



BOOK  
CHAPTER

# STRATEGI

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

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

# 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 PASCA 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 paradigmatic, 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 COVID- 19 <b>Nurhayat Indra .....</b>	<b>3-14</b>
2. DILEMATIKA KORPORASI PETANI KOPI SAAT PANDEMI COVID-19 : 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 COVID-19 <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 COVID 19 <b>Lely Savitri Dewi.....</b>	<b>95-104</b>



10.	ALTERNATIF PEMBIAYAAN KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH MELALUI KEMITRAAN PASCA PANDEMIK COVID 19 <b>Iwan Mulyana</b> .....	105-110
11.	<i>LESS CONTACT MODEL</i> PASCA COVID 19 : PEMANFAATAN <i>FINANCIAL TECHNOLOGY</i> PADA KOPERASI PESANTREN <b>Rima Elya Dasuki</b> .....	111-116
<b>BAGIAN III</b> <b>PELAYANAN</b> .....		117
12.	MODEL PELAYANAN UNIT TOKO KOPERASI DI ERA PANDEMI COVID-19 <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</i> 2019 (COVID-19) <b>Ami Purnamawati</b> .....	141-152
15.	INOVASI DAN KREATIVITAS UNTUK MENJAGA KEBERLANJUTAN BISNIS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PASCA COVID-19 <b>Yeni Wipartini</b> .....	153-158
16.	PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) PASCA COVID-19 <b>Rosti Setiawati</b> .....	159-168

## 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 dampaknya 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 differensiasi dan integrasi. Dalam organisasi/perusahaan, differensiasi/perbedaan tanggung jawab dan pekerjaan perlu ditetapkan dengan jelas, ini dilakukan agar pegawai dapat lebih terfokus dan tidak melepaskan tanggung jawab. Walaupun differensiasi 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 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, benda 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**

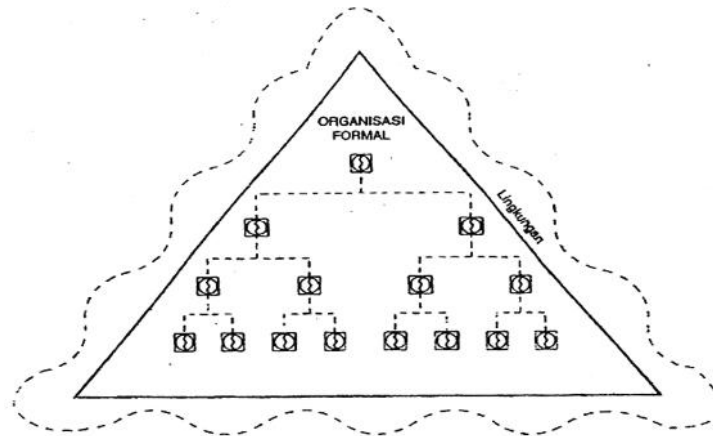
Komunikasi organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang objek, juga studi mengenai objek itu sendiri. Untuk mengenal komunikasi organisasi dan menganalisisnya perlu dilihat dari dua perspektif yaitu perspektif organisasi dan perspektif komunikasi.

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:

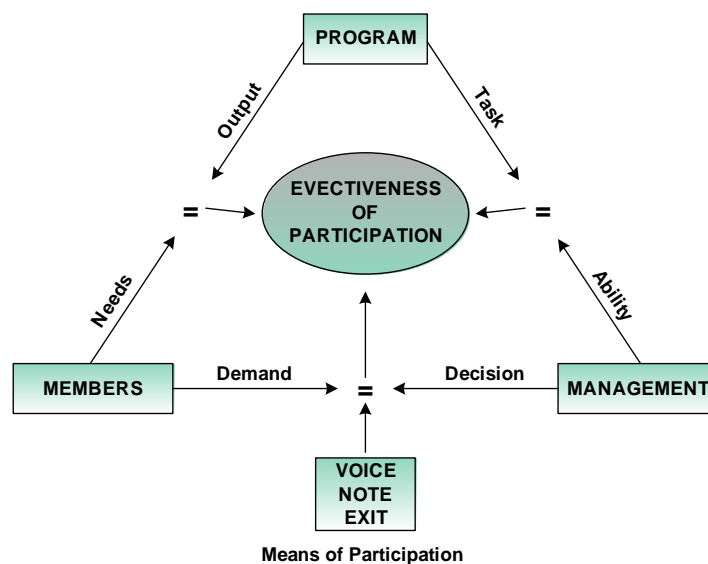
1. Metode informatif ialah metode yang memberi pesan kepada khalayak dengan memberikan penerangan.
2. Metode persuasif ialah memengaruhi dengan jalan membujuk, menggugah pikiran dan perasaan dari khalayak, metode ini menuntut seorang komunikator untuk mensugesti khalayak sehingga tanpa disadari mereka 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), bahwa 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



**Alamat Redaksi:**  
Kampus Ikopin  
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)  
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)

ISBN 978-623-94471-3-7

