

## BAB II

### TEORI TENTANG STRATEGI DAN MANAJEMEN KOPERASI

#### A. Pengertian Strategi

Strategi adalah arah atau jalan yang akan di tempuh organisasi dalam rangka menjalankan misinya untuk menuju pencapaian visi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang maupun damai. Secara eksplisit, strategi adalah rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasaran. Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara yang berbeda dari pesaing.<sup>1</sup>

Menurut Chander, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.<sup>2</sup>

Argyris Mintzberg , Steiner dan Miner, strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap suatu peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Porter, strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

---

<sup>1</sup>Djoko Muljono, *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam* (Jakarta: Andi Offset, 2012), hlm, 15.

<sup>2</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2014), hlm, 3.

Definisi strategi yang dikemukakan oleh Chandler menyebutkan bahwa “strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:<sup>3</sup>

1. *Distinctive competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Day dan Wensley, identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi:

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan sumber daya

Dua factor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing.

2. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dengan pesaingnya.

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi

---

<sup>3</sup> *Ibid*, hlm. 26.

yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:<sup>4</sup>

- a. *Cost Leadership*
- b. Diferensiasi
- c. Fokus.

## **B. Macam-Macam Strategi**

Strategi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu strategi besar dan strategi global.

### 1. Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Strategi besar adalah rencana umum yang berupa tindakan-tindakan besar yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi besar dibedakan dalam beberapa kategori, yaitu sebagai berikut:

#### a. Pertumbuhan

Pertumbuhan (*Growth*) dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan dan dilakukan secara eksternal dengan memperoleh tambahan devisi bisnis atau diversifikasi yang artinya mengakuisisi bisnis yang terkait dengan lini produk saat itu.

---

<sup>4</sup>*Ibid*, hlm. 4-6.

#### b. Stabilitas

Stabilitas (*stability*) atau strategi diam, artinya organisasi ingin tetap berada pada ukuran yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan.

#### c. Pemangkasan

Pemangkasan (*retrenchment*) berarti organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan dengan penyusutan unit bisnis yang ada saat ini atau menjual atau melikuidasi keseluruhan unit bisnis.

### 2. Strategi Global

Ada tiga kategori dalam strategi global, yaitu:

- 1) Strategi globalisasi (*globalization strategy*), merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia.
- 2) Strategi multidomestik (*multidomestic strategy*), adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing Negara. Maksudnya adalah perusahaan multinasional dapat ada di sejumlah Negara, namun periklanan dan rancangannya di sesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing Negara.
- 3) Strategi transnasional (*transnational strategy*), yaitu strategi yang mengombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai Negara.

### C. Manajemen Strategi

Manajemen secara pengertian, sebagaimana dikemukakan oleh Mary Parker Follet, adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Segala sesuatu yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Diantara tujuan tersebut adalah meraih profit. Kegiatan-kegiatan yang biasanya dilakukan oleh sebuah organisasi bisnis diantaranya adalah kegiatan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, hingga pengelolaan keuangan yang mungkin dimiliki oleh organisasi tersebut.<sup>5</sup>

Bagi sebuah organisasi bisnis, tahapan-tahapan manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan dan pengendalian. Berdasarkan tahapan-tahapan ini, maka dikenal pula pengertian lain dari manajemen, yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Nickels, McHugh and McHugh, adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga factor yang terlibat:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: kencana, 2005), hlm. 5

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm, 6.

1. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia , maupun factor-faktor produksi lainnya.
2. Adanya prosese bertahap dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan.
3. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

Manajemen strategis secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan pada masa yang akan datang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen strategis menggunakan pendekatan linear dimana pertama dilakukan pemantauan terhadap lingkungan organisasio (baik internal maupun eksternal), strategi dirumuskan, stratrgi yang di implementasikan dan lantas kemajuan organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi.<sup>7</sup>

Ada tiga tingkatan strategi di buat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Sementara strategi perusahaan akan menentukan bisnis apakah yang perusahaan akan benar-benar beroperasi disana, strategi bisnis akan menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di masing-masing bisnis yang telah dipilih. Dan strategi tingkat operasional akan menentukan bagaimana masing-masing bidang fungsional (seperti SDM dan akuntansi) benar-benar akan mendukung strategi-strategi bisnis

---

<sup>7</sup>[http://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_strategis](http://id.m.wikipedia.org/wiki/Manajemen_strategis) di akses pada hari Minggu pukul 02:38

dan korporasi. Komponen terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan perusahaan kearah sasaran strategisnya.

#### **D. Strategi Promosi Dalam Pengelolaan Organisasi**

Berbicara tentang promosi, tentunya tak lepas dari strategi pemasaran yang bisa menarik konsumen untuk menggunakan inovasi-inovasi produk yang ditawarkan oleh suatu organisasi. Pemasaran merupakan satu kegiatan pokok yang harus dipahami dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk berkembang dan mendapatkan laba.

Menurut P. Kotler, pemasaran adalah suatu proses social dan manejerial yang di dalamnya individu-individu dan kelompok mendapatkan hal-hal yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran (nilai) produk-produk dengan pihak lain.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah:<sup>8</sup>

1. Menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen
2. Menetapkan harga yang bersaing dan terjangkau oleh konsumen
3. Mendistribusikan barang tersebut berjalan lancar
4. Mempromosikan barang dan jasa tersebut agar dikenal, diminati, dibeli, dan selalu diingat oleh konsumen.

Ada tiga metode pemasaran yang paling umum yaitu iklan, promosi-promosi, dan publisitas/ hubungan-hubungan publik.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), hlm, 341-342.

## 1. Iklan

Banyak perusahaan menggunakan iklan untuk membangun kesadaran publik tentang inovasi teknologi mereka. Dalam membuat iklan, perusahaan harus dapat merancang sebuah pesan yang efektif dan memilih media periklanan yang dapat menyampaikan pesan ini kepada pasar yang tepat.

## 2. Promosi-Promosi

Promosi merupakan salah satu factor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Promosi adalah semua kegiatan yang ditujukan untuk memperkenalkan, membujuk, dan mengingatkan pelanggan pada produk atau perantara. Menurut W.J. Stanton , promosi adalah salah satu unsur dalam bauran pemasaran perusahaan yang didayagunakan untuk memberitahukan, membujuk dan mengingatkan mengenal produk perusahaan.

Dengan demikian, tujuan utama promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi, membujuk serta mengingatkan pelanggan tentang produk atau perusahaan. Ditinjau dari sudut pandang ilmu ekonomi, tujuan promosi adalah menggeser kurva permintaan produk perusahaan ke kanan dan membuat permintaan menjadi inelastic (dalam kasus harga naik) dan elastis (dalam kasus harga turun).

---

<sup>9</sup>Melilissa A. Schilling, *Manajemen Strategis Inovasi Teknologi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 589.



Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa promosi berkaitan dengan upaya bagaimana orang dapat mengenal produk perusahaan lalu berminat dan menyukai, akhirnya membeli dan selalu mengingatnya.<sup>10</sup>

Perusahaan juga dapat menggunakan promosi-promosi pada konsumen untuk merangsang pembelian atau percobaan. Promosi-promosi biasanya merupakan taktik-taktik penjualan temporer yang dapat mencakup:

- a. Penawaran sampel atau coba gratis
  - b. Penawaran potongan harga
  - c. Pencakupan sebuah produk tambahan
  - d. Penawaran isentif untuk penawaram ulang
  - e. Penawaran bonus-bonus penjualan
  - f. Penggunaan promosi silang antara dua atau lebih produk-produk yang tidak bersaing untuk meningkatkan daya tarik
  - g. Penggunaan pameran untuk mendemonstrasikan fitur-fitur dari produk tersebut.
3. Publisitas dan relasi publik

Banyak perusahaan publisitas bebas (misalnya artikel-artikel yang muncul di surat kabar atau majalah tentang perusahaan tersebut atau produknya) untuk memunculkan banyak perbincangan.

---

<sup>10</sup> *Ibid.* hlm. 349.

Pemasaran viral (*Viral Marketing*) adalah sebuah usaha untuk memanfaatkan jaringan-jaringan social dari individu-individu untuk memunculkan iklan dari mulut ke mulut. Informasi dikirim secara langsung pada sekelompok konsumen (sebuah proses yang disebut “pembenihan”) yang memiliki kedudukan penting dalam jaringan-jaringan social mereka.<sup>11</sup>

Dalam koperasi, karena anggota posisinya sebagai pemilik sekaligus pelanggannya, maka dalam struktur organisasi seolah-olah ada “pasar internal” (*internal market*).oleh karena itu, segala transaksi dilakukan dari, oleh dan untuk anggota juga. Pada akhirnya, tujuan organisasi koperasi diarahkan untuk menyejahterakan anggota. Mengacu pada tujuan tersebut, terlihat dengan jelas bahwa didalamnya terdapat konsep pelayanan pelanggan yang sejalan dengan konsep strategi bisnis yang berorientasi pasar, yakni strategi yang fokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (anggota).<sup>12</sup>

#### **E. Arah Kebijakan Manajemen Dalam Mencapai Tujuan Organisasi**

Agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien, kegiatan perusahaan perlu diatur dengan baik. Pengaturan proses perusahaan dalam pengertian keseluruhan dikenal sebagai fungsi manajemen.

---

<sup>11</sup> *Ibid*, hlm. 592.

<sup>12</sup> Abdul basihith, *op.cit.*, hlm 276.

Fungsi-fungsi manajemen terdiri atas:<sup>13</sup>

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*directing*)
4. Pengkoordinasian (*coordinating*)
5. Pengawasan (*controlling*)

Dari paparan di atas kemudian dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) dapat didefinisikan sebagai hasil pemikiran yang mengarah ke masa depan, menyangkut serangkaian tindakan berdasarkan pemahaman yang mendalam terhadap semua factor yang terlibat dan yang diarahkan kepada sasaran khusus. Dengan kata lain, perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan berdasarkan pemilihan dari berbagai alternative data yang ada, dirumuskan dalam bentuk keputusan yang akan dikerjakan untuk masa yang akan datang dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan.

Adanya perencanaan yang baik memungkinkan perusahaan keuntungan sebagai berikut.

- 1) Mengurangi ketidakpastian di masa yang akan datang karena segala sesuatu telah diperkirakan sebelumnya.
- 2) Adanya perencanaan memungkinkan manajemen selalu memfokuskan perhatian pada tujuan.

---

<sup>13</sup> Muhammad Firdaus, *Manajemen Agribisnis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 25.

- 3) Memperoleh tindakan yang terkoordinasi dengan baik dari berbagai bagian dalam perusahaan karena ada tujuan.
- 4) Penentuan dan pemanfaatan metode kerja yang lebih efisien dan efektif sehingga dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.
- 5) Pendelegasian kekuasaan untuk dapat bertindak lebih lanca, karena adanya berbagai kebijakan, prosedur serta jadwal yang telah ditentukan terlebih dahulu sehingga karyawan yang kurang cakap sekalipun dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik.
- 6) Perencanaan merupakan pedoman untuk melakukan pengawasan karena perencanaan menghasilkan standar yang dapat dipakai sebagai alat pengukur hasil kerja.

b. Pengorganisasian

Setelah perencanaan, langkah berikutnya adalah menciptakan organisasi untuk melaksanakan rencana yang telah dirumuskan. Organisasi pada hakikatnya mempunyai tiga komponen, yaitu fungsi, personalia, dan factor-faktor sarana fisik. Dengan demikian, pengorganisasian didefinisikan sebagai suatu proses menciptakan hubungan antara fungsi-fungsi, personalia, dan factor fisik agar kegiatan yang harus dilaksanakan disatukan dan diarahkan pada pencapaian tujuan bersama.

Pengorganisasian meliputi langkah-langkah atau usaha untuk:

- 1) Menentukan struktur
- 2) Menentukan pekerjaan yang harus dilakukan
- 3) Memilih, menempatkan dan melatih karyawan
- 4) Merumuskan garis kegiatan
- 5) Membentuk sejumlah hubungan di dalam organisasi dan kemudian menunjuk stafnya.

c. Pengarahan

Setelah diuraikan fungsi perencanaan dan pengorganisasian, langkah selanjutnya adalah pengarahan. Fungsi pengarahan ini merupakan gerak pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan fungsi perencanaan dan pengorganisasian.

Menurut Downey dan Erickson, pengarahan bertujuan untuk:

- 1) menentukan kewajiban dan tanggung jawab
- 2) menetapkan hasil yang harus dicapai
- 3) mendelegasikan wewenang yang diperlukan
- 4) menciptakan hasrat untuk berhasil
- 5) mengawasi agar pekerjaan benar-benar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Fungsi pengarahan dapat juga diartikan secara lebih luas, yaitu sebagai tugas untuk membuat organisasi tetap hidup, untuk menciptakan kondisi yang menumbuhkan minat kerja, kekuatan untuk bertindak, pemikiran yang imajinatif dan kelompok kerja yang

berkelanjutan. Tujuan ini dapat dicapai dengan mutu kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer.

d. Pengoordinasian

Koordinasi merupakan daya upaya untuk mensinkronkan dan menyatukan tindakan-tindakan sekelompok manusia. Koordinasi merupakan otak dalam batang tubuh dari keahlian manajemen. Jika manajer menemukan kesulitan yang berkelanjutan dalam koordinasi, ia harus mencurigai kelemahan program perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan.

e. Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen, sebab dengan pengawasan dapat diketahui hasil yang telah tercapai. Hal ini berarti bahwa dengan pengawasan akan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pengawasan perlu dilakukan dalam setiap tahap dari fungsi manajemen agar mudah dilakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan. Untuk melakukan perbaikan, manajer perlu mempelajari terlebih dahulu rencana-rencana yang lampau agar diketahui kelemahan-kelemahannya, memastikan apa yang telah terjadi dan mencari sebab-sebabnya.

Pengawasan merupakan pelengkap dari empat fungsi manajemen lainnya. Pengawasan meluruskan keputusan yang salah,

hal-hal yang tidak diharapkan dan dampak dari perubahan-perubahan. Pengawasan yang tepat memberikan yang diperlukan dan waktu untuk memperbaiki rencana organisasi yang telah salah arah. Cara-cara untuk mengoreksi kekurangan juga harus disajikan. Manajer bisa menjadi sadar akan titik-titik lemah dalam pengorganisasian, pengarahan, dan pengoordinasian usaha-usaha bisnis melalui penggunaan pengawasan secara tepat dan terarah.

## F. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.<sup>14</sup> SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan *eksternal Opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan factor internal kekuatan (*strengths*), dan kelemahan (*weaknesses*).<sup>15</sup>

### 1. *Strengths* (kekuatan)

Dalam hal ini manajer perlu melihat terlebih dahulu kekuatan yang dimiliki perusahaan meskipun kekuatan itu tidak sepenuhnya merupakan keunggulan bersaing. Yang penting bagi bank adalah memiliki kekuatan yang relative lebih besar

---

<sup>14</sup>Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Terjemah* ( Jakarta: PT INDEKS kelompok Gramedia, 2005), hlm. 114.

<sup>15</sup> Freddy Rangkuti, *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm, 20.

untuk faktor mikro dibandingkan dengan pesaingnya. Kekuatan ini misalnya saja berupa tersedianya dana yang cukup, memiliki karyawan yang terampil dan profesional, dan sebagainya.

2. *Weakness* (kelemahan)

Disamping memperhitungkan keunggulannya, pimpinan bank harus merinci apa saja kelemahan-kelemahan perusahaannya. Hal ini penting agar bank lebih siap terjun di arena persaingan. Jika mungkin kelemahan dihilangkan, tetapi jika tidak mungkin harus ditutup dengan nilai lebih yang dimiliki bank masih sempit atau adanya batasan-batasan dan peraturan atau undang-undang.

3. *Opportunity* (peluang)

Peluang pemasaran bank adalah arena yang sangat menarik untuk kegiatan pemasaran bank dalam meraih keunggulan bersaing. Peluang harus dicari, dimanfaatkan, dan diraih karna peluang tidak akan datang kepada bank dengan sendirinya. Para pemasar bank harus mengidentifikasi peluang dan hambatan nyata yang dihadapinya. Hal penting dalam analisis lingkungan yaitu bagaimana memperoleh informasi mengenai adanya peluang-peluang baru.



#### 4. *Thereat* (hambatan)

Dalam mengembangkan keunggulan atau kekuatannya untuk meraih kesempatan, bank menghadapi hambatan yang berupa kecendrungan yang tidak menguntungkan dan dapat mengancam kedudukan bank jika tidak diantisipasi dengan aktivitas yang terpadu.

### **G. Koperasi Syariah**

#### 1. **Pengertian Koperasi Syariah**

Secara etimologi, koperasi itu berasal dari bahasa inggris “*co*” dan “*operation*”. *Co* memiliki arti bersama dan *operation* berarti bekerja. Dengan demikian, secara bahasa “koperasi” dapat diartikan sebagai kerja sama. Dalam hal ini, koperasi berarti suatu wadah ekonomi yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan yang bersifat terbuka dan sukarela yang bertujuan untuk memperjuangkan kesejahteraan anggota secara bersama-sama (kolektif).<sup>16</sup>

Berdasarkan Undang-Undang Nomor.25 tahun 1992 tentang Perkoprasian, suatu wadah atau perkumpulan kerja sama dinamakan koperasi apabila memenuhi persyaratan tertentu. Seperti memiliki landasan, asas, tujuan, prinsip organisasi, jumlah anggota minimal, struktur organisasi, *job description* (pembagian kerja), wewenang dan

---

<sup>16</sup> Abdul Basith, *Op.Cit*, hlm. 42.

tanggung jawab yang jelas dan khas. Sehingga tidak semua bentuk kerja sama organisasi dapat di sebut sebagai organisasi koperasi<sup>17</sup>.

Lebih lanjut, dikemukakan bahwa menurut Undang-Undang Koperasi Nomor.12 pada tahun 1967, “Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak social, beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.”<sup>18</sup> Dari batasan pengertian ini dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- a. Yang dimaksudkan di sini sebagai rakyat adalah orang-orang yang kondisi ekonominya relative lemah yang perlu menghimpun tenaganya agar mampu menghadapi golongan berekonomi kuat.
- b. Koperasi adalah perkumpulan orang-orang yang mengakui adanya kebutuhan tertentu yang sama dikalangan mereka.
- c. Koperasi Indonesia adalah perkumpulan orang-orang dan bukanlah perkumpulan modal. Dalam artian bahwa koperasi merupakan perkumpulan dari orang-orang yang mengutamakan pelayanan akan kebutuhan ekonomi para anggotanya.
- d. Koperasi berwatak sosial dalam arti bahwa memiliki landasan kerja sama yang didasarkan pada kesetaraan hak dan kewajiban.
- e. Koperasi juga beranggotakan badan-badan hukum koperasi. Dalam arti bahwa selain terdiri dari sekumpulan orang, beberapa koperasi

---

<sup>17</sup> Departemen Hukum dan Hak asasi Manusia, *op.cit*, hlm.3.

<sup>18</sup> *Ibid*, hlm.2.

yang telah disyahkan sebagai badan hukum dapat menyatukan diri menjadi koperasi yang lebih besar.

- f. Koperasi merupakan alat untuk memperjuangkan kepentingan bersama para anggotanya.
- g. Koperasi merupakan bagian dari tata susunan ekonomi.

Tentang hukum koperasi dalam islam, sebagian ulama menganggap koperasi (*syirkah ta'awaniyah*) sebagai akad mudharabah. Yakni suatu perjanjian kerja sama antara dua orang atau lebih, yang satu menyediakan modal usaha, sedangkan yang lainnya melakukan usaha atas dasar *profit sharing* (membagi keuntungan) menurut perjanjian.

Syirkah merupakan akad yang dibolehkan berdasarkan alqur'an, sunnah dan ijma'. Dasar dalil alqur'an antara lain:<sup>19</sup>

Q.S An-Nisa /4: 12.

.... فَإِنْ كَانُوا أَكْثَرَ مِنْ ذَلِكَ فَهُمْ شُرَكَاءُ فِي الثُّلُثِ .... (١٢)

“Tetapi jika saudara-saudara seibu itu lebih dari seorang, maka mereka bersekutu dalam yang sepertiga itu”.<sup>20</sup>

Adapun dasar sunnah antara lain:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، رَفَعَهُ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ يَقُولُ: أَنَا ثَالِثُ الشَّرِيكَيْنِ، مَا لَمْ يَخُنْ أَحَدُهُمَا صَاحِبَهُ، فَإِذَا خَانَ خَرَجْتُ مِنْ بَيْنَهُمَا

“Dari Abu Hurairah, ia merafa'kannya kepada Nabi, beliau bersabda, Sesungguhnya Allah berfirman: Saya adalah pihak ketiga dari dua orang yang berseikat, selagi salah satunya tidak mengkhianati temannya.

<sup>19</sup>Ahmad Wardi Muslich, *Fiqh Muamalat* (Jakarta: Amzah, 2015), hlm. 342.

<sup>20</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hlm 79.

*Apabila ia berkhianat kepada temannya, maka saya akan keluar dari antara keduanya”.*(HR. Abu Daud).<sup>21</sup>

Lembaga koperasi merupakan wadah kemitraan, kerja sama, kekeluargaan dan kebersamaan usaha yang sehat, baik, dan halal. Dan lembaga yang seperti ini sangat di puji Islam seperti dalam firman Allah SWT dalam penggalan Q.S Al-Maidah/ 5: 2.

...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ (٢)

*“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”*<sup>22</sup>

## 2. Sejarah Koperasi Syariah di Indonesia

Koperasi syariah mulai diperbincangkan banyak orang ketika menyikapi semaraknya pertumbuhan *Baitul Māl Wattamwil* (BMT) di Indonesia. *Baitul Māl Wattamwil* yang dikenal dengan sebutan BMT yang dimotori pertama kalinya oleh BMT Bina Insan Kamil tahun 1992 di Jakarta, ternyata mampu memberi warna bagi perekonomian kalangan akar rumput yakni para pengusaha gurem.<sup>23</sup>

Undang-Undang Nomor.7 tahun 1992 tentang perbankan menyebutkan bahwa segala kegiatan dalam bentuk penghimpunan dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan menyalurkan dalam bentuk kredit harus membentuk Bank (pasal 26). Maka muncullah beberapa LPSM (Lembaga Pengembangan Swadaya

<sup>21</sup>Abu Dawud, Sulaiman bin Al-Asy’ats As-Sajatsani, *Sunan Abu Dawud*, juz 3, dar Al-Fikr, Beirut, hlm. 256.

<sup>22</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *op.cit.*, hlm.106.

<sup>23</sup>Hafidz Abdurrahman dan Yahya Abdurrahman, *Bisnis Dan Muamalah Kontemporer* (Bogor:Al-Azhar Freshzone Publishing, 2014), hlm. 5.

Masyarakat) yang memayungi KSM BMT. LPSM tersebut antara lain P3UK sebagai penggagas awal, PINBUK dan FES Dompot Dhuafa Republika, BMT yang berbasis kegiatan ekonomi rakyat dengan falsafah yang sama yaitu dari anggota oleh anggota maka berdasarkan Undang-undang RI Nomor.25 tahun 1992 tersebut berhak menggunakan badan hukum koperasi.

Pada tahun 1994 berdiri sebuah forum komunikasi (FORKOM) BMT se-Jabotabek yang beranggotakan BMT-BMT di Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi (Jabotabek). Forum Komunikasi se-Jabotabek tersebut sejak tahun 1995 dalam setiap pertemuan bulanannya, berupaya menggagas sebuah payung hukum bagi anggotanya. Maka tercetuslah ide pendirian BMT dengan badan hukum koperasi yang dikenakan masih sebatas menggunakan jenis badan hukum karyawan yayasan.

Pada tahun 1998 dari hasil beberapa pertemuan Forkom BMT yang anggotanya sudah berbadan hukum koperasiterjadi sebuah kesepakatan untuk pendirian sebuah koperasi skunder dengan keputusan menteri koperasi, Pengusaha kecil dan Menengah Republik Indonesia No. 028/BH/M.I/XI/1998. yang diketuai DR, H. Ahmat Hatta, MA. Selain KASINDO berdiri pula koperasi skunder lainnya seperti INKOPSYAH (Induk Koperasi Syariah) yang diprakarsai oleh PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil), ICMI, dan KOFESMID (Koperasi Forum Ekonomi Syariah Mitra Dompot Dhuafa) yang didirikan oleh dompet dhuafa Republika.

Saat ini diseluruh Indonesia terdapat sekitar 12.000 Koperasi yang bergerak di bidang jasa keuangan. Dalam catatan sementara deputi bidang

pengembangan SDM Kementrian Negara Koperasi dan UKM, jumlah koperasi simpan pinjam lebih dari 6.000 unit.

Berkembangnya koperasi syariah yang berjalan begitu cepat selama lima tahun terakhir ini menunjukkan bahwa koperasi “konvensional” yang ada selama ini belum syar’i. Berkembangnya koperasi syariah ini bisa dinilai sebagai koreksi terhadap koperasi yang ada agar berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

### 3. Akad Dan Produk Koperasi syariah

#### 1. Penghimpunan Dana

Untuk mengembangkan usaha koperasi syariah, sumber dana dapat diperoleh dari anggota, pinjaman atau dana-dana yang bersifat hibah atau sumbangan. Semua jenis sumber dana tersebut dapat diklasifikasikan sifatnya saja yang komersial, hibah atau sumbangan sekedar titipan saja. Secara umum, sumber dana koperasi diklasifikasikan sebagai berikut:<sup>24</sup>

##### a) Simpanan pokok

Merupakan modal awal anggota yang disetorkan pada saat masuk menjadi anggota koperasi dimana besar simpanan pokok tersebut sama. Akad syariah simpanan pokok tersebut masuk kategori akad *musyarakah*. Yakni sebuah usaha yang didirikan secara bersama-sama, masing-masing memberikan dana dalam porsi yang sama dan berpartisipasi dalam kerja dan berpartisipasi dalam bobot yang sama.

---

<sup>24</sup><http://izzytarmizi208.blogspot.co.id/2015/06/koperasi-syariah.html> diakses pada hari sabtu tanggal 20 mei 2017 pukul 12:07

b) Simpanan wajib

Merupakan modal koperasi dimana besar kewajibannya diputuskan berdasarkan hasil musyawarah anggota serta penyetorannya dilakukan secara terus-menerus setiap bulannya sampai dinyatakan keluar dari keanggotaan koperasi syariah.

c) Simpanan sukarela

Bentuk investasi dari anggota atau calon anggota yang memiliki kelebihan dana kemudian menyimpannya di koperasi syariah. Bentuk simpanan sukarela ini memiliki dua jenis karakter antara lain:

*Pertama*, bersifat dana titipan yang disebut (*Wadī'ah*) dan diambil setiap saat. Titipan terbagi atas dua macam yaitu titipan *yad amānah* dan titipan *yad ḍamānah*. Kedua, Bersifat investasi yang memang ditujukan untuk kepentingan usaha dengan mekanisme bagi hasil (*Muḍarabah*) dengan *profit and loss sharing*.

d) Sumber dana lainnya.

Dalam melakukan operasionalnya lembaga koperasi syariah sebagaimana koperasi konvensional pada umumnya, biasanya selalu membutuhkan suntikan dana segar agar dapat mengembangkan usahanya secara maksimal, prospek pasar koperasi syariah teramat besar sementara simpanan anggotanya masih sedikit dan terbatas. Oleh karenanya, diharapkan dapat bekerja sama dengan pihak-pihak lain seperti bank syariah maupun program-program pemerintah.

Investasi pihak lain ini dapat dilakukan dengan menggunakan prinsip mudharabah maupun prinsip musyarakah.

## 2. Penyaluran Dana

Sesuai dengan sifat koperasi dan fungsinya, maka sumber dana yang diperoleh harus disalurkan kepada anggota maupun calon anggota. Adapun penyaluran dana pada koperasi syariah adalah sebagai berikut;

### a) Investasi kerjasama

Dapat dilakukan di dalam bentuk *mudharabah* dan *musyarakah*. Dalam penyaluran dana koperasi syariah berlaku sebagai pemilik dana (*ṣahibul māl*) sedangkan pengguna dana adalah pengusaha (*mudharib*), kerja sama dapat dilakukan dengan menandai sebuah usaha yang dinyatakan layak untuk diberi modal. Contohnya untuk pendirian UMKM yang produktif.

### b) Jual beli

Pembiayaan jual beli pada koperasi syariah memiliki beragam jenis yang dapat dilakukan antara lain seperti:

*Pertama*, Jual beli secara tangguh antara penjual dan pembeli dimana kesepakatan harga si penjual menyatakan harga belinya dan si pembeli mengetahui keuntungan penjual, transaksi ini disebut *bai' murabahah*.

*Kedua*, Jual beli barang dengan pembayaran di muka dan barang diserahkan kemudian, yang disebut *bai' salam*.



#### 4. Jasa-Jasa

Di samping produk kerjasama dan jual beli koperasi syariah juga dapat melakukan kegiatan jasa layanan antara lain:

- a) Jasa sewa (*ijārah*)
- b) Jasa titipan (*wadī'ah*)
- c) Jasa Peralihan (*hawālah*)
- d) Jasa pegadaian (*rahn*)
- e) Jasa Perwakilan (*wākālah*)
- f) Jasa penjamin (*kafālah*)
- g) Jasa pinjaman Sukarela (*qard*)

#### 4. Manajemen Koperasi Dalam Syariah

Manajemen merupakan bagian dari syariat islam. Dalam islam umatnya dianjurkan untuk senantiasa melakukan suatu pekerjaan secara teratur. Allah sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang termanaj dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam Q.S As-šaff ayat/61: 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ (٤)

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalanNya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti bangunan yang tersusun kukuh.” (As-šaff:4)<sup>25</sup>*

Dalam ilmu manajemen, keteraturan itu merupakan kaidah atau pola yang sering disebut dengan fungsi-fungsi manajemen. Para ahli manajemen berbeda pendapat tentang macam-macam dan fungsi manajemen tersebut. Tetapi

---

<sup>25</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, Al-Qur'an dan Terjemah, *op.cit.*, hlm.551.

setidaknya fungsi manajemen itu meliputi tiga hal, yakni perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Dalam hadist yang diriwayatkan oleh imam Muslim, umatnya juga diperintahkan untuk senantiasa berbuat *ihsān* dalam segala hal, termasuk dalam organisasi koperasi.

عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ , قَالَ: خَصَلْتَانِ سَمِعْتُهُمَا مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ, فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا, قَالَ: غَيْرَ مُسْلِمٍ, سَقُولُ: فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ وَالْيَحْدَ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ وَ لِيُرْخَ دَيْبِحَتَهُ

*“Dari Syadad bin Aus, ia berkata: Dua perkara yang pernah aku dengar dari Rasulullah SAW yaitu, ”Sesungguhnya Allah Azza wa Jalla mewajibkan ihsan (berbuat baik) atas segala sesuatu. Maka jika kalian membunuh maka lakukanlah dengan cara yang baik, dan apabila kalian menyembelih maka lakukanlah dengan cara yang baik. Hendaklah kalian dalam penyembelihan itu menajamkan mata pisaunya, agar tidak menyakiti hewan yang disembelih.”<sup>26</sup>*

Allah Swt mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu. Hal ini mengisyaratkan bahwa perbuatan *ihsān* dekat dengan konsep “pelayanan”. Bahwa kita harus melayani setiap konsumen (dalam hal ini anggota koperasi) dengan sebaik-baiknya agar mereka merasa puas yang pada akhirnya loyal terhadap organisasi koperasi. Karena dalam koperasi, partisipasi anggota merupakan salah satu kunci keberhasilan koperasi. Pengurus koperasi adalah orang yang di beri amanat oleh rapat anggota (forum tertinggi dalam struktur organisasi koperasi) untuk menjalankan roda organisasi koperasi. Dalam menjalankan organisasi, pengurus harus berani mengambil keputusan secara tepat

---

<sup>26</sup> Shahih Sunan Abu Daud, Muhammad Nashiruddin Al Abani, *Terjemahan Shahih Sunan Abu Daud* (Jakarta: Pustaka Azzam, 2010), hlm 300.

untuk memperjuangkan kesejahteraan anggota yang menjadi tujuan didirikannya koperasi.

Koperasi yang telah berkembang, biasanya membutuhkan manajer untuk mengelola unit usaha (bisnis) dalam koperasi. Dalam mengelola bisnis koperasi, Islam mendorong untuk melakukannya secara efektif dan efisien. Sebaliknya Islam melarang pekerjaan yang memboroskan (tidak efektif dan efisien). Karena perilaku boros itu bagian dari perbuatan setan, perilaku yang tidak memperhitungkan untung rugi di masa depan (dunia dan akhirat).

وَأْتِ دَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا (٢٦)

*“Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros”.*(QS. Al-Isra’/ 17: 26)<sup>27</sup>

Pendek kata, Islam sangat menekankan pentingnya manajemen dalam organisasi, termasuk organisasi koperasi. Sementara koperasi, membutuhkan manajemen yang islami, manajemen yang menekankan pada pelayanan yang *ihsān*. Kata “*ihsān*” bermakna melakukan sesuatu secara maksimal.

Oleh karena itu, koperasi harus dikelola secara *ihsān*. Hanya koperasi yang dikelola berdasarkan kaidah-kaidah manajemenlah (secara *ihsān*) yang berpotensi akan berkembang dengan baik di masa depan. Tingginya partisipasi anggota juga bergantung pada keihsanan pengurus dan manejer koperasi dalam melayani para anggotanya. Jadi, nilai ajaran Islam tentang *Ihsān* itu harus dioperasionalkan dalam aktivitas keseharian pengelolaan koperasi.

---

<sup>27</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *op.cit.*, hlm.284.

Dalam organisasi koperasi, beberapa tugas dan tanggung jawab manajer antara lain:

- a) Mengelola unit usaha milik koperasi.
- b) Melakukan segala kebijakan yang telah ditetapkan oleh pengurus atas persetujuan Rapat Anggota.
- c) Menyusun struktur organisasi unit usaha yang dikelola koperasi.
- d) Bertanggungjawab kepada pengurus dalam hal pengelolaan usaha koperasi.
- e) Mengembangkan kreatifitas dan inovasi bisnis untuk kemajuan usaha koperasi, sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip koperasi.