga harus dikembangkan dengan sifat ganda tersebut. Sebagai lembaga ekonomi, *Worker Cooperative* sebagai badan usaha dengan mengedepankan prinsip-prinsip ekonomi yang berlaku, yaitu efisiensi dan efektivitas dalam memberikan manfaat bagi anggotanya. Sebagai lembaga sosial, *Worker Cooperative* dapat mendorong meningkatkan pendapatan bagi anggota sebagai anggota masyarakat, dan kesejahteraan masyarakat sekitar.

*Worker Cooperative* adalah bisnis berbasis nilai yang menempatkan manfaat bagi pekerja dan masyarakat sebagai tujuan utamanya. Anggota sebagai pekerja di *Worker Cooperative* berpartisipasi dalam menciptakan manfaat, pengawasan, dan pengelolaannya dilakukan secara demokratis. Model ini dapat menjadi alat yang efektif untuk menciptakan dan mempertahankan pekerjaan yang berkelanjutan dan bermartabat; memiliki aset; meningkatkan kualitas hidup pekerja dan keluarganya; dan mempromosikan pembangunan ekonomi masyarakat; terutama bagi orang-orang yang tidak memiliki akses pada kepemilikan bisnis atau pilihan pekerjaan yang berkelanjutan.

### **Manfaat *Worker Cooperatives***

Seperti telah disebutkan di atas, koperasi adalah satu-satunya bentuk bisnis yang berbasis pada keanggotaan, dan untuk menghasilkan manfaat bagi anggota serta komunitas merupakan tujuan utama dari model bisnis koperasi. *Worker Cooperative* dimiliki dan dikendalikan oleh anggotanya, orang-orang yang bekerja di dalamnya sekaligus sebagai pemilik, dan dioperasionalkan untuk kepentingan para anggotanya. Manfaat anggota menjadi berlipat ganda. Koperasi dapat menjadi cara untuk memulai dan memiliki bisnis bersama, ketika kekurangan sarana atau keahlian untuk melakukannya sendiri. Anggota dapat mengembangkan aset dalam usaha koperasi dengan menyimpan sisa hasil usaha setiap tahun sebagai modal cadangan. Anggota memiliki pekerjaan di koperasinya sendiri, jadi dapat memutuskan bagaimana mereka diperlakukan dan bagaimana mereka ingin menjalankan bisnis.

Pekerja sebagai pemilik juga dapat melakukan praktek membuat keputusan, membangun keterampilan di berbagai bidang, dan berpartisipasi secara demokratis dalam proses untuk memberi manfaat bagi kelompok yang lebih besar. Ini adalah keterampilan dan kebiasaan anggota komunitas yang terlibat, dan tidak berhenti di tempat kerja: akan sering ditemukan pekerja-pemilik yang terlibat dalam komunitas dengan cara lain.

*Worker Cooperative* yang sukses cenderung menciptakan pekerjaan jangka panjang yang stabil, memberlakukan praktik bisnis yang berkelanjutan, dan mengembangkan hubungan di antara berbagai pihak dalam lingkungan sosial ekonominya. Bisnis milik pekerja tidak hanya memiliki manfaat langsung dalam lingkungannya, tetapi juga kekuatan untuk memutuskan berbisnis dengan cara berkelanjutan untuk semuanya. Gerakan *Worker Cooperative* semakin dikenal sebagai bagian dari gerakan yang lebih besar untuk keberlanjutan pembangunan ekonomi yang didasarkan pada kebutuhan masyarakat.

Menurut Virginie Perotin, *a Professor of Economics at Leeds University*, (dalam *Worker Cooperative Toolbox*, 2006) menyatakan bahwa *Worker Cooperatives* memiliki keunggulan dibandingkan dengan organisasi bisnis lainnya:

- Koperasi pekerja berpotensi menjadi lebih besar dibandingkan bisnis konvensional dan tidak harus dengan padat modal,

- Koperasi pekerja dapat bertahan selama bisnis dan kesempatan kerja lebih stabil,
- Koperasi pekerja lebih produktif dari pada usaha konvensional, dengan pemilik yang menjadi bekerja lebih baik, lebih pintar, lebih produksi, lebih teratur, dan terjadi skala ekonomi dan efisiensi,
- Tidak terdapat perbedaan biaya upah yang dibayarkan kepada eksekutif dan non eksekutif secara signifikan.

*Co-operative UK* (2011) menyebutkan bahwa *Worker Cooperative* memiliki tujuan untuk menciptakan dan menjaga kelangsungan lapangan pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan, untuk memperbaiki kualitas kehidupan tenaga kerja sebagai anggota koperasi, menghargai pekerja, memungkinkan *self-management* secara demokratis dan meningkatkan pembangunan masyarakat dan lingkungan sekitar.

Manfaat ekonomi yang dapat diperoleh oleh anggota menjadi tugas utama koperasi agar kesejahteraan anggotanya dapat terus meningkat, selain berbagai manfaat di atas sesuai dengan konsep yang dikembangkan dalam berkoperasi di Negara kita, anggota dapat memperoleh manfaat ekonomi langsung maupun tidak langsung.

- 1) Manfaat ekonomi langsung (MEL), yang dapat diperoleh anggota pada saat anggota berpartisipasi sebagai pengguna, dalam *Worker Cooperative*, artinya anggota bekerja atau sebagai karyawan pada koperasinya. Sebagai pekerja memperoleh gaji, dengan harapan nilainya lebih besar dari pada bekerja di tempat lain. Manfaat ekonomi langsung diformulasikan sebagai:

$$\text{MEL sebagai Pekerja (Tahun)} = \text{Gaji dan Pendapatan Lain di Koperasi} - \text{Gaji dan Pendapatan Lain di luar Koperasi} \times 12$$

- 2) Manfaat Ekonomi Tidak Langsung (METL), diperoleh anggota dari pembagian sisa hasil usaha bagian anggota baik berdasarkan jumlah modal yang disetor dan atau dari partisipasi anggota sebagai pekerja yang dapat diukur dengan lamanya jam kerja bekerja di koperasi atau besarnya gaji yang diperoleh. Alokasi sisa hasil usaha bagian anggota tidak berbeda mengikuti formula yang biasanya ditetapkan dalam peraturan koperasi. Pengembalian sisa hasil usaha di semua koperasi didasarkan pada patronase, bukan pada modal. Patronase di koperasi pekerja didefinisikan sebagai *input* tenaga kerja, tetapi *input* tenaga kerja yang dihitung dapat bervariasi antar koperasi. (*Worker Cooperative Toolbox*, 2006) antara lain menggunakan jam kerja, yang lain menggunakan penghasilan, dan beberapa menggunakan kombinasi keduanya. Beberapa koperasi juga menggunakan ukuran senioritas (hingga batas tertentu) dalam kasus di mana koperasi adalah hasil dari konversi dari perusahaan yang dimiliki secara konvensional, sebagai pengakuan atas nilai yang dimiliki tenaga kerja masa lalu dalam menciptakan nilai perusahaan saat ini. Apapun formulanya, alokasi tiap anggota akan diatur dari jumlah yang sebanding dengan jumlah masukan tenaga kerja setiap anggota (namun diukur relatif terhadap masukan tenaga kerja total:

$$\text{Alokasi SHU Bagian Anggota A} = \frac{\text{Input Pekerja A}}{\text{Total Input Pekerja}} \times \text{Total SHU Bagian Anggota}$$

- 3) Hal lain yang perlu menjadi perhatian bagi pengelola *Worker Cooperative*, berkaitan dengan sebagian sisa hasil usaha yang ditahan untuk memupuk modal koperasi. Dalam jangka panjang jumlah ini akan semakin besar, dan akan menjadi perhatian bagi para anggota. Di Indonesia masih tidak umum dengan klaim anggota terhadap modal cadangan yang dibentuk dari sisa hasil usaha yang tidak dibagi. Namun di negara lain ada yang memperhitungkan modal cadangan untuk dibagikan pada saat anggota keluar dari keanggotaannya, pada *Worker Cooperative*, pada saat anggota pensiun dari pekerjaannya.

### Membentuk dan Mengembangkan *Worker Cooperative*

Apapun tujuan *Worker Cooperative* baik sebagai lembaga ekonomi maupun sosial, pertama-tama harus sukses membangun bisnisnya. Sama seperti berbagai bentuk bisnis lainnya. Diawali dengan upaya untuk melayani pasar yang layak (*consumer segment*), menetapkan siapa konsumen (*who*) yang akan dilayani koperasi, menetapkan lokasi keberadaan mereka (*where*) sebagai target pasar yang ingin dicapai, kemudian menentukan produk yang akan dihasilkan (*what*), produk dan jasa yang dihasilkan harus memiliki *unique selling point* (USP) yang jelas, sebagai keunggulan produk yang akan dihasilkan. *Worker Cooperative* harus dapat menciptakan *value proposition* untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh konsumen, seperti kondisi pandemi *Covid-19* saat ini dan berlanjut pada *Era New Normal*, kebanyakan orang harus tinggal di rumah, bekerja dan belajar dari rumah (*physical/social distancing*). Berbagai permasalahan bermunculan, paling tidak untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Kesempatan ini menjadi peluang untuk membuka bisnis yang sekaligus untuk membantu menyelesaikan masalah pemenuhan kebutuhan pokok masyarakat.

Di sinilah letak keunggulan *Worker Cooperative* dalam menentukan jenis usahanya dibandingkan dengan jenis koperasi lainnya yang harus didirikan untuk menjalankan usaha untuk memenuhi kebutuhan ekonomi yang sama dari anggota. Kebutuhan ekonomi yang sama bagi anggota *Worker Cooperative* adalah untuk memperoleh kesempatan kerja dan terjaga kelangsungannya, dengan gaji yang memadai dan bahkan pada akhir periode ada kesempatan untuk memperoleh distribusi sisa hasil usaha yang diperoleh koperasinya sesuai dengan prestasi kerjanya.

Setelah menetapkan pasar sasaran yang jelas dari barang atau jasa yang dihasilkan, koperasi juga harus mempersiapkan pengiriman produk dengan tepat waktu dan biaya yang relatif murah. Tenaga kerja (anggota) harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk membuat produk atau memberikan layanan. Tambahan, *Worker Cooperative* akan membutuhkan kepemimpinan yang kompeten yang memiliki karakteristik tidak hanya *entrepreneurship in usual*, tetapi *entrepreneur sosial* yang memiliki semangat untuk merencanakan, memutuskan, melaksanakan dan mengendalikan bisnis untuk kepentingan bersama para anggota, pimpinan yang bersedia untuk melakukan sesuatu tidak hanya untuk

dirinya tetapi juga untuk orang lain (*to do something for the others*). Dan kemudian tersedia modal yang cukup untuk membiayai pengembangan bisnisnya.

*Worker Cooperative start-up*, dibentuk minimal melalui tiga tahapan proses yang disarankan. Pertama, menyusun studi kelayakan untuk menentukan apakah konsep bisnis awal dapat menjadi koperasi pekerja yang layak yang dinilai dari berbagai aspek bisnis atau menggunakan *Canvas Business Model* dan harus memberikan manfaat bagi anggotanya bukan sekedar untuk memperoleh keuntungan, tujuan koperasi bukan berorientasi pada laba tetapi pelayanan kepada anggota. Jika layak, dilanjutkan dengan langkah kedua yaitu bagaimana koperasi akan berfungsi, menghasilkan produk atau jasa yang dibutuhkan pasar, dan anggota sebagai pekerja dapat memperoleh mata pencarian di koperasinya, juga mampu membayar pinjaman, dan harus disiapkan anggaran rumah tangga tertulis. Pada tahap terakhir, rencana bisnis digunakan untuk memperoleh pembiayaan yang diperlukan, seorang manajer dapat dipekerjakan (jika perlu), dan koperasi dapat memulai bisnisnya.

Dalam *Worker Cooperative Tool Box* (2011) disebutkan bahwa koperasi yang dimiliki pekerja dapat menjadi pilihan yang baik dalam situasi, antara lain:

- *A new start-up business*. Ketika ada sekelompok orang dengan keinginan bisnis yang sama, ingin memiliki dan mengendalikan bisnisnya sendiri secara demokratis, koperasi yang dimiliki pekerja adalah pilihan bisnis yang sesuai.
- *A conversion from an existing conventional business when the current owner is retiring*. Ketika pemilik bisnis mempertimbangkan untuk meninggalkan bisnis karena ingin pensiun atau alasan lain dengan mempertimbangkan untuk menjual bisnisnya kepada karyawan. Pemilik yang pensiun mungkin dapat memperoleh manfaat yang signifikan dengan melakukan konversi dari bisnis konvensional ke koperasi yang dimiliki pekerja.
- *Saving a business from closing*. Kepemilikan karyawan mungkin merupakan cara yang layak untuk menyelamatkan sebuah divisi atau suatu bisnis milik investor yang ditutup karena profitabilitas yang tidak mencukupi (tetapi tidak negatif).
- *Hybrid worker-community ownership: "Solidarity cooperative."* Konsep yang terbilang baru dengan menerapkan struktur kepemilikan campuran antara pelanggan, karyawan, dan pihak berkepentingan lainnya, sebagai kepemilikan bersama atas suatu bisnis. Ini sangat relevan untuk koperasi di mana karyawan dan pelanggan memiliki kepentingan yang sama. Misalnya untuk koperasi yang menyediakan jasa pengasuhan anak usia dini, pendidikan atau perawatan kesehatan di rumah, atau bisnis pedesaan yang mungkin menyediakan satu-satunya akses ke bahan bakar, bahan makanan, atau layanan medis di suatu wilayah. Dalam struktur seperti itu, pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan sebagai pemilik koperasi dan sebagai pengguna ada yang berposisi sebagai pekerja, pengguna pelayanan koperasi dan pemangku lainnya dapat terbantu aktivitasnya.

### **Tantangan Pembentukan dan Pengembangan *Worker Cooperative***

Meskipun pengembangan jenis koperasi ini sebagai alternatif yang bagus, namun beralih menjadi anggota *Worker Cooperative* membutuhkan kesabaran dan dedikasi yang tinggi. Ini jelas tidak semua orang siap dengan tuntutan ini.

- *Culture Shock*. Sebagian besar pemilik bisnis sangat peduli untuk mempertahankan bisnis mereka sehingga mereka tidak berinvestasi dalam mengembangkan kepemilikan

karyawan. Sementara banyak karyawan bermimpi memiliki bisnis sendiri, tidak banyak yang berpikir bahwa itu dapat terjadi. Jadi pendidikan menjadi bagian penting dari proses perubahan ini. Pemilik harus melepaskan banyak kendali, dan karyawan harus belajar banyak tentang manajemen bisnis. Ini biasanya membutuhkan waktu bertahun-tahun.

- *Financing can be complicated.* Konversi koperasi milik pekerja pada umumnya melibatkan berbagai sumber pembiayaan: bank, vendor, pemilik, penjual, anggota, dan bahkan individu masyarakat.
- *Planning.* Salah satu kelebihan koperasi yang dimiliki pekerja adalah sangat fleksibel dan relatif bebas regulasi. Dalam prakteknya, pemilik juga sebagai karyawan memiliki banyak pilihan. Berapa banyak dana yang harus diinvestasikan karyawan untuk menjadi pemilik (anggota)? Apakah ada persyaratan kerja minimum sebelum karyawan dapat melamar menjadi anggota? Bagaimana gaji dan kompensasi ditentukan? Apa yang terjadi jika seorang anggota memutuskan untuk keluar, pensiun, atau meninggal? Siapa yang mengelola bisnis setiap hari? Apakah semua orang di dewan, atau hanya sebagian anggota secara bergantian? Semua pertanyaan ini, masih perlu ditambah banyak lagi, perlu dipikirkan dengan cermat sebelum secara resmi melakukan konversi.
- *Cooperative fail.* Koperasi kemungkinan gagal karena manajemen yang tidak profesional, biaya terlalu mahal, pemasaran tidak memadai, kurang perhatian terhadap konsumen dan sebagainya termasuk masalah kelemahan lain dalam bisnis. Pengamanan secara teknis manajemen yang kompeten diperlukan, tetapi tidak cukup karena manajemen koperasi harus memiliki komitmen terhadap organisasi koperasinya.

## Penutup

Koperasi yang dimiliki pekerja, memiliki sejarah panjang sebagai cara para pekerja untuk menciptakan pekerjaan yang baik dan bermartabat serta dapat mereka kendalikan, terutama bagi yang tidak memiliki akses ke kepemilikan bisnis atau bahkan pilihan pekerjaan yang stabil. Pada *Era New Normal* pandemi *Covid-19*, banyak orang yang membutuhkan kesempatan kerja yang stabil dan berkelanjutan.

Salah satu organisasi yang diharapkan dapat memberikan kesempatan lapangan kerja, untuk memperoleh pendapatan tetap, dan diharapkan dapat mengembangkan kekayaan pada komunitas kurang mampu dengan menggunakan *Worker Cooperative* sebagai kendaraan untuk mengatasi ketidaksetaraan ekonomi. *Worker Cooperative* diharapkan dapat memberikan kesempatan kerja dan upah yang lebih baik, dan meningkatkan kekayaan rumah tangga bagi pekerja berpenghasilan rendah. Koperasi pekerja juga dapat memainkan peran penting dalam membangun gerakan keadilan ekonomi dan perubahan sosial. Sebagai institusi yang dikelola secara demokrasi, institusi ini sebagai model pemberdayaan yang diperlukan untuk menciptakan perubahan yang diinginkan. Sebagai mesin ekonomi, untuk memenuhi kebutuhan materi, menopang modal dan lapangan kerja di masyarakat.

### **Bibliografi**

- Borton, David G, 1989, "Principles" *Cooperative in Agriculture*, ed. David Cobia 31-34, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Canadian Worker Co-op Federation, 2021, *What is Worker Co-op?* <https://canadianworker.coop>.
- Co-operative UK,(2011), *The Worker Co-operative Code*, [www.uk.coop/workercode](http://www.uk.coop/workercode).
- Democracy at Work Institute, (2015), *Worker Cooperative Definition*, <https://www.usworker.coop>.
- Dulfer E,1994, *Managerial of Economics of Cooperative*, International Handbook of Cooperative Organization p.587-592.
- Harian Kompas, 2020, Peluang Pencari Kerja di Tengah Dunia yang berubah, Laporan Akhir Tahun Bidang Komunitas, [www.kompas.id](http://www.kompas.id).
- ICA, 2001, *Jatidiri Koperasi (Prinsip-prinsip Koperasi untuk Abad ke-21)*, LSP2I, Jakarta.
- ICA, 1995, *Statement on the Co-op Identity*, ICA News.
- Jayadi Nasti ;2016. *Koperasi Kaum Pekerja sebagai Solusi Masalah Pengangguran*, Kompasiana.
- USFWC,2020, Worker Ownership, *Home Membership Programs News Resources About Jobs System*, <https://www.usworker.coop>.
- Worker Cooperative ToolBox, 2006, *In Good Company: A Guide to Cooperative Employee Ownership*, Published by North country Cooperative Foundation in partnership with North country Cooperative Development Fund.



## MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN MELALUI KOPERASI KARYAWAN

Deddy Supriyadi

### Pendahuluan

Perusahaan adalah organisasi ekonomi yang mengelola sumber daya untuk menghasilkan produk dan layanan untuk memuaskan konsumen dengan cara yang menguntungkan. Salah satu sumberdaya yang sangat penting bagi perusahaan adalah karyawan. Karyawan dengan kemampuannya bekerja di perusahaan untuk melaksanakan dan/atau menyelesaikan berbagai pekerjaan, sehingga perusahaan dapat beroperasi dan menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan dengan baik.

Karyawan merupakan asset paling penting bagi perusahaan, karena tanpa karyawan perusahaan tidak akan dapat berjalan. Karyawan diperlukan untuk menjalankan berbagai aktivitas di perusahaan. Perusahaan yang didukung oleh Sumber Daya manusia (SDM) yang kompeten dan loyal, maka perusahaan tersebut memiliki modal yang besar untuk sukses dalam menjalankan misi dan mencapai tujuannya. Untuk itulah maka perusahaan berkepentingan untuk memiliki dan memelihara karyawan yang berkualitas dan loyal.

Adalah lumrah dan wajar jika setiap karyawan yang bekerja di perusahaan berharap untuk mendapatkan balas jasa yang layak atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Oleh karena itu maka para pencari kerja yang memiliki kemampuan yang tinggi dan mampu bersaing akan bekerja di perusahaan-perusahaan ternama yang mampu memberikan balas jasa yang tinggi. Dengan demikian perusahaan yang dapat memberikan balas jasa yang menarik dapat memiliki Sumber Daya Manusia yang unggul dan loyal pada perusahaan di tempatnya bekerja. Pada gilirannya perusahaan yang demikian akan mendapatkan manfaat yaitu perusahaan yang semakin maju dan berkembang.

Namun dalam banyak kasus perusahaan besar dan ternamapun seringkali tidak mampu memenuhi seluruh kebutuhan kesejahteraan para karyawannya secara ideal dari waktu ke waktu. Oleh karena itu para karyawan baik yang sudah memiliki serikat pekerja ataupun yang belum, di banyak perusahaan - dengan dukungan dan fasilitasi perusahaan-membentuk koperasi karyawan sebagai wadah ekonomi mereka untuk memenuhi kebutuhannya yang belum sanggup dipenuhi oleh perusahaan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut antara lain pemenuhan barang-barang konsumsi rumah tangga karyawan, kantin, simpan pinjam, bahkan kebutuhan akan perumahan.

Pada masa Pandemi *Covid-19* ini, banyak perusahaan yang mengalami penurunan dalam bisnisnya. Hal ini berdampak antara lain pada kemampuan perusahaan dalam memberikan kesejahteraan kepada karyawan. Cukup banyak kasus perusahaan yang mengurangi fasilitas kesejahteraan untuk karyawannya. Dalam kondisi Pandemi *Covid-19* sekarang, diharapkan koperasi karyawan dapat membantu mengurangi kesulitan karyawan dan perusahaan yang terkena dampak negatif pandemi. Untuk itu koperasi karyawan harus adaptif dengan kondisi pandemi antara lain dengan menerapkan inovasi sehingga pelayanan kepada anggota tetap bisa dilakukan. Tulisan ini mencoba mengangkat kisah-kisah sukses koperasi karyawan berskala besar dari beberapa perusahaan ternama di

Indonesia yang diharapkan dapat dijadikan model rujukan kasus bahan ajar perkoperasian maupun replikasi model bagi pengembangan koperasi karyawan di Indonesia.

### **Program Kesejahteraan Karyawan**

Orang yang sejahtera seringkali diasosiasikan sebagai orang yang “kaya”, yaitu orang yang kehidupannya berkecukupan secara materi. Namun kecenderungan pada era modern sekarang ini, kebutuhan dasar manusia tidak cukup hanya terpenuhinya kebutuhan materi saja, tetapi rasa aman, damai, sehat serta kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan layak dan pendidikan yang baik bahkan status sosial menjadi standar kesejahteraan yang harus dipenuhi. Jadi ruang lingkup kesejahteraan mencakup terpenuhinya kebutuhan materi dan non materi, yang terus akan berkembang dari waktu ke waktu karena kebutuhan dan tuntutan hidup yang semakin meningkat. Isu kesejahteraan kalau menurut hak asasi manusia (HAM) berkaitan dengan integritas manusia, kebebasan manusia dan kesetaraan manusia dalam pemenuhan hak ekonominya, hak sosial maupun hak budaya.

Kesejahteraan sosial dapat diartikan sebagai suatu keadaan kehidupan individu atau kelompok masyarakat yang sesuai dengan standar kehidupan yang dianggap layak oleh masyarakat. Sementara persepsi terhadap keadaan sosial, ekonomi, budaya, material maupun psikologis suatu kelompok masyarakat bisa berbeda dengan kelompok masyarakat lainnya. Selain itu faktor lingkungan yang berubah dari waktu ke waktu akan mengubah persepsi masyarakat tersebut. Dengan demikian tingkat kehidupan yang dianggap layak tersebut bersifat relatif tergantung kepada kelompok masyarakat, lingkungan serta masanya.

Pengertian Kesejahteraan Sosial menurut Undang-Undang Kesejahteraan Sosial No. 11 Tahun 2009, adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan material, spiritual, dan sosial warga negara untuk bisa hidup secara layak dan mampu mengembangkan diri, sehingga mampu menjalankan fungsi sosialnya. Berdasarkan Undang-Undang tersebut maka ukuran tingkat kesejahteraan seorang individu atau kelompok dapat dilihat dari kemampuan seorang individu atau kelompok tersebut untuk memenuhi kebutuhan material dan spiritualnya. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan material berhubungan dengan pendapatan, sebab dengan adanya pendapatan ini kebutuhan akan pangan, sandang, papan dan kesehatan dapat dipenuhi. Sementara kebutuhan spiritual berhubungan dengan pendidikan, keamanan dan ketenteraman hidup. Namun demikian realisasi dari Pendidikan pun kenyataannya berkaitan juga dengan pendapatan. Artinya orang yang berpendapatan tinggi memiliki kemampuan untuk membayar biaya pendidikan yang tinggi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan kesejahteraan adalah suatu kondisi dimana individu dapat hidup secara layak, berarti dapat memenuhi kebutuhan hidupnya yang berupa material maupun non material, seperti pangan, sandang, perumahan, kesehatan, pendidikan dan rasa aman. Pemenuhan kebutuhan material berkaitan dengan pendapatan. Dalam hal ini semakin tinggi pendapatan seseorang, maka akan semakin sejahtera secara ekonomi (material) karena semakin mampu memenuhi kebutuhan ekonominya. Dengan demikian kesejahteraan secara ekonomi lebih mudah diukur. Sedangkan kesejahteraan secara spiritual atau non material sulit untuk diukur karena menjadi sangat relatif tergantung pada perasaan dan persepsi setiap orang yang bisa berbeda-beda. Namun demikian kesejahteraan non material ini juga penting karena manusia juga membutuhkannya.

Setiap individu karyawan menghendaki tingkat kesejahteraan yang tinggi. Dengan demikian perusahaan perlu memiliki program kesejahteraan karyawan yang baik dan merealisasikan program kesejahteraan tersebut dengan baik, agar dapat merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas baik. Pada dasarnya kompensasi yang diberikan perusahaan baik berupa gaji, upah, insentif atau *benefit & services* dan fasilitas kerja serta suasana kerja yang nyaman dapat menjadi sarana untuk menyejahterakan karyawan. Namun demikian pengertian kesejahteraan karyawan di perusahaan seringkali dimaknai sebagai pelengkap atau manfaat yang diberikan perusahaan di luar gaji. Hal ini sesuai dengan pendapat Andre. F. Sikula (2011), bahwa kesejahteraan karyawan meliputi balas jasa yang diberikan oleh perusahaan selain gaji atau upah. Selanjutnya Hasibuan (2003) menyatakan, bahwa kesejahteraan adalah balas jasa, baik berupa materi maupun non materi yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan pihak perusahaan dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.

Program kesejahteraan pegawai dapat dilakukan tidak hanya berupa uang, tetapi dalam berbagai bentuk lain. Program kesejahteraan dapat berupa insentif yang merupakan imbalan langsung atas kinerja karyawan yang ditunjukkan ataupun balas jasa yang tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja karyawan. Hasibuan (2003) mengelompokkan jenis-jenis kesejahteraan karyawan meliputi pemberian balas jasa yang bersifat ekonomis, fasilitas dan pelayanan. Tabel di bawah ini menggambarkan berbagai jenis program kesejahteraan kepada karyawan, yang diutarakan oleh Hasibuan (2003).

**Tabel. Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan**

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang Pensiun	Tempat Ibadah	Kesehatan
2	Uang Makan	Cafeteria	Jemputan
3	Uang Transport	Olah Raga	Penitipan Bayi
4	Tunjangan hari raya	Kesenian	Bantuan Hukum
5	Bonus	Cuti	Penasihat Keuangan
6	Uang Duka	Koperasi	Asuransi
7	Pakaian Dinas	Izin	Kredit Rumah
8	Uang Pengobatan		

Pemberian kesejahteraan yang baik dapat membangun hubungan industrial yang sinergis antara perusahaan dengan karyawannya. Banyak perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan, dan mereka memiliki program kesejahteraan yang baik. Perusahaan-perusahaan tersebut mendapatkan manfaat yaitu adanya ketenangan bagi karyawan, semangat kerjanya meningkat, disiplin kerja meningkat selanjutnya produktivitas kerja dan loyalitas meningkat. Pada akhirnya omzet dan keuntungan perusahaan pun meningkat. Perusahaan-perusahaan tersebut memberikan kompensasi selain gaji juga insentif serta *benefit & service* baik material maupun non material serta lingkungan dan fasilitas kerja yang baik. Banyak penelitian yang telah dilakukan mengkonfirmasi bahwa program kesejahteraan karyawan dalam berbagai bentuknya berpengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan. Artinya semakin baik program kesejahteraan karyawan maka semakin baik produktivitas dan loyalitas karyawan. Berikut beberapa penelitian tersebut:

- 1) Sarul Mardianto (2014) dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan PT. Gelora Sawita Makmur (GSM) Kabupaten Nagan Raya* mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.
- 2) Budi Setyo Nugroho (2017) mengangkat judul *Pengaruh Gaji, Tunjangan Kesejahteraan dan Kompensasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri*. Hasil penelitiannya mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas.
- 3) Lennaria L.Tarigan (2014) dengan judul *Pengaruh Jaminan Sosial Tenaga Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Cabang Medan* mengkonfirmasi bahwa jaminan sosial tenaga kerja memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas kerja
- 4) Berto Susanto (2017) meneliti *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Capella Dinamik Nusantara Cabang Kandis)* dan hasilnya adalah kompensasi secara parsial berpengaruh positif secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Lingkungan Kerja juga berpengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kemudian Kompensasi dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.
- 5) Ni Made Maharani Dwi Ratnasari, Kusdi Rahardjo dan M.Djudi Mukjam (2013) dengan judul *Pengaruh Insentif Terhadap Loyalitas Karyawan*. mengkonfirmasi bahwa Insentif Material secara parsial berpengaruh positif terhadap Loyalitas. Insentif Non Material secara parsial berpengaruh positif terhadap Loyalitas. Kemudian Insentif Material dan Non Material secara parsial berpengaruh positif terhadap Loyalitas.
- 6) Olivia Cornelia (2016) dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Loyalitas Karyawan PT.ABC*, mengkonfirmasi bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.
- 7) Muhamad Wahid (2015) dengan judul *Pengaruh Insentif dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan PT.BPRS Sukowati Sragen* mengkonfirmasi bahwa secara parsial Insentif berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua Pemberian Tunjangan secara parsial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Pemberian insentif dan tunjangan secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja.

### **Peningkatan Kesejahteraan Karyawan Melalui Koperasi Karyawan (Kopkar)**

Program kesejahteraan karyawan harus disusun dengan baik, yaitu harus berpedoman pada peraturan yang ada, sesuai dengan asas keadilan dan kelayakan, serta sesuai dengan kemampuan perusahaan. Dalam kenyataannya tidak semua perusahaan memiliki program kesejahteraan karyawan yang ideal. Salah satunya karena alasan

kemampuan perusahaan. Untuk membuat program kesejahteraan karyawan yang ideal memang menuntut kemampuan perusahaan untuk membiayainya.

Salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan yaitu dengan mendorong karyawan untuk memiliki kesadaran dan kemampuan untuk dapat menolong dirinya sendiri secara swadaya, yaitu dengan membentuk koperasi karyawan. Perusahaan dapat mendorong dan memfasilitasi terbentuknya koperasi karyawan di lingkungan perusahaannya. Selanjutnya perusahaan dapat bersinergi dengan koperasi karyawan tersebut untuk secara bersama-sama meningkatkan kesejahteraan karyawan koperasi.

Koperasi karyawan (Kopkar) adalah Koperasi yang berada di lingkungan perusahaan yang beranggotakan karyawan perusahaan. Koperasi karyawan mempunyai landasan hukum yakni Undang Undang Nomor 13 tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan. Pasal 101, ayat 1,2,3 dan 4 yang mengamanatkan untuk membangun dan mengembangkan koperasi karyawan dalam perseroan.

Karyawan perusahaan adalah aset perusahaan yang utama. Namun karyawan tak hanya pekerja yang setiap saat harus berkinerja. Karyawan perusahaan juga harus mampu berorganisasi, lebih disejahterakan, dan berkedudukan sejajar dengan pemilik modal. Keberadaan Kopkar diharapkan dapat bersinergi dengan perusahaan tempat koperasi itu berada untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan,

Koperasi memiliki potensi dan keunggulan sebagai wadah kerjasama bagi para anggotanya untuk memenuhi kebutuhan ekonominya atau meningkatkan kesejahteraannya. Koperasi didirikan oleh orang-orang yang memiliki paling tidak satu kepentingan ekonomi yang sama. Kepentingan ekonomi yang sama tersebut antara lain timbul karena kesamaan dalam mata pencaharian ataupun profesi. Sesama karyawan dalam satu perusahaan pasti memiliki kepentingan ekonomi yang sama yang harus atau ingin dipenuhi. Kepentingan ekonomi tersebut bisa dipenuhi secara sendiri-sendiri atau secara berkelompok. Ada yang bisa dipenuhi secara langsung oleh perusahaan tempatnya bekerja melalui program kesejahteraan karyawan dari perusahaannya. Ada yang belum dipenuhi oleh perusahaan tempatnya bekerja, karena berbagai alasan.

Beberapa kebutuhan karyawan seperti kebutuhan dana untuk pendidikan anak, perumahan, kendaraan dan lain sebagainya dapat diberikan oleh perusahaan dalam bentuk program kesejahteraan karyawan berupa tunjangan-tunjangan, fasilitas ataupun pelayanan. Alternatif yang lain pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut sebagian dapat dilakukan oleh kopkar. Namun demikian pelayanan kopkar untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan bukan berarti untuk menggantikan atau menghilangkan program kesejahteraan oleh perusahaan; tetapi secara bersama-sama perusahaan dan kopkar memberikan kesejahteraan kepada karyawan, sehingga tingkat kesejahteraan yang dicapai dapat lebih tinggi. Dengan demikian perusahaan akan memiliki karyawan yang lebih sejahtera yang pada gilirannya perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa produktivitas dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi lagi. Artinya secara tidak langsung keberadaan kopkar memberikan manfaat juga bagi perusahaan yaitu membantu menyejahterakan karyawannya.

Diharapkan semua karyawan dengan kesadarannya menjadi anggota koperasi yang aktif, yaitu anggota yang berpartisipasi aktif baik sebagai pemilik maupun pelanggan koperasi. Partisipasi aktif anggota sangat menentukan keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Tanpa partisipasi anggota

akan sangat sulit koperasi untuk maju, sebab hakekatnya koperasi itu dari anggota oleh anggota dan untuk anggota. Jadi anggota memiliki peran yang sangat sentral dalam kehidupan koperasi.

Dengan memenuhi kebutuhan ekonomi secara bersama-sama melalui koperasi diharapkan akan lebih baik dibandingkan dengan jika anggota bergerak sendiri-sendiri memenuhi kebutuhan ekonominya dari non koperasi, Hal ini bisa terjadi karena adanya keunggulan dari berkoperasi atau *cooperative effect*, seperti skala usaha lebih ekonomis, posisi tawar lebih tinggi, adanya sinergitas dan adanya kepastian pasar. Koperasi dapat memberikan manfaat kepada anggotanya, berupa manfaat ekonomi dan non ekonomi. Manfaat ekonomi meliputi manfaat ekonomi langsung dan tidak langsung. Manfaat ekonomi langsung antara lain: Manfaat selisih harga, kualitas, pelayanan dan cara pembayaran. Sedangkan manfaat ekonomi tidak langsung yaitu Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dibagikan kepada anggota.

### **Peluang Dan Potensi Kopkar**

Untuk perusahaan-perusahaan yang memiliki karyawan yang cukup banyak, kopkar memiliki potensi dan peluang usaha yang cukup besar. Karyawan suatu perusahaan tentunya memiliki banyak kebutuhan, seperti kebutuhan akan makanan dan minuman, pakaian, perumahan, sarana transportasi, dana untuk pendidikan, dan lain-lain. Kopkar dapat menjalankan berbagai macam usaha untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut, artinya koperasi karyawan memiliki pasar internal yang potensial untuk disasar. Selanjutnya ketika koperasi membutuhkan modal untuk menjalankan usahanya, koperasi dapat menghimpun dari anggotanya dalam bentuk simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan lainnya yang diperbolehkan. Kopkar seharusnya tidak terlalu sulit untuk menghimpun dana dari anggotanya karena dapat dilakukan melalui pemotongan gaji. Sebagai suatu ilustrasi berkaitan dengan usaha yang dapat dilakukan dan modal koperasi, misalnya:

Perusahaan memiliki 1.000 karyawan. Setiap karyawan membayar simpanan wajib per bulan misal Rp100.000. Maka, uang yg terkumpul dalam satu (1) bulan adalah Rp100 juta, 1 tahun = Rp1,2 milyar. Dengan modal sebesar itu koperasi bisa memulai melakukan usaha, misal usaha cafetaria/kantin, toko atau simpan pinjam. Misal tahun pertama koperasi bisa memulai usaha kantin, tahun kedua dari simpanan wajib saja sudah terkumpul lagi Rp1,2 milyar, koperasi bisa membuka usaha lagi, misanyal Simpan Pinjam dan seterusnya.

Keunggulan usaha koperasi, misal kantin, antara lain:

1. Menu dapat disepakati yang cocok untuk karyawan
2. Lokasi bisa lebih dekat ke tempat kerja
3. Harga dapat ditentukan/disepakati melalui Rapat Anggota sehingga lebih murah
4. Akhir tahun anggota bisa mendapatkan bagian SHU
5. Karyawan akan lebih suka makan di kantin kopkar daripada di luar

Peluang usaha kopkar selain melayani karyawan/anggotanya, kopkar juga bisa menjadi mitra strategis dari perusahaan tempat kopkar itu berada. Kopkar bisa menjadi vendor/pemasok berbagai kebutuhan operasi perusahaan tempat koperasi itu berada.

Kopkar juga bisa menjadi pemasar dari produk perusahaan. Sebagai suatu ilustrasi misal PT ABC setiap tahun harus mengeluarkan biaya untuk pemeliharaan gedung kantor, gudang, toko, rumah dinas, dan sebagainya. PT ABC juga melakukan pengadaan kendaraan dinas, pakaian seragam karyawan, ATK, fotokopi, dan lain-lain. Kebutuhan PT ABC itu selama ini dipenuhi oleh pemasok dari luar. Seandainya 20 - 30 persen saja belanja PT ABC tersebut “jatuh” ke koperasi karyawannya, maka akan dapat membesarkan kopkar di PT. ABC tersebut. Kopkar yang semakin besar tersebut, pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan sebagai pemilik dari koperasi tersebut yang akan mendapatkan bagian SHU dari Kopkar.

### **Succes Story Kopkar**

Jumlah koperasi pekerja di seluruh Indonesia pada tahun 2019 menurut data Kementerian Ketenagakerjaan adalah 4.441 unit, dengan jumlah anggotanya total sebanyak 362.949 pekerja/buruh, terdiri dari 302.160 anggota pekerja laki-laki dan 60.789 perempuan. Koperasi-koperasi karyawan tersebut telah banyak yang memberikan manfaat kepada anggotanya melalui usaha-usaha koperasi yang dilakukan. Sebagian besar usaha yang dilakukan adalah simpan pinjam. Selain itu koperasi karyawan juga melakukan usaha lainnya seperti pengadaan barang konsumsi untuk kebutuhan anggota, mini market dan kantin. Ada juga yang menjadi mitra usaha dari perusahaan tempat kopkar itu berada, misalnya sebagai pemasok berbagai kebutuhan perusahaan tempat kopkar itu berada atau sebagai distributor. Berikut beberapa kopkar yang dapat dikategorikan sukses dan berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan anggotanya sebagai *benchmark* untuk kopkar lainnya.

#### 1) Koperasi Warga Semen Gresik (KWSG)

Koperasi Warga Semen Gresik (KWSG) didirikan tahun 1963 dengan misi membangun kesejahteraan anggota, pegawai dan pemangku kepentingan lainnya sesuai dengan cita-cita luhur koperasi. Jumlah anggotanya pada tahun 2017 adalah 6.000 orang dan total asetnya mencapai 1,245 triliun rupiah. Saat ini KWSG merupakan koperasi karyawan terbesar di Indonesia dan Menurut *International Cooperative Alliance* (ICA) termasuk 300 koperasi terbesar dunia.

Saat ini KWSG menjalankan beberapa unit usaha, antara lain, Unit Usaha Simpan Pinjam, Unit Usaha Ritel dengan nama V mart, Unit Usaha Restoran dengan nama *The Legend Resto*, Unit Usaha Perdagangan Umum, Unit Usaha Ekspedisi, Unit Usaha Perdagangan Bahan Bangunan dan Unit Usaha Pabrik *Gress Board*.

Usaha yang langsung untuk melayani anggota terutama simpan pinjam. Saat ini omzetnya sudah mencapai milyaran rupiah. Melalui koperasi anggota juga diasuransikan di PT.Askrindo

Usaha yang paling besar adalah perdagangan bahan bangunan dengan produk utamanya semen. Dalam hal ini KWSG sebagai distributor semen Gresik. Pada awal berdirinya koperasi ini diberi pinjaman oleh PT Semen Gresik sebagai modal untuk memulai usahanya selain dari simpanan-simpanan anggota. Saat ini pinjaman dari PT. Semen Gresik telah dikembalikan semuanya.

Peranan KWSG dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan antara lain pertama melalui usaha simpan pinjam KWSG memberikan pinjaman kepada anggota dengan bunga yang ringan, kedua koperasi membagikan SHU kepada anggotanya dari usaha koperasi yang dilakukan yang omzetnya sudah mencapai trilyunan rupiah, Ketiga KWSG juga memberikan beasiswa untuk putra-putri anggota.

## 2) Koperasi Karyawan PT. Biofarma (K2BF)

Salah satu contoh yang menarik mengenai kemitraan koperasi karyawan dengan perusahaan tempat koperasi karyawan itu berada, antara lain Kemitraan Koperasi Karyawan Biofarma (K2BF) dengan PT. Biofarma di Bandung. K2BF selain melakukan usaha-usaha untuk melayani anggotanya (karyawan PT. Biofarma), seperti usaha mini market, Simpan-Pinjam, Cafeteria dan penyewaan lapak untuk karyawan yang mau membuka usaha kuliner dalam rangka persiapan pensiun. K2BF juga melakukan usaha untuk memenuhi hampir semua kebutuhan operasi Biofarma, antara lain: pengadaan hewan untuk uji coba vaksin, pengadaan ATK, pengadaan fotokopi, pengelolaan tempat parkir, pengelolaan gedung pertemuan, pengadaan seragam karyawan, catering untuk makan siang karyawan, dan *security*, bahkan pengadaan mesin/peralatan yang nilainya milyaran serta pendistribusian vaksin ke seluruh Indonesia dilakukan oleh K2BF. Untuk dapat menjalankan usaha yang begitu banyak tersebut tentu diperlukan pengelolaan yang profesional. Kopkar juga tentu harus bisa bersaing dengan perusahaan lain yang ingin menjadi mitra perusahaan tempat Kopkar itu berada.

## 3) Koperasi Karyawan Astra

Koperasi Karyawan Astra merupakan salah satu koperasi karyawan yang cukup besar dan maju. Koperasi ini didirikan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan tetap PT. Astra Internasional termasuk yang bekerja di anak perusahaan. Melalui usaha yang dilakukan oleh koperasi karyawan Astra diharapkan dapat memberikan manfaat ekonomi baik langsung maupun tidak langsung kepada karyawan sebagai anggota koperasi.

Untuk usaha simpan pinjam langsung dikelola oleh koperasi karyawan Astra. Sementara untuk usaha lainnya pengelolaannya dilakukan oleh beberapa anak perusahaan Koperasi Karyawan Astra. Adapun jenis usaha dan produk-produknya adalah sebagai berikut :

- Usaha Simpan Pinjam, Usaha pinjam ini merupakan usaha yang langsung berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dana karyawan untuk berbagai keperluan. Adapun produk-produknya antara lain beberapa produk pinjaman dengan persyaratan yang ringan, seperti pinjaman untuk Pendidikan, pinjaman untuk sewa rumah, renovasi rumah, uang muka untuk pembelian rumah, modal pensiun dan modal usaha keluarga
- Jasa keamanan, termasuk *security device* dan pelatihan pengamanan. Usaha Bidang Jasa Keamanan ini dikelola oleh PT. Sigap Prima Astra
- Usaha perdagangan, shopee & drive, penyediaan seragam dan penyewaan gudang arsip. Usaha ini dijalankan oleh PT Swakarsa Cipta Mandiri (SCM)

- Pengoperasian Kereta gantung di Kawasan taman Impian Jaya Ancol oleh PT. Karsa Surya Indonusa.
- PT. Cipta Maritim Utama (Saat ini bergerak dalam memenuhi kebutuhan jasa transportasi laut untuk mendukung kegiatan operasional PT. Pelabuhan Penajam Banua Taka/PPBT di Balikpapan Kalimantan Timur)

Peningkatan kesejahteraan melalui Kopkar bisa dicapai, pertama karena secara teoritis dan faktual koperasi memiliki karakteristik dan keunggulan sebagai perusahaan, kedua Kopkar memiliki potensi dan peluang yang cukup besar untuk bisa berkembang, ketiga faktanya cukup banyak Kopkar yang berhasil. Hanya tentu saja sebagai badan usaha maka Kopkar harus dikelola secara profesional, agar Kopkar dapat beroperasi secara efektif, efisien, berdaya saing dan mampu berkembang. Lebih rinci ada beberapa syarat agar Kopkar dapat menjadi koperasi yang baik, yaitu :

- 1) Kopkar didirikan atas dasar adanya minimal satu kepentingan ekonomi yang sama,
- 2) Kopkar mendapat dukungan dari pemilik dan manajemen perusahaan tempat Kopkar itu berada,
- 3) SDM kopkar (pengurus, pengawas, Karyawan, Anggota) jujur, amanah dan kompeten menjalankan peran dan fungsinya masing-masing,
- 4) Kopkar menjalankan usaha yang layak dan sesuai dengan kepentingan ekonomi anggota,
- 5) Menerapkan prinsip-prinsip dan nilai –nilai koperasi,
- 6) Menerapkan Manajemen yang baik (Pengelola memiliki komitmen, amanah, memiliki kompetensi sebagai Manajer, memahami bisnis yang dikelolanya, memahami perkoperasian),
- 7) SDM koperasi terutama Pengelola koperasi memiliki kewirakoperasian,
- 8) Anggota berpartisipasi aktif,
- 9) Kopkar berdaya saing (mampu melayani anggota lebih baik daripada yang ditawarkan oleh non koperasi),
- 10) Kopkar dapat bersinergi dan bermitra dengan perusahaan tempat Kopkar itu berada.

## **Penutup**

Banyak penelitian mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu perusahaan hendaknya mengusahakan untuk memiliki program kesejahteraan karyawan yang baik. Dalam hal ini program kesejahteraan tersebut harus disusun dengan berpedoman pada peraturan dan perundang-undangan yang ada, kelayakan, keadilan dan tentunya kesesuaian dengan kemampuan perusahaan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan adalah melalui koperasi karyawan (kopkar). Perusahaan tempat koperasi itu berada dapat mendorong dan memfasilitasi terbentuknya kopkar. Selanjutnya perusahaan bersinergi dengan kopkar untuk secara bersama-sama meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dilakukan dengan cara melayani kepentingan ekonomi anggotanya melalui usaha-usaha yang sesuai dengan kebutuhan ekonomi anggotanya. Selain itu kopkar dapat menjadi mitra strategis bagi perusahaan tempat kopkar itu berada dengan melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan, yaitu sebagai pemasok berbagai kebutuhan perusahaan atau pemasar produk-produk perusahaan.

Kopkar sebagai perusahaan memiliki keunggulan, potensi dan peluang yang besar untuk bisa berkembang dan menjadi wadah untuk peningkatan kesejahteraan karyawan selain program kesejahteraan karyawan yang secara langsung diberikan oleh perusahaan. Namun demikian diperlukan persyaratan-persyaratan untuk menjadi kopkar yang berhasil.

Telah cukup banyak bukti bahwa kopkar bisa berkembang dan memberikan kemanfaatan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Selain itu sekaligus kopkar juga memberikan kemanfaatan untuk perusahaan tempat kopkar itu berada.

## Bibliografi

- Hasibuan. S.P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara. A.A. Anwar Prabu 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Muhamad Wahid Sholihul Huda. 2015. *Pengaruh Insentif dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPRS Sukowati Sragen*. Jurusan Perbankan Syariah Fak Ek dan Bisnis Islam IAIN Salatiga Skripsi
- Ni Made Maharani Dwi Ratnasari, Kusdi Rahardjo, M. Mukdi Mukzam. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 2 No 2 Juni 2013*
- Purba. Berto K. 2017. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. Studi Kasus PT Capella Dinamik Nusantara Cab. Kandis*. JOM FISP Volume 4 No 1 Februari 2017
- Sikula Andre F. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, edisi ketiga, Bandung: Mandar Maju
- Sondang P Siagian. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesepuluh, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Undang Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan .
- Undang-undang Republik Indonesia No. 11 Tahun 2009, tentang Kesejahteraan Sosial
- Budi Setyo Nugroho. 2017. *Pengaruh Gaji, Tunjangan Kesejahteraan dan Kompensasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- <https://id.wikipedia.org/wiki/Kesejahteraan#>:
- <https://www.ekrut.com/media/kesejahteraan-pegawai#>

<https://www.duniakaryawan.com/program-kesejahteraan-karyawan/>

<https://arozieleroy.wordpress.com/2010/07/12/kesejahteraan-karyawan/>

[www.konsultankoperasi.com](http://www.konsultankoperasi.com)



## KOMUNIKASI ORGANISASI EFEKTIF MENJAMIN STABILITAS ORGANISASI KOPERASI

Wawan Lulus Setiawan

### Pendahuluan

Ada yang berubah dalam budaya organisasi sebagai dampak dari pandemi *Covid-19* akhir-akhir ini, khususnya dalam pola komunikasi, baik secara internal organisasi maupun eksternal organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena saat pandemi, Pemerintah baik di pusat maupun daerah menetapkan beberapa kebijakan preventif guna meminimalkan resiko penyebaran virus *Covid-19*, di antaranya dengan *social distancing* dan *physical distancing*, yang diikuti oleh pemerintah daerah dengan menetapkan kebijakan *Work from Home* (WFH).

Dalam konteks organisasi koperasi, perubahan pola komunikasi sebagai dampak kebijakan WFH, *social distancing* dan *physical distancing* ini di lapangan dirasakan sangat terasa terhadap pola hubungan di antara unsur-unsur koperasi terutama di antara anggota dengan pengelola koperasi baik dalam konteks kepemilikan maupun kepelanggaan anggota koperasi. Kondisi ini sebenarnya dapat dipandang sebagai faktor yang menjadi variabel baru dalam persoalan koperasi, karena sejauh ini pun koperasi masih sangat kental dengan persoalan-persoalan keorganisasiannya.

Secara umum, permasalahan yang dihadapi koperasi ternyata bukan saja terjadi di Indonesia dan Jawa Barat saja, tetapi sudah merupakan permasalahan umum di negara berkembang. Seperti yang dijelaskan oleh Davis (1999: 1) bahwa salah satu permasalahan yang dihadapi oleh koperasi adalah : *Cooperatives lack a commitment or awareness of need to develop cooperative executive management and generally do not recognize management's crucial leadership role in defending cooperative purpose and values.* Penjelasan Peter Davis tersebut menegaskan bahwa faktor kurangnya komitmen pada pengelola koperasi menjadi salah satu faktor kunci dalam permasalahan di koperasi. Hal ini sejalan dengan pengamatan yang dilakukan oleh penulis selama tiga puluh dua tahun berkecimpung dalam gerakan koperasi, dan penelitian untuk disertasi doktor<sup>1</sup> yang dilakukan oleh penulis yang kemudian bahwa persoalan yang paling pelik di koperasi adalah konflik. Hingga saat ini koperasi masih identik dengan konflik.

### Organisasi

Untuk membahas dan menganalisis bagaimana peran komunikasi dalam penguatan stabilitas sebuah organisasi, maka perlu diuraikan terlebih dahulu tentang teori organisasi. Para ahli teori organisasi mempunyai pendapat tidak ada satu pendekatanpun yang mampu

---

<sup>1</sup> Wawan Lulus Setiawan, 2011, Pengaruh Konflik Komunikasi Melalui Produktivitas Organisasi Koperasi Terhadap Partisipasi Anggota (Studi Pada KUD dan Kopontren di Jawa Barat), Disertasi Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Komunikasi pada Universitas Padjadjaran. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran

menjawab kepentingan organisasi secara lengkap, karena pengertian organisasi tergantung kepada perspektif yang kita ambil. Ada dua perspektif yang dapat dipakai untuk pendekatan organisasi (Robbins, 2003:21); yaitu pendekatan sistem dan pendekatan daur hidup. Perspektif sistem menawarkan pandangan penting mengenai cara kerja organisasi. Sistem adalah bagian-bagian yang saling berhubungan. Bagian-bagian yang saling berhubungan mempunyai karakteristik yang berbeda yaitu diferensiasi dan integrasi. Dalam organisasi/perusahaan, diferensiasi/perbedaan tanggung jawab dan pekerjaan perlu ditetapkan dengan jelas, ini dilakukan agar pegawai dapat lebih terfokus dan tidak melepaskan tanggung jawab. Walaupun diferensiasi dibuat formal dan jelas, tetap harus dapat berintegrasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kedua, pendekatan daur hidup. Perspektif ini dapat digunakan untuk menunjukkan bagaimana produk itu bergerak melalui empat tahap: yaitu tahap kelahiran, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap kemunduran. Untuk organisasi yang mempunyai karakteristik khusus membutuhkan beberapa modifikasi dalam penjelasannya. Daur hidup perusahaan mempunyai lima tahap kewiraswastaan:

1. Tahap kewiraswastaan, tahap ini merupakan tahap pembentukan organisasi. Tahap ini bersamaan dengan tahap pertumbuhan dari organisasi di mana pengelola organisasi yang dibutuhkan adalah yang mempunyai kreativitas tinggi.
2. Tahap kebersamaan. Para anggota organisasi bekerja keras dan menunjukkan komitmen yang tinggi pada organisasi.
3. Tahap formalisasi dan kontrol, struktur organisasi mantap. Prosedur formal dipaksakan, efisiensi dan stabilitas ditekankan. Pada tahap ini organisasi akan eksis.
4. Tahap perluasan struktur. Organisasi mencari produk dan peluang baru untuk tumbuh. Struktur organisasi menjadi lebih kompleks.
5. Tahap kemunduran, akibat dari persaingan pasar, pasar mengecil, permintaan mengecil, kejenuhan produk, dan lain-lain. Kondisi ini biasa disertai dengan konflik yang timbul dalam organisasi.

Teori organisasi menurut Robbins (2003:4) adalah sebuah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sengaja dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus guna mencapai satu tujuan bersama. Beberapa hal yang menjadi perhatian dari definisi ini adalah:

1. Kesatuan koordinasi akan memperoleh kesatuan sosial artinya dalam suatu organisasi terdapat kesatuan/bagian kerja yang mempunyai fungsi berbeda. Untuk mencapai tujuan yang sama harus dikoordinasikan dengan terencana.
2. Mempunyai batasan yang dapat diidentifikasi dengan jelas, batasan ini sangat terkait dengan pegawai dan organisasi. Pegawai akan mendapat kejelasan akan kewajiban dan haknya yang akan diperoleh dari organisasi, sedangkan organisasi akan memperoleh prestasi dari pegawai berdasarkan kewajiban kerja pegawai yang sudah ditetapkan organisasi.
3. Keterikatan terus menerus, memberikan gambaran bila pegawai melakukan kegiatan pekerjaan maka dia akan membentuk keterikatan dengan kesatuan/bagian yang lain. Keterikatan ini akan berlangsung terus menerus selama dia berada dalam organisasi tersebut.

4. Tujuan semua orang, ide, gagasan, apapun yang ada dalam organisasi akan diproses mengikuti sistem yang sudah terstruktur dan birokrasi yang berlaku diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Teori organisasi dari Robbins dinilai tepat dipergunakan di dalam tulisan ini karena koperasi merupakan sebuah organisasi yang terstruktur.

### **Komunikasi Organisasi**

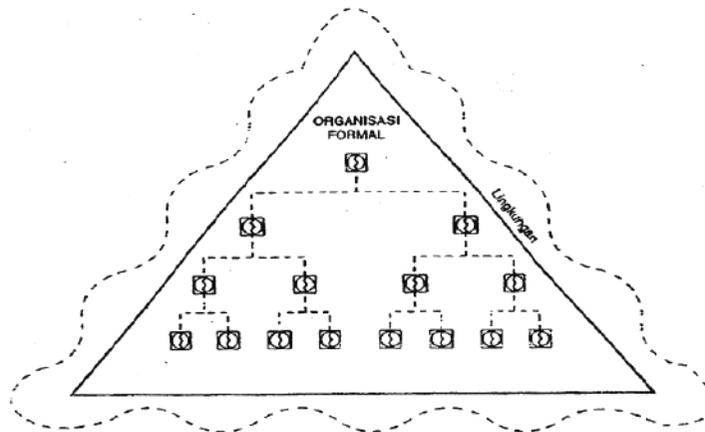
Komunikasi organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang objek, juga studi mengenai objek itu sendiri. Untuk mengenal komunikasi organisasi dan menganalisisnya perlu dilihat dari dua perspektif yaitu perspektif organisasi dan perspektif komunikasi.

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan suatu proses yang saling berhubungan antara semua fungsi yang ada dalam perusahaan dengan arah yang saling bergantian. Dalam perspektif komunikasi, organisasi adalah proses informasi yang menafsirkan lingkungannya, mengkoordinasikan aktivitas, dan memudahkan pembuatan keputusan dengan memproses informasi secara horizontal dan vertikal melalui sebuah struktur hirarki, Robbins, (1992:13).

Komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang berlaku dalam sebuah organisasi, baik komunikasi formal yang terstruktur maupun informal yang tidak terstruktur, semua saling berinteraksi membuat nuansa dalam komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan dapat dianalisis melalui unsur-unsur yang ada dalam tubuh organisasi tersebut:

Fokus komunikasi organisasi mengenai kajian terhadap transaksi yang terjadi secara simultan. Sistem ini menyangkut penafsiran pesan di antara individu pada saat yang sama dan mempunyai jenis hubungan yang berbeda dan menghubungkan mereka yang pikiran dan perilakunya dikendalikan oleh kebijakan, dan aturan yang memiliki gaya berkomunikasi berbeda, mengelola, dan memimpin yang didorong oleh kemungkinan yang berbeda, yang berada pada tahap pertumbuhan yang berbeda dalam beragam kelompok yang mempersepsikan iklim komunikasi yang berbeda, kecukupan informasi yang berbeda, dan memiliki macam, bentuk, dan metode komunikasi yang berbeda pula. (Pace & Faules, 2001:32).

Teori yang menjelaskan komunikasi organisasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Komunikasi Organisasi  
Sumber: Pace dan Faules, (2001 :32).

Gambar 1 menggambarkan sebuah konsep sistem komunikasi organisasi, garis terputus menggambarkan hubungan yang alami dan struktur organisasi yang luwes dan bisa berubah sebagai respon terhadap kekuatan internal dan eksternal. Yang menjadi lingkungan internal dalam komunikasi organisasi ialah iklim komunikasi, aliran komunikasi, metode komunikasi, dan gaya kepemimpinan. Selanjutnya Pace dan Faules, (2001:137) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu dalam hubungan hirarki antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam sebuah lingkungan. Komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan. Komunikasi organisasi dapat dipandang sebagai proses menghimpun, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi yang membantu organisasi berfungsi (Pace dan Faules, 2001:33).

### Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi selalu terdapat dalam suatu organisasi. Iklim komunikasi melingkupi bagaimana komunikasi organisasi bisa berjalan atau bahkan tidak berjalan dengan baik. Pace dan Faules (2001 :147) menyatakan bahwa:

”Iklim komunikasi di pihak lain merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, *konflik-konflik* antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut.”

Iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Namun berdasarkan uraian tentang iklim komunikasi dari Faules di atas, konflik dalam organisasi merupakan bagian dan akan mewarnai iklim komunikasi dalam organisasi tersebut.

Poole dalam Pace dan Faules (2001 : 31) mengatakan pula bahwa iklim komunikasi penting karena mengkaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan,

dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Berdasarkan uraian Faules tersebut, nampak bahwa salah satu faktor yang menciptakan iklim komunikasi adalah konflik. Sebagaimana diuraikan di depan bahwa salah satu masalah yang menonjol dalam iklim komunikasi di koperasi adalah konflik, bahkan telah menjadi sebuah citra bahwa koperasi identik dengan konflik. Hal ini dipahami karena koperasi adalah organisasi yang menghimpun sejumlah (besar) orang dengan kepentingan yang sangat mungkin lebih banyak perbedaannya dibanding dengan persamaannya. Faktor-faktor perbedaan itulah yang biasanya menjadi pemicu timbulnya konflik.

Metode komunikasi di dalam komunikasi organisasi harus diperhatikan karena anggota organisasi terdiri atas berbagai posisi yang mengakibatkan berbagai karakter berbeda. Untuk mendapatkan hasil yang efektif dari komunikasi tentunya setiap kondisi harus mempergunakan metode komunikasi yang tepat.

### **Metode Komunikasi dalam Organisasi**

Dalam proses komunikasi pemilihan metode yang tepat sangat penting untuk mencapai efektivitas komunikasi. Rosmala Dewi (2008:48) menjelaskan bahwa untuk memilih metode penyampaian yang tepat (memberikan pengaruh) dapat dilihat dari dua aspek yaitu: menurut cara pelaksanaannya dan menurut bentuk isinya. Penjelasan yang pertama ialah semata-mata melihat komunikasi dari segi pelaksanaannya. Sedangkan yang kedua dilihat dari bentuk pesan atau makna yang ada di dalamnya. Untuk yang pertama (menurut segi pelaksanaannya) terdiri atas dua metode yaitu metode *redundancy* (*replication*) dan *canalizing*.

Metode *redundancy* (*replication*) adalah cara memengaruhi khalayak dengan jalan mengulang-ulang pesan, diharapkan pesan yang sering diulang akan lebih memberikan kesan mendalam kepada khalayak. Metode *canalizing* adalah metode yang mengharuskan pemahaman lebih dahulu kepada kerangka persepsi dan lapangan pengalaman, kemudian baru disusun metode yang tepat.

Metode yang kedua yang dilihat dan bentuk pesan atau makna yang ada di dalamnya terdiri atas : metode informatif, metode persuasif, metode edukatif, dan metode koersif. Masing-masing metode dijelaskan sebagai berikut:

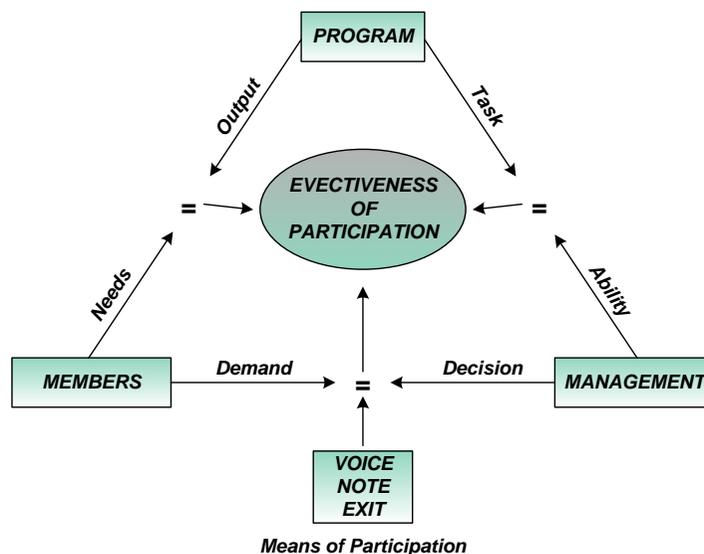
1. Metode informatif ialah metode yang memberi pesan kepada khalayak dengan memberikan penerangan.
2. Metode persuasif ialah memengaruhi dengan jalan membujuk, menggugah pikiran dan perasaan dari khalayak, metode ini menuntut seorang komunikator untuk mensugesti khalayak sehingga tanpa disadari mereka telah mengubah pikirannya.
3. Metode edukatif dimaksudkan untuk mendidik khalayak dengan cara memberikan suatu gagasan tentang apa yang sesungguhnya, dengan fakta, pendapat, dan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, secara disengaja teratur dan terencana, bertujuan mengubah tingkah laku manusia ke arah yang dikehendaki.
4. Metode koersif, yaitu metode yang memengaruhi khalayak secara memaksa. Pesan dan komunikasinya selain berisi pendapat, namun juga berisi ancaman. Metode ini diwujudkan dalam bentuk peraturan, perintah, dan intimidasi.

## Stabilitas Organisasi Koperasi

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan stabilitas sebagai kemandapan; kestabilan; keseimbangan<sup>2</sup>. Dengan definisi ini, maka penulis mengartikan stabilitas organisasi sebagai suatu kondisi organisasi yang berada dalam kondisi kemandapan, kestabilan atau keseimbangan. Kondisi stabilitas ini dapat dipandang dari berbagai aspek. Dari segi manajemen, stabilitas dapat bermakna bahwa organisasi dapat mempertahankan bahkan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi dari waktu ke waktu. Sedangkan dari segi komunikasi, stabilitas bermakna terhindar dari konflik, sebagaimana dipaparkan pada uraian di atas.

Memadukan antara makna stabilitas dari segi manajemen dan dari segi komunikasi, bermuara pada sebuah konsep yang khas di koperasi yaitu *partisipasi anggota*. Partisipasi anggota di koperasi memiliki peranan yang sangat penting bagi perkembangan sebuah koperasi, karena tanpa partisipasi anggota akan terjadi penurunan efisiensi koperasi karena skala ekonomis optimum usaha koperasi tidak tercapai.

Partisipasi ini akan dapat terwujud jika terjadi stabilitas organisasi, baik dari segi manajemen maupun dari segi komunikasi. Ini sesuai dengan makna “kesesuaian” dalam *model kesesuaian koperasi* dari Ropke (1989) bahwa partisipasi anggota akan tinggi jika dicapai tiga kesesuaian, yaitu (1) kesesuaian antara program koperasi dengan kebutuhan anggota, (2) kesesuaian antara bobot tugas bagi manajemen dengan kemampuan manajemen, dan (3) kesesuaian antara permintaan anggota dengan keputusan dari pihak manajemen koperasi.



Gambar 2.  
Model kesesuaian Koperasi (Ropke, 1989)

Ketiga kesesuaian tersebut, dari konteks komunikasi, akan terbangun jika terjalin komunikasi yang baik di antara manajemen (pengelola) koperasi dan anggota koperasi. Terkait dengan ini, Ropke (2006:61) memaparkan bahwa partisipasi dalam organisasi

yang ditunjukkan dengan hubungan identitas dapat terwujud jika pelayanan dari perusahaan koperasi cocok dengan kebutuhan anggotanya. Masih menurut Ropke bahwa partisipasi sebagai alat mempunyai tiga dimensi, yaitu:

- 1) Partisipasi anggota dalam menyertakan atau mengalokasikan sumber dayanya.
- 2) Partisipasi anggota dalam merumuskan keputusan .
- 3) Partisipasi anggota dalam menerima manfaat.

Ketiga dimensi di atas saling berhubungan. Anggota yang tidak menerima manfaat tidak akan berkontribusi sumberdaya miliknya, sebaliknya pun manfaat koperasi tidak akan diberikan kepada anggota yang tidak berpartisipasi.

Berdasarkan uraian di atas dan dikaitkan dengan pandangan-pandangan para pakar tentang konflik, maka dapat dinyatakan bahwa jika tidak terdapat kesesuaian di antara ketiga unsur tersebut, maka akan terjadi konflik dan rendahnya tingkat partisipasi anggota di koperasi. Dampak dari adanya konflik dalam suatu organisasi akan menurunkan interaksi antar kelompok dan antar individu dalam organisasi tersebut.

Penjelasan ini memperkuat pernyataan di atas bahwa konflik di koperasi akan menimbulkan reaksi negatif dari para anggota koperasi yang antara lain ditunjukkan dengan partisipasi yang rendah di koperasi serta sikap yang cenderung menentang kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen tentang operasional organisasi dan usaha koperasi. Sehubungan dengan kekhasan karakteristik operasionalnya, maka jika partisipasi anggota rendah maka usaha koperasi pun akan tersendat karena terjadi penurunan efisiensi usaha dan pada gilirannya hal ini pun akan berdampak balik kepada rendahnya manfaat ekonomi yang diperoleh anggota yaitu peningkatan kesejahteraan anggota.

Mengambil studi banding dari hasil kajian yang dilakukan oleh Saxena/Craig (Book, 1992: 153), koperasi-koperasi yang berkembang dengan baik di negara-negara maju ternyata dilandasi oleh kecocokan di antara ketiga unsur manajemen, program, dan anggota seperti yang tergambarkan oleh *Fit Model* dari Ropke tersebut di atas. Gambaran profil singkat tentang koperasi-koperasi yang dimaksud disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 1. Koperasi Konsumen, Market Share dan Pola Manajemen**

Kinerja 1990	Sistem Koperasi	Market share makanan	A. Anggota memberi modal yang cukup	B. Anggota terlibat dalam menentukan pelayanan
Market share stabil	• Jepang	1.4 %	Ya	Ya
	• Norwegia	25.0 %	Ya	Tidak ada jawaban
	• Kanada(Calgary)	35.0 %	Ya	Ya
	• (Atlantik)	%	Ya	Ya
	• Jerman(Dortmund)	14.2 %	Ya	Ya
	• Itali	2.7 %	Ya	Ya
	• Denmark	33.0 %	Ya	Ya
	• Swiss (Coop)	12.0 %	Ya	Ya
	• (Migros)		Ya	Ya

Sumber: Saxena/Craig (Book, 1992: 153),

Secara lebih rinci peneliti dari Saxena/Craig menjelaskan faktor keberhasilan pada kasus koperasi konsumen Dortmund :

“Secara singkat: faktor utama yang menentukan keberhasilan koperasi Dortmund adalah: (i) perencanaan jangka pendek dan jangka panjang yang dilakukan dengan hati-hati, (ii) kebijaksanaan keuangan, pendidikan, dan pelatihan yang direncanakan dengan hati-hati, (iii) program untuk memberi motivasi dan keyakinan terhadap kesetiaan anggota, dan sebagai hasil dari semua ini adalah (iv) mendapatkan SHU dan keikutsertaan dalam memperoleh hasil dimana anggota memegang peranan utama dalam membangun citra positif koperasi di mata masyarakat.”

Dari kesimpulan Saxena/Craig tersebut, nampak bahwa tiga dari empat faktor penentu itu adalah (i) faktor komunikasi, faktor (ii) pendidikan dan pelatihan, faktor (iii) memberi motivasi dan keyakinan kepada setiap anggota, dan (iv) membangun citra positif di masyarakat oleh anggota.

## Penutup

Stabilitas organisasi di koperasi yang dimaknai sebagai kondisi keseimbangan, kesesuaian, kemantapan dan kesetabilan merupakan *necessary condition* yang harus dipenuhi agar koperasi dapat mencapai tujuannya yaitu memberikan manfaat ekonomi bagi para anggotanya sehingga para anggota terangkat ekonominya (member promotion). Kondisi ini hanya dapat dicapai dengan membangun komunikasi yang baik dengan metode yang tepat di antara para pengelola koperasi dengan anggota koperasi.

## Bibliografi

- Book, Ake., Sven. 1992. Nilai-Nilai Koperasi Dalam Era Globalisasi. (Terjemahan Djabaruddin Djohar). Jakarta : Penerbit KJAN
- Davis, Peter. 1999. Managing the Cooperative Difference. Geneve : Corp. Branch. ILO.
- Dewi, Rosmala. 2008. Pengaruh Komunikasi Organisasi Melalui Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT KERETA API (Persero). Disertasi. Bandung : PPS Unpad.
- Pace, R Wayne dan Don F Faules, 2001. Komunikasi Organisasi. Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Alih Bahasa Deddy Mulyana, Engkus Kuswarno dan Gembirasari. Bandung : Penerbit : PT Remaja Rosdakarya.
- Ropke, Jochen, 1989. The Economics Theory of Cooperatives, Buku, I, University of Marburg-Germany.
- Robbin, P., Stephen. 1992. Essentials of Organizational Behavior. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Wawan Lulus Setiawan. 2011. Pengaruh Konflik Komunikasi Melalui Produktivitas Organisasi Koperasi Terhadap Partisipasi Anggota (Studi Pada KUD dan Kopontren di Jawa Barat). Disertasi Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Komunikasi pada Universitas Padjadjaran. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran

# BAGIAN 2

Keuangan



## **PERAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENJAGA LIKUIDITAS KOPERASI DI ERA *NEW NORMAL***

**Wahyudin dan Heri Nugraha**

### **Pendahuluan**

Pada penghujung tahun 2019 dunia dikagetkan dengan merebaknya serangan virus yang disebut *Covid-19*. Virus ini berawal di Kota Wuhan China yang kemudian menyebar ke seluruh negara termasuk negara Indonesia sehingga menjadi sebuah Pandemi. Serangan *Covid-19* ini begitu cepat penularannya sehingga salah satu upaya untuk menghambatnya dilakukan Pembatasan sosial dan fisik; yang kemudian pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan yang dikenal dengan istilah Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Kebijakan tersebut berakibat pada terhentinya aktivitas-aktivitas ekonomi yang kemudian menyentuh sendi-sendi perekonomian bangsa. Hampir semua usaha mengalami penurunan kegiatan bahkan beberapa usaha menghentikan kegiatan usahanya. Pemutusan hubungan kerja terjadi di mana-mana, banyak industri merumahkan karyawannya dan jumlah pengangguran menjadi meningkat. Rasionalisasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan termasuk Koperasi merupakan strategi dalam menghadapi Pandemi *Covid-19* dengan tujuan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Koperasi mengalami penurunan kegiatan usaha yang diakibatkan dengan menurunnya transaksi anggota dengan koperasi, padahal sejatinya koperasi hadir untuk menolong anggotanya karena koperasi dibentuk anggota untuk menolong diri sendiri. Akibat dari menurunnya transaksi anggota dengan koperasi berakibat pada terganggunya aspek finansial koperasi terutama permodalan; karena anggota yang memerlukan dana akan menarik simpanannya yang disimpan di koperasi.

Seandainya terjadi masalah dengan likuiditas maka akan menjadi ancaman yang serius bagi koperasi. Untuk mengantisipasi agar tidak terjadi krisis likuiditas di koperasi, maka koperasi perlu menjaga likuiditasnya dengan memitigasi dan mengelola risiko. Artinya Koperasi harus menjalankan manajemen risiko agar dapat terhindar dari kepailitan.

### **Manajemen Risiko**

Untuk memahami konsep Manajemen Risiko, perlu terlebih dahulu dijelaskan beberapa pengertian tentang risiko seperti berikut ini:

1. “Risiko adalah ancaman atau kemungkinan suatu tindakan atau kejadian yang menimbulkan dampak yang berlawanan dengan tujuan yang ingin dicapai.”
2. “Risiko juga merupakan peluang; risiko adalah sisi yang berlawanan dari peluang untuk mencapai tujuan.”

“Risiko adalah sebagai konsekuensi atas pilihan yang mengandung ketidakpastian yang berpotensi mengakibatkan basil yang tidak diharapkan atau dampak negatif lainnya yang merugikan bagi yang mengambil keputusan.”

Kasidi (2014:4) menyatakan bahwa Risiko adalah:

"Kemungkinan terjadinya penyimpangan dari harapan yang dapat menimbulkan kerugian".

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa risiko adalah “Kemungkinan terjadinya penyimpangan atau ketidakpastian atas sebuah keputusan yang telah diambil yang berpotensi menimbulkan dampak negatif atau berlawanan dengan tujuan yang akan dicapai.”

Manajemen risiko didefinisikan oleh Fahmi (2010) sebagai “suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.”

### Jenis-jenis Risiko

Umumnya risiko itu hanya dikenal dalam dua tipe saja, yaitu risiko murni (*pure risk*) dan risiko spekulatif (*speculative risk*). Adapun kedua bentuk tipe risiko itu adalah:

<i>Pure Risk (Risiko Murni)</i>	<i>Speculative Risk (Risiko Spekulatif)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko aset fisik yaitu risiko yang berakibat timbulnya kerugian pada aset fisik suatu perusahaan/organisasi. Contohnya kebakaran, banjir, gempa, tsunami, gunung meletus, dll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko pasar yaitu risiko yang terjadi dari pergerakan harga di pasar. Contohnya harga saham mengalami penurunan sehingga menimbulkan kerugian.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko karyawan yaitu risiko karena apa yang dialami oleh karyawan yang bekerja di perusahaan/organisasi tersebut. Contohnya kecelakaan kerja sehingga aktivitas perusahaan terganggu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko kredit yaitu risiko yang terjadi karena <i>counter party</i> gagal memenuhi kewajibannya kepada perusahaan. Contohnya timbul kredit macet, persentase piutang meningkat.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko legal yaitu risiko dalam bidang kontrak yang mengecewakan atau kontrak tidak berjalan sesuai dengan rencana. Contohnya perselisihan dengan perusahaan lain sehingga adanya persoalan seperti ganti kerugian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko likuiditas yaitu risiko karena ketidakmampuan memenuhi kebutuhan kas. Contohnya kepemilikan kas menurun, sehingga tidak mampu membayar hutang</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko operasional yaitu risiko yang disebabkan pada kegiatan operasional yang tidak berjalan dengan lancar. Contohnya terjadi kerusakan pada komputer karena berbagai hal termasuk terkena virus.</li> </ul>
--	--

## Risiko Kredit

Septiani dan Lestari (2016) menyatakan bahwa risiko kredit adalah:

"bentuk ketidakmampuan suatu perusahaan, institusi, lembaga maupun pribadi dalam menyelesaikan kewajibannya secara tepat waktu baik pada saat jatuh tempo maupun sesudah jatuh tempo dan itu semua sesuai aturan dan kesepakatan yang berlaku".

Jadi dapat disimpulkan bahwa "risiko kredit (*credit risk*) adalah risiko yang muncul akibat kegagalan atau ketidakmampuan untuk mengembalikan pinjaman yang diperoleh sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan. Risiko kredit ini dapat dilihat besarnya dengan menghitung rasio *Non Performing Loan (NPL)*." Semakin tinggi risiko kredit maka semakin besar pula risiko koperasi untuk memenuhi segala kewajibannya.

Adapun rumus *Non Performing Loan (NPL)* sebagai berikut:

$$\text{Non Performing Loan (NPL)} = \frac{\text{Jumlah kredit bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

### *Standar Penilaian Non Performing Loan (NPL)*

Bila mengacu pada standar penilaian NPL bila NPL yang terjadi kurang dari 2% maka dapat dikatakan mempunyai kriteria sangat baik. Bila NPL diperoleh antara 2% dan kurang dari 5% maka dikatakan baik. NPL yang diperoleh dari 5% sampai dengan kurang dari 8% dikatakan cukup baik, NPL diperoleh dari 8% sampai dengan kurang dari 12% maka dikatakan kurang baik. Dan NPL yang terjadi lebih dari 12 % dikatakan tidak baik.

## Risiko Likuiditas

Menurut Irham (2010),

"Risiko Likuiditas adalah bentuk risiko yang dialami oleh suatu perusahaan karena ketidakmampuannya dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya, sehingga memberi pengaruh kepada terganggunya aktivitas perusahaan ke posisi tidak berjalan secara normal".

Sedangkan Kasmir (2014) mendefinisikan bahwa:

"risiko likuiditas adalah risiko yang dihadapi koperasi apabila gagal untuk memenuhi kewajiban dengan harta likuid yang dimilikinya."

Risiko ini terjadi karena penyaluran dana dalam bentuk kredit lebih besar sehingga menimbulkan risiko yang harus dihadapi oleh koperasi. Risiko likuiditas sering disebut dengan *short term liquidity risk*. Adapun rumus risiko likuiditas sebagai berikut:

$$\text{Liquidity Risk} = \frac{(\text{Aktiva Lancar} - \text{Kewajiban Jangka Pendek})}{\text{Total Aktiva}} \times 10$$

### **Standar Penilaian *Liquidity Risk***

Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4 /poj.03/2016 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum dari standar penilaian risiko Likuiditas diketahui bila diperoleh rasio likuiditas kurang dari 75% maka bisa dikatakan perusahaan mempunyai rasio likuiditas yang sangat baik. Likuiditas risiko diperoleh di antara 75% dan kurang dari 85% dikatakan baik. Likuiditas risiko diperoleh rasio antara lebih dari 85% dan kurang dari sama dengan 100% maka dikatakan cukup baik. Likuiditas risiko antara 100% sampai dengan 120% maka dikatakan kurang baik. Dan likuiditas risiko yang diperoleh lebih dari 120% dikatakan tidak baik

### **Risiko Operasional**

Menurut Irham (2010), Risiko Operasional adalah:

"risiko yang umumnya bersumber dari masalah internal perusahaan, di mana risiko ini terjadi disebabkan oleh lemahnya sistem kontrol manajemen yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan",

“Risiko operasional indikator yang digunakan adalah BOPO (Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional). BOPO menunjukkan kemampuan manajemen koperasi dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Semakin kecil rasio BOPO berarti semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan koperasi yang bersangkutan. Sebaliknya semakin besar rasio BOPO menunjukkan semakin tidak efisien suatu koperasi dalam melakukan operasi usahanya, sehingga kemungkinan untuk mendapatkan keuntungan juga menjadi lebih kecil”.

Hasil BOPO dapat diperoleh sebagai berikut:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

### **Standar Penilaian BOPO**

Dari standar penilaian BOPO bila diperoleh rasio penilaiannya kurang dari 94% maka dapat dikatakan mempunyai kriteria sangat baik. Rasio antara 94% sampai dengan 95% dikatakan mempunyai kriteria baik. Rasio BOPO diperoleh diantara 95% dan 96%

dikategorikan cukup baik. Rasio BOPO ada di antara 96 dan 97% dikategorikan kurang baik. Dan rasio BOPO lebih dari 97% dikategorikan tidak baik<sup>1</sup>.

Septiani dan Lestari (2016) menyatakan bahwa risiko kredit adalah:

"Risiko kredit adalah bentuk ketidakmampuan suatu perusahaan, institusi, lembaga maupun pribadi dalam menyelesaikan kewajibannya secara tepat waktu baik pada saat jatuh tempo maupun sesudah jatuh tempo dan itu semua sesuai aturan dan kesepakatan yang berlaku".

Jadi dapat disimpulkan bahwa risiko kredit (*credit risk*) adalah risiko yang muncul akibat kegagalan atau ketidakmampuan untuk mengembalikan pinjaman yang diperoleh sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan. Risiko kredit ini dapat dilihat besarnya dengan menghitung rasio *Non Performing Loan* (NPL). Semakin tinggi risiko kredit maka semakin besar pula risiko koperasi untuk memenuhi segala kewajibannya. Adapun rumus *Non Performing Loan* (NPL) sebagai berikut (Septiani dan Lestari (2016)):

$$\text{Non Performing Loan (NPL)} = \frac{\text{Jumlah Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

### Standar *Non Performing Loan* (NPL)

Dari penilaian standar *Non Performing Loan* (NPL) dikategorikan bila diperoleh NPL kurang dari 2% dikatakan mempunyai kriteria sangat baik. Bila rasio NPL yang diperoleh diantara 2% dan 5% dikategorikan mempunyai kriteria baik. Rasio NPL yang diperoleh diantara 5% dan 8% mempunyai kriteria cukup baik. Rasio NPL 8% sampai 12% mempunyai kriteria kurang baik. Dan rasio NPL lebih dari 12% maka dikategorikan mempunyai kriteria tidak baik<sup>2</sup>.

### Strategi Manajemen Risiko dalam Menjaga Likuiditas

Manajemen risiko berperan dalam memitigasi risiko-risiko yang akan muncul dan harus ditanggung oleh koperasi yang akan berakibat buruk pada usaha koperasi dan akan mengakibatkan koperasi menjadi rugi.

Kemungkinan-kemungkinan Risiko yang dapat terjadi, seperti:

1. Menurunnya kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang lazim disebut Likuiditas. Hal ini akan berdampak pada menurunnya kepercayaan anggota pada koperasi.
2. Meningkatnya kredit bermasalah (*non performing loan*) akibat ketidakmampuan anggota dalam membayar cicilan pinjaman.

---

<sup>1</sup> Sumber: “ Peraturan Otoritas Jasa Keuangan. Nomor 4 /poj.k.03/2016 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

<sup>2</sup> ibid

3. Menurunnya transaksi anggota dengan koperasi, akibat menurunnya pendapatan anggota.
4. Menurunnya pendapatan koperasi
5. Menurunnya Sisa Hasil Usaha koperasi
6. Menurunnya asset koperasi dikarenakan diambil oleh anggota dalam bentuk simpanannya atau anggota koperasi itu menyatakan diri keluar dari keanggotaan koperasi.
7. Menurunnya ketersediaan modal kerja koperasi sehingga akan berdampak pada penurunan kegiatan usaha koperasi.
8. Hilangnya peluang untuk pengembangan usaha koperasi karena kekurangan dana.
9. Menurunnya kepercayaan anggota pada koperasi karena krisis likuiditas.
10. Menurunnya jumlah anggota koperasi atau sulitnya menarik anggota baru

Dari permasalahan risiko tersebut di atas salah satunya yang penting adalah Risiko Likuiditas karena Risiko ini berdampak besar terhadap keberlangsungan Koperasi, sehingga Risiko ini harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Risiko.

### **Kondisi Aktual dan Acuan Regulasi**

Kebijakan PSBB yang diterapkan pemerintah dalam mengendalikan penularan *Covid-19* berdampak terhadap terhentinya aktivitas ekonomi di masyarakat, hal ini kemudian berakibat pada penurunan daya beli masyarakat sehingga sebagian besar anggota menarik dana ya dari koperasi baik dalam bentuk Modal dan Simpanan suka rela. Di sisi kemampuan anggota dalam membayar kewajiban angsuran pinjamannya juga terganggu, hal ini terjadi akibat dari anggota memerlukan sejumlah dana untuk menutupi kebutuhan sehari-hari.

Melihat dampak PSBB yang demikian besar terhadap perekonomian masyarakat, maka kemudian pemerintah mulai melonggarkan PSBB tersebut dan sekarang istilahnya adalah *New Normal*. Walaupun kondisi tidak seketat PSBB lagi masyarakat tetap harus patuh pada protokol kesehatan 3 M (Memakai Masker, Mencuci Tangan, dan Menjaga Jarak) sehingga secara perlahan aktivitas ekonomi masyarakat sudah mulai menggeliat kembali. Tentu saja tidak lagi seperti dalam kondisi normal seperti sebelumnya dan transaksi anggota dengan koperasinya masih belum dapat berjalan normal seperti sebelumnya. Namun demikian harapan untuk koperasi bisa tumbuh muncul kembali.

Menghadapi kondisi semacam ini, Koperasi Jasa Keuangan yang memang selama ini banyak melayani anggota yang *notabene* adalah masyarakat kecil (sebagian besar adalah pelaku UMKM) tentu harus bertindak secara bijak dan mengedepankan sisi kemanusiaan, sehingga strategi dalam pengelolaan risiko harus tepat dan terintegrasi dengan regulasi yang dikeluarkan oleh Lembaga Regulator dalam hal ini adalah Otoritas Jasa Keuangan dan Kementerian Koperasi dan UMKM RI.

Di satu pihak, Koperasi Jasa Keuangan harus bijak menangani anggota yang kesulitan dalam pembayaran angsuran, di pihak lain Koperasi Jasa Keuangan tetap harus dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap anggota/calon anggota sebagai nasabah

penyimpan. Hal ini tentu akan berdampak pada kondisi likuiditas dan permodalan Koperasi Jasa Keuangan.

“Kebijakan Otoritas Jasa Keuangan nomor 11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019, yang sebenarnya diperuntukkan untuk Bank Perkreditan Rakyat (BPR)” dapat diadopsi untuk menyusun strategi koperasi dalam menghadapi permasalahan likuiditas dan permodalan, sehingga pengurus sebagai pihak pengelola koperasi dapat merumuskan kebijakan Manajemen Risiko yang terkendali dan tepat sasaran.

Inti dari strategi pengelola risiko tersebut adalah memberikan keringanan kepada para anggota sebagai peminjam, juga tentang strategi termasuk restrukturisasi pinjaman. Terhadap anggota yang direstrukturisasi, maka kualitas kredit ditetapkan Lancar, sehingga secara pembukuan, Koperasi Jasa Keuangan dapat mengakui adanya pendapatan bunga secara aktual, walaupun ada kemungkinan pendapatan bunga tersebut belum terealisasi. Sebagai akibat dari kebijakan yang harus diterapkan saat ini, penurunan arus kas masuk sangat berpotensi dialami Koperasi Jasa Keuangan.

### **Beberapa Indikator Ratio sebagai Acuan**

Pemberlakuan kebijakan Stimulus hanya berlaku sampai dengan 31/03/2021”, sehingga diperlukan strategi yang jitu yang diterapkan oleh Koperasi Jasa dalam menghadapi pasca berlakunya kebijakan tersebut. Karena koreksi pendapatan bunga akan sangat meningkat pada bulan April 2021 jika terjadi porsi aktual pendapatan bunga terlalu besar.

Kondisi terparah adalah jika Koperasi terpaksa membukukan kerugian pada tahun buku tersebut. Terjadinya kerugian akan menggerus permodalan, yang juga akan menurunkan rasio permodalan. Beberapa indikator yang harus diperhatikan sebagai berikut :

1. Rasio modal terhadap aset tertimbang menurut risiko lebih dari 12%,
2. *Cash ratio* rata-rata 6 bulan terakhir lebih dari 5%,

Dengan mengacu pada dua indikator di atas sebagai kendali maka diharapkan mitigasi risiko dapat secara ketat dan rasional dilakukan.

### **Strategi Mitigasi Yang Diterapkan**

Untuk mengantisipasi terpuruknya Koperasi Jasa Keuangan, maka dapat diterapkan beberapa strategi berikut:

1. Mencari sumber-sumber permodalan.
2. Menjaga likuiditas, dengan lebih banyak mendapatkan sumber pendanaan, seperti fasilitas pinjaman likuiditas dapat ditarik kapanpun diperlukan.
3. Kompetensi Pengurus harus ditingkat untuk mampu melakukan pengelolaan koperasi dengan lebih profesional, terutama dalam penerapan prinsip kehati-hatian.

#### 4. Mengelola dan memitigasi risiko-risiko dengan baik.

Manajemen Koperasi dalam hal ini Pengurus perlu menyiapkan berbagai alternatif kebijakan untuk menghadapi kemungkinan yang terburuk seiring dengan dinamika yang terjadi.

Simulasi dengan uji sensitivitas untuk menguji ketahanan Koperasi Jasa Keuangan terhadap beberapa perubahan kondisi, seperti penurunan arus kas yang diakibatkan oleh menurunnya arus kas dari angsuran pinjaman juga arus kas keluar akibat penarikan dana oleh anggota. Dengan simulasi tersebut koperasi dapat mengetahui apakah perlu melakukan aksi penyuntikan likuiditas atau penambahan modal, juga dapat diprediksi dari sisi jumlah dan waktu diperlukannya.

Mengadopsi kebijakan OJK tersebut di atas untuk Koperasi Jasa Keuangan maka kebijakan yang diimplementasikan semestinya pihak kepada anggota pada kondisi tidak kondusif akibat *Covid-19*. Namun pada sisi lainnya kebijakan tersebut akan berakibat pada risiko likuiditas Koperasi dan pada akhirnya terjadi penurunan pendapatan.

Ketika kebijakan memberikan solusi restrukturisasi terhadap anggota sebagai peminjam terdampak, namun sebelumnya dalam penilaian kualitas masih pada posisi Lancar ataupun Dalam Perhatian Khusus, maka secara pembukuan telah diakui pendapatan bunga kontraktual secara aktual.

Pada kondisi normal, ketentuan pencatatan akuntansi untuk restrukturisasi pinjaman, pengakuan bunga aktual tersebut harus dikoreksi dan dapat menjadi pinjaman baru melalui kapitalisasi pada pendapatan bunga yang ditangguhkan. Kemudian pendapatan bunga yang ditangguhkan tersebut diamortisasi saat kualitas kredit *performing* dan tidak diamortisasi apabila kondisinya *non performing*. Apabila perlakuan ini diterapkan pada Koperasi yang memberi solusi kepada anggota sebagai debitur terdampak *Covid-19*, tentu harus menanggung penurunan pendapatan bunga yang tidak diprediksi sebelumnya akan terjadi.

Strategi koperasi yang sesuai dan mengadopsi kebijakan OJK dalam kondisi menghadapi debitur terdampak *Covid-19* saat ini, diharapkan saat dilakukan restrukturisasi, pendapatan bunga yang telah dibukukan secara aktual tidak perlu dikoreksi. Perlakuan akuntansi tersebut akan dapat lebih meringankan debitur alih-alih tunggakan bunga dikapitalisasi.

### **Acuan Kebijakan Nasional Untuk Strategi Keperasi Jasa Keuangan**

Sebagai langkah antisipasi dalam menghadapi kondisi baik krisis ekonomi maupun stabilitas sistem keuangan, maka pemerintah pusat mengeluarkan kebijakan yaitu Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)* dan Dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional Pasal 23 ayat (1) huruf a, mengatur kewenangan kepada Otoritas Jasa Keuangan untuk memberikan Perintah Tertulis kepada lembaga jasa keuangan untuk melakukan Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Integrasi dan/atau konversi, maupun menerima Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Integrasi dan/atau konversi bertujuan untuk:

1. Menjaga stabilitas sistem keuangan di tengah-tengah kondisi terjadinya pandemi *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)*; dan/atau
2. Menghadapi ancaman krisis ekonomi dan/atau stabilitas sistem keuangan.

Mengadopsi ketentuan mengenai Penggabungan, peleburan dan pengambilalihan yang diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No 21/POJK.03/2019 tentang Penggabungan, peleburan, maka Koperasi dapat melakukannya atas dasar :

1. Inisiatif Koperasi Jasa Keuangan
2. Perintah OJK

Perpu No.1/2020 ditindaklanjuti dengan diterbitkannya Peraturan OJK Nomor 18/POJK.03/2020 tentang Perintah Tertulis untuk Penanganan Permasalahan. Sehingga OJK memiliki kewenangan untuk melakukan Perintah secara Tertulis untuk:

1. “Melakukan Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, dan/atau Integrasi; dan/atau
2. Menerima Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, dan/atau Integrasi.”

Pelaksanaan peraturan tersebut tentu tidak serta merta, melainkan harus mengacu pada ketentuan lain yang mengatur khusus untuk Koperasi:

## **Penutup**

Peran manajemen risiko sangat penting tidak hanya pada saat kondisi sekarang menghadapi wabah pandemi Covid-19, tetapi pada kondisi normal pun diperlukan peran dari manajemen risiko. Menganalisis risiko yang mungkin terjadi, mempersiapkan upaya dalam menghadapi risiko sangat perlu dilakukan dalam semua bisnis, perusahaan ataupun koperasi.

Walaupun ada risiko yang tidak bisa dihindari semisal gempa bumi, banjir dan tsunami, dengan menganalisis kondisi alam di mana perusahaan atau koperasi berada akan bisa menghindari atau meminimalisir risiko tersebut. Risiko likuiditas adalah kemungkinan terjadinya gagal bayar perusahaan atau koperasi baik dari pelanggan ataupun anggota. Maka hal ini perlu dipersiapkan oleh koperasi atau perusahaan. Untuk menghindari hal ini bisa dilakukan dengan melakukan analisis terhadap pelanggan ataupun anggota dan mempersiapkan likuiditas minimum yang harus dipunyai untuk menjaga kontinuitas usaha koperasi atau perusahaan.

## **Bibliografi**

- Irham Fahmi. 2016, *Manajemen Risiko, Teori Kasus Dan Solusi*. Bandung: Alfabeth.
- Kasidi. 2014. *Manajemen Risiko*. Bogor, Ghalia Indonesia
- Peraturan Bank Indonesia nomor 13/1/PBI/2011 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
- Peraturan OJK nomor 4/POJK 03/2016 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.
- Peraturan OJK nomor 11/POJK 03/2020 Tentang stimulus Perekonomian nasional

Peraturan OJK nomor 21/POJK 03/ 2019 Tentang penggabungan dan peleburan.

Peraturab OJK no 18/POJK 03/2020 Tentang Penanganan Permasalahan

## PENERAPAN AKUNTANSI PAJAK KOPERASI TERHADAP PAJAK PENGHASILAN BADAN ATAS ADANYA KOMPENSASI KERUGIAN FISKAL

M. Ardi Nupi Hasyim dan Eka Setiajatnika

### Pendahuluan

Menurut Undang-Undang No 16 Tahun 2009 Pasal (1) ayat (1) ” Pajak merupakan iuran wajib yang terutang bagi “pribadi atau badan” kepada negara kepada negara yang bermanfaat dalam peningkatan pembangunan. Koperasi menjadi salah satu Subjek Pajak badan dimana penghasilan usahanya ialah Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dijadikan sebagai Objek Pajak”. Undang-Undang No.25 Tahun 1992 Pasal (45 ) ayat (1) menyatakan bahwa ” Sisa Hasil Usaha atau SHU ialah pendapatan koperasi dikurangi dengan biaya-biaya, penyusutan, serta kewajiban lain seperti pajak pada satu tahun akuntansi yang berkaitan.”

Pajak Penghasilan (PPh) ialah pengenaan pajak atas pendapatan dari usaha koperasi atau SHU. Objek terutang dari pajak penghasilan di mana besaran pajak sesuai tarif atas perolehan omset dan wajib dibayarkan koperasi sebagai wajib pajak badan ialah setelah laba dikurangi biaya sebelum pajak oleh Koperasi pajak tersebut ditarik/dipungut. Dengan menerapkan sistem *Self Assessment* sebagai sistem pajak di Indonesia, adanya kepercayaan penuh untuk melakukan perhitungan, pemotongan, penyetoran, dan pelaporan besaran pajak terutang oleh wajib pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Oleh sebab itu, diharapkan wajib pajak mempunyai rasa sadar dalam penelitian ini yaitu kewajiban atas koperasi, jujur dalam perhitungan pajaknya, mempunyai kemauan sebagai bentuk tanggung jawab yang baik untuk bayar pajak, serta disiplin dalam menerapkan aturan dari undang-undang mengenai pajak. Hal tersebut harus didukung oleh tiap anggota serta pengurus koperasi dengan mengetahui dan memahami perpajakan karena bagi setiap anggota ataupun koperasinya sebagai badan usaha hal ini sudah menjadi hal yang wajib dan mengikat. Pengetahuan akuntansi sangat penting untuk Wajib Pajak Koperasi ketika memenuhi salah satau kewajibannya dalam membayar pajak sekecil apapun tanpa melanggar peraturan perpajakan.

Koperasi yang memiliki omzet melebihi 4,8 milyar PPh diklasifikasikan 25% tarif tunggal dan mendapat fasilitas berbentuk pengurangan tarif “12,5%“ atas Penghasilan terkena pajak sesuai “Undang-Undang No.36 Tahun 2008 pasal (31 E) ayat (1)”. Selain itu koperasi yang mengalami kerugian pada realisasi tahun fiskal akan menerima Kompensasi Kerugian Fiskal berdasarkan “Undang-Undang No.36 Tahun 2008 pasal (6 )ayat (2)”, Koperasi dapat untuk tidak membayar Pajaknya selama 5 tahun berturut-turut “setelah tahun kerugian”. Dasar hukum atas kompensasi kerugian fiskal pada “Undang-Undang No.36 Tahun 2008 Pasal (6 )ayat (2)” tentang Pajak Penghasilan. Dalam Undang-Undang tersebut dijelaskan bahwa “Apabila penghasilan bruto setelah pengurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didapat kerugian, kerugian tersebut dikompensasikan dengan penghasilan mulai tahun Pajak berikutnya berturut-turut sampai dengan 5 tahun.”

Pada pasal (6) ayat (1) maksudnya yaitu biaya-biaya yang digolongkan pada unsur untuk memperoleh, menagih, dan menjaga pendapatan. Wajib pajak badan atau dalam hal ini yaitu koperasi berdasarkan pembukuan kerugian melakukan skema ganti rugi berdasarkan keadaan dimana adanya kompensasi kerugian fiskal. Diluar dari keadaan koperasi memiliki kebebasan untuk tidak melakukan pembayaran pajak badannya, koperasi sebagai wajib pajak berkewajiban untuk melakukan pelaporan dari penghasilan usaha pada SPT atau Surat Pemberitahuan Pajak tahunan.

Koperasi dalam melakukan proses kompensasi kerugian fiskal belum selesai, karena prosesnya masih akan berlangsung dalam 5 tahun kedepan. Maka pentingnya untuk membuat keputusan yang tepat untuk tujuan komersial ataupun fiskal bagi koperasi. Penyesuaian dalam akuntansi komersial yang kerugiannya lebih besar dibandingkan fiskal memerlukan kebijakan koperasi, serta menerapkan laba/rugi yang dapat dipakai untuk 5 tahun penerimaan Kompensasi Kerugian Fiskal .

Koperasi untuk manfaat komersial diharapkan dapat melakukan penyesuaian laba/rugi yang ada, besaran kompensasi yang bisa diterima koperasi untuk dapat tidak melakukan pembayaran pajak selama 5 tahun yang akan datang dipengaruhi oleh nominal laba/rugi yang ada. Serta dapat melakukan penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK). Berdasarkan Supatmi (2006) menyusun laporan keuangan komersial sesuai Standar Akuntansi Keuangan (SAK), tidak menunjukkan ketetapan pajak dalam menimbang transaksi-transaksi tertentu seperti seharusnya pada laporan keuangan fiskal. Hal tersebut yang mengakibatkan adanya perbedaan antara laba sebagai objek Pajak yang dihasilkan oleh akuntansi komersial dan akuntansi fiskal . Agar terhindar atau mengurangi kesalahan dalam penyelesaian kompensasi kerugian, maka selama proses kompensasi ini Koperasi juga memerlukan penyesuaian akuntansi perpajakan . Laporan keuangan komersial Koperasi dapat menggambarkan dampak keuangan dari transaksi dan peristiwa lain yang diklarifikasikan dalam beberapa kelompok besar menurut karakteristik ekonominya. Kelompok besar yang dimaksud adalah unsur-unsur yang terdapat dalam laporan keuangan yang berkaitan langsung dengan pengukuran posisi keuangan, yaitu aset, kewajiban, dan ekuitas. Sedangkan unsur yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dalam laporan laba rugi adalah penghasilan dan beban .

Di sisi fiskal Koperasi diharapkan memiliki kemampuan untuk melakukan penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan aturan undang-undang pajak yang berlaku, untuk bisa melakukan penentuan besaran PPh terutang pada hal ini lebih mengkhhususkan pada proses kompensasi kerugian fiskal yang akan dilaporkan pada SPT tahunan, serta memenuhi kewajibannya sebagai Wajib Pajak badan. Sehingga koperasi dapat memperlihatkan kualitasnya sebagai wajib pajak badan yang baik dan patuh pada sistem perpajakan di Indonesia.

### **Penerapan Akuntansi Pajak Koperasi Terhadap Pajak Penghasilan Badan Atas Adanya Kompensasi Kerugian**

Koperasi merupakan badan usaha, yang salah satu kewajibannya merupakan subjek pajak adalah anggotanya bisa orang seorang atau badan hukum koperasi, dan kegiatannya didasarkan pada Prinsip Koperasi. Koperasi juga merupakan gerakan

ekonomi rakyat dengan dasar atas asas kekeluargaan. Hubungan atau keterkaitan antara pajak dan koperasi dalam pembangunan nasional adalah Koperasi sebagai pilar ekonomi untuk pembangunan nasional bagi bangsa Indonesia serta pajak sebagai bantuan dalam menyelenggarakan pembangunan nasional.

Salah pajak yang wajib dibayarkan koperasi yaitu PPh atau Pajak Penghasilan. Pedoman Kebijakan Perpajakan Koperasi Deputi Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2008) pada Pasal 25 menjelaskan PPh adalah Pajak badan usaha Koperasi untuk tahun berjalan yang dipotong dari hasil SHU selama 1 (satu) tahun buku. Dari hasil SHU yang diperoleh setiap tahu, Koperasi wajib memotong Pajak badan untuk tahun berjalan.

Wijaya, E. (2015) turut menjelaskan Koperasi wajib menghitung PPh Masa Pasal 25 jika suatu koperasi menghasilkan omset lebih dari 4,8 M rupiah yang akan terutang selama suatu tahun pajak sebagai kredit Pajak pada perhitungan PPh pada akhir tahun. Umumnya, pada Koperasi yang baru berdiri akan mengalami kesulitan dalam melakukan perhitungannya. Bagi Koperasi yang sudah berdiri lebih dari Satu Tahun Pajak, dapat lebih mudah diketahui dan bisa langsung dihitung kewajiban PPh membayar sendiri yang harus ditanggung di tahun Pajak berikutnya.

Pada intinya PPh 25 merupakan angsuran Pajak yang dibayarkan setiap bulan untuk tahun Pajak yang bersangkutan, dan paling lambat dibayar tanggal 15 bulan berikutnya serta pelaporan paling lambat tanggal 20 bulan berikutnya. PPh Masa 25 ditentukan dari perhitungan jumlah PPh terutang akhir tahun pada tahun pajak yang sebelumnya kemudian dibagi dengan 12. Asumsinya, besaran omzet pada tahun Pajak berikutnya tidak akan jauh berbeda. Sangat penting bagi pengurus di koperasi untuk memahami bahwa PPh Masa pasal 25 hanya wajib bagi koperasi yang mempunyai omset lebih dari 4,8 Miliar rupiah.

PPh pasal 29 adalah pelunasan Pajak terhutang, yang dibayarkan di setiap tahunnya pada saat pengambilan SPT atau Pph Kurang Bayar yang tercantum dalam SPT Tahunan PPh, yaitu sisa dari PPh terutang dalam tahun Pajak yang bersangkutan dikurangi kredit PPh (PPh Pasal 21, 22, 23, dan 24, 25). PPh Pasal 29 ini terjadi ketika Pajak yang terutang untuk suatu tahun Pajak ternyata lebih besar dibandingkan dengan kredit Pajak, maka kekurangan Pajak yang terutang harus dilunasi sebelum SPT disampaikan. Intinya PPh 29 yaitu kekurangan Pajak yang terutang pada akhir tahun Pajak, paling lambat dibayar sebelum SPT Tahunan PPh disampaikan. Untuk Wajib Pajak Badan paling lambat tanggal 30 April tahun berikutnya, dan untuk Wajib Pajak Orang Pribadi paling lambat tanggal 31 Maret tahun berikutnya.

Sebenarnya antara PPh 25 dengan PPh 29 merupakan ketentuan yang serupa, keduanya merupakan PPh Badan, Pajak atas laba perusahaan. Meskipun serupa keduanya tetap mempunyai perbedaan. Di dalam praktiknya, PPh badan dapat diangsur selama periode Pajak tahun berjalan. Cicilan tersebut bagi wajib Pajak badan memiliki tujuan untuk dapat meringankan beban Pajak di akhir tahun. Sementara itu bagi pemerintah, dengan adanya angsuran tersebut akan mempercepat uang masuk ke kas negara. Nilai PPh badan tahun sebelumnya dapat dijadikan dasar, kemudian dibagi 12 bulan. Dari situlah dapat ditemukan berapa nominal besaran rupiah yang harus diangsur setiap bulan.

Menghitung PPh Pasal 29 merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam memenuhi kewajiban melaporkan SPT Tahunan PPh Koperasi yang selambat-lambatnya harus dilaporkan empat bulan setelah tahun pajak berakhir. Hasil perhitungan PPh Pasal 29 ini tertuang dalam SPT Tahunan PPh. Meskipun demikian, tata cara menghitung PPh Pasal 29 dalam rangka memenuhi kewajiban dalam melaporkan SPT Tahunan PPh untuk Koperasi sangat tergantung pada jumlah omset Koperasi itu sendiri. Apabila omset suatu Koperasi pada Tahun Pajak sebelumnya masih di bawah 4,8 Milyar rupiah maka semua isian SPT Tahunan PPh adalah nihil, karena pengenaan Pajaknya sudah dilakukan secara final sebesar 0,5% PPh Final Pasal 4 Ayat (2), maka koperasi hanya perlu melakukan pencatatan seluruh jumlah omset perbulan yang sudah dijadikan dasar dalam perhitungan PPh Final pasal 4 ayat 2 perbulannya. Meskipun demikian, pengurus Koperasi tetap wajib melampirkan Laporan Keuangan (Laporan Rugi/Laba dan Neraca) dalam pelaporan SPT Tahunan PPh Badan. Karena jumlah omset yang dilaporkan dalam Laporan Rugi/Laba akan jadi penentu tata cara pengenaan kewajiban PPh dibayarkan sendiri pada Tahun Pajak selanjutnya .

Saat omset suatu Koperasi pada Tahun pajak sebelumnya lebih dari 4,8 Miliar rupiah, maka pengurus koperasi harus benar-benar melakukan perhitungan berapa laba bersih atau berapa SHU yang didapat sebagai dasar perhitungan PPh Pasal 29 . Tarif yang digunakan adalah tarif yang berlaku berdasarkan pasal 17 Ayat (1) atau Pasal 31E Undang-Undang No 36 tahun 2008. Tentunya dengan memperhitungkan PPh Masa Pasal 25 yang telah dibayar sendiri dan kredit Pajak yang diperoleh sepanjang tahun Pajak tersebut. Dalam hal ini pengurus Koperasi juga harus menghitung PPh Final atas SHU setelah dikurangi PPh Pasal 29 yang masih kurang bayar, sebelum dibagikan ke seluruh anggota. Secara sederhana, perbedaan diantara PPh pasal 25 dengan PPh pasal 29, ialah PPh pasal 25 merupakan angsuran Pajak yang dibayarkan setiap bulannya untuk tahun Pajak yang berkaitan. Sedangkan PPh 29 merupakan kekurangan Pajak yang terutang pada akhir tahun Pajak.

Atas dasar Pasal 17 ayat (1) huruf b tentang tarif PKP Wajib Pajak Badan sebesar 28% sudah diubah sesuai dengan ayat (2) huruf a bahwa tarif PPh pasal 25 dan 29 yang berlaku mulai tahun pajak 2010 bagi wajib pajak badan yaitu sebesar 25%. Berdasarkan hal ini maka bisa dibuat formulasi berikut (Nasikhudin, 2015) :

$$\text{PPh Pasal 25 29 Badan} = 25\% \times \text{PKP}$$

$$\text{PKP} = (\text{Pendapatan Neto fiskal} - \text{Kompensasi Fiskal jika ada})$$

Namun, Pasal 31 E Undang-Undang PPh juga mengatur Wajib Pajak Badan Dalam Negeri (Tidak termasuk BUT) yang memiliki peredaran bruto tidak melebihi Rp50 Milyar, atas Penghasilan Kena Pajak dari bagian peredaran bruto sebesar Rp4.8 milyar mendapat pengurangan tarif 50%, sehingga tarifnya hanya 12,5%.

- 1 Wajib Pajak Badan Dalam Negeri dengan peredaran bruto sampai dengan Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) mendapat fasilitas berupa pengurangan tarif sebesar 50% (lima puluh persen) dari tarif sebagaimana yang dimaksud pada Pasal 17 ayat (1) huruf b dan ayat (2a) yang dikenakan atas Penghasilan Kena Pajak dari bagian peredaran bruto sampai dengan Rp4.800.000.000,00 (empat miliar delapan ratus juta rupiah) .

2. Besarnya bagian peredaran bruto sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dinaikkan dengan Peraturan Menteri Keuangan.

Menurut Peraturan Pemerintah No 23 Tahun 2018 tentang Pajak Penghasilan atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu untuk menurunkan tarif PPh Final bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang beromzet di bawah Rp 4,8 Miliar berdasarkan Pasal 2 ayat (2) per tahunnya menjadi 0,5%. Pasal 3 ayat (1) turut menjelaskan Wajib Pajak yang dikenai Pajak Penghasilan final sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) adalah diantaranya: Wajib Pajak orang pribadi, Wajib Pajak badan berbentuk Koperasi, Persekutuan Komanditter, Firma, atau Perseroan Terbatas, yang menerima atau memperoleh penghasilan dengan peredaran bruto tidak melebihi Rp 4,8 M dalam 1 (satu) Tahun Pajak. Sehingga kemudian dapat diformulasikan sebagai berikut:

1. WP Badan dengan Peredaran Bruto Tidak Lebih dari Rp 4,8 M (PP No 23 Tahun 2018):

$$\text{PPh Terutang} = 0,5\% \times \text{Jumlah PKP}$$

2. WP Badan dengan Peredaran Bruto Melebihi Rp. 4,8 M tetapi tidak lebih dari Rp50 M:

$$\text{PPh Terutang} = 12,5\% \times \text{PKP}$$

3. WP Badan dengan Peredaran Bruto Sama dengan atau melebihi Rp50 M:

- a. PKP Memperoleh Fasilitas =  $(\text{Rp}4,8\text{M}/\text{Omzet}) \times \text{PKP}$
- b. PKP Tidak Memperoleh Fasilitas =  $\text{PKP} - \text{Jumlah PKP memperoleh fasilitas}$
- c. PPh terutang = total dari
  - $(50\% \times 25\%) \times \text{PKP memperoleh Fasilitas}$
  - $25\% \times \text{PKP tidak memperoleh Fasilitas}$

Undang-undang No.36 tahun 2008 tentang Perubahan Keempat Undang-undang No.7 Tahun 1983 tentang Pajak penghasilan banyak memberi kebijakan khusus untuk Wajib Pajak Koperasi dan UKM. Kebijakan yang dimaksud ialah:

1. Penghasilan bunga simpanan yang dibayarkan oleh Koperasi kepada anggota Koperasi orang pribadi dan besarnya tidak melebihi dari Rp240.000,00 (dua ratus empat puluh ribu rupiah) per bulan tidak dikenakan tarif PPh atau 0% (nol persen) dan bersifat final;
2. Penghasilan bunga simpanan yang dibayarkan oleh Koperasi kepada anggota Koperasi orang pribadi dan besarnya melebihi dari Rp240.000,00 (dua ratus empat puluh ribu rupiah) per bulan dikenakan tarif PPh sebesar 10% (sepuluh persen) dan bersifat final;
3. SHU yang dibagikan Koperasi kepada para anggotanya tidak dikenakan pemotongan PPh Pasal 23 .
4. Bagi Koperasi dan UKM yang berbentuk badan usaha, tarif PPh badan menjadi tarif tunggal yaitu 25% dan apabila memenuhi syarat (peredaran bruto setahun tidak

melebih Rp50.000.000.000) mendapat fasilitas berupa pengurangan tarif sebesar 50% dari 25% atau menjadi 12.5% yang dikenakan atas Penghasilan Kena Pajak dari bagian peredaran bruto sampai dengan Rp4,8 M.

Pada Undang-Undang Perpajakan terdapat beberapa kebijakan yang bisa Koperasi manfaatkan untuk pengembangan aktivitas usahanya, berikut ini insentif atas PPh:

1. Hibah berupa harta yang diberi pada koperasi atau orang pribadi yang memiliki usaha mikro dan kecil (Pasal 4 ayat (3) a. UU PPh Peraturan Menteri Keuangan No: 245/PMK.03/2008) bukan merupakan objek Pajak Penghasilan. Dengan demikian, apabila Koperasi dan/atau UKM yang memenuhi syarat menerima harta hibahan tidak dikenakan PPh;
2. Koperasi memperoleh atau menerima dividen atau bagian laba dari penyertaan modal pada badan usaha yang didirikan serta bertempat berkedudukan di Indonesia dengan syarat, deviden berasal dari cadangan laba yang ditahan (Pasal 4 ayat 3 huruf f UU PPh) bukan merupakan objek PPh. Sehingga, jika Koperasi dan/atau UKM yang memiliki bentuk badan usaha menanamkan modal pada badan usaha lainnya di Indonesia dan menerima dividen dari badan usaha tersebut, maka atas dividen yang diterima tidak dikenakan PPh.

### **Akuntansi Laporan Keuangan Fiskal**

Akuntansi merupakan suatu kegiatan atau memiliki fungsi penyediaan jasa. Fungsinya yaitu menyediakan informasi kuantitatif tentang unit-unit usaha ekonomik, terutama yang bersifat keuangan. Standar Akuntansi Keuangan (SAK) merupakan pedoman untuk setiap kegiatan akuntansi sebagai penentuan salah dan benar di dalam akuntansi yang diperkirakan bermanfaat dalam pengambilan keputusan-keputusan ekonomik. Maka Akuntansi Pajak merupakan proses pencatatan, penggolongan, pengikhtisaran suatu transaksi keuangan yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan dan diakhiri dengan pembuatan laporan keuangan fiskal sesuai dengan ketentuan dan peraturan perpajakan yang terkait sebagai dasar pembuatan SPT.

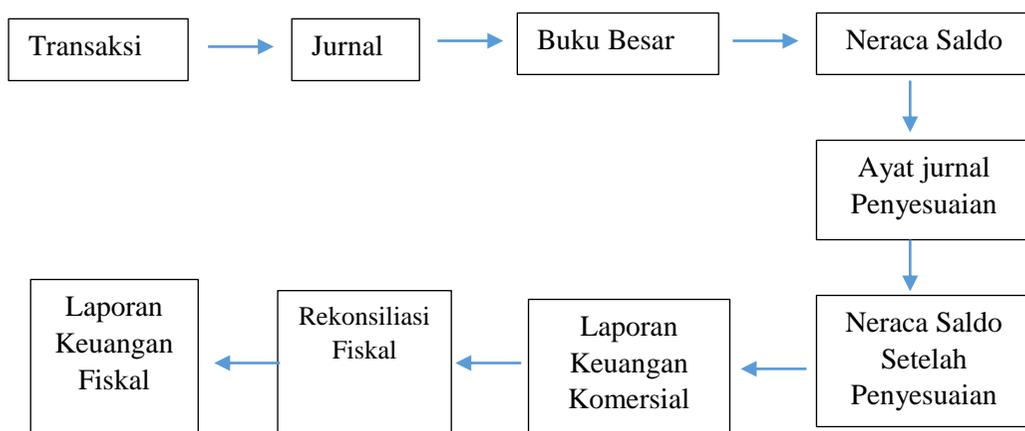
Tujuan pelaporan keuangan salah satunya yaitu bertujuan untuk memberikan informasi keuangan di mana pada laporan keuangan tersebut dapat menunjukkan prestasi perusahaan dalam menghasilkan laba (*earning per share*). Laporan keuangan umumnya terdiri atas dua macam, yaitu laporan keuangan komersial dan laporan keuangan fiskal.

Laporan keuangan komersial ditujukan untuk menilai kinerja ekonomi dan keadaan finansial perusahaan, sedangkan laporan keuangan fiskal lebih ditujukan untuk menghitung Pajak. Untuk kepentingan komersial, laporan keuangan disusun berdasarkan prinsip yang berlaku umum yaitu Standar Akuntansi Keuangan. Laba yaitu termasuk informasi akuntansi yang begitu penting untuk para pemakai laporan keuangan dalam membuat pengambilan keputusan. Laba yang diperoleh merupakan hal pertama yang dilihat oleh para pemakai laporan keuangan. Lebih lanjut Ikatan Akuntan Indonesia dalam PSAK No. 46 Tahun 2009, mendefinisikan bahwa “Laba akuntansi adalah laba bersih selama suatu periode sebelum dikurangi beban Pajak. Laba komersial atau yang biasa disebut laba akuntansi merupakan besaran laba yang dihitung oleh wajib Pajak sesuai dengan sistem serta prosedur pembukuan yang wajar dan diakui dalam Standar Akuntansi

Keuangan”. Elemen pada laporan keuangan yaitu antara lain (Marcella, 2019) menyatakan:

1. Neraca: Menunjukkan posisi keuangan entitas pada akhir periode. Unsur-unsur neraca terdiri dari asset, kewajiban, dan ekuitas.
2. Laporan Laba Rugi: Menyajikan laporan yang menyajikan ukuran keberhasilan operasi perusahaan pada periode waktu tertentu.

Penyusunan laporan keuangan bagi kepentingan fiskal harus atas dasar aturan undang-undang pajak (Undang-undang PPh). Menurut Marcella (2019) umumnya penyusunan laporan keuangan dibuat atas dasar rekonsiliasi terhadap laporan keuangan komersial. Laporan keuangan yang disusun oleh suatu perusahaan dalam perpajakan disebut sebagai laporan keuangan fiskal. Laporan rekonsiliasi fiskal terdiri dari: Laporan neraca fiskal dan laporan laba/rugi fiskal. Menurut Daniati,N. (2013) diperlukan penyelenggaraan pembukuan akuntansi komersial, kemudian pada saat akan menyusun laporan keuangan fiskal maka dilakukan rekonsiliasi terhadap laporan keuangan komersial tersebut. Proses akuntansi fiskal dapat dilihat pada gambar mengenai siklus akuntansi berikut:



**Gambar 1 Siklus Akuntansi Laporan Keuangan Fiskal**

### Rekonsiliasi Fiskal

Rekonsiliasi fiskal merupakan suatu proses penyesuaian laporan laba/rugi fiskal berdasarkan ketentuan perundang-undangan perpajakan di Indonesia sehingga diperoleh laba/rugi fiskal sebagai dasar untuk perhitungan Pajak penghasilan satu tahun tertentu. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga unsur penting dari proses rekonsiliasi fiskal diantaranya adalah :

1. Laporan Laba/Rugi Komersial

Dasar untuk membuat laporan rekonsiliasi fiskal adalah laporan laba/rugi. Penghasilan suatu perusahaan biasanya dicatat di dalam laporan laba/rugi. Hasil dari laporan ini menjadi dasar dalam perhitungan besarnya Pajak yang harus dibayar oleh perusahaan.

## 2. Koreksi/Penyesuaian Fiskal

Dilakukan jika terjadi kesalahan atau ketidakcocokan antara peraturan/ketentuan satu dengan lainnya. Di dalam akuntansi terdapat beberapa metode atau asumsi yang dipakai dalam penyusunan laporan keuangan. Asumsi atau metode ini yang kemungkinan terjadi perbedaan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Perbedaan ini disimpulkan ada dua yaitu beda waktu dan beda tetap.

### a Beda Tetap /Permanen (*Permanent Difference*)

Beda Tetap adalah perbedaan pengakuan penghasilan ataupun biaya antara akuntansi komersial dengan ketentuan Undang-undang PPh yang sifatnya permanen di mana dalam hal ini koreksi fiskal yang dilakukan tidak akan diperhitungkan dengan laba kena Pajak tahun Pajak berikutnya. Disimpulkan bahwa beda tetap ini secara permanen, ketika tahun atau periode sekarang suatu penghasilan/biaya tidak dapat diakui sebagai penghasilan/biaya menurut Undang-Undang maka pada tahun atau periode yang akan datang juga tidak dapat diakui sebagai penghasilan/biaya di dalam laporan laba/rugi . Beda tetap mengakibatkan perbedaan secara tetap antara laba atau rugi menurut akuntansi dan laba atau rugi menurut fiskal. Beda tetap terjadi karena peraturan perpajakan mengharuskan hal-hal berikut dikeluarkan dari perhitungan penghasilan kena Pajak .

- 1) Penghasilan yang telah dikenakan PPh bersifat final-Pasal 4 ayat (2) UU Pajak Penghasilan
- 2) Penghasilan yang tidak termasuk objek Pajak-Pasal 4 ayat (3) UU Pajak penghasilan
- 3) Pengeluaran yang tidak berhubungan langsung dengan kegiatan usaha, yaitu mendapatkan,menagih,dan memelihara penghasilan serta pengeluaran yang sifatnya pemakaian penghasilan atau yang jumlahnya melebihi kewajaran-pasal 9 ayat (1) UU Pajak penghasilan
- 4) Beban yang digunakan untuk mendapatkan penghasilan yang bukan objek Pajak dan penghasilan yang telah dikenakan PPh bersifat final .
- 5) Penggantian terkait pekerjaan atau jasa yang diberikan dalam bentuk natura
- 6) Sanksi perpajakan

Ditetapkan selaras dengan UU No 36 Tahun 2008 pasal 6 ayat (1) bahwa besaran PKP untuk WP dalam negeri dan bentuk usaha tetap, ditentukan berdasarkan penghasilan bruto dikurangi biaya untuk mendapatkan, menagih, dan memelihara penghasilan, termasuk diantaranya adalah: (*Deductible Expense* )

- a Biaya yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan kegiatan usaha, ialah :
  1. Biaya pembelian bahan
  2. Biaya terkait pekerjaan atau jasa termasuk upah, gaji, honorarium, bonus, gratifikasi, dan tunjangan berupa uang

3. Bunga, sewa, dan royalty
  4. Biaya perjalanan
  5. Biaya pengolahan limbah
  6. Premi asuransi
  7. Biaya promosi dan penjualan yang diatur dengan atau berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK No.93 tahun 2010)
  8. Biaya administrasi
  9. Pajak selain Pph
- b Penyusutan atas pengeluaran untuk mendapatkan harta/aset berwujud dan amortisasi atas pengeluaran untuk mendapatkan hak dan atas biaya lainnya yang mempunyai masa manfaat lebih dari 1 (satu) tahun seperti yang tercantum pada Pasal 11 dan Pasal 11A
- c Iuran kepada dana pensiun yang pendiriannya sudah disahkan oleh Menteri Keuangan
- d Kerugian karena penjualan atau pengalihan harta yang dimiliki dan digunakan dalam perusahaan atau yang dimiliki untuk mendapatkan, menagih, dan memelihara penghasilan
- e Kerugian selisih kurs mata uang asing
- f Biaya pengembangan serta penelitian perusahaan yang dilaksanakan di Indonesia
- g Biaya beasiswa, magang, dan pelatihan
- h Piutang yang nyata-nyata tidak dapat ditagih dengan syarat :
1. Di dalam laporan laba/rugi komersial sudah dibebankan sebagai biaya;
  2. Penyerahan daftar piutang tak dapat tertagih pada Direktorat Jenderal Pajak oleh wajib pajak
  3. Sudah menyerahkan persoalan penagihan pada pengadilan negeri atau instansi pemerintah yang mengurus piutang negara; atau kreditur dengan debitur terkait melakukan kesepakatan tertulis tentang pembebasan utang/piutang, atau sudah mempublikasikan ada penerbitan baik umum atau khusus, atau debitur terkait mengaku utangnya sudah dihapuskan pada jumlah tertentu
  4. Bagi debitur kecil syarat poin 3 di atas tidak berlaku seperti halnya pada pasal 4 ayat 1 huruf k, serta pada PMK Nomor 93 Tahun 2010 untuk aturan pelaksanaannya
- i Sumbangan penanganan bencana nasional yang ketetapannya diatur oleh Peraturan Pemerintah
- j Sumbangan penelitian serta pengembangan yang dilaksanakan di Indonesia yang ketetapannya diatur oleh Peraturan Pemerintah
- k Biaya pembangunan infrastruktur sosial yang ketetapannya diatur oleh Peraturan Pemerintah

- l Sumbangan fasilitas pendidikan yang ketetapannya diatur oleh Peraturan Pemerintah
- m Sumbangan dalam rangka pembinaan olahraga yang ketetapannya diatur oleh Peraturan Pemerintah (PMK Nomor 93 Tahun 2010) .

Selanjutnya, dalam hal pengakuan biaya/beban koreksi karena beda tetap terjadi karena menurut akuntansi komersial merupakan biaya, sedangkan menurut Undang-undang Pajak penghasilan bukan merupakan biaya yang dapat mengurangi penghasilan bruto. Pasal (9) ayat (1) memberikan penjelasan bahwa untuk menetapkan besaran PKP untuk WP dalam negeri serta bentuk usaha tetap yang tidak boleh dikurangkan antara lain ialah : (*Non Deductible Expense*)

- a Membagikan laba atas nama pada bentuk apapun, seperti perusahaan asuransi membayarkan deviden pada pemegang polis, serta pembagian SHU koperasi
- b Membebaskan atau mengeluarkan biaya untuk kepentingan pribadi baik pemegang saham, anggota, ataupun sekutu
- c Membentuk atau memupuk dana cadangan, kecuali:
  - 1) Cadangan piutang tak tertagih untuk usaha bank dan badan usaha lain yang menyalurkan kredit, sewa guna usaha dengan hak opsi, perusahaan pembiayaan konsumen, dan perusahaan anjak piutang
  - 2) Cadangan usaha asuransi termasuk cadangan bantuan sosial yang dibentuk oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial
  - 3) Cadangan penjaminan untuk Lembaga Penjamin Simpanan
  - 4) Cadangan biaya reklamasi untuk usaha pertambangan
  - 5) Cadangan biaya penanaman kembali untuk usaha kehutanan
  - 6) Cadangan biaya penutupan dan pemeliharaan tempat pembuangan limbah industri untuk usaha pengolahan limbah industri, yang ketentuan dan syarat-syaratnya diatur dengan atau berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan”; (PMK Nomor 93 Tahun 2010)
- d Wajib pajak orang pribadi membayarkan premi asuransi jiwa, kesehatan, kecelakaan, beasiswa, dan asuransi dwiguna, kecuali apabila pemberi kerja yang membayar dan premi tersebut bagi wajib pajak diakui sebagai penghasilan
- e Perubahan atau timbalan terkait jasa atau kerjaan yang berbentuk kenikmatan natura, kecuali pengadaan makan dan minum untuk karyawan/karyawati, serta perubahan atau timbalan kenikmatan berbentuk natura pada daerah tertentu/suatu daerah ( **Per-51/PJ/2009, Per-41/PJ/2013** ) dan yang terkait dengan pelaksanaan kerjaan yang diatur pada PMK No 3 Tahun 2009.
- f Jumlah yang diterima pemegang saham atau pihak yang memiliki hubungan istimewa sebagai timbalan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan melebihi wajar .
- g Sumbangan/bantuan, warisan, serta aset dihibahkan seperti yang diatur pada pasal 4 ayat 3 huruf a dan b, kecuali sumbangan/bantuan yang diatur pada Pasal 6 ayat 1 huruf

I hingga m, serta zakat yang diberikan pada badan/lembaga amal zakat bentukan atau disahkan pemerintah, serta sumbangan keagamaan lainnya yang bersifat wajib di Indonesia, yang diberikan pada badan/lembaga keagamaan seperti diatur pada Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2010

- h PPh
- i Pengeluaran atau pembebanan biaya untuk kepentingan pribadi wajib pajak atau tanggungan dari wajib pajak.
- j Gaji yang diterima oleh anggota sekutu, firma, atau perseroan komanditer yang modalnya tidak terbagi atas saham.
- k Sanksi administrasi seperti bunga, denda, dan kenaikan serta sanksi pidana berupa denda yang berkenaan dengan pelaksanaan perundangundangan di bidang perpajakan.

Ketetapan *Non Deductible Expense* dan *Deductible Expense* lain :

- a. **Biaya Bunga Pinjaman (SE-46/PJ4/1995)** Bunga terutang dari rerata pinjaman yang lebih besar dari jumlah rerata dana yang diakui sebagai deposito/tabungan lain yaitu bunga pinjaman yang bisa dibebankan sebagai biaya.
- b. Menegaskan **BPHTB** dan **PBB** bisa dibiayakan(SE-01/PJ42/2002)
- c. **Telpon Seluler dan Kendaraan Perusahaan(KEP-220/PJ/2002)** Telepon dan kendaraan yang dipakai oleh pegawai tertentu sesuai jabatan atau kebutuhan pekerjaan bisa dibebankan sebagai biaya sebesar 50%. Begitupun dengan biaya pulsa serta pemeliharannya.
- d. **Biaya Entertainment(SE-27/PJ22/1986)** Biaya yang dikeluarkan harus dibuktikan oleh wajib pajak bahwa biaya tersebut benar-benar terkait dengan aktivitas perusahaan untuk memperoleh serta menjaga pendapatan perusahaan (bersifat materiil).
- e. **Fasilitas Kesehatan(S-1821/PJ21/1985)** Fasilitas kesehatan di perusahaan yaitu *non deductible-non taxable* yang berbentuk natura serta *deductible-taxable* yang berbentuk tunjangan/uang ganti.
- f. **Pajak Masukan tidak bisa dikreditkan (Psl 10, PP-94/2010)** Pajak Masukan yang tidak bisa dikreditkan dapat dibiayakan selama: Benar sudah dibayarkan dan terkait dengan aktivitas perusahaan dalam memperoleh,menagih dan menjaga pendapatan.
- g. **Natura, SE-03/PJ.23/1984** mengenai penjelasan kenikmatan dalam brntuk natura (seri PPh pasal 21-02), kenikmatan dalam bantuk natura ialah setiap balas jasa yang diperoleh/didapat dari perusahaan atau pemberi kerja oleh pegawai/karyawan/karyawati dan/atau keluarga mereka bukan berbentuk uang. Bisa berbentuk penanggungan PPh 21 oleh perusahaan atau pemberi kerja. Jika brbentuk tunjangan maka dapat menjadi penambahan penghasilan karyawan/karyawati dalam perhitungan PPh 21nya.
- h. Serta biaya NDE untuk memperoleh,menagih, dan menjaga penghasilan perusahaan yang :

- a. Pajak yang dikenakan bersifat final dan atau pajak yang dikenakan atas dasar norma perhitungan penghasilan neto seperti dalam UU PPh pasal 14 dan UU PPh pasal 15 mengenai norma perhitungan khusus
- i. Biaya *accrue* termasuk dalam pembentukan cadangan yang tidak diperbolehkan sehingga harus NDE, ketentuan Pajak hanya mengakui biaya yang telah direalisasi .
- b. Perbedaan Waktu/Sementara (*Timing Difference*)

Perbedaan Waktu ialah perbedaan pengakuan baik pendapatan ataupun biaya antara akuntansi komersil dengan ketentuan Undang-Undang PPh yang sifatnya sementara artinya, koreksi fiskal yang dilakukan akan diperhitungkan dengan laba kena Pajak tahun-tahun Pajak berikutnya . Saat dalam laporan labarugi tidak dapat mengakui pendapatan atau biaya pada periode tahun atau periode sekarang, tetapi kemungkinan akan dapat diakui pada periode tahun/periode yang akan datang . Timbul dikarenakan oleh adanya metode yang digunakan berbeda seperti:

- 1) Akural dan realisasi: akuntansi komersial dalam mengakui biaya/pendapatan untuk lebih dari 1 tahun atas dasar sistem basis kas atau akrual.
- 2) Penyusutan serta amortisasi :

**Perhitungan penyusutan, masa manfaat dan tarif penyusutan harta berwujud**

Kelompok Harta Berwujud	Masa Manfaat	Tarif Penyusutan Sebagaimana Dimaksud Pada	
		Ayat (1)	Ayat (2)
<b>I. Bukan Bangunan</b>			
Kelompok 1	4 tahun	25%	50%
Kelompok 2	8 tahun	12,5%	25%
Kelompok 3	16 tahun	6,25%	12,50%
Kelompok 4	20 tahun	5%	10%
<b>II. Bukan Bangunan</b>			
Permanen	20 tahun	5%	
Tidak Permanen	10.tahun	10%	

*Sumber:* UU No.36 Tahun 2008 Pasal II ayat (6)

Berikut adalah perhitungan amortisasi, masa manfaat dan tarif amortisasi:

**Perhitungan amortisasi, masa manfaat dan tarif amortisasi**

Kelompok Aset Tak Berwujud	Masa Manfaat	Tarif Amortisasi Berdasarkan Metode	
		Garis Lurus	Saldo Menurun
Kelompok 1	4 tahun	25%	50%
Kelompok 2	8 tahun	12,5%	25%
Kelompok 3	16 tahun	6,25%	12,50%
Kelompok 4	20 tahun	5%	10%

Sumber: UU No.36 Tahun 2008 Pasal 11A ayat (2)

- 3) Penilaian persediaan: akuntansi komersial dalam menghitung atau menentukan harga perolehan persediaan memperbolehkan memilih metodenya antara lain bisa menggunakan masuk pertama keluar pertama atau FIFO (*First In First Out*), rata rata atau *average*, masuk terakhir keluar pertama atau LIFO (*Last In First Out*), ataupun pendekatan lainnya, sedangkan pada fiskal hanya bisa menggunakan *average* atau LIFO.

- 4) Kompensasi Kerugian Fiskal.

Menurut Agoes sukrisno, E. T. (2017 kompensasi dari kerugian pajak bisa dimulai saat tahun pajak selanjutnya selama lima (5) tahun beruntun. Apabila ada cabang perusahaan yang berada di luar negeri, perusahaan tidak bisa mengsolidasikan kerugian yang dialami cabang tersebut. Kompensasi kerugian hanya bisa dilaksanakan wajib pajak orang pribadi ataupun badan yang melakukan pembukuan.

Dapat dirangkum sebagai berikut :

Penghasilan Neto Fiskal	xx
<u>Kompensasi kerugian selama 5 Tahun</u>	<u>(xx)</u>
Penghasilan KenaPajak	xx

Dapat dijelaskan pula, keuntungan ataupun kerugian fiskal ialah pautan dari pendapatan/penghasilan dengan biaya yang memperhitungkan ketetapan PPh (*deductible expenses*). *Carrying loss* merupakan proses perpindahan kerugian dari suatu periode ke periode selanjutnya. Artinya perusahaan yang mengalami kerugian tidak dikenakan pajak, perusahaan yang pada periode sebelumnya mengalami kerugian pada periode selanjutnya bisa meminimalkan pajak.

Ada beberapa poin penting mengenai kerugian fiskal sesuai Undang-Undang PPh diantaranya ialah (Maulida, 2019) :

- a. Kerugian fiskal ialah kerugian atas dasar ketentuan Pajak yang diterbitkan DJP serta kerugian berdasarkan SPT Tahunan PPh Wajib Pajak (*self assessment*) dalam hal tidak ada atau belum diterbitkan ketetapan Pajak oleh DJP .

- b. Terdapat kerugian fiskal pada tahun pajak sebelumnya (melaporkan SPT Tahunan lebih bayar tapi terdapat kerugian fiskal atau tidak ada) bisa memperoleh kompensasi kerugian fiskal.
- c. Pendapatan bruto dikurangi biaya kemudian menimbulkan kerugian yang mengakibatkan kerugian fiskal
- d. Kerugian tersebut dapat dikompensasikan dengan laba netto fiskal mulai saat tahun Pajak berikutnya secara beruntun selama lima tahun.
- e. Ketentuan terkait jangka waktu pengakuan kompensasi kerugian fiskal sudah berlaku sejak tahun 2009.
- f. Jika di masa yang akan datang atas dasar ketentuan Pajak Hasil Pemeriksaan ditunjukkan adanya perbedaan dari jumlah kerugian fiskal dengan kerugian berdasarkan SPT Tahunan PPh atau hasil dari pemeriksaan berubah menjadi tidak ada kerugian, maka kompensasi harus dilakukan revisi sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku.
- g. Kerugian di sini merupakan kerugian fiskal yaitu selisih pendapatan/penghasilan dengan biaya yang sudah memperhitungkan ketentuan PPh bukan kerugian komersial.
- h. Kompensasi kerugian hanya diperuntukkan selama lima tahun ke depan secara beruntun. Jika di akhir tahun masih mengalami kerugian atau ada sisa kerugian tidak bisa dikompensasikan.
- i. Kompensasi kerugian hanya ditujukan untuk wajib pajak orang pribadi dan badan yang melaksanakan aktivitas usaha yang pendapatannya tidak terkena PPh final dan perhitungannya tidak memakai norma perhitungan
  - a. Pendapatan dalam negeri tidak dapat mengkompensasikan kerugian usaha dari luar negeri

### 3. Laba/Rugi Fiskal

Berdasarkan ketentuan perundang-undangan hasil dari dilakukannya koreksi atau penyesuaian pada laporan laba rugi fiskal mengenai penghasilan atau biaya merupakan laba rugi fiskal. Laba rugi fiskal digunakan perusahaan sebagai dasar perhitungan besar kecilnya pajak terutang perusahaan.

Koreksi fiskal dibagi menjadi dua yaitu positif dan negatif. Berikut penjelasannya:

- a. Koreksi positif terjadi apabila laba menurut fiskal bertambah. Hal ini terjadi akibat :
  - a) Beban yang tidak diakui oleh Pajak (*Non-Deductible Expense*)
  - b) Penyusutan komersial lebih besar dari penyusutan fiskal
  - c) Amortisasi komersial lebih besar dari amortisasi fiskal
  - d) Penyesuaian fiskal lainnya
- b. Koreksi Negatif terjadi apabila laba menurut fiskal berkurang. Hal ini terjadi akibat :

- a) Penghasilan yang tidak termasuk objek Pajak (Pasal 4 ayat (3) UU PPh)
- b) Penghasilan yang dikenakan PPh bersifat final (Pasal 4 ayat (2) UU PPh)
- c) Penyusutan akuntansi lebih kecil dari penyusutan fiskal
- d) Amortisasi akuntansi lebih kecil dari amortisasi fiskal
- e) Penghasilan yang ditangguhkan pengakuannya.

Koreksi positif ialah koreksi yang menimbulkan kenaikan atau penambahan pada laba fiskal. Koreksi negatif ialah koreksi yang menimbulkan penurunan atau pengurangan pada laba fiskal. Saat pendapatan/penghasilan berdasarkan akuntansi komersil lebih tinggi/besar dibandingkan dengan pendapatan/penghasilan berdasarkan akuntansi fiskal maka diperlukan koreksi negatif sehingga pendapatan dan pengaruhnya akan berkurang. Begitupun sebaliknya saat pendapatan berdasarkan akuntansi komersial lebih kecil dibandingkan dengan fiskal diperlukan koreksi positif sehingga pendapatan dan pengaruh labanya bertambah.

Dengan adanya Kompensasi Kerugian Fiskal yang diterima Koperasi maka secara Fiskal maupun Komersial Koperasi dibebaskan dari kewajibannya dalam pembayaran Pajak dalam lima (5) tahun koperasi terbebas dari pembayaran Pajak Penghasilan Badan dihitung tahun setelah dilaporkannya kerugian. Bagi fiskal akan ada pengurangan jumlah kerugian tahun sebelum atas tiap laba, dan akan ada penambahan jumlah kerugian tahun sebelum atas tiap kerugian.

## **Penutup**

Menerapkan akuntansi koperasi pada perbedaan nilai laba rugi komersil dengan fiskal yaitu dengan merekonsiliasi laporan komersial koperasi serta laporan keuangan fiskal untuk pajak. Penambahan laba fiskal koperasi yaitu dengan melakukan koreksi positif, sebaliknya pengurangan laba fiskal koperasi yaitu dengan melakukan koreksi negatif. Koreksi fiskal dilakukan pada akun beban operasional, serta beban dan pendapatan lainnya.

Pada neraca ataupun PHU untuk kepentingan komersial tidak mencatat rincian koreksi, melainkan dicatat pada CALK Koperasi yang mencantumkan elemen perbedaan waktu serta perbedaan permanen, serta tidak mencantumkan seluruh unsur-unsur koreksi fiskal dalam laporan keuangan fiskal sehingga adanya perbedaan jumlah, hal ini dilakukan untuk kepentingan komersial.

Koperasi harus menerapkan akuntansi pajak dalam penyesuaian penggunaan laba rugi untuk kompensasi kerugian fiskal yang berdasarkan UU No 36 Tahun 2008. Kompensasi kerugian fiskal membebaskan koperasi dalam melakukan kewajiban pembayaran PPh Badan, akan tetapi meskipun begitu tetap wajib dilaporkan dalam SPT, hal ini dilakukan untuk kepentingan anggota ataupun keberlangsungan usaha koperasi.

## Bibliografi

### ***Pustaka Berupa Buku:***

Agoes sukriono, E. T. (2017). *Akuntansi Perpajakan*. Jakarta: Salemba Empat.

Arifin, R. (2013). *Koperasi Sebagai Perusahaan*. Bandung: IKOPIN

### ***Pustaka Berupa Peraturan Undang-Undang:***

Indonesia, P. R. (1992). *Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian*. Diambil kembali dari Departemen Koperasi Indonesia: [http://www.depkop.go.id/uploads/tx\\_rtgfiles/uu\\_1992\\_25\\_perkoperasian.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/uu_1992_25_perkoperasian.pdf)

Pajak, K. K. (2013). *Susunan Dalam Satu Naskah Dari Undang-Undang Republik Indonesia No.6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum Dan Tata Cara Perpajakan Sebagaimana Telah Beberapa Kali Diubah Terakhir Dengan Undang-Undang Republik Indonesia No.16 Tahun 2009*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pajak Direktorat Penyuluhan Pelayanan Dan Human.

### ***Pustaka Berupa Internet:***

Nasikhudin. (2015, Februari 23). *Fasilitas Pengurangan Tarif PPh Badan, Pasal 31E UU PPh*. Diambil kembali dari Nasikhudinisme: <https://nasikhudinisme.com/2015/02/23/fasilitas-pengurangan-tarif-pph-badan-pasal-31e-uu-pph/>

Pajak, K. (2016, November 30). *Perbedaan PPh 25 dan PPh 29 Yang Wajib Anda Ketahui*. Diambil kembali dari Klik Pajak by Mekari: <https://klikpajak.id/blog/tips-pajak/perbedaan-pph-25-dan-pph-29-yang-wajib-anda-ketahui/>

***Pedoman Kebijakan Perpajakan Koperasi Deputi Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. (2008). Diambil kembali dari Dinas Koperasi,Usaha Kecil Dan Menengah Kab.Sleman: <https://dinkopukm.slemankab.go.id/wp-content/uploads/2018/07/Pedoman-Perpajakan-Koperasi.pdf>***

Wijaya, E. (2015, Mei 9). *Aspek Perpajakan pada Koperasi*. Diambil kembali dari Patriot Insight Majalah Pajak: <https://majalahpajak.net/aspek-perpajakan-pada-koperasi/>

### ***Pustaka berupa Jurnal:***

- Arisandi, E. Y. (2013). *Evaluasi Perhitungan Pajak Penghasilan Terutang Wajib Pajak Badan Studi Kasus di PT. Ceres Meiji Indotama Karawang*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma..
- Marcella, T. (2019). *Penyusunan Koreksi Fiskal Terhadap Laporan Keuangan Komersial Menurut Undang-Undang Pajak Penghasilan No. 36 Tahun 2008 Pada PT. Fajar Kuansing Cemerlang*. thesis, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. *UIN Suska Riau Repository*.
- Meiliawati, A. (2013). *Pengaruh Pemeriksaan dan Penagihan Pajak Terhadap Penerimaan Pajak Pada KPP Pratama Kosambi*. *Ultimaccounting: Jurnal Ilmu Akuntansi* 5, 1-18.
- Oktavia, K. (2019). *Analisis perhitungan pajak penghasilan terutang pada PT Stepa Wirausaha Adiguna untuk tahun 2017*. *Doctoral dissertation, Universitas Tarumanagara*, 443-440.
- Oktaviani, K. (2017). *Pengaruh Pemeriksaan Pajak Dan Penagihan Pajak Terhadap Efektivitas Penerimaan Pajak (Studi pada KPP Pratama Bandung Cibeunyingperiode 2013-2015)*. Bandung: Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas..
- Supatmi, S. (2006). Penerapan PSAK No. 46 Tentang Akuntansi Pajak Penghasilan Terhadap Koreksi Fiskal. *Infokam*.**
- Widjaja, P. H. (2017). *Analisis Perbandingan Beban Pajak Penghasilan Terutang Menurut Pasal 31 E Undang-Undang Pajak Penghasilan Dengan Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2013 Pada PT.ABC*. *Jurnal Ekonomi*, 149-163.



## STRATEGI RESTRUKTURISASI PINJAMAN BAGI KOPERASI DAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) DALAM RANGKA PENGUATAN KOPERASI DAN UMKM DI MASA PANDEMI *COVID-19*

Lely Savitri Dewi

### Pendahuluan

Pandemi *Covid-19* yang hampir satu tahun dialami oleh masyarakat Indonesia telah berdampak serius pada perekonomian Indonesia. Perekonomian kita mengalami kontraksi dan berada pada jurang resesi yang ditandai dengan pertumbuhan hampir seluruh sektor perekonomian yang negatif (kecuali sektor pertanian dan industri yang berkaitan dengan kesehatan), kebangkrutan dari ribuan perusahaan, dan melonjaknya pengangguran akibat pemutusan hubungan kerja (PHK).

Resesi akibat pandemi kali ini sangat berbeda dengan resesi ekonomi Indonesia di tahun 1998. Kalau dulu kebangkrutan dan gagal bayar dialami oleh para pelaku usaha berskala besar, sementara Koperasi dan UKM dapat bertahan dan menjadi andalan untuk *recovery* dari krisis, sekarang justru sebaliknya menurut pernyataan dari Menteri Koperasi dan UKM lebih dari 50 persen Koperasi dan UKM mengalami pukulan berat dan banyak yang gulung tikar. Kondisi ini mengakibatkan banyak Koperasi dan UMKM yang memiliki pinjaman dari perbankan dan lembaga keuangan lainnya mengalami gagal bayar dan menimbulkan kredit bermasalah bagi krediturnya.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020, jumlah UMKM di Indonesia diperkirakan mencapai 64 juta unit atau menduduki proporsi hampir 99,9 persen dari seluruh pelaku usaha ekonomi di Indonesia. Dari jumlah tersebut menurut Rully Indrawan, Sekretaris Menteri Koperasi dilaporkan sekitar 30 persen UMKM terdampak cukup serius dari pandemi ini. Sedangkan 50 sampai 70 persen lainnya meskipun terdampak tapi mereka masih dapat melakukan penyesuaian dengan cepat melalui inovasi-inovasi kreatif memanfaatkan peluang yang ada dengan memanfaatkan ekonomi digital.<sup>1</sup> Kondisi ini diindikasikan dengan banyaknya UMKM yang melakukan penjualan *online* atau *e-commerce* yang tercatat mengalami pertumbuhan sebesar 26 persen dengan frekuensi transaksi 3,1 juta transaksi setiap harinya.

Kondisi ini telah direspon pemerintah dengan meluncurkan kebijakan yang diberi nama PEN (Pemulihan Ekonomi Nasional) melalui instrumen kebijakan fiskal dan moneter secara serius. Di bidang fiskal, salah satu strategi pemerintah yang diupayakan adalah melalui paket kebijakan restrukturisasi atau relaksasi kredit atau pembiayaan bagi debitur LPDB-KUMKM. Para debitur yang menjadi target adalah koperasi-koperasi terdampak *Covid-19* yang mengalami kesulitan finansial karena omzet penjualan yang menurun tajam. Hal ini dilakukan dalam rangkaantisipasi semakin memburuknya kondisi perekonomian nasional.

Kebijakan pemerintah melalui Kementrian Koperasi dan UKM salah satunya adalah melalui relaksasi dan restrukturisasi pinjaman dengan aturan yang ditetapkan bahwa

---

<sup>1</sup> Liputan6.com 4 September 2020

koperasi penerima fasilitas restrukturisasi adalah koperasi yang berbadan hukum, yang terdampak langsung maupun tidak langsung dari pandemi ini, dan memiliki kualitas pinjaman dengan kolektibilitas lancar dan kurang lancar dari penggolongan pinjaman berdasarkan tingkat pengembaliannya. Adapun data sementara penyaluran pinjaman pada koperasi senilai Rp307,3 milyar.<sup>2</sup>

Dalam tulisan ini dipaparkan konsep-konsep restrukturisasi pinjaman yang melandasi strategi pemerintah dalam melakukan restrukturisasi pinjaman; strategi restrukturisasi umkm yang telah ditempuh; dan efektivitas kebijakan ini dalam menjangkau kelompok sasarannya yaitu UMKM dalam upaya untuk mempercepat pemulihan ekonomi nasional.

### **Konsep Restrukturisasi Pinjaman**

Untuk memahami kebijakan pemerintah dalam upaya restrukturisasi kredit bermasalah KUMKM, maka perlu dipahami konsep restrukturisasi kredit atau pinjaman secara utuh. Secara umum restrukturisasi kredit adalah berbagai tindakan atau langkah-langkah yang ditempuh oleh kreditur dalam hal ini lembaga keuangan bank dan non-bank untuk menyelesaikan atau mengamankan kredit bermasalah pada para debiturnya. Taswan (2006:187) mendefinisikan restrukturisasi kredit atau pinjaman itu adalah :

“ Salah satu upaya yang dilakukan bank dalam kegiatan usaha perkreditan agar debitur dapat memenuhi kewajibannya yang dapat dilakukan antara lain melalui penurunan suku bunga; pengurangan tunggakan bunga kredit; pengurangan pokok kredit; perpanjangan jangka waktu kredit; penambahan fasilitas kredit; pengambilalihan aset debitur sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan konversi kredit menjadi penyertaan modal sementara pada perusahaan debitur”.

Adapun yang dimaksud dengan penyertaan modal pada debitur tersebut adalah nilai pinjaman masalah pada debitur, pengakuannya dialihkan dari pinjaman menjadi penyertaan modal kreditur pada usaha debitur. Penyertaan modal dari tindakan restrukturisasi ini biasanya bersifat sementara sampai usaha debitur bisa normal kembali dan mampu mengembalikan pinjamannya. Jika kita cermati definisi restrukturisasi tersebut, tindakan restrukturisasi kredit oleh kreditur memiliki berbagai variasi bentuk. Dalam praktik, biasanya kreditur dapat menggunakan salah satu ataupun kombinasi dari beberapa cara yang tersedia, dengan memperhatikan tingkat kolektibilitas, kemauan dan keterbukaan debitur, kualitas agunan, serta potensi dan prospek usaha debitur ke depan.

Lebih lanjut Taswan (2006:187) menjelaskan secara rinci mengenai kegunaan restrukturisasi pinjaman baik bagi debitur maupun kreditur. Kegunaan restrukturisasi bagi debitur antara lain meliputi:

- 1) Mengurangi risiko ketidakpastian
- 2) Jika debitur dapat memanfaatkan kesempatan restrukturisasi dengan baik, usaha debitur akan berkembang kembali, nilai asetnya meningkat, tidak melakukan PHK karyawannya bahkan diharapkan dapat menyerap tenaga kerja.

---

<sup>2</sup> www.suara.com

Sedangkan manfaat restrukturisasi bagi kreditur dapat mengurangi risiko ketidakpastian dalam bisnisnya, karena:

- 1) Kreditur dapat menerapkan metode restrukturisasi secara fleksibel dengan mengubah atau menyesuaikannya sesuai kesepakatan antara pihak manajemen kreditur dengan pihak manajemen debitur.
- 2) Menjamin tingkat kepastian pembayaran pokok dan bunga pinjaman dari debitur.
- 3) Kreditur memiliki hak untuk melikuidasi perusahaan debitur apabila proyeksi-proyeksi pembayaran dalam skema restrukturisasi yang sudah disepakati bersama tidak dipenuhi.
- 4) Menjamin kepercayaan para pemegang saham untuk mendapatkan keuntungan karena adanya motivasi yang tinggi dari pihak manajemen kreditur.
- 5) Pada kasus adanya kesepakatan konversi hutang menjadi *equity*, jika nilainya besar, kreditur dapat memegang mayoritas suara dalam perusahaan debitur untuk memengaruhi keputusan manajemen perusahaan debitur.
- 6) Penghapusbukuan piutang atau kredit bermasalah ini dapat ditunda dan sedapat mungkin dapat dihindari.

### Metode Restrukturisasi Pinjaman

Teknik atau metode restrukturisasi kredit bagi KUMKM tertuang dalam Pedoman Penataan Manajemen Usaha dan Keuangan KSP/USP Koperasi Tahun 2016. Dalam pedoman tersebut secara keseluruhan terdapat 12 (dua belas) metode yang dapat digunakan oleh KSP/USP dalam menanggulangi kredit bermasalah bagi para anggota dan debitur lainnya. Cara-cara tersebut secara rinci dirangkum pada matrik berikut:

**Tabel 1. Matrik Metode Penanggulangan Kredit Bermasalah**

No	Cara atau Metode Restrukturisasi	Deskripsi
1	Penjadwalan Kembali ( <i>Rescheduling</i> )	Mekanisme penjadwalan kembali dilakukan dengan memberi kesempatan kepada debitur untuk mengadakan konsolidasi usahanya dengan cara menjadwalkan kembali jangka waktu pinjaman, berbeda dengan perpanjangan pada penjadwalan kembali, syarat-syarat yang dikenakan oleh KSP/USP Koperasi tidak seberat pada perpanjangan jangka waktu pinjaman karena dianggap perusahaan penunggak mengalami persoalan berat. Syarat-syarat tersebut antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Perusahaan masih mempunyai prospek untuk bangkit kembali (untuk pinjaman produktif),</li> <li>b) Adanya keyakinan bahwa penunggak akan tetap berniat dan menjalankan usahanya secara sungguh-sungguh (untuk pinjaman produktif),</li> <li>c) Adanya keyakinan bahwa penunggak masih mempunyai itikad untuk membayar.</li> </ol>

2	Persyaratan Kembali Pinjaman ( <i>Reconditioning</i> )	Cara ini hampir sama dengan <i>Reschedulling</i> yaitu perubahan sebagian syarat atau seluruh syarat pinjaman; misalnya dengan pembebasan sebagian bunga tertunggak atau penghentian perhitungan bunga di samping yang menyangkut perubahan jadwal pembayaran/angsuran pinjaman.
3	Penataan Kembali Pinjaman ( <i>Restructuring</i> )	Di samping perubahan syarat pinjaman seperti pada <i>reconditioning</i> , pada cara <i>restructuring</i> , dapat dilakukan pula menambah kembali jumlah pinjaman atau mengkonversi sebagian atau seluruh pinjaman tersebut menjadi ekuitas/penyertaan KSP/USP Koperasi terhadap anggota penunggak tersebut.
4	Likuidasi Jaminan	Cara ini dilakukan apabila debitur kurang kooperatif untuk membayar tunggakannya, maka aset debitur yang dijamin dapat dijual untuk menutup tunggakannya. Apabila hasil penjualan nilainya lebih besar dari tunggakan, maka sisanya dapat dikembalikan kepada debitur.
5	Pengajuan Klaim Kepada Lembaga Penjamin	Mekanisme ini hanya berlaku bagi kredit yang dijamin oleh Lembaga Penjamin Kredit dimana kreditur membayar premi pertanggungannya, maka tunggakan kredit bisa diajukan klaimnya sesuai dengan perjanjian, dan subrogasinya menjadi hak lembaga penjamin.
6	Penyelesaian melalui Pengadilan	Penyelesaian utang pitang debitur dengan keputusan hokum
7	Penjualan Perusahaan	Penjualan aset perusahaan baik sebagian atau seluruh kepada pihak akuisitor
8	Pengalihan Pinjaman kepada pihak ke-3	System <i>take offer</i> dengan menunjuk pihak yang berwenang dan memiliki bonafiditas tinggi
9	Upaya talangan	Novasi berupa injeksi dana dengan catatan perusahaan masih memiliki komitmen yang kuat
10	Penempatan Tenaga Profesional	Adanya pembinaan usaha melalui tenaga ahli atau dari pihak kredtur

<b>11</b>	Penghapusan ( <i>Write Off</i> )	Pada sistem administrasi KSP/USP Koperasi dimungkinkan upaya penghapusan tersebut, yaitu dengan jalan membentuk Pos Cadangan Piutang Ragu-ragu, sebagai antisipasi terhadap kemungkinan timbulnya penghapusan pinjaman macet. Hal ini dilakukan agar laporan keuangan terutama Neraca terlihat konservatif, namun tindakan penagihan atau hal lain dalam rangka pelunasan pinjaman macet tetap dilakukan
<b>12</b>	Penyelesaian Hukum Perdata	Upaya pelepasan perikatan jaminan baik fidusia maupun hipotik

### Profil Dampak *Covid-19* Pada Umkm

Profil mengenai dampak *Covid-19* terhadap KUKM secara empirik telah diteliti oleh Rinitami Njatrijani, dari universitas Diponegoro, Semarang beberapa bulan lalu. Beberapa profil atau variabel dampak yang diteliti antara lain penurunan aset, omzet, dan tenaga kerja. Meskipun mengambil sampelnya di Jawa Tengah, tetapi ini juga dapat menggambarkan secara umum di Indonesia.

**Tabel 2. Gambaran UMKM Jawa Tengah Terdampak *Covid-19***

No	Kategori	Jumlah UMKM	Aset			Omzet			Tenaga Kerja		
			Turun	Tetap	Naik	Turun	Tetap	Naik	Turun	Tetap	Naik
1	Makanan dan Minuman	18.737	17.925	809	3	18.378	356	3	145.134	4.207	17
2	Fashion	1.977	1.914	62	1	1.963	13	1	1.672	303	2
3	<i>Handicraft</i>	852	838	14	0	848	4	0	708	144	5
4	Lain-Lain	4.939	4.384	549	1	4.583	351	0	2.908	2.025	1

Sumber: Rinitami Njatrijani, 2020

Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Jawa Tengah seluruh bidang baik UMKM Makanan dan Minuman, Fashion, *Handicraft*, dan lainnya hampir sebagian besar mengalami penurunan aset, omzet, dan penggunaan tenaga kerja selama pandemi. Dan dampak tersebut akan terus bertambah dan berkepanjangan bila pandemi *Covid-19* ini terus berlangsung hingga akhir tahun 2021 nanti. Bagi UMKM yang permodalan usahanya mendapat pinjaman dari lembaga keuangan termasuk LPDB pasti akan mengalami kesulitan finansial (*financial distress*) yang berdampak pada pengembalian pinjaman yang kurang lancar. Oleh karena itu pemerintah melalui upaya Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) telah mengalokasikan dana untuk UMKM pada tahun 2020 sebanyak Rp123,46 triliun, sementara untuk tahun 2021 dianggarkan sebesar Rp48,8 triliun.<sup>3</sup> Penggunaan dana

<sup>3</sup> m.kumparan.com

tersebut disalurkan untuk bantuan modal kerja, relaksasi kredit, termasuk di dalamnya untuk restrukturisasi kredit yang kurang lancar.

### **Kebijakan Restrukturisasi**

Program Pemulihan Ekonomi Nasional untuk mengatasi dampak dari pandemi *Covid-19* ini secara operasional melibatkan berbagai Kementerian dan Lembaga yang terkait termasuk Kementerian Koperasi dan UKM yang menjadi *leading sector* untuk pemulihan ekonomi bagi sektor koperasi dan UMKM. Program restrukturisasi pinjaman, relaksasi dan bantuan modal kerja bagi UMKM terdampak dirancang oleh Kementerian Koperasi dan UKM ke dalam tiga fase kebijakan yaitu: (1) fase Tanggap Bencana atau Induksi, (2) Pemulihan, serta (3) Pertumbuhan Ekonomi. Deskripsi dari masing-masing fase tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1. Fase tanggap bencana (Induksi).** Pada fase ini dicirikan dengan kondisi seluruh aktivitas ekonomi masyarakat terhambat akibat diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan yang ditempuh oleh Kementerian Koperasi dan UKM adalah melakukan restrukturisasi pinjaman atau pembiayaan yang disalurkan Lembaga Pengelola Dana Bergulir bagi Koperasi dan Usaha mikro kecil dan menengah (LPDB KUMKM) kepada mitranya, terutama diprioritaskan yang memiliki kolektibilitas lancar dan kurang lancar. Program restrukturisasi ini diberikan maksimal selama 12 bulan dengan tujuan agar kondisi likuiditas koperasi simpan pinjam penerima manfaat lebih terjamin. Sehingga pada gilirannya koperasi (KSP) juga dapat memberikan relaksasi berupa penangguhan pembayaran pokok dan bunga kepada anggotanya/UMKM yang terdampak pandemi.

Adapun yang dipakai sebagai kriteria restrukturisasi pinjaman adalah kolektibilitas pinjaman lancar dan kurang lancar oleh LPDB KUMKM adalah mengacu pada Pedoman Penataan Manajemen Usaha dan Keuangan KSP/USP Koperasi Tahun 2016 adalah :

**Tabel 3. Kriteria Restrukturisasi Pinjaman**

No	Kolektibilitas	Deskripsi
1	Lancar	Adalah pinjaman dengan pembayaran pokok dan bunga dikembalikan tepat waktu dan tepat jumlah sesuai dengan perjanjian
2	Kurang Lancar	a) Pengembalian pinjaman dengan sistem angsuran yaitu : <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Terdapat tunggakan angsuran pokok dengan kondisi sebagai berikut :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 2 (dua) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau</li> <li>- Melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 2 (dua) bulan sampai 3 (tiga) bulan; atau</li> <li>- Melampaui 6 (enam) bulan tetapi belum melampaui 12 (dua belas) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya ditetapkan 6 (enam) bulan atau lebih.</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terdapat tunggakan bunga sebagai berikut :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunggakan melampaui 1 (satu) bulan tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan bagi pinjaman dengan masa angsuran kurang dari 1 (satu) bulan; atau</li> <li>- Melampaui 3 (tiga) bulan, tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan bagi pinjaman yang masa angsurannya lebih dari 1 (satu) bulan.</li> </ul> </li> <li>b) Pengembalian pinjaman tanpa angsuran yaitu :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pinjaman belum jatuh tempo. Terdapat tunggakan bunga yang melampaui 3 (tiga) bulan tetapi belum melampaui 6 (enam) bulan.</li> <li>➤ Pinjaman telah jatuh tempo dan belum dibayar tetapi belum melampaui 3 (tiga) bulan “.</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---

Kebijakan restrukturisasi kredit yang diterapkan oleh LPDB KUMKM dalam fase induksi ini diutamakan kepada debitur KUMKM dengan kategori kolektibilitas kurang lancar. Katagori ini adalah keadaan di mana debitur mengalami kendala-kendala dalam melakukan pembayaran angsuran dan atau bunga kredit sehingga tidak dapat dikembalikan tepat pada waktu seperti yang terjadi saat Pandemi *Covid-19* sekarang ini.

Ismail (2010) mengungkapkan bahwa “secara umum terdapat dua faktor yang menyebabkan pinjaman bermasalah, yaitu faktor internal dan faktor eksternal .”

#### 1. Faktor Internal dari kreditur

- a. Belum Melakukan analisis kredit secara cermat dan teliti, hal ini dapat memberikan salah prediksi terhadap kemampuan debitur selama masa kredit,
- b. Adanya permufakatan atau persekongkolan antara pejabat yang menangani pinjaman dan debitur. Hal ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan kredit yang tidak semestinya,
- c. Pejabat yang melakukan analisis kredit memiliki pengetahuan terbatas terhadap jenis atau model bisnis debitur, hal ini menyebabkan keputusan kredit yang kurang akurat.
- d. Adanya intervensi atau campur tangan dari pihak terkait, contohnya: komisaris dan direktur bank sehingga petugas tidak independen dalam memutuskan pinjaman.
- e. Lemah dalam monitoring dan pembinaan pasca penyaluran pinjaman.

#### 2. Faktor Eksternal

- a. Unsur kesengajaan yang dilakukan oleh debitur:
  - 1) Nasabah sengaja untuk tidak melakukan pembayaran angsuran karena nasabah tidak memiliki kemauan dalam memenuhi kewajibannya;
  - 2) Debitur melakukan ekspansi terlalu besar, sehingga dana yang dibutuhkan terlalu besar. Hal ini akan memiliki dampak terhadap keuangan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan modal kerja;

- 3) Penyelewengan yang dilakukan nasabah dengan menggunakan dana pinjaman tidak sesuai dengan tujuan penggunaan (*side streaming*). Misalnya, dalam pengajuan disebutkan untuk investasi, ternyata dalam praktiknya setelah dana pinjaman dicairkan, digunakan untuk modal kerja; dan sebagainya.
- b. Unsur ketidaksengajaan
- 1) Debitur mau melaksanakan kewajiban sesuai perjanjian, akan tetapi kemampuan perusahaan sangat terbatas, sehingga tidak dapat membayar angsuran;
  - 2) Perusahaannya tidak dapat bersaing dengan pasar, sehingga volume penjualan menurun dan perusahaan rugi;
  - 3) Munculnya kebijakan dan peraturan pemerintah baru yang berdampak pada usaha debitur;
  - 4) Bencana alam yang dapat menyebabkan kerugian debitur.

Jika ditinjau dari faktor tersebut tentunya faktor yang menyebabkan masalah finansial dalam pinjaman kurang lancar adalah berasal dari faktor eksternal yaitu bencana virus yang melanda dunia bisnis sehingga prekonomian Indonesia mengalami krisis berkepanjangan seperti saat ini .

- 2. Fase Pemulihan Ekonomi.** Pada fase ini pemerintah dalam hal ini Kementerian Koperasi dan UKM telah mengalokasikan dana sebesar Rp1 triliun. Kebijakan ini diberikan dalam bentuk pinjaman kepada sektor usaha simpan pinjam dengan bunga 3% *sliding* (menurun) atau setara dengan bunga 1,5 % *flat* pertahun. Dari program ini bertujuan untuk mempercepat pemulihan ekonomi nasional dan diharapkan seluruh pelaku KUMKM dapat bertahan dalam situasi tatanan baru (*new normal*). Yang menjadi target sasaran penerima adalah 266 koperasi di seluruh Indonesia. Dari kebijakan ini diharapkan agar koperasi penerima dapat menyalurkan kembali pinjaman lunak tersebut kepada 4,8 juta UMKM anggota. Menurut Kementerian Koperasi dan UKM sampai dengan bulan November 2020 telah tersalurkan 100 persen<sup>4</sup>. Dengan demikian kebijakan pemulihan ekonomi ditinjau dari penyaluran dan penerimanya sangat efektif. Meskipun dampak nyata berupa sumbangan dari pelaku KUMKM terhadap pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja, dan daya tahan KUMKM penerima manfaat masih perlu dikaji lebih mendalam.
- 3. Fase ke tiga Pertumbuhan ekonomi.** Dalam fase ini Kementerian Koperasi dan UKM telah mempersiapkan harmonisasi aturan tentang LPDB – KUMKM yang bertujuan untuk merelaksasi kriteria dan persyaratan penyaluran pinjaman seperti fokus pada KUMKM strategis prioritas pemerintah, pemangkasan persyaratan, serta penugasan untuk melakukan kerjasama dengan inkubator wirausaha dan pendampingan bagi *start up*, wirausaha pemula, koperasi dan UKM.

---

<sup>4</sup> www.suara.com

## Penutup

Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Usaha Menengah (KUMKM) yang merupakan porsi terbesar dari pelaku ekonomi nasional mengalami dampak yang cukup serius dari adanya pandemi *Covid-19* yang boleh jadi masih terus berlanjut hingga dua tahun kedepan. Oleh karena itu kebijakan dan program pemulihan ekonomi nasional yang digulirkan pemerintah melalui kebijakan fiskal dan moneter seperti relaksasi pinjaman, subsidi bunga, restrukturisasi kredit, serta bantuan modal usaha bagi KUMKM adalah sangat tepat dan perlu terus dilanjutkan. Tiga fase kebijakan kementerian koperasi yang telah dilakukan dari fase induksi, pemulihan, serta pertumbuhan ekonomi UMKM dari sisi realisasi anggaran efektif sesuai targetnya.

## Bibliografi

- Ismail. 2010. *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Ismojowati. 1993. *Koperasi Indonesia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kasmir. 2010. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Dasar-dasar Perbankan. Edisi Revisi 2014*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kementerian Koperasi dan UKM. 1998. *Keputusan Menteri Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 194/KEP/M/IX/1998*.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 6/Per/Dep.6/IV/2016*.
- \_\_\_\_\_. 2017. *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 02/PER/M.KUKM/II/2017*.
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Mahmoeddin, As. 2002. *Melacak Kredit Bermasalah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Rachmat Firdaus dan Maya Ariyanti. 2017. *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung: Alfabeta.
- Republik Indonesia. 1992. *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan*. Jakarta.
- Rinitami Njatrijani. 2020. *Quovadis UMKM Jawa Tengah di Masa Pandemi Covid 19*. Repository. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Suyatno, Thomas. 1993. *Dasar-dasar Perkreditan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Taswan. 2006. *Manajemen Perbankan*. UPP STM TIM YKPN YOGYAKARTA. Yogyakarta.

Media lain:

[www, Warta ekonomi.co.id](http://www.Wartaekonomi.co.id)

[www.Kontan.co.id](http://www.Kontan.co.id)

[www. Suara.com](http://www.Suara.com)

## ALTERNATIF PEMBIAYAAN KOPERASI DAN UKM MELALUI KEMITRAAN PASCA PANDEMI *COVID-19*

Iwan Mulyana

### Pendahuluan

Kondisi perekonomian dunia pada tahun 2020 mengalami krisis yang sangat massif sejak terjadinya pandemi *Covid-19*. Kejadian ini membutuhkan penanggulangan atau pemulihan yang sangat lama dan memerlukan kerjasama antar negara dan antar pelaku ekonomi di seluruh dunia. Hampir tidak ada negara di belahan dunia manapun yang tidak terkena dampak dari pandemi ini, mulai dari negara-negara miskin, berkembang hingga negara maju. Indonesia terkena dampak *Covid-19* yang signifikan dalam berbagai sektor. Pelaku ekonomi di Indonesia seperti BUMN, BUMS dan Koperasi sedang terus berupaya bagaimana agar peristiwa pandemi ini tidak memengaruhi secara signifikan terhadap keberlangsungan usahanya.

Fenomena yang terjadi yang diinformasikan dari berbagai media menunjukkan beberapa perusahaan sudah memberhentikan sebagian karyawannya dan mengurangi produksinya. Industri perhotelan tutup untuk waktu yang tidak bisa ditentukan, industri pariwisata dan transportasi baik darat, laut maupun udara tidak berjalan normal, industri perdagangan dan *retail* mengalami hal yang sama. Koperasi sebagai badan hukum yang mempunyai usaha atau bisnis dengan fokus pelayanan kepada kepentingan dan kebutuhan anggota dan harus menyediakan berbagai jenis produk atau jasa yang dibutuhkannya juga terkena dampak dari pandemi ini.

Data Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan di Indonesia per 29 Maret 2020 terdapat sekitar 1.332 koperasi dan UMKM yang jalan usahanya terdampak *Covid-19*.<sup>1</sup> Masalah yang dialami oleh koperasi dan UMKM tersebut antara lain meliputi: penurunan penjualan (917 unit koperasi dan UMKM), kesulitan bahan baku (67 unit), terganggunya distribusi penyaluran bahan baku dan penjualan (119 koperasi dan UMKM), kesulitan permodalan (179 koperasi dan UMKM), dan penurunan produksi (50 unit) bahkan terdapat yang tidak dapat melanjutkan produksinya. Lebih lanjut, hingga 16 April 2020, sebanyak 37 ribu UMKM menghadapi penurunan penjualan, kesulitan mendapatkan permodalan, distribusi terhambat dan sulitnya mendapatkan bahan baku.

Berdasarkan fakta tersebut, ternyata tidak ada pelaku ekonomi yang tidak terkena dampak dari peristiwa pandemi ini meski dengan derajat keparahannya berbeda-beda sesuai dengan karakteristik bisnis yang dijalankannya. Walaupun sulit dan memiliki kendala yang tidak mudah dihadapi oleh para pelaku ekonomi termasuk koperasi, mereka diharapkan akan mampu bertahan dan keluar dari krisis ini.

Terkait dengan hal ini salah satu upaya alternatif yang dapat meringankan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dan UMKM terutama dalam hal permodalan

---

<sup>1</sup> Kompas.com

adalah kemitraan dengan model dan pola kemitraan Koperasi dan UMKM baik dengan pemerintah maupun pihak lainnya.

### Kebijakan Kemitraan

Keberlangsungan usaha koperasi dan UMKM pada masa pandemi dan masa *new normal* setelahnya, tergantung dukungan dari semua pihak. Koperasi sebagai wadah bagi UMKM dan anggotanya diharapkan memberikan manfaat dan kesejahteraan bagi anggotanya dalam kondisi apapun, baik dalam hal pembiayaan, penyediaan sarana produksi, maupun pemasaran produk-produk yang dihasilkan para anggotanya.

Kondisi koperasi terdampak pandemi *Covid-19* pada umumnya mengalami kesulitan untuk memenuhi tujuan tersebut karena kemampuan permodalan yang terbatas dan pada umumnya koperasi juga kesulitan untuk memperoleh pinjaman dari lembaga keuangan bank karena tidak *bankable*. Sebagai alternatif untuk mencari pembiayaan tersebut maka dapat dilakukan dengan melalui pemanfaatan program kemitraan yang ditawarkan oleh BUMN kepada KUKM. Program ini merupakan peran pemerintah dalam mendukung keberlangsungan usaha koperasi dan UMKM untuk menumbuhkan iklim usahanya.

Aspek pendanaan dan kemitraan menjadi fokus perhatian sebagai salah satu upaya mengatasi permasalahan finansial yang dihadapi koperasi dan UMKM pada masa dan pasca pandemi *Covid-19* agar dapat bertahan dan menjaga keberlangsungan usahanya. Pendanaan pada koperasi dan UMKM ini dapat didanai bersumber dari lembaga keuangan bank dan non bank baik yang konvensional maupun pola syariah.

Pemerintah pusat maupun daerah diharapkan mempunyai peran penting dalam mengatasi permasalahan permodalan yang dihadapi koperasi dan UMKM, melalui penyisihan laba BUMN, bantuan luar negeri, serta insentif yang secara rinci disajikan pada skema berikut (UU RI No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah)



**Gambar 1. Peran Pemerintah dalam Mengatasi Permodalan Koperasi dan UKM**

Sumber: UU RI No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Keberhasilan dari kebijakan dan program kemitraan tersebut membutuhkan dukungan dan peran aktif dari dunia usaha dan masyarakat untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyusun studi kelayakan usaha, pemahaman prosedur kredit dan keterampilan teknis serta manajerial usaha.

### 1.1. Pola Kemitraan

Kemitraan dapat diartikan sebagai kerjasama dalam usaha yang saling terkait, dengan prinsip yang saling menguntungkan, saling membutuhkan dan saling membesarkan. Adapun beberapa aktivitas dalam kemitraan dapat berbentuk penyelenggaraan pelatihan atau pendidikan, peningkatan keterampilan dalam penguasaan teknologi, permodalan, pemasaran, produksi dan pengolahan serta penciptaan inovasi untuk mengembangkan produk dengan orientasi pasar baik domestik dan luar negeri, peningkatan daya serap tenaga kerja, serta transformasi teknologi ramah lingkungan. Adapun pola kemitraan dapat berbentuk: (1) Inti Plasma, (2) Waralaba, (3) Perdagangan Umum, (5) Distribusi Keagenan, serta (6) Bentuk Lainnya. Deskripsi lebih rinci dari masing-masing pola kemitraan disajikan dalam matrik berikut:

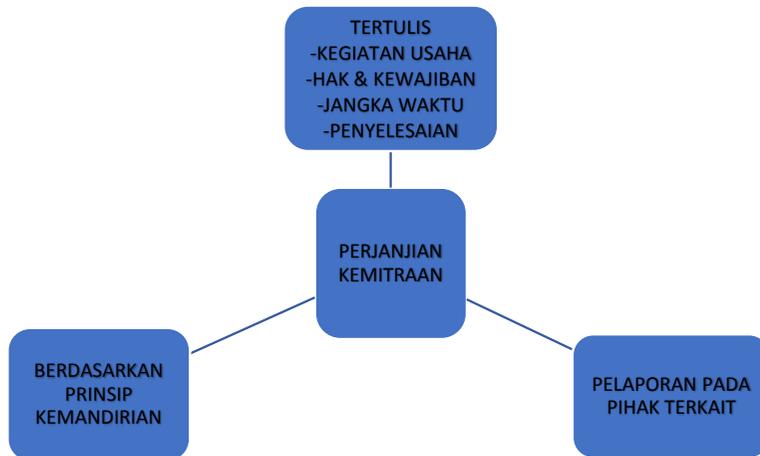
**Tabel 1. Matrik Pola Kemitraan**

Inti Plasma	Waralaba	Perdagangan Umum	Distribusi & Keagenan	Bentuk Lain
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sub kontrak</li> <li>- Pengerjaan sebagian produksi</li> <li>- Memperoleh bahan baku</li> <li>- Bimtek produksi &amp; manajemen</li> <li>- Peningkatan teknologi</li> <li>- Pembiayaan &amp; sistem pembayaran</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendahulukan usaha kecil yang mampu</li> <li>- Barang hasil dalam negeri</li> <li>- Ada pembinaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerjasama pemasaran, lokasi usaha dan pasokan,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian hak husus untuk memasarkan produk dagangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagi hasil</li> <li>- Kerjasama operasional</li> <li>- Usaha patungan</li> <li>- <i>Outsourcing</i></li> </ul>

Sumber : UU RI No 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

### 1.2. Perjanjian Kemitraan

Menurut UU RI No.20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah bahwa, ” agar para pihak pelaku usaha dalam hal ini koperasi dan UMKM yang menyelenggarakan secara hukum jelas kedudukannya, maka harus ada perjanjian kemitraan yang substansinya dapat berisi pola dan jenis kemitraan, hak dan kewajiban, jangka waktu, penyelesaian konflik, serta keterlibatan pihak terkait”. Perjanjian kemitraan dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. Perjanjian Kemitraan**

Sumber: UU RI N0 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro,kecil dan Menengah

### 1.3. Kemitraan Pembiayaan Koperasi dan UKM dari BUMN

Salah satu kemitraan yang dapat dijadikan sebagai peluang untuk mendapatkan pembiayaan atau permodalan bagi koperasi/UKM pasca pandemi *Covid 19* adalah Program kemitraan yang dikelola oleh Kementerian BUMN. Program ini diatur oleh peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Kementriaan BUMN. Di mana isinya menjelaskan hal-hal sebagai berikut ( <http://infopkbl/bumn.go.id/index/php> ) :

Bentuk dana program yang disalurkan	Tata Cara Penyaluran Pinjaman	Kriteria Usaha Kecil
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pinjaman modal kerja/Untuk Aset tetap</li> <li>•Pinjaman tambahan untuk memenuhi pesanan (jangka pendek)</li> <li>•Beban Pembinaan</li> <li>•Maksimal pinjaman Rp 200 jt</li> <li>•Biaya administrasi 3% per tahun dari saldo pinjaman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pengajuan proposal</li> <li>•Evaluasi / seleksi permohonan</li> <li>•Proses administrasi</li> <li>•Perjanjian kredit</li> <li>•Pencairan kredit</li> <li>•Sektor usaha KUKM : Perdagangan,rumah sendiri, pertanian, perkebunan, jasa dll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kekayaan bersih maksimal Rp 500 Juta tidak termasuk tanah, gedung atau</li> <li>•Hasil penjualan tahunan maksimal Rp 2,5 Milyar</li> <li>•WNI</li> <li>•Berdiri sendiri</li> <li>•Punya prospek dikembangkan</li> <li>•Kegiatan usaha minimal 6 bulan</li> <li>•Non bankable</li> </ul>

Mekanisme Penyaluran Program Kemitraan di BUMN adalah (<http://infopkbl/bumn/go.id/index.php>)

- Proposal diajukan pada BUMN yang menjadi pembina, untuk dievaluasi sesuai kriteria yang sudah ditentukan,

- jika tidak memenuhi syarat maka akan ditolak dengan surat bukti penolakannya dan jika diterima maka diproses ke tahap selanjutnya sesuai dengan SOP BUMN.
- Kemudian tahap penandatanganan kontrak.
- Selanjutnya proses penyaluran pinjaman pada mitra binaan.
- Dan tahap akhir sesuai perjanjian mitra binaan mengembalikan pinjamannya.”

Berdasarkan laporan kinerja Badan usaha milik negara yang dapat diakses sebagai alternatif pembiayaan untuk koperasi dan UKM pada tahun 2019 sebanyak 16 BUMN Tbk, 84 BUMN non Tbk dan 14 Perum. Di mana sektor yang ditangani oleh BUMN-BUMN tersebut meliputi sektor: 1)Pertanian, kehutanan dan perikanan, 2) pertambangan dan migas, 3) industri pengolahan, 4) pengadaan listrik, 5)vpengelolaan air, 6) konstruksi, 7) perdagangan, 8) pengangkutan dan logistik, 9) akomodasi dan penyediaan makan minum, 10) informasi dan komunikasi, 11) aktivitas keuangan dan asuransi, 12) *real estate* atau pengelolaan kawasan, 13) aktivitas profesional, ilmiah dan teknis.

Masih menurut data dari laporan kinerja BUMN, peluang yang bisa dimanfaatkan oleh koperasi dan UKM sangat besar karena pada tahun 2019 saja aset BUMN mencapai Rp 8.739 triliun dengan total laba yang diperoleh sebesar Rp 187 triliun. Hal ini menunjukkan jika 2 persen dari total laba yang diperoleh maka dana yang bisa dimanfaatkan dalam program kemitraan BUMN ini sebanyak Rp 3,74 triliun. Berikut adalah data kinerja pokok BUMN (<https://bumn.go.id/investor/finance>):

**Tabel 2. Kinerja Pokok BUMN Periode Tahun 2015-2019 (Triliun)**

URAIAN	2019	2018	2017	2016	2015	YOY 2019-2018
Aset	8.739	8.145	7.210	6.473	5.760	7,3%
Liabilitas	6.075	5.592	4.830	4.216	3.769	8,6%
Ekuitas	2.664	2.553	2.380	2.257	1.991	4,3%
Pendapatan	2.456	2.491	2.027	1.710	1.699	-1,4%
Laba Bersih Tahun Berjalan	165	183	186	176	149	-9,8%
Total Laba	187	212	191	183	160	-11,8%
Total Rugi	-22	-29	-5	-7	-11	24,1%
Belanja Modal	367	448	315	298	221	20,33%
Setoran Pajak	284	245	211	190	176	15,9%
Setoran Dividen	50	44	43	37	37	4,5%

Sumber : Laporan Kinerja BUMN Tahun 2019

Berdasarkan data tersebut Total aset BUMN tahun 2019 mengalami peningkatan sebanyak 7,3% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini berasal dari kontribusi para BUMN pada sektor Perbankan (BRI dan Bank Mandiri), dan Energi serta Infrastruktur (PLN). Tahun 2019 terjadi penurunan pada total Laba yang dihasilkan BUMN sebesar 11,8% dari tahun 2018. Perolehan laba tertinggi berasal dari BUMN Bank Mandiri, BRI, dan PNM. Sedangkan BUMN seperti Garuda Indonesia berhasil mencatatkan laba setelah tahun sebelumnya mencatatkan rugi bersih.

## Penutup

Kemitraan yang sudah diprogramkan oleh Pemerintah merupakan salah satu alternatif yang dapat dijadikan sumber pembiayaan/dana bagi koperasi baik saat pandemik maupun pasca pandemik Covid-19.

Program kemitraan BUMN sebagai alternatif yang dapat diakses dengan mudah oleh koperasi untuk menjadi *chanelling* bagi anggota-anggotanya yang menjadi pelaku UKM sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Dan bagi koperasi yang memenuhi kriteria kemitraan juga dapat memanfaatkan program tersebut.

## Bibliografi

Kementrian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, *Laporan Kinerja Kementerian BUMN 2019*. Jakarta.

Nindita Prajwalita, Hasan basri Tarmizi. *Analisi Pelaksanaan Program Kemitraan Terhadap Perkemangan UKM Binaan PTPN III Medan*. Jurnal ekonomi dan Keuangan Vol.3 No.4

PER-02/MBU/7/2017 tanggal 05 Juli 2017, tentang *Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta, 2017

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-02/Mbu/04/2020 Tentang *Perubahan Ketiga Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/Mbu/07/2015 Tentang Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta

Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah*. Jakarta

Website PKBL BUMN Kementrian Negara BUMN Indonesia

<http://infopkbl.bumn.go.id/index.php>

<https://bumn.go.id/investor/finance>

## ***LESS CONTACT MODEL PASCA COVID-19: PEMANFAATAN FINANCIAL TEHNOLOGY PADA KOPERASI PESANTREN***

**Rima Elya Dasuki**

### **Pendahuluan**

Pemberdayaan perkoperasian dan kewirausahaan terus menjadi perhatian pemerintah, salah satunya dengan terjalannya kerjasama Kementerian Koperasi dan Usaha kecil Menengah (Kementerian KUKM) dengan Kementerian Agama dalam upaya pengembangan kewirausahaan dan perkoperasian pada lembaga pendidikan keagamaan. Pondok pesantren berusaha membentuk unit unit usaha untuk menjamin kemandiriannya, salah satu bentuk unit usaha yang dikembangkan adalah koperasi.

Koperasi sebagai salah satu unit usaha di pondok pesantren diharapkan mampu memenuhi kebutuhan bagi masyarakat pesantren, baik para santri maupun masyarakat sekitar mengingat kehidupan pesantren menanamkan sikap hidup yang mandiri berbasis kerakyatan. Koperasi pada pondok pesantren berperan juga sebagai media pembelajaran bagi para santri untuk belajar berkoperasi dan dapat menjadi pengelola koperasi yang mandiri dan profesional. Koperasi harus dijalankan dengan sistem yang modern supaya dapat mensejahterakan anggotanya. Untuk itu perlu ada penguatan-penguatan, khususnya peningkatan kemampuan para pengelola koperasi pondok pesantren.

Perkembangan teknologi informasi yang pesat harus disikapi dengan bijak oleh koperasi. Koperasi pada pondok pesantren harus mampu bersaing dengan pelaku usaha lain, harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat pesantren dan berusaha untuk mengembangkan kewirausahaan santri dan pelaku usaha mikro setempat, sebagai mitra untuk meningkatkan kesejahteraan kehidupan masyarakat pesantren. Pengelolaan koperasi pondok pesantren harus mengikuti perkembangan jaman yang harus serba cepat dan akurat serta dapat mengelola koperasi dengan menggunakan teknologi informasi

Sejalan dengan hal tersebut maka perlu peningkatan kemampuan pengelola koperasi pondok pesantren terhadap perkoperasian akan para pengelola koperasi mampu mengelola koperasi secara profesional dan modern. Koperasi sebagai salah satu unit usaha di pondok pesantren diharapkan mampu memberikan penghidupan yang layak bagi masyarakat pesantren, baik para santri, para pengasuh, para ustaz dan istadzah serta masyarakat sekitar. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan pengurus harus mampu mendidik para satrinya agar mampu menjadi pengelola koperasi yang handal. Untuk itu koperasi pada Pondok pesantren harus dikembangkan untuk dapat memberikan penghidupan yang layak pada masyarakat pesantren.

Pesantren pada saat ini sudah berubah tidak hanya sebagai lembaga pendidikan tapi mulai mengembangkan usaha untuk kemajuan pesantren, santri dan lingkungan sekitarnya. (Chusmeru, Masrukin, Sri Pangestuti, 2017). Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) tumbuh di lingkungan pesantren dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan

para santri dan menumbuhkan usaha bersama.

### **Kinerja Usaha**

Kinerja adalah upaya untuk memperoleh keberhasilan dalam berbagai kegiatan. Indikatornya yakni segala hal yang berkaitan dengan pengukuran yang dilakukan terhadap bermacam kegiatan organisasi bisnis (Pankaj, 2010) dipakai sebagai umpan balik untuk memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Kinerja adalah ukuran keberhasilan dalam usaha bisnis (Dissanayake, 2012).

Penilaian kinerja keuangan pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan suatu program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

### **Keberlanjutan Usaha**

Keberlanjutan usaha merupakan maksimalisasi dari kesejahteraan koperasi yang merupakan nilai koperasi terhadap prospek masa depannya.. Prinsip keberlanjutan usaha menganggap bahwa koperasi akan terus melakukan operasinya. Prediksi keberlanjutan usaha suatu koperasi sangat penting bagi pengurus dan anggota untuk mengantisipasi kemungkinan adanya potensi kondisi yang tidak diharapkan.

Keberlanjutan lembaga keuangan mikro termasuk koperasi juga mencakup pengukuran indikator yang berhubungan dengan keterjangkauan (Meyer dan Zeller, 2002). Keterjangkauan didefinisikan sebagai hal yang dapat dilayani oleh lembaga. Pendekatan yang berkaitan dengan konsep keberlanjutan adalah pendekatan institusional dan pendekatan kesejahteraan. Penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Keuangan Mikro khususnya koperasi secara signifikan ditandai dengan pendekatan institusional untuk keberlanjutan. Sebagian besar penelitian dari negara-negara berkembang, selama tahun 1990-an, telah mengadopsi pendekatan kelembagaan untuk menganalisis situasi keberlanjutan lembaga (Rhyne, 1998).

Proksi yang digunakan dalam pengukuran sustainabilitas koperasi adalah *Growth of Sales*, pendekatan ini digunakan berdasarkan alasan sebagai berikut :

Pada koperasi, akses modal merupakan yang masalah cukup sulit karena koperasi tidak memiliki hak kepemilikan publik, undang-undang membatasi perusahaan koperasi dalam kegiatan penggalangan modal. Sebuah organisasi bisnis dikatakan menunjukkan pertumbuhan yang seimbang jika mempunyai tingkat pertumbuhan yang berkelanjutan (Hailu, Goddard, 2009). Tingkat pertumbuhan yang berkelanjutan memberikan peluang untuk memperkuat struktur keuangan

Kenaikan tingkat pertumbuhan penjualan yang berkelanjutan, menggambarkan adanya efisiensi operasional dan peningkatan profitabilitas. Pendapatan penjualan tergantung pada ukuran perusahaan, produktivitas, dan harga *output*. Peningkatan pendapatan dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan pertumbuhan penjualan jika ada skala ekonomi yang cukup untuk memastikan bahwa margin keuntungan meningkat

(Escalante & Turvey, 2005). Dengan adanya skala ekonomi, akan ada keuntungan dari efisiensi dalam pengelolaan aset, yang mengarah ke *asset turnover* yang lebih tinggi. Jika harga komoditas rendah, efek sebaliknya terjadi, di mana margin keuntungan yang lebih rendah mengurangi target pertumbuhan yang berkelanjutan.

Pertumbuhan yang berkelanjutan tergantung pada kinerja operasi bisnis dan peran serta anggota sebagai pengguna (Hailu Getu, Goddard Ellen, 2009). Pertumbuhan penjualan atau target pertumbuhan penjualan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan merupakan aspek penting dari strategi perusahaan. Model pertumbuhan berkelanjutan memberikan wawasan pertumbuhan pangsa pasar dan kebijakan keuangan dan efisiensi operasional yang saling ketergantungan. Model pertumbuhan yang berkelanjutan membutuhkan keseimbangan antara peningkatan penjualan aktual dan perubahan dalam langkah-langkah pengelolaan keuangan seperti profit margin, perputaran aset, dan *leverage* keuangan. Temuan studi ini memberikan bukti bahwa pertumbuhan penjualan merupakan salah satu faktor penting dalam pertumbuhan koperasi.

### **Financial Technology Pada Koperasi**

*National Digital Research Centre* di Dublin, Irlandia mendefinisikan *financial technology* atau *fintech* sebagai: “*innovation in financial services*” atau “inovasi dalam layanan keuangan. *Financial technology (fintech)* berkaitan dengan penggunaan teknologi keuangan yang inovatif dan kreatif dalam upaya merancang dan memberikan produk dan layanan keuangan serta efisien.

Pelaku usaha khususnya koperasi di Indonesia mempunyai peluang untuk mengaplikasikan *financial technology*, karena berdasarkan data dari Marketing Data Indonesia, pada tahun 2019 menunjukkan bahwa kepemilikan handphone 133% dari jumlah populasi yang berarti rata-rata pengguna *handphone* memiliki lebih dari satu buah *hand phone* di mana 56% aktif menggunakan internet dan media sosial.

Pemanfaatan *financial technology* berdampak kepada hal hal yang menguntungkan, seperti:

1. Kemudahan.
2. Pemrosesan dokumen yang lebih cepat
3. Lebih nyaman dan efisien,.
4. Sistem pencatatan dan pembayaran yang lebih baik

Namun demikian pemanfaatan *financial technology* mempunyai berbagai keterbatasan, antara lain :

1. Diperlukan biaya besar untuk menerapkan teknologi ini pada koperasi.
2. Diperlukan komputer yang layak pakai, dan yang terhubung dengan internet langsung untuk mengakses layanan teknologi keuangan ini.
3. Sumber Daya Manusia yang terbatas

Penyimpangan akan pemanfaatan *financial technology* menurut Otoritas Jasa Keuangan (2016) masih banyak ditemui di lapangan. Sehingga diperlukan adanya strategi untuk melindungi konsumen, antara lain :

- a. Perlindungan pengguna
- b. Pelindung data pengguna
- c. Stabilitas Sistem Keuangan

Sistem Informasi agar dapat digunakan secara optimal, maka analisis sistem harus mengetahui kebutuhan informasi yang dibutuhkannya, yaitu dengan mengetahui kegiatan untuk masing-masing tingkat manajemen dan tipe keputusan yang diambilnya. Tujuan dibentuknya Sistem Informasi Manajemen adalah supaya organisasi memiliki informasi yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan manajemen, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang strategis. Sehingga Sistem Informasi Manajemen adalah suatu sistem yang menyediakan kepada pengelola organisasi data maupun informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

### **Manfaat *Financial Technology (Fintech)* bagi Anggota Koperasi**

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh oleh Anggota dari aplikasi *Financial Technology* adalah:

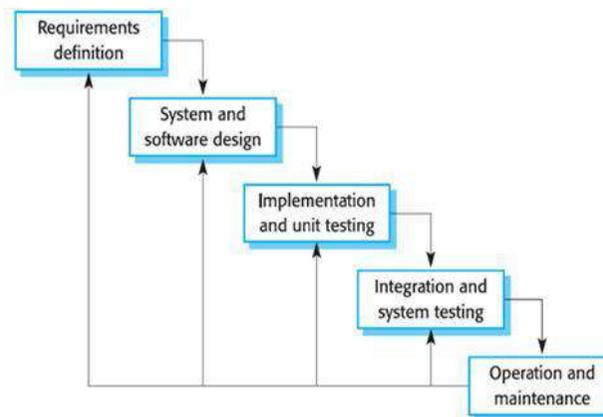
1. Efisiensi Biaya
2. Efektifitas Hasil
3. Kemudahan
4. Waktu
5. Biaya

*Financial technology (fintech)* ini sangat menguntungkan dalam menghemat setiap biaya anggota dengan menerapkan *financial technology (fintech)* ini dengan tujuan untuk mempermudah setiap anggota, dengan menghemat biaya dan sangat membantu bagi anggota koperasi dan khususnya untuk seluruh masyarakat.

Berdasarkan kajian awal, penerapan *financial technology* di koperasi pesantren sudah menunjukkan pencapaian yang cukup baik di mana dapat bersaing dengan lembaga lain yang sudah menerapkan *financial technology*. Teknologi dan sistem informasi yang semakin berkembang memunculkan berbagai inovasi, khususnya teknologi finansial untuk memenuhi kebutuhan anggota. Penerapan teknologi dalam layanan keuangan sangat membantu anggota dalam bertransaksi, sehingga anggota yang belum bisa mengakses layanan keuangan dapat memanfaatkan teknologi finansial.

Pemanfaatan *financial technology (fintech)* dalam koperasi pesantren sangat membantu anggota yang *unbankable*, sistem informasi memudahkan koperasi pesantren dalam pengolahan data sehingga efisiensi dan efektivitas pengelolaan koperasi dapat tercapai. Pendekatan sistem yang sistematis dan berurutan pada pengembangan piranti lunak dengan tahapan perencanaan, pemodelan, konstruksi dan penyerahan sistem ke penggunaan merupakan pendekatan metode *waterfall* (Pressman, 2012) akan sangat membantu pengelolaan sistem informasi di koperasi pesantren.

Berikut tahapan dalam implementasi *financial technology* di koperasi pesantren



Gambar 1 Bagan Metode *waterfall*

(Pressman, 2002)(Sommerville, 2011)(Freddy, 2006)(Sugiyono, 2012)

Penerapan *financial technology* dalam bentuk *e-cooperative* di koperasi pesantren sangat dipengaruhi oleh pelayanan sistem, spesifikasi sistem, perancangan sistem, alokasi kebutuhan sistem *hardware* dan *software*, perancangan perangkat lunak, pengujian dan verifikasi spesifikasi, kesesuaian kebutuhan perangkat lunak, uji coba perangkat, implementasi sistem. Faktor faktor inilah yang akan melahirkan peningkatan layanan, efisiensi pembayaran, kesetiaan anggota, keamanan bertransaksi, efektivitas waktu, efisiensi biaya; yang pada gilirannya akan sangat membantu kinerja koperasi pesantren untuk memberikan pelayanan terbaiknya bagi anggotanya.

## Penutup

Pemanfaatan *financial tehnology* pada koperasi pesantren sangat diperlukan dalam kegiatan ekonomi pada situasi pandemi covid 19,karena dapat minimalisasi kontak antar individu Pendekatan sistem informasi perlu diupayakan agar kegiatan koperasi terus berlangsung. Pendekatan *financial teknology* dapat membantu pengelolaan koperasi lebih efisien dan efektif,dimana diperlukan media berbasis teknologi informasi yang mudah dikelola koperasi dan mudah diakses oleh anggota,sehingga berdampak positif terhadap peningkatan usaha koperasi dan anggota,dan dapat menjalankan kegiatan usaha minim kontak.

## Bibliografi

Asad Kamran Ghalib. 2009. *Measuring The Impact Of Microfinance Intervention : A Conceptual Frameworkof Social Impact Assesment*

Chusmeru, Rusmakin, Sri Pangestuti. 2017 *Koperasi Pondok Pesantren Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Santri*,Jurnal LPPM UNSOED Vol 7 No 1.

- D.M.N.S.W. Dissanayake. 2009. *The Determinants Of Return On Equity: Evidences From Sri Lankan Microfinance Institutions*
- Frédéric C. Godart, Kim Claes. 1985. *Economic Action and social structuring*, Journal of Research Studies in Management 6, no.22 (Sep 2017). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2017.1875>. by M Granovetter
- Manfred Zeller Cécile Lapenu Martin Greele. 2003. *Measuring Social Performance Ofmicro-Finance Institutions*
- Martin Desrochers, Klaus P. Fisher. 2005. *The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance.*
- Michael Tucker and Gerard Miles. 2002. *Financial Performance of Microfinance Institutions*
- M.Agus Rhammdani. 2018. *Implementasi Financial Teknologi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Sistem Informasi Mianajemen Pada Koperasi*
- Pankaj M. Madhani.2010. *The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives* PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management, Vol. 1, No. 1, pp. 43-55
- Pressman, Roger S. *Software engineering : a practitioner's approach* — Eighth edition. ISBN-13: 978-0-07-802212-8 (alk. paper) ISBN-10: 0-07-802212-6
- Rhyne Lawrence C. 2006. [The relationship of strategic planning to financial performance https://onlinelibrary.wiley.com › abs › smj.4250070504](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250070504) Contrasting Planning Systems In High, Medium And Low Performance Companies, Journal of Management Studies
- Republik Indonesia Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.  
 \_\_\_\_\_ Peraturan Menteri no 14 Tahun 2009 Tentang kesehatan Koperasi  
 \_\_\_\_\_ Peraturan Menteri KUKM Nomor 15 Tahun 2015 tetang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam Oleh Koperasi  
 \_\_\_\_\_ Peraturan Menteri KUKM No 10 Tahun 2015 tentang kelembagaan  
 \_\_\_\_\_ Peraturan Menteri KUKM No 16 Tahun 2015 tentang Unit Usaha Pembiayaan Syariah  
 \_\_\_\_\_ Peraturan Menteri KUKM No 17 Tahun 2015 tentang Pengawasan Koperasi  
 \_\_\_\_\_ Peraturan Otoritas Jasa Keuangan. 2018. Jakarta

# BAGIAN 3

Pelayanan



## TRANSFORMASI MODEL PELAYANAN TOKO KOPERASI DI ERA PANDEMI *COVID-19*: DARI *OFFLINE* KE *ONLINE*

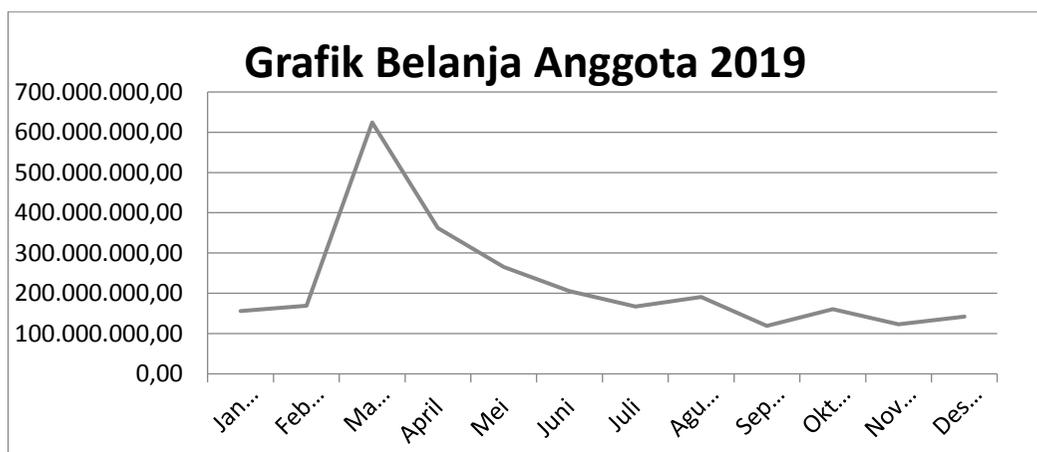
Yuanita Indriani

### Pendahuluan

Pandemi *Covid-19* yang melanda hampir seluruh belahan bumi telah menyebabkan berbagai perubahan yang tidak terbayangkan sebelumnya, terutama yang terkait dengan gaya hidup. Salah satu perubahan gaya hidup di era pandemi telah mengakibatkan perubahan pada model bisnis, yang semula transaksi jual – beli barang cenderung dilakukan secara langsung melalui pertemuan antara penjual dengan pembeli, dalam waktu singkat berubah menjadi lebih banyak dilakukan dalam jaringan (daring) berbasis *internet*.

Perubahan model bisnis dari manual atau *offline* ke model bisnis daring juga dialami terutama oleh koperasi konsumen, hal ini tidak bisa dihindari sebagai akibat dari perubahan gaya hidup anggota koperasi yang terdampak pandemi *Covid-19*. Mereka cenderung memilih berbelanja secara daring dengan tujuan untuk mengurangi kontak langsung dengan orang banyak juga untuk menghindari kerumunan. Toko Koperasi melakukan perubahan model bisnis yang semula seluruh transaksi dilakukan secara langsung menjadi mengarah pada penjualan secara daring. Hal ini ditujukan untuk memenuhi permintaan anggota agar koperasi masih dapat melayani berbagai kebutuhan anggota di era pandemi ini.

Perubahan model bisnis pada Toko koperasi dilakukan sebagai upaya untuk menaikkan omzet penjualan toko yang menurun pasca penutupan sementara toko koperasi karena diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dalam mengantisipasi penyebaran virus *Covid-19*. Gambar 1 menunjukkan grafik penurunan omzet pada unit Toko Koperasi Fungsional di Kota Bandung:



Gambar 1. Grafik Trend Belanja Anggota pada Toko Koperasi Fungsional di Kota Bandung pada tahun 2019.

Grafik tersebut menunjukkan trend belanja anggota yang cenderung terus menurun akibat dari perubahan gaya belanja Anggota sebagai dampak dari era Revolusi Industri 4.0. (Rinda, 2020). Kondisi ini terus berlanjut dan semakin memburuk di saat Pandemi *Covid-19*. Untuk mengantisipasi omzet penjualan yang cenderung terus menurun, pengurus koperasi menyadari bahwa kebutuhan anggota akan berbagai barang konsumsi tidak akan terhenti akibat adanya PSBB; hal ini diperkuat oleh kenyataan yang menunjukkan bahwa toko lain yang merupakan pesaing koperasi melakukan transformasi bisnis dari model transaksi secara langsung (*offline*) menjadi transaksi dalam jaringan (*online*). Beberapa toko pesaing koperasi yang sebelum pandemi telah mulai mengembangkan model penjualan *online*, justru pada masa pandemi mengalami lonjakan permintaan konsumen yang sangat signifikan dan tentunya kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya omzet penjualan toko dengan laju peningkatan yang sangat tinggi.

Antisipasi yang dilakukan oleh koperasi adalah dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki toko koperasi dan sumberdaya anggota. Hasil pengamatan Pengurus menunjukkan bahwa seluruh anggota koperasi memiliki perangkat telepon seluler, dan pada umumnya anggota menggunakan media sosial *WhatsApp* untuk berkomunikasi di antara mereka. Hal ini dimanfaatkan oleh Pengurus dalam mengantisipasi masa pandemi *Covid-19* untuk memenuhi kebutuhan anggotanya.

### **Tuntutan Pada Pelayanan *Online* Koperasi**

Sebagai sebuah entitas bisnis yang beroperasi dalam lingkungan pasar persaingan sempurna, toko koperasi dituntut untuk tetap dapat melayani kebutuhan anggotanya di masa sulit karena terjadinya pandemi *Covid-19*. Dalam kondisi ini Pengurus koperasi konsumen justru dituntut untuk berinovasi dalam segala keterbatasan yang ada, agar tetap dapat melayani kebutuhan anggota. Salah satu upaya yang dilakukan Pengurus adalah dengan memanfaatkan media sosial *WhatsApp* sebagai media komunikasi antara anggota dengan toko koperasi untuk memenuhi berbagai barang kebutuhan anggota oleh toko koperasi.

Penggunaan media sosial untuk bertransaksi bisnis antara anggota dengan toko koperasi merupakan sesuatu yang baru, baik bagi anggota maupun bagi koperasi, karena model bisnis yang terjadi sebelum pandemi *Covid-19* adalah penjualan secara langsung; di mana anggota datang ke toko koperasi untuk membeli berbagai barang kebutuhannya. Perubahan model bisnis dengan menggunakan media *WhatsApp* merupakan sesuatu yang baru bagi Pengurus dan Manajer Koperasi, oleh karenanya baik Pengurus maupun Manajer harus melakukan berbagai upaya untuk memenuhi harapan anggota melalui model bisnis yang baru dikembangkan koperasi tersebut.

### **Koperasi Dan Tantangan Revolusi Industri 4.0**

Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, menegaskan bahwa:

**“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”.**

Batasan koperasi pada Pasal 1 tersebut mengandung makna bahwa koperasi adalah entitas bisnis yang dalam kegiatan operasionalnya harus bersaing dengan entitas bisnis yang lainnya. Meski teori Hannel dan Ropke menyatakan bahwa koperasi adalah entitas bisnis yang unik dan memiliki ciri khusus di mana anggota merupakan *captive market* koperasi, dalam arti bahwa anggota merupakan dan menjadi pasar yang 'pasti' bagi koperasinya; kenyataan menunjukkan bahwa koperasi beroperasi dalam sebuah pasar yang lebih cenderung memiliki karakteristik yang menyerupai pasar persaingan sempurna. Hal ini menunjukkan bahwa teori yang menyatakan anggota adalah *captive market* koperasi menjadi hal yang berbeda dalam praktiknya.

Ropke menambahkan bahwa efektivitas capaian tujuan koperasi ditentukan oleh tinggi rendahnya partisipasi tiga pihak, yaitu partisipasi dimensi keanggotaan, dimensi kepengurusan dan dimensi usaha. Dalam hal ini, Ropke menegaskan bahwa untuk mewujudkan tujuan koperasi harus terdapat kesesuaian antara program koperasi dengan kebutuhan anggota, dan untuk itu dibutuhkan partisipasi anggota untuk menyampaikan ide, saran maupun masukan agar kebutuhannya dapat dipenuhi oleh koperasi. Berdasarkan hal tersebut, Pengurus menyusun program kerja. Pengurus menugaskan Manajer untuk melaksanakan Program kerja yang disetujui oleh Rapat Anggota - dalam hal ini harus tercipta kesesuaian antar program kerja dengan penugasan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas Manajer kepada Pengurus. Manajer melaksanakan layanan usaha untuk memenuhi kebutuhan Anggota sesuai dengan tugas yang diberikan oleh Pengurus, dan Anggota berkewajiban untuk memanfaatkan layanan usaha koperasi, dalam hal ini harus terjadi kesesuaian antara layanan usaha koperasi dengan kebutuhan Anggota.

Revolusi Industri 4.0 telah menyebabkan perubahan dari sendi kehidupan yang semula dilakukan secara manual ke arah digitalisasi, hal ini dipercepat oleh adanya pandemi *Covid -19*, yang telah mendorong perubahan terjadi dengan begitu cepat. Perubahan gaya hidup dan kebutuhan untuk menjaga kesehatan telah mengharuskan digitalisasi berjalan dengan sangat cepat. Hal ini telah memacu kreativitas dan inovasi berbagai pihak agar dapat tetap hidup di era yang tengah berubah dengan sangat cepat. Tom Kelley (2016) menyatakan bahwa fleksibilitas adalah kekuatan baru dalam menghadapi perubahan. Fleksibilitas dalam memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi merupakan kekuatan yang besar. Hal ini diperkuat oleh Rod Judkins (2017) yang menyatakan bahwa tidak sepenuhnya benar bahwa pernyataan dalam sebuah desain, sebuah ide baru selalu bertentangan dengan pola lama yang telah ada. Ide baru yang merupakan hasil kreativitas pada umumnya didapat dari pengalaman dan pola yang telah ada sebelumnya, yang terjadi hanyalah perubahan format atau bentuk, dan tujuannya adalah sama.

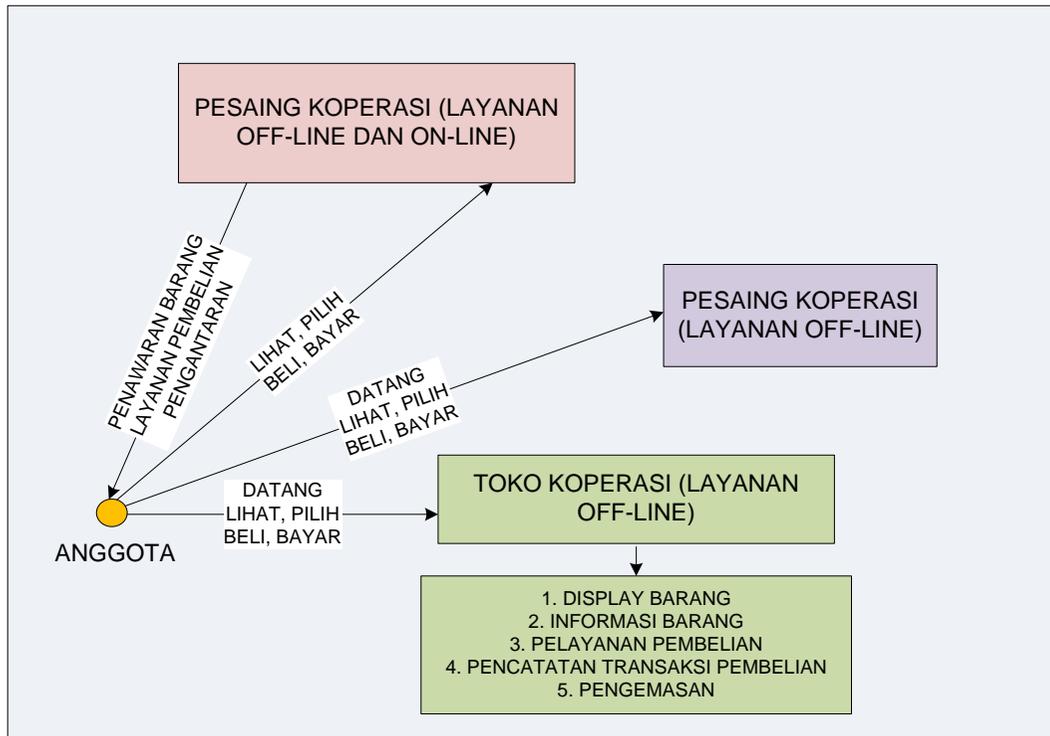
### **Model Pelayanan Toko Koperasi**

Anggota sebagai makhluk ekonomi, memiliki pilihan rasional untuk berbelanja. Dasar pertimbangan yang digunakan adalah pemikiran rasional dan ekonomi, berbagai hal yang menjadi pertimbangan anggota adalah kemudahan untuk dijangkau, harga, kelengkapan barang yang sesuai dengan kebutuhannya serta kepraktisan dan keramahan dalam melayani anggota.

Pelayanan toko koperasi kepada para anggotanya dapat dilakukan seperti digambarkan dalam model-model berikut:

## 1. Model pelayanan toko koperasi secara *offline*

Model pelayanan toko koperasi *offline* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Layanan Toko Koperasi secara *Offline* dan Pilihan Belanja Anggota pada Toko Pesaing Koperasi

Gambar 2 menunjukkan model layanan toko koperasi secara *offline*, dalam arti bahwa anggota datang ke toko koperasi dan bertransaksi jual beli di toko koperasi secara langsung, sistem pembayaran yang dilakukan pada umumnya adalah tunai, sesuai dengan kesepakatan anggota pada Rapat Anggota Tahunan. Di lain pihak toko koperasi beroperasi pada sebuah lingkungan pasar persaingan sempurna, yang menyebabkan anggota memiliki banyak pilihan untuk berbelanja. Secara model, layanan toko pesaing koperasi melakukan layanan pembelian secara *offline* maupun *online* atau menggunakan model gabungan antara *offline* dengan *online*.

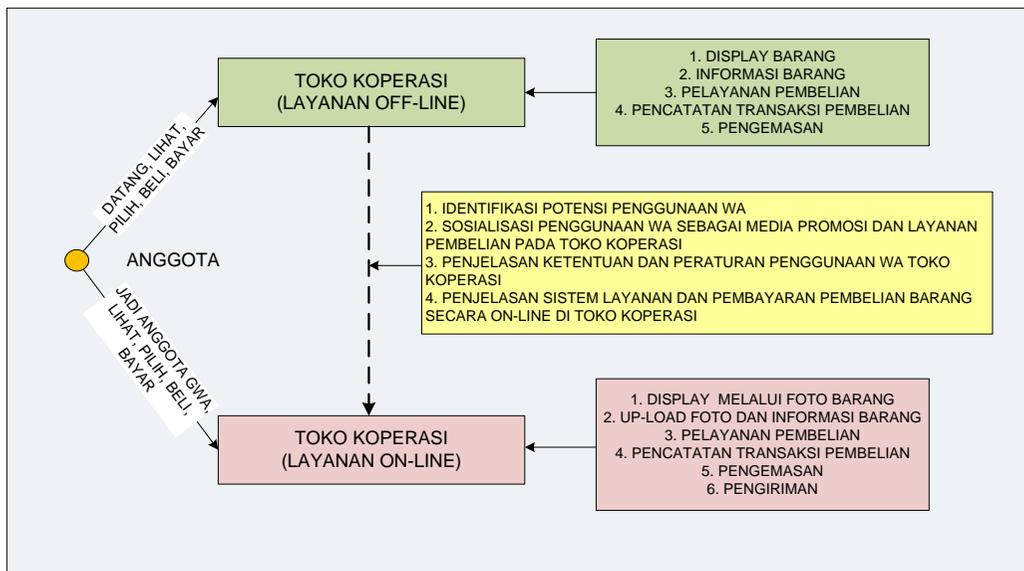
Proses yang terjadi pada model layanan secara *offline* adalah sebagai berikut:

- 1) Anggota datang ke toko dan melihat *display* berbagai barang di toko;
- 2) Anggota memilih, dan mencari informasi tambahan mengenai berbagai produk sesuai dengan kebutuhannya;
- 3) Anggota membeli barang sesuai dengan kebutuhannya baik jenis maupun jumlahnya;
- 4) Karyawan koperasi melakukan pencatatan atas transaksi pembelian oleh anggota dan menghitung jumlah uang yang harus dibayarkan anggota atas transaksi tersebut;

- 5) Anggota membayar sejumlah uang sesuai dengan yang harus dibayarkan atas transaksi pembelian barang yang dilakukannya.
- 6) Karyawan koperasi mengemas dan melakukan pengecekan terhadap kecocokan atas jenis dan jumlah barang yang dibeli anggota.
- 7) selesai

## 2. Model transformasi pelayanan toko koperasi dari *offline* menjadi *online*

Keniscayaan perubahan model pelayanan toko koperasi dari *offline* menjadi *online* dapat digambarkan seperti berikut ini:



Gambar 3. Model Transformasi Layanan Toko Koperasi dari sistem *Offline* menjadi Sistem *On-line*

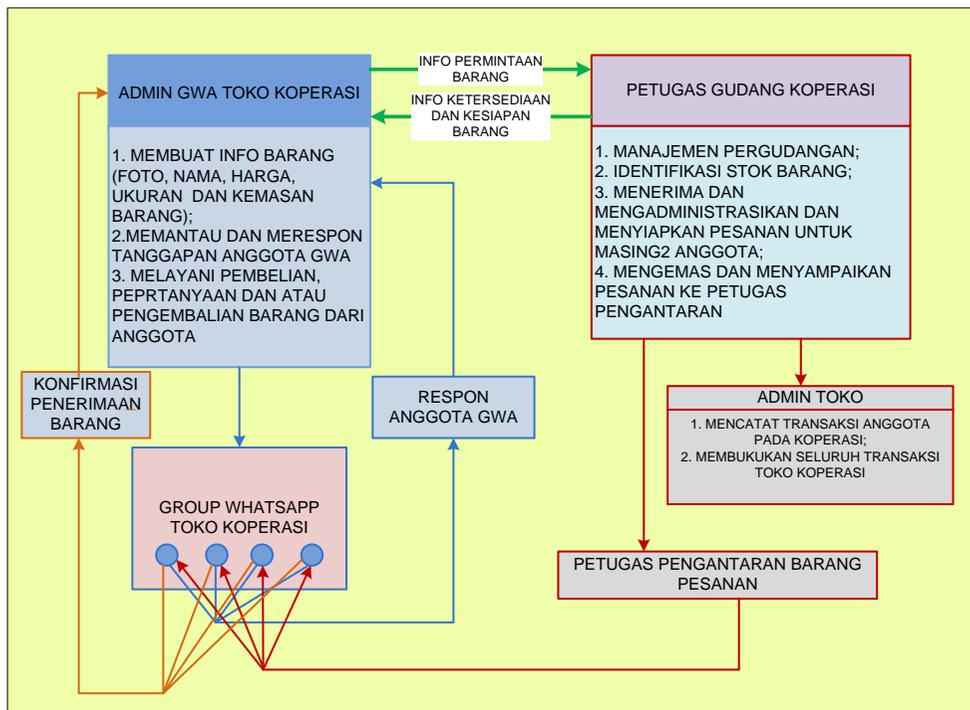
Gambar 3 menunjukkan transformasi yang terjadi pada layanan toko koperasi dari sistem *offline* menjadi *online*. Segera setelah Rapat Pengurus memutuskan transformasi layanan toko dari *offline* menjadi *online*, dengan menggunakan media sosial *WhatsApp*, berbagai hal yang dilakukan koperasi adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi potensi dan kendala perubahan model layanan dari sistem *offline* menjadi sistem *online*. Kegiatan ini mencakup:
  - Identifikasi preferensi anggota atas perubahan model layanan toko dari sistem *offline* menjadi *online* menggunakan media sosial *WhatsApp*;
  - Identifikasi anggota pengguna *WhatsApp*;
  - Identifikasi kekuatan dan kelemahan toko koperasi untuk melakukan transformasi tersebut;

- Identifikasi Personil yang diperkirakan akan mampu mengelola lalulintas komunikasi toko koperasi dengan anggota melalui penggunaan media sosial *WhatsApp*;
  - Penyusunan desain komunikasi toko koperasi dalam menawarkan berbagai produk barang, menanggapi pertanyaan, melayani permintaan dan berbagai hal yang terkait dengan transaksi penjualan secara *on-line* melalui media *WhatsApp*.
- 2) Membuat Grup *WhatsApp* (GWA) Toko Koperasi dan mengundang anggota untuk bergabung, kegiatan ini mencakup:
    - Membuat ketentuan mengenai penggunaan GWA Toko Koperasi, mencakup jam operasional, tata tertib penggunaan untuk bertransaksi dan berbagai hal lain yang terkait dengan layanan toko secara daring.
    - Mengundang anggota untuk bergabung;
    - Membuat berbagai foto dan informasi produk yang ditawarkan Toko Koperasi;
    - Membuat ketentuan dan mekanisme pembelian melalui GWA Toko Koperasi;
  - 3) Sosialisasi penggunaan media sosial *WhatsApp* untuk layanan toko koperasi;
  - 4) Operasionalisasi GWA pada layanan toko koperasi.

### **3. Model pelayanan toko koperasi secara *online***

Model lainnya adalah pelayanan toko koperasi dengan cara *online*:



Gambar 4. Model Layanan Toko Koperasi secara *On-Line* dengan Menggunakan Media Sosial *WhatsApp*

Gambar 4 menunjukkan model layanan toko koperasi secara *online* sebagai berikut:

1. Tujuan pemberian layanan adalah tetap, tidak berubah, hanya mengalami peningkatan efektivitas, yaitu untuk memenuhi kebutuhan anggota secara lebih baik, lebih mudah, lebih praktis dan lebih murah;
2. Perlu ada komitmen dari para pihak yang terlibat dalam model layanan toko secara *online* dengan memanfaatkan media sosial *WhatsApp*, yaitu komitmen dari Pengurus, Manajer Toko, Anggota dan personil yang terlibat baik sebagai admin maupun petugas pengantaran.
3. Diperlukan desain layanan yang komprehensif dan dapat mengantisipasi segala kemungkinan, baik pertanyaan, penolakan atau hal lain yang terkait dengan pemanfaatan GWA toko koperasi.

### Replikasi Model

Pada saat menentukan untuk melakukan replika model transformasi layanan toko koperasi dari sistem *offline* menjadi *online*, penting untuk diperhatikan sebagai berikut:

1. Koperasi yang akan melakukan replikasi model transformasi model layanan toko harus dapat mengidentifikasi kebutuhan perubahan layanan anggota, harus dapat dipastikan bahwa anggota benar-benar menghendaki perubahan tersebut dan anggota berkomitmen untuk memanfaatkan layanan *online* yang akan dilaksanakan oleh koperasi.

2. Diperlukan dukungan personal sebagai admin group yang memiliki komitmen untuk menanggapi respon atau meningkatkan minat anggota group untuk memberi komentar dan berbelanja di toko koperasi melalui *WhatsApp*, serta memiliki keahlian dalam menyusun konten *WhatsApp* agar group tetap dapat dipelihara dengan baik dan menarik minat anggota untuk memanfaatkan WAG toko koperasi.

## Penutup

Pandemi *Covid-19* telah membawa perubahan yang sangat besar pada gaya hidup manusia, yang berdampak pada berbagai model bisnis yang telah ada, termasuk model bisnis ritel yang dijalankan koperasi. Pandemi ini telah mendorong dan mempercepat koperasi untuk melakukan transformasi layanan bisnis yang sesuai dengan harapan anggota.

Koperasi dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk melakukan transformasi model layanan pada bisnis ritel, sebagai antisipasi terhadap tuntutan anggota dalam bertransaksi di toko koperasi. Salah satu sumberdaya yang dimiliki koperasi dan perlu dioptimalkan tanpa harus menyediakan biaya tinggi adalah pemanfaatan media sosial *WhatsApp*. Media sosial *WhatsApp* yang semula tidak digunakan untuk kegiatan produktif, dapat dimanfaatkan penggunaannya menjadi media yang produktif dalam rangka memenuhi kebutuhan anggota untuk bertransaksi di toko Koperasi.

Beberapa aspek yang perlu dan penting untuk diperhatikan dalam melakukan transformasi model layanan toko koperasi dari *offline* menjadi *online* ada, yaitu: (1) persiapan, termasuk didalamnya identifikasi kesiapan dan kebutuhan transformasi model bisnis, sosialisasi rencana transformasi ke model *online* yang lebih baik, lebih cepat, lebih praktis, lebih murah dan lebih mudah bagi anggota dan koperasi. (2) rancangan layanan toko koperasi secara *on-line* yang dimulai dari penawaran barang, respon anggota, layanan pembelian hingga pengiriman. Hal ini tentu harus didukung oleh kesiapan pengelolaan persediaan barang dan pergudangan. (3) dukungan sistem pencatatan dan administrasi transaksi anggota pada toko koperasi, untuk mendukung sistem pelaporan dan menghitung kontribusi anggota dalam pemanfaatan layanan unit usaha toko koperasi sebagai dasar Penghitungan Sisa Hasil Usaha bagian Anggota dari transaksinya pada toko koperasi.

Model transformasi layanan toko koperasi dari *offline* menjadi *online* dengan mengoptimalkan pemanfaatan media sosial *WhatsApp* dapat diaplikasikan pada seluruh koperasi konsumen. Dengan demikian keterbatasan berinteraksi secara langsung tidak menjadi hambatan untuk menjalankan bisnis.

## Bibliografi

Hanel, Alfred. 2005. *Organisasi Koperasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Judkins, rod. 2017. *Ideas Are Your Only Currency*. London: Hodder & Stoughton Ltd. Carmelite House.

Kelley Tom. 2016. *The Ten Faces of Innovation*. London: Profile Books Ltd.

Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992  
Tentang Perkoperasian.

Rinda, Kurnia. 2020. Model Peningkatan Kualitas Pelayanan Bagi Anggota Di Era  
Revolusi Industri 4.0. Skripsi.

Ropke, Jochen. 2012. *Ekonomi Koperasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono.2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.



## STRATEGI *POSITIONING* DAN *BRANDING* PRODUK KOPERASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Nanik Risnawati

### Pendahuluan

Koperasi merupakan salah satu pelaku ekonomi di Indonesia dan juga menjadi salah satu simbol ekonomi kerakyatan. Jumlah koperasi berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menunjukkan angka yang cukup besar yaitu 123.048 unit koperasi. Sedangkan dari sisi keanggotaannya tercatat 22.463.738 orang anggota atau sekitar 8,64 persen penduduk Indonesia. Data tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan lembaga koperasi cukup banyak dimanfaatkan atau digunakan oleh masyarakat, khususnya para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam memenuhi kepentingan-kepentingan ekonominya.

Namun secara kualitatif, perkembangan koperasi masih dianggap cukup lamban dibandingkan perkembangan yang terjadi pada perusahaan non koperasi. Padahal saat ini intensitas persaingan pasar, baik di dalam negeri maupun di luar negeri semakin terbuka lebar. Suatu kondisi persaingan usaha, yang mau tidak mau harus dihadapi oleh semua pelaku usaha termasuk koperasi.

Dalam perkembangannya, koperasi saat ini masih menghadapi sejumlah masalah yang perlu dicarikan solusinya, seperti:

- a) Produk yang dihasilkan koperasi masih belum terstandarisasi, dan seringkali belum memiliki keunggulan komparatif sehingga akan mengalami kesulitan dalam pemasarannya.
- b) Saluran distribusi masih belum tetap atau belum stabil,
- c) Promosi yang digunakan masih belum efektif
- d) Wilayah pemasarannya masih terbatas.

Dengan permasalahan-permasalahan tersebut, dapat dipahami jika hingga saat ini koperasi masih mengalami kesulitan untuk bisa menjaga eksistensi usahanya. Apalagi jika diharapkan dapat berkembang setara dengan perkembangan korporasi.

Selain itu, situasi yang tengah dihadapi perekonomian secara global saat ini termasuk Indonesia, yaitu adanya pandemi *Covid-19* yang dirasakan dampaknya oleh seluruh pelaku usaha termasuk Koperasi. Suatu kondisi yang mengakibatkan produktivitas mengalami penurunan, karena pergerakan manusia terbatas. Lalu diikuti dengan daya beli masyarakat yang juga ikut menurun. Suatu kondisi yang tidak mudah, karena pandemi ini sudah mewabah lebih dari satu tahun, tetapi belum bisa diketahui dengan pasti kapan pandemi *Covid-19* ini akan berakhir.

Oleh karena itu yang bisa dilakukan oleh pelaku usaha termasuk koperasi adalah mencari cara atau menyusun strategi usaha, agar adanya pandemi *Covid-19* ini tidak menyebabkan keterpurukan. Situasi ini harus bisa diatasi oleh UMKM dan koperasi.

Semua upaya yang mungkin, harus dicoba untuk dilaksanakan, termasuk diantaranya adalah bagaimana menyusun strategi usaha yang berkaitan dengan produk-produk koperasi.

Produk yang dihasilkan koperasi-koperasi di Indonesia sebenarnya sudah cukup beragam jenisnya, mulai dari produk jasa kelas Koperasi Simpan Pinjam (KSP) yang dimiliki oleh hampir seluruh koperasi yang ada di Indonesia saat ini, produk koperasi dalam bentuk barang seperti furnitur, kerajinan tangan, makanan dan minuman, pakaian, perhiasan, sepatu dan tas, alat musik hingga produk-produk herbal. Namun produk-produk koperasi tersebut secara umum masih belum memiliki keunggulan yang memadai untuk dapat memenangkan persaingan yang semakin ketat dari waktu ke waktu. Kebanyakan para pelaku usaha Koperasi dan UMKM masih terfokus pada aktivitas perdagangannya dan agak mengabaikan sisi *branding*, khususnya *branding* produk. Padahal *branding* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk menjaga keberlangsungan usaha koperasi.

Dalam menyusun strategi manajemen produknya, untuk melengkapi *brand* atau merek yang disematkan pada sebuah produk, koperasi perlu memikirkan atau menambahkan strategi *positioning* produknya. Strategi *positioning* merupakan suatu strategi yang digunakan untuk menempatkan kesan produk di dalam pikiran konsumen dengan menggunakan ciri khas yang ada pada produk tersebut, sebagai pembentuk citra merek. Dengan demikian, jika penempatan kesan produk yang dihasilkan koperasi dilakukan dengan tepat di antara para pesaing, maka produk koperasi tersebut akan bisa tertanam dalam benak konsumen dalam jangka waktu yang lama.

### **Strategi Branding (Merek) Bagi Produk Koperasi**

Hasil riset yang dilaksanakan oleh Konsultan PLUT KUMKM Surakarta terhadap peserta program UMKM Naik Kelas di antara bulan Februari hingga April 2017, menunjukkan bahwa sebagian besar Koperasi masih belum memiliki identitas merek seperti desain produk dan kemasan, katalog, ataupun kartu nama yang dapat menarik perhatian (*eye catchy*) sebagai sarana pemasaran. Padahal merek bagi suatu produk koperasi merupakan salah satu unsur penting dalam pemasaran agar produk yang dihasilkan koperasi tersebut akan senantiasa diingat oleh konsumennya dalam jangka waktu yang lama.

Fungsi merek sebagai salah satu sarana untuk menanamkan kesan atau citra produk secara positif di benak konsumen perlu benar-benar dipahami oleh para pelaku Koperasi, karena keberadaan merek dalam sebuah produk memiliki banyak manfaat. Menurut Fandy Ciptono (2011; 43) kemanfaatan merek bagi produsen diantaranya adalah:

- a) Merek sebagai Pembeda atau Alat Untuk Menciptakan Asosiasi dan Interpretasi yang Unik Atas Suatu Produk.

Sebuah produk yang dihasilkan koperasi akan dapat mempunyai perbedaan dengan produk pesaingnya. Bila produk koperasi memiliki kesan merek (*brand image*) yang mendalam bagi konsumen, merek yang ada dalam produk koperasi tersebut akan dapat dibedakan dari merek pesaingnya dengan mudah. Oleh karena itu untuk membuat sebuah merek atau *branding* bagi produk koperasi, perlu dicari kata-kata atau lambang yang mudah diingat dan menghasilkan asosiasi atau kesan yang positif. Misalnya merek

“Fresh Time” yg digunakan produk *yogurt* yg dimiliki Koperasi Produsen Susu Bandung Utara (KPSBU) Lembang.

b) Merek sebagai Alat Identifikasi Produk.

Dengan diberinya merek tertentu pada suatu produk koperasi, maka akan dapat memudahkan koperasi untuk melakukan *handling* atau penanganan atas produknya, dan secara khusus bisa digunakan untuk mengelola persediaan dan pencatatan produk tersebut.

c) Merek sebagai Pembangun Citra, Pemberi Keyakinan, Jaminan Kualitas, dan Prestise.

Sebuah merek juga dapat berfungsi sebagai alat pembentuk citra produk koperasi, yaitu merek tersebut digunakan sebagai alat untuk memperkenalkan suatu produk koperasi pertama kalinya kepada masyarakat. Keyakinan, kualitas dan prestise sebuah produk akan melekat dalam sebuah merek suatu produk koperasi, melalui pengalaman dan informasi yang sampai kepada konsumen tentang produk koperasi tersebut. Jika pengalaman, dan informasi yang dirasakan konsumen positif, maka dengan adanya merek pada produk koperasi tersebut, pelanggan yang puas akan menjadi loyal dengan merek yang dibangun oleh perusahaan koperasinya. Merek suatu produk koperasi yang sukses diyakini konsumen secara positif sebagai jaminan kualitas dan prestise, juga bisa menjadi penghambat bagi merek lain untuk memasuki pasar yang sama dengan produk koperasi tersebut. Tetapi di sisi lain merek juga mengandung tanggung jawab, di mana jika produk koperasi yang sudah diberi merek tersebut tidak memuaskan konsumen, akan dapat membawa dampak negatif bagi pemasaran produk selanjutnya; karena konsumen yang tidak puas dapat menginformasikan pengalaman negatif yang dialaminya kepada orang lain.

d) Merek sebagai Alat Promosi dan Daya Tarik Produk.

Produk yang memiliki merek akan lebih mudah dipromosikan, dan merek juga bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi sebuah produk. Mempromosi sebuah merek salah satunya dapat dilakukan dengan menampilkan logo merek tersebut, yang mudah diingat dan menarik perhatian masyarakat. Karena biasanya di pasaran terdapat banyak produk sejenis sehingga keberadaan merek dapat memudahkan suatu produk untuk diperkenalkan, dan dapat mengingatkan serta memengaruhi konsumen.

e) Merek sebagai Bentuk Proteksi Hukum terhadap Fitur atau Spesifikasi Produk yang Unik.

Nama merek bisa diproteksi dengan merek dagang (*registered trademark*). Proses produksi bisa dilindungi dengan hak paten, kemasan bisa diproteksi dengan hak cipta (*copyright*) dan desain. Oleh karena itu koperasi yang sudah mempunyai nama merek, proses produksi atau formula produk sendiri yang unik, sampai dengan desain produk maupun kemasan yang khas, bisa mendaftarkan kepemilikannya tersebut di Hak Kekayaan Intelektual (HAKI). Hal ini akan memberikan jaminan untuk tidak terjadi plagiarisme oleh pihak lain.

Beberapa strategi merek yang bisa digunakan perusahaan termasuk oleh koperasi diantaranya Strategi Perluasan Lini Produk, Strategi Perluasan Merek, Strategi Banyak Merek, Strategi Merek Baru, dan Strategi Merek Bersama. Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

- 1. Strategi dengan Perluasan Lini Produk.** Dalam strategi perluasan lini produk ini, perusahaan maupun koperasi dapat membuat produk baru atau produk tambahan dalam lini produk yang sama dengan menggunakan merek yang sama, tetapi dengan tambahan spesifikasi tertentu yang berbeda; seperti bentuk yang berbeda, atau rasa yang berbeda, isi yg berbeda, ukuran kemasan yang dibedakan, ataupun tambahan lainnya. Strategi ini biasanya digunakan jika merek pertama sudah berhasil, sehingga untuk mengoptimalkan kapasitas produk yang ada, dilakukan dengan menambahkan lini produk baru. Tetapi strategi ini juga membutuhkan kehati-hatian, karena dapat menggerus pasar dari produk perusahaan yang sudah ada dalam jumlah yang cukup besar. Strategi perluasan lini biasa dilakukan oleh sebuah perusahaan atau koperasi yang membuat produk baru untuk menyaingi produknya sendiri dikarenakan pertimbangan untuk tidak dimanfaatkan oleh produk pesaing. Misalnya produk koperasi seperti yoghurt yang dihasilkan KPSBU dengan merek “Fresh Time” menyediakan lima (5) varian rasa dengan merek yang sama, juga ditambahkan ukuran *yogurt* yang berbeda dengan kemasan yang berbeda.
- 2. Strategi menggunakan Perluasan Merek.** Perusahaan menggunakan merek yang sudah ada dan yang sudah berhasil di pasar untuk digunakan sebagai merek produk baru dalam lini produk yang berbeda. Strategi ini digunakan dengan harapan proses pengenalan produk ke pasar akan menjadi lebih mudah, karena *brand* tersebut sudah dikenal oleh konsumen. Manfaat dari strategi ini diantaranya dapat menghemat biaya promosi; dan produk baru yang ditambahkan bisa memanfaatkan kepercayaan pelanggan pada merek sebelumnya. Hanya perusahaan ataupun koperasi perlu lebih berhati-hati. Harus berusaha untuk tetap menjaga agar produk baru tidak sampai mengecewakan konsumen. Sebab jika demikian bisa berakibat buruk pada produk sebelumnya yang telah berhasil, karena menyandang merek yang sama. Seperti produk susu “KPBS Pengalengan” yang digunakan untuk beberapa jenis produk yang berbeda, diantaranya susu pasteurisasi dengan berbagai ukuran kemasan bantal, juga digunakan untuk produksi yoghurt dengan berbagai varian rasa.
- 3. Strategi dengan menggunakan Banyak Merek.** Dalam Strategi ini perusahaan ataupun koperasi akan menggunakan banyak merek untuk setiap produknya, dalam kategori produk yang sama. Berbagai alasan yang digunakan untuk memilih strategi banyak merek ini, diantaranya adalah karena perusahaan ataupun koperasi tidak ingin mengganggu merek yang sudah ada. Juga untuk berjaga-jaga jika terjadi kegagalan pada merek kedua, agar tidak mengganggu kinerja produk dengan merek sebelumnya. Bisa juga digunakan sebagai *fighting brand*, merek yang dibuat untuk menghadapi merek yang digunakan perusahaan pesaing.
- 4. Strategi dengan Menggunakan Merek Baru.** Strategi ini digunakan untuk meluncurkan produk baru dan dapat dipilih oleh perusahaan maupun koperasi jika merek yang sudah dimiliki dirasa kurang cocok dengan produk baru tersebut; atau dikarenakan untuk menghindari terjadinya pengaruh pada merek lama jika merek baru mengalami kegagalan. Penggunaan merek yang baru ini memiliki konsekuensi seperti tingginya biaya pemasaran, karena merek yang baru membutuhkan biaya yang lebih besar untuk program mengedukasi pasar, biaya promosi, dan biaya distribusi dibandingkan dengan merek yang sudah ada saat ini.
- 5. Strategi menggunakan Merek Bersama.** Merek bersama atau kerjasama merek atau *co-branding* adalah penggunaan dua merek untuk satu produk, dan strategi ini dipilih

oleh perusahaan ataupun koperasi untuk menggabungkan kekuatan dari masing-masing merek tersebut. Strategi menggunakan Merek Bersama ini biasanya diambil oleh perusahaan besar yang sudah memiliki merek yang terkenal dan sudah sangat kuat, sehingga diharapkan penggunaan dua merek tersebut akan semakin menguatkan posisi produk di wilayah pemasarannya.

Untuk membuat sebuah merek dan juga melindunginya, dibutuhkan sejumlah investasi berupa dana yang cukup besar. Dengan alasan-alasan tersebutlah yang dapat menyebabkan banyak koperasi dan UMKM untuk tidak menggunakan merek pada produk yang dihasilkannya. Jikalau beberapa koperasi memiliki dan menggunakan merek, bisa jadi merek tersebut belum didaftarkan secara legal, sehingga merek tersebut tidak punya fungsi perlindungan terhadap produk maupun proses produksi yang dilakukannya. Dengan demikian produk koperasi sangat rawan untuk diduplikasi pihak lain, atau bahkan bisa saja diakui sebagai produk dari perusahaan lain yang mengambil keuntungan dari merek koperasi yg tidak terdaftar secara legal tersebut.

Sebenarnya mahalnya biaya pendaftaran merek ini, salah satunya bisa diatasi dengan cara membuat lini merek untuk beberapa produk yang dihasilkan oleh anggota koperasi. Sehingga yang bertindak sebagai pengelola merek adalah koperasi, dan pembiayaan pendaftaran dan pengelolaan merek bisa ditanggung bersama, di antara para anggota.

Merek bukanlah sekedar nama atau lambang, tetapi lambang atau nama yang berkaitan dengan suatu nilai dari produk yang diwakilinya dan bisa membawa dampak dalam jangka panjang. Hal ini bisa terjadi karena merek suatu produk berkaitan dengan hubungan emosional antara produsen dengan konsumennya. Oleh karena itu dalam proses pembuatan merek, perlu ada proses pencarian titik sentuh pelanggan (*touch point*). Bagian yang tidak mudah dalam membuat merek adalah mendapatkan merek yang sanggup menembus hati konsumen.

Unsur-unsur yang bisa digunakan sebagai titik sentuh dari *brand* diantaranya bisa berbentuk lambang, nama merek, *tagline*, ciri khas warna yang tertera pada produk maupun toko, seragam para pegawainya, papan nama yang digunakan di depan toko atau perusahaan dan sebagainya. Karena pada dasarnya penggunaan *brand* dimaksudkan untuk membedakan produk perusahaan atau koperasi dengan produk yang dihasilkan perusahaan pesaingnya.

Produk yang dihasilkan koperasi dapat berupa produk dari para anggota koperasi yang akan dipasarkan sendiri-sendiri oleh para anggotanya, ataupun produk anggota yang dipasarkan melalui koperasi. Jika untuk koperasi produsen, maka pasar sasaran produknya adalah non anggota, sehingga adanya merek yang dimiliki produk anggota menjadi perlu, agar para konsumen yang *notabene* adalah non anggota dapat dengan mudah mengenali produk yang dihasilkan perusahaan anggota koperasi. Kondisi ini dapat memudahkan konsumen jika akan melakukan pembelian ulang. Sebaiknya produk koperasi atau anggota koperasi yang diberi merek yang didaftarkan secara formal adalah produk yang sudah terstandarisasi; sehingga kesan yang melekat dalam ingatan konsumen adalah kesan positif dan bisa dibedakan dengan produk kompetitor yang sejenis.

Agar merek yang dimiliki koperasi ataupun produk koperasi dapat berfungsi secara efektif, maka nilai yang terkandung dalam merek tersebut perlu dikomunikasikan secara massal dan berkesinambungan kepada masyarakat atau konsumennya, baik konsumen anggota maupun non anggota. Banyak pilihan cara mengkomunikasikannya seperti

*advertising, sales promotion, personal selling*, ataupun menggunakan yang tidak berbiaya seperti *word of mouth*, atau media lainnya. Jika pasar sarasannya sebagian besar adalah anggota, maka media-media komunikasi dengan anggota bisa dimanfaatkan dengan efektif, seperti dalam forum-forum rapat anggota, ataupun media sosial yang terhubung dengan anggota. Promosi yang gencar dibutuhkan, agar masyarakat mudah untuk mengingat merek serta produk yang dijual koperasi atau perusahaan tersebut.

Membangun sebuah merek yang bisa diterima konsumen atau masyarakat memerlukan waktu dan tidak bisa tiba-tiba langsung dikenal, sebab proses penyampaian nilai produk, perlu diterjemahkan dengan cara yang sesuai dengan pasar sasaran yang dituju, serta membutuhkan pembuktian di lapangan. Untuk bisa mengenalkan produk kepada masyarakat, maka langkah yang bisa dilakukan perusahaan ataupun koperasi diantaranya dengan cara mempertahankan kualitas produknya, sehingga konsumen puas dan akhirnya percaya pada merek yang terdapat pada produk tersebut.

### **Strategi *Positioning* Dalam Menghadapi Persaingan**

*Positioning* adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan kesan yang diinginkan dalam pikiran calon konsumen (Al Ries dan Jack Trout, 2002 ; 3). Dengan *positioning* yang pas dan sesuai, konsumen akan dapat memahami dan menghargai apa yang dilakukan perusahaan ataupun koperasi ketika berhadapan dengan para pesaingnya.

Philip Kotler menyatakan bahwa *positioning* adalah tindakan merancang produk, dan bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan tertentu dalam ingatan konsumen. Dalam melakukan *positioning* produk tidak bisa mengabaikan unsur lain yang saling berkaitan yaitu *segmenting* dan *targeting*. Karena ketiganya merupakan satu kesatuan strategi yang tidak bisa dipisahkan. Dengan mempertimbangkan *segmenting*, berarti memilih pasar sasaran yang paling sesuai dengan produk yang dihasilkan untuk dimasuki perusahaan atau koperasi. Begitu juga dengan *targeting*, menentukan seberapa besar target yang ingin dicapai perusahaan dalam pemasarannya.

Tujuan *Positioning* Produk menurut Philip Kotler adalah untuk: (1) Menempatkan produk pada suatu posisi tertentu dalam *image* yang ingin dibangun perusahaan, sehingga produk dapat dikenal dengan cara yang berbeda dari produk para pesaingnya; (2) Menempatkan posisi produk dengan cara menyampaikan pesan khusus pada *brand image* produk kepada para konsumen atau pelanggannya; (3) Mencapai target yang diinginkan perusahaan dengan melakukan strategi penempatan produk dari segi kualitas pesan dan kuantitas penjualan yang ingin dicapai.

Sementara itu manfaat *positioning* bagi koperasi sebagai produsen adalah untuk membedakan suatu produk dengan produk lainnya dengan cara menciptakan *brand image* tertentu di benak konsumen. Sedangkan bagi konsumen, manfaat *positioning* adalah sebagai salah satu cara perusahaan memperbaiki dan memenuhi kebutuhan konsumen. Di samping itu *positioning* juga bermanfaat untuk memperkenalkan produk kepada konsumen dengan melakukan penambahan-penambahan nilai dan manfaat yang akan diterima konsumen.

Menurut Clancy dan Shulman dalam Al Ries dan Jack Trout (2002) banyak merek terkenal yang gagal menerapkan *positioning strategy*, alasannya adalah:

- a) Sedikit perusahaan yang sungguh-sungguh mengembangkan *positioning strategy* miliknya dengan cermat dan benar secara konseptual.
- b) Perusahaan tidak mengartikulasikan dengan jelas dan mengkomunikasikan *positioning strategy* nya kepada konsumen dalam komunikasi pemasarannya.
- c) Kesalahan memilih media dalam *media plan*-nya.

Untuk melakukan *positioning strategy*, Perusahaan maupun koperasi perlu melakukan langkah-langkah untuk mengidentifikasi posisi pesaing. Hasil identifikasi pesaing akan digunakan sebagai alat untuk menentukan posisi di antara pesaing yang dianggap paling sesuai bagi produk perusahaan atau koperasinya. Untuk itu koperasi harus mencari perbedaan atau ciri khas produknya jika dibandingkan produk pesaing, yang dianggap bisa ditonjolkan dan diperkirakan akan dapat menarik minat konsumen.

Beberapa unsur produk yang bisa dijadikan pertimbangan bagi koperasi dalam menentukan *positioning* untuk memenangkan persaingan bisnis, diantaranya :

1. **Atribut atau Spesifikasi Produk**, atribut-atribut produk yang bisa dimanfaatkan untuk memposisikan produk diantara para pesaing adalah lambang, ukuran produk, warna produk, kemasan produk dan sebagainya. Penentuan posisi produk berdasarkan atribut, dapat dikaitkan dengan nilai-nilai pribadi yang tertanam dalam benak konsumen. Sebagai contoh keberhasilan dalam menggunakan atribut produk untuk *positioning*-nya adalah Sirup Marjan. Di mana Sirup Marjan menggunakan momen bulan Ramadhan sebagai citra produk yang berhasil tertanam di benak konsumen.
2. **Manfaat atau Fungsi Produk**, beberapa produk serupa biasanya memiliki fungsi yang sama. Oleh karena itu koperasi yang menghasilkan produk sejenis dapat menambahkan manfaat baru untuk menunjukkan bahwa produknya lebih unggul dibandingkan produk pesaing.
3. **Harga dengan Kualitas Terbaik**, menetapkan harga bukan selamanya hanya mempertimbangkan soal harga yang lebih murah, tetapi juga tentang harga yang wajar sesuai dengan kualitas produk yang dibuat. Karena harga bagi orang awam, bisa diidentikkan dengan kualitas, bisa diartikan bahwa jika harga terlalu murah maka produk akan dianggap kurang berkualitas. Idealnya adalah jika koperasi mampu memberikan penawaran produk dengan harga lebih rendah dan mampu membuktikan kualitas produknya lebih baik dari pada produk pesaing, maka koperasi akan mampu meyakinkan konsumen mendapatkan produk yang terbaik.
4. **Berdasarkan Siapa Penggunaanya**, Strategi *positioning* ini menggunakan seseorang untuk mewakili iklan bagi perusahaan ataupun koperasi. Seseorang yang dipilih biasanya adalah tokoh yg mempunyai nama dan diperkirakan akan dapat mengangkat citra produk di mata konsumen.

Bagi koperasi untuk memilih unsur-unsur yang dapat digunakan sebagai alat dalam menentukan strategi *positioning*, harus dengan mencari dan menemukan keunggulan produk yang dihasilkannya untuk dapat dihadirkan dan ditanamkan di benak konsumen. Sebagai contoh adalah produk *yoghurt* produksi KPSBU yang ingin menonjolkan *fresh* (segar) dan tanpa menggunakan bahan pengawet sehingga aman dan menyehatkan. Hal ini dapat diartikan bahwa pembeda yang tidak terdapat pada produk sejenis yang dihasilkan

pesaing yang harus ditonjolkan. Jadi beberapa unsur yang bisa digunakan seperti, manfaat produk, serta kaitan harga dengan kualitas produk.

Sementara menurut Hermawan Kertajaya, ada empat kriteria untuk menentukan positioning yaitu *customer*, *company*, *competitor* dan *change*.

1. Pelanggan. *Positioning* pada sisi pelanggan bermakna harus dapat dirasakan secara positif dan diterima oleh pelanggan. *Positioning* ini akan dapat menjadi alasan kenapa pelanggan melakukan pembelian. *Positioning* pelanggan ini akan efektif, jika menggambarkan nilai yang diterima pelanggan dan nilai itu benar-benar dirasakan manfaatnya oleh pelanggan.
2. Perusahaan, *positioning* yang didasarkan atas kemampuan dan kekuatan internal perusahaan ataupun koperasi harus benar-benar menggambarkan keunggulan kompetitif bisnis perusahaan maupun koperasi. Perusahaan maupun koperasi harus berusaha keras untuk dapat memenuhi janjinya. Oleh karenanya perlu dipertimbangkan dengan matang cara menampilkan pesan yang didasarkan atas keunggulan perusahaan ataupun koperasi.
3. Pesaing, penentuan posisi dengan melihat kondisi pesaing ini harus jelas, sehingga dapat dengan mudah menunjukkan perbedaan tertentu dari produknya dibanding produk pesaing. Apabila positioning unik, maka tidak akan mudah ditiru oleh pesaing. Keunikan ini sebisa mungkin diusahakan dapat dirasakan secara keseluruhan performa produk, yang tidak mudah ditiru. Jika cara ini berhasil, maka akan dapat bertahan dalam jangka Panjang.
4. Perubahan Lingkungan. Perubahan adalah sebuah keniscayaan. Oleh karenanya sebuah bisnis juga tidak bisa terhindar dari perubahan tersebut. Demikian juga dalam menentukan posisi produk perusahaan ataupun koperasi harus dibuat yang selalu relevan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Perubahan dalam lingkungan bisnis bisa terjadi, karena adanya perubahan persaingan, perubahan perilaku pelanggan ataupun karena adanya perubahan kondisi sosial budaya. Artinya jika penentuan posisi produk yang saat ini digunakan sudah tidak relevan dengan perubahan lingkungan bisnis, maka perusahaan maupun koperasi harus segera membuat perubahan. Sebagai contoh yang dilakukan oleh perusahaan yaitu pada awalnya Sosro menggunakan slogan ; “Hari-hari Teh Botol”. Setelah itu berubah menjadi “Hari-hari Teh Sosro”. Dan saat ini, slogannya berubah lagi menjadi “Apapun Makannya, Minumnya Teh Botol Sosro”

Lebih lanjut, *positioning* produk juga sangat berkaitan erat dengan *branding* (merek), karena strategi *positioning* produk sebenarnya memanfaatkan kesan yang ditangkap konsumen dari hasil aktivitas *branding*. Jika perusahaan ataupun koperasi sudah melakukan *segmenting* atau pemilihan pasar sasaran, menetapkan target yang ingin dicapai (*targeting*), dan memutuskan penempatan posisi produk di antara produk para pesaingnya (*positioning*), serta telah menentukan tujuan kesan merek (*brand image*) yang diinginkan dalam beberapa tahun ke depan, maka aktivitas *branding* bisa dimulai. Jadi *positioning* bersifat jangka Panjang, yang bisa diraih secara bersama-sama dengan *branding* dan diperkuat dengan penetapan segmentasi pasar yang jelas serta target yang realistis.

## Penutup

Dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat dan terbuka lebar seperti saat ini, maka upaya membangkitkan dan memajukan koperasi perlu dilakukan secara sinergi dan kolaborasi. Koperasi kecil ibarat lidi, maka akan menjadi kuat dan bermanfaat jika diikat menjadi satu kesatuan sapu lidi, dalam arti bekerjasama dengan sesama koperasi.

Kerjasama antar koperasi ataupun di dalam koperasi perlu dilakukan juga dalam hal penetapan *positioning* dan *branding* koperasi, agar beban pembiayaan yang terasa berat jika dilakukan sendiri menjadi terasa ringan dengan kolaborasi antar koperasi. Karena walau bagaimanapun membentuk *brand* yang bagus dan dilegalisasi dengan baik, agar dapat efektif untuk melindungi produk dan proses produksinya, membutuhkan investasi dana yang cukup besar, apalagi untuk menyampaikan pesan kepada konsumen akan *positioning* yang dibentuk, juga dibutuhkan komunikasi pelanggan secara terus menerus dan berkelanjutan.

Untuk itu bantuan pemerintah tetap diharapkan untuk mendorong pertumbuhan koperasi, berupa sosialisasi koperasi kepada masyarakat, terus memberikan bantuan dan fasilitas yang diperlukan koperasi serta mengambil inisiatif untuk mendorong pertumbuhan koperasi.

## Bibliografi

- Al Ries dan Jack Trout. 2002. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Jakarta: Salemba Empat.
- David A. Aaker. 1997. *Manajemen Ekuitas Merek*. Jakarta: pektrum.
- Fandy Ciptono. 2011. *Manajemen dan Strategi Merek*. Yogyakarta: Andi.
- Kotler, Phillip. 2016. *Marketing Management*. Global Edition.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. *Rekapitulasi Data Koperasi Per 31 Desember 2019*.



# BAGIAN 4

Kewirausahaan



**KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN, PERAN TEKNOLOGI DAN  
MEDIA DALAM KEBERLANGSUNGAN USAHA *START-UP*  
INDONESIA DI MASA PANDEMI *CORONA VIRUS DISEASE* 2019  
(*COVID-19*)**

**Ami Purnamawati**

**Pendahuluan**

Akhir 2019 suatu wabah penyakit menimpa banyak korban secara serempak dan bermigrasi ke berbagai negara di seluruh belahan dunia termasuk ke Indonesia. Pandemi ini berawal ketika Kota Wuhan di Negara China terjangkit virus corona yang mematikan. Pada Bulan Februari 2020 Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) secara resmi menamai penyakit yang disebabkan oleh virus corona ini dengan sebutan *Covid-19*. *Covid* adalah kependekan dari *Corona Virus Disease*; sementara itu angka 19 merupakan penanda tahun teridentifikasi penyakit ini yaitu pada bulan Desember tahun 2019.

Berdasarkan temuan yang dipublikasikan oleh WHO, *Covid-19* dapat menular melalui *droplet* ketika seseorang melakukan aktivitas yang berkaitan dengan mengeluarkan udara dari hidung dan mulut. Selain itu virus dapat tersebar melalui permukaan yang terkontaminasi virus dari seseorang yang batuk atau bersin kemudian berpindah ke mulut, hidung, atau mata yang disentuh setelah menyentuh permukaan yang terkontaminasi. Dengan demikian upaya pencegahannya mengharuskan semua masyarakat untuk tidak berinteraksi dalam jarak yang dekat, terutama di tempat ramai, tempat sempit atau ruangan yang terbatas dan tertutup.

Dengan diketahuinya karakteristik virus Corona dan cara penyebarannya, ditentukan peraturan dalam pencegahan penyebarannya yaitu dengan melakukan karantina wilayah atau *lockdown*, di mana Pemerintah Indonesia memberlakukan peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kondisi ini berdampak luas dan besar pada seluruh bidang kehidupan manusia. Aktivitas masyarakat terbatas di rumah, dan akibatnya hampir sebagian besar kegiatan ekonomi tidak dapat dilaksanakan secara normal dan nyaris lumpuh. Data Biro Pusat Statistik (BPS) Indonesia menunjukkan volume bisnis usaha mikro, kecil, menengah dan besar mengalami penurunan. Didasarkan pada survei BPS yang dilakukan pada bulan Juli 2020 data dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Kondisi Pelaku Usaha Masa Pandemi

NO	SKALA USAHA	JUMLAH		
		PELAKU USAHA	PELAKU USAHA TERDAMPAK	PROSENTASE (%) PELAKU TERDAMPAK
1	Usaha Menengah Kecil	25.558	21.469	84
2	Usaha Menengah Besar	6.821	5.594	82

Sumber: BPS 2020

BPS juga menginformasikan bahwa sektor usaha yang terkena dampak dan mengakibatkan penurunan usaha adalah sektor-sektor:

1	Akomodasi dan makan minum
2	Jasa Lainnya
3	Transportasi dan pergudangan
4	Sektor konstruksi
5	Industri Pengolahan
6	Perdagangan

Namun di tengah menurunnya kegiatan usaha tersebut, terdata pula oleh BPS bahwa terdapat pelaku usaha yang dapat meningkatkan kapasitas produksinya pada masa pandemi dibanding pada masa normal diantaranya adalah: Makanan olahan yang dibekukan, jamu atau herbal, masker, minuman, layanan *internet provider*, dan penjualan sepeda mengalami kenaikan dari kapasitas normal.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa di tengah krisis akan selalu muncul peluang bagi mereka yang mampu membaca dan mengambil peluang tersebut untuk keluar dari keadaan yang tidak menguntungkan. Kemampuan untuk membaca dan mengambil peluang merupakan karakteristik kewirausahaan yang akan menstimulus kreativitas untuk menciptakan atau memproduksi sesuatu. Mengutip pendapat Semawan, Putrawan dan Setiawan (1988:60) bahwa “kreativitas didasarkan atas fungsi dasar berpikir, merasa, penginderaan, cipta talen, dan intuisi”. Manusia yang mampu mengkoherensikan seluruh dimensi tersebut akan menjadi manusia kreatif.

Secara empiris, kemampuan para pelaku usaha untuk memikirkan apa yang harus dilakukan pada saat kegiatan usaha rutinnnya mengalami penurunan dapat dilihat dari bermunculannya pemula usaha (*start-up*) dalam beberapa bidang usaha yang dapat didistribusikan tanpa harus ada pertemuan penjual dan pembeli secara langsung. Keharusan untuk mengurangi kontak dengan banyak orang (*less contact*) sejatinya menghilangkan fitrah manusia yang sangat bergantung satu sama lain dan seluruh aspek kehidupannya; namun, ternyata hasil kreativitas pemikiran manusia yang berupa teknologi memiliki peran utama untuk menggantikan aktivitas rutin manusia secara fisik ke aktivitas virtual secara daring (*online*) atau berbasis internet. Internet yang dimaknai sebagai sistem informasi global berbasis komputer memungkinkan masyarakat sekarang di masa pandemi untuk berinteraksi secara khas; terutama dengan terkombinasikannya berbagai jenis teknologi seperti teknologi transportasi, teknologi informasi, dan teknologi komunikasi.

*Internet of Things* (IoT) menciptakan dunia maya (*cyberspaces*). Oleh Indrajit (2021) dunia maya didefinisikan sebagai “tempat bertemu dan berkumpulnya berbagai individu, kelompok masyarakat, perusahaan, konsumen, organisasi, komunitas dan berbagai jenis entiti lainnya di sebuah ‘tempat’ yang terbentuk karena adanya berbagai jaringan komputer yang saling dihubungkan satu dengan yang lainnya.”

Para pelaku usaha memanfaatkan teknologi ini untuk merintis dan mengembangkan usahanya meskipun dalam kondisi yang sangat tidak kondusif akibat pandemi *Covid-19*. Keterlibatan mereka dalam dunia bisnis berbasis internet dapat mengantisipasi era *new normal*; yaitu era kehidupan manusia dalam masa pandemi yang harus melanjutkan kehidupan mereka dengan mengikuti protokol kesehatan, yang salah satunya melalui pengurangan interaksi secara langsung.

Interaksi berbasis internet dalam dunia bisnis (*e-business*) dapat dilakukan dengan beragam fitur sesuai yang disediakan oleh setiap aplikasi. Dikutip dari Indrajit (2002:19-20) “*e-business* secara umum adalah berbagai aktivitas di dalam perusahaan, baik yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan berbagai proses pertukaran barang atau jasa (bisnis) dengan memanfaatkan teknologi digital.” Kegiatan *e-bisnis* dengan teknologi digital dapat dilakukan dengan laman (*website*), media sosial seperti *facebook*, *instagram* dan tentu saja media khusus bisnis dengan aplikasi *e-commerce* atau *marketplace*. Perkembangan *e-business* terus merambah dengan aplikasi-aplikasi keuangan berbasis teknologi seperti *fintech* (*financial technology*).

Dalam konteks pandemi *Covid-19*, koherensi antara kreativitas individu untuk berbisnis, teknologi dan media menjadi peluang untuk tetap bertahan menjalankan usaha; karena pada dasarnya manusia bergantung kepada orang lain dalam pemenuhan kebutuhannya. Kehadiran teknologi dan media di tangan pelaku usaha inilah yang akan menggerakkan roda ekonomi masyarakat.

### Karakteristik Kewirausahaan

Terjadinya kesenjangan antara ketersediaan lapangan kerja dan tenaga kerja menjadi salah satu faktor pemicu seseorang untuk melakukan kegiatan usaha secara mandiri dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya dalam memproduksi suatu produk yang dapat berbentuk barang atau jasa. Pelaku usaha mandiri itu dikenal dengan istilah wirausaha.

Wirausaha adalah “orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi, menyusun operasi untuk mengadakan produk baru, mengatur pemodalannya serta memasarkannya” (KBBI). Sementara itu kegiatan seorang wirausaha disebut kewirausahaan. John Jo (dalam Basrowi, 2014:1) memberikan definisi kewirausahaan sebagai “usaha untuk menciptakan nilai melalui pengenalan kesempatan bisnis, manajemen pengambilan risiko yang tepat, dan melalui keterampilan komunikasi dan manajemen untuk memobilisasi manusia, uang, dan bahan-bahan baku atau sumber daya lain yang diperlukan untuk menghasilkan proyek supaya terlaksana dengan baik.”

Sejalan dengan pemikiran John Jo, Alma (2014:10) menggambarkan proses kewirausahaan menurut Bygrave seperti berikut ini:



Gambar 1. Model Proses Kewirausahaan

Sumber: (Alma, 2014:10)

## 1. Proses Inovasi

Terdapat beberapa faktor dari diri individu yang dapat memunculkan inovasi seperti: kemauan untuk memiliki prestasi, adanya *curiosity* atau rasa penasaran, berani mengambil dan menanggung risiko, juga pendidikan dan pengalaman. Ketika faktor pendorong individu berjalan dengan baik maka inovasi akan muncul dan menjadi stimulus untuk memulai suatu usaha. Selain faktor individu, faktor lingkungan eksternal yang mendorong inovasi adalah peluang, pengalaman, dan kreativitas.

## 2. Proses Pemicu

Pemicu untuk seorang individu terlibat dalam kegiatan usaha dapat disebabkan oleh beberapa keadaan seperti:

- 1) Merasa tidak puas akan pekerjaan atau kondisi saat sekarang.
- 2) Pekerja yang harus diberhentikan atau tidak ada peluang kerja lain
- 3) Faktor umur,
- 4) Berani menanggung atau menerima risiko,
- 5) Memiliki minat dan komitmen yang sungguh-sungguh terhadap kegiatan usaha

Selain itu faktor lingkungan yang dapat menjadi pendorong terlibat dalam kegiatan bisnis adalah :

- 1) Persaingan
- 2) Tersedianya sumber daya yang dapat didayagunakan
- 3) Memiliki peluang untuk ikut serta dalam pelatihan atau inkubator bisnis.
- 4) Kebijakan pemerintah seperti dalam kemudahan izin usaha, lokasi usaha, fasilitas pinjaman modal ataupun bimbingan dalam berwirausaha

Kondisi pemicu pelaksanaan bisnis dapat juga dikarenakan oleh faktor sosiologis misalnya:

- 1) Memiliki relasi
- 2) Memiliki tim untuk bekerjasama
- 3) Adanya dukungan orangtua
- 4) Mendapatkan bantuan keluarga
- 5) Sudah memiliki pengalaman dalam dunia usaha

## 3. Proses Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan usaha dapat dipengaruhi atau didorong oleh faktor individu seperti:

- 1) Kesiapan dan kematangan mental seorang wirausaha .
- 2) Memiliki manajer pelaksana yang dapat membantu aktivitas usaha
- 3) Memiliki komitmen yang tinggi.
- 4) Memiliki pandangan yang jauh ke depan (visi) untuk mencapai tujuan usaha

## 4. Proses Pertumbuhan

Faktor organisasi dapat menjadi faktor yang memengaruhi pada Proses pertumbuhan. Faktor-faktor itu adalah:

- 1) Tim kerja yang padu dalam mengelola usahanya secara produktif,
- 2) Memiliki strategi yang tepat yang dihasilkan oleh kekompakan tim.
- 3) Struktur dan budaya organisasi yang mantap.
- 4) Memiliki produk unggulann, atau keistimewaan.

Selain faktor organisasi, faktor lingkungan juga memengaruhi pertumbuhan usaha. Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah:

- 1) Persaingan,
- 2) Para konsumen dan pemasok barang yang berkelanjutan,
- 3) Pendanaan dari investor atau dunia perbankan dalam pemberian kebutuhan keuangan,
- 4) Sumber daya,
- 5) Kebijakan pemerintah yang dapat menstimulasi dan menunjang kegiatan usaha.

Kemampuan untuk menciptakan nilai tersebut menuntut kompetensi yang dimiliki pelaku kewirausahaan atau wirausaha, sehingga jiwa dan sikap kewirausahaan tersebut dapat menjelma menjadi perilaku kewirausahaan. Meredith *et.al* (dalam Basrowi 2014: 27-29) menyatakan bahwa nilai hakiki dan penting dari wirausaha adalah:

### **1. Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)**

Kepercayaan diri diartikan sebagai paduan sikap dan keyakinan seorang individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugasnya. Kepercayaan diri bersifat internal, dinamis dan sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu untuk menginisiasi, menjalankan suatu aktivitas. Hal ini dapat dimaknai bahwa gagasan, karsa, inisiatif, kreativitas, keberanian, ketekunan, semangat kerja, serta kegairahan berkarya dipengaruhi oleh kepercayaan diri.

### **2. Berorientasi Tugas dan Hasil**

Motif berprestasi dan memiliki orientasi pada laba (*profit oriented*), tekun dan mau bekerja keras akan mengarahkan seseorang untuk mengutamakan tugas dan berorientasi pada hasil.

### **3. Keberanian Mengambil Risiko**

Seorang wirausaha adalah seseorang yang menyukai tantangan dalam mencapai keberhasilan dan tidak menghindari risiko. Terdapat faktor yang dapat membuat seseorang berani mengambil risiko seperti :

- 1) Meyakini kemampuan diri;
- 2) Memanfaatkan kemampuan diri tersebut untuk mencari dan mendapatkan peluang usaha sehingga mendapat keuntungan, dan
- 3) Mampu secara realistis menilai situasi risiko.

### **4. Kepemimpinan**

Sifat kepemimpinan, kepeloporan, dan keteladanan menjadi karakter yang harus dimiliki seorang wirausaha. Karakter kepemimpinan akan menentukan kemampuan dalam mengelola sumber daya untuk aktivitas usahanya, memiliki kemampuan memunculkan produk baru yang berbeda dengan yang sudah ada.

### **5. Berorientasi ke Masa Depan**

Visi atau perspektif ke depan akan menjadikan seorang wirausaha memiliki pemikiran untuk masa depan, sehingga kemampuan untuk memunculkan sesuatu yang berbeda dari yang sebelumnya menjadi kunci untuk menjadi orang yang visioner.

### **6. Keorisinan : Kreativitas dan Inovasi**

Seorang wirausaha yang memiliki sifat inovatif akan memiliki ciri-ciri seperti:

- 1) merasa tidak puas dengan cara-cara yang dilakukan sehingga mencari cara-cara baru.
- 2) Merealisasikan gagasan menjadi suatu kenyataan.
- 3) Ingin menunjukkan perbedaan dan memanfaatkan perbedaan tersebut.

Kewirausahaan diartikan sebagai “berpikir dan bertindak sesuatu yang baru atau berpikir sesuatu yang lama dengan cara-cara baru”. Everett E. Hagen (dalam Alma: 2003) menunjukkan ciri-ciri kepribadian yang inovatif (*innovational personality*) yaitu “terbuka terhadap pengalaman (*openess to experience*), memiliki kemampuan untuk bekerja dengan penuh imajinasi (*creative imagination*), memiliki keyakinan atas penilaian dirinya dan teguh pendirian (*confidence and content in one's own evaluation*), selalu memiliki kepuasan dalam menghadapi dan memecahkan persoalan (*satisfaction in facing and attacking problems and in resolving confusion or inconsistency*), memiliki tugas dan rasa tanggung jawab untuk berprestasi (*has a duty or responsibility to achieve*) dan memiliki kecerdasan dan energik (*inteligence and energetic*)”.

Kunci keberhasilan wirausaha juga disampaikan oleh Buchari Alma (2003). Menurutnya “jalan sukses wirausaha adalah mau kerja keras, bekerja sama, penampilan yang baik, yakin, pandai membuat keputusan, mau menambah ilmu pengetahuan, ambisi untuk maju; dan pandai berkomunikasi.”

Penentu perintisan kegiatan usaha atau bisnis seperti yang disampaikan oleh beberapa ahli tersebut menunjukkan bahwa wirausaha dapat dikondisikan oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Mengutip pendapat Prof. Yuyun Wirasasmita bahwa seorang wirausaha ternyata bukanlah dilahirkan tapi dapat dibentuk atau diciptakan.

Karakter-karakter inilah yang dimiliki oleh para wirausaha yang menjalankan usahanya hingga berhasil. Kegiatan usaha yang baru dirintis pada saat sekarang lebih populer diberi sebutan *start-up*. *Start-up* adalah kata dalam Bahasa Inggris yang dipahami sebagai usaha rintisan.

Sejak teknologi internet berkembang pesat maka para *start-up* ini sukses mengembangkan rintisan usahanya dengan berbasis teknologi digital. Mereka memiliki peran yang sangat signifikan pada perekonomian. *Start-up* terutama yang berbasis digital mampu memberi kontribusi nyata. Riset INDEP<sup>1</sup> menunjukkan bahwa ekonomi digital memberikan kontribusi sebesar 5,5% (Rp814 triliun) pada Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia di tahun 2018. Selain itu ekonomi digital mampu membuka lapangan kerja baru sebanyak 5.7 juta.

## Teknologi

Perkembangan pengetahuan dan ilmu telah sampai pada teknologi yang dapat memudahkan kehidupan dan kenyamanan manusia dalam berbagai bidang dengan tersedianya benda-benda hasil kreativitas berbasis teknologi. Teknologi dimaknai sebagai

---

<sup>1</sup> <https://indef.or.id/research/detail/menju-ekonomi-digital-yang-inklusif-perspektif-gender-regional-dan-sektoral>

“sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia” (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Secara histori perkembangan teknologi ditenggarai berawal pada abad ke-18 dengan penemuan teknologi pertanian, manufaktur, pertambangan dan lain sebagainya. Teknologi transportasi dimulai pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20; kemudian abad ke-21 merupakan perkembangan teknologi informasi yang pesat dengan penemuan internet. Straubhaar dan LaRose (1997:6) menjelaskan bahwa internet sudah menjadi sinonim dengan konsep jalur informasi super cepat. Internet merupakan jaringan dari jaringan (*networks of networks*) seluruh dunia yang menghubungkan komputer-komputer yang dapat saling bertukar pesan dan memiliki akses ke arsip-arsip data komputer.

Ketika komputer pribadi atau *Personal Computer* ditemukan dan berubah dengan sangat cepat di tahun 1980-an, salah satu yang dianggap sebagai teknologi yang paling penting adalah internet. Dikutip dari William/Sawyer (2007:50) “*International network* atau internet berawal di tahun 1969 dengan nama ARPANET (*Advanced Research Project Agency* dari Departemen Pertahanan AS) yang berupa sambungan empat komputer pada kontraktor pertahanan dan universitas berbeda, kemudian jaringannya semakin meluas.”

Pada awal tahun 1990 dimulai era *Word Wide Web* (www) yaitu ketika internet bisa berisi multimedia, dan diperkenalkan pertama kalinya *browser* atau mesin pencari halaman *web*. Internet telah memampukan orang-orang dan organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan untuk berkomunikasi satu sama lain dengan efektif dan murah.

Dalam Williams/Sawyer (2007:51) dinyatakan bahwa dunia Internet memberikan kemudahan-kemudahan dengan beberapa fasilitas seperti untuk:

1. *Email* (surat elektronik) dan kelompok diskusi yang memungkinkan orang selalu terhubung dengan dunia luas melalui surat elektronik dan ruang *chat online*,
2. Riset dan Informasi tentang apapun dengan menggunakan *browser* dan perkakas pencari,
3. Berita terkini dalam berbagai bidang,
4. Hiburan dengan *game*, musik dan video internet,
5. *Download File* untuk memperoleh perangkat lunak, musik dan dokumen seperti *e-book*,
6. Belanja elektronik: membeli atau memesan apapun,
7. Urusan keuangan: melakukan investasi, kegiatan perbankan, dan pembayaran tagihan secara *online*,
8. Lelang: menjual barang lama dan memperoleh barang lagi dengan lelang *online*,
9. Telepon dan konferensi: menelepon dengan murah dan melakukan rapat/pertemuan secara *online*,
10. Peningkatan karir: mencari daftar lowongan, mengirim surat lamaran, dan wawancara secara *online*.
11. Belajar jarak jauh: kuliah *online*, berdiskusi, riset paper, dan mendapatkan gelar,
12. Bisnis elektronik: berhubungan dengan rekan kerja, membeli pasokan, melayani konsumen, dan mengatur negosiasi.

Perkembangan internet yang sangat pesat dapat terlihat dari bermunculannya produk-produk berbasis internet yang tentu saja berdampak pada keuntungan-keuntungan yang diperoleh secara fantastis oleh para pengembang produk tersebut. Beberapa produk internet dapat dikategorikan pada produk digital dan produk fisik (Imanto, 2007:16).

## 1. Produk Digital

Produk digital dikatakan sebagai produk yang sebenarnya dihasilkan oleh kemajuan teknologi komputer dan internet. Beberapa produk digital yang terus bermunculan adalah:

- 1) Program *Software* dan *Game*
- 2) Jasa Konsultasi
- 3) Video, audio dan musik
- 4) *E-book* & Produksi Informasi
- 5) Transportasi dan akomodasi
- 6) Kursus
- 7) Jasa Situs
- 8) Produk Afiliasi (kerjasama antar penjual *online* dengan para agen atas jasa mengarahakan pembeli untuk membeli produk penjual).
- 9) Bisnis Domain
- 10) Bisnis *Webhosting*
- 11) Aplikasi berbasis web
- 12) *E-commerce*
- 13) *Marketplace*
- 14) Dan lain sebagainya

Masyarakat masih sering menyamakan internet dengan dunia maya. Namun pada dasarnya dunia maya bukan semata-mata internet. Dunia maya tidak terbatas pada dunia *online* dan internet khususnya, namun bisa juga dunia komunikasi kabel dan nirkabel secara umum sebagai bidang nonfisik yang diciptakan oleh sistem komputer dan komunikasi. *Web*, ruang *chat*, diari *online* (*blog*), dan layanan keanggotaan, konferensi suara (*teleconference*) dan ATM (anjungan tunai mandiri) merupakan media maya. Dunia maya adalah tempat di mana seseorang berada ketika dia berselancar secara *online* di komputer ataupun ponsel pintar (*smart phone*).

## Media

Penemuan dan perkembangan teknologi baru untuk memproduksi telah menciptakan bentuk media baru seperti multimedia berbasis komputer. Teknologi-teknologi baru dapat secara menyeluruh mengubah media. Perkembangan-perkembangan tersebut mengubah industri-industri yang sudah ada dan mengarahkannya pada integrasi industri-industri yang pada awalnya terpisah (Straubhaar dan LaRose, 1997:).

Media komunikasi dengan teknologi internet menjadi komponen yang kepentingannya semakin tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Straubhaar dan LaRose (1997:4) mengungkapkan bahwa “Transisi informasi yang berbasis kemasyarakatan bergerak dengan cepat melalui konvergensi komunikasi dan teknologi

informasi serta kapasitas jaringan yang membuat komunikasi digital”. Konvergensi komputer dan komunikasi terefleksikan pada kelembagaan maupun masyarakat. Telepon, komputer, televisi kabel dan perusahaan-perusahaan bergabung dalam upaya penemuan dan pengendalian komunikasi di masa depan. Sementara itu usaha-usaha besar dan lembaga publik memanfaatkan cara-cara baru komunikasi itu dalam kegiatan bisnisnya dengan konvergensi teknologi.

Konvergensi digital terjadi karena adanya revolusi media digital yaitu integrasi audio, video dan informasi naratif (teks) ke dalam jaringan data dengan seluruh tujuan. Media massa analog konvensional seperti radio, televisi, media cetak, dan film pada dunia media digital bersama-sama dengan media hibrid baru bergabung ke dalam memori komputer dalam skala menengah maupun skala besar yang dihubungkan dengan jaringan data yang sangat cepat.

Konvergensi sistem komputer, telekomunikasi dan media massa membawa perubahan mendasar pada cara fungsi komunikasi massa. Konvergensi ini merupakan teknologi digital yang berbeda dengan teknologi analog. Straubhaar dan LaRose (1997:23) memberikan contoh bagaimana perubahan media dari analog menjadi digital. Media massa seperti radio dan televisi berubah ke dalam bentuk baru yaitu *videotex*, *high definition television* (HDTV) dan *world wide web*. Teknologi digital juga memungkinkan untuk menggabungkan teks, audio, komputer grafis dan video ke dalam jaringan multimedia terintegrasi dari komputer untuk menghasilkan seluruh tampilan media.

Inovasi-inovasi media tersebut dimanfaatkan oleh kegiatan usaha. Wirausaha atau *start-up* jeli untuk menggunakan teknologi ekonomi digital dalam proses pemasaran produk mereka. Hasil pengamatan penulis menunjukkan beberapa media digital yang digunakan oleh mereka yang memiliki aktivitas usaha baik sebagai pemilik (*owner*) maupun sebagai *reseller* untuk memasarkan produk di masa pandemi adalah:

1. *Face book* atau populer dengan singkatannya yaitu FB adalah aplikasi media sosial yang memfasilitasi pengguna untuk berinteraksi dengan orang lain di berbagai belahan dunia. Aplikasi ini memberikan fasilitas bagi pengguna untuk menyampaikan informasi apapun tentang dirinya, juga mengunggah foto dan video. Media ini memungkinkan para pengguna untuk saling memberi komentar.
2. *Instagram* adalah aplikasi media sosial yang memiliki fitur-fitur untuk mengunggah foto dan video, komentar dan *like*, *explore* (*tab* yang menampilkan foto-foto populer, foto yang diambil di lokasi terdekat, dan pencarian), *instagram story* (pengguna dapat mengambil foto dan video, menambahkan efek dan *layer* dan menambahkannya ke kilas cerita instagram mereka) dan IGTV (untuk mengunggah video vertikal selama 10 menit atau 60 menit bagi yang sudah memiliki otorisasi)
3. *Whatsapp* merupakan aplikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan secara instan dengan menggunakan data internet melalui *smart phone*. Selain untuk menyampaikan pesan teks, aplikasi ini dapat mengirimkan foto, video, dokumen, menelepon, mengirimkan pesan suara, berbagi lokasi dengan pemanfaatan *Global Position System* (GPS), berbagi nomor kontak, memiliki emoji dan stiker, serta dapat mengatur profil pemilik.
4. *Marketplace* adalah aplikasi yang memfasilitasi penjual dan pembeli bertransaksi. Di dalam suatu *marketplace* banyak penjual bergabung untuk memasarkan produknya sehingga calon pembeli atau pembeli memiliki banyak pilihan. Di masa pandemi ini hampir semua *marketplace* terutama yang memiliki pasar luas dimanfaatkan oleh para

wirausaha yang ingin memasarkannya, seperti Shopee, Bukalapak, Tokopedia, dan Lazada. *Gofood dan Grabfood* menjadi aplikasi yang dipilih oleh penjual untuk bergabung dalam memasarkan produknya kepada pembeli.

5. *E-commerce* berbeda dengan *marketplace*. *E-commerce* dimiliki oleh satu penjual atau satu toko, yaitu *website*. Kepemilikan web akan menunjukkan kredibilitas penjual di mata pembeli.

Adapun produk-produk yang ditawarkan melalui aplikasi media *online* itu berupa:

1. Makanan (baik makanan jadi/makanan yang sudah dimasak maupun makanan olahan)
2. Minuman (kopi bubuk, minuman olahan),
3. Fashion (pakaian, hijab, masker, tas, sepatu, mukena),
4. Obat-obatan herbal,
5. Kosmetik,
6. Binatang (burung, ikan hias),
7. Furnitur,
8. Peralatan dan perlengkapan dapur,
9. Peralatan dan perlengkapan mandi,
10. Produk digital (tutorial),
11. Dan hampir seluruh produk yang menjadi kebutuhan manusia lainnya.

Sedangkan bentuk Informasi yang disampaikan adalah dalam kolom status media sosial dengan berbentuk narasi, foto, dan video. Pada media di mana para wirausaha menjadi tenant yaitu bergabung dengan *marketplace* maka produk-produk yang ditawarkan lebih banyak lagi.

## Penutup

Situasi dan kondisi yang memaksa untuk menghindari kontak dengan orang lain (*less contact*) pada masa pandemi, membuka peluang bagi mereka yang memiliki karakter-karakter yang membentuk jiwa kewirausahaan untuk merintis, mempertahankan dan mengembangkan usaha mereka. Salah satu faktor sumber daya yang membuat para wirausaha mampu bertahan pada masa pandemi adalah dengan memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi terutama yang berbasis internet dan menggabungkan teknologi lainnya seperti teknologi transportasi dan teknologi komunikasi maupun teknologi keuangan.

Konvergensi digital ini dipilih untuk memasarkan produk para wirausaha. Mereka menggunakan media yang dapat dikategorikan pada media (1) yang dimiliki oleh pribadi wirausaha seperti media sosial *Facebook, Instagram, Whatsapp*, dan *e-commerce* dan (2) media yang memberikan fasilitas agar bergabung pada aplikasi *marketplace*. Para wirausaha itu tidak hanya menggunakan salah satu media namun juga memilih untuk menggunakan beberapa media tersebut.

Media berbasis digital selain memudahkan untuk memperluas jangkauan pasar juga relatif 'tidak berbiaya'. Masa pandemi menjadi masa pembuktian bahwa harapan tidak pernah mati bagi mereka yang tahu, mau dan mampu membuka peluang yang tersedia.

## Bibliografi

- Alma, Buchari. 2014. *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Bandung: Alfabeta
- Basrowi. 2014. *Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Imanto. W. 2007. *Rahasia Sukses Bisnis Di Intern. et.* Yogyakarta: Andi
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)* Edisi V. Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa
- Nugroho, Adi. 2006 *E-Commerce Memahami Perdagangan Modern di dunia Maya*. Bandung: INFORMATIKA
- Semiawan, Conny R; Made Putrawan; TH.I Setiawan. 1988. *Dimensi Kreatif Dalam Filsafat Ilmu*. Bandung: Remadja Karya CV.
- Straubhaar, Joseph and Robert Larose. 1997. *Communications Media in the Information Society*. Wadsworth Publishing Company
- William/Sawyer. 2007. *Using Information Technology Pengenalan Praktis Dunia Komputer dan Komunikasi*. Edisi 7. Yogyakarta: Andi



## INOVASI DAN KREATIVITAS UNTUK MENJAGA KEBERLANJUTAN BISNIS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PASCA COVID-19

Yeni Wipartini

### Pendahuluan

Dalam upaya menjaga keberlanjutan bisnis koperasi dan usaha kecil dan menengah (UKM) terutama pada saat dan pasca pandemi diperlukan upaya yang sistematis dan terpadu berkaitan dengan inovasi dan kreativitas usaha. Pandemi *Corona Virus Disease-19* (*Covid-19*) menyerang dunia diawali dengan terdeteksinya virus tersebut di Kota Wuhan di negara China. Penyakit ini disebabkan oleh korona virus sindrom pernapasan akut berat 2 (*SARS-CoV-2*).

Sementara itu, pandemi *Covid-19* di Indonesia dimulai sekitar awal Maret 2020 dan peningkatan kasusnya sangat pesat. Berbagai upaya segera dilakukan oleh pemerintah dengan melakukan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) atau *lockdown*, dan upaya-upaya lainnya yang bersifat preventif.

Protokol Kesehatan (*prokes*) juga digaungkan oleh pemerintah dalam upaya untuk menekan angka penyebaran virus Corona. Upaya *prokes* yang dilakukan disebut dengan 3M agar mudah diingat yaitu: 1) Menggunakan masker, 2) Mencuci tangan, dan 3) Menjaga jarak. Upaya ini menjadi Protokol Kesehatan wajib bagi seluruh masyarakat dan disosialisasikan untuk diterapkan pada seluruh aktivitas kehidupan masyarakat, terutama pada sektor pendidikan, sektor usaha, sektor perhotelan, sektor pelayanan masyarakat, sektor transportasi, dan sektor lainnya.

Kepatuhan dan kedisiplinan masyarakat dalam mematuhi protokol Kesehatan (3M) diharapkan mampu mengurangi dampak penyebaran pandemi *Covid-19* ini. Pemberlakuan sanksi diterapkan pula oleh pemerintah sebagai upaya untuk menyadarkan masyarakat dalam mematuhi Protokol Kesehatan yang dibuat untuk kepentingan bersama. Karena kita berhadapan dengan sesuatu yang belum pasti dan kapan pandemi ini akan berakhir maka peran serta seluruh masyarakat sangat dibutuhkan.

Pandemi *Covid-19* yang berdampak pada semua aspek kehidupan manusia ini tidak dapat diprediksi kapan berakhirnya maka upaya-upaya yang terpadu dan komprehensif harus dilakukan pemerintah untuk mencegah penyebaran virus ini semakin meluas. Kerja sama antar negara, *World Health Organization* (WHO), dan badan-badan dunia lainnya yang bahu membahu berusaha menemukan vaksin untuk pencegahan virus *Covid-19* harus menjadi prioritas.

Upaya pencegahan dan penyelamatan yang dilakukan yaitu karantina wilayah atau PSBB atau istilah umumnya adalah *lockdown* membuat hampir enam bulan pertama setelah diumumkan pandemi *Covid-19* di Indonesia, perekonomian Indonesia mengalami kelumpuhan. UKM menjadi sektor yang paling terdampak; data di Kementerian Koperasi, dan Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) menunjukkan hampir 90% UKM terdampak

pandemi<sup>1</sup>. Siklus perekonomian berputar menyebabkan daya beli menurun, investasi menurun, produktivitas menurun sehingga pada akhirnya menyebabkan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Upaya sistematis harus dilakukan untuk menjaga bisnis koperasi dan UKM tetap bertahan. Agar koperasi dan UKM mampu bertahan pada saat dan pasca *Covid-19* ini, inovasi dan kreativitas sangat dibutuhkan untuk menggerakkan bisnisnya. Inovasi dan kreativitas yang dibutuhkan berkaitan dengan keberlanjutan usaha dimulai dari bagaimana usaha dari hulu sampai ke hilir. Inovasi dan kreativitas di bidang pencarian sumber-sumber bahan baku, inovasi dan kreativitas di bidang proses produksi, demikian pula dengan inovasi dan kreativitas di bidang pemasaran hasil produksi.

### **Koperasi Dan Ukm Terdampak *Covid-19***

Koperasi dan UKM memiliki peran penting dalam peningkatan PDB (Pendapatan Domestik Bruto). Sektor usaha kecil menengah merupakan sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja yaitu sekitar 97 persen dan memiliki kontribusi terhadap PDB nasional sebesar 60 persen. Hal ini berarti UKM memiliki peranan yang sangat besar dalam perkembangan perekonomian negara.

Seperti telah dinyatakan sebelumnya, usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu sektor yang paling terdampak pandemi *Covid-19* terutama yang bergerak di bidang kuliner, perhotelan, transportasi, kerajinan, pertanian, dan peternakan. Dampak yang dirasakan oleh UKM dan usaha koperasi dimulai dari ketersediaan bahan baku yang terbatas, sumber daya manusia yang terdampak *Covid-19*, dan ketidakterediaan pasar atau konsumen yang diakibatkan oleh daya beli konsumen yang menurun yang salah satunya disebabkan oleh pemutusan hubungan kerja.

Upaya sistematis dan terintegrasi dilakukan oleh pemerintah melalui Kementerian Koperasi agar koperasi dan UKM yang terdampak *Covid-19* mampu menjaga keberlangsungan usahanya. Salah satu upaya pemerintah adalah dengan pemberian bantuan sebesar Rp2,4 juta; dan hingga 20 Oktober 2020 telah terealisasi pemberian bantuan sebesar Rp21,98 triliun.

Upaya merestrukturisasi usaha melalui digitalisasi usaha menjadi upaya yang harus dilakukan pelaku UKM. Pelaku UKM harus mampu mengantisipasi kebutuhan masyarakat di mana masyarakat pada saat ini sudah masuk dalam aktivitas dunia digital. Kondisi ini menjadi peluang besar bagi UKM untuk mengelola usahanya melalui teknologi digital karena kondisi keterbatasan kesempatan untuk melakukan transaksi secara langsung.

Kemampuan mengantisipasi dan membaca peluang menjadi keharusan bagi koperasi dan UKM yang berarti mereka harus mengembangkan usahanya dengan menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan. Oleh karena itu semangat usaha dengan cara meningkatkan inovasi dan kreativitas usaha harus terus ada dalam diri pelaku UKM dalam berbagai situasi

---

<sup>11</sup> <https://investor.id/business/kemenkop-ukm-90-UKM-terdampak-pandemi-Covid19>

dan kondisi. Pada dasarnya kemampuan bertahan merupakan salah satu karakter para pelaku usaha dikarenakan mereka mampu berinovasi dan berkreasi dalam segala situasi.

### **Inovasi Dan Kreativitas Untuk Menjaga Keberlanjutan Ukm Pasca Covid-19**

Untuk menjaga keberlangsungan usaha koperasi dan UKM dibutuhkan upaya strategis dalam berusaha. Koperasi dan UKM harus meningkatkan inovasi dan kreativitasnya. Inovasi adalah upaya berkesinambungan yang dapat dilakukan untuk menjaga keberlanjutan usaha UKM dan koperasi. Untuk melakukan inovasi dapat menggunakan cara:

1. Inovasi terus menerus
2. Inovasi dinamis
3. Inovasi terputus

Dari tiga inovasi yang dapat dipilih untuk keberlanjutan usaha pelaku UKM dan koperasi adalah inovasi yang terus menerus yang sudah terprogram dan sistematis. Dengan demikian meskipun terdampak *Covid-19*, usaha masih dapat berlangsung dan bertahan karena inovasi dilakukan secara terus menerus.

Inovasi dan kreativitas untuk keberlanjutan UKM dan koperasi dimulai dari aktivitas pencarian bahan baku, proses produksi, pemasaran produk dan menyelaraskannya dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Beberapa inovasi yang dapat dilakukan oleh para pelaku UKM dan koperasi yang terdampak *Covid-19* adalah:

1. Inovasi dan kreativitas dalam pencarian bahan baku
2. Mengubah cara berusaha, dari manual menjadi digital
3. Membuat produk yang selaras dengan kebutuhan saat pandemi
4. Melakukan pemasaran dengan cara yang sesuai dengan saat pandemi agar masyarakat lebih tertarik terhadap produk
5. Menciptakan aplikasi berbasis daring untuk memasarkan produk
6. Mencari bahan pengganti, yang berasal dari dalam negeri untuk menurunkan harga produk dan menaikkan cinta kepada Indonesia.
7. Meningkatkan keterampilan karyawan di bidang digital.
8. Mengikuti pelatihan atau mengikuti kelas keterampilan secara daring untuk menambah wawasan.
9. Menambah pasar baru dengan cara memasuki kelompok /komunitas yang beragam.
10. Meningkatkan penampilan produk dengan kemasan yang baru dan lebih up to date.
11. Meningkatkan penampilan *outlet* perusahaan baik secara *online* maupun *offline*.
12. Mendaftarkan perusahaan/produk untuk dipasarkan ke *marketplace* terkenal di Indonesia.
13. Menggunakan jasa pemasaran produk melalui akun *social media* selebriti atau dapat dikenal dengan istilah *paid promote*.

14. Memaksimalkan proses marketing melalui *social media* seperti *Instagram*, *YouTube*, *TikTok* dan *Twitter*.
15. Melakukan promosi dengan *product bundling* yang disesuaikan dengan kebutuhan.
16. Membuat promosi potongan harga untuk beberapa produk
17. Membuat berbagai *customer retention* dan *customer loyalty* program, seperti *membership program*.
18. Mengoptimalkan pengeluaran usaha dengan mengeliminasi *variable cost*.
19. Berkolaborasi dengan bisnis lain atau rekan bisnis.
20. Melakukan diversifikasi produk
21. Memanfaatkan peluang dengan menyediakan produk yang dibutuhkan di era pandemi dan pasca pandemi.
22. Menggunakan kreativitas dalam penggunaan mesin, baik secara manual maupun masinal.
23. Mengefisienkan dan mengefektifkan penggunaan mesin-mesin yang tersedia
24. Mencari alternatif saluran pemasaran baru.
25. Menawarkan promosi yang mampu meningkatkan penjualan.

Dari kegiatan-kegiatan inovasi yang dipaparkan sebelumnya, para pelaku UKM dan koperasi dapat lebih memfokuskan pada tiga aktivitas usaha yaitu: inovasi dan kreativitas dalam pencarian bahan baku, inovasi dan kreativitas dalam proses produksi, dan inovasi dan kreativitas dalam pemasaran produk.

Keberlanjutan usaha UKM dan koperasi dapat dilihat dari: 1) terserapnya produk yang dihasilkan oleh Koperasi dan UKM, 2) masih terdapat pangsa pasar yang belum terlayani, dan 3) munculnya loyalitas dari pelanggan. Sementara itu tolok ukur keberhasilan inovasi dapat dilakukan dengan: 1) memeriksa akuisisi pelanggan baru (akuisisi pelanggan), 2) pertumbuhan penjualan, 3) loyalitas pelanggan, dan 4) peningkatan margin keuntungan.

Untuk keberlangsungan Koperasi dan UKM yang terdampak *Covid*, di samping harus berinovasi dalam usahanya juga dibutuhkan pemikiran yang kreatif. Proses kreativitas usaha bisa dimulai dari terciptanya ide-ide yang tidak biasa (*out of the box*). Berpikir kreatif adalah memikirkan hal yang baru dengan cara yang baru. Dalam berpikir kreatif, UKM dan koperasi harus memiliki pola yang jelas dan terukur dalam mencapai tujuan. Pelaku UKM dan koperasi harus melakukan percobaan berkali-kali dalam mengembangkan berpikir kreatif, berlatih membuat simulasi kasus, melakukan prediksi yang mungkin terjadi dalam mengembangkan usahanya. Keterampilan berpikir kreatif dan kreativitas tidak dimiliki secara tiba-tiba, namun diperlukan latihan terus menerus.

Keunggulan bersaing UKM pasca *Covid-19* dapat dilakukan melalui proses berpikir kreatif dan inovasi. Kreativitas para pelaku UKM dapat membentuk UKM menjadi tangguh dalam menghadapi segala perubahan iklim usaha. Dengan kreativitas, maka UKM dapat bertahan.

Untuk meningkatkan daya saing, UKM sebagai bagian dari perekonomian yang terdampak *Covid-19* juga harus dapat meningkatkan inovasi. Inovasi dapat dilakukan dengan menyesuaikan terhadap kepentingan konsumen. Perubahan paradigma konsumen berubah akibat *Covid-19* sehingga hanya UKM yang mampu berinovasi yang dapat bertahan. Keunggulan bersaing berbasis inovasi dan kreativitas harus lebih diutamakan karena mempunyai daya tahan dan jangka waktu lebih panjang.

Kreativitas untuk UKM terdampak *Covid* merupakan upaya penting dalam penciptaan daya saing untuk semua organisasi yang peduli terhadap *growth* (pertumbuhan) dan *change* (perubahan). Oleh karena itu inovasi dan kreativitas merupakan upaya utama yang dapat dilakukan oleh UKM terdampak *Covid* agar mampu bertahan dalam keberlanjutan usahanya.

## Penutup

Awal tahun 2020 menjadi awal mula *Covid-19* menyebar dan melanda ke hampir seluruh negara di dunia termasuk Indonesia. Kondisi pandemi ini tentu saja berdampak pada hampir seluruh aspek kehidupan ekonomi, pendidikan, transportasi, dan dunia usaha

Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengurangi dan atau mencegah agar dampaknya tidak lebih meluas. Kebijakan PSBB, *lockdown*, dan karantina wilayah telah diberlakukan sebagai upaya untuk pencegahan penyebaran. Selain itu kebijakan-kebijakan yang ditujukan untuk memberi stimulan positif pada perekonomian juga diimplementasikan.

Penurunan volume usaha yang dialami oleh UKM dan koperasi berpengaruh sangat signifikan terhadap keberlanjutan usaha dan tidak sedikit yang terpaksa gulung tikar. Selain kebijakan pemerintah, agar Koperasi dan UKM sebagai sektor usaha yang mengalami dampak signifikan mampu bertahan di era pasca *Covid-19*, koperasi dan UKM harus merestrukturisasi usaha dengan melakukan inovasi dan kreativitas usaha.

## Bibliografi

- Amri, A. (2020). Dampak COVID-19 terhadap UKM di Indonesia. *BRAND Jurnal Ilmiah Manajemen Pemasaran*, 2(1), 123-131.
- Suci, Y. R. (2017). Perkembangan UKM (Usaha mikro kecil dan menengah) di Indonesia. *Cano Ekonomos*, 6(1), 51-58.
- Hadiyati, E. (2011). Kreativitas dan inovasi berpengaruh terhadap kewirausahaan usaha kecil. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 8-16.
- <https://www.cekkembali.com/inovasi/>



## PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING UMKM PASCA COVID-19

Rosti Setiawati

### Pendahuluan

Indonesia membutuhkan pengembangan wirausaha baru yang sistematis dan berkelanjutan dalam upaya peningkatan kemampuan bersaing ekonomi nasional baik Pasca pandemi *Covid-19* maupun Pasca pemulihannya. Pengembangan wirausaha baru tersebut terutama perlu diprioritaskan pada wirausaha berbasis *knowledge*. Strategi ini menjadi mendesak mengingat dari jumlah penduduk Indonesia yang begitu besar (nomor 4 di dunia) ternyata masih relatif kecil yang menjadi wirausaha di sektor usaha berbasis *knowledge* dan di sektor industri pengolahan. Padahal sektor ini dalam era *knowledge bases economy* saat ini dan ke depan, akan menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional, peningkatan produktivitas dan daya saing Indonesia baik di tingkat regional maupun internasional.

Pengembangan kewirausahaan berbasis *knowledge* ini terutama diarahkan kepada sektor prospektif seperti sektor ekonomi kreatif melalui perekayasaan budaya masyarakat, yang perlu terus didukung, difasilitasi, dan diperkuat oleh kebijakan pemerintah yang kondusif, sehingga wirausaha-wirausaha baru yang berbasis pengetahuan dan teknologi ini akan tumbuh seperti yang diharapkan dalam mempercepat pemulihan ekonomi nasional pasca pandemi.

Fakta dan pengalaman empirik di berbagai negara menunjukkan bahwa kewirausahaan berbasis pengetahuan dan teknologi dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang signifikan, dan penggerak inovasi dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Juga menjadi dasar yang kuat dalam pembangunan sosial dan politik, ekonomi secara demokratis, tercipta kemandirian rakyat. Mengutip dari pendapat David Scumpeter bahwa, upaya peningkatan kemampuan bersaing ekonomi suatu bangsa, faktor produksi yang paling strategis adalah melalui kewirausahaan, disamping faktor produksi lainnya seperti lahan, tenaga kerja, dan modal.

Dengan adanya wabah virus corona (*Covid-19*), di Indonesia kegiatan usaha dan sektor ekonominya sangat terpukul, sehingga pelaku usaha kecil dan menengah menderita kesulitan usahanya dan menjadi terhambat bisnisnya, serta tidak mampu bertahan. Kepastian lamanya pandemi *Covid-19* tidak dapat diduga, dan hal tersebut tidak harus dihadapi dengan kepanikan, mereka harus mampu menghadapinya dengan berbagai tindakan penyesuaian dan beradaptasi dengan melihat peluang apa saja yang dapat dilakukan, harus memperbaiki rencana keuangannya agar mampu bertahan hidup melalui ekosistem, berinvestasi dan tetap tenang tetapi waspada dalam keadaan krisis seperti ini.

Untuk dapat melalui pandemi *Covid-19* dan usaha para UMKM tidak terhambat, maka mereka harus selalu meningkatkan kreativitas dan inovasi, harus memahami perubahan perilaku konsumen, terjaganya *cashflow* yang sehat, merencanakan ulang pendapatan dan biaya, menyesuaikan strategi *costumer relations*, produk dan *costumer profile* harus ditinjau ulang dan harus berkolaborasi dengan melakukan usaha secara bekerjasama,

sehingga efisiensi dapat ditingkatkan, beban kerja yang ada dibagi dan ide baru dapat ditemukan melalui peningkatan kreativitas dan inovasi.

## **Kewirausahaan Dan Wirausahawan**

Kewirausahaan sebagai suatu kemampuan melihat dan memanfaatkan peluang juga merupakan tindakan yang kreatif, dan keterpaduan dari nilai-nilai, diperlukan semangat dan prinsip serta sikap, kiat, seni dan tindakan nyata, tepat, dan pengembangan perusahaan serta dapat menanganinya atau kegiatan lain yang mengarah pada pelayanan terbaik kepada konsumen, pihak lainnya yang berkepentingan juga masyarakat, bangsa dan negara.

Dalam rangka mencerahkan dunia kewirausahaan yang lebih holistik, wirausaha harus mengembangkan usahanya, melalui *leadpreneurship*, *social entrepreneurship*, *technopreneurship*, dan *cyberpreneurship*. Peluang usaha harus dikembangkan dan tercipta melalui kemampuan memanfaatkan usaha yang dimiliki. Seorang wirausahawan dalam memasuki dunia usaha yang kompetitif harus memiliki kecerdasan untuk menangkap peluang usaha serta melahirkan kreativitas dan inovasi yang cukup tinggi.

Kewirausahaan adalah sebuah tindakan yang dilakukan seorang wirausahawan dalam menciptakan suatu kreativitas baru melalui inovasi dalam memperoleh sesuatu yang baru, mempunyai nilai tambah, manfaat yang diperoleh, terbukanya lapangan kerja, sehingga dapat memenuhi kebutuhan orang lain. Pengembangan kewirausahaan dilakukan melalui kerja keras juga ide untuk selalu memberikan inovasi baru serta kemampuan intrapersonal yang tinggi

Wirausahawan adalah seorang individu yang mendirikan suatu jenis usaha dan menciptakan usaha dengan memberikan bentuk inovasi baru dalam mengelola kegiatan kewirausahaan seperti menciptakan produk yang baru dan unik. Dalam berbagai kesempatan untuk membuka usaha perlu memiliki keberanian mengambil risiko

Seorang wirausahawan harus mampu mengarahkan orang lain serta memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan usahanya mampu menggunakan banyak orang serta memiliki keterampilan yang mumpuni.

Ciri-ciri Wirausahawan di antaranya :

1. Memiliki keberanian untuk melakukan kegiatan dan mampu mempertanggung jawabkan risikonya
2. Memiliki pandangan dan rencana untuk melakukan pengembangan kewirausahaan ke depannya
3. Meningkatkan kreativitas dan inovasi produksi
4. Bijaksana, tegas serta punya sikap menjadi seorang pemimpin yang adil.
5. Dalam mengelola usaha menggunakan kemampuan dan kemauan yang tinggi
6. Kemungkinan yang akan terjadi harus selalu dianalisa
7. Keuangan hasil usaha harus dikelola dengan terampil

Wirausahawan memiliki kelebihan di antaranya :

1. Memiliki kesempatan dalam memperkenalkan dan mengangkat nama produk secara luas
2. Memiliki gagasan baru dalam dalam pengembangan usaha
3. Dapat mengembangkan dan melatih potensi serta kemampuan diri
4. Menerapkan aturan pada sistem kewirausahaan pribadi secara bebas
5. Produksi dari hasil usahanya dapat terkenal
6. Keuntungan yang besar dapat diperoleh

Kekurangan para Wirausahawan:

1. Tidak terjamin dari lama waktu berdirinya usaha, sebab sewaktu waktu bisa gulung tikar
2. Tidak teratur dan rutinnya jam kerja
3. Tindakan yang dilakukan harus dipertanggung jawabkan
4. Ketertarikan konsumen terhadap barang produksi yang ditawarkan menentukan jumlah pendapatan
5. Usaha akan sia-sia dan tidak membuahkan hasil tanpa manajemen yang baik

Sikap Wirausahawan yang baik di antaranya

1. Bertanggung jawab
2. Inovatif dan kreatif dalam mengelola usaha
3. Hemat dalam pengelolaan hasil usaha
4. Berani mengambil risiko

Faktor Pemicu Tumbuhnya Wirausahawan

Menurut Zimmerer and Scarborough (1998) yaitu:

1. Ekonomi dan kependudukan

Sebagian masyarakat dengan adanya perbaikan ekonomi biasanya lebih mandiri dalam berusaha, sehingga lebih memilih berwirausaha dengan memproduksi barang barang ataupun jasa. Merekapun memiliki kesempatan yang sama dalam berusaha, untuk berhasil dan sukses dengan cara memiliki usaha sendiri. Hal ini tidak ada batasan ras, jenis kelamin, usia ataupun status sosial dan melalui kewirausahaan disediakan tempat yang jauh lebih luas dibandingkan jika menjadi seorang karyawan atau pegawai

2. Perekonomian yang bergeser ke bidang jasa

Terjadi pergeseran di mana sebelumnya bidang produksi berkembang pesat yang mengakibatkan naiknya jumlah barang yang ada di pasar. Sehingga kondisi tersebut memicu munculnya usaha memasarkan barang tersebut ke konsumen, dan memiliki kecenderungan usaha jasa pemasaran barang meningkat

### 3. Pendidikan kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan sesuatu yang dipelajari dan dipraktikkan tanpa wirausaha tersebut harus berasal dari keturunan seorang wirausahawan. Institusi pendidikan yang berfokus pada ilmu kewirausahaan dibantu beragamnya media dan cara yang tersedia yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana mempelajari dunia wirausaha, seperti buku, seminar yang merupakan bukti minat masyarakat terhadap kewirausahaan semakin meningkat

### 4. Kebanggaan sebagai wirausahawan

Secara alamiah dalam diri seseorang sudah memiliki rasa tanggung jawab, baik tanggungjawab pada diri sendiri, keluarga dan masyarakat, yang akan mendorong untuk meningkatkan nilai kehidupan. Kemampuan dalam diri wirausaha untuk menghidupi diri sendiri, keluarga, karyawan dan berperan aktif di dalam masyarakat, sehingga memunculkan rasa bangga dalam diri wirausaha. Dorongan menjadi wirausaha muncul karena adanya keinginan untuk menjadi pionir dalam bidang tertentu

### 5. Peluang internasional, gaya hidup bebas dan kemajuan teknologi

Seorang wirausahawan mampu menciptakan sesuatu yang baru, *Create new and different*, inovasi dan kreativitas menjadi landasan kewirausahaan, hal tersebut muncul kalau seseorang memiliki kebebasan dalam berfikir dan bertindak.

Kemajuan teknologi akan memunculkan peluang untuk menciptakan barang dan jasa yang dapat dikonsumsi masyarakat luas (internasional). Transfer manusia, teknologi, barang dan jasa yang memungkinkan wirausaha menciptakan barang dan jasa ke pasar yang berbeda, akan terjadi karena dibukanya peluang internasional

### Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Wirausaha

Faktor yang memengaruhi keberhasilan wirausaha di antaranya :

1. Memiliki perencanaan yang matang juga punya rencana alternatifnya
2. Kejelasan tujuan, visi dan misi harus dimiliki serta terukur
3. Dalam meraih tujuan bisnis harus adanya komitmen yang tinggi
4. Kompetitif

Sifat kompetitif sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan wirausaha. Dengan banyaknya bisnis *startup* rintisan dengan ide cemerlang yang unik dan menarik, dan memiliki sifat kompetitif dapat mendorong untuk tidak mau kalah dalam segala sesuatu dan memiliki perasaan ingin menang dalam persaingan, sehingga akan berusaha untuk membuat produk bisnis yang dapat bersaing di pasaran.

### 5. Modal

Modal merupakan faktor utama yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan wirausaha. Jika modal yang dikeluarkan cukup untuk menopang bisnis, maka bisnis akan berjalan lancar. Inovasi yang dilakukan dalam bisnis tentu membutuhkan modal yang tidak sedikit, sehingga pastikan modal yang dimiliki dapat mencukupi untuk membiayai perkembangan bisnis.

6. Memiliki SDM yang kompeten
7. Kompeten dalam manajerial (keuangan, produksi, pemasaran dan lainnya)
8. Kreatif dan berinovasi dalam meningkatkan nilai tambah produk
9. *Marketing*

*Marketing* yang tepat sangat penting dalam bisnis untuk menjaring pasar serta dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan wirausaha. Tanpa adanya promosi dan pemasaran yang tepat, bisnis tidak akan menjangkau target konsumen yang tepat, meskipun kualitas produknya baik. Artinya kualitas produk sebaik apapun, tanpa adanya promosi dan pemasaran yang tepat maka bisnis akan merugi.
10. Memiliki keterampilan dan pengalaman dalam bidang usaha tersebut
11. Memiliki *passion* yang tinggi terhadap apa yang diusahakannya (bisnisnya)
13. Dukungan sarana dan prasarana yang memadai
14. *Networking*

Pemilihan *networking* dan rekan bisnis yang tepat dapat memengaruhi keberhasilan dan kegagalan wirausaha. Harus memilih rekan bisnis yang tepat dan memiliki tujuan serta visi, misi yang sama dengan bisnis yang ditekuni, sehingga rekanan jaringan dapat membantu promosi dan pemasaran serta kelancaran dari produk yang dijual.
15. Lokasi

Jika pemilihan lokasi tidak strategis yang tentunya dapat menjadi kendala bagi produk yang dijual, sehingga tidak berkembang. Kemudahan akses lokasi usaha terhadap tempat lain bahkan juga tempat parkir.
16. Perubahan ekonomi yang terjadi di Indonesia maupun global
17. Krisis ekonomi
18. Bencana alam
19. Perubahan harga
20. Perubahan nilai mata uang
21. Perubahan kebijakan Pemerintah

#### Pengembangan Kewirausahaan

Pengembangan kewirausahaan dapat dilakukan dengan cara:

1. Menggali potensi diri

Wirausahawan harus mengetahui potensi yang dimiliki, sehingga dapat menentukan kegiatan usaha yang akan dikelola. Setiap individu memiliki potensi yang berbeda. Dengan kemampuan dalam menggali potensi dirinya seseorang dapat dengan mudah mengembangkan usahanya. Dalam hal fokusnya terhadap tindakan, memiliki

pengendalian emosi yang baik, berjiwa sosial, keuntungan yang hendak dicapai, kreativitas dan inovasi, mampu bekerjasama.

## 2. Memulai Usaha

Wirausahawan dalam memulai usaha harus menyiapkan segala potensi dan faktor usaha. Dari tahap pemikiran dan pengembangan konsep, menyesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan pasar, menciptakan kreativitas dan inovasi baru, serta menyesuaikan dengan pendapatan yang akan diperoleh.

## 3. Kemampuan lainnya yang diperlukan

Wirausahawan memiliki keterampilan dalam merencanakan, mengorganisasikan dan mengelola usaha, mengatur segala hasil usaha dan keuangan serta memiliki sikap-sikap kewirausahaan (bertanggung jawab, kreatif dan inovatif, berjiwa pemimpin).

### **Faktor Pendorong Kewirausahaan**

Faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kewirausahaan :

#### A. Faktor internal merupakan kecakapan pribadi dalam mengelola segala potensi dari diri sendiri.

3 hal yang termasuk pada kecakapan pribadi yaitu:

- 1) Kesadaran diri. Kemampuan sendiri atau percaya diri, mengelola emosi diri, keyakinan tentang harga diri, mengetahui kekuatan diri dan keterbatasannya.
- 2) Pengaturan diri. Kemampuan mengelola emosi dan desakan yang merusak, perubahan harus dihadapi secara luwes, jujur dan memiliki integritas, bertanggungjawab atas kinerja pribadi, mau menerima atau terbuka terhadap informasi-informasi baru dan gagasan serta ide yang baik.
- 3) Motivasi. Inisiatif dalam memanfaatkan kesempatan, dorongan prestasi untuk menjadi lebih baik, selalu optimis dalam menghadapi kegagalan dan memiliki komitmen yang tinggi.

#### B. Faktor Eksternal yaitu kecakapan sosial tentang bagaimana menangani suatu hubungan. Dua hal yang termasuk dalam kecakapan sosial yaitu:

- 1) Empati, Kemampuan untuk mengenali dan berusaha memenuhi kebutuhan konsumen, mengantisipasi dan orang lain yang perlu difahami, kepentingan orang lain harus dihargai. Membina pergaulan dengan keragamannya, pengembangan orang lain.
- 2) Keterampilan Sosial. Kemampuan persuasi dalam meyakinkan orang lain, kejelasan dalam berkomunikasi dan meyakinkan, mengelola perubahan, inspirasi harus dibangkitkan dan kemampuan memandu kelompok, bernegosiasi dan mengatasi perbedaan pendapat, bekerjasama, memperjuangkan kepentingan bersama dengan menciptakan sinergi kelompok.

Faktor eksternal adalah lingkungan (*environment*). Menurut Yuyun Wirasasmita (1994:8) Beberapa faktor yang mendorong timbulnya kemauan seseorang untuk berwirausaha :

- 1) Faktor ekonomi/keuangan, Untuk mencari nafkah, mencari pendapatan tambahan, menjadi kaya dan sebagai jaminan stabilitas keuangan.
- 2) Faktor sosial, yaitu untuk memperoleh gengsi/status, untuk menjadi terkenal dan dihormati, menjadi contoh bagi warga desa dan agar dapat bertemu dengan orang banyak.
- 3) Faktor pelayanan, Memberi pekerjaan pada masyarakat, membahagiakan orang tua, membantu ekonomi masyarakat, demi masa depan anak-anak dan keluarga, untuk mendapatkan kesetiaan suami/istri.
- 4) Faktor kebutuhan diri, Sesuai keinginan (misal atasan), menghindari ketergantungan pada orang lain, agar lebih produktif dan kemampuan pribadi yang dapat digunakan.

### **Strategi Pengembangan Kewirausahaan**

Strategi utama yang sebaiknya dilakukan oleh pemerintah dalam upaya mendukung praktek kewirausahaan di Indonesia yaitu dengan cara :

1. Dalam melihat dunia kewirausahaan dan pelaku kewirausahaan, pemerintah harus mengubah sudut pandangnya. Pendekatan yang digunakan yang dilakukan lebih ke pendekatan sosial karena kewirausahaan merupakan jenis usaha yang mudah berubah.
2. Melalui pendekatan sosial, tidak menghasilkan UMKM yang kompetitif, karena wirausaha tidak selalu mencari keuntungan maksimal dan hanya memenuhi pasar nasional. Seharusnya dilakukan melalui pendekatan bisnis di mana wirausaha mendapat dukungan untuk berusaha secara luas, wirausaha mampu berinovasi dan memberikan ide yang cemerlang dan mendukung mereka dalam menjalankan ide tersebut. Membuka pintu dan melebarkan sayap dengan terlibat dalam pasar ekspor.
3. Pengimplementasian *business growth stage* dalam diversifikasi jenis kebijakan dan program yang diluncurkan Pemerintah.
4. Menambah jumlah usaha baru secara fokus dengan memberi dukungan terhadap usaha yang sudah berdiri secara terus menerus. Menambah jumlah wirausaha dan mencegah terjadinya kebangkrutan. Tidak membiarkan atau melepaskan dari kebijakan dan program bantuan terhadap usaha yang telah tumbuh dan stabil. Karena usaha tersebut tetap membutuhkan bantuan.

Kewirausahaan berperan dalam menunjang hidup masyarakat dan meningkatkan perekonomian nasional. Di mana pemerintah dan pelaku usaha itu sendiri harus tetap bersinergi dalam pengembangannya. Bantuan pemerintah tidak selalu tergantung dan dibutuhkan Wirausaha. Wirausaha selalu melakukan inovasi dan berkreasi, mampu melakukan adaptasi terhadap perilaku konsumen dan pasar yang selalu berubah serta mengikuti perkembangan teknologi dan dalam menjalankan usaha selalu menggunakan teknologi secara maksimal.

Di lain pihak Pemerintah juga harus mengeluarkan kebijakan dan program yang tepat guna, tidak berfokus pada jumlah program dan kebijakan yang dikeluarkan tetapi fokus pada ketepatan dan manfaatnya terhadap para wirausaha.

Dengan penerapan tiga strategi pengembangan kewirausahaan tersebut akan tercipta ekosistem usaha yang jauh lebih kuat dan rasio kewirausahaan yang semakin meningkat.

#### Kebijakan Pengembangan Kewirausahaan

Adapun kebijakan pengembangan kewirausahaan dapat dilakukan melalui:

1. Kemampuan berusaha yang selalu ditingkatkan dan peningkatan penggunaan teknologi
2. Populasi wirausaha yang berorientasi pada pertumbuhan harus ditingkatkan melalui penciptaan peluang usaha
3. Menghasilkan produk yang memiliki nilai tinggi melalui penguatan usaha secara kolaborasi dalam hal kreativitas dan inovasi
4. Layanan sistem informasi yang *real time* dan terintegrasi harus selalu tersedia
5. Perizinan usaha harus disederhanakan

#### Program Pengembangan Kewirausahaan

Program pengembangan kewirausahaan dapat dilakukan melalui :

1. Diperlukan penyusunan skema baru untuk pembiayaan wirausaha
2. Transfer riset dan teknologi melalui kemitraan usaha dan *Public Private Partnership*
3. Disiapkan informasi tentang perizinan usaha, pengembangan usaha, termasuk fasilitasi yang disediakan Pemerintah, akses pasar melalui wadah informasi wirausaha
4. Mekanisme insentif fasilitasi Pemerintah diperlukan melalui pengembangan skema perpajakan bagi wirausaha
5. Dilakukan temu bisnis antara investor, *startup*/wirausaha, serta berbagai pemangku kepentingan lainnya untuk pengembangan kemitraan
6. Wirausaha sosial diberi insentif khusus

#### Manfaat Pengembangan Kewirausahaan

Adapun manfaat dari Pengembangan Kewirausahaan adalah :

1. Memunculkan banyak wirausahawan
2. Meningkatkan pendapatan
3. Meningkatkan *skill* banyak orang
4. Menciptakan lapangan kerja

### **Pengembangan Kewirausahaan Pasca Pandemi Covid-19**

Di masa pandemi *Covid-19* Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi unsur penting untuk mendorong perekonomian nasional, sehingga UMKM harus mampu meningkatkan nilai tambah dari produk yang dihasilkannya agar dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Untuk membantu jalannya roda perekonomian UMKM, solusi terbaik adalah dengan digunakannya teknologi, bantuan modal, pemasaran melalui media

sosial dan automasi pembukuan, sehingga penyusunan strategi tepat guna demi kelangsungan usaha saat ini dan kedepannya dapat memudahkan UMKM dalam pengembangan usahanya.

Kondisi bisnis dan ekonomi secara umum tertekan dengan adanya pandemi *Covid-19*. Kondisi tersebut memengaruhi UMKM untuk terus melakukan inovasi bisnis, bahkan dengan situasi tersebut UMKM harus memikirkan langkah terbaik ke depannya dan memiliki strategi untuk beradaptasi, di antaranya melakukan adaptasi melalui keberadaan *marketplace* dan media sosial dengan teknologi yang semakin canggih.

Dalam menjaga *cash flow* bisnis tetap positif, maka pelaku usaha dapat melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Dengan adanya permintaan yang meningkat, fokus pada promosi untuk *take away delivery*. Database pelanggan digunakan agar dapat selalu mengkomunikasikan promosi melalui *Instagram*, *Short Message Service* (SMS), *WhatsApp* atau *email*. Sedangkan untuk kunjungan fisik dengan membudayakan transaksi non tunai melalui penggunaan *digital payment* atau debit.
2. Kepercayaan konsumen harus ditingkatkan dengan memposisikan diri sebagai bisnis di mana konsumen selalu diperhatikan dan *stakeholders* bisnis secara keseluruhan terkait higienitasnya dengan cara konsumen dan karyawan dilindungi melalui komunikasi tentang pentingnya kebersihan di lingkungan sekitar, juga penggunaan masker dan selalu mencuci tangan serta penggunaan *hand sanitizer*.

Keberadaan internet menjadikan teknologi sebagai salah satu penopang terbesar di sektor bisnis. Melalui internet dengan mudah kita dapat melakukan penjualan apapun, melalui media sosial misal *Instagram* atau melalui *marketplace*. Oleh karena itu dibutuhkan strategi berbisnis yang lebih inovatif dan kreatif dengan cara meningkatkan omzet melalui penjualan secara *online*.

Adapun cara meningkatkan bisnis *online* yaitu:

1. Riset tren produk
2. Maksimalkan kanal *marketplace*
3. Optimalkan kreativitas *marketing* di *Instagram* atau media sosial lainnya
4. Bentuk strategi sebelum membuat *website*

## Penutup

Faktor yang memengaruhi kepribadian seseorang untuk menjadi wirausahawan yaitu individu, kultural, masyarakat dan gabungan dari ke tiga faktor tersebut. Bagi masyarakat, melalui kewirausahaan akan dapat meningkatkan standar hidup, memberikan penghidupan, dan meningkatkan kesejahteraan pelakunya. Sedangkan bagi pemerintah dapat meningkatkan pendapatan, mengurangi pengangguran dan membuka lapangan kerja baik untuk masyarakat berpendidikan tinggi maupun rendah.

Kewirausahaan berperan sangat penting dalam menunjang hidup masyarakat yang berdampak terhadap peningkatan perekonomian nasional. Usaha pengembangan

kewirausahaan harus muncul dari pemerintah dan pelaku usaha itu sendiri dan juga harus bersinergi.

Strategi yang harus dilakukan dalam meningkatkan daya saing Pasca pandemi *Covid-19* dengan melakukan analisis bisnis kembali, mengenali kebutuhan dari *customer base*, mempermudah proses bisnis, produk yang mudah dijual harus dilakukan klasifikasi serta katalog yang mudah dibagikan dilakukan melalui digitalisasi produk usaha serta persediaan barang harus selalu terjaga; dan dalam keadaan sulit seperti saat ini harus memberikan kepada karyawan berupa insentif karena telah mampu memberikan kontribusi terbaik bagi pengembangan usaha.

### **Bibliografi**

- Dedi Takdir Syaifuddin, H. Mahmudin, Sudirman Zaid. 2015. *Wijana Mahadi Karya*. Yogyakarta Kewirausahaan.
- Muhammad Anwar H.M. 2017. *Pengantar Kewirausahaan Teori dan Aplikasi*.
- Storey & Green. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. UK: Pearson Education Limited.
- Sysfrizal Helmi. 2008. *Usu Pers. Kewirausahaan*.
- Tambunan, T. 2008. SME Development, Economic Growth and Government Intervention in a Developing Country : The Indonesian Story. *International Entrepreneurship Journal*, Volume 6, 147 – 167. <https://www.researchgate.net/publication/3076> Kebijakan Pengembangan Kewirausahaan. ResearchGate.