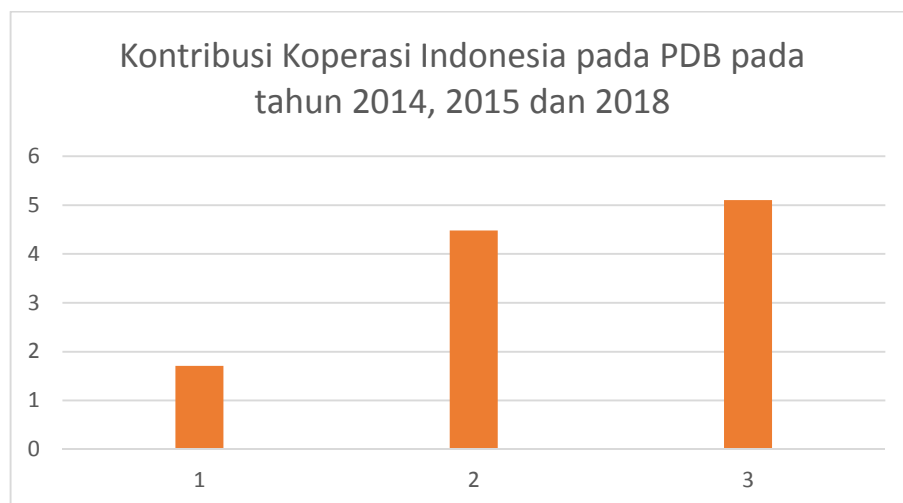


## Strategi Menciptakan Keunggulan Koperasi

Yuanita Indriani

### Pendahuluan

Kontribusi koperasi dan UMKM pada perekonomian nasional pada tahun 2018 adalah 5,1 persen, masih jauh lebih kecil dibandingkan dengan kontribusi koperasi di negara lain, termasuk kontribusi koperasi pada PDB di berbagai negara di wilayah ASEAN, di antaranya Singapura dan Thailand. Namun demikian data BPS menunjukkan bahwa tren kontribusi koperasi pada PDB Indonesia tahun 2014 hingga 2018 menunjukkan peningkatan yang signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh Grafik 1.



**Gambar 1. Kontribusi Koperasi Indonesia Pada PDB 2014, 2015 dan 2018**

Sisi lain menunjukkan bahwa laju pertumbuhan kontribusi Koperasi pada PDB Indonesia pada kurun waktu 2016 – 2017 berbanding terbalik dengan jumlah koperasi di Indonesia yang mengalami penurunan secara signifikan. Penurunan jumlah koperasi ini, adalah dampak dari pembubaran koperasi yang dilakukan oleh Pemerintah, dalam hal ini Kementerian koperasi dan UMKM serta Dinas yang membidangi koperasi dan UMKM di daerah.

Alasan utama Pemerintah melakukan pembubaran koperasi adalah bahwa secara kuantitas koperasi di seluruh wilayah Indonesia, pada tahun 2016 adalah 212.315 unit, namun keragaan koperasi secara kualitas kurang mengembirakan. Sebagian besar koperasi tidak aktif di mana salah satu indikatornya adalah koperasi tidak melakukan Rapat Anggota Tahunan, dan koperasi yang termasuk kriteria koperasi yang harus dibubarkan

adalah bila koperasi yang bersangkutan tidak melaksanakan RAT selama tiga (3) tahun berturut-turut.

Dampak pembubaran koperasi adalah jumlah koperasi pada tahun 2021 hanya 127.124 unit, dengan jumlah anggota sebanyak 25.098.807 orang (berkurang sekitar 10 juta orang jika dibandingkan dengan jumlah anggota koperasi pada tahun 2016). Jika Grafik 1 dibandingkan dengan jumlah koperasi aktif tahun 2017 maka mengindikasikan bahwa telah terjadi peningkatan kinerja koperasi aktif di Indonesia, yang ditunjukkan oleh peningkatan kontribusi koperasi pada PDB meskipun jumlah koperasi aktif menurun secara signifikan.

Keragaan koperasi Indonesia pada tahun 2021, jika di lihat dari aspek kelembagaan, menunjukkan bahwa jumlah koperasi yang menyelenggarakan RAT pada tahun 2021 adalah 47.115 unit atau sebesar 37,06 persen dari jumlah seluruh koperasi aktif, dan jumlah koperasi yang mempunyai NIK adalah 38.865 unit atau hanya mencapai 30,57 persen dari seluruh koperasi. NIK dan *QR code* bagi koperasi berfungsi untuk memberikan keyakinan terutama bagi para pihak yang akan menjalin kerjasama atau kemitraan dengan koperasi, terutama dalam kaitannya dengan (a) kepastian legalitas Badan Hukum koperasi; (b) aktivitas kelembagaan dan usaha koperasi.

Gambaran mengenai tren jumlah koperasi Indonesia yang hanya sekitar 30 persen yang menyelenggarakan RAT dan memiliki NIK serta *QR code* mengindikasikan bahwa koperasi belum memiliki kesiapan untuk menyelenggarakan RAT, kesiapan untuk membangun jejaring kerjasama usaha, dan kesiapan dalam mempersiapkan seluruh kelengkapan legal formal dan sertifikasi pendukung dari keberadaan dan usaha koperasi. Gambaran keragaan koperasi ini mengindikasikan bahwa koperasi Indonesia belum memiliki kesiapan untuk menunjukkan keunggulannya jika dibandingkan dengan badan usaha lainnya.

## **Pengertian Koperasi**

Pengertian koperasi dikemukakan oleh banyak ahli, baik di Indonesia maupun di luar negeri, menurut aliansi koperasi internasional (*International Cooperative Alliance*) **koperasi** adalah perkumpulan otonomi dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka kendalikan secara demokratis. Pengertian koperasi yang dikemukakan oleh ICA sejalan dengan pengertian koperasi yang dimuat dalam Pasal (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, 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.

*ICA Cooperative Identity Statement (ICIS)* yang dideklarasikan di Manchester pada tahun 1995 menegaskan bahwa koperasi harus memiliki jatidiri, yang terdiri dari tiga (3) aspek, yaitu definisi, prinsip dan nilai koperasi. Jatidiri koperasi dari ICA juga diadaptasi untuk koperasi Indonesia, bahwa jatidiri koperasi Indonesia adalah Definisi dan prinsip koperasi (sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian), serta nilai-nilai koperasi yang terkandung dan sejalan dengan butir-butir pasal pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992.

## Book Chapter

Batasan koperasi yang diturunkan dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 adalah bahwa koperasi adalah badan usaha, dan oleh karenanya koperasi harus mempunyai sekurang-kurangnya satu usaha yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan anggotanya, berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya dan sekaligus merupakan gerakan ekonomi masyarakat. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, koperasi dituntut untuk dapat menjalankan fungsi dan perannya dengan sangat baik, oleh karenanya koperasi harus memiliki keunggulan baik secara kelembagaan maupun usaha, jika dibandingkan dengan badan usaha bukan koperasi.

### Keunggulan Koperasi

Hannel (1995) mengemukakan bahwa perbedaan karakteristik badan usaha koperasi jika dibandingkan dengan badan usaha lain bukan koperasi, adalah bahwa anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan koperasi (*members dual identity*); jika karakteristik koperasi disandingkan dengan ICIS (1995), bahwa kedudukan anggota pada koperasi bukan hanya *dual identity*, namun menjadi *quadro identity*, karena kedudukan anggota selain menjadi pemilik dan pelanggan koperasi, anggota juga melakukan pengarahan dan pengawasan pada koperasi.

Keunggulan koperasi dapat dikaji dari berbagai aspek, yaitu keunggulan dari aspek kelembagaan, keunggulan dari aspek usaha dan keunggulan dari aspek permodalan seperti diuraikan berikut ini:

### Keunggulan Koperasi Dari Aspek Kelembagaan

Kajian mengenai keunggulan koperasi dari aspek kelembagaan dapat dibedakan berdasarkan jenis koperasi sebagaimana digambarkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Keunggulan Koperasi Berdasarkan Jenis Usaha Koperasi

No	Jenis Koperasi	Keunggulan Koperasi bagi Anggota dan Masyarakat
1.	Koperasi Simpan Pinjam	Anggota sebagai Penabung: <ul style="list-style-type: none"><li>- Tabungan aman</li><li>- Tabungan dapat diambil dengan mudah</li><li>- Bunga tabungan tinggi</li><li>- Prosedur menabung mudah</li><li>- Pencatatan tabungan akurat</li><li>- Layanan profesional</li><li>- Koperasi jadi tujuan anggota untuk menabung</li></ul> Anggota sebagai Peminjam: <ul style="list-style-type: none"><li>- Prosedur pinjaman mudah</li><li>- Bunga pinjaman rendah</li><li>- Jaminan aman</li><li>- Kepastian pencairan pinjaman</li><li>- Catatan pinjaman akurat</li><li>- Koperasi menjadi tujuan anggota jika meminjam</li><li>- Mendapat SHU</li></ul>

		<p>Keunggulan Koperasi dimata Masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koperasi memiliki kelengkapan legalitas formal yang berlaku (izin operasional, NPWP, NIK, melaksanakan RAT tepat waktu, Koperasi Sehat dengan peringkat sangat baik);</li> <li>- Koperasi tunduk dan patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku;</li> <li>- Koperasi tidak bermasalah dengan pihak anggota maupun masyarakat.</li> <li>- Profesional</li> <li>- Masyarakat berkeinginan untuk jadi anggota</li> </ul>
2.	Koperasi Produsen	<p>Anggota sebagai Pembeli Sarana Produksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sarana produksi selalu tersedia</li> <li>- Kualitas dan Merek produk sesuai harapan anggota</li> <li>- Jumlah sarana produksi yang dibutuhkan selalu dipenuhi koperasi</li> <li>- Harga sarana produksi lebih murah dibanding harga pasar</li> <li>- Mendapatkan SHU</li> </ul> <p>Anggota sebagai Penjual Hasil Produksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga beli produk oleh koperasi lebih tinggi dibanding pasar</li> <li>- Pembelian dilakukan secara tunai</li> <li>- Seluruh produk dapat dibeli oleh koperasi</li> <li>- Mendapat SHU</li> </ul> <p>Keunggulan Koperasi di mata Masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koperasi memiliki kelengkapan legalitas formal yang berlaku (izin operasional, NPWP, NIK, melaksanakan RAT tepat waktu, Koperasi dengan peringkat sangat baik);</li> <li>- Koperasi tunduk dan patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku;</li> <li>- Koperasi tidak bermasalah dengan pihak anggota maupun masyarakat.</li> <li>- Citra koperasi positif</li> <li>- masyarakat berkeinginan untuk menjadi anggota karena layanan koperasi kepada anggota sangat memuaskan</li> </ul>
3.	Koperasi Konsumen	<p>Anggota sebagai pembeli:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barang yang disediakan di toko koperasi sesuai dengan kebutuhan anggota;</li> <li>- Harga jual barang lebih rendah dibanding harga pasar</li> <li>- Produk berkualitas dan lengkap</li> <li>- Koperasi memberi layanan prima</li> <li>- Mendapatkan SHU</li> </ul> <p>Bagi Masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koperasi memiliki kelengkapan legalitas formal yang berlaku (izin operasional, NPWP, NIK, melaksanakan RAT tepat waktu, Koperasi dengan peringkat sangat baik);</li> <li>- Koperasi tunduk dan patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koperasi tidak bermasalah dengan pihak anggota maupun pihak lain.</li> <li>- Barang yang dijual lengkap dan berkualitas</li> <li>- Layanan prima</li> <li>- Citra toko koperasi positif, masyarakat berkeinginan untuk jadi anggota</li> </ul>
4.	Koperasi Produksi	<p>Anggota sebagai karyawan Koperasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insentif atau upah kerja yang tinggi dan kontinu</li> <li>- Pekerjaan tersedia secara rutin</li> <li>- Rasa aman anggota selaku karyawan koperasi terjamin;</li> <li>- Penjualan produk dan keuntungan kopeasi terus meningkat;</li> <li>- Mendapat SHU</li> </ul> <p>Keunggulan Koperasi di mata Masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koperasi memiliki kelengkapan legalitas formal yang berlaku (izin operasional, NPWP, NIK, melaksanakan RAT tepat waktu, Koperasi dengan peringkat sangat baik);</li> <li>- Koperasi tunduk dan patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku;</li> <li>- Koperasi tidak bermasalah dengan pihak anggota maupun pihak lain.</li> <li>- Produk yang dihasilkan koperasi mendapat pengakuan dari masyarakat, terstandar dan tersertifikasi</li> <li>- Produk yang dihasilkan koperasi berkualitas, bernilai tinggi, jarang dan tidak mudah ditiru;</li> <li>- Produk yang dihasilkan selalu diserap oleh pasar dengan baik;</li> <li>- Citra koperasi di mata masyarakat positif;</li> <li>- Penilaian pelanggan koperasi terhadap produk yang dihasilkan positif;</li> <li>- Koperasi menjadi tempat tujuan masyarakat untuk bekerja.</li> </ul>
5.	Koperasi Jasa	<p>Anggota sebagai penyedia jasa profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koperasi mendapatkan <i>job order</i> yang rutin dan kontinu;</li> <li>- Anggota mendapat upah yang layak sesuai dengan keahliannya;</li> <li>- Fasilitasi sertifikasi kompetensi anggota oleh koperasi;</li> <li>- Jumlah pelanggan meningkat;</li> <li>- <i>Job order</i> terus meningkat</li> <li>- Mendapat SHU</li> <li>- Pengelolaan profesional</li> </ul> <p>Bagi Masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koperasi memiliki kelengkapan legalitas formal yang berlaku (izin operasional, NPWP, NIK, melaksanakan RAT tepat waktu, Koperasi dengan peringkat sangat baik);</li> <li>- Koperasi tunduk dan patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku;</li> <li>- Koperasi tidak bermasalah dengan pihak anggota maupun pihak lain.</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas jasa yang disediakan koperasi sangat baik dan sesuai dengan standar profesi;</li> <li>- Daya saing koperasi tinggi.</li> </ul> |
|--|--|

Keunggulan koperasi dari aspek kelembagaan beserta indikatornya, ditunjukkan oleh:

- 1) cara dan mekanisme pembentukan koperasi membuat koperasi unggul, karena mekanisme pembentukan koperasi membawa konsekuensi pada komitmen anggota koperasi untuk memodali dan melangani usaha koperasi, yang menyebabkan:
  - kekuatan permodalan koperasi, ditentukan oleh rasio modal sendiri koperasi minimal 70 persen dari total modal koperasi; kekuatan modal sendiri koperasi memberi konsekuensi bahwa perputaran uang pada koperasi berasal dari anggota, untuk digunakan sebagai modal usaha koperasi, dalam upaya menciptakan manfaat bagi anggota;
  - penetapan tujuan pembentukan koperasi, penetapan jenis usaha, penetapan besarnya simpanan pokok dan wajib, dilakukan oleh para pendiri yang kelak akan menjadi anggota; konsekuensi yang muncul adalah bahwa kohesivitas anggota pada kegiatan organisasi dan usaha koperasi sangat tinggi;
  - keterlibatan anggota dalam penetapan berbagai kebijakan strategis koperasi, akan membangun komitmen anggota untuk memodali dan melangani usaha koperasi;
- 2) kekuasaan tertinggi dalam pengambilan keputusan strategis pada koperasi terletak pada anggota dalam forum Rapat Anggota dan berlakunya sistem dan mekanisme *one man one vote*, hal ini pun membuat badan usaha koperasi menjadi unggul dibanding dengan badan usaha lain, karena:
  - Rapat Anggota menjadi ciri khas badan usaha koperasi dan koperasi wajib menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) tepat waktu dan rutin setiap tahun;
  - RAT merupakan ajang pertanggungjawaban Pengurus dan Pengawas atas hasil kerjanya dalam kurun waktu satu (1) tahun, serta merupakan forum untuk memberikan saran, ide dan masukan dalam pengambilan keputusan strategis koperasi;
  - Koperasi merupakan model pengelolaan badan usaha yang mengedepankan demokrasi;
  - Dipenuhinya ketentuan mengenai jumlah kehadiran anggota minimal dalam forum RAT, baik dalam pelaksanaan RAT secara daring (*online*) maupun luring (*offline*).
  - Keputusan strategis koperasi ditetapkan dalam forum RAT.
- 3) Keanggotaan pada koperasi bersifat terbuka dan sukarela; menjadi salah satu penciri keunggulan koperasi, keanggotaan pada koperasi adalah pilihan bagi masyarakat, tidak ada keharusan, oleh karenanya hanya orang yang bersedia serta mempunyai kemampuan untuk mengikuti seluruh aturan dan ketentuan yang berlaku pada koperasi yang akan secara sukarela mendaftar menjadi anggota koperasi;
- 4) Anggota berperan sebagai pemilik, pengguna jasa layanan, pengawas dan pengarah roda organisasi dan usaha koperasi; mengandung konsekuensi bahwa seluruh

## **Book Chapter**

kebijakan strategis koperasi ditentukan oleh anggota, pemanfaatan layanan usaha koperasi dilakukan oleh anggota demikian halnya pengawasannya pun dilakukan oleh anggota koperasi. Kaitannya dengan keunggulan koperasi adalah bahwa segala gerak langkah koperasi ditetapkan, diarahkan dan diawasi oleh anggota, dengan demikian koperasi menjadi badan usaha yang ‘amanah’, karena didedikasikan untuk anggotanya, serta dikelola, diawasi dan dikendalikan oleh anggotanya.

Keunggulan koperasi dari aspek usaha ditunjukkan oleh:

- 1) usaha koperasi ditentukan dan sesuai dengan kebutuhan anggotanya; hal ini mendukung koperasi untuk menjadi unggul, karena anggota koperasi wajib memanfaatkan layanan usaha koperasi, karena apa yang diusahakan koperasi adalah untuk memenuhi kebutuhan anggota yang disampaikan oleh anggota pada forum Rapat Anggota dalam bentuk ide, saran dan masukan;
- 2) koperasi memiliki *captive market* karena kedudukan anggota sebagai pelanggan koperasi dan melanggan usaha koperasi menjadi kewajiban anggota; koperasi tidak perlu melakukan promosi kepada anggota untuk memanfaatkan layanan usaha koperasi, meski koperasi perlu menginformasikan jenis dan mekanisme layanan usaha koperasi;
- 3) Hal lain yang menyebabkan koperasi menjadi unggul adalah bahwa secara makro, koperasi Indonesia dibedakan berdasarkan jenis usaha yang dijalankan koperasi, yaitu Koperasi Simpan Pinjam, Koperasi Produsen, Koperasi Konsumen, Koperasi Jasa dan Koperasi Pemasaran, hal ini memungkinkan bagi koperasi yang jenis usahanya sejenis melakukan integrasi vertikal dan membentuk *apex* koperasi sesuai dengan jenisnya. Integrasi vertikal dilakukan untuk meningkatkan skala ekonomi koperasi, sebagai upaya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan dan harapan anggota terhadap layanan koperasi yang lebih unggul dari badan usaha lain, baik dari aspek kualitas maupun harga.

Keunggulan koperasi dari aspek keuangan, ditunjukkan oleh:

- 1) Koperasi memiliki kemandirian finansial, karena pada prinsipnya permodalan usaha koperasi berasal dari anggota.
- 2) Kekuatan permodalan koperasi terletak pada jumlah modal sendiri koperasi, sehingga koperasi memiliki kemandirian finansial.

### **Faktor Penyebab Koperasi Unggul**

Gambaran mengenai keunggulan koperasi baik dari aspek kelembagaan, usaha maupun keuangan, dan sejalan dengan pendapat *ICIS* (1992), bahwa koperasi adalah kumpulan orang, bukan kumpulan modal, yang didukung oleh pendapat Hannel (1995) bahwa koperasi adalah sebuah sistem sosio ekonomi, di mana tahap awal pembentukan koperasi menjadi kunci keberhasilan dan keunggulan organisasi dan usaha koperasi, yang ditunjukkan oleh:

- 1) Proses pembentukan koperasi adalah proses kesepakatan dan kesepakatan bahwa koperasi adalah sebuah pilihan badan usaha yang diharapkan dapat memenuhi

- kebutuhan para pendiri koperasi secara lebih baik jika dibandingkan dengan badan usaha lainnya;
- 2) Dalam pembentukan koperasi, diperlukan ketegasan, niat, pemahaman dan komitmen para pendiri koperasi yang kelak akan menjadi ‘jangkar’ anggota, terutama dalam penetapan dan pencapaian tujuan pendirian koperasi, yang mengandung konsekuensi pada komitmen seluruh anggota pada pasca pendirian koperasi;
  - 3) Perjalanan dan proses pembentukan koperasi mencerminkan kekuatan tekad para pendiri, yang kelak akan menjadi anggota koperasi, dan menularkan kekuatan tekadnya kepada anggota lain agar mereka mau dan mampu menjalankan perannya sebagai anggota koperasi;
  - 4) Para pendiri koperasi adalah *person* yang membangun nilai-nilai dan budaya berkoperasi yang akan dijalankan dan dianut oleh anggotanya dalam berkoperasi.

Spencer and Spencer dan Palan (2003) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan gabungan antara keterampilan, pengetahuan, nilai, konsep diri, sifat dan motif. Sehingga jika pendapat Spencer and Spencer dan Palan dikaitkan dengan keunggulan koperasi, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi para pendiri koperasi akan menentukan keberlangsungan organisasi dan usaha koperasi. Oleh karenanya faktor kompetensi anggota menjadi faktor penentu keunggulan koperasi, yang dimulai dari masa pembentukan, untuk kemudian berlanjut pada operasional organisasi dan usaha koperasi, serta pengembangan kelembagaan dan usaha koperasi.

Keunggulan usaha dan permodalan koperasi, ditentukan oleh kompetensi anggota, yang ditunjukkan oleh pengetahuan anggota mengenai peran, fungsi, hak dan kewajiban anggota pada koperasi, yang sejalan dengan teori *dual identity* bahwa kedudukan anggota adalah sebagai pemilik dan pengguna layanan usaha koperasi (Hannel, 1995) yang ditambahkan oleh ICA bahwa kedudukan anggota pada koperasi juga sebagai pengendali dan pengawas kegiatan organisasi dan usaha koperasi. Komitmen anggota pada koperasi ditunjukkan oleh nilai yang dianut, konsep diri, sifat dan motif anggota dalam berkoperasi.

### **Strategi Menciptakan Keunggulan Koperasi**

Strategi merupakan seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause and effect* yakni suatu hubungan yang bisa diekspresikan dengan hubungan antara *if and then* (Kaplan dan Norton, 2004). Sedangkan menurut Hannel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan *incremental* dan terus-menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang harapan pelanggan masa mendatang. Skinner (1978) menyatakan bahwa strategi adalah filosofi yang terkait dengan alat untuk mencapai tujuan. Dari berbagai definisi tentang strategi, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tindakan yang sengaja dilakukan secara sistematis, dan terus menerus dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan pernyataan Palan dan Spencer and Spencer bahwa kompetensi adalah gabungan dari keterampilan, pengetahuan, nilai, konsep diri, sifat dan motif, maka penentu keunggulan koperasi adalah kompetensi anggota dalam berkoperasi. Hal ini mendukung ketentuan yang menegaskan bahwa salah satu prinsip koperasi adalah pendidikan anggota. Pendidikan anggota menjadi penting karena keunggulan koperasi tidak tercipta secara



## *Book Chapter*

otomatis, harus diciptakan dan diusahakan, sehingga menambah pengetahuan dan keterampilan anggota dalam berkoperasi merupakan sebuah keharusan pada entitas bisnis koperasi, demikian halnya dengan kegiatan mengasah 'asa' anggota, di mana koperasi mengembangkan nilai tolong diri, demokratis, tanggung jawab, berbagi dan komitmen dalam berkoperasi. Gambaran ini menunjukkan bahwa koperasi adalah badan usaha yang canggih, yang memerlukan bukan hanya pengetahuan dan keterampilan, namun juga memerlukan komitmen yang digambarkan oleh kesesuaian antara nilai-nilai koperasi dengan nilai, sifat dan motif anggota dalam berkoperasi.

Strategi yang dapat dikembangkan untuk menciptakan keunggulan koperasi dapat dipilah berdasarkan proses pembentukannya, yaitu strategi yang dikembangkan untuk koperasi baru dan koperasi yang telah eksis. Strategi yang dikembangkan untuk koperasi baru, dilakukan sejak rencana pendirian koperasi, pengetahuan, keterampilan dan motif para pendiri dalam mendirikan koperasi harus benar-benar sejalan dengan nilai dan prinsip serta karakteristik organisasi koperasi; oleh karenanya penyuluhan perkoperasian kepada para pendiri koperasi merupakan keharusan.

Sejalan dengan Peraturan yang berlaku, bahwa dalam pendirian koperasi, wajib dilaksanakan penyuluhan kepada orang-orang yang akan mendirikan Koperasi. Penyuluhan kepada para pendiri koperasi harus direncanakan dan dilaksanakan dengan sangat baik, tujuan penyuluhan adalah untuk membangun pengetahuan dan sikap para pendiri koperasi terhadap koperasi yang akan didirikannya.

Penyuluhan yang dilakukan pada akhirnya akan bermuara pada jawaban atas pertanyaan "mengapa harus koperasi" jika pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan tegas bahwa para pendiri sepakat untuk memilih badan usaha koperasi beserta segala konsekuensinya maka tindakan ke arah untuk menyelesaikan berbagai tahapan pembentukan koperasi, dapat segera dilaksanakan. Sejalan dengan pernyataan Kaplan dan Norton, bahwa strategi bersifat *incremental*, maka strategi yang bersifat *incremental* pada koperasi diimplementasikan dalam pemeliharaan dan pengembangan pengetahuan dan sikap para pendiri koperasi, untuk selalu ditingkatkan dan ditularkan secara efektif kepada anggota lainnya.

Strategi menciptakan keunggulan koperasi untuk koperasi yang telah eksis, dilakukan melalui penyuluhan kepada para Pengurus, Pengawas dan Anggota koperasi. Pelaksanaan penyuluhan untuk koperasi yang telah eksis tidak dapat bersifat generik, program penyuluhannya harus sesuai dengan kondisi dan situasi koperasi yang bersangkutan. Penyuluhan perlu dilakukan untuk menyadarkan anggota (baik sebagai anggota biasa, anggota sebagai Pengurus dan anggota sebagai Pengawas) untuk dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai anggota koperasi yang baik, yaitu sebagai pemilik, pengguna jasa layanan usaha koperasi dan pengawas serta pengendali kegiatan organisasi dan usaha koperasi.

Sejalan dengan pendapat Palan, bahwa motif seseorang akan menentukan perilakunya. Dalam perilaku berkoperasi, anggota sebagai makhluk ekonomi, juga memiliki pertimbangan ekonomi atas keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Oleh karena itu koperasi juga dituntut untuk memberikan layanan terbaik sehingga layanan koperasi menjadi unggul jika dibandingkan dengan badan usaha lainnya. Tabel 1 mengenai keunggulan koperasi dari sudut pandang anggota, menunjukkan bahwa untuk menjaga agar

anggota tetap menjadi pemilik dan pengguna jasa layanan koperasi maka layanan usaha koperasi harus lebih baik jika dibandingkan dengan badan usaha lainnya.

Strategi yang dapat diterapkan koperasi untuk mendapatkan harga yang lebih murah dan pasar yang lebih pasti untuk berbagai produk yang dihasilkan koperasi adalah dengan meningkatkan skala ekonomi usaha koperasi. Peningkatan skala ekonomi usaha koperasi dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah pembelian berbagai produk dari pasar atau meningkatkan kualitas, kuantitas dan kepastian ketersediaan produk yang dihasilkan koperasi yang akan dijual ke pasar. Strategi yang dilakukan adalah dengan integrasi koperasi dengan koperasi lain baik koperasi dengan jenis usaha yang serupa atau koperasi dengan jenis usaha yang berbeda. Integrasi antar koperasi dapat dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.

Peningkatan skala ekonomi usaha koperasi baik dalam pembelian aneka produk dan sarana produksi maupun dalam penjualan produk yang dihasilkan anggota dapat meningkatkan posisi tawar koperasi dan koperasi berpeluang untuk mendapatkan harga terbaik dalam upaya memberi manfaat tertinggi bagi anggotanya.

## **Penutup**

Secara teori, koperasi adalah badan usaha yang memiliki karakteristik khusus dan oleh karenanya koperasi memiliki keunggulan dibandingkan dengan badan usaha lainnya. Terwujudnya keunggulan koperasi sangat ditentukan oleh kompetensi anggotanya, dan peran anggota pada koperasi dapat menjadi anggota biasa, Pengurus, atau Pengawas koperasi.

Strategi mewujudkan keunggulan koperasi dapat dipilah menjadi strategi yang diterapkan pada koperasi yang telah eksis, dan koperasi yang baru akan dibentuk. Fokus strategi untuk mewujudkan keunggulan koperasi bagi koperasi yang telah eksis dilakukan dengan penyadaran kepada Pengurus, Pengawas dan Anggota bahwa koperasi memiliki potensi untuk unggul, dan keunggulan koperasi dalam memenuhi kebutuhan anggota dapat dilakukan dengan meningkatkan skala ekonomi koperasi melalui integrasi vertikal maupun horizontal. Strategi mewujudkan keunggulan koperasi yang akan dibentuk diwujudkan melalui penyadaran kepada para pendiri koperasi mengenai peran penting anggota, Pengurus dan Pengawas untuk mewujudkan keunggulan koperasi.

Perlu dilakukan penyuluhan untuk menumbuhkan kesadaran dan meningkatkan pengetahuan para pendiri koperasi, bahwa koperasi dapat mewujudkan keunggulannya, dan untuk itu diperlukan tindakan konkrit agar koperasi-koperasi yang baru dibentuk adalah koperasi yang unggul.

Koperasi yang telah eksis dapat menumbuhkan dan meningkatkan keunggulannya dengan melakukan berbagai hal, yang dimulai dengan penyadaran dan peningkatan pengetahuan SDM Koperasi bahwa koperasi dapat mewujudkan keunggulannya, diantaranya melalui kegiatan penyuluhan dan peningkatan skala ekonomi koperasi melalui integrasi usaha koperasi, baik vertikal maupun horizontal.

## ***Book Chapter***

### **Bibliografi**

Palan. 2003. *Competency Management, Specialist Management Resources*. Kuala Lumpur Malaysia: Sdn Bhd

### **Referensi Lain**

<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4646163/pdb-koperasi-ri-naik-jadi-51-tapi-kalah-dari-singapura-dan-thailand>

<https://www.bps.go.id/statictable/2014/01/30/1321/tabel-perkembangan-koperasi-pada-periode-1967--2015.html>

<https://www.google.com/search?q=fungsi+nik+koperasi&oq=kegunaan+NIK+koperasi&aqs=chrome..69i57j0i22i30.7681j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

<https://www.merdeka.com/jatim/ini-kelebihan-dan-kelemahan-koperasi-yang-harus-anda-ketahui-klm.html>

<https://www.google.com/search?q=pengertian+koperasi+menurut+ICA&oq=pengertian+koperasi+menurut+ICA&aqs=chrome..69i57.11788j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

<https://fujisaputro.wordpress.com/2017/03/27/jati-diri-koperasi-perbedaan-menurut-ica-dan-menurut-uu-no-25-tahun-1992/>

<https://www.dosenpendidikan.co.id/strategi-adalah/>

