

## **Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Sebagai Solusi Dasar Tantangan Internal Dalam Modernisasi Koperasi**

**Ami Purnamawati**

### **Pendahuluan**

Aktivitas koperasi dikelola oleh sumber daya koperasi yaitu pengurus, pengawas, anggota, dan juga dapat memiliki manajer dan karyawan. Hal ini berarti bahwa interaksi di antara sumber daya manusia koperasi itulah yang akan menentukan suatu performa kerja koperasi. Performa kerja yang menghasilkan *benefit* atau bahkan *profit* sudah pasti menjadi target para individu yang berada di dalam suatu organisasi. Sejatinya akan begitu pula dengan koperasi. Meskipun koperasi tidak menjadikan laba sebagai orientasinya, tidak dapat dinafikan koperasi juga sudah menentukan tujuan untuk memberikan kesejahteraan (*member promotion*) kepada anggotanya dalam berbagai konteks sesuai dengan jati diri koperasi.

Kesejahteraan anggota koperasi akan dapat dicapai jika seluruh sumber daya manusianya aktif sesuai dengan perannya masing-masing. Dalam era modernisasi koperasi, kapasitas pengurus untuk menjalankan seluruh elemen koperasi yaitu keorganisasian, usaha dan keuangan menuntut persyaratan profesional, tidak bisa lagi semata berbasis siapa yang bersedia meski tidak memiliki kompetensi. Pengurus koperasi adalah mereka yang memiliki integritas untuk menjadikan lembaga yang diurusnya mencapai visi dan misi serta tujuannya. Pengurus harus memahami dan mengimplementasikan fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dalam konteks modernisasi. Di dalam aktivitasnya, koperasi memerlukan manajemen operasi (manajemen masukan, manajemen peralatan dan SDM, manajemen keluaran), manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. Kompetensi manajemen menjadi suatu keharusan dimiliki oleh pengurus.

Dalam menjalankan seluruh kegiatan itu, diperlukan peran pengawas yang dapat memberikan evaluasi, arahan dan bahkan solusi untuk masalah yang terjadi di koperasi. Pengawas adalah mereka yang memahami dan terampil dalam berbagai aspek pengelolaan koperasi, oleh karena itu pengawas dituntut untuk memiliki profesionalisme dalam mengawasi pengurus yang kemungkinan sudah memiliki relasi yang akrab.

Kesadaran anggota dalam perannya sebagai pemilik koperasi (*owner*) dan sekaligus sebagai pengguna atau yang memanfaatkan layanan yang diberikan koperasi (*user*) menjadi penentu dinamika organisasi koperasi. Koperasi ada karena anggota memerlukan dan menginginkannya; dan idealnya anggota menjadi sangat terbantu oleh keberadaan koperasi. Oleh karena itu anggotalah yang harus berpartisipasi aktif dalam kedua peran tersebut. Sebagai pemilik maka peran aktif dalam memberikan modal (aset) dalam bentuk tabungan pokok dan tabungan wajib dan sebagai pengguna tidak terpicat oleh layanan pesaing yang bukan koperasi jika kebutuhannya dapat dilayani oleh koperasi.

Tentu saja kondisi ideal ini bukan sesuatu yang mudah, namun bukan pula suatu keniscayaan. Perlu upaya yang strategis dan implementatif dalam membangun kebersamaan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Sumber daya manusia koperasi adalah tim (*team*) artinya tidak ada yang mengandalkan pada orang tertentu semata. Tim adalah di mana seluruh anggotanya memiliki peran penting untuk menghasilkan kinerja optimal bahkan maksimal. Karena setiap individu dalam tim memiliki kompetensi yang dapat saling melengkapi satu sama lain, dan yang terpenting memiliki komitmen dalam mencapai tujuan secara bersama.

Kemampuan membangun tim menjadi peran utama pengurus koperasi dalam menggerakkan sumber daya manusia lainnya. Pengurus bukan 'bos', pengurus adalah pemimpin. Karakter pemimpin berbeda jauh dengan karakter 'bos'. Bos seringkali mengacu pada atasan yang memerintah dengan cara yang cenderung mendominasi bawahannya, enggan untuk mendengar keluhan bahkan gagasan dari bawahannya. Sementara itu pengurus sebagai pemimpin memiliki orientasi untuk melakukan pembinaan kepada bawahannya pada anggota agar seluruhnya berada dalam satu frekuensi mencapai target bersama.

Salah satu keterampilan yang harus diasah oleh seorang pemimpin untuk membentuk dan membangun tim terutama dalam era digital dan dunia global adalah komunikasi yang efektif dalam setiap konteksnya. Komunikasi seringkali dianggap sebagai suatu aktivitas rutin sehingga orang seringkali mengabaikannya, tidak melakukan perancangan atau formulasi pesan, tidak fokus menentukan metode yang tepat agar pesan tersebut dapat meningkatkan kohesivitas antara tim. Komunikasi internal organisasi koperasi menjadi fondasi terbentuknya koperasi. Koperasi adalah kegiatan formal dari kumpulan individu yang berinteraksi dan berkomunikasi dengan membawa kepribadian masing-masing. Setiap individu pada dasarnya memiliki motivasi yang beragam; namun demikian ketika bersatu dalam organisasi maka kesamaan pemahaman dan tujuan akan menggerakkan untuk memiliki motivasi yang sama yaitu berpartisipasi aktif.

### **Kepemimpinan Organisasi Koperasi**

Memahami organisasi koperasi adalah dengan berupaya memahami jati diri koperasi. Jati diri koperasi tidak lekang dimakan waktu (*timeless*) meski koperasi harus mengikuti perubahan zama dalam modernisasi. Kekhasaan koperasi yang menjadi identitas itu mengarahkan untuk memahami siapa sumber daya manusia yang ada di organisasi ini. Sejauh mana identitas itu menginternal pada setiap individu yang ada di dalamnya dan mereka mengejawantahkannya.

Jati diri koperasi menunjukkan keluhuran karakter individu anggotanya. Nilai-nilai yang menjadi panduan dalam aktivitas berorganisasi secara normatif mengarahkan pada tercapainya performa organisasi yang optimal seperti 1) menolong diri sendiri; 2) tanggung jawab sendiri; 3) demokratis; 4) persamaan; 5) kejujuran; 6) keterbukaan; 7) tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap orang lain. Nilai-nilai sifatnya masih filosofis, sehingga indikator konkrit dari nilai-nilai koperasi perlu dijabarkan dan diimplementasikan secara praktis agar tidak hanya menjadi kata-kata indah tanpa realisasi. Seluruh perangkat organisasi koperasi menjadi pemeran aktif untuk mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam setiap aktivitas koperasi. Perangkat organisasi koperasi didasarkan pada Undang-Undang Perkoperasian No 25 Tahun 1992 adalah Rapat Anggota, Pengurus dan Pengawas.

Sebagaimana sebuah organisasi formal, koperasi sangat bergantung pada seluruh elemen di dalamnya. Namun demikian tetap harus dipilih seorang pemimpin yang punya kompetensi untuk menggerakkan elemen-elemen tersebut. Pemimpin koperasi adalah pengurus yang bertindak secara kolektif kolegial. Kepemimpinan yang kolektif tidak serta merta mempermudah jalannya kegiatan koperasi jika tidak didukung dengan karakter profesional para pengurus.

Organisasi koperasi berbeda dengan jenis organisasi lainnya oleh karena itu pengurus adalah pemimpin (*leader*) bukan menjadi atasan (*boss*). Mengadopsi konsepsi dari Schein tentang kepemimpinan, dapat dilihat keberadaan organisasi dasar koperasi. Schein (1983:128) menggambarkan kepemimpinan dalam jenis sistem yang berbeda-beda seperti berikut ini:

<b>Konsepsi Kepemimpinan Dalam Jenis Sistem Yang Berbeda-beda</b>			
<b>JENIS KEORGANISASIAN DASAR</b>			
	<b>Paksa</b>	<b>Utiliter</b>	<b>Normatif</b>
<b>Bentuk keterlibatan dasar-dasar bagi wewenang</b>	Alienatif  Pengendalian imbalan dan hukuman yang tidak sah	Kalkulatif  Rasional-legal wewenang jabatan	Moral  Kharismatik wewenang rasional didasarkan atas keahlian
<b>Istilah atau konsep pemimpin</b>	Tradisional  Raja atau Ratu Maharaja atau Maharani Diktator Tiran Autokrat Autokrat yang penuh kebaikan Atasan (Boss)	Penyelia manajer  Eksekutif Birokrat Perwakilan Senator	Pemimpin yang benar  Mesiah Juru selamat Wirausaha Manajer Eksekutif
<b>Perasaan bawahan</b>	Ketergantungan Ketaatan Penguduran diri atau kemarahan kebencian Saling ketergantungan atau Kesetiaan Identifikasi dengan pemimpin Keikatan	Hati-hati Curiga Mandiri Sadar akan keadilan Melindungi diri Tidak terlibat	Keterlibatan Keikatan Dedikasi Motivasi yang tinggi Sadar akan tujuan bersama Saling tergantung
<b>Dilema kepemimpinan dasar</b>	Bagaimana memastikan tujuan yang benar dan	Bagaimana menciptakan keterlibatan	Bagaimana mempertahankan keterlibatan

---

bagaimana  
mengajukannya

Bagaimana  
memanajementi  
pergantian

---

**Sumber : Schein, H. Edgar (1983: 128)**

Organisasi koperasi akan lebih tepat jika dikategorikan pada keorganisasian normatif. Seperti lebih jauh dideskripsikan oleh Schein (1983:130) bahwa dalam sistem-sistem normatif, bentuk-bentuk organisasi terikat pada motif-motif tindakan dan tujuan bersama, pada keterlibatan moral yang tinggi dan pada keyakinan bahwa apa yang sedang dikerjakan adalah penting dan menggairahkan. Wewenang dalam organisasi demikian itu berasal dari kualitas kepribadian pemimpin, karisma atau keahliannya dalam memecahkan persoalan-persoalan bersama yang penting. Istilah-istilah kepemimpinan yang dikaitkan pada sistem-sistem demikian itu adalah wirausaha, pemimpin, mesiah, penyelamat. Tetapi istilah-istilah seperti penyelia, manajer, atau eksekutif juga akan sesuai dengan konsep ini jika bawahan menganggap atasan mereka sebagai "pemimpin yang sebenarnya."

Pemimpin yang sebenarnya bisa terlihat dengan melihat indikator-indikator dari perasaan bawahannya. Indikator-indikator tersebut adalah ketika bawahan aktif terlibat dalam proses organisasi, merasakan adanya ikatan dengan organisasi, memiliki motivasi yang tinggi dan berdedikasi, menyadari tujuan bersama dan saling tergantung satu sama lainnya. Dengan indikator ini dapat dibuat konklusi bahwa pemimpin mampu menggerakkan (memotivasi) bawahannya untuk berpartisipasi aktif dengan kesadaran penuh untuk mencapai tujuan bersama secara bersama-sama.

Prasyarat (*Prerequisites*) untuk menjadi pemimpin yang sebenarnya bukanlah faktor tunggal. Begitu kompleksnya kondisi yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama. Kondisi itu adalah kompetensi; di mana kompetensi seringkali dinyatakan sebagai akumulasi dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Jika mengacu pada teori kecerdasan majemuk, maka sebetulnya kompetensi dalam diri individu adalah *multiple* (majemuk), bukan sekedar intelegensi (IQ). Teori kecerdasan yang disampaikan oleh Howard Gardner adalah bahwa individu memiliki kecerdasan majemuk yaitu memiliki delapan (8) kecerdasan. Kecerdasan-kecerdasan tersebut adalah:

1. Kecerdasan visual – spasial

Kemampuan untuk memahami, membayangkan, mengingat atau berpikir dalam bentuk visual.

2. Kecerdasan linguistik – verbal

kemampuan menggunakan kata-kata secara efektif, baik lisan maupun tulisan

3. Kecerdasan logika – matematika

Kecerdasan yang berkaitan dengan kekritisian dalam berpikir logis dan angka-angka

4. Kecerdasan kinestetik – jasmani

Kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan bergerak

5. Kecerdasan musikal

Kecerdasan yang berhubungan erat dengan suara, atau musik.

6. Kecerdasan interpersonal

Kecerdasan dalam bersosialisasi dengan orang lain

7. Kecerdasan intrapersonal

Kemampuan bekerja mandiri dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi.

8. Kecerdasan naturalistik

Kemampuan untuk mengidentifikasi, mengamati, mengategorikan, dan memahami unsur-unsur alam.

Setiap individu berpotensi menjadi pemimpin oleh karena itu perlu mengenali dan mengembangkan potensi kecerdasan yang menjadi elemen kompetensi dirinya. Peran dan tugas pemimpin tidaklah ringan karena dia memiliki misi untuk menggerakkan bawahannya untuk bersama mencapai tujuan. Berhasil menggerakkan bawahan bermakna bahwa pemimpin memiliki pengikut.

John Maxwell menyatakan terdapat 5 P Kepemimpinan (*P's Leadership*) seperti digambarkan berikut ini:



**Gambar 1: Overview of the 5 Levels of Leadership**

**Sumber: Maxwell**

Seorang pemimpin yang diikuti karena para pengikutnya memang *harus mengikuti* pemimpin tersebut maka dikategorikan sebagai pemimpin yang berada pada *Position (Right)*, sedangkan jika orang-orang mengikuti pemimpinnya karena *mereka*

menginginkannya, maka pemimpin tersebut berada pada *Permission (Relationships)*. Jika pengikut mengikuti seseorang karena pemimpin itu telah melakukan sesuatu untuk seluruh organisasi maka pemimpin itu berada pada katagoti *Production (Results)*. Katagori berikutnya adalah pemimpin yang masuk pada katagori *People Development (Reproduction)*; pemimpin tersebut diikuti karena apa yang telah dia lakukan untuk pengikutnya. Pemimpin ideal mengikuti konsep tersebut adalah yang berada pada *Pinnacle* (puncak) di mana para bawahan mengikuti pemimpin ini karena *respek terhadap siapa diri pimpinan* tersebut.

Pemimpin ideal lainnya yang diungkap dari hasil Survei *Boston Consulting Group* yang dilakukan pada tahun 2020<sup>1</sup> adalah setidaknya harus memiliki lima kriteria, yaitu *consideration* (perhatian), *empathy* (empati), *listening* (mendengarkan), *team development* (membangun tim), dan *self-reflection* (refleksi diri). Kelima kriteria ini dapat diambil makna bahwa semuanya menunjukkan merupakan bentuk komunikasi antara pemimpin dan bawahannya atau pengikutnya atau komunikasi dalam organisasi.

### **Komunikasi Organisasi Untuk Mengelola Tantangan Internal Dalam Modernisasi Koperasi**

Di dalam organisasi koperasi, pengurus tidak dapat menjalankan koperasi tanpa ada perencanaan dalam seluruh aspek, perencanaan menjadi landasan untuk implementasi pencapaian tujuan. Dengan demikian pemilihan pengurus harus didasarkan pada kompetensi ideal yang dimiliki calon pengurus koperasi karena pengurus harus siap dengan segala peluang dan tantangan koperasi dalam aktivitasnya. Permasalahan koperasi pernah dicatat dalam tiga aspek yaitu krisis ideologi, krisis kepemimpinan dan krisis kepercayaan (2003:9). Masih dalam buku yang sama Ibnu Soedjono (2003:7) mempertegas bahwa kemunduran koperasi ditentukan oleh faktor internal. Koperasi dirusak oleh orang-orang koperasi sendiri melalui pengingkaran jati diri koperasi, korupsi, petualangan dan sebagainya.

Dari tiga permasalahan yang diungkapkan oleh tokoh perkoperasian tersebut dapatlah kiranya disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki koperasilah yang harus konsisten dalam menjalankan apa yang dimilikinya. Jati diri koperasi adalah ideal karena mengandung nilai-nilai luhur yang dapat mengangkat martabat seluruh sumber daya manusianya. Dari kelembagaan, koperasi dimiliki oleh anggota dan pemilik dilayani sebagai konsumen dengan demikian dapat dimaknai bahwa maju mundurnya koperasi ada pada pemiliknya. Dari aspek usaha, tentu saja koperasi memprioritaskan kebutuhan dan keinginan anggota, meski tidak menutup kemungkinan untuk melayani non anggota selama yang menjadi anggota sudah terpenuhi. Untuk aspek keuangan, koperasi dimodali oleh pemiliknya dan juga dapat memperoleh modal dari pihak eksternal. Ketidakkonsistenan dalam implementasi diri menjadi cikal bakal permasalahan perkembangan koperasi.

Permasalahan dalam transformasi koperasi menuju koperasi yang modern akan menjadi sangat kompleks jika *stakeholders* koperasi yang dimotori oleh pengurus koperasi dan SDM koperasi lainnya tidak memiliki kesadaran, pengetahuan dan keterampilan untuk mengelola koperasi sesuai dengan indikator koperasi modern. Ketentuan berdasar Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah bahwa karakter koperasi modern dilihat

<sup>1</sup> <https://gajihub.com/blog/kompetensi-kepemimpinan/>

dari tiga pilar yaitu Pilar Kelembagaan, Pilar Usaha dan Pilar Keuangan. Indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

NO	PILAR	INDIKATOR
1	Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daftar anggota berbasis elektronik</li> <li>▪ Rekrutmen anggota secara digital</li> <li>▪ Manajemen yang profesional</li> <li>▪ Rapat Anggota yang diselenggarakan dalam jaringan atau <i>online</i> dengan ketentuan sesuai Permenkop dan UKM No 19/2015</li> </ul>
2	Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientasi usaha berbasis model bisnis (hulu- hilir)</li> <li>▪ Kemitraan terbuka dengan para pihak/<i>inclusive closed loop</i>,</li> <li>▪ Pelayanan anggota secara digital</li> <li>▪ Memiliki <i>website</i>,</li> <li>▪ Inklusif terhadap pengembangan usaha anggota (promosi ekonomi anggota)</li> </ul>
3	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standar akuntansi yang transparan dan akuntabel</li> <li>▪ Laporan keuangan secara digital</li> </ul>

Pemerintah dalam hal ini Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah telah mencanangkan pencapaian koperasi modern di Indonesia ke dalam empat tahap dengan waktu yang menjadi target pelaksanaannya yaitu:

- |                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 1. Fase Permodelan            | Tahun 2021 |
| 2. Fase Reflika               | Tahun 2022 |
| 3. Fase Masifikasi            | Tahun 2023 |
| 4. Fase Pengembangan Lanjutan | Tahun 2024 |

Tugas pemerintah dalam mencapai target koperasi Indonesia bertransformasi menjadi koperasi modern meski bersifat *top-down* tetap harus berhadapan dengan kondisi faktual seluruh koperasi. Kondisi yang tidak dapat dipungkiri masih banyaknya koperasi yang tidak siap dalam sarana dan prasarana modernisasi.

Teknologi digital menjadi prasyarat utama dalam modernisasi koperasi, dan sejatinya teknologi menuntut ketersediaan dan kompetensi sumber daya manusia untuk mengoperasikan *software* dan *hardware* dari suatu media.

Perubahan memang tidak dapat dihindari namun demikian dalam prosesnya dapat terjadi resistensi atau akan merasa cukup puas dengan kondisi *existing* atau kondisi saat ini. Jika dikaitkan dengan pengkatagorian penerima suatu gagasan (*adaptor*) dapat terjadi beragam penerimaan sesuai dengan Teori Difusi Inovasi Everett, M.Rogers. Difusi adalah proses mengkomunikasikan suatu gagasan atau ide baru untuk terjadinya pembaruan. Katagori adaptor dapat dilihat berikut ini:

1. Para innovator (*Innovators*)  
Kelompok ini adalah yang memperkenalkan gagasan baru
2. Perintis/Pelopopor (*Early adaptors*)

Kelompok yang memulai untuk bersedia melakukan gagasan baru

3. Pengikut awal/dini (*early majority*)

Kelompok yang Bersama mengikuti gagasan baru

4. Pengikut akhir (*Late majority*)

Kelompok yang bersama menjadi pengikut terakhir untuk penerimaan gagasan baru

5. Kelompok tradisional (*Laggards*)

Kelompok yang ragu untuk bergabung dengan atau dalam perubahan baru

Elemen dalam difusi inovasi menurut Rogers terdiri dari empat elemen yaitu:

1. Inovasi

Inovasi dapat diartikan sebagai gagasan atau ide baru, juga dapat berupa barang atau perilaku (tindakan).

2. Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi menjadi elemen penting bagaimana informasi tentang inovasi itu dikomunikasikan apakah menggunakan media atau tidak bermedia agar yang menerima informasi bisa mengadopsinya.

3. Jangka Waktu

Jangka waktu berkaitan dengan proses awal penyampaian informasi hingga terjadi proses adopsi.

4. Sistem Sosial

Sistem sosial adalah tata tingkah laku yang memiliki kaitan dengan hak dan kewajiban yang ditentukan masyarakat kepada individu yang memiliki posisi tertentu dalam lingkungannya.

Secara deduktif, elemen difusi inovasi dapat digambarkan dalam konteks koperasi. Inovasinya adalah koperasi modern, maka saluran komunikasi untuk menginformasikan pesan apa itu modernisasi koperasi harus menggunakan saluran komunikasi yang tepat, terutama karena koperasi memiliki kekhasan dalam hubungan atasan bawahan. Oleh karena itu pengurus dan anggota perlu menggunakan saluran komunikasi antar persona, komunikasi organisasi baik internal maupun eksternal, serta komunikasi massa, di mana media sosial sudah tidak dapat dinafikan kembali. Formulasi pesan yang tepat menjadi salah satu teknik untuk membuat para penerima pesan mudah memahami (kognisi), menyukai (afeksi) dan mau melaksanakannya (konasi).

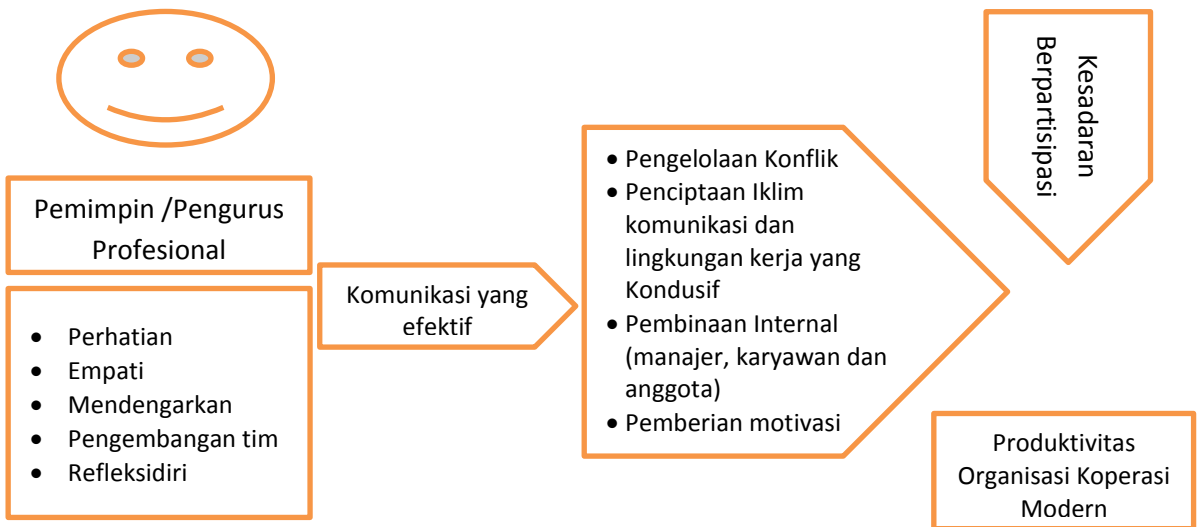
Harapannya dengan pemilihan saluran komunikasi yang tepat tentu waktu untuk mengadopsi pesan dapat sesuai dengan target yang sudah dicanangkan. Sebagai suatu sistem sosial koperasi, pengurus dan SDM koperasi lainnya sudah semestinya tidak alergi dalam proses perubahan ini karena targetnya adalah untuk perkembangan seluruh elemen koperasi yang bermuara pada kesejahteraan anggota. Namun dapat terjadi kemungkinan bahwa bukan karena tidak berkeinginan berubah menjadi koperasi modern, ketidaksiapan sarana dan prasarannya yang menjadi masalahnya. Suatu perubahan membutuhkan waktu oleh karena itu pentahapan fase modernisasi bisa terlaksana tepat waktu, namun bisa terjadi dalam waktu yang lebih lama. Secara lebih ringkas dapat dilihat tabel berikut:



**1. Inovasi (Gagasan Modernisasi Koperasi Baru)**

<b>2. Saluran Komunikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikasi antarpersona</li> <li>▪ Komunikasi Organisasi</li> <li>▪ Komunikasi Massa</li> </ul>
<b>3. Jangka Waktu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sesuai tahapan</li> <li>▪ Lebih lama dari target tahapan</li> </ul>
<b>4. Sistem Sosial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peran pengurus dan pengawas</li> <li>▪ Peran ganda anggota sebagai Pemilik dan Pengguna</li> <li>▪ Peran manajer dan karyawan</li> </ul>

Peran sentral pengurus yang *notabene* adalah pemimpin dalam membangkitkan kesadaran berkoperasi hingga bertransformasi menjadi koperasi modern harus didukung dengan proses komunikasi organisasi yang efektif baik secara internal maupun eksternal. Pengurus perlu menyadari bahwa dengan menciptakan iklim komunikasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di organisasi sehingga akan memberikan pengaruh positif dalam produktivitas organisasi, pengelolaan konflik dan pemberian motivasi kepada internal koperasi untuk pengembangan kompetensi diri. Jika digambarkan akan seperti berikut ini:



**Gambar 2. Kepemimpinan dan Komunikasi dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Koperasi**

## Penutup

Performa kerja yang menghasilkan *benefit* atau bahkan *profit* pastilah menjadi target para individu yang berada di dalam suatu organisasi termasuk koperasi. Interaksi di antara sumber daya manusia koperasi akan menentukan suatu performa kerja koperasi.

Untuk mencapai performa optimal ataupun maksimal, semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) koperasi harus memiliki pemahaman yang baik tentang organisasi koperasi. Organisasi koperasi akan lebih tepat jika dikategorikan pada keorganisasian normatif. Dalam sistem-sistem normatif, bentuk-bentuk organisasi terikat pada motif-motif tindakan dan tujuan bersama, pada keterlibatan moral yang tinggi dan pada keyakinan bahwa apa yang sedang dikerjakan adalah penting dan menggairahkan. Wewenang dalam organisasi demikian itu berasal dari kualitas kepribadian pemimpin, karisma atau keahliannya dalam memecahkan persoalan-persoalan bersama yang penting.

Peran pemimpin atau pengurus yang memiliki kapasitas tidak dapat diabaikan karena kapasitas pengurus untuk menjalankan seluruh elemen koperasi yaitu keorganisasian (lembaga), usaha dan keuangan menuntut persyaratan profesional, tidak bisa lagi semata berbasis siapa yang bersedia meski tidak memiliki kompetensi. Pengurus koperasi adalah mereka yang memiliki integritas untuk menjadikan lembaga yang diurusnya mencapai visi dan misi serta tujuannya.

Visi dan misi koperasi saat sekarang adalah menuju koperasi modern yang mana bercirikan teknologi digital yang pada prosesnya mengharuskan seluruh sumber daya manusia memiliki kompetensi teknologi; penguasaan *software* dan *hardware* dari suatu aplikasi atau media. Kondisi untuk mendorong SDM koperasi memiliki kompetensi tersebut adalah di mana pengurus mampu menciptakan lingkungan dan iklim koperasi yang kondusif.

Tantangan koperasi yang berasal dari internal koperasi perlu dikelola dengan efektif seperti dalam menciptakan kondusivitas iklim organisasi koperasi agar sumber daya manusia koperasi memiliki spirit untuk pengembangan diri yang akan berdampak positif pada koperasi, mampu mentransformasikan koperasi tradisional menjadi koperasi modern. Komunikasi di dalam organisasi koperasi menjadi inti dari itu semua.

## Bibliografi

- Castel, Manuel. 2009. *Communication Power*. New York: Oxford University Press Inc.
- Djohan Djabarudin. 2003. Masih adakah Hari Depan Bagi Koperasi Indonesia? Jakarta: LSP2I
- Maxwell, John. C. 1995. *Mengembangkan Kepemimpinan Di Dalam Diri Anda*. Jakarta. Binapura Aksara.
- Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- Schein, H. Edgar. 1983. *Psikologi Organisasi*. Jakarta: Djaya Pirusa.
- Subandi. 2013. *Ekonomi Koperasi (Teori Dan Praktik)*. Bandung: Alfabeta.
- Syarifuddin S. Gassing & Suryanto. 2016. Cetakan Ke-1. *Public Relations*. Bandung. Andi
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 1990.