

**TRANSFORMASI BISNIS KOPERASI MENUJU MODEL BISNIS
KORPORASI
(Studi Kasus di Koperasi Indosat)**

Oleh:

Deny Heryadi

Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi
Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pengetahuan Sosial
Universitas Indraprasta PGRI

Email:

dehta1205@yahoo.com

ABSTRAK

Mendengar kata koperasi terbayang sebuah entitas usaha yang kecil dari sisi ukuran perusahaan dan bisnis. Namun kesan itu hilang ketika melihat sepak terjang Koperasi Indosat (Kopindosat) yang mempunyai tiga anak usaha berbentuk Perseroan Terbatas dan beromzet di atas Rp 1,5 triliun. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara umum mengenai transformasi bisnis Kopindosat menuju model usaha korporasi. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitik. Sementara teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah dengan teknik observasi lapangan, wawancara dan dokumentasi. Juga didukung data sekunder baik dari perusahaan langsung maupun dari literatur. Penelitian membahas tentang bagaimana Kopindosat mentransformasi bisnis dengan berbagai upaya dan langkah di bidang usaha, sumber daya manusia, sistem informasi, keuangan, dan infrastruktur. Transformasi bisnis tidak akan berhasil jika tidak dilakukan harmonisasi di bidang lainnya yang akan mendukung usaha yang dijalankan. Misalnya transformasi di bidang sistem informasi, sumber daya manusia dan lainnya. Tujuan Penelitian ini adalah memberikan inspirasi kepada koperasi-koperasi lain agar tidak merasa kecil dengan cap koperasi dan memberikan gambaran dan pengetahuan tentang langkah-langkah yang harus dilakukan jika ingin melakukan transformasi bisnis. Simpulan dari penelitian ini adalah koperasi bukanlah identik dengan usaha kecil dengan modal seadanya tapi sebuah kekuatan ekonomi yang bisa lebih besar dari sebuah korporasi bisnis.

Kata kunci: Transformasi bisnis, koperasi, sistem informasi, korporasi

A. PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha selama beberapa tahun belakangan ini mengalami peningkatan yang signifikan dibanding dengan periode-periode sebelumnya. Hal ini berdampak dengan semakin banyaknya perusahaan yang melakukan berbagai upaya efisiensi di dalam hal pengeluaran biayanya sebagai salah satu upaya untuk memenangkan persaingan. Ada juga perusahaan yang melakukan ekspansi untuk mengembangkan bisnis baik dari pengembangan produk maupun ekspansi pasar bisnis.

Pengembangan bisnis biasanya identik dengan sebuah perusahaan yang berbentuk korporasi atau perseroan terbatas (PT). Hal ini sangat wajar mengingat bentuk dan jumlah permodalan korporasi lebih mudah dan memungkinkan untuk mengembangkan bisnis.

Lalu bagaimana dengan dunia usaha yang berbentuk koperasi ? Koperasi diharapkan menjadi aktor dalam pembangunan ekonomi kerakyatan. Bagaimana koperasi yang merupakan urat nadi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) bisa bersaing dengan raksasa-raksasa dunia usaha yang sudah malang melintang di dunia bisnis. Tentunya perlu perjuangan yang keras untuk mencapai target tersebut.

Menengok koperasi di tanah air seakan ada paradigma lama yang begitu kuat mengakar di masyarakat, bahwa koperasi identik dengan bisnis simpan pinjam. Koperasi hanyalah badan usaha yang berusaha melayani anggotanya. Tidak lebih dari itu. Hal inilah yang ingin dirubah oleh Kopindosat sebagai badan usaha koperasi. Perubahan manajemen harus terus dan secara bertahap dilakukan untuk bisa sejajar dengan perusahaan besar sekalipun. Baju boleh berbeda, tapi semangat berkarya tidak boleh turun untuk meraih cita-cita sebagai koperasi yang bermodel korporasi. Kopindosat sejak 2005 sudah menapakan diri untuk menjadi koperasi yang diperhitungkan dalam kancah dunia bisnis. Dan mampu menjadi motor penggerak perekonomian masyarakat.

Menarik untuk dicermati koperasi di negara-negara tetangga seperti Jepang dan Korea yang mempunyai koperasi dengan cakupan bisnis yang melebihi sebuah korporasi. iCOO Korea dan COOP Kobe adalah dua koperasi yang sudah mendunia dengan penguasaan bisnis dan nilai asset yang bisa disejajarkan dengan perusahaan konglomerasi level dunia. Inilah yang menginspirasi Kopindosat meraih impian menjadi koperasi di Indonesia yang mempunyai cakupan bisnis seperti kedua koperasi di atas.

Penting untuk kita cermati bahwa beberapa permasalahan yang menjadikan sulitnya koperasi berkembang secara bisnis bisa dikategorikan ke dalam dua aspek. Aspek pertama datang dari internal baik itu berasal dari masalah permodalan, sumber daya manusia dan lainnya. Sedangkan aspek kedua datang dari eksternal berupa tingkat kepercayaan publik dan dunia usaha akan keberadaan koperasi sebagai mitra bisnis yang handal. Maupun kepercayaan perbankan akan bantuan permodalan bagi usaha koperasi.

Sehubungan dengan dua permasalahan tersebut perlu suatu terobosan dilakukan oleh koperasi yang mau berkembang. Dua permasalahan tersebut akan dibahas dalam makalah yang diberi judul: **“Transformasi Bisnis Koperasi Menuju Model Bisnis Korporasi”**

B. RUMUSAN MASALAH

Dalam membahas transformasi bisnis koperasi ada beberapa permasalahan yang harus terjawab dan terjawab yaitu:

1. Bagaimana tahapan dalam menjalankan transformasi bisnis ?
2. Apa saja unsur yang akan menunjang kesuksesan dalam melakukan transformasi bisnis ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Dalam makalah ini kita akan melihat bagaimana Kopindosat setapak demi setapak melakukan transformasi bisnisnya menuju era korporasi yang disegani di dunia usaha. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Memberikan bekal pengetahuan kepada pengelola koperasi yang akan melakukan pengembangan bisnisnya.
2. Memberikan motivasi kepada pengelola koperasi untuk keluar dari paradigma lama ke paradigma baru berbasis bisnis korporasi.

D. METODOLOGI

Obyek penelitian dalam penulisan makalah ini adalah Laporan Keuangan Kopindosat periode 2009-2013. Penelitian untuk penyusunan makalah mengambil judul **“Transformasi Bisnis Koperasi Menuju Model Bisnis Korporasi”**. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif analitik yaitu menjelaskan dan menganalisa dari suatu obyek yang diteliti.

Sementara teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah dengan teknik observasi lapangan, wawancara dan dokumentasi. Juga didukung data sekunder baik dari perusahaan langsung maupun dari literatur. Tahapan penelitian dilakukan dengan proses sebagai berikut:

- 1) Penelitian membahas tentang bagaimana teoritis literatur dari sebuah transformasi bisnis dan budaya perusahaan. Dalam tahap ini dipaparkan bagaimana transformasi harus dilakukan oleh sebuah badan usaha.
- 2) Penelitian terhadap sampling yang dipilih dalam hal ini Kopindosat. Bagaimana Kopindosat mentransformasi bisnis dengan berbagai upaya dan langkah di bidang usaha, sumber daya manusia, sistem informasi, keuangan, dan infrastruktur.
- 3) Penelitian terhadap data empirik perusahaan dalam hal ini laporan keuangan Kopindosat dari tahun 2009-2013. Bagaimana hasil pencapaian dari transformasi bisnis yang dilakukan oleh Kopindosat yang tercermin dalam kinerja keuangannya.

Dari ketiga tahapan itu diperoleh kesimpulan yang akan menggambarkan apakah tahapan teoritis yang dilakukan bisa dibuktikan dengan melihat hasil yang diperoleh.

E. PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Transformasi bisnis ada yang bersifat radikal yang cenderung merubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi. Ada juga transformasi yang dilakukan secara kontinyu untuk memelihara keseimbangan organisasi. Perubahan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan terhadap pola pikir, pola pandang dan pola tindak perusahaan, strategi bisnis, budaya perusahaan maupun perilaku dan kemampuan organisasi (Jhon P. Kotter, 1996:6-7).

Membahas tentang transformasi bisnis maka akan tertuju kepada permasalahan terkait elemen nilai dan organisasi yang akan dirubah. Elemen-elemen transformasi akan dirumuskan dan diterapkan secara bertahap dan berkelanjutan sehingga menjadi nilai-nilai perusahaan. Elemen dari transformasi bisnis merupakan inti dari kerangka kerja transformasi bisnis yang meliputi rantai nilai transformasi bisnis. Elemen transformasi harus diterapkan agar perubahan yang dilakukan dapat menciptakan nilai, serta terimplementasi ke dalam seluruh organ institusi perusahaan. Nilai-nilai yang dihasilkan dari proses transformasi akan menunjang seluruh operasional perusahaan dalam meraih target-target yang ditetapkan oleh manajemen. Baik target yang bersifat kuantitas berupa hal yang bersifat keuangan. Maupun target yang bersifat kualitas perusahaan yang akan menghasilkan value bagi perusahaan.

Dalam melakukan transformasi bisnis terdapat minimal mencakup lima elemen utama (Jhon P. Kotter,1996:21):

- 1) Elemen pertama adalah menentukan visi (*visioning*), penetapan strategis (*strategic positioning*) dan pengembangan strategi perusahaan (*corporate strategy development*). Tahap ini dimaksudkan untuk menetapkan arah dan tujuan perusahaan serta memposisikan diri agar lebih kompetitif.
- 2) Elemen kedua adalah peningkatan kemampuan organisasi (*organization competency*). Tahap ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan persaingan usaha. Selain itu untuk membentuk kemampuan perusahaan dalam mendukung semua program transformasi.
- 3) Elemen ketiga adalah pengembangan sumber daya manusia untuk melakukan perubahan mendasar pada pengelolaan dan kesisteman sumber daya manusia. Diharapkan dengan tahap ini, perusahaan mempunyai SDM yang hAndal dalam kinerjanya dan bisa mengikuti proses transformasi bisnis.
- 4) Elemen keempat adalah pemantapan budaya perusahaan agar seluruh kekuatan perusahaan dapat diikat menjadi satu dan diarahkan kepada sasaran yang diinginkan.
- 5) Elemen kelima adalah pencapaian sasaran bisnis dan penciptaan nilai.

1. Elemen Pertama

Elemen pertama dari transformasi bisnis mencakup tiga aspek yaitu : menentukan visi (*visioning*), penetapan strategis (*strategic positioning*) dan pengembangan strategi perusahaan (*corporate strategy development*). Penjelasan singkat terkait tiga aspek tersebut :

- a. Aspek pertama dalam elemen ini perusahaan akan merumuskan visi dan misi dari perusahaan. Visi merupakan pAndangan umum organisasi yang menjelaskan tentang cita-cita perusahaan yang ingin dicapai. Misi merupakan target organisasi yang yang akan diraih untuk mewujudkan

visi perusahaan. Jelaslah visi misi merupakan sesuatu yang mutlak ada jika perusahaan ingin mempunyai arah yang jelas dalam berorganisasi dan berbisnis. Visi dan misi perusahaan harus bersifat pragmatis atau bersifat praktis sesuai kondisi perusahaan, (Robby Djohan, 2015:272). Seluruh program, perencanaan, dan arah organisasi ditujukan untuk mendukung visi misi tersebut. Kopindosat ketika melakukan transformasi bisnis meninjau kembali dan memperbaharui visi dan misinya.

Visi : Menjadi Koperasi Terbaik di Indonesia.

Misi: Mengembangkan dan menyediakan produk, jasa, dan solusi inovatif berkualitas yang memberikan nilai terbaik bagi anggota dan pelanggan.

Memberikan hasil usaha yang kompetitif dan terus tumbuh untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh *stakeholder*.

Memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk dapat berperan aktif berpartisipasi dalam bisnis koperasi guna meningkatkan jiwa kewirausahaan.

- b. Elemen kedua dan ketiga akan disatukan mengingat merupakan pembahasan yang terkait dengan strategi perusahaan. Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Jhon P. Kotter,1996:75). Menetapkan strategi ke depan akan erat kaitannya dengan perencanaan keuangan perusahaan ke depan. Sehingga manajemen sekaligus akan menghitung kebutuhan dana bagi proses transformasi bisnis ini. Beberapa hal yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu (Rhenal Kasali,2005:75-76) :
 - a) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan nilai-nilai perusahaan untuk mencapai misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
 - b) Melakukan analisis atas fokus bisnis, apakah fokus terhadap bisnis lama atau bisnis baru dengan konsumen yang berbeda.
 - c) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
 - d) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
 - e) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Kopindosat dalam hal ini telah merumuskan strategi jangka pendek dan jangka panjang diantaranya :

- 1) Menerapkan model bisnis kerja sama investasi dengan anggota untuk proyek atau usaha yang memerlukan modal besar.
- 2) Melakukan spin-off unit bisnis yang sudah bisa mandiri baik dari sisi modal dan organisasi.
- 3) Peningkatan kompetensi di setiap bidang bisnis untuk bisa bersaing dengan competitor lainnya.
- 4) Memperkuat infrastruktur kesisteman untuk mendukung operasional perusahaan.
- 5) Membuat kajian-kajian bisnis yang akurat dan akuntabel agar mendapatkan hasil bisnis yang maksimal.
- 6) Dan strategi lainnya.

2. Elemen Kedua

Elemen kedua adalah peningkatan kemampuan organisasi dalam mengarungi transformasi bisnis. Transformasi organisasi akan sukses apabila memenuhi tiga dimensi yaitu ekonomi, sosial, dan kemampuan manajerial. (Turner,Crawford,1998:4-5). Ketiga dimensi tersebut salah satunya akan terwujud dalam bentuk kesisteman yang menunjang organisasi perusahaan. Sistem yang diimplementasikan harus mendukung seluruh operasional perusahaan dari hulu ke hilir. Dengan sistem maka operasional perusahaan akan terbantu dalam percepatan proses dan keakuratan proses data, Sehingga laporan yang dihasilkan tentunya bersifat *akuntabel* dan akurat. Sistem informasi kalau boleh diistilahkan seperti itu, biasanya jarang diterapkan di badan usaha koperasi. Kecuali koperasi yang sudah berskala besar.

Kopindosat selama proses transformasi sejak tahun 2005 telah menerapkan sistem informasi untuk menunjang operasional perusahaan. Bahkan dalam kurun waktu sampai saat ini telah dua sistem yang diterapkan di Kopindosat, dimana sistem yang pertama dianggap sudah tidak mampu lagi memenuhi kebutuhan operasional perusahaan. Sistem yang diterapkan bersifat terintegrasi untuk seluruh lini departemen. Dengan penerapan sistem yang terintegrasi tidak hanya perusahaan yang terbantu, namun seluruh stakeholder merasa nyaman akan kepentingan terhadap data yang akurat dan *akuntabel*.

3. Elemen Ketiga

Elemen ketiga dari transformasi bisnis adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dari koperasi. Hal ini penting karena dengan kompetensilah koperasi bisa bersaing dengan perusahaan lain. Bagaimana bisa menghasilkan produk yang bagus kualitasnya, baik pelayanannya, jika tidak didukung oleh SDM yang handal. Karena SDM lah sebagai garda terdepan dari pelaksana transformasi ini. Perusahaan hebat akan eksis bila didukung oleh karyawan-karyawan yang terbaik ((Rhenal Kasali,2005:330).

Peningkatan SDM bukanlah hal mudah bagi perusahaan manapun, terlebih koperasi yang notabene biasanya mempunyai SDM yang biasa-biasa saja dari segi kemampuan. Hal ini bisa dimaklumi karena dengan skala bisnis dan kompensasi

yang kecil tentunya SDM yang diserap tidak sebaik kualitas SDM perusahaan yang besar.

Permasalahan akan timbul disini, apakah SDM yang ada bisa ditingkatkan kompetensinya? Atau haruskah melakukan rekrutmen baru yang sudah siap dengan perubahan yang akan dituju. Permasalahan kedua adalah keengganan (*resistance*) untuk berubah (Rhenald Kasali, 2005:99). Kopindosat pun mengalami hal serupa. SDM yang ada tidak semuanya bisa menyesuaikan dengan perubahan yang diterapkan oleh perusahaan. Bisa jadi karena mereka tidak memiliki kompetensi yang memadai. Atau karena tidak suka dengan perubahan manajemen yang terjadi. Karena perubahan manajemen biasanya membawa dampak perubahan pada suasana dan budaya kerja. Beberapa hal yang dilakukan Kopindosat dengan penyiapan dan peningkatan SDM diantaranya:

- 1) Membekali karyawan dengan pengetahuan dan keahlian yang akan menunjang kinerja karyawan.
- 2) Melakukan assessment untuk karyawan tingkat tertentu untuk melihat kesesuaian skill mereka dengan dunia kerjanya. Termasuk kecakapan dalam memimpin organisasinya.
- 3) Merekrut karyawan yang mempunyai keahlian tertentu yang akan mendukung operasional perusahaan dalam bersaing di dunia usaha.
- 4) Memetakan kembali karyawan yang ada sesuai kompetensi di bidangnya, sehingga akan memuluskan proses transformasi bisnis.

4. Elemen Keempat

Dalam elemen keempat ini perusahaan akan melahirkan dan memantapkan budaya perusahaan. Dalam proses memantapkan budaya perusahaan akan menyerap banyak energi dari seluruh elemen perusahaan karena akan melewati tahapan-tahapan proses (Rhenal Kasali, 2005:349). Dalam tahap awal/persiapan yang disebut sebagai tahap dekristalisasi perusahaan akan melakukan dua hal. Pertama adalah memperkenalkan (sentuhan awal) baik lewat pengumuman maupun penyampaian oleh manajemen. Kedua dibangun proses kesadaran melalui dialog-dialog. Dalam tahap kedua, para pimpinan membantu mensosialisasikan budaya baru perusahaan kepada bawahan, apa yang akan terjadi dan manfaat apa yang akan didapatkan. Setelah semua unsur menerima dan memahami kultur yang baru, mulailah tahap implementasi. Mulailah kita memasuki tahap ketiga yaitu tahap komitmen. Tahap ketiga ini berisi proses instalasi dan proses institusionalisasi. Pada tahap ini kultur yang baru diintegrasikan ke seluruh elemen perusahaannya, menjadi ciri khas atau budaya perusahaan. Kopindosat dalam menerapkan dan memantapkan budaya baru perlu proses yang lama juga. Berikut budaya kerja Kopindosat dalam menjalani transformasi bisnis:

Tabel 1
Budaya Kopindosat

MANTAP
Melayani-Amanah-Tanggap-Produktif

Melayani	AmaNah
Melayani Dengan Hati	Komitmen
Melayani Dengan Metode	Tanggung Jawab
Melayani Dengan Skill	Dapat Dipercaya
	Integritas
Produktif	TAnggap
Inovatif Kreatif	Peka
Kerjasama	Aktif
Kompetensi	Proaktif
Berorientasi Pada Hasil	

Sumber : Company Profile Kopindosat

5) Elemen Kelima

Elemen terakhir dari proses transformasi bisnis adalah pencapaian target bisnis dan penetapan nilai. Pada elemen inilah pembuktian hasil dari empat elemen sebelumnya yang sudah dijalankan. Apakah transformasi bisnis perusahaan berjalan di rel yang benar atau masih ada yang harus disempurnakan kembali. Proses evaluasi terus berjalan secara periodik sampai didapatkan posisi organisasi yang tepat. Kopindosat dalam tahap pelaksanaan transformasi bisnis menghadapi berbagai masalah dan kendala juga. Namun dengan kerja keras dan kesungguhan tanpa kenal menyerah, sedikit demi sedikit hasil jerih payah nampak dari data hasil kinerja yang digambarkan dalam laporan keuangan. Berikut gambaran pendapatan, EBITDA, dan unit bisnis serta anak perusahaan Kopindosat dari tahun ke tahun.

Tabel 2
Unit Bisnis Dan Anak Perusahaan

	2009	2010	2011	2012	2013
UNIT BISNIS	SIMPAN PINJAM TOKO TRADING BIRO JASA	SIMPAN PINJAM TOKO TRADING BIRO JASA RENTAL DISTRIBUTOR VOUCHER	SIMPAN PINJAM TOKO TRADING BIRO JASA RENTAL DISTRIBUTOR VOUCHER JASA TEHNIK KATERING	SIMPAN PINJAM TOKO TRADING BIRO JASA RENTAL DISTRIBUTOR VOUCHER JASA TEHNIK PRINTING MARKETING AGENCY KATERING	SIMPAN PINJAM MINI MARKET TRADING BIRO JASA RENTAL DISTRIBUTOR VOUCHER JASA TEHNIK PRINTING MARKETING AGENCY PROPERTY KATERING
ANAK PERUSAHAAN		OUTSOURCHING (PT) POLIKLINIK (PT)	OUTSOURCHING (PT) POLIKLINIK (PT)	OUTSOURCHING (PT) POLIKLINIK (PT) TRAVEL (PT)	OUTSOURCHING (PT) POLIKLINIK (PT) TRAVEL (PT)

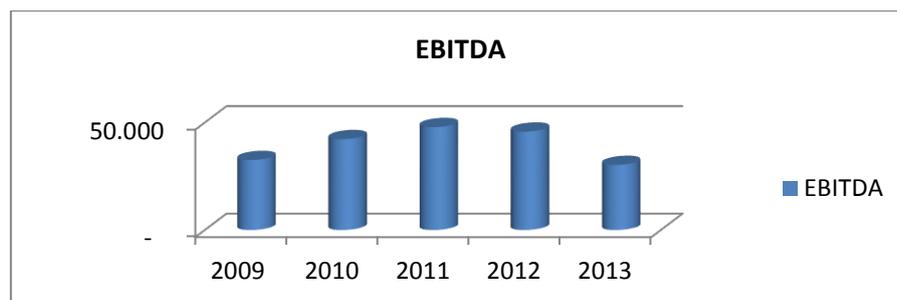
Sumber : Company Profile Kopindosat

Tabel 3
Grafik Pendapatan 2009-2013 (dalam jutaan)



Sumber : Laporan Keuangan Kopindosat

Tabel 4
Grafik Ebitda 2009-2013 (dalam jutaan)



Sumber : Laporan Keuangan Kopindosat

Dari tabel skala bisnis dan grafik kinerja nampak jelas pertumbuhan Kopindosat dari tahun ke tahun. Impian menjadi Koperasi dengan model korporasi sudah terwujud. SHU bukan satu-satunya sumber pendapatan dari anggota. Deviden dari anak usaha menjadi sumber pendapatan lain anggota Kopindosat. Belum termasuk investasi anggota untuk bisnis-bisnis yang ada yang akan menjadi pemasukan tersendiri bagi sebagian anggota yang menjadi investor. Semoga ini menjadi pengetahuan dan penyemangat bagi koperasi lainnya.

F. PENUTUP

Koperasi adalah jantung dari perekonomian sektor usaha kecil dan menengah. Pemerintah menaruh harapan besar terhadap perkoperasian di Indonesia. Namun dari puluhan ribu koperasi bisa terhitung jari koperasi yang sudah menapakan diri sebagai koperasi yang patut diperhitungkan dalam kancah bisnis dan ekonomi Indonesia. Memang jika ingin menjadikan koperasi sebagai entitas yang mampu menggerakkan ekonomi kerakyatan perlu terobosan besar terutama dari internal koperasi itu sendiri. Transformasi baik dari sisi bisnis maupun budaya perusahaan menjadi hal mutlak jika koperasi ingin dianggap sejajar dengan dunia usaha lainnya.

Kopindosat menjadi salah satu koperasi dari beberapa koperasi yang sudah membuktikan bahwa transformasi bisnis dan budaya merupakan kunci koperasi keluar dari kungkungan sebagai badan usaha pelayan anggota saja. Kopindosat mampu bangkit dan mensejajarkan diri dengan perusahaan besar lainnya dalam dunia bisnis.

Dengan berbagai upaya yang panjang dan berkesinambungan Kopindosat mampu menjadi badan usaha yang bisa mempunyai daya saing yang patut diperhitungkan, bahkan mengalahkan perusahaan korporasi besar sekalipun. Tahapan-tahapan transformasi dijalankan melalui proses yang panjang dan cukup melelahkan, namun menjadi hilang ketika melihat hasil yang didapatkan.

Pembuktian bahwa koperasi bukanlah badan usaha kecil sekarang sudah terwujud. Tinggal bagaimana sekarang ini Kopindosat menjadi inspirasi bagi koperasi lainnya dan terus meningkatkan kemampuan usaha dan kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

Laporan Audit Keuangan Kopindosat 2009-2013

Company Profile Kopindosat

Kasali, Rhenald. 2005, Change, PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta

Kotter, Jhon P., 1996, Leading Change, Harvard Published USA

Turner, Dennis, and Crawford Michael, 2012, Bussines & Profesional Publishing
Australia

Djohan Robby, 2005, Aksara Karunia Jakarta