IKOPIN

BOOK
CHAPTER

STRATEGI

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

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

BOOK
CHAPTER

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

PENERBIT:

IKOPIN

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 Website: www.ikopin.ac.id

Book Chapter
Strategi bisnis Koperasi & Usaha Mikro, dan Menengah (UMKM) Pasca *Covid-19*

ISBN : **978-623-94471-3-7**
Manajer Penerbitan dan Produksi : H. Nurhayat Indra, Ir., M.Sc.
Supervisor Editor : Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si.
Dr. Hj. Yuanita Indriani, Ir., M.Si.
Dr. H. Ery Supriyadi R., Ir., MT.
Copy Editor : Hj. Rosti Setiawati, SE., M.Si.
Tata Letak @ Desain Sampul : Adang Cahya, Risvan Santoso, Ricky Purnama

Hak Cipta @2020 Penerbit 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: sekrek@ikopin.ac.id
Website: www.ikopin.ac.id

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk tidak terbatas pada mem-fotocopy, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

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, kebertahanan, 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 karakterisitik 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 menghindar 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 keakhlian 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

KATA PENGANTAR …….. i

STRATEGI BISNIS KOPERASI DAN UMKM PASKA PANDEMI..... iii

DAFTAR ISI ……. v

BAGIAN I
KELEMBAGAAN …….……..…..……. 1

1. SINERGITAS KOPERASI DAN KORPORASI PETANI DALAM MEMPERCEPAT PEMULIHAN EKONOMI NASIONAL PASCA COVID-19
Nurhayat Indra …….…..…. 3-14

2. DILEMATIKA KORPORASI PETANI KOPI SAAT PANDEMI COVID-19 : TINJAUAN PLANOLOGI POPPERIAN
Ery Supriyadi R. ……..….. 15-22

3. STRATEGI RESTRUKTURISASI PERUSAHAAN SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK BERTAHAN DAN BERKEMBANG BAGI KOPERASI DI MASA DAN PASCA PANDEMI COVID-19
Endang Wahyuningsih……. 23-34

4. PENGEMBANGAN *WORKER COOPERATIVE* PADA ERA *NEW NORMAL*
Sugiyanto ……..…….… 35-44

5. MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN MELALUI KOPERASI KARYAWAN
Deddy Supriyadi……... 45-56

6. KOMUNIKASI ORGANISASI EFEKTIF MENJAMIN STABILITAS ORGANISASI KOPERASI
Wawan Lulus Setiawan…….……... 57-64

BAGIAN II
KEUANGAN…….. 65

7. PERAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENJAGA LIKUIDITAS KOPERASI **Wahyudin, Heri Nugraha** ……..…… 67-76

8. PENERAPAN AKUNTANSI PAJAK KOPERASI TERHADAP PAJAK PENGHASILAN BADAN ATAS ADANYA KOMPENSASI KERUGIAN FISKAL
M. Ardi Nupi Hasyim, Eka Setiajatnika…….…… 77-94

9. 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…….....……...…… 95-104

10. ALTERNATIF PEMBIAYAAN KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH MELALUI KEMITRAAN PASCA PANDEMIK COVID 19
Iwan Mulyana ……..…….…..…. 105-110

11. *LESS CONTACT MODEL* PASCA COVID 19 : PEMANFAATAN *FINANCIAL TECHNOLOGY* PADA KOPERASI PESANTREN
Rima Elya Dasuki …….……... 111-116

BAGIAN III
PELAYANAN……..……..... 117

12. MODEL PELAYANAN UNIT TOKO KOPERASI DI ERA PANDEMI COVID-19
Yuanita Indriani …….….…. 119-128

13. STRATEGI *POSITIONING* DAN *BRANDING* UNTUK PRODUK KOPERASI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN
Nanik Risnawati…… 129-138

BAGIAN IV
KEWIRAUSAHAAN……..…….. 139

14. KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN, PERAN TEKNOLOGI DAN MEDIA DALAM KEBERLANGSUNGAN USAHA *START-UP* INDONESIA DI MASA PANDEMI *CORONA VIRUS DISEASE* 2019 (COVID-19)
Ami Purnamawati……..…… 141-152

15. INOVASI DAN KREATIVITAS UNTUK MENJAGA KEBERLANJUTAN BISNIS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH (UKM) PASCA COVID-19
Yeni Wipartini……..…….…….....…. 153-158

16. PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) PASCA COVID-19
Rosti Setiawati……..…….…….... 159-168

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[1]. Sebagian tenaga kerja terdampak, mengubah arah ke sektor usaha informal dan lainnya benar-benar kehilangan pekerjaan alias sebagai penganggur. Biro Pusat Statistik (2020)[2] 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

[1] Harian Kompas -Desember; 2020
[2] 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 Selamet 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 bagai 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) diebutkan 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.

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.

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.

Alamat Redaksi:
Kampus Ikopin
Lembaga Pebnelitian 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 Website: www.ikopin.ac.id

ISBN 978-623-94471-3-7