

INTELEKTUAL ORGANIK: PENGURUS, PENGAWAS, DAN MANAJER KOPERASI DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI KOPERASI NASIONAL

Sugiyanto

Pendahuluan

Transformasi koperasi nasional telah menjadi agenda strategis pemerintahan Presiden Prabowo Subianto. Melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih (KDKMP), pemerintah menargetkan pembentukan 83.382 KDKMP di seluruh Indonesia. Program ini selaras dengan RPJMN 2025-2029 yang memuat peran strategis koperasi dalam mendukung prioritas nasional, termasuk swasembada pangan dan kemandirian desa.

KDKMP dirancang sebagai pusat layanan ekonomi dan sosial masyarakat desa yang menawarkan berbagai layanan terpadu (*integrated hub*): menjadi saluran utama distribusi barang bersubsidi pemerintah seperti LPG 3 kg, pupuk, minyak goreng, dan beras; menyerap dan memasarkan produk dari usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) setempat; menyediakan akses pinjaman, tabungan, sembako, obat-obatan, dan jasa logistik; serta dirancang sebagai badan usaha yang menghasilkan keuntungan (*profit*), bukan sekadar lembaga sosial. Koperasi ini diharapkan dapat mengatasi rantai distribusi yang panjang, keterbatasan permodalan, dan dominasi tengkulak yang menekan harga petani. Selain itu, pemerintah juga memperluas peran koperasi ke sektor-sektor strategis seperti pertambangan, energi terbarukan, dan industri kelapa sawit, serta mengizinkan koperasi mengelola usaha di sektor hilirisasi.

Untuk memastikan pengawasan yang efektif, Kementerian Koperasi meresmikan *Command Center* pada 15 Desember 2025 sebagai pusat sistem informasi dan pengawasan operasional koperasi secara *real-time*, yang juga dilengkapi dengan *early warning system* untuk mendeteksi potensi masalah pada koperasi sejak dini. Pemerintah juga sedang mematangkan Peraturan Presiden (Perpres) tentang tata kelola KDKMP yang akan mengatur operasional, pembiayaan, dan penugasan koperasi dalam menyalurkan barang bersubsidi. Selain itu, pemerintah tengah menyusun Undang-Undang Sistem Perkoperasian Nasional yang baru untuk menggantikan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 yang telah berusia lebih dari 34 tahun.

Di tengah percepatan pembangunan fisik dan kelembagaan ini, muncul pertanyaan mendasar: *siapa yang akan mengelola ribuan koperasi ini, dan bagaimana mereka dipersiapkan?* Dalam wacana kebijakan, pemerintah menekankan pentingnya pelatihan dan pendampingan manajer koperasi yang akan ditempatkan di KDKMP serta program "Kakak Asuh" di mana koperasi besar mendampingi koperasi kecil. Namun, belum ada diskusi yang mendalam tentang **jenis kepemimpinan** seperti apa yang dibutuhkan.

Selama ini, pengurus, pengawas, dan manajer koperasi lebih banyak dipahami sebagai administrator teknis atau pelaksana operasional belaka. Padahal, koperasi bukan sekadar badan usaha, koperasi adalah gerakan sosial-ekonomi yang berbasis pada nilai-nilai kemandirian, solidaritas, keadilan, kesetaraan, dan partisipasi demokratis. Kegagalan koperasi di Indonesia sering kali disebabkan bukan oleh masalah modal atau pasar semata,

melainkan oleh lemahnya kapasitas kepengurusan dalam menjalankan fungsi organisasional dan konektif. Paper ini berargumen bahwa untuk menjawab tantangan tersebut, kita perlu membaca ulang peran pengurus, pengawas, dan manajer koperasi melalui lensa konsep *intelektual organik* Antonio Gramsci.

Permasalahan yang diajukan dalam paper ini meliputi pertanyaan: Bagaimana konsep intelektual organik Antonio Gramsci dapat digunakan untuk merekonstruksi pemahaman tentang peran pengurus, pengawas, dan manajer koperasi. Apa saja fungsi organisasional, konektif, edukatif, dan direktif yang harus dijalankan oleh masing-masing aktor pengelola koperasi sebagai intelektual organik. Bagaimana sinergi ketiga peran tersebut dapat membentuk kepemimpinan organik yang transformatif bagi koperasi. dan apa implikasi pemahaman ini bagi kebijakan transformasi koperasi nasional, khususnya dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia koperasi?

Tujuan dari penulisan paper ini: untuk menyusun kerangka teoritis alternatif untuk membaca peran pengurus, pengawas, dan manajer koperasi sebagai intelektual organik, Menganalisis fungsi dan sinergi ketiga aktor tersebut dalam konteks transformasi koperasi nasional, dan menawarkan rekomendasi kebijakan bagi pengembangan kapasitas pengelola koperasi.

Manfaatnya untuk: memberikan landasan konseptual bagi perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia koperasi, menawarkan perspektif baru bagi pendidikan dan pelatihan perkoperasian dan memperkaya literatur tentang manajemen koperasi dengan pendekatan teori kritis.

Metode dan Sistematika Penulisan

Paper ini disusun menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan pendekatan analisis konseptual. Sumber primer utama adalah *Prison Notebooks* Antonio Gramsci, khususnya esai "The Intellectuals" dan bagian-bagian terkait dalam *Selections from the Prison Notebooks* yang dipublikasikan pada tahun 1971. Sumber sekunder mencakup literatur tentang intelektual organik, manajemen koperasi, serta dokumen kebijakan dan pemberitaan tentang transformasi koperasi nasional di Indonesia. Pendekatan yang digunakan adalah hermeneutik: membaca ulang konsep Gramsci dalam konteks manajemen koperasi Indonesia kontemporer.

Paper ini terdiri dari empat bagian pembahasan. **Bagian I** menguraikan konsep intelektual organik Antonio Gramsci, mencakup dua tipe intelektual, ciri-ciri intelektual organik, serta relevansinya dalam ranah ekonomi. **Bagian II** membahas koperasi sebagai ruang bagi intelektual organik, meliputi posisi koperasi dalam ekonomi kerakyatan dan urgensi intelektual organik dalam pengelolaan koperasi. **Bagian III** merupakan inti analisis yang menguraikan peran pengurus, pengawas, dan manajer sebagai intelektual organik serta sinergi ketiganya sebagai triad intelektual organik. **Bagian IV** mengeksplorasi implikasi temuan bagi kebijakan transformasi koperasi nasional, mencakup reorientasi pengembangan kapasitas, kaderisasi intelektual organik, kebijakan dan pengawasan berbasis kesadaran organik, serta posisi koperasi sebagai proyek counter-hegemoni.

Pembahasan

I. Konsep Intelektual Organik Antonio Gramsci

1.1. Dua Tipe Intelektual: Tradisional versus Organik

Antonio Gramsci (1891-1937), filsuf Marxis Italia yang ditulis dalam penjara fasis, mengembangkan konsepsi tentang intelektual yang melampaui pemahaman konvensional, dibedakan dua tipe intelektual yang memiliki hubungan berbeda dengan kelas sosial.

Intelektual tradisional adalah mereka yang mengklaim otonomi dari kelas sosial tertentu seperti rohaniwan, akademisi, dan hakim. Mereka memandang diri mereka sebagai kelompok yang berdiri "di antara" kelas, independen dari kepentingan kelas manapun. Dalam kenyataannya, menurut Gramsci, intelektual tradisional cenderung konservatif dan mempertahankan *status quo* karena posisi mereka yang terikat dengan struktur kekuasaan yang ada. Mereka adalah "spesialis" yang melayani negara dan kelas penguasa, meskipun mereka mengklaim netralitas.

Sebaliknya, **intelektual organik** lahir dari dan terikat secara organik dengan kelas sosial tertentu. Mereka adalah "elemen pemikir dan pengorganisir" dari kelasnya. Setiap kelas sosial yang muncul ke permukaan sejarah menciptakan intelektual organik nya sendiri tidak hanya di bidang politik tetapi juga di bidang ekonomi. Intelektual organik memberi homogenitas dan kesadaran kepada kelas tersebut di bidang ekonomi, sosial, dan politik. Mereka tidak berada "di atas" kelas, melainkan menjadi bagian integral dari perjuangan kelas.

Tabel 1. Perbedaan mendasar antara Intelektual Tradisional dan Intelektual Organik

<i>Aspek</i>	<i>Intelektual Tradisional</i>	<i>Intelektual Organik</i>
Asal-usul	Berdiri "di antara" kelas, mengklaim otonomi	Lahir dari dan terikat dengan kelas sosial tertentu
Orientasi	Cenderung konservatif, mempertahankan <i>status quo</i>	Progresif, menjadi agen perubahan bagi kelasnya
Fungsi	Spesialis teknis yang melayani kekuasaan yang ada	Elemen pemikir dan pengorganisir dari kelasnya
Peran	Memberi legitimasi pada hegemoni yang ada	Memberi homogenitas dan kesadaran pada kelasnya

1.2. Ciri-Ciri Intelektual Organik

Gramsci mengidentifikasi beberapa ciri penting intelektual organik:

Pertama, intelektual organik memiliki **fungsi organisasional dan konektif**, bukan hanya pemikir abstrak, melainkan pengorganisir yang menjadi penghubung antara kelas dengan struktur sosial-politik yang lebih luas. Fungsi ini mencakup kemampuan untuk mengorganisir massa manusia dan menciptakan kohesi di antara anggota kelas.

Kedua, intelektual organik bersifat **praktis, tidak hanya teoritis**. Melampaui fungsi teoritisasi menuju kerja lapangan. Gramsci menekankan bahwa intelektual organik harus terlibat langsung dalam aktivitas praktis, bukan sekadar merenung di menara gading. Aktivitas intelektualnya selalu terkait dengan praktik sosial.

Ketiga, intelektual organik adalah **pemimpin dan penggerak komunitas**. Sebagaimana dikemukakan Cassidy, "intelektual organik adalah pemimpin, pengorganisir komunitas yang dipelihara oleh perjuangan kelasnya sendiri dan berkomitmen pada perjuangan kelompok tersebut." Mereka memimpin tidak melalui otoritas formal, tetapi melalui kapasitas untuk mengartikulasikan aspirasi dan kepentingan kelasnya.

Keempat, intelektual organik memiliki **fungsi edukatif**. Mereka membuat budaya kelas menjadi koheren dan menyebarkan pandangan dunia baru. Intelektual organik berperan dalam membangun kesadaran kritis di antara anggota kelasnya, membantu mereka memahami posisi mereka dalam struktur sosial dan potensi mereka untuk mengubahnya.

1.3. Intelektual Organik dalam Ranah Ekonomi

Gramsci secara eksplisit memasukkan para manajer, pengusaha, dan pemimpin perusahaan ke dalam kategori intelektual organik. Baginya, intelektual organik dalam ranah ekonomi adalah "pengorganisir massa" yang tidak hanya mengelola produksi, tetapi juga menanamkan nilai-nilai dan kesadaran kepada kelasnya. Seorang manajer perusahaan, misalnya, menjadi intelektual organik ketika mampu mengartikulasikan seperangkat ide sebagai sebuah ideologi yang membenarkan dan memberikan makna pada cara kerja dunia.

Hal ini penting karena menunjukkan bahwa Gramsci tidak membatasi intelektual organik pada ranah politik atau budaya semata. Aktivitas ekonomi, manajemen, organisasi produksi, koordinasi sumber daya manusia adalah aktivitas intelektual dalam pengertian Gramsci. Para pelaku ekonomi yang menjalankan fungsi direktif dan organisasional adalah intelektual organik dari kelas mereka.

Dengan demikian, konsep intelektual organik Gramsci memberikan kerangka yang kaya untuk membaca ulang peran pengelola koperasi: **mereka bukan sekadar administrator teknis, melainkan agen yang membentuk kesadaran dan mengorganisir kelas ekonomi rakyat.**

II. Koperasi sebagai Ruang bagi Intelektual Organik

2.1. Koperasi dan Ekonomi Kerakyatan

Koperasi merupakan jati diri ekonomi politik Indonesia sebagaimana dimandatkan oleh konstitusi. Pasal 33 UUD 1945 mengamanatkan bahwa perekonomian nasional disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan, dengan cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara, serta bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

Koperasi adalah perwujudan nyata dari asas kekeluargaan tersebut. Sebagai badan usaha yang berazaskan kekeluargaan, koperasi berbeda secara fundamental dari korporasi kapitalis. Bukan sekadar entitas bisnis, melainkan gerakan sosial-ekonomi yang berbasis pada nilai-nilai kemandirian, solidaritas, keadilan, kesetaraan, dan partisipasi demokratis. Prinsip-prinsip koperasi yang diakui secara internasional, keanggotaan sukarela dan terbuka, pengelolaan demokratis oleh anggota, partisipasi ekonomi anggota, otonomi dan

kemandirian, pendidikan dan pelatihan, kerja sama antar koperasi, serta kepedulian terhadap komunitas, membedakan koperasi dari bentuk-bentuk usaha lainnya.

Dalam kerangka Gramsci, koperasi dapat dipahami sebagai ruang strategis bagi pembangunan *counter-hegemoni* terhadap kapitalisme neoliberal. Koperasi menawarkan alternatif ekonomi yang berpihak pada rakyat, membangun "ekonomi kerakyatan" yang menjadi amanat konstitusi. Di tengah dominasi korporasi besar dan pasar global, koperasi menjadi ruang bagi kelas ekonomi rakyat untuk mengorganisir diri, mengelola sumber daya secara kolektif, dan membangun kekuatan ekonomi yang mandiri.

2.2. Urgensi Intelektual Organik dalam Koperasi

Koperasi sebagai gerakan sosial-ekonomi membutuhkan pengelola yang tidak hanya paham manajemen bisnis, tetapi juga memahami nilai-nilai koperasi dan mampu menggerakkan anggota. Kegagalan koperasi di Indonesia sering disebabkan oleh lemahnya kapasitas kepengurusan dalam menjalankan fungsi organisasional dan konektif, bukan semata karena masalah modal atau pasar.

Beberapa masalah khas yang dihadapi koperasi Indonesia mencerminkan absennya kepemimpinan organik:

1. **Partisipasi anggota yang rendah:** Anggota sering memperlakukan koperasi sebagai sumber pinjaman, bukan sebagai organisasi yang mereka miliki dan kelola bersama. Ini terjadi karena pengurus gagal menjalankan fungsi edukatif dan organisasional.
2. **Orientasi jangka pendek:** Koperasi sering terjebak dalam logika bisnis jangka pendek, melupakan misi sosial dan pemberdayaan jangka panjang. Ini terjadi ketika pengelola kehilangan kesadaran organik tentang tujuan koperasi.
3. **Kesenjangan antara pengurus dan anggota:** Pengurus sering menjadi elit baru yang terputus dari anggota. Ini adalah gejala hilangnya karakter organik dari kepemimpinan koperasi.
4. **Ketergantungan pada bantuan pemerintah:** Banyak koperasi menjadi instrumen birokrasi yang tergantung pada proyek pemerintah, bukan kekuatan mandiri yang digerakkan oleh anggota. Ini terjadi ketika koperasi kehilangan otonomi dan kesadaran kelasnya.

Transformasi koperasi nasional, dengan target 80.000 lebih KDKMP, ekspansi ke sektor strategis, dan pengawasan melalui *Command Center* membutuhkan kader-kader intelektual organik yang mampu menjadi "perumus gagasan, penyadar kesadaran, dan penggerak perubahan." Tanpa kepemimpinan organik yang berkualitas, transformasi struktural akan berisiko menghasilkan koperasi-koperasi yang hidup secara administratif tetapi mati secara sosial, koperasi yang ada secara legal tetapi tidak menjalankan fungsi pemberdayaan.

III. Pengurus, Pengawas, dan Manajer sebagai Intelektual Organik

3.1. Pengurus sebagai Intelektual Organik

Pengurus koperasi memegang fungsi kebijakan: menentukan tujuan, merumuskan kebijakan, dan menetapkan rencana strategis koperasi. Dalam struktur organisasi koperasi, pengurus adalah representasi dari kepemilikan anggota dan bertanggung jawab atas arah dan keberlanjutan koperasi. Sebagai intelektual organik, pengurus menjalankan beberapa fungsi penting:

Fungsi organisasional: Pengurus mengorganisir anggota, membangun partisipasi demokratis, dan menciptakan homogenitas visi di antara anggota. Ini bukan sekadar tugas administratif, ini adalah tugas intelektual untuk membangun kohesi sosial di antara kelas ekonomi rakyat. Pengurus harus mampu mengubah keragaman kepentingan individu menjadi tujuan kolektif yang koheren.

Fungsi konektif: Pengurus menjadi jembatan antara koperasi dengan ekosistem yang lebih luas, pemerintah, pasar, lembaga keuangan, dan komunitas. Mereka adalah "penerjemah" yang menghubungkan kepentingan anggota dengan struktur sosial-politik yang lebih luas. Fungsi ini sangat penting di tengah transformasi koperasi nasional yang melibatkan interaksi intensif dengan kebijakan pemerintah dan pasar.

Fungsi edukatif: Pengurus memiliki tanggung jawab untuk membangun kesadaran anggota tentang hak, kewajiban, dan potensi mereka sebagai pemilik dan pengguna koperasi. Ini mencakup pendidikan tentang prinsip-prinsip koperasi, literasi keuangan, dan pemahaman tentang ekonomi kerakyatan.

Sebagaimana ditegaskan dalam prinsip koperasi, pengurus bertanggung jawab mengembangkan koperasi melalui partisipasi aktif anggota. Hal ini menuntut pengurus untuk mampu "menembus sampai ke massa" dan memberikan pandangan dunia baru. Pengurus adalah "Pengorganisir hegemoni" kelas ekonomi rakyat: memberikan kelas ini homogenitas dan kesadaran akan fungsinya sendiri, tidak hanya di bidang ekonomi tetapi juga di bidang sosial dan politik.

3.2. Pengawas sebagai Intelektual Organik

Pengawas koperasi sering kali dipahami semata sebagai fungsi kontrol administratif, memeriksa laporan keuangan, memastikan kepatuhan terhadap aturan, dan melaporkan temuan kepada rapat anggota. Namun, sebagai intelektual organik, pengawas memiliki peran yang jauh lebih luas dan strategis.

Fungsi kontrol dan kritis: Pengawas tidak sekadar mengawasi kepatuhan administratif, tetapi menjaga agar koperasi tetap setia pada nilai-nilai dan tujuan sosialnya. Ini adalah fungsi kritis yang melampaui audit teknis menuju audit moral dan ideologis. Pengawas harus memastikan bahwa kebijakan dan operasional koperasi selaras dengan prinsip-prinsip koperasi dan kepentingan anggota.

Fungsi edukatif: Pengawas mengingatkan dan mengedukasi pengurus serta anggota tentang prinsip-prinsip koperasi. Fungsi ini sering terabaikan karena pengawas dipahami sebagai "polisi" yang hanya mencari kesalahan, bukan sebagai "guru" yang membantu koperasi tetap pada jalurnya.

Fungsi counter-hegemoni internal: Pengawas menjadi "kritikus organik" yang mencegah koperasi menyimpang menjadi instrumen kepentingan elit atau kapital. Dalam situasi di mana pengurus tergoda untuk mengelola koperasi seperti korporasi biasa, mengabaikan partisipasi anggota dan orientasi sosial, pengawas harus berani melawan. Sebagaimana dikemukakan, pengawas harus memiliki "kebaikan kritis" dan keberanian melawan ketidakadilan dan korupsi.

Fungsi pengawasan ini semakin relevan di tengah besarnya skala transformasi koperasi nasional dengan sumber daya finansial yang sangat besar. KDKMP akan mengelola dana besar dari pemerintah dan anggota; pengawas harus memastikan bahwa dana tersebut digunakan untuk pemberdayaan anggota, bukan untuk kepentingan segelintir orang.

3.3. Manajer sebagai Intelektual Organik

Manajer koperasi memegang fungsi teknis-operasional: mengelola usaha koperasi secara profesional dan efisien. Dalam struktur koperasi, manajer adalah pelaksana kebijakan yang ditetapkan oleh pengurus dan bertanggung jawab atas operasi sehari-hari.

Namun, dalam kerangka Gramsci, seorang manajer bukanlah teknisi netral. Sebagai intelektual organik, manajer menjalankan fungsi yang melampaui efisiensi teknis:

Fungsi organisasional: Manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan produksi. Ini bukan sekadar tugas teknis, ini adalah tugas mengorganisir "massa manusia" di dalam koperasi. Manajer harus mampu memotivasi staf, membangun budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai koperasi, dan menciptakan lingkungan di mana setiap orang berkontribusi pada tujuan kolektif.

Fungsi konektif: Manajer menjadi penghubung antara visi ideal koperasi dengan realitas operasional sehari-hari. Manajer adalah penerjemah kebijakan pengurus menjadi tindakan nyata. Manajer juga menjadi jembatan antara koperasi dan pasar, memastikan bahwa produk dan jasa koperasi kompetitif tanpa mengorbankan nilai-nilai koperasi.

Fungsi direktif: Gramsci menekankan bahwa intelektual organik adalah "spesialis teknis" sekaligus memiliki fungsi direktif dan konektif yang lebih luas. Manajer koperasi tidak cukup hanya ahli manajemen; tetapi harus memahami dan menginternalisasi misi sosial koperasi. Manajer harus mampu membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial tetapi juga memperkuat posisi anggota dan komunitas.

Dalam konteks KDKMP, pemerintah menyadari pentingnya peran manajer, mereka sedang dilatih dan akan ditempatkan di seluruh bangunan fisik koperasi yang telah selesai. Pertanyaannya adalah: apakah pelatihan tersebut hanya bersifat teknis, atau juga membentuk kesadaran organik? Seorang manajer koperasi yang hanya terlatih secara teknis akan mengelola koperasi seperti mengelola toko biasa, fokus pada laba, efisiensi, dan pertumbuhan. Seorang manajer yang juga memiliki kesadaran organik akan mengelola koperasi sebagai instrumen pemberdayaan, memastikan bahwa keuntungan dinikmati anggota, bahwa anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan bahwa koperasi berkontribusi pada pembangunan komunitas.

3.4. Sinergi Tiga Peran: Triad Intelektual Organik

Ketiga aktor ini, pengurus, pengawas, dan manajer membentuk apa yang dapat disebut sebagai **triad intelektual organik** koperasi. Ketiganya saling melengkapi dan bersama-sama membentuk kepemimpinan organik yang transformatif.

<i>Peran</i>	<i>Fungsi Utama</i>	<i>Sebagai Intelektual Organik</i>
Pengurus	Perumus kebijakan dan strategi	Pengorganisir hegemoni kelas ekonomi rakyat
Pengawas	Kontrol dan penjaga nilai	Kritikus organik dan pendidik moral
Manajer	Pelaksana operasional	Spesialis teknis dengan kesadaran direktif

Sinergi ketiganya sangat penting:

- **Pengurus** menetapkan arah dan visi. Sebagai intelektual organik, memastikan bahwa visi tersebut selaras dengan kepentingan kelas ekonomi rakyat dan nilai-nilai koperasi.
- **Manajer** menjalankan visi tersebut dalam operasi sehari-hari. Sebagai intelektual organik, memastikan bahwa operasi tersebut tidak kehilangan orientasi sosialnya.
- **Pengawas** memastikan bahwa baik pengurus maupun manajer tetap pada jalur yang benar. Sebagai intelektual organik, menjadi penjaga nilai dan kritikus yang mencegah penyimpangan.

Ketiganya bersama-sama membentuk "**kepemimpinan organik**" koperasi: mengelola bukan untuk kepentingan diri sendiri, tetapi untuk emansipasi kelas ekonomi rakyat. Sinergi ini sangat penting di tengah transformasi koperasi nasional yang berlangsung cepat dan masif. Tanpa sinergi ini, koperasi-koperasi baru yang didirikan dalam skala besar akan kehilangan jiwa koperasinya dan menjadi sekadar instrumen birokrasi atau proyek bisnis biasa.

IV. Implikasi bagi Transformasi Koperasi Nasional

4.1. Reorientasi Pengembangan Kapasitas

Pelatihan pengurus, pengawas, dan manajer koperasi tidak boleh hanya berorientasi pada keterampilan teknis-manajerial. Pemerintah saat ini tengah melatih para manajer koperasi yang akan ditempatkan di KDKMP. Pelatihan ini harus diperluas mencakup **pembentukan kesadaran kritis dan kapasitas kepemimpinan organik**.

Kurikulum yang diusulkan untuk pelatihan pengelola koperasi sebaiknya mencakup:

1. **Dimensi teknis-manajerial:** Akuntansi koperasi, manajemen keuangan, pemasaran, logistik, dan manajemen sumber daya manusia.
2. **Dimensi filosofis-ideologis:** Sejarah dan prinsip-prinsip koperasi, ekonomi kerakyatan, nilai-nilai kekeluargaan dan solidaritas, serta kritis terhadap kapitalisme neoliberal.

3. **Dimensi kepemimpinan organik:** Kemampuan mengorganisir dan memobilisasi anggota, komunikasi dan fasilitasi partisipasi, resolusi konflik, serta pengembangan kesadaran kritis.
4. **Dimensi kebijakan:** Pemahaman tentang kebijakan transformasi koperasi nasional, peran KDKMP, *Command Center*, dan relasi dengan pemerintah.

Pelatihan tidak cukup dilakukan sekali; perlu ada program pengembangan berkelanjutan yang memungkinkan para pengelola terus merefleksikan praktik mereka dan belajar dari pengalaman.

4.2. Kaderisasi Intelektual Organik Koperasi

KDKMP yang sedang digalakkan pemerintah membutuhkan kader-kader intelektual organik di tingkat desa. Ini bukan sekadar masalah rekrutmen manajer, tetapi pembangunan sistem kaderisasi yang berkelanjutan.

Program "Kakak Asuh" (pendampingan koperasi besar ke koperasi kecil) yang disebutkan dalam wacana kebijakan harus dirancang tidak hanya sebagai transfer pengetahuan teknis, tetapi sebagai **transfer kesadaran organik**. Koperasi besar yang sudah mapan tidak hanya mengajarkan cara mengelola keuangan atau pemasaran, tetapi juga cara membangun partisipasi anggota, cara mempertahankan nilai-nilai koperasi di tengah tekanan pasar, dan cara menjadi pemimpin yang melayani bukan dilayani.

Perlu dibangun **institusi pendidikan dan pelatihan koperasi**, seperti optimalisasi peran **Universitas Koperasi Indonesia** sebagai satu-satunya Perguruan Tinggi di Indonesia yang berfokus pada pengembangan perkoperasian secara sadar mencetak intelektual organik, bukan sekadar administrator. Ini bisa berupa:

- Selain mengoptimalkan peran Universitas Koperasi Indonesia sebagai Think-Tank Perkoperasian nasional termasuk KDKMP, dapat bekerja sama dengan PT lain dalam menyelenggarakan program pendidikan formal dan non-formal bagi calon dan pengelola koperasi, termasuk pendampingan.
- Pusat pelatihan di tingkat provinsi dan kabupaten yang menjangkau calon pengelola KDKMP di desa-desa dalam satu koordinasi untuk memastikan materi, metode dan target pelatihan terstandarisasi.
- Program magang di koperasi-koperasi sukses yang memungkinkan calon pengelola belajar langsung dari praktik baik.

4.3. Kebijakan dan Pengawasan Berbasis Kesadaran Organik

Command Center Kementerian Koperasi yang berfungsi sebagai pusat kendali data dan pengawasan operasional secara *real-time* dengan *early warning system* untuk mendeteksi potensi masalah tidak cukup hanya memantau data operasional. Pusat ini harus juga menjadi instrumen untuk memantau **kualitas kepemimpinan organik** koperasi, seberapa jauh pengurus, pengawas, dan manajer menjalankan fungsi organisasional, edukatif, dan direktif mereka.

Indikator kepemimpinan organik yang dapat dipantau:

- Tingkat partisipasi anggota dalam Rapat Anggota Tahunan dan pengambilan keputusan.
- Kepuasan anggota terhadap pelayanan dan manfaat yang diterima dari koperasi.
- Adanya program pendidikan dan pelatihan bagi anggota.
- Transparansi pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan.
- Kemampuan meningkatkan kesejahteraan anggota, melalui penciptaan efisiensi usaha koperasi, efisiensi anggota dan dampak sosial bagi anggota dan masyarakat, sebagai bentuk optimalisasi *member value*,
- Kontribusi koperasi terhadap pembangunan komunitas di sekitarnya.
- Kemampuan koperasi untuk mandiri tanpa ketergantungan berlebihan pada bantuan pemerintah.

Regulasi dan sertifikasi pengurus, pengawas, dan manajer koperasi yang sedang diatur dalam Perpres tentang tata kelola KDKMP dan RUU Sistem Perkoperasian Nasional yang baru perlu mempertimbangkan tidak hanya kompetensi teknis, tetapi juga **komitmen ideologis terhadap nilai-nilai koperasi dan ekonomi kerakyatan**.

4.4. Koperasi sebagai Proyek Counter-Hegemoni

Dalam kerangka Gramsci, koperasi adalah ruang strategis untuk membangun *counter-hegemoni* terhadap kapitalisme neoliberal. Pengurus, pengawas, dan manajer koperasi sebagai intelektual organik adalah ujung tombak perjuangan ideologis ini: menanamkan kesadaran bahwa ada alternatif ekonomi yang lebih adil, demokratis, dan berpihak pada rakyat.

Transformasi koperasi nasional dengan skala yang belum pernah terjadi sebelumnya memberikan momentum historis bagi penguatan ekonomi kerakyatan. Namun, momentum ini hanya akan bermakna jika diisi oleh kepemimpinan organik yang memahami bahwa koperasi bukan sekadar proyek pembangunan fisik, melainkan proyek pembangunan kesadaran kelas ekonomi rakyat.

Tantangan ke depan:

- Menghadapi godaan untuk menjadikan KDKMP sebagai instrumen politik atau proyek birokrasi yang *top-down*.
- Menghadapi tekanan pasar dan persaingan dengan korporasi besar yang dapat menggerus orientasi sosial koperasi.
- Menjaga agar koperasi tetap dikelola oleh dan untuk anggota, bukan oleh elit baru.

Peluang:

- Skala besar KDKMP dapat menciptakan ekosistem ekonomi kerakyatan yang kuat di tingkat desa.
- Dukungan kebijakan dan pengawasan dari pemerintah dapat membantu koperasi berkembang.

- Kesadaran yang semakin tumbuh tentang pentingnya alternatif ekonomi dapat memperkuat gerakan koperasi.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, paper ini menarik beberapa kesimpulan penting:

Pertama, pengurus, pengawas, dan manajer koperasi dalam kerangka Gramsci adalah **intelektual organik** kelas ekonomi rakyat. Mereka bukan sekadar pengelola administratif, melainkan agen perubahan yang menjalankan fungsi organisasional, konektif, edukatif, dan direktif. Pemahaman ini menggeser cara pandang kita terhadap pengelolaan koperasi: dari aktivitas teknis-administratif menjadi proyek pembangunan kesadaran dan pengorganisasian komunitas.

Kedua, ketiga aktor ini membentuk **triad intelektual organik** dengan fungsi yang saling melengkapi: pengurus sebagai pengorganisir hegemoni yang merumuskan arah dan visi, pengawas sebagai kritikus organik yang menjaga nilai dan mencegah penyimpangan, serta manajer sebagai spesialis teknis dengan kesadaran direktif yang menjalankan operasi sehari-hari dengan tetap berorientasi pada misi sosial. Sinergi ketiganya membentuk kepemimpinan organik yang transformatif.

Ketiga, transformasi koperasi nasional dengan target 80.000 lebih KDKMP, ekspansi ke sektor strategis, pengawasan melalui *Command Center*, dan penyusunan regulasi baru akan gagal jika hanya berorientasi pada aspek struktural (jumlah koperasi, regulasi, infrastruktur) tanpa membangun **kesadaran organik** para pengelolanya. Diperlukan reorientasi kebijakan pengembangan kapasitas koperasi: dari pelatihan teknis menuju pembentukan intelektual organik.

Keempat, koperasi sebagai proyek counter hegemony terhadap kapitalisme neoliberal membutuhkan kepemimpinan organik yang memahami bahwa koperasi bukan sekadar badan usaha, melainkan gerakan sosial-ekonomi yang membangun alternatif ekonomi yang lebih adil dan demokratis.

B. Saran

1. Bagi Pemerintah:

- Integrasikan perspektif intelektual organik dalam kebijakan transformasi koperasi, termasuk dalam kurikulum pelatihan manajer KDKMP dan kriteria sertifikasi pengurus dan pengawas.
- Manfaatkan Command Center tidak hanya untuk pengawasan operasional, tetapi juga untuk memantau kualitas kepemimpinan organik koperasi melalui indikator-indikator partisipasi, transparansi, dan pemberdayaan anggota.
- Dalam penyusunan Perpres tentang tata kelola KDKMP dan RUU Sistem Perkoperasian Nasional, masukkan ketentuan tentang standar kompetensi kepemimpinan organik bagi pengurus, pengawas, dan manajer.

- Kembangkan program kaderisasi intelektual organik koperasi secara sistematis dan berkelanjutan, melibatkan akademisi, praktisi, dan koperasi-koperasi sukses sebagai fasilitator.

2. Bagi Pengelola Koperasi:

- Sadari bahwa peran pengelola melampaui administrasi, adalah penggerak kesadaran dan agen perubahan bagi anggota dan komunitas.
- Kembangkan tidak hanya keterampilan teknis, tetapi juga kesadaran kritis dan komitmen terhadap nilai-nilai koperasi.
- Bangun partisipasi aktif anggota, jadikan mereka subjek bukan objek dari koperasi.
- Jaga transparansi dan akuntabilitas sebagai wujud tanggung jawab organik kepada anggota.

3. Bagi Akademisi:

- Kembangkan penelitian lebih lanjut tentang praktik kepemimpinan organik dalam koperasi di Indonesia, termasuk studi kasus tentang koperasi yang berhasil memberdayakan anggotanya.
- Lakukan penelitian tentang efektivitas model pelatihan berbasis kesadaran organik dibandingkan pelatihan teknis semata.
- Kembangkan indikator dan instrumen untuk mengukur kualitas kepemimpinan organik koperasi.

4. Bagi Gerakan Koperasi:

- Bangun jaringan dan ekosistem yang memfasilitasi pertukaran pengalaman dan pembentukan kesadaran organik antar pengelola koperasi.
- Jadikan koperasi sebagai ruang bagi pengembangan intelektual organik yang berkelanjutan.
- Perkuat peran koperasi sebagai gerakan sosial-ekonomi, bukan sekadar instrumen bisnis atau birokrasi.

Bibliografi

Sumber Primer (Karya Antonio Gramsci)

Gramsci, Antonio. *Selections from the Prison Notebooks*. Diterjemahkan dan diedit oleh Quintin Hoare & Geoffrey Nowell Smith. New York: International Publishers, 1971.

Buku dan Literatur Akademik

Cassidy. "Organic Intellectuals and Community Organizing", 2008.

Carvalho, Hilano José Rocha de. "Participatory Strategies for the Promotion of Solidarity and Counter-hegemonic Territorial Development and Organic Intellectuals: Study of Banco Palmas", 2017.

Patria, Nezar & Andi Arief. *Antonio Gramsci: Negara & Hegemoni*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 1999.

Dokumen Kebijakan dan Laporan Resmi

Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2025 tentang Percepatan Pembentukan Koperasi Desa dan Kelurahan Merah Putih.

Kementerian PPN/Bappenas. *White Paper Pengembangan Koperasi Sektor Produksi*, 2025.

RPJMN 2025-2029.

Artikel Berita dan Sumber Daring

"Dashboard Koperasi Desa Merah Putih." Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, 23 Oktober 2025.

"Kemenkop bentuk command center untuk pantau koperasi eksisting." ANTARA, 15 Desember 2025.

"Kemenkop Targetkan UU Perkoperasian Baru Rampung Tahun Ini, Gantikan Aturan Berusia 34 Tahun." [Bisnis.com](https://bisnis.com), 12 Juli 2026.

"Kemenkop Resmikan Command Center, Bisa Pantau Koperasi Se-Indonesia." [Kompas.com](https://kompas.com), 15 Desember 2025.

"Menkop ajak pelaku UMKM bergabung ke koperasi." ANTARA, 22 Juli 2026.

"Menkop tegaskan pentingnya UU Sistem Perkoperasian Nasional." ANTARA, 17 Desember 2025.

"Menkop: Command center dibentuk untuk pengawasan kopdes merah putih." ANTARA, 15 Desember 2025.

"Menkop: Perpres tata kelola KDKMP atur operasional hingga pembiayaan." ANTARA, 28 Juli 2026.

"Pengawasan Kopdes Merah Putih, Kemenkop Resmikan Command Center." RRI.co.id, 16 Desember 2025.

"Presiden Prabowo Terbitkan Inpres Percepatan Pembentukan 80.000 Koperasi Desa Merah Putih Demi Indonesia Emas 2045." TVRINews, 10 April 2025.

"Pemerintah Izinkan Koperasi Kelola Pertambangan hingga Industri Kelapa Sawit." RRI.co.id, 13 Juli 2026.

"Strategi Bangkitkan Koperasi sebagai Motor Utama Ekonomi Nasional." [Tribunjateng.com](https://tribunjateng.com), 7 Desember 2025.

"Transformasi Ekonomi Desa Melalui Kopdes Merah Putih." Bappenas.go.id, 12 Maret 2025.

Tentang Penulis



Prof. Dr. H. Sugiyanto, SE., M.Sc.: Dosen Tetap Universitas Koperasi Indonesia (Ikopin University) sejak tahun 1985. Riwayat pendidikan **S3** Ilmu Ekonomi/Manajemen, Program Pasca Sarjana **Universitas Padjadjaran-Bandung**, 2007, **S2** *Agricultural Development/ Agricultural Financial*, **Gent University Belgium-Belgia** 1989 dan **S1** Fakultas Ekonomi (Manajemen) **Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta** 1985, Guru Besar Bidang Manajemen Keuangan 2025. Bidang ilmu yang ditekuni terkait dengan bidang Manajemen Keuangan,

Project Management, Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen Strategik, Akuntansi Manajemen dan Metode Penelitian Manajemen. Selain sebagai pengajar di Ikopin University juga menjadi Penguji Kandidat Doktor di PPS Unpad dan FEB UPI. Selain itu juga aktif sebagai konsultan dalam penyusunan studi kelayakan, analisis *Highest Best Use* (HBU), Kajian *Market Place* pada berbagai BUMN dan BUMS, saat ini masih aktif sebagai *invoice verifactor* pada satu BUMN. Pada Tahun 2003-2005 konsultan Canadian Cooperative Association (CCA) dalam bidang manajemen keuangan, 1993-1995 menjadi konsultan KUD Mandiri Dinas Koperasi dan UKM Jawa Barat. Pelatih bagi Karyawan BUMN, (2006-2016) pada bidang keahlian khususnya Manajemen Keuangan, *Budgeting*, *Cost Analysis*, dan lainnya. Pelatih pada bidang yang sama pada berbagai Koperasi khususnya manajemen koperasi dan manajemen keuangan koperasi. Penulis pada berbagai jurnal nasional maupun internasional, book chapter dan telah menghasilkan beberapa buku antara lain Human Capital Leverage Kinerja Koperasi, Struktur Modal Koperasi, Tax Avoidance Koperasi, Manajemen Keuangan 1, dalam proses penyelesaian Buku Manajemen Keuangan Koperasi dan Manajemen Keuangan 2.