

# SKEMA RESTRUKTURISASI USAHA KOPERASI

Suwandi

*suwandi@bakrie.ac.id;*

*[hdsuwandi59@gmail.com;](mailto:hdsuwandi59@gmail.com)*

*Universitas Bakrie*

DOI : 10.36782/jemi.v3i4.2130

**ABSTRAK-** Restrukturisasi Usaha esensinya adalah suatu proses merubah atau menata kembali struktur usaha dari perusahaan Koperasi. Restrukturisasi usaha atau perusahaan koperasi menyediakan alternatif cara memulihkan, menyetatkan, memperkuat dan mengembangkan perusahaan. Penelitian ini merekomendasikan 5 Kebutuhan restrukturisasi usaha koperasi, yaitu aspek fungsi keuangan (mencakup Modal Sendiri, Likuiditas, Akses sumber permodalan), putaran (turn over) tenaga kerja, dan Teknologi.

**Kata kunci:** skema restrukturisasi, koperasi, usaha koperasi

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam Upaya membangun Koperasi Indonesia yang berdaya saing dan fungsional bagi kemajuan anggota dan berkontribusi bagi lingkungan dan ekonomi nasional, Pemerintah dan Pemerindah Daerah terus berupaya dengan memberikan perkuatan dan bimbingan dan fasilitasi kepada Koperasi dan UMKM secara berkesinambungan. Salah satu fokus pembinaan yang digalakan adalah melakukan restrukturisasi usaha bagi Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

Restrukturisasi Usaha esensinya adalah suatu proses merubah atau menata kembali struktur usaha dari perusahaan Koperasi. Ini berarti struktur perusahaan dapat diubah menjadi lebih besar atau membesar dan dapat juga dirubah menjadi lebih ramping atau menjadi mengecil. Restrukturisasi usaha atau restrukturisasi perusahaan koperasi menyediakan alternatif cara memulihkan, menyetatkan, memperkuat dan mengembangkan perusahaan.

Persoalan dalam menyelenggarakan restrukturisasi usaha koperasi sebagai teknik membina ialah belum diketahuinya agregat kebutuhan terhadap restrukturisasi usaha koperasi, sehingga tidak mudah menemukan aspek apa pada fungsional bisnis koperasi yang memerlukan kebijakan restrukturisasi. Mendasarkan fenomena ini, maka diperlukan pendekatan eksplorasi untuk menjawab ragam kebutuhan restrukturisasi dan dari padanya direkomendasikan skema dan langkah tindakan yang spesifik dalam kebijakan restrukturisasi usaha koperasi.

### 1.2 Tujuan Studi

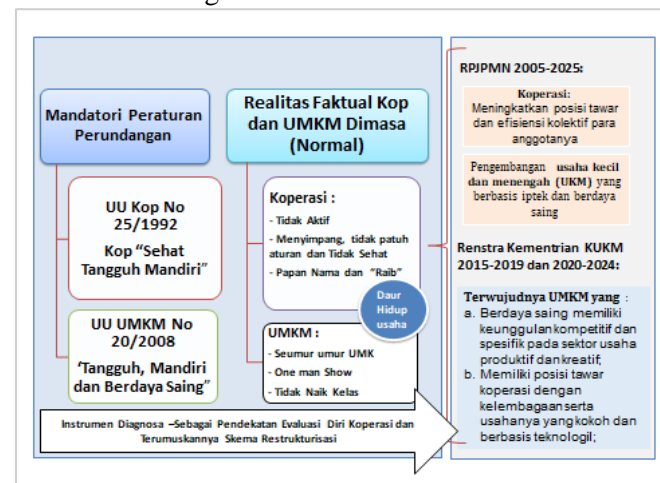
Studi ini bertujuan untuk mengetahui dalam hal aspek apa sajakah kebutuhan restrukturisasi usaha

koperasi dan bagaimana skema restrukturisasi yang diharapkan untuk memperbaiki posisi usaha koperasi.

## II. PENDEKATAN STUDI

### 2.1 Pentingnya Restrukturisasi Koperasi

Tujuan pembinaan dan pengembangan koperasi Indonesia sebagaimana perintah (mandatory) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian diantaranya adalah mewujudkan Koperasi yang sehat, kuat dan mandiri. Terjemahannya dalam Rencana Jangka Menengah-Panjang Nasional (RPJMN) tahun 2005-2025 diterakan bahwa diupayakan untuk meningkatkan posisi tawar koperasi dan esisiensi kolektif para anggotanya, pun dalam Rencana strategis (Renstra) Kementerian Koperasi dan UKM 2015-2019 dan 2020-2024 dijelaskan bahwa pemberdayaan koperasi diarahkan agar koperasi memiliki posisi tawar kelembagaan dan usaha yang kokoh dan berbasis teknologi.



**Bagan 1. Regulasi dan Fenomena Pentingnya Skema Restrukturisasi Koperasi**

Fenomena koperasi ditataran riil berdasar data Kementerian Koperasi dan UKM masih banyak koperasi yang tidak aktif, sementara menurut Sularso, tokoh koperasi Indonesia menyebut adanya koperasi papan nama dan koperasi raib. Terhadap Koperasi tidak aktif pemerintah, telah menempuh jalan pembubaran dan sebagian lagi dibina melalui kebijakan aktivasi dan restrukturisasi.

**Tabel 1:**  
**Fokus Restrukturisasi Koperasi**

Aspek	
Kelembagaan	Usaha
- Legalitas	- Produksi
- Organisasi	- Pemasaran
- Menajamen	- Sumber Daya Manusia (SDM)
- Keanggotaan	- Keuangan
	- Teknologi Informasi (TI)

## 2.2 Skema Restrukturisasi Usaha

Skema Restrukturisasi Usaha menurut Suwandi (2019) merupakan bentangan alternatif yang dapat digunakan untuk kesehatan Koperasi dengan cara memecahkan masalah atau mengembangkan potensi usaha Koperasi. Secara umum skema atau bentangan alternatif Restrukturisasi Koperasi tersebut adalah :

- Dari Sisi Ukuran (Size) Usaha, Skema Restrukturisasi Usaha mencakup :
  - Perluasan/pembesaran (Ekspansi)  
Contoh: Perluasan area Pemasaran, Memperbesar Modal Usaha, Menambah Jumlah Tenaga Kerja, dan lainnya.
  - Memperkecil/Mempersempit (Kontraksi)  
Contoh: Menutup Kantor pelayanan yang tidak/kurang produktif, mengurangi biaya/ongkos usaha yang tidak penting, mengurangi tenaga kerja yang tidak sesuai dengan job spesifikasi usaha, dan sebagainya.
- Dari Sisi Fokus Usaha, Skema Restrukturisasi Usaha mencakup 3 (tiga) hal berikut ini (*lihat Bagan/Gambar 2*), yaitu :
  - Usaha yang dijalankan, intinya adalah apakah usaha yang dijalankan tersebut akan diluaskan atau hanya pada bisnis inti (core business) saja.
  - Aset dan Modal usaha
  - Utang/pinjaman/pembiayaan.



**Bagan 2: Fokus Skema restrukturisasi Usaha Koperasi**

## III. METODOLOGI

Penelitian disini menggunakan metode eksploratori (*eksploratory research*), ialah menggali ragam

kebutuhan restrukturisasi pada koperasi dan pilihan skema restrukturisasi yang tepat untuk menjawab jalan kebutuhan pemecahan retrukturisasi yang dihadapi setiap koperasi. Pencarian data dasar kebutuhan restukturisasi koperasi dilakukan melalui penggunaan instrumen deteksi dini (*EWS, Early Warning System*) yang dimiliki oleh Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia, sedangkan pencarian alternatif skema restrukturisasi koperasi dilakukan melalui teknik *Focus Goup discussion (FGD)* di 3 daerah, yaitu: Solo (Jawa Tengah), Kupang (Nusa Tenggara Timur) dan Jakarta (DKI Jakarta). FGD pada setiap daerah menyertakan 20 (dua puluh) orang pengurus atau manajer koperasi sebagai responden.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Kebutuhan Restrukturisasi

Kebutuhan restrukturisasi usaha koperasi berdasarkan data sampel koperasi yang dianalisis menggunakan instrumen deteksi EWS (*Early Warning System*) mengerucut pada kebutuhan akan:

- Modal Sendiri
- Likuiditas
- Akses sumber permodalan
- Putaran (*turn over*)
- Teknologi

Hasil ini memperlihatkan bahwa masalah kebutuhan restrukturisasi usaha koperasi berkait erat dengan fungsi keuangan (khususnya modal sendiri, likuiditas dan akses terhadap sumber permodalan), sumber daya manusia (SDM) dan teknologi.

Dalam hal kebutuhan restrukturisasi keuangan, hal ini ternyata sejalan dengan beberapa data hasil survey dimasa pandemic covid-19, diantaranya menurut survey Bank Indonesia (BI Jawa Tengah 2020) bahwa kendala permodalan menjadi salah satu permasalahan bagi UMKM, meski hal ini juga menjadi masalah umum bagi UMKM diseluruh dunia. Sementara menurut survey Bank Dunia, bahwa 50% UMKM tercatat memiliki hambatan pengembangan usaha berupa akses keuangan. Keadaan ini terkonfirmasi oleh Laporan Asian Development Bank (ADB) tahun 2015, dimana ratio kredit nasional Indonesia hanya 19,6% dan termasuk rendah diantara negara-negara peer Asia.

Menyadari hal tersebut, maka modal bagi koperasi menjadi hal yang sangat perlu mendapatkan porsi restrukturisasi, ini artinya koperasi perlu melakukan pembenahan cara-cara merekrut modal, utamanya yang berasal dari anggota dengan mengupayakan cara yang kreatif-inovatif, disamping cara lama yang konvensional. Juga dalam hal memelihara kecukupan dana atau likuiditas.

Sumber daya manusia (SDM) koperasi menjadi kebutuhan restrukturisasi, ialah bahwa dikalangan pengurus dan pengelola koperasi acapkali sulit mempertahankan sumber daya manusia potensial yang bekerja di koperasi (*coop intrapreneur*). Tenaga karyawan

yang potensial dan telah diberikan/mendapat pendidikan dan pelatihan keterampilan teknis dan manajerial tentang pengelolaan pelayanan dan bisnis koperasi, menjadi memiliki posisi tawar yang tinggi di pasar tenaga kerja. Sehingga pada posisi koperasi belum menyediakan imbalan gaji dan karir yang baik, SDM pegawai koperasi yang potensial dan telah terlatih tersebut lebih memilih keluar (exit) untuk bekerja pada perusahaan lain yang menyediakan system karir dan gaji yang lebih besar. Keadaan seperti ini sangat lazim terjadi di koperasi, dimana koperasi dihuni oleh tenaga kerja yang apa adanya, sumber daya manusia sisa, karenanya tingkat perputaran atau keluar-masuk (level of employee turnover) karyawan/pegawai koperasi tinggi. Disisi lain sumber daya manusia koperasi yang berasal dari anggota, selalu dikeluhkan sebagai kurang berpartisipasi dalam kewajiban modal, dan kepelanggaan terhadap pelayanan yang sedia di koperasi. Walaupun begitu untuk jenis koperasi tertentu, yaitu Koperasi Simpan Pinjam (KSP) menurut penelitian Suwandi (2018), bahwa “aktivitas pelayanan KSP/USP Koperasi, baik pada aktivitas penghimpunan dana, pengolahan dana maupun penyaluran dana, respon anggota secara keseluruhan aktivitas KSP/USP adalah ‘baik’, meskipun masih terdapat (sedikit) persolan yang diperbaiki/dihadapi oleh KSP/USP.

Dalam hal teknologi menjadi suatu tuntutan sekaligus tantangan bagi koperasi. Proses restrukturisasi teknologi terlebih lagi dimasa pandemik covid-19 menjad stimulus untuk melancarkan pelayanan pada anggota dan juga bisnis pada non anggota. Sebab dengan ketatnya protokol kesehatan yang antara lain harus menjaga jarak fisik, maka hal tersebut dapat dimediasi dengan penerapan platform teknologi digital. Bagi koperasi sebagaimana juga dilakukan perusahaan non koperasi, maka penyediaan informasi, proses pengadaan input, proses produksi (jasa dan barang), informasi pemasaran dan penjualan, cara pembayaran serta pengiriman (delivery) dapat dikerjakan secara digital, secara online. Tujuannya adalah terjaganya kecepatan, maksimum pelayanan, ketepatan (cheaper, better, faster) untuk menciptakan perkuatan daya saing Koperasi.

Apakah fungsi usaha (bisnis) koperasi yang lain, yaitu pemasaran dan produksi tidak memerlukan restrukturisasi?. Dalam diskusi membahas hal ini, diketahui bahwa pengurus/pengelola koperasi berpandangan bahwa merestrukturisasi pasar koperasi belum menjadi suatu kebutuhan mendesak, seperti halnya fungsi keuangan dan sumber daya manusia. Alasannya karena, koperasi telah mendapat dan memiliki ceruk pasar (nice market) yang khas, yaitu anggota sebagai pasar pasti (captive market), dan calon anggota, serta pasar yang dijalin melalui kerjasama antar koperasi lain dan kemtraan (partnership) dengan badan usaha lain dan pihak ketiga lainnya.

Fungsi produksi dalam makna operasi sebagai aktivitas menghasilkan produk (barang dan jasa), sebagai proses manufaktur, bagi koperasi juga belum merupakan suatu kebutuhan dan tradisi unggul yang memerlukan restrukturisasi. Sebab koperasi produksi dan/atau koperasi produsen relatif tidak berkembang, dibandingkan dengan koperasi yang bergerak pada usaha simpan pinjam dan jasa keuangan lainnya. Demikian pula pada koperasi yang bergerak sebagai ritel, perdagangan, penyediaan barang konsumsi kebutuhan anggota dan masyarakat.

#### 4.2 Skema Restrukturisasi

Hasil penilikan terhadap kebutuhan restrukturisasi dalam fungsi usaha (*business*) koperasi seperti telah dideskripsikan tadi fokus untuk dilakukan pada fungsi usaha, yaitu: keuangan, sumber daya manusia dan teknologi. Langkah berikutnya ialah bagaimana menemukan dan merekomendasikan alternatif skema restrukturisasi yang siap menjadi pilihan untuk diterapkan dalam proses restrukturisasi koperasi dan juga UMKM.

Skema restrukturisasi dirumuskan berangkat dari permasalahan dalam fungsi usaha (*business function*). Pada setiap skema restrukturisasi diajukan beberapa pilihan tindakan yang implementasinya sangat sangat bergantung kepada keputusan manajemen atau pengurus koperasi. Demikian pula mekanisme keputusan tindakan dalam memilih skema restrukturisasi dan tindakannya berpulang kepada ketentuan Anggaran Dasar dan tradisi serta kearifan setempat (*local traditions and wisdom*). Deskripsi masalah, alternatif skema dan tindakan atau langkah pemecahan sebagai solusi tiap masalah yang membutuhkan restrukturisasi disajikan seperti pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 :  
Skema Restrukturisasi Usaha Koperasi

No	Masalah	Skema Restrukturisasi	Tindakan
<b>I. KEUANGAN</b>			
1.	Modal Sendiri	Skema Biasa/ Konvensional	<ol style="list-style-type: none"> <li>menambah anggota baru meningkatkan besaran Simpanan pokok dan simpanan wajib,</li> <li>meningkatkan porsi bagian SHU untuk cadangan.</li> <li>Mencari sumber Hibah/filantropis, angel capital dan lainnya.</li> <li>Mendorong partisipasi anggota</li> </ol>
		Skema Inovatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konversi: utang, simpanan sukarela dari anggota, penyetaraan simpanan,</li> <li>Penerbitan Obligasi dan Surat Utang Koperasi,</li> <li>Penerbitan Modal Penyertaan untuk pembiayaan usaha/proyek Koperasi.</li> </ol>
2.	Likuiditas	Optimalisasi Pemanfaatan Kelebihan Dana	<ol style="list-style-type: none"> <li>Anjuran kepada anggota agar meminjam dana di Koperasi,</li> <li>ditempatkan pada Deposito bank, walaupun hanya</li> </ol>

			<p>mendapat imbal hasil 'kecil',</p> <p>3. Memperbanyak Penjualan secara Non Tunai (<i>Cashless</i>)</p> <p>4. Moratorium untuk mengurangi atau untuk menerima simpanan sukarela anggota/atau mengurangi/menunda pinjaman kepada Bank/lembaga keuangan lain.</p> <p>5. Evaluasi pembiayaan usaha,</p>
		Optimalisasi Upaya Mendatangkan dana atas kekurangan atau kelangkaan likuiditas	<p>1. Memperlancar penarikan angsuran pinjaman dari anggota,</p> <p>2. Mempercepat proses/pencairan dana pinjaman dari pihak ketiga, seperti: Bank, Lembaga Keuangan Non Bank, LPDB, Koperasi Lain dan lainnya,</p> <p>3. Mengajukan kepada anggota untuk lebih banyak menyimpan dana sukarela/deposito ke Koperasi, disertai dengan imbal hasil yang lebih menarik,</p> <p>4. Menarik investasi usaha yang ada di luar Koperasi.</p> <p>5. Membentuk portofolio pembiayaan yang lebih produktif dengan risiko yang aman.</p> <p>6. Pemanfaatan pembiayaan 'Anjak Piutang'</p> <p>7. Kerjasama penempatan dana dari Koperasi lain</p> <p>8. Evaluasi pembiayaan usaha</p>
3.	Permodalan	Optimalisasi Sumber Dana dari Anggota	<p>1. Menambah jumlah anggota (baru),</p> <p>2. menambah besar Nominal setoran atas Simpanan pokok atau simpanan wajib</p> <p>3. menggalang investasi anggota pada <i>instrument</i> obligasi Koperasi dan Modal Penyertaan yang diterbitkan oleh Koperasi</p>
		Optimalisasi Sumber Dana dari Perusahaan Koperasi	<p>1. Meningkatkan hasil usaha bersih dan SHU Koperasi</p> <p>2. Menambah porsi/bagian SHU yang disisihkan untuk Cadangan</p> <p>3. Melakukan Penyetaraan Simpanan Anggota baru</p>
		Mitra Strategis	<p>1. Talangan dari Koperasi Sekunder</p> <p>2. Pinjaman dari Bank mitra koperasi</p> <p>3. Pinjaman Dana Bergulir</p> <p>4. Penerbitan Modal Penyertaan</p> <p>5. Penerbitan Obligasi dan surat utang lainnya</p>
		Keseimbangan Struktur Modal	<p>1. Menjaga keseimbangan modal</p> <p>2. Menjaga <i>Leverage</i> yang optimum</p>
<b>II. SDM (SUMBER DAYA MANUSIA)</b>			
4.	Turn Over (TO) Tenaga Kerja atau Pegawai Koperasi	Human Assets, Insentif	<p>1. Rekrutasi SDM sesuai kebutuhan dan standar kompetensi</p> <p>2. Pemeliharaan dan pengembangan karir pegawai koperasi</p>

			<p>3. Pemberian imbalan/Gaji sesuai standar upah/gaji (UMR dll)</p> <p>4. Pemberian penghargaan dan bonus atas SHU Koperasi</p> <p>5. Membangun system insentif bagi pegawai yang memiliki kerja yang berhasil</p>
<b>III. TEKNOLOGI</b>			
5.	Transformasi	Transformasi Digital	<p>1. Pengenalan (<i>awereness</i>) media teknologi berbasis digital dalam aktivitas pelayanan koperasi, dengan memanfaatkan media digital yang sudah ada.</p> <p>2. Penerapan media digital secara partial, dari <i>platform</i> yang sudah ada, misalnya platform <i>e-commerce</i> atau media daring pemasaran <i>online</i>.</p> <p>3. Penerapan digitalisasi dalam pengadaan dan pemesanan input produksi, proses produksi, pemasaran dan penjualan, pembayaran dan pengiriman, dan purna jual.</p>
		<i>Platform</i> Digital	Membangun platform digital (sendiri) sesuai potensi dan keperluan pelayanan dan bisnis koperasi

## V. KESIMPULAN

- Restrukturisasi untuk fungsi keuangan terkait masalah :
  - modal sendiri koperasi dirumuskan dalam 2 (dua) alternatif skema, yaitu skema biasa yang secara umum dapat dilakukan pengurus/pengelola koperasi, dan skema inovatif yang hanya dapat dilakukan oleh pengurus/pengelola koperasi yang memiliki paduan kreativitas dan keberanian mengambil risiko.
  - likuisitas dapat diperbaiki dengan 2 (dua) pilihan skema, yaitu skema optimalisasi pemanfaatan kelebihan dana, dan optimalisasi upaya mendatangkan dana atas kekurangan atau kelangkaan likuiditas.
  - permodalan koperasi, dapat dilakukan dengan 4 (empat) pilihan skema optimalisasi sumber dana dari Anggota, dan optimalisasi sumber dana dari perusahaan koperasi, Mitra Strategis, dan keseimbangan struktur modal.
- Restrukturisasi fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), fokus untuk mengatasi *turn over* karyawan atau pegawai dikembangkan melalui skema Human Assets, Insentif.
- Restrukturisasi Teknologi, fokus untuk mengatasi kebutuhan teknologi yang dikembangkan melalui 2



(dua) skema, yaitu transformasi *digital* dan *platform digital*.

#### DAFTAR PUSTAKA

Kementerian Koperasi dan UKM (2012). Kumpulan Peraturan Perundang-undangan Bidang Koperasi dan UKM.

Kementerian Koperasi dan UKM(2014). Laporan Kajian Repitalisasi KSP sebagai Lembaga Keuangan Inklusif Bagi Usaha Mikro. Deputi Bidang Pembiayaan, Kementerian Koperasi dan UKM.

Kementerian Koperasi dan UKM (2015). Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 10 Tahun 2015 tentang Kelembagaan Koperasi;

Kementerian Koperasi dan UKM (2015). Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 25 Tahun 2015 tentang Revitalisasi Koperasi;

Suwandi (2004) Restrukturisasi Sebagai Instrumen Kebijakan Ke Arah Pemulihan Sektor Riil. Makalah Orasi Ilmiah Pada Kuliah Perdana Pada Prgogram MM Stikubank/Unisbank Semarang (Jawa Tengah) Semarang 28 Agustus 2004

Suwandi (2015). Koperasi Sektor Riil Minus Stimulus, Artikel Opini di Koran Pikiran Rakyat Bandung 11 Juli 2015.

Suwandi (2016). Menggalakkan Pengawasan Koperasi. Artikel Opini di Koran Pikiran Rakyat Bandung 12 Juli 2016.

Suwandi (2017). Indeks Kopatukan Koperasi. Artikel Opini di Koran Pikiran Rakyat Bandung, 12 Juli 2017

Suwandi (2018). Respon Anggota Terhadap Pelayanan Koperasi Simpan Pinjam. Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI), Vol. 1, Nomor 01 Maret 2018, pp. 29-33.

Suwandi (2018). Study Terhadap Modal Koperasi Untuk Formulasi Nomenklatur Pendanaan Koperasi. Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI), Vol. 1, Nomor 03 - September 2018, pp. 126-142.

Suwandi (2018). Kebutuhan Instrumen Diagnosa (*Early Warning System*) Bagi Koperasi dan UMKM. Makalah Pada FGD Instrumen Diagnosa Sebagai Media Menuju Koperasi dan UKM Yang Tangguh daan Berdaya Saing. Hotel Deartel-Menteng Jakarta 21 November 2018. Deputi Restrukturisasi, Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Suwadi (2019). Buku Restrukturisasi Koperasi. Jakarta 2019.

Suwandi (2020). Dampak Covid-19 Pada Usaha Koperasi Simpan Pinjam (KSP) (Pada Klaster Daerah Pariwisata,

Batik dan Pangan). Makalah pada Sharing Session LPkM UB-UPJ Jakarta, 10 Juni 2020.

Link:

[https://www.researchgate.net/publication/328878549\\_STUDI\\_TERHADAP\\_MODAL\\_KOPERASI\\_UNTUK\\_FOR\\_MULASI\\_NOMENKLATUR\\_PENDANAAN\\_KOPERA\\_SI\\_Suwandi](https://www.researchgate.net/publication/328878549_STUDI_TERHADAP_MODAL_KOPERASI_UNTUK_FOR_MULASI_NOMENKLATUR_PENDANAAN_KOPERA_SI_Suwandi)

[https://www.researchgate.net/publication/324908469\\_RES\\_PON\\_ANGGOTA\\_TERHADAP\\_PELAYANAN\\_KOPERASI\\_SIMPAN\\_PINJAM\\_Suwandi](https://www.researchgate.net/publication/324908469_RES_PON_ANGGOTA_TERHADAP_PELAYANAN_KOPERASI_SIMPAN_PINJAM_Suwandi)

<https://www.researchgate.net/publication/342276546>

.