

MANAJEMEN KOPERASI



Fifi Hasmawati, MSi



Duta Ashar

MANAJEMEN KOPERASI

Penyusun
Fifi Hasmawati, M.Si

MEDAN
2013

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Hasmawati, Fifi
Manajemen Koperasi/ Fifi Hasmawita, Zainal Arifin; cet. 3
Medan, Duta Azhar, 2013
viii+180 hlm; 148x 210 mm.
ISBN 978-979-3588-49-0

Manajemen 1. Judul II. Hasmawati III. Arifin

Hakcipta Terpelihara. Tidak dibenarkan mencetak sebelum
mendapat izin tertulis dari penerbit

Manajemen Koperasi

Penulis

Fifi Hasmawati, MSi

Editor

Dr. H. Zainal Arifin, MA

Lay out & Disain Cover:

Abu Arif Billah

Penerbit Duta Azhar,
Jln. Sunggal Besar KM 7,5
Belakang Masjid al-Ikhwan No. 7 Medan Sumut 20128
Email: arifbillah25@gmail.com

Cetakan Pertama, April 2008

Cetakan Kedua, Tambahan dan Revisi, April 2011

Cetakan Ketiga, Tambahan dan Revisi, Februari 2013

KATA PENGANTAR

Di dalam era globalisasi sekarang masyarakat berusaha untuk terus meningkatkan kemampuannya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, dengan waktu yang cepat dan biaya yang lebih rendah.

Fungsi manajemen dalam koperasi sama dengan fungsi manajemen pada badan usaha atau perusahaan yang lain, perbedaannya terletak pada pelaksana dari pada fungsi-fungsi manajemen itu sendiri Tetapi manajemen yang baik akan membuat suatu badan uasaha semakin kokoh dan profesional dibidangnya.

Untuk itu peranan manajemen semakin penting. Fungsi-fungsi manajemen dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi lagi. Dalam koperasi fungsi manajemen dilakukan pada rapat anggota pengurus, Badan Pemeriksa dan oleh Manajer. Kelima fungsi manajemen tersebut perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Dalam masalah koperasi itu sendiri ada kelemahan-kelemahan atau kekurangan, yang dalam mengatasinya sangat diperlukan uluran tangan dari berbagai pihak tertentu, terutama yang memiliki modal dan kekuasaan. Karena disamping manajemen yang baik, modal dan pengaruh kekuasaan sangat mendukung proses tumbuh kembang koperasi.

DAFTAR ISI

Perkembangan koperasi tidak terlepas dari berbagai sarana dan usaha-usaha kerjasama dengan pihak yang memiliki kekuasaan karena untuk mengelola suatu badan usaha banyak tantangan yang dihadapi. Sulitnya perkembangan koperasi sekarang, disebabkan koperasi masih menempati urutan yang paling diperhitungkan dalam sector swasta dan Negara. Perkembangan perekonomian yang cenderung liberalisme membuat koperasi semakin sulit untuk tumbuh lebih pesat, sehingga apabila terjadi perkembangan sektor ekonomi yang pesat tersebut tumbuh Di dalamnya koperasi kita yang berdasarkan Pancasila.

Dengan demikian kita mengharapkan kepada pemerintah khususnya Departemen Koperasi kiranya dapat melihat dengan jeli masalah-masalah yang ada dalam tubuh koperasi.

Sekian dan terimakasih

Wassalam

Penulis

KATA PENGANTAR - iii

DAFTAR ISI - v

BAB I PENDAHULUAN - 1

BAB II LANGKAH-LANGKAH PERINTIS KOPERASI 7

1. Gagasan Koperasi - 7
2. Latar Belakang Anggota - 10
3. Studi Wilayah - 11
4. Peranan Koperasi - 14
5. Jenis-Jenis Koperasi - 17

BAB III PERANAN MANAJEMEN DALAM KOPERASI 21

1. Istilah Manajemen Koperasi - 21
2. Sifat Dan Unsur Pokok Manajemen Koperasi 27
 - A. Sifat Manajemen Koperasi - 27
 - B. Unsur Pokok Manajemen Koperasi - 30
 - C. Tatanan Manajemen Koperasi - 35
3. Pentingnya Manajemen Koperasi - 39

BAB IV KEKUATAN MANAJEMEN DALAM PERKEMBANGAN KOPERASI - 47

1. Peranan Anggota Koperasi - 47
2. Kekuatan Manajemen Koperasi - 50

3. Masalah Anggota Dalam Manajemen Koperasi - 52
4. Sumber Daya Manusia Sebagai Unsur Penting Dalam Koperasi - 57
5. Manajemen Menciptakan Kesejahteraan -64

BAB V UNSUR-UNSUR MANAJEMEN DALAM KOPERASI - 71

1. Unsur Manajemen Dalam Pengembangan Koperasi - 71
2. Manajemen Modal Kerja - 75
3. Manajemen Produktivitas Kerja Dalam Koperasi - 79

BAB VI STRATEGI PELAYANAN KEPADA ANGGOTA KOPERASI - 87

1. Evaluasi Dan Kontrol Pelaksanaan Strategi 87
2. Karakteristik Pelayanan Koperasi - 92
3. SDM Dan Permasalahannya Dalam Koperasi 96

DAFTAR PUSTAKA - 103

BAB I PENDAHULUAN

Di dalam era globalisasi sekarang masyarakat berusaha untuk terus meningkatkan kemampuannya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, dengan waktu yang cepat dan biaya yang lebih rendah. Peranan manajemen semakin penting. Fungsi-fungsi manajemen dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Kelima fungsi manajemen tersebut perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dalam koperasi fungsi manajemen dilakukan pada rapat anggota, pengurus, Badan Pemeriksa dan oleh Manajer

Dilihat dari sejarah, koperasi memang dilahirkan sebagai usaha dengan tujuan untuk memajukan kepentingan ekonomi dari anggotanya. Latar belakang lahirnya koperasi memberikan ciri khusus kepada koperasi berbeda dengan bentuk badan usaha lainnya. Koperasi sebagai bentuk seperti yang kita kenal sekarang ini dilahirkan kira-kira satu setengah abad yang lalu, di Eropa Barat dalam suatu sistem sosial ekonomi kapitalis liberal yang dirasakan sebagai penekanan dan penghisapan oleh yang kuat terhadap yang lemah. Oleh karena itu koperasi selalu menempatkan wataknya yang selalu cenderung untuk membela diri, menunjukkan ciri-ciri manusiawi yang

kuat dan menjunjung tinggi keadilan dan pemerataan. Dari sinilah dapat dijelaskan mengapa koperasi diberikan pengertian sebagai organisasi yang berwatak sosial (Soedjono,1985:21)

Dalam Koperasi ada kelemahan-kelemahan atau kekurangan yang harus dihadapi, yang untuk mengatasinya sangat diperlukan uluran tangan dari berbagai pihak tertentu, terutama yang memiliki modal dan kekuasaan. Pertumbuhan koperasi relatif mengalami kemunduran disebabkan koperasi kehilangan konsep pengembangan strategisnya dalam merespon persaingan dan pasar yang berkembang dengan cepat. Hal tersebut menyebabkan koperasi kehilangan jati diri dan tidak memiliki jiwa kewirausahaan untuk bersaing dan meraih peluang tersebut. Karena disamping manajemen yang baik, modal dan pengaruh kekuasaan sangat mendukung proses tumbuh kembang koperasi. Koperasi pada hakekatnya adalah suatu lembaga yang dirancang untuk memberikan pelayanan bagi anggotanya yang sekaligus merupakan pemiliknya. Koperasi adalah lembaga yang didasari kaidah efisiensi keunggulan yaitu keunggulan biaya, pelayanan dan fokus. Kaidah-kaidah tersebut selama ini kabur karena pemahaman yang keliru baik dari pemerintah maupun dari gerakan koperasi. Salah satu penyebab kemunduran koperasi adalah konsep pengembangan strategi dalam koperasi untuk dapat merespon persaingan dan pasar yang berkembang dengan cepat.

Perkembangan koperasi tidak terlepas dari berbagai sarana dan usaha-usaha kerjasama dengan

pihak yang memiliki kekuasaan karena untuk mengelola suatu badan usaha banyak tantangan yang dihadapi. Perkembangan perekonomian yang cenderung liberalisme membuat koperasi semakin sulit untuk tumbuh lebih maju. Dengan demikian kita mengharapkan kepada pemerintah khususnya Departemen Koperasi kiranya dapat melihat dengan jeli masalah-masalah yang ada dalam tubuh koperasi.

Koperasi tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen untuk menangani usahanya. Semua unsur-unsur manajemen koperasi harus berkerja menurut fungsinya masing-masing dalam serentetan kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuan bersama.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut (Hasibuan, 1986:199) adalah:

1. Perencanaan
2. Organisasi
3. Directing
4. Coordinating
5. Controlling

Pengertian koperasi adalah suatu badan usaha bersama diantara orang-orang yang mempunyai kepentingan bersama, yang dijalankan dan dikelola bersama berdasarkan asas kekeluargaan.

Usaha koperasi yang demikian adalah usaha yang bisa menunjang atau meningkatkan daya beli anggotanya. Dengan usaha yang menunjang usaha

anggotanya itulah koperasi memilih usaha yang bakal dikelolanya. Oleh karena itu semua kebutuhan modal untuk membuka dan mengelola usaha koperasi dipikul bersama-sama oleh seluruh anggota, dengan jalan menabung secara teratur dan tertib.

Untuk menerima tabungan anggota dan menggunakannya Di dalam usaha koperasi dipilih dan diangkat pengurus dari antara mereka sendiri, penguruslah yang akan menagih dan menerima tabungan anggota itu dan menggunakan Di dalam usaha koperasi sesuai dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan Di dalam Rapat Anggot serta dituangkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi (Hasibuan, 1986:195).

Kinerja koperasi dapat diperbaiki dengan mengembalikan peran dan fungsi koperasi kepada yang seharusnya yaitu koperasi yang belandaskan dasar-dasar self-help (menolong diri sendiri), self reliance (percaya diri), self management, self responsibility bertanggung jawab atas dirinya) sehingga dengan demikian kaidah-kaidah koperasi yaitu efisiensi secara keseluruhan dan khususnya dalam pelayanan anggota dapat terciptakan (Yuyun, 2005:3).

Organisasi ILO cenderung melihat manajemen koperasi koperasi dari segi administrasi dan pembahasan manajemen koperasi mengarah kebidang masalah-masalah ilmu-ilmu administrasi dan birokrasi (Aqministraive and bureaucratic sciences).

Dalam koperasi angoa sebagai pemilik dan pelanggan mempunyai posisi kekuasaan yang tertinggi, mereka mendirikan dan mengadakan perusahaan koperasi (cooperaive enterprise) untuk meningkatkan (promotion) taraf hidup dan kesejahteraannya. Dalam rapat anggota memilih dan menugaskan orang-orang yang kompeten untuk menjadi pengurus dan pengawas untuk mengelola organisasi koperasi dengan mandat dasar (Basic mandate) meningkatkan (promotion) kepentingan taraf hidup para anggota (Sutaryo S, 2005: 13)

Itulah sebabnya mengapa dipandang perlu untuk lebih lagi mengembangkan cara pendekatan terhadap koperasi yang sering disebut sebagai "a management and business efficiency approach toward cooperatives" disamping cara pendekatan ekonomi sosial yang lebih lazim sekarang (Hendrojogi,1985:21).

Selain uraian diatas manajemen koperasi agaknya diperlukan pula untuk menjamin identitas koperasi sebagai suatu unit usaha ekonomi yang berwatak sosial. Perkembangan usaha koperasi tahun terakhir ini menunjukkan hasil yang melonjak dibidang usaha ekonominya namun kurang imbang dengan peningkatan fungsi-fungsi sosialnya.

Diakui bahwa perenggangan yang demikian bukan mustahil dapat mengurangi penerimaan (aeptosi) masyarakat terhadap koperasi sehingga akan mengurangi pula partisipasi anggota/masyartakat sehingga dapat dipandang sebagi berkurang fungsi sosialnya, atau dengan istilah koperasi menjadi

kuarang terasa “cooperative effecctnya”
(Widiyanti,2000:4).

BAB II

LANGKAH-LANGKAH PERINTIS KOPERASI DAN STUDY KELAYAKAN

1. Gagasan Koperasi

Dalam praktek sehari-hari terdapat beberapa pihak yang dapat mengajukan gagasan untuk mendirikan koperasi, dari mereka yang berkepentingan terhadap keberadaan koperasi (Sudarsono, 2000:1), pertama mereka adalah para anggota koperasi. Diantara para calon anggota koperasi ini terdapat dua kemungkinan, bahwa diantara mereka ada yang relatif mudah diidentifikasi, misalnya para petani atau peternak dan lain-lain, sebaliknya ada pula yang sulit untuk diidentifikasi, misalnya anggota koperasi Unit Desa (KUD), karena diantara mereka mungkin saja petani atau bukan petani ataupun seorang buruh. Kedua yang dapat menaruh kepentingan terhadap koperasi dan membuat prakarsa untuk mendirikan koperasi adalah pemerintah. Hal ini tidak terlalu sulit untuk kita pahami, sebab pemerintah adalah pengemban misi untuk memajukan koperasi, sesuai dengan apa yang dikehendaki dari UUD 45 dan GBHN yaitu membangun koperasi sehingga mempunyai kemampuan untuk dapat dipergunakan sebagai alat pendemokrasian ekonomi nasional.

Petugas Pemerintah seringkali menganjurkan masyarakat untuk berkoperasi, selain itu karyawan-karyawan koperasi dan organisasi-organisasi juga dapat mengambil peran aktif sebagai perintis terbentuknya suatu koperasi yang baru. Disamping itu organisasi keagamaan dan lembaga-lembaga sosial lainnya, seperti sekolah-sekolah dan perguruan tinggi serta perusahaan swasta dan BUMN sekalipun kini dapat memulai dan memajukan koperasi di lingkungan masing-masing.

Pada dasarnya tidaklah masalah siapa yang menjadi pemerkasa berdirinya suatu koperasi. Permasalahannya yang penting adalah bahwa koperasi yang didirikan itu benar-benar dibutuhkan dan dapat memberikan pelayanan kepada para anggota dan masyarakat sekitarnya. Dalam praktek apabila pendirian koperasi tidak mempertimbangkan hal tersebut, maka sudah dapat diperkirakan bahwa kelangsungan hidup koperasi tersebut tidak akan langgeng. Oleh karena itu untuk memperkarsai pendirian koperasi disuatu tempat, maka pada tahap awal akan sulit menentukan jenis koperasi yang akan didirikan, siapa gerangan yang mungkin cocok sebagai anggota serta permasalahan lainnya. Sehingga diperlukan langkah-langkah tindakan yang terencana secara baik agar kelak keberhasilan didikannya suatu koperasi benar-benar memberikan manfaat yang besar bagi para anggotanya. Dengan demikian secara otomatis kelangsungan hidup koperasi yang bersangkutan terjamin.

Sangat sulit untuk mewujudkan keinginan dengan berkerja sendiri. Oleh karena itu diperlukan tenaga dan bantuan/sumbangan saran pihak lain agar perjalanan yang akan dilalui tidak terlalu sulit. Demikian juga dengan pendirian koperasi, pemerkasa membutuhkan sekelompok orang yang mendukung dan banyak mengetahui kondisi daerah setempat, yang pada dasarnya kelompok tersebut mampu memahami dan bersedia membantu merealisasikan rencana yang ada, dan sebaiknya mereka mempunyai kualitas untuk turut mempromosikan ide-ide atau rencana yang telah ada. Mereka ini bisa saja seorang tokoh masyarakat, seorang penyuluh lapangan ataupun seorang penduduk yang bidang kerjanya sesuai dengan jenis koperasi yang akan didirikan kelak. Mereka ini juga sering disebut dengan orang-orang pemerkasa koperasi yang aktif mendukung dan mewujudkan cita-cita koperasi, karenanya peran kelompok ini demikian penting dalam pendirian koperasi.

Agar koperasi yang didirikan terus berkembang dan betul-betul dapat membantu kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitarnya maka perlu juga menyebarkan informasi ke masyarakat setempat bahwa didaerahnya akan didirikan koperasi, untuk dapat melihat reaksi masyarakat dan lebih banyak memberikan informasi tentang peranan koperasi yang akan didirikan. Tanggapan masyarakat ini harus jelas dilihat apakah mereka mendukung atau tidak, apabila respon yang diberikan negatif maka pendirian operasi mungkin di tunda atau batal didirikan, tapi kalau masyarakat kelihatan ragu-ragu atas informasi

tersebut maka perlu diadakan dialog atau tambahan informasi tentang tujuan dan keuntungannya apabila koperasi didirikan tentu tidak lepas dari peranan kelompok pendukung koperasi, sampai masyarakat menentukan pilihannya. Sebaliknya apabila repon positif atas pendirian kopearsi maka koperasi yang didirikan betul-betul seperti harapan mereka.

2. Latar Belakang Anggota

Untuk menumbuhkan minat berkoperasi pada warga perlu diketahui latar belakang keadaan mereka. Dengan ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam memutuskan masalah. Diantara para warga mungkin ada yang memiliki usaha kecil-kecilan, akan tetapi mereka memiliki pendidikan yang rendah sehingga kurang atau belum menegetahui seluk-beluk koperasi, untuk masyarakat seperti ini perlu dorongan dan motivasi dari para penggagas koperasi agar mereka lebih tertarik dengan dibentuknya koperasi, Kelompok warga yang tidak terlalu sulit diajak utnuk berkoperasi adalah mereka yang telah mengetahui cara berkoperasi dan belum pula yakin akan besarnya peranan koperasi. Padahal mereka ingin memeperoleh pelayanan dan kemudahan agar usahanya berkembang.

Adapun kondisi dimana warganya paling sulit untuk diajak berkoperasi, dimana diwilayah tersebut tingkat pendidikannya relatif rendah, banyak pengangguran (tuna karya), dan mereka sama sekali belum mengenal praktek berkoperasi. Namun yang paling penting

seorang penggerak koperasi hendaknya memperhatikan secara seksama ikatan pemersatu mereka (common bond) baik berdaarkan atas kesamaan tempat kerja, tempat tinggal dan tujuan tertentu.

Oleh karena itu sebelum dirikan suatu koperasi di suatu daerah sebaiknya diadakan dahulu suatu penelitian atau studi kelayakan yang menyangkut pontensi yang ada pada suatu wilayah atau daerah. Dengan adanya studi kelayakan ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran mengenai keadaan tertentu dari wilayah yang bersangkutan yang dapat digarap oleh koperasi.

3. Study Wilayah

Di Indonesia cukup banyak dibangun koperasi-koperasi yang mampu memberikan pelayanan kepada para anggotanya. Seperti KUD (Koperasi Unit Desa) ataupun koperasi lainnya. Dalam membangun ekonomi rakyat kontribusi koperasi-koperasi tersebut boleh dibilang cukup besar. Koperasi-koperasi itu pada dasarnya bergerak dengan kondisinya masing-masing yang relatif bersifat khusus.

Karenanya sangat diperlukan studi kelayakan sebelum didirikannya suatu koperasi. Dengan studi kelayakan dapat diketahui kondisi-kondisi khusus, sehingga dapat dijadikan dasar untuk membangun suatu koperasi atau tidak sama sekali didirikan

Folke Dubell mengatakan dalam bukunya “Pembangunan Koperasi, Suatu Metode Perintisan dan Pengorganisasian Koperasi Pertanian di Negara Berkembang”, yang dikutip oleh Sudarson (19: 2000) Memberikan definisi sebagai berikut :

Studi kelayakan adalah jenis studi untuk melihat kelayakan, kecocokan atau kemungkinan-kemungkinan menurut berbagai aspek seperti hukum, ekonomi, sosial terhadap suatu kegiatan yang pada dasarnya baru, misalnya memulai suatu masyarakat koperasi. Studi kelayakan semestinya terlebih dahulu dilakukan agar koperasi dapat didirikan, dan nantinya akan dapat dibangun koperasi yang benar-benar diterima oleh masyarakat. Itulah sebabnya kecocokan atau kesesuaian pelayanan yang diberikan dengan bentuk kebutuhan yang diinginkan warga atau anggota.

Setelah suatu studi kelayakan diadakan, ada satu masalah lagi yang diperlu diperhitungkan secara cermat pada waktu mendirikan koperasi, adalah penentuan letak pusat pelayanan koperasi. Hal ini dilatar belakangi oleh beberapa aspek yang penting, diantaranya aspek ekonomi, aspek psikologi dan sosial.

Dalam aspek ekonomi, pada dasarnya koperasi juga suatu perusahaan walaupun tujuannya bukan pada laba. Akan tetapi tidak berarti koperasi anti kepada perolehan laba. Laba dalam pelaksanaan usaha koperasi hanya sebagai akibat dan bukan sebagai tujuan. Tujuan koperai adalah memeberikan pelayanan

dan kalupun tercipta keuntungan/laba maka hal tersebut berfungsi sebagai pelengkap.

Salah satu keuntungan yang dapat diraih dengan adanya penentuan lokasi koperasi yang tepat, adalah menekan biaya transportasi para anggotanya. Biaya-biaya transportasi dimaksud antara lain :

- Mengirim hasil produksi ke koperasi
- Mengambil atau membeli dari koperasi dan
- Kegiatan lainnya yang dapat mengurasi biaya transportasi.

Akumulasi dari jumlah biaya transportasi dari kegiatan-kegiatan tersebut diatas cukup besar. Sehingga mencapai efisiensi usaha koperasi adalah termasuk bagaimana melokalisasikan pusat pelayanan koperasi.

Sedangkan tinjauan dari aspek psikologi dan sosial misalnya terciptanya kemudahan hubungan para anggota terhadap koperasi serta adanya rasa kebersamaan dalam mengembangkan ide dan cita-cita koperasi.

Salah satu teori yang dapat dikemukakan dalam menentukan lokasi pusat pelayanan koperasi yang dikuti oleh Sudarsona (2000:17), adalah teori Walter Christaller di Jerman tahun 1930, dimana teori tersebut pada dasarnya bertujuan untuk menentukan daerah yang strategis dengan berbagai pertimbangan ekonomi untuk berbagai jenis pelayanan dan spesialisasinya, baik ditinjau dari pelayanan yang diberikan maupun dari yang dilayani. Salah satu prinsip

tingkah laku manusia, yaitu dengan usaha sekecil mungkin untuk mencapai suatu hasil yang sama, menjadikunci pokok ddalam teori ini. Dengan kata lain konsumen tidak ingin menempuh jarak yang jauh untuk mendapatkan barang-barang dan jasa-jasa pelayann kecuali barang tersebut mempunyai sifat khusus.

Dari uraian tersebut paling tidak terdapat dua faktor penting yaitu :

1. Adanya orang-orang yang memiliki sesuatu untuk dijual, yang cenderung untuk menempatkan pada suatu pusat lokasi.
2. Barang dan jasa yang mudah didapatkan dalam jarak yang mudah ditempuh oleh calon pembeli.

Dengan mempertimbangkan kedua faktor tersebut diatas berarti dalam usaha pelayanan dari koperasi dengan berbagai bentuknya seperti penyediaan barang dan jasa keperluan sehari-hari seharusnya berada pada suatu lokasi yang merupakan pusat dalam suatu wilayah atau daerah.

4. Peranan Koperasi

Apa yang dapat diberikan koperasi bila seorang menjadi anggotanya, suatu bentuk pertanyaan yang jawabanya harus menerangkan bagaimana peranan koperasi bagi mereka. Untuk itu jawab pemerksa koperasi harus lugas tapi sederhana erta menyentuh langsung kepentingan yang mungkin dapat mereka terima. Hakekat pertanyaan semacam itu adalah

mereka ingin menegetahui apakah koperasi benar-benar bermanfaat bagi mereka, atau malah kelak akan memebenani saja. Untuk itu perlu pemahaman yang baik dari pemarkasa koperasi tentang peranan perkumpulan koperasi itu sendiri. Dengan demikian tidak ada keraguan yang mungkin timbul dalam upaya mengajak warga untuk mulai nberusaha lewat perkumpulan koperasi.

Koperasi merupakan badan usaha dalam rangka membangun ekonomi rakyat berdasarkan asas kekeluargaan. Oleh karenanya kehadiran koperasi dilingkungan masyarakat mengandung peranan ganda, seperti :

1. Koperasi sebagai lembaga ekonomi, maksudnya berupaya memenuhi kebutuhan dan kepentingan kelompok masyarakat yang menjadi anggotanya. Koperasi merupakan salah satu bentuk kerjasama yang muncul karena adanya suatu keamaan kebutuhan dari para anggotanya, adapun kebutuhan tersebut mungkin timbul karena:
 - Mendapatkan pelayanan pinjaman yang cepat
 - Memperoleh harga yang layak
 - Menghindar dari dari pemerasan
 - Mendapatkan keuntungan dari pembayaran bersama.

Maka jelaslah bahwa koperasi harus mampu memberikan pelayanan kepada para anggotanya. Terdapat suatu pedoman pelayanan koperasi terhadap masyarakat yang disebut dengan

“bisnis at cost” (Sudarsono, 2000:20), yaitu bahwa koperasi harus memberikan harga yang serendah-rendahnya atas barang dan jasa yang hendak dijual kepada para anggotanya. Dengan kata lain koperasi tidak mengambil keuntungan dalam bisnisnya dengan para anggota koperasi tetapi memberikan manfaat pelayanan kepada mereka. Itu tidak berarti bahwa koperasi harus rugi dalam bisnis dengan para anggotanya. Tetapi hendaknya menata bisnisnya sehingga mampu menutupi keseluruhan biayanya. Dalam gerak usahanya koperasi tidak saja harus melayani keperluan anggotanya, akan tetapi juga sebaliknya koperasi harus dilayani. Para anggota harus berusaha melayani kebutuhan koperasi, misalnya dalam pemenuhan kebutuhan modal. Dalam hubungan ini diperlukan kesadaran tinggi dari para anggotanya agar mau secara rutin menyimpan dananya pada koperasi, baik sebagai simpanan pokok, simpanan wajib maupun dalam simpanan sukarela.

2. Koperasi sebagai sarana pendidikan maksudnya sebagai upaya turut mengubah sistim nilai yang ada dalam masyarakat kepada suatu kebersamaan. Yang artinya koperasi tidak menitik beratkan kepada individualisme ataupun komunalisme saja tetapi pada keseimbangan, keserasian dan keselarasan antar individu dalam masyarakat. Dalam koperasi ikhtiar kerja ditujukan pada kepentingan bersama.

3. Koperasi sebagai sarana pendemokrasian masyarakat dimaksudkan sebagai suatu upaya yang dilakukan dalam mengatasi masalah yang ada untuk kepentingan masyarakat dan anggota, keadilan sosial dan pemerataan.
4. Koperasi sebagai pengimbang (counterveiling power) artinya, sebagai suatu pengimbang badan usaha non koperasi. Sebagaimana kita maklumi sebagian besar masyarakat kita adalah golongan kelas menengah ke bawah, dengan satu wadah koperasi, tentukan mampu menggalang kekuatan yang diharapkan dapat bersaing dengan badan usaha non koperasi.

Masyarakat yang menjadi anggota koperasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas perekonomian (quality of life in the economic sense) secara terus-menerus. Proses produksi, konsumsi, pemasaran, distribusi dan pelayanan ekonomis serta tata pelaksanaannya melalui koperasi, sehingga semangat gotong royong yang sudah menjadi tradisi masyarakat dapat tumbuh berkembang dan diterapkan dalam berkoperasi.

5. Jenis-jenis Koperasi

Jenis koperasi menurut aneka ragamnya unit usahanya, (Edilius, 2000:21) yaitu :

1. Koperasi usaha tunggal (single purpose)
2. Koperasi usaha majemuk (multi purpose)

Koperasi dengan usaha tunggal (single purpose) memberikan pelayanan atau usaha dengan hanya satu jenis usaha atau satu bidang kegiatan saja. Adapun usahanya dapat berkerja berupa:

- Menyimpan uang dan memberikan pinjaman (kredit) disebut sebagai koperasi kredit.
- Menjual barang-barang konsumsi, disebut sebagai koperasi konsumsi.
- Atau koperasi yang memasarkan hasil produksi para anggotanya.

Bila seseorang ingin memperoleh kredit, membeli barang-barang konsumsi dan memasarkan hasil produksinya, maka ia harus menjadi anggota koperasi-koperasi tersebut. Jika letak koperasi tersebut berjauhan, maka sudah dapat dipastikan akan menuntut pengeluaran dana yang cukup besar untuk transportasi.

Oleh sebab itu dibutuhkan satu koperasi yang dalam usahanya dapat menyediakan pelayanan yang dibutuhkan oleh anggota dan masyarakat. Dengan kata lain koperasi tersebut harus koperasi serba usaha atau multi purpose. Koperasi ini mempunyai fungsi yang terintegrasi. Contohnya adanya pelayanan kredit, konsumsi dan pemasaran dari para anggotanya dapat dilaksanakan dalam satu manajemen usaha.

Namun demikian dalam menentukan jenis koperasi yang hendak didirikan hendaknya berdasarkan pada sikap, kebutuhan dan kehendak serta pandangan para

calon anggotanya. Menurut Folke Dubell yang kutip oleh Susdarsono (2000:8) menambahkan:

- Apakah pelayanan yang diberikan saling berhubungan satu sama lainnya?, apabila tidak adanya kegiatan yang saling menunjang maka koperasi-koperasi single tidak dapat menjadi satu koperasi multi purpose. Misalnya Koperasi sarana pertanian yang menyediakan, pupuk, bibit dan lainnya. Tidak dapat disatukan dengan koperasi konsumsi.
- Apakah anggota yang potensial berada pada jalur usaha yang sama?. Jika akan didirikan koperasi pertanian, apakah Disana masih banyak terdiripara petani yang potensial.
- Apakah tersedia manajer yng terlatih atau yang dapat diperkerjakan?.
- Apakah sistim tata buku yang akan digunakan sesuai?
- Bantuan apa yang diharapkan dari pemerintah?

BAB III

PERANAN MANAJEMEN DALAM KOPERASI

1. Istilah Manajemen Koperasi

Istilah manajemen adalah istilah dari bangsa Inggris, dan di Indonesia lebih dikenal dalam artinya manajemen dari Amerika. Sebetulnya istilah manajemen dikenal luas di Filipina sebagai bekas negara jajahan Amerika. Manajemen sebetulnya erat hubungannya dengan administrasi dan kebudayaan serta tata cara kehidupan masyarakat sehari-hari, sehingga pola pikir atau praktek dari manajemen bisa berbeda-beda, tapi hasilnya sama baiknya.

Mengingat mentalitas bangsa selama 20 tahun belakangan ini, maka yang cocok bagi kita untuk berfikir secara administrasi terlebih dahulu untuk tata usaha dari organisasi kemudian berangkai untuk meningkatkan kemampuan manajemen di dalam administrasi tersebut.

Berfikir secara manajemen adalah berfikir untuk mengedalikan, mengarahkan dan memanfaatkan segala apa (faktor-faktor, sumber-sumber daya) yang menurut perencanaan (planning) diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu prapta (objective) atau tujuan (goal) yang tertentu.

Karenanya manajemen itu mempunyai pengertian yang sangat luas.

Dengan pengertian manajemen seperti tersebut, maka administrasi juga merupakan manajemen, yakni manajemen dari suatu organisasi secara keseluruhan (the overall management of an organization). Dari seorang yang berkerja secara modern pun, dengan merumuskan prapat (objective) terlebih dahulu, kemudian menjalankan perencanaan (planning) daripada apa yang akan dipergunakan serta akan dilakukan, walaupun bekerja sendirian, juga harus menjalankan manajemen (Atmosudiardjo, 1982:34).

Walaupun banyaknya pengertian manajemen, namun pengertian manajemen yang dimaksud adalah sama. Dengan mengambil satu pendapatan yang sifat pengertiannya lebih mendekati dari pengertian cakupan dari manajemen koperasi.

“Management embraces all duties and function that pertain to the initiation of an enterprise, its financing the establishment of all major policies, the provision of all necessary equipment, the outlining of the general form of organization under which the enterprise to operate, and the selection of the principal officer” (Kimball, 1983:37)

Praktek manajemen menunjukkan fungsi manajemen (planning, organizing, actuating, controlling) secara langsung maupun tidak langsung dengan unsur manusia, planning dalam manajemen adalah menciptakan manusia yang yang diharapkan, organizing mengatur unsur manusia, actuating adalah

proses menggerakkan manusia-manusia sebagai anggota organisasi, sedang controlling diadakan agar pelaksanaan manajemen (manusia-manusia) selalu dapat meningkatkan hasil kerja (Sarwoto, 1981:134).

Tetapi dalam faktanya suatu organisasi, sukses tidaknya tergantung dari para anggotanya. Betapapun sempurnanya rencana dan pengawasan serta penelitinya, bila anggotanya tidak mau melakukan pekerjaan yang diwajibkan padanya ataupun tidak mau melaksanakan yang memang tugasnya dengan minat dan kerja keras maka hasil yang akan dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Keanggotaan koperasi terbatas pada sekelompok masyarakat tertentu, seperti pegawai negeri sipil, angkatan bersenjata, atau koperasi swasta lainnya/ Usaha yang paling dominan adalah simpan pinjam, yang umumnya hanya dibatasi untuk kepentingan anggotanya. Ini memang suatu ketentuan yang dianut oleh koperasi simpan pinjam hanya melayani anggota dan tidak melayani bukan anggotanya, karena koperasi bukanlah bank umum yang berkerja untuk melayani semua lapisan masyarakat. Jika koperasi menyelenggarakan pelayanan dalam bentuk toko, hanya untuk anggota yang secara kredit dan tunai, tetapi lokasinya dalam lingkungan sendiri. Mungkin ini juga sebabnya koperasi berifat tertutup. Jadi walaupun koperasi berkembang maju, tetapi sifatnya kedalam dan tertutup. Situasi ini menyebabkan peranan koperasi fungsional dalam kehidupan ekonomi tidak terasa. Tetapi potensi-potensi yang semakin berkembang kuat dalam koperasi fungsional

harus dilihat sebagai kesempatan untuk mengembangkan langkah-langkah yang lebih maju lagi menuju kepada koperasi yang lebih terbuka dan berperan dalam kehidupan ekonomi.

Koperasi kredit atau simpan pinjam, koperasi ini berkerja hanya pada satu lapangan usaha saja. Koperasi ini hanya menyimpan uang, menyediakan dan mengusahakan pinjaman atau kredit bagi anggota-anggotanya saja. Jadi koperasi ini hanya bergerak di lapangan kredit dan simpan pinjam. Koperasi ini hanya melakukan kegiatan dibidang kreditt dan simpan pinjam. Koperasi ini berkerja atas dasar spesialisasi, yakni dibidang perkreditan dan simpan pinjam. Koperasi yang seperti ini memakai sistim "single purpose".

Pada umumnya koperasi primer berkerja atas dasar spesialisasi atau memakai sistim single purpose. Akan tetapi setiap orang tidak mempunyai hanya satu macam kepentingan atau kebutuhan saja. Setiap orang mempunyai bermacam-macam kepentingan dan kebutuhan. Jika kalau koperasi menjalankan usahanya Di dalam lebih dari satu atau beraneka ragam usaha atau kegiatan, maka sistim kerja koperasi itu disebut sistim "multi purpose".

Di dalam perkembangan koperasi, pengalaman menunjukkan bahwa makin maju dan berkembangnya usaha koperai, makin sulit melaksanakan sistim multi purpose. Usaha yang satu macam saja misalnya usaha perkreditan, pembelian bersama ataupun usaha konsumsi kebutuhan sehari-hari saja. Masing-masing

usaha tersebut memerlukan penegetahuan dan keahlian khusus. Maka atas dasar pertimbangan itulah maka koperasi yang maju dan teratur serta modern makin lebih mendasarkan diri atas sistim single purpose atau atas dasar spesialisasi. Sistim single purpose dianggap lebih dapat mencapai hasil yang lebih baik dan dengan cara yang lebih efisien. Tetapi kalau kita lihat sekarang koperasi didesa-desa pada dasarnya menjalankan sistim multi purpose, hal ini karena cocok dengan watak masyarakatnya dan lingkungan desa agak terbatas dan tidak begitu rumit keadannya, artinya kebutuhan masyarakatnya masih sederhana.

Untuk menentukan koperasi mana yang paling cocok didirikan, secara umum dapat dikatakan, bahwa dasar penjenisan koperasi sebaiknya menurut kebutuhan dan untuk maksud efisiensi karena kesamaan kegiatan dan atau kepentingan ekonomi.

Pemerintah Indonesia sangat membantu dan mensport pendirian koperasi. Dalam sistim ekonomi Pancasila koperasi merupakan soko guru perekonomian. Koperasi harus menjadi lebih dominan diantara bentuk usaha Perusahaan Negara dengan bentuk usaha swasta lainnya. Agar koperasi lebih cepat berkembang, Menteti Dalam Negeri dengan Instruksinya no.27, tanggal 22 Juni tahun 1984 kepada semua kepala koperasi daerah tingkat I dan II menekankan bahwa semua Koperasi primer harus mempunyai Badan Pembimbing dan Pelindung (BPP Koperasi). Demikian juga dengan Menteri Tenaga Kerja Transmigrasi dan Koperasi dengan surat keputusannya

no.Kep 86/Men/1977, agar koperasi yang (Widiyanti, 2002:15)

1. Volume usaha mencapai Rp. 2,5 juta setiap bulannya
2. Mempunyai Modal kerja Rp. 3,5 juta setiap bilannya
3. Memperoleh fasilitas dari Pemerintah dalam bentuk apapun

Dalam rangka menjalankan usahanya dianjurkan untuk menggunakan tenaga Menejer Koperasi.

Ini berarti bahwa aparat pemerintah yaitu aparat Departemen Koperasi di berbagai tingkat daerah dan pusat tidak turut lagi dalam pembinaan koperasi, maka alat pelengkap koperasi BPP koperasi. Menejer dan pemerintah merupakan unsur-unsur yang besar dalam tata kehidupan koperasi, sehingga kesemuanya merupakan unsur-unsur manajemen koperasi (Hasibuan, 1986:195).

Alat-alat perlengkapan koperasi (Rapat Anggota, Pengurus dan Badan Pemeriksa) unsur-unsur organisasi koperasi (alat-alat perlengkapan koperasi, BPP koperasi, Menejer dan usaha koperasi) dan unsur-unsur manajemen koperasi (unsur-unsur organisasi koperasi plus pemerintah). Unsur-unsur manajemen koperasi yang demikian sesuai dengan tujuan rangkap koperasi itu sendiri yaitu disamping memenuhi kebutuhan anggotanya, koperasi pun harus bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan bangsa, sehingga peranan koperasi pun semakin nyata adanya. Tujuan

rangkap menentukan koperasi mempunyai struktur organisasi tertentu, proses komunikasi tertentu, proses pengambilan keputusan tertentu, pelaksanaan keputusan tertentu, karakter sifat tertentu, kekuatan motivasi tertentu dan usaha menghubungkan organisasi dengan lingkungan yang semuanya berbeda dengan bentuk usaha kumpulan modal lainnya (Widiyanti, 2002:16).

2.Sifat dan Unsur Manajemen Koperasi

A. Sifat Manajemen Koperasi

Manajemen koperasi berlandaskan kekeluargaan dan gotong-royong dengan landasan Pancasila. Dimana landasan tersebut bersifat demokrasi, yang harus diwujudkan dalam sifat manajemen koperasi :

1. Kekuasaan Tertinggi

Semua kebijakan dan keputusan yang akan dilaksanakan Di dalam suatu koperasi ditentukan dalam forum Rapat Anggota berdasarkan hikmah kebijaksanaan permusyawaratan, dimana semua orang yang menjadi anggota koperasi, tidak peduli tua, muda dan besarnya simpanan mempunyai hak suara yang sama yaitu satu orang satu hak suara. Keputusan dalam rapat anggota harus dilaksanakan pengurus dalam melaksanakan kebijakannya yang dituangkan dalam Rapat Anggota dalam bentuk Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, artinya pada

saat rapat pengurus merumuskan keputusan-keputusan yang dihasilkan dalam Rapat Anggota.

2. Pengurus dan Badan Pemeriksa

Pengurus dan Badan Pemeriksa adalah anggota yang dikuasakan oleh anggota untuk menggunakan kekayaan anggota yang telah dikumpulkan guna menjalankan usaha bersama. Badan Pemeriksa mewakili anggota untuk mengawasi Pengurus agar berkerja menurut Kebijakan-sanksi-sanksi sebagaimana telah dituangkan di dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi. Ini mengandung arti bahwa usaha dan organisasi koperasi diurus secara bersama-sama oleh anggota untuk kepentingan anggota itu sendiri.

3. Pembagian Sisa Hasil Usaha

Tujuan usaha dari koperasi meningkatkan daya beli anggota khususnya dan masyarakat sekitar pada umumnya. Karena itu yang menjadi ukuran bagi keberhasilan suatu koperasi bukan ditentukan besarnya hasil usaha atau laba yang besar, tetapi diukur dari banyaknya anggota dan masyarakat yang memperoleh pelayanan dari koperasi. Jika koperasi bisa memperoleh sisa hasil usaha, maka itupun dibagi pada para anggota berdasarkan jasa-jasa anggota itu terhadap koperasi. Secara kuantitatif, sisa

hasilusaha koperasi yang akan diterima oleh setiap anggota (Z) adalah jumlah pembelian anggota yang bersangkutan (X), dibagi dengan pembelian seluruh anggota dalam tahun itu (Y) dikalikan dengan besarnya sisa hasil usaha yang diperoleh selama tahun itu.

$$Z = \frac{X \times SHU}{Y}$$

Y

Z = SHU yang akan diterima

X = Jumlah pembelian anggota yang bersangkutan

Y = Pembelian seluruh anggota dalam satu tahun

Dengan demikian setiap anggota 'tidak' menerima SHU menurut modalnya dalam koperasi, tapi berdasarkan jasanya terhadap koperasi.

4. Usaha Koperasi

Sebagai koperasi, sebagaimana dengan bentuk usaha kumpulan modal bisa saja memilih usahanya berdasarkan kemungkinan untung yang sebesar-besarnya. Akan tetapi mengingat koperasi adalah bentuk usaha bersama, maka pilihan usaha koperasi itu ditentukan oleh kepentingan usaha atau mata pencarian anggotanya. Artinya bukan

koperasi jika koperasi yang usahanya berdasarkan keuntungan yang akan diperoleh tanpa adanya kaitan usaha dengan anggotanya atau meningkatkan daya beli anggotanya. Ini menyatakan bahwa usaha koperasi menjadi tumpuan harapan anggotanya untuk menunjang usaha mereka masing-masing atau meningkatkan daya beli, atau demokrasi usaha (Hasibuan,1986:206

B. Unsur Pokok Manajemen Koperasi

Dengan melihat esensi dan watak yang terkandung dalam lembaga koperasi, dapat kita lihat kesatuan pandangan yang utuh, bahwasanya Koperasi sesungguhnya memiliki cakupan multi dimensi yang bersifat strategis terhadap proses pembangunan bangsa, hal ini disebabkan eksistensi kehadiran koperasi ditengah masyarakat, khususnya masyarakat yang lemah sosial ekonominya menyandang empat karakteritik secara sekaligus, (Widiayanti, 2002:18) yaitu

1. Koperasi merupakan suatu sistim normative (normative system) karena mekanisme yang berkembang di dalamnya tidak terlepas dari pranata sosial budaya masyarakat itu sendiri. Koperasi adalah manifestasi asa kekeluargaan dan gotong-royong yang luas melalui mekanime “dari,oleh dan untuk anggotanya”.

2. Koperasi merupakan mekanisme pendidikan (mechanisme of education) bagi para anggotanya. Peningkatan swadaya dan peningkatan partisipasi tidak terlepas dari kegiatan penyuluhan baik dalam aspek ekonomi maupun sosial.
- 3 Koperasi sebagai Organisasi ekonomi (economic organization) yang berwatak sosial sebagai usaha bersama berdasarkan asas-asas kekeluargaan dan gotong royong. Dalam melaksanakan fungsinya sebagai organisasi ekonomi pun Koperasi harus berorientasi pada pemenuhan kebutuhan hidup, peningkatan swadaya dan peningkatan solodaritas sosial kearah partisipasi sosial bagi para anggotanya dan masyarakat lingkungannya.
- 4 Koperasi merupakan organisasi kekuatan (the organization offorce). Manakala semangat berkoperasi telah benar-benar hidup ditengah masyarakat (karena manfaatnya benar-benar dirasakan) maka tak dapat dipungkiri lagi bahwa pada gilirannya Koperasi dapat menjadi organisasi kekuatan yang besar ditinjau dari segi politik, sosial budaya dan ketahanan nasional. Suatu kebijakan pembangunan nasional bisa disebut apabila terjadi pemantapan ketahanan nasional yang tercermin dalam ketahanan keluarga dan ketahanan individu.

Bertitik tolak dari keempat karakteristik tersebut dan kaitannya dengan pengalaman serta hasil pengamatan selama ini maka mendekati pembangunan koperasi haruslah ditinjau dari empat matra, yang dalam geraknya berlangsung secara serempak dan mempunyai kekuatan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Empat matra itu adalah :

1. Koperasi sebagai suatu proses, karena pembangunan koperasi adalah rentetan perubahan kearah pertumbuhan dan perkembangan.
2. Koperasi sebagai suatu metode, sebab pembangunan koperasi menempuh cara-cara yang terencana diatas disiplin keteraturan dan kesinambungan, sesuai dengan asas swakerta, swadaya dan swasembada.
3. Koperasi sebagai suatu program, karena pembangunan koperasi merupakan paduan dari berbagai kegiatan dalam bidang kehidupan yang menyentuh kepentingan masyarakat kecil, baik didaerah perkotaan maupun pedesaan.
4. Koperasi suatu gerakan, sebab pertumbuhan dan perkembangan koperasi sesungguhnya merupakan gerakan dari cita-cita kemasyarakatan yang ingin diwujudkan bersama sesuai dengan asas kekeuargaan dan

gotong royong. Cita-cita tersebut bersumber dan mengandung semangat Pancasila yang merupakan falsafah dan ideologi negara dan bangsa.

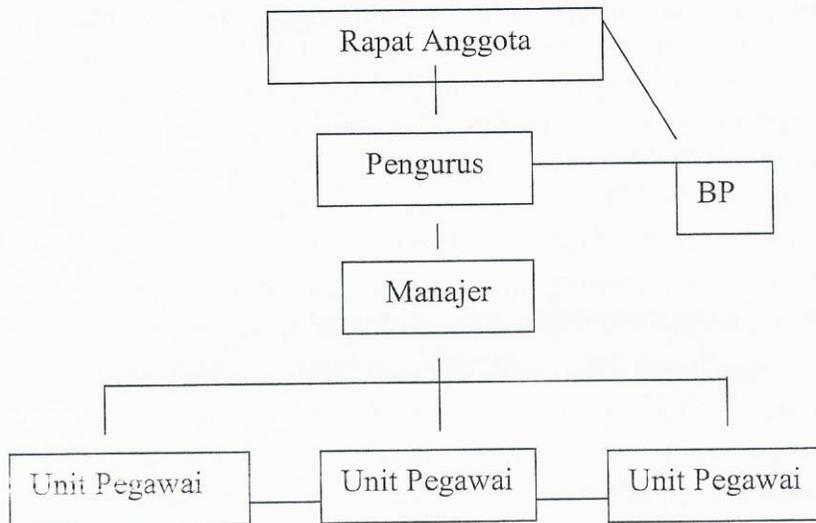
Sebagai organisasi ekonomi koperasi harus melakukan kegiatan-kegiatan yang produktif. Untuk maksud itu Koperasi memerlukan faktor-faktor produksi, yang pada dasarnya terdiri atas 3 macam, yakni: alam (tanah), tenaga kerja, dan modal. Faktor-faktor produksi tersebut masing-masing mendapat imbalan karena jasa-jaanya dalam proses produksi. Tanah mendapat sewa tanah, modal mendapatkan bunga, dan tenaga kerja mendapatkan upah. Ketiga faktor produksi tersebut baru dapat efektif apabila ada yang mengorganisasikannya, mengarahkannya, mengoordinasikannya dan merencanakannya dalam kegiatan produksi. Tugas ini diserahkan kepada manajemen (management). Manajemen akan mendapatkan imbalan karena berani menanggung risiko dan kemampuan yang dimilikinya serta disumbangkan bagi kegiatan Koperasi.

Manajemen Koperasi mempunyai tiga unsur pokok, yaitu: Rapat Anggota, Pengurus dan Menejer, dan Badan Pemeriksa. Rapat Anggota merupakan unsur dalam manajemen Koperasi, karena Koperasi merupakan badan usaha milik para anggotanya. Hal ini sesuai dengan prinsip demokrasi yang merupakan asas Koperasi. Pengurus merupakan bagian eksekutif dari Koperasi. Menejer melakanakan kegiatan sehari-hari dan bertanggungjawab langsung akan beresnya dan kelancaran jalanya Koperasi. Badan Pemeriksa

melakukan pengawasan. Apakah Pengurus dan Menejer melakankan tugasnya dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Berat ringannya tugas dan kewajiban masing-masing unsur tersebut dapat diketahui berdasarkan kekuasaan serta tanggungjawabnya masing-masing. Pada Organisasi Koperasi, kewajiban serta kekuasaannya masing-masing dapat terlihat pada bagian (Team UGM, 1987:227) berikut:

BAGAN STUKTUR ORGANISASI KOPERASI



Sumber: Widiyanti, 2002:21

Bagan di atas merupakan bagan Organisasi yang ideal. nampak Di dalam bagan tersebut Rapat Anggota

merupakan unsur yang mempunyai kedudukan tertinggi. Di bawahnya Pengurus yang diangkat oleh Rapat Anggota (yang dengan sendirinya dapat pula dipecat oleh Rapat Anggota) disertai dengan hak dan kewajibannya yang dilimpahkan oleh Rapat Anggota. Pengurus bertanggungjawab kepada Rapat Anggota atas semua kegiatan dan kebijakan yang dijalankan. Badan Pemeriksa letaknya sejajar dengan Pengurus. Ini berarti pula bahwa Badan Pemeriksa diangkat oleh dan mempertanggungjawab hasil kerjanya kepada Rapat Anggota. Antara Badan Pemeriksa dengan pengurus hanya ada hubungan timbal balik. Akan tetapi tidak ada pelimpahan wewenang ama sekali.

Manejer (manager) diangkat oleh Pengurus dan mendapatkan pelimpahan wewenang dan kewajiban, dan bertanggungjawab kepada Pengurus. Manejer juga mempunyai wewenang untuk mengangkat pegawai (dan kalau perlu memecatnya) dan melimpahkan wewenang dan kewajibannya pula. Pegawai bertanggungjawab kepada manejer.

C. TATANAN MANAJEMEN KOPERASI

Koperasi sebagai bentuk badan usaha yang bergerak dibidang perekonomian mempunyai tatanan manajemen yang agak berbeda dengan badan usaha lainnya. Perbedaan tersebut bersumber dari hakikat manajemen Koperasi yang dasar falsafahnya adalah dari, oleh dan untuk anggota yang mencerminkan pelaksanaan falsafah demokrasi dalam dunia usaha yang menjadi ciri khas Koperasi. Untuk itu Di dalam

struktur atau tatanan manajemen Koperasi di Indonesia dikenal adanya Rapat Anggota, Pengurus dan Badan Pemeriksa dan Manejer atau pelaksana utama.

Di dalam manajemen Koperasi di Indonesia, kekuasaan tertinggi berada ditangan Rapat Anggota, sebab Koperasi adalah organisasi dari, oleh dan untuk anggotanya. Untuk dapat berkerja secara baik pengelolaan Koperasi tidak mungkin ditangani oleh seluruh anggotanya. Oleh sebab itu dipilih pengurus yang diharapkan dapat menjalankan usaha Koperasi dan agar usaha tersebut berhasil, pengawasannya diserahkan pada Badan Pemeriksa. Baik Pengurus maupun Badan Pemeriksa, dipilih oleh anggota, dan bertindak untuk dan atas nama anggotanya. Untuk pengurusan kegiatan usaha sehari-hari, Pengurus dapat mengangkat manejer. Hal ini didasarkan ketentuan Undang-undang dimana dibenarkan bahwa untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari, Pengurus dapat mengangkat orang lain, bisa satu orang atau lebih.

Di dalam setiap pengelolaan suatu usaha, apabila tidak terdapat suatu teamwork atau satu kesatuan kerja dalam kesatuan bahasa, akan mudah terpecah dan terombang ambing oleh keadaan, yang dapat mengakibatkan tidak stabilnya usaha. Apabila suatu usaha tidak stabil, dapat dipastikan bahwa kelangsungan hidup usaha tersebut akan tersendat-sendat. Bila dilihat dalam tatanan organisasi Koperasi pada dewasa ini, seandainya ada perbedaan antara

Pengurus dan Manejer, jelas akan membuat jalannya organisasi terganggu.

Dengan demikian jelaslah bahwa Manajemen Koperasi adalah manajemen usaha yang pada umumnya diterapkan pada bangun usaha Koperasi. Atau dengan kata lain, bagaimana menerapkan pengelolaan usaha ekonomi modern pada usaha Koperasi. Untuk itu salah satu hal yang paling pokok adalah dapat dicapainya tujuan usaha Koperasi, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, dibawah kepemimpinan tim manajemen yang terdiri dari Pengurus, dan Badan Pemeriksa yang mewakili anggota dan Manejer yang melakanakan pekerjaan sehari-hari. Untuk melaksanakan pekerjaan itu, manejer tidak berkerja sendiri, melainkan dibantu oleh para pegawai.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengerjakan sesuatu dengan perantara orang lain untuk mencapai tujuan usaha. Ilmu dan seni sangat diperlukan karena, manejer yang baik memintak seseorang berkerja akan dijawabkan dengan tepat diselesaikan pekerjaan dengan menyenangkan. Oleh sebab itu, untuk dapat berhasilnya manajemen koperasi harus jelas dahulu konsep, tujuan sasaran yang harus dicapai sampai waktu tertentu, perencanaan dan bagaimana kebijakan hrus diletakkan sebagai dasar prosudur kerja yang harus dirumuskan dengan jelas (Suwandi, 1982: 20).

Tanggungjawab kita semua untuk menserasikan antara semangat koperasi dengan koperasi sebagai

organisasi, sehingga koperasi yang diharapkan menjadi “soko guru ekonomi” Indonesia dapat terwujud. Oleh karena itu dibutuhkan seperangkat tindakan yang agak mendasar agar Koperasi didudukkan dalam cakrawala ekonomi nasional.

Wajah Koperasi Indonesia dewasa ini memang diwarnai dengan permasalahan. Beberapa masalah yang di hadapi Koperasi di Indonesia (Widiyanti, 2000:37) sebagai berikut :

1. Telah terjadi suatu pergeseran nilai-nilai dalam masyarakat yang mempengaruhi derajat kepentingan “usaha bersama” yang merupakan asas Koperasi.
2. Belum adanya penentuan yang tegas dalam kegiatan ekonomi yang mana Koperasi dimintakan peranannya
3. Koperasi belum mempunyai daya tarik yang kuat sebagai lapangan kerja yang profesional
4. Peraturan yang dikeluarkan berbagai instansi banyak pula yang dirasakan kurang mendorong dan membantu Koperasi.

Di dalam tata perekonomian nasional kita, memang sangat diharapkan agar Koperasi Indonesia menjadi soko guru perekonomian nasional kita. Koperasi Indonesia sangat diharapkan agar menempati posisi dan kedudukan yang penting dalam kehidupan ekonomi nasional kita. Namun jalan kearah itu masih jauh dan masih sangat banyak masalah-masalah dan kendala-kendala yang harus dihadapi, sungguhpun

demikian kemajuan dan perkembangan Koperasi Indonesia akhir-akhir ini cukup menggembirakan.

3. Pentingnya Manajemen Koperasi

Dalam masyarakat modern dewasa ini manajemen semakin menjadi sangat penting. Artinya masyarakat yang modern itu sendiri merupakan masyarakat yang sangat kompleks, dengan tingkat kecerdasan yang meningkat, pengetahuan teknologi yang semakin berkembang, telah menempatkan rasionalitas, efektivitas dan efisiensi sebagai nilai moral yang tinggi (Etzioni, 1964: 1).

Dengan sistim moral yang demikian orang yang modern berusaha terus meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuannya atau untuk memenuhi kebutuhannya secara lebih cepat dengan waktu setepat-tepat dan biaya yang dikeluarkan lebih murah. Tuntunan ini menimbulkan berbagai jenis spesialisasi (Widiyanti,2000:42) yaitu :

1. Spesialisasi dapat terjadi Di dalam suatu usaha pelayanan kepada masyarakat. Ini berarti pembagian pekerjaan harus sesuai dengan keahlian tenaga kerjanya, juga adanya koordinasi kearah pencapaian tujuan usaha.
2. Spesialisasi antara usaha dan kegiatan dalam masyarakat. Ini artinya ada spesialisasi usaha atau kegiatan pada suatu bidang tertentu. Yang tentunya ada usaha yang mempunyai spesialisai yang sama, ini menuntut

kemampuan dan kompetisi dalam menghasilkan jasa atau barang yang lebih baik dan tepat, lebih cepat dan murah, sehingga usahanya dapat diterima dalam masyarakat. Karena adanya spesialisasi dalam usaha ini, maka diperlukan kemampuan untuk menarik kerja sama dari pihak lain yang langsung ataupun tidak langsung.

Banyak yang berpendapat bahwa manajemen Koperasi itu sering terjadi hal-hal yang berlawanan antara satu dengan lainnya.. Untuk itu perlu kita lihat, bahwa gagasan idealnya Koperasi disatu pihak memberikan pelayanan kepada anggotanya sebaik-baiknya dan dilain pihak sebagai usaha yang bergerak dibidang ekonomi harus dapat berusaha seefisien mungkin. Sebagian pendapat bahwa nilai-nilai ideal Koperasi yang baik mendasarkan pada kerja sama antar manusia, tidak memerlukan manajemen yang tinggi, sebab manajemen hakikatnya mencapai tujuan dengan perantara orang lain. Sedangkan pandangan yang lain, bahwa pada setiap kegiatan perekonomian, untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi memerlukan suatu manajemen yang cukup tinggi.

Sebenarnya, dalam praktek sehari-hari, termasuk Koperasi yang mempunyai nilai ideal kuat: gotong royong, manajemen masih tetap diperlukan. Sebab, Di dalam kenyataan solidaritas antara anggota, yang berlandaskan gotong royong itu ternyata kurang kokoh. Hal ini disebabkan oleh karena kebanyakan anggota Koperasi dewasa ini telah berorientasi pada bidang

ekonomi. Manfaat ekonomi apa yang dapat diperoleh, bila menjadi anggota Koperasi.

Di sinilah manajemen Koperasi sangat penting artinya untuk dapat meningkatkan kemajuan Koperasi di Indonesia. Pada manajemen Koperasi Indonesia, Pengurus Di dalam menjalankan tugasnya, juga memiliki kewewenangan yang diperoleh dari rapat anggota, baik dalam aspek idilnya maupun dalam usaha ekonominya. Untuk mengembangkan Pengurus mendelegasikan wewenang kepada manejer. Sedangkan aspek organisasi, manejer membantu pengurus tetapi tidak memutuskan yang menyangkut hubungan dengan aspek idil Koperasi. Dilihat dari sumbernya, wewenang yang diperoleh pengurus pada koperasi, pada dasarnya dapat berasal dari 3 (tiga) sumber yaitu: Rapat Anggota, Anggaran Dasar, Peraturan- Peraturan (hukum), dan yang ketiga adalah keahlian (proficiency). Disamping itu di Indonesia disebut pula tradisi sebagai wewenang. Dengan adanya adanya pelimpahan wewenang, tidak berarti tanggungjawab juga dibebankan, Sebab tanggungjawab ke atas tidak dapat dilimpahkan.

Berbagai wewenang dari pengurus, baik yang bersumber dari Rapat Anggota maupun Peraturan-Peraturan (Suwandi, 1982:35) yaitu :

1. Pengurus berwenang melakukan tindakan-tindakan dan upaya-upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan Koperasi sesuai dengan tanggungjawabnya dalam Rapat Anggota Tahunan, hal ini berupa kebijakan yang erat

kaitanya dengan kepentingan, kemajuan Koperasi dan kepentingan anggotanya.

2. Disamping itu, karena keahliannya, konsultan dapat bertindak untuk dan atas nama Pengurus karena adanya perjanjian untuk itu. Di bidang yang sesuai dengan keahliannya, kemudian memberikan rekomendasinya untuk dilaksanakan pihak-pihak lainnya atas perintah/instruktur pengurus.
3. Sesuai dengan Anggaran Dasar dan Keputusan Rapat Anggota, Pengurus berwenang pula untuk: mengadakan kontrak dengan pihak lain untuk memajukan usaha, mengadakan perjanjian atau persetujuan dengan pihak lain untuk kemajuan koperasi, dan mengadakan penguraian keputusan Rapat Anggota Tahunan untuk dapat dilaksanakan.

Dalam manajemen koperasi tatanan organisasinya harus didasarkan pada pembagian wewenang dan tanggung jawab. Sendi-sendi dasar koperasi mengemukakan bahwa Rapat Anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Karena manajemen koperasi membicarakan pengelolaan organisasi koperasi oleh anggota, maka untuk mengelola usaha koperasi Rapat anggota mendelegasikan wewenang mengelola tersebut kepada Pengurus koperasi.

Pada koperasi pendelegasian wewenang dari Rapat Anggota kepada Pengurus tersebut dibarengi

pula dengan pembebanan tanggungjawab yang seimbang. Disamping itu, Rapat Anggota juga memberikan batas-batas pendelegasian wewenangnya kepada Pengurus yaitu untuk menjalankan usaha koperasi saja. Pada koperasi yang masih kecil, perusahaan tersebut dapat dilaksanakan sendiri oleh pengurus, sedangkan wewenang untuk memeriksa jalannya usaha Rapat Anggota didelegasikan kepada Badan Pemeriksa.

Koperasi sebagai perkumpulan orang-orang secara sukarela berserikat atas kesamaan hak, berusaha menjamin diri masing-masing anggota agar terpenuhi segala kebutuhan yang sama-sama dirasakan, yang umumnya bersifat ekonomis. Jiwa dan semangat koperasi merupakan unsur dasar hubungan antar anggota. Di sini letak dasar keberhasilan, yang kurang mampu, yang kurang terdidik dapat bangkit dan membentuk suatu usaha milik bersama atas dasar jiwa dan semangat koperasi. Koperasi didirikan anggota untuk dapat bersama-sama memenuhi kepentingan kebutuhannya.

Perkumpulan koperasi merupakan kelompok orang-orang yang mempunyai tujuan untuk memiliki sarana usaha dalam melayani sebaik mungkin apa yang diperlukan oleh anggotanya. Dengan adanya pelayanan ini maka setiap anggota diharapkan dapat mempertahankan usaha masing-masing.

Keuntungan badan usaha koperasi bukan tujuan utama. Namun usaha yang diselenggarakan oleh koperasi senantiasa mendapatkan selisih (margin)

antara dan biaya yang dihimpun dalam dana cadangan dan digunakan untuk mempertahankan kelangsungan usaha koperasinya.

Sebagai perkumpulan, koperasi berfungsi sebagai alat perjuangan. Sebagai badan usaha, koperasi harus memenuhi kebutuhan anggota, sesuai bidangnya. Karena itulah maka manajemen koperasi sebagai badan usaha harus ditujukan untuk memenuhi akan kebutuhan para anggotanya.

Apabila gerakan koperasi hendak mendapat sukses, maka koperasi harus mampu memberikan jasa kepada para anggotanya, dan sekaligus mampu memberikan pelayanan kepada anggota dan masyarakat disekelilingnya. Anggota sebagai pemilik, memperoleh pelayanan dari koperasi, dan masyarakat ikut merasakan manfaat pelayanan koperasi. Dengan demikian watak sosial koperasi tercermin dalam kenyataan. Pada dasarnya koperasi dibina oleh dan untuk anggotanya, di samping itu koperasi harus membuka usahanya untuk dapat melayani masyarakat.

Dengan koperasi maka masyarakat ikut merasakan realisasi dari pada hukum ekonomi bahwa koperasi benar-benar melakukan tindakan ekonomis dengan memeperhitungkan biaya serendah mungkin. Koperasi mengelola bahan dan barang produksi yang langka untuk dapat dimanfaatkan sebesar mungkin oleh masyarakat umumnya, para anggota khususnya. Dalam hubungan dengan arus barang dan jasa yang ada dalam masyarakat untuk memberikan kepuasan kepada konsumen, maka koperasi sebagai salah satu

lembaga niaga harus mampu memegang posisi yang menentukan, harus mampu berperan untuk lebih melancarkan arus barang dan jasa demi kepenyangan pemakai. Jasa koperasi sebagai lembaga niaga ialah memberikan jasa yang menguntungkan konsumen.

BAB IV

KEKUATAN MANAJEMEN DALAM PERKEMBANGAN KOPERASI

1. Peranan Anggota Koperasi

Dalam kegiatannya koperasi bukan sekedar bukan sekedar usaha yang mengandalkan tingkat prestasi individual orang-orang dimana keuntungan adalah hasil guna dari mereka yang terlibat dalam kegiatan usaha melainkan merupakan usaha bersama untuk menuju kesejahteraan bersama. Maka sejak awal penjelmaan koperasi menekankan penyatuan sumber daya potensi dan peran serta kegiatan yang dikerahkan untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Pencapaian peningkatan kesejahteraan adalah tujuan usaha yang ermanfaat dalam usaha koperasi serta merupakan karya kegiatan dalam rangka tanggungjawab moral dan sosial. Dengan kata lain maka tujuan koperasi (Widiyanti, 2000:52) adalah membuat karya yang dapat memberikan sumabangan kesejahteraan yang bermanfaat. Membuat karya adalah motif karya koperasi dalam kehidupan gotong royong dan manfaat dalam kesejahteraan merupakan sendi integral dalam kesejahteran hidup dimana keuntungan hanya merupakan bagian dari sarana kemanfaatan.

Koperasi yang demikian merupakan wahana persatuan yang efektif dan produktif. Wahana persatuan yang efektif dalam penyertaan dalam bentuk usaha bersama itu merupakan keberhasilan dari penerapan asas kekeluargaan dalam kehidupan ekonomi yang oto-aktif. Peran serta kegiatan yang dipersekutukan dalam koperasi kemudian menjadi peran usaha koperasi gotong royong.

Tidak bedanya dengan usaha yang lain koperasi juga memerlukan tenaga-tenaga yang baik, tidak saja tenaga pemimpin, tetapi juga tenaga pelaksana. Sebab sebagai badan yang bergerak dibidang ekonomi, diperlukan tenaga yang lincah, cakap, jujur dan berpandangan luas. Dengan demikian koperasi dapat lebih memberikan pelayanan yang murah, sebab pelayanan yang murah berarti anggota dengan harga yang sama dapat membeli barang lebih banyak, ini akan dapat tercapai apabila koperasi dapat berkerja dengan efisien dan efektif.

Dapat mencapai penghematan secara langsung dan dengan jalan memperluas keanggotaan koperasi. Dengan bertambahnya anggota berarti bahwa jasa yang harus disediakan oleh koperasi kepada anggotanya akan bertambah. Dengan bertambah jasa yang disediakan dapatlah diadakan penghematan dalam pembelian koperasi konsumsi dan kalau perlu barang dibeli pada grosir atau pun agen dengan harga yang lebih murah dari harga pasar. Sehingga koperasi dapat menjual barang sama dengan harga pasar ini kan timbul jasa koperasi yang nantinya akan dibagi kembali kepada para anggotanya.

Pengalaman dari anggota lama atau pengurus merupakan pendidikan mengenai pentingnya kontak antara anggotanya. Pada bagian ini hubungan keanggotaan perlu dibina dengan adanya nasihat-nasihat para ahli. Bagi koperasi yang sudah dapat dianggap besar dan sukses sebaiknya meningkatkan seseorang yang mempunyai kualitas dan latihan yang mendalam untuk memimpin bagian yang dapat memecahkan masalah anggotanya. Tehnik yang baik dalam soal hubungan keanggotaan dapat megubah moral keanggotan dan menghindari bentrokan yang akan mengacaukan seluruh hubungan keanggotaan Di dalam koperasi dan masyarakat.

Ahli semacam itu akan menentukan cara-cara melaksanakan hubungan keanggotaan Di dalam koperasi atau organisasinya. Kalau kenyataannya masyarakat daerah kerja koperasi itu bersifat heterogen sekali maka ahli tadi akan membayangkan adanya kesukaran-kesukaran hubungan keanggotaan. Ia harus berusaha untuk menghindarkan hal ini.

Usahnya dengan jalan memilih anggota yang sekiranya dapat diajak kerja sama. Sebetulnya ahli tadi tidak mempunyai hak menganjurkan adanya seleksi keanggotaan karena dalam koperasi tidak ada kualifikasi keanggotaan. Cara yang biasa ditempuh adalah memberikan beberapa saran atau ukuran tentang siapa-siapa yang dapat menjadi anggota antara lain pekerja, atau mereka yang memang membutuhkn koperasi dalam penanganan usahanya.

Harga diri dan kesadaran berkoperasi yang tinggi memberikan kekuatan mental kepada koperasi untuk mengatasi segala kesulitan yang dihadapinya. Harga diri dan kesadaran koperasi yang tinggi dapat diperoleh dan dimiliki melalau pendidikan yang teratur dan terarah. Oleh karena itu, maka penyuluhan, pembiaan dan pendidikan koperasi kepada anggota-anggota koperasi khususnya dan pada anggota masyarakat umumnya tidak boleh dabaikan, bahkan harus dijadikan program utama Di dalam gerakan koperasi Indonesia. Penyuluhan, pembinaan dan pendidikan koperasi adalah hal yang amat penting dan besar sekali faedah dan manfaatnya bagi koperasi Di dalam membawa kesejahteraan dan kemakmuran bersama.

Sehingga dapat dikatakan bahwa, koperasi sebagai suatu lembaga yang bergerak dibidang ekonomi memerlukan manajemen atau ketatalaksanaan yang menjamin, tidak saja kelancaran dan keberhasilan usaha tetapi menjamin koperasi mencapai tujuannya, yaitu memenuhi kebutuhan anggota dengan cara-cara yang tidak menyimpang dari asas-asas perkoperasian.

2. Kekuatan Manajemen Koperasi

Konsekuensi manajemen koperasi yang bersifat demokrasi itu adalah membina dan mengembangkan kecerdasan anggota khususnya dan anggota masyarakat umumnya terutama mengenai tata kehidupan koperasi sendiri.

Di dalam demokrasi dituntut pengetahuan dan kecerdasan anggotanya tentang hal-hal yang menyangkut hakikat hak dan kewajiban sebagai anggotanya, isi dan makna Anggaran Dasar/ Anggaran Rumah Tangga Organisasi yang menjadi aturan permainan semua pihak unuk mencapai tujuan bersama.

Kondisi seperti itulah menjadi persyaratan tegaknya suatu demokrasi Di dalam semua bentuk organisasi. Demokrasi tidak akan tumbuh tegak jika anggotanya tidak memahami hak dan kewajiban mereka dan aturan-aturan permainan yang telah ditetapkan serta terebukanya kesempatan untuk menggunakan hak dan kewajiban itu.

Pembinaan anggota dalam rangka menegakkan sifat demokrasi dalm tata kehidupan koperasi terletak pada dua pihak sebagai kutub magnit yang saling tarik-menarik (Hasibuan, 1986: 206)

Pengurus sebagai pihak pertam merupakan magnit kutub utara yang pertama dan utama yang harus bermain untk memutar dan menggerakkn pihak anggota sebagai kutub selatan. Kesimpulannya bahwa jikalau organisasi dan tata kerja koperasi sudah baik, sempurna dan mantap, jika koperasi tersebut sudah dipimpin dan dikelola oleh orang-orang yang jujur, berdedikasi yang tinggi, berwatak, tinggi harga diri dan kesadaran berkoperasinya, maka Insy ALLAH koperasi tersebut akan mewujudkan cita-cita perjuangan rakyat Indonesia, yakni masyarakat yang adil dan makmur

berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Jadi, sebagai organisasi dan kekuatan ekonomi nasionalnya yang akan membawa kemakmuran serta kesejahteraan tidak hanya untuk satu orang atau dua golongan saja, akan tetapi kemakmuran dan kesejahteraan bagi seluruh lapisan masyarakat. Kita harus menjadikan koperasi Indonesia sebagai sokoguru ekonomi nasional.

3. Masalah Anggota Dalam Manajemen Koperasi

Masalah anggota dalam manajemen koperasi, merupakan masalah yang sangat penting. Berbeda dengan bentuk usaha yang berdasarkan kumpulan modal, dimana anggota pemiliknya tidak termasuk di dalam bidang manajemen. Pada koperasi, masalah anggota meminta perhatian manajemen yang lebih besar. Hal ini jelas, karena koperasi adalah konsentrasi anggota, bukan konsentrasi modal pemiliknya.

Dalam Koperasi usaha dan organisasi diurus bersama oleh anggota. Usaha anggota dan usaha koperasi berkaitan erat sehingga setiap anggota menjadi pelanggan koperasi, dan usaha koperasi merupakan bagian-bagian dari usaha anggota. Oleh sebab itu kekuatan suatu koperasi tergantung kepada kuantitas dan kualitas anggota koperasi masing-masing.

Koperasi adalah organisasi masyarakat yang potensi ekonominya lemah. Ini tidak berarti bahwa

pemilik modal tidak boleh masuk menjadi anggota koperasi, akan tetapi orang yang memiliki modal tidak memilih koperasi sebagai wadah perjuangan ekonominya. Oleh sebab itu yang dapat diteima menjadi anggota koperasi adalah mereka yang memiliki syarat-syarat kuantitas (Widiyanti, 2000:72) yaitu :

1. Anggota masyarakat yang mempunyai usaha
2. Usaha itu berkaitan dengan usaha koperasi
3. Anggota masyarakat dimaksud berada dalam lingkungan wilayah kerja koperasi
4. Mempunyai rasa individualistik, solidaritas dan outoaktivitas.

Karena itu masalah anggota dalam kopersi meliputi:

1. Memperluas anggota koperasi
2. Meningkatkan kualitas anggota.

Masalah yang demikian relevan dengan prinsip bahwa kekuatan kopersi terletak pada kualitas dan kuantitas anggotanya. Koperasi harus berusaha untuk terus menambah jumlah anggotanya, sehingga mencapai jumlah ekonomis. Jumlah dimaksud adalah 500-600 anggota tiap koperasi. Jika batas ekonomis sudah terpenuhi perlu segera diadakan pembatasan jumlah anggotanya.

Koperasi sering diartinya sebagai perkumpulan orang-orang yang secara sukarela mempersatukan diri untuk memenuhi kebutuhan ekonomi anggotanya

dengan menyelenggarakan usaha bersama melalui pembentukan suatu perkumpulan yang diawasi secara demokrasi.

Dari pengertian tersebut diatas dapat kita simpulkan bahwa koperasi itu mempunyai dua aspek utama, aspek perkumpulan orang-orang yang tergabung. Di dalam koperasi adalah mereka yang yang tentunya sudah memahami benar arti dan tujuan koperasi serta asas dan sendi dasarnya. Sebagai anggota koperasi, harus memiliki kesadaran bahwa bukan kepentingan diri pribadi yang diutamakan, melainkan kepentingan bersama. Kemudian bila dilihat dari aspek usahanya, maka pengelolaan usaha koperasi pada prinsipnya tidak berbeda dengan usaha bukan koperasi, yaitu harus efisiensi dan lugas serta dilandasi dengan hukum-hukum ekonomi. Dengan kata lain usaha koperasi harus dikelola secara profesional. Sebagai badan usaha, koperasi harus juga mampu bersaing dengan usaha-usaha koperasi, sehingga anggota tidak terdoda untuk mencari pelayanan pihak lainnya.

Untuk mencapai sasaran yang baik dalam bidang organisasi (perkumpulan) maupun dalam bidang usaha, diperlukan upaya yang terus-menerus, konsisten dan berkesinambungan, yang tidak lain adalah upaya pendidikan. Dengan demikian pendidikan dalam koperasi bertujuan untuk memberikan pengertian dan keadaan koperasi dikalangan anggota pada umumnya (termasuk Pengurus, Badan Pemeriksa, dan sebagainya) serta untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan personil-personil yang menangani bidang usaha. Melalui pendidikan

pendidikan yang dilakukan dengan baik, maka dapat diharapkan koperasi akan dapat melaksanakan fungsinya dalam meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Dengan demikian ada beberapa aspek tentang pendidikan yang dijalankan oleh koperasi seperti peranan pendidikan dalam kehidupan koperasi, jenis-jenis pendidikan koperasi, sumber dana pendidikan koperasi, pelaksanaan pendidikan koperasi, pendekatan dan metode yang tepat guna dalam pendidikan koperasi, dan pengelolaan program pendidikan koperasi Indonesia.

Kehadiran Pengurus dan Badan Pemeriksa yang berasal dari lingkungan anggota yang cerdas, yang dipilih secara demokratis, maka pengelolaan organisasi koperasi diharapkan dapat berjalan dengan sehat pula. Bila sudah saatnya usaha-usaha yang dikelola dikembangkan secara lebih profesional dan diperlukan manajer, maka usaha juga dapat dikembangkan dengan baik.

Karena keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya akan banyak ditentukan dari pengetahuan, penghayatan dan kesadaran berkoperasi para anggotanya. Dan hal ini hanya mungkin dicapai melalui pendidikan anggota. Juga masalah dari masalah yang ada bukan hanya ideologi koperasi saja yang diajarkan melainkan masalah usaha, karena memang pada hakekatnya koperasi adalah lembaga ekonomi yang harus dikelola dengan hukum-hukum ekonomi pula. Karena itu masalah pendidikan usaha ini tak kalah

pentingnya dengan pendidikan dalam bidang organisasi ideologi.

Jika perkumpulan koperasi merupakan sekelompok orang (group) yang mempunyai tujuan usaha bersama-sama meningkatkan pelayanan yang sebaik-baiknya dalam memenuhi keperluan anggotanya. Dengan adanya pelayanan (service) yang lebih baik maka kedudukan anggota dalam bidang usaha masing-masing menjadi lebih kuat. Dengan berkoperasi, masing-masing mampu meningkatkan kesejahteraannya dan memperoleh kedudukan dalam pasar yang relatif kuat melalui membesarnya volume usaha. Ruang lingkup koperasi tidak terbatas pada anggotanya saja. Suatu koperasi tidak akan kehilangan sifat-sifat koperasinya, manakala koperasi itu juga melayani kepentingan bukan anggotanya sehingga masyarakat merasakan keuntungan adanya koperasi antara mereka. Dengan demikian terbentuknya koperasi dapat menimbulkan suatu kekuatan yang menguntungkan konsumen. Adanya integrasi usaha yang diperoleh dari hubungan langsung antara sumber produksi dan konsumen. Dalam sistem koperasi dengan melalui proses integrasi diharapkan membawa sukses. Integrasi usaha itu perlu untuk mengembangkan usaha agar semakin besar. Koperasi sebagai organisasi yang mempunyai aktivitas ekonomi, mempunyai kegiatan usaha untuk melayani (service) kepentingan para anggotanya.

Koperasi itu adalah suatu kumpulan orang-orang, atau perkumpulan dari koperasi, yang secara sendiri-sendiri tidak mampu memenuhi kepentingan masing-

masing. Anggota biasanya mempunyai potensi usaha yang terbatas sekali. Karena itu mereka secara suka rela bersatu untuk mencapai tujuan bersama, yang pada umumnya bersifat ekonomis. Bersama-sama (secara kolektif) mendirikan suatu organisasi, yang masing-masing memberikan sumbangan untuk pemebentukan modal yang diperlukan dalam pelaksanaan apa yang direncanakan. Apabila anggota kelak mendapat bagian dari sisa hasil usaha, maka masing-masing akan memperoleh bagiannya menurut besar kecilnya pelayanan yang diberikan terhadap usaha koperasi.

Dengan demikian konsep pemasaran koperasi, berorientasi kepada pembeli dengan tujuan memberikan kepuasan kepada pembeli, sehingga eksistensi koperasi dapat diperoleh apabila keinginan anggota, sebagai pembeli terpuaskan.

4. Sumberdaya Manusia Sebagai Unsur Yang penting Dalam Koperasi

Setiap bentuk usaha termasuk koperasi, harus berpegang pada fungsi-fungsi manajemen, dalam rangka melakukan fungsi-fungsi perusahaan dan untuk mencapai tujuan usaha masing-masing adapun fungsi-fungsi tersebut (Hasibuan, 1986:41) antara lain:

1. Planning

Bahwa untuk merencanakan suatu usaha harus terlebih dahulu ditentukan usaha dimaksud, sebab jika

tidak demikian masing-masing kegiatan bisa berjalan sendiri-sendiri. Apabila tujuan (Objektif) sudah ditentukan, sebaiknya digariskan kebijakan-kebijaka, strategi dan taktik untuk merencanakan tujuan itu. Penentuan tujuan dan strategi hendaknya dilakukan menurut metode dan tehnik-tehnik tertentu seperti tehnik mengambil keputusan dan pelaksanaannya.

2. Organizing

Sejalan dengan tujuan yang sudah ditetapkan atau yang direncanakan, maka untuk mencapainya diperlukan struktur organisasi yang sesuai dengan jenis kegiatan dan unsur-unsur manajemen yang ikut berfungsi Di dalam kegiatan itu. Karena itu setiap unsur manajemen yang terkait Di dalamnya harus mempunyai wewenang dan tanggungjawab, serta dinamika wewenang dan tanggungjawab baik secara vertikal maupun horizontal. Bagi koperasi fungsi-fungsi usaha tidak hanya meliputi fungsi-fungsi untuk membentuk perkumpulan modal tetapi juga termasuk pembinaan anggota. Maka untuk memahami organizing dalam usaha koperasi, harus diperhatikan hubunga antara fungsi unsur-unsur manajemen, fungsi usaha koperasi dan fungsi-fungsi Organisasi/ perusahaan. Fungsi pembelanjaan, produksi, pemasaran, personalia, akuntansi, dan administrasi yang harus ada untuk mencapai tujuan koperasi, harus ditentukan dan ditetapkan penanggungjawaban serta pemegang wewenang diantara unsur-unsur manajemen koperasi yang ada sesuai dengan fungsi

dan kedudukannya masing-masing. Organizing dengan demikian merupakan fungsi manajemen yang menentukan wewenang dan tanggungjawab unsur-unsur manajemen dalam rangka melaksanakan fungsi-fungsi usaha koperasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara horizontal maupun vertikal.

3. Directing

Masing-masing individu yang telah ditentukan menduduki fungsi dan jabatan-jabatan yang melakukan kegiatan-kegiatan organisasi belum tentu berkerja sebagaimana yang diharapkan jika dikomunikasikan dalam berbagai cara seperti perintah-perintah atau dengan motivasi tertentu. Pada hakekatnya dengan directing adalah usaha-usaha komunikasi yang membuat semua pihak yang terlibat dalam kegiatan koperasi untuk berkerja sesuai dengan rencana.

4. Coordinating

Jika tiap individu yang menjalankan kegiatan-kegiatan yang patut dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dimotivasi dan diberi petunjuk atau perintah pelaksanaannya, maka upaya selanjutnya ialah membuat individu vertikal menuju sasaran organisasi. Pada hakekatnya Coordinating atau kordinasi dimaksud adalah hubungan kerja yang serasi, bertugas diberbagai tatap muka dengan individu-individu yang bersangkutan Di dalam koperasi, akan

tetapi jika jumlahnya sudah mencapai ratusan ribuan, pertemuan tatap muka tidak lagi dapat dilakukan. Untuk ini koordinasi dapat dicapai dengan membentuk panitia untuk merumuskan program-program tertentu dan melaksanakannya. Koordinasi didasarkan pada komunikasi timbal balik diantara berbagai individu dalam bidang, masing-masing dan antara berbagai bidang di dalam koperasi baik secara vertikal maupun horizontal, untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

5. Controlling

Planning merupakan rumusan kegiatan yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan sumber yang telah tersedia dan yang dapat digunakan. Dalam praktek, tidak semua apa yang sudah dilaksanakan bisa terlaksana sepenuhnya karena munculnya berbagai hambatan-hambatan yang belum diperkirakan sebelumnya. Berbagai penyimpangan-penyimpangan baik disengaja atau tidak selalu terjadi. Kelambatan penyediaan bahan, kesediaan persiapan tenaga kerja dan kemampuannya dan lain-lain sering menghambat terlaksananya semua rencana sepenuhnya. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan baik disengaja atau tidak agar segera dapat diambil langkah-langkah yang berguna untuk mencegah kerugian yang berlangsung, begitu juga untuk memulai keunggulan rencana yang telah dibuat, langkah manajemen selanjutnya ialah melaksanakan

pengawasan atau controlling. Pengawasan atau controlling adalah fungsi manajemen untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang berlarut-larut sehingga dapat segera diatasi. Antara perencanaan dan pengawasan tertanam suatu ikatan yang erat. Sebaliknya suatu rencana tanpa pengawasan bisa menjuruskan organisasi kejurang malapetaka yang tidak dapat ditarik lagi.

Hubungan dalam koperasi sejalan dibentuknya Pengurus serentak pula dipilih Badan Pemeriksa kedudukannya terhadap anggota sama . keduanya alat-alat pelengkap koperasi. Setiap langkah manajemen pada awalnya sama yakni penentuan objek dan perencanaan, aatau dengan kata lain tanpa ada objek tidak ada perencanaan.

Jadi apabila tidak dapat merumuskan objek yang terdiri atas lima unsur (Widiyanti, 2000:86) yakni: tujuan atau identitas apa yang hendak dicapai, lingkungan, spesifikasi atau rincian isi yang hendak dicapai, kriteria atau norma-norma, atau standar dari apa yang dicapai. Serta tidak mampu menjalankan Perencanaan yaitu mampu berfikir secara trayektoris artinya melihat kedepan dan menentukan lintas jalan yang hendak dilalui atau ditempuh, mampu berfikir secara kualitatif, artinya menentukan apa yang diperlukan untuk pencapaian tujuan dan mampu berfikir secara kuantitatif artinya mampu mengukur, menghitung dan menentukan berapa dan bilamana diperlukan maka ia tidak juga mampu menjalankan manajemen.

Dengan demikian, manakala dalam arti tersebut manajemen itu dijalankan oleh pekerja (worker) biasa, oleh Pengamat (supervisor), oleh Pimpinan atau Kepala (Leader, head), oleh manajer, Koordinator, Direktur, Pengurus, Pengusaha dan sebagainya hanya berbeda-beda menurut kedudukan tingkat, objek atau bidang dan kerumitan (kompleksitas).

Salah satu unsur penting dari manajemen ialah manusia, pegawai, karyawan, buruh atau tenaga kerja. Manpower manajemen bagian terendiri dan khusus dari manajemen. Bagaimana majunya teknologi dewasa ini, namun faktor manusia masih memegang peran penting bagi suksesnya suatu usaha.

Memang kita mengetahui, bahwa sudah banyak tenaga manusia yang dapat digantikan oleh alat mekanis. Tetapi Di dalam banyak hal manusia diperlukan terutama dalam hal-hal dimana alat perlengkapan mekanis belum dapat digunakan.

Manajemen ialah suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan yang kegiatan dilakukan dengan bantuan tenaga orang lain. Jelas bahwa manajemen kepegawaian merupakan hal yang terpenting bahkan ada yang menyatakan manajemen kepegawaian identik dengan manajemen itu sendiri.

Demikian penting kedudukan manusia dalam suatu usaha, sehingga sebagian besar waktu dan tenaga pengusaha dalam menghadapi masalah usaha adalah terutama dicurahkan kepada masalah-masalah manusiawi karyawannya.

Karena dalam pendirian suatu koperasi jangan terlalu tergesa-gesa, jika kalau tenaga-tenaga pemimpin koperasi (pengurus, manajer, BPK) belum teredia, namun dewasa ini kita sudah terlanjur mendirikan banyak koperasi. Oleh karena itu, sekarang keadaan sudah saatnya mendirikan Sekolah Tinggi atau Akademi Kopererai untuk mendidik dan mencetak, manusia-manusia yang sadar akan harga dirinya, manusia-manusia yang rela memberikan jasanya kepada kepentingan masyarakat, manusia-manusia koperasi yang penuh dedikasi, yang tekun serta tabah bekerja untuk kesejahteraan dan kebahagiaan bersama, bukan untuk kepentingan diri sendiri.

Jika kalau hendak meningkatkan swadaya koperasi dan ingin agar koperasi Indonesia lebuhi berperan aktif dan bersifat dominan atau menjadi sokoguru Di dalam perekonomian nasional Indonesia, maka kita harus bekerja keras dan berpacu selaju-lajunya dengan waktu mencetak serta melahirkan kader-kader koperasi yang berkualitas tinggi, orang-orang yang ahli, trampil, berwatak dan beridealisme koperasi yang tinggi serta luhur.

Kemudian letakkanlah semangat dan kesadaran berkoperasi pada proses pertumbuhan budaya kita, apalagi karena nilai-nilai kooperatif seperti kerja sama, tolong menolong, gotong royong dan kekeluargaan sudah sejak lama membudaya Di dalam masyarakat Indonesia. Nilai-nilai itu sudah sejak dahulu kala dihormati dan dijunjung tinggi oleh rakyat Indonesia, terutama yang hidup didesa-desa.

5. Manajemen Menciptakan Kesejahteraan

Ada suatu kondisi dimana orang akan meninggalkan koperasi dan berusaha sendiri. Hal ini terjadi setelah koperasi pada suatu waktu akan mengalami kegagalan. Kegagalan ini akan menimbulkan ketidakpuasan daripada anggota-anggotanya. Persoalannya sekarang adalah bagaimana koperasi tadi dapat menarik kembali kepercayaan para anggota. Salah satu cara terbaik adalah bahwa koperasi tadi harus mempunyai program pendidikan yang mantap. Adapun pendidikan yang diberikan tadi sifatnya terus-menerus didampingi dengan informasi-informasi mengenai koperasi pada para anggota. Koperasi yang berhasil kalau kurang perhitungan pun akan dapat jatuh karena itu.

Misalnya karena adanya kenaikan dalam proses produksi, koperasi garam perlu tambahan modal, tetapi setelah adanya tambahan modal dan produksipun bertambah, tiba-tiba harga pasar kembali turun atau normal kembali akibatnya adanya over produksi dan kerugian atas biaya produksi dengan harga jual yang kembali turun.

Koperasi juga mengalami kesukaran dalam soal pendidikan. Mereka selalu harus berusaha keras untuk dapat mendidik para anggotanya. Pembatasan soal lain adalah disebabkan kemauan dari para anggota yang kerap kali tidak masuk akal, karena pendidikan mereka kurang. Mereka dengan mudah mengkritik dan minta terlalu banyak dari koperasi. Biasanya produsen dan konsumen (anggota-anggota koperasi) tidak

setuju dengan harga yang layak. Hal ini suatu tugas dari koperasi yang sukar sekali dijalankan karena tidak mungkin dapat memuaskan semua anggota. Kesukaran-kesukaran semacam inilah yang biasanya dihadapi oleh koperasi.

Sumber-sumber pembelanjaan yang kurang lancar atau kurang baik merupakan juga hambatan bagi koperasi. Sebagian besar dari anggota-anggota koperasi mempunyai penghasilan yang rendah, keadaan ini menyebabkan koperasi mengalami kesukaran karena pembelanjaan kurang sehat, dan terpaksa menerima kebijaksanaan untuk menunda pembayaran pada anggota produsen.

Efektifitas dan efisiensi usaha koperasi dipengaruhi beberapa faktor (Hasibuan, 1986: 197) yaitu:

1. Efisiensi Proses Usaha

Sebagai bentuk usaha koperasipun harus melaksanakan fungsi fungsi perusahaan secara efisien. Fungsi-fungsi yang dimaksud adalah fungsi pembelanjaan, fungsi akuntansi dan fungsi administrasi.

2. Loyalitas Anggota

Loyalitas anggota tercermin pada kesetiaan anggota sebagai pelanggan koperasi, memenuhi kewajiban dan melaksanakan hak keanggotaannya

dalam segala bentuk kegiatan Di dalam tata kehidupan koperasi.

Ketertiban anggota untuk melunasi simpanan wajib saja belum dapat dijadikan ukuran untuk menilai loyalitas anggota apalagi Di dalam koperasi fungsional yang simpanan wajibnya langsung dipotong dari gaji anggotanya.

3. Penawaran yang cukup

Barang-barang yang dibutuhkan anggota ataupun kepentingan lainnya yang sesuai dengan bidang usaha koperasi yang bersangkutan hendaknya cukup tersedia dikoperasi, sehingga mereka tidak perlu mencari diluar koperasi, karena jika keperluan anggota tidak tersedia dikoperasi, tidak boleh tidak mereka harus membelinya diluar koperasi.

Tersedianya semua barang-barang kebutuhan anggota dikoperasi akan mendidik anggota menjadi pelanggan setia.

4. Persaingan

Keberadaan bentuk usaha lain disekitar koperasi, memaksa koperasi untuk bersaing. Karena harus peka terhadap pengaruh-pengaruh persaingan itu di dalam upaya mengendalikan usahanya. Koperasi tidak bisa menentukan sendiri harga barang-barang dan jenis barang yang dijual oleh koperasi, karena secara psikologis setiap individu, selalu beruaha untuk

memenuhi pilihannya terhadap barang-barang yang dibutuhkan mereka.

5. Harga Eceran

Perbedaan harga eceran koperasi dengan harga eceran dipasar merupakan salah satu sumber koperasi untuk meningkatkan tabungan anggota di koperasi. Apabila dapat membeli dengan harga eceran yang lebih murah dipasar dan menjual dengan harga eceran koperasi yang lebih tinggi, maka selisih dua harga eceran ini, akan menjadi tabungan anggota Di dalam koperasi. Akan tetapi adalah sulit untuk membuat harga-harga di koperasi dibawah harga eceran dipasar, karena barang-barang yang dijual di koperasi adalah barang-barang kebutuhan pokok yang elastisitetnya rendah sekali maka keuntungan pun kecil sekali.

Berdasarkan ulasan diatas, maka dengan manajemen koperasi dimaksud adalah semua kegiatan yang perlu dilakukan untuk mengarahkan masyarakat yang mempunyai kepentingan yang sama membentuk usaha bersama yang diurus berdasarkan kekeluargaan untuk memenuhi kebutuhan bersama dalam rangka meningkatkan kesejahteraan bersama.

Dalam pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 yang mencantumkan bahwa ekonomi kita berdasar demokrasi, produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua dibawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang-seorang. Sebab itu perekonomian disusun sebagai usaha

bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu adalah koperasi.

Perekonomian berdasarkan atas demokrasi ekonomi, kemakmuran semua orang. Sebab itu cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hidup orang banyak harus dikuasai oleh negara. Kalau tidak, tampak produksi jatuh ke tangan orang-orang yang berkuasa dan rakyat yang banyak ditindasnya.

Hanya perusahaan yang tidak menguasai hajat hidup orang banyak boleh ada ditangan orang seorang. Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung dalam bumi adalah pokok-pokok kemakmuran rakyat. Sebab itu harus dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Dengan kesadaran untuk menghindari penafsiran pasal maka dapatlah dilihat apa yang tersurat dalam pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 mengenai asas-asas koperasi itu (Siwijaton, 1982:56) sebagai berikut :

1. Bangun perusahaan yang sesuai dengan pasal 33 UUD 1945 adalah koperasi, dapat dinyatakan, bahwa koperasi merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Tetapi tanpa dapat menyatakan, bahwa koperasi adalah satu-satunya bangun perusahaan yang sesuai dengan itu, karena dalam pasal 33 dinyatakan dasar demokrasi,’ Asas demokrasi ini adalah sesuai dengan koperasi.

2. Selanjutnya bahwa kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan, bukan kemakmuran orang seorang, maka dapatlah dikatakan, bahwa asas yang harus dianut adalah asas kebersamaan bukan asas individualisme. Tetapi asas ini berlaku bagi seluruh perekonomian, bukan hanya untuk koperasi saja. Dilingkungan koperasi asas kebersamaan ini umumnya diterima sebagai asas kesetiaan atau asas solidaritas. Demikian pula diterima, bahwa walaupun asas individualisme ditolak namun sebaliknya asas individualisme dijunjung tinggi, seperti asas percaya pada diri sendiri, asas swadaya, swakerta, dan swasembada yang berarti menunjung tinggi harga diri orang seorang.
3. Asas kebersamaan yang nampak jelas sekali pada kalimat yang berbunyi: ‘...produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua dibawah pimpinan atau kepemilikan anggota-anggota masyarakat’. Dilingkungan koperasi Indonesia, nampaknya asas kebersamaan ini tidak identik dengan asas kolektivitas. Misalnya koperasi perkebunan yang dapat dikembangkan, antara lain dalam rangka pengembangan sistem perkebunan inti, tetapi ini kurang dikenal dengan sistem cooperating farming yang ada.
4. Kalimat yang berbunyi ‘kalau tidak’, tumpuk produksi jatuh ketangan orang seorang yang berkuasa dan rakyat yang banyak ditindasnya’. Ini menunjukkn asas keadilan sosial. Walaupun

kalimat tersebut dikemukakan tidak dalam rangka pembahasan koperasi, tetapi sesuai dengan hakikatnya asas keadilan ini diterima koperasi.

Kalimat-kalimat lainnya di dalam pasal 33 Undang-undang Dasar 1945 tidak terutama ditujukan kepada koperasi dengan demikian asas koperasi sebagaimana tercakup dalam pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 ialah :

1. Asas Demokrasi Ekonomi
2. Asas Kekeluargaan
3. Asas kebersamaan. Di lingkungan koperasi asas ini dijabarkan sebagai asas kesetiakawanan atau asas solidaritas. Selanjutnya walaupun asas kebersamaan tidak identik dengan asas kolektifitas, tetapi unsur kolektifitas terdapat pada koperasi, seperti yang kita temui pada koperasi perkebunan.
4. Asas Individualisme ditolak oleh koperasi, tetapi sebaliknya asas individualisme dijunjung tinggi, seperti asas mempunyai harga diri dan percaya pada diri sendiri atau asas swadaya, swakerta dan swasembada.
5. Asas keadilan sosial. Dalam koperasi keadilan berlaku untuk semua anggota koperasi, mereka mempunyai hak dan kewajiban yang sama, dan berusaha bersama-sama dalam menciptakan kesejahteraan mereka dengan membangun koperasi untuk lebih berkembang dan bertambah maju.

BAB V

UNSUR-UNSUR MANAJEMEN DALAM KOPERASI

1. Unsur Manajemen Dalam Pengembangan Koperasi

Negara kita bersyukur sekali karena mempunyai seorang tokoh yang sangat kita terkenal dan disegani yaitu Bung Hatta atau Drs Mohammad Hatta. Sejarah mengenang dia bukan saja sebagai tokoh penegak negara RI dan seorang proklamator tapi juga pejuang koperasi Indonesia, yang idenya ditegaskan dalam pasal 33 UUD 1945, sehingga Bung Hatta disebut juga bapak koperasi Indonesia.

Mengingat peranan Bung Hatta ini, dapat dikatakan bahwa cita-cita koperasi sudah dipandang sebagai jalan terbaik untuk membangun ekonomi rakyat yang lemah secara berangsur-angsur. Pada waktu itu sudah ada contoh di Inggris dan Denmark, membuktikan, menghadapi kekuasaan dan pengaruh kapitalisme yang begitu hebat, hanya organisasi rakyat jelata sendiri yang disadari oleh solidaritas dan setiakawan yang dapat memperbaikinasibnya. Organisasi harus dihadapi dengan organisasi, dan organisasi yang sesuai dengan kaum buruh dan tani adalah koperasi. Apabila kapitalisme berkembang atas dasar semangat individualisme, persaingan bebas

dan modal, maka koperasi dasarnya adalah tolong menolong dan kerja sama (Widiyanti, 2000:102)

Pelajaran yang diperoleh dalam peninjauan ke koperasi diberbagai negara itulah kemudian mendorong beberapa pimpinan Indonesia untuk memasukan pasal 33 UUD 1945, yang bunyinya sebagai berikut:

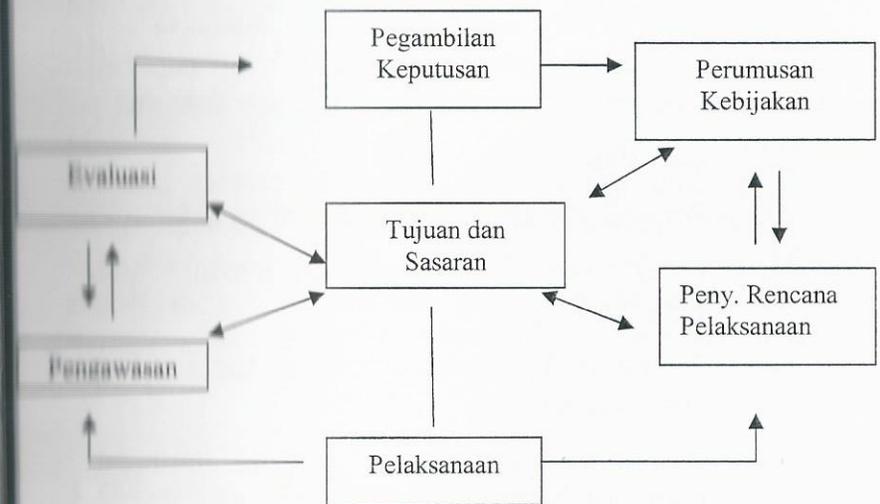
1. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.
2. Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai negara.
3. Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

Dalam kerangka proses manajemen untuk koperasi sangat diperlukan perencanaan jangka panjang, yang dimaksudkan dengan perencanaan jangka panjang yaitu pengambilan keputusan tentang sasaran yang akan dicapai dan perumusan kebijaksanaan dengan memperhatikan keadaan yang nyata sebagai titik tolak pengembangan, tujuan akhir yang akan dicapai dan kesempatan serta hambatan yang dihadapi.

Proses manajemen atau manajemen dalam arti luas adalah rangkaian yang saling berhubungan dari penentuan tujuan dan sasaran, pengumpulan dan pengelolaan data, pengambilan keputusan,

perumusan kebijakan, penyusunan rencana terinci, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Hubungan antara semua mata rantai tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut

BAGAN PROSES MANAJEMEN



Sumber: Salim Siagian, *Perencanaan Jangka Panjang Dalam Perkembangan Koperasi*, Hendrajodi, *Koperasi Masalah pengembangan dan pembinaanya*. 1985: 66

Dari gambaran diatas kelihatan adanya enam kegiatan yang saling berhubungan dengan berulang-ulang dan pada setiap kegiatan perlu diperhatikan tujuan yang akan dicapai dan bermacam-macam informasi atau data. Proses manajemen tersebut dapat disederhanakan menjadi tahap-tahap berikut:

1. Perencanaan Jangka Panjang
2. Penyusunan Rencana Pelaksana
3. Pelaksanaan
4. Pengawasan dan Evaluasi

Sebagaimana tersebut diatas, perencanaan jangka panjang berfungsi menentukan sasaran antra (intermediate targets) dan merumuskan kebijaksanaan atau strategi untuk mencapainya. Bagi sebuah koperasi hal ini meliputi :

1. Luas daerah kerja
2. Penentuan bidang usaha yang akan digarap
3. Persyaratan keanggotaan, jumlah dan peranan anggota
4. Tingkat perkembangan dan keuntungan yang akan dicapai
5. Pola hubungan dengan sesama koperasi, pemerintah dan swasta non koperasi
6. Struktur pembelanjaan
7. Kebijakan pembagian dan pembayaran sisa hasil usaha
8. Pola kepengurusan.

Sasaran dan strategi diatas berfungsi tersebut sebagai landasan penyusunan rencana. Kalau kita hendak membangun perekonomian rakyat diatas koperasi dari semula harus jelas daerah yang akan dijadikan lokasi dari koperasi, dan sangat diperlukan

sasaran dan strategi sebagai landasan penyusunan rencana dalam pengelolaan koperasi, jika tidak koperasi tidak dapat berkembang seperti yang kita harapkan dan menjadi soko guru perekonomian kita, karena tanpa sasaran dan strategi yang jelas dan tepat, rencana pelaksanaan praktis tidak bisa disusun dengan baik, dan pada prakteknya rencana kerja yang disusun berdasarkan asumsi-asumsi saja menyebabkan sasaran dan strategi itu tidak jelas.

Rencana yang disusun dengan sistim seperti itu biasanya kurang lengkap (Comprehensif), kurang terpadu (integrated) dan atau kurang optimal. Disamping itu penyusunan rencana kerja tanpa sasaran dan strategi yang jelas memerlukan waktu dan jerih payah yang lebih banyak dibandingkan jika lebih dahulu sudah ada sasaran dan strategi yang jelas dan tepat (Hendrojogi, 1985: 67).

2. Manajemen Modal Kerja

Modal ialah baik yang merupakan barang konkret yang masih ada dalam rumah tangga perusahaan yang terdapat di neraca di sebelah debit, maupun berupa daya beli atau tukar dari barang-barang itu yang tercatat di sebelah kredit.

Dengan demikian modal konkret merupakan angka-angka yang tercatat dalam neraca disebelah debit, sedangkan modal yang bersifat abstrak adalah angka-angka yang tercatat di sebelah kredit dari neraca perusahaan.

Pada dasarnya modal konkret dapat digolongkan menjadi dua bagian yaitu :

1. Modal kerja (working capital assets)
2. Modal tetap (fixed capital assets)

Sementara untuk modal abstrak dapat dibedakan :

1. Modal sendiri
2. Modal asing yang terbagi atas: Modal asing jangka pendek atau hutang lancar dan Modal asing jangka panjang atau hutang jangka panjang.

Dalam pengalokasian dana (*allocation of funds*) dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan, alokasi dan atau investasi dana dapat dibedakan dalam:

1. Investasi dalam modal kerja seperti:
 - Investasi untuk kas
 - Investasi dalam piutang
 - Invetasi dalam persediaan barang/bahan
2. Investasi dalam aktiva tetap terdiri
 - Invesasi harta tetap
 - Investasi dalam efek/bursa saham

Sebagian dari modal kerja, kas dapat berupa

- uang tunai dan
- uang di bank (demand deposits)

Demand deposits adalah sejumlah simpanan uang di bank dalam bentuk rekening giro yang pencairannya dapat setiap saat.

Dalam prakteknya baik perusahaan atau organisasi maupun perorangan memegang uang tunai umumnya termotivasi oleh hal-hal tertentu, yaitu :

1. Speculative motive yaitu

Motiv spekulasi artinya penyimpanan uang tunai bertujuan memanfaatkan kesempatan pertama untuk meraih keuntungan. Dengan adanya uang tunai maka transaksi kas yang bersifat mendadak dan dalam waktu yang relatif singkat dan dengan leluasan dapat dilakukan. Lazimnya motif ini tidak dilakukan oleh perusahaan atau suatu organisasi tapi hanya dilakukan oleh perorangan atau individu.

2. Precautionary motive yaitu

Motiv ini artinya suatu perusahaan menyediakan uang tunai dengan maksud untuk berjaga-jaga. Karena untuk masa yang akan datang tidak ada kepastian, diantara masalah yang ada, ada yang dapat kita prediksi ada yang tidak. Jadi motif ini tujuan uang tunai yang dipegang untuk berjaga-jaga dalam menghadapi situasi yang tidak dapat diprediksi.

3. Transaction motif yaitu

Motiv yang tujuan memegang uang tunai untuk membiayai transaksi yang ada. Karena transaksi dapat dibiayaidengan uang tunai dan kredit.. Dengan memegang uang

tunai suatu usaha dapat menjalankan usahanya dengan baik, termasuk unuk melunasi hutag-hutang jatuh tempo, membayar gaji karyawan, dan lain-lain.

Modal kerja adalah jumlah keseluruhan aktiva lancar, terutama terdiri atas Kas-Bank, piutang dan persediaan barang-barang. Pada Koperasi primer yang usahanya masih sederhana pada umumnya dana-dana lebih banyak tertanam pada modal kerja. Manajemen modal kerja harus diselenggarakan dengan sebaik-baiknya. Pada dasarnya volume modal kerja yang dibutuhkan tergantung pada kecepatan berputarnya modal kerja serta banyaknya pengeluaran uang setiap harinya. Manajemen modal kerja meliputi: (Tim UGM,1987:253)

1. Manajemen Kas

Kas termasuk uang simpanan dibank yang setiap saat dapat dipergunakan. Tujuan manajemen kas adalah untuk menentukan kas minimum yang selalau harus tersedia, agar selalu dapat memenuhi kewajiban pembayaran yang sudah sampai waktunya.

2. Manajemen Piutang

Piutang terjadi karena adanya transaksi penjualan kredit. Tujuan pengelolaan piutang adalah untuk meningkatkan volume penjualan kredit dan memperkecil

kemungkinan timbulnya risiko rugi dari penjualan kredit itu. Dengan demikian pada setiap transaksi penjualan kredit harus diteliti kemampuan dan kebiasaan pembeli/langganan yang bersangkutan. Dalam manajemen piutang ini perlu pula diperhatikan perputaran piutang. Makin tinggi tingkat perputaran makin baik, karena makin kecil modal yang diperlukan untuk melayani penjualan kredit yang sama volumenya.

3. Manajemen Persediaan Barang.

Persediaan barang sangat banyak kaitanya dengan kegiatan penjualan, produksi dan likuiditas. Demikian mempunyai pengaruh langsung terhadap rentabilitas koperasi.

Modal dalam perkumpulan koperasi didapat dari tiga unsur yaitu:

1. Modal dari anggota koperasi sendiri terdiri dari simpanan-simpanan anggota, yang diperoleh dari :
 1. Simpanan pokok adalah simpanan yang sudah ditentukan jumlahnya dan sama besarnya bagi setiap anggota. Ini dapat dimengerti bahwa kalau modal masing-masing anggota hanya terbatas pada simpanan pokok saja, maka modal koperasi akan lambat bertambah. Karena modal akan bertambah kalau ada anggota baru yang masuk dan

memasukkan simpanan pokok. Tetapi apabila ada anggota yang keluar tentu saja modal akan berkurang, karena simpanan pokok diambil kembali. Simpanan pokok tidak boleh diambil selama masih menjadi anggota. Oleh sebab itu modal sendiri perlu ditambah caranya dengan simpanan wajib.

- Simpanan wajib adalah simpanan yang sudah ditentukan jumlahnya dan wajib untuk setiap anggotanya pada waktu tertentu. Misalnya untuk waktu tertentu, setiap hari, setiap minggu atau setiap bulan, Juga pada kesempatan tertentu, misalnya setiap ada transaksi jual beli barang dengan anggota, atau setiap ada kegiatan simpan pinjam dengan anggota.

Untuk itu simpanan wajib hanya boleh berakhir atau diambil kembali dengan cara yang sudah disepakati dalam anggaran dasar, ini tujuan agar modal koperasi dan konstan tidak selalau harus berubah-ubah.

- Simpanan sukarela berjangka, simpanan ini secara sukarela yang diberikan peminjam dan syarat kesukarelaan baik dari jumlah maupun waktu jangka waktu simpanannya, simpanan sukarela ini dapat menjadi modal koperasi, tapi ada juga simpanan sukarela yang tidak dapat menjadi modal dalam koperasi yang syarat pengambilan pinjamannya bisa diambil oleh peminjam sewaktu-waktu, tanpa ada

jangka waktu yang secara sukarela telah disepakati.

2. SHU (sisa hasil usaha) koperasi, yaitu bagian yang dimasukkan cadangan.
 - Sisa dari hasil usaha didapat setelah ada perhitungan rugi laba yang akan diketahui keuntungan bersihnya. Dalam anggaran dasar SHU yang dapat sisihkan atau dijadikan cadangan sekurang-kurangnya 25%. Ini berguna untuk menutup apabila terjadi kerugian, tapi pada dasarnya uang ini hampir tidak pernah digunakan untuk menutup kerugian, oleh sebab itu dalam sisa hasil usaha ini dapat digunakan untuk modal koperasi. Keuntungan SHU koperasi yang dibagikan antara para anggotanya tidak menurut uang atau modal yang dimasukkan oleh anggota-anggotanya, tetapi menurut jasa mereka. Di dalam memajukan usaha koperasi. misalnya dengan cara rajin membeli barang-barang kebutuhannya pada koperasi.
3. Dari luar koperasi, misalnya berupa pinjaman dari pihak luar. Modal dari pinjaman umumnya di dapat dari bank, atau pihak lain. Pinjaman ini dilakukan apabila modal dari dalam koperasi itu sendiri kurang atau tidak mencukupi.

3. Produktivitas Kerja SDM Dalam Koperasi

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam pembangunan koperasi adalah sumber daya manusia yang tersedia sebagai modal untuk menjalankan proses operasional dalam koperasi. Produktivitas tenaga kerja pengelola dalam koperasi sangat diperlukan. Hubungan keharmonisan dalam berkerja antara berbagai pihak dalam tubuh koperasi dapat meningkatkan gairah kerja yang nantinya terkait dengan tingkat produktivitas kerja sehingga dapat mencapai efektivitas dan produktivitas tenaga kerja yang tinggi. Mengenai pengertian produktivitas sebenarnya dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu:

- Dimensi Tehnis, Produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (out put) dengan keseluruhan input (sumber daya) yang dipergunakan untuk menghasilkan output yang bersangkutan.
- Dalam dimensi wawasan, produktivitas adalah suatu ukuran tingkat efisiensi (adalah suatu ukuran yang memandingkan rencana penggunaan masukan dengan realisasi penggunaannya. Konsep ini lebih terfokus kepada aspek masukan) dan efektivitas (adalah suatu ukuran yang dinyatakan dengan seberapa jauh target, kualitas, kuantitas dan waktu tercapai. Semakin tinggi tingkat efektivitasnya. Konsep ini terfokus pada keluaran) dari segenap sumber daya yang digunakan selama proses produksi

berlangsung dengan membandingkan antara jumlah yang dihasilkan dengan setiap sumber daya ataupun keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.

Dalam upaya peningkatan produktivitas dikoperasi, maka dapat dilakukan berbagai cara, antara lain meliputi:

1. Penciptaan situasi dan kondisi yang kompetitif dalam lingkungan kerja koperasi
2. Peningkatan partisipasi yang mencakup peningkatan pendidikan dan latihan untuk menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai
3. Peningkatan partisipasi, melalui perbaikan berbagai pelaksanaan tugas dengan pendekatan manajerial maupun teknikal.

Upaya peningkatan produktivitas kerja dalam tubuh koperasi juga dilihat dari tenaga kerja yang ada, karena semakin profesional dan terlatihnya tenaga kerja akan menghasilkan output yang lebih baik. Untuk itu koperasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya berusaha untuk menempatkan para tenaga kerja secara profesional, karena perkembangan koperasi sangat erat kaitannya dengan para pengelola koperasi. Keahliannya untuk membuat koperasi lebih menarik di hati masyarakat dan meningkatkan aktivitas para anggota dalam proses kegiatan koperasi, dan banyak kerjasama dilakukan dengan pihak luar yang dapat menunjang perkembangan koperasi. Keahlian tenaga

kerja dibidangnya tentu seperti keuangan, pemasaran produk koperasi sangat diperlukan. Pada hakikatnya tenaga kerja dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu :

1. Tenaga kerja terlatih
2. Tenaga kerja terdidik
3. Tenaga kerja tak terdidik

Bagi tenaga kerja yang tergolong ke dalam klasifikasi terlatih, maka biasanya bentuk pekerjaan yang ditekuni tidak terlalu membutuhkan kecakapan teoritis. Bagi mereka yang berkecimpung dalam pekerjaan ini yang paling penting dibutuhkan adalah praktek dengan masa latihan hingga memperoleh kecakapan pada tingkat terampil, sebagai contoh mereka yang berkerja pada bagian pengetikan atau stenografi diadministrasi koperasi, atau supir untuk pengangkutan koperasi dan lain-lainnya.

Untuk tenaga kerja terdidik, mereka yang termasuk klasifikasi ini memperoleh pendidikan teoritis sampai taraf dan bidang/disiplin tertentu. Golongan tenaga kerja terdidik ini dapat dibedakan kedalam dua macam yaitu :

1. Tenaga kerja terdidik berpengalaman
2. Tenaga kerja terdidik tanpa/belum pengalaman

Mereka ini seperti pada bagian administrasi yang pembukuan, untuk sistim pembukuan koperasi memerlukan tenaga kerja yang berpengalaman dan terdidik dibidangnya. Atau mereka dibagian

pemasaran yang mempunyai pengalaman yang lama dibidangnya, tenaga ini dapat ditempatkan pada koperasi konsumsi dan produksi-dalam memasarkan hasil usaha anggotanya.

Terakhir untuk golongan tenaga kerja tidak terdidik adalah termasuk para pekerja yang tidak memperoleh kecakapan teoritis, sehingga yang utama bagi mereka adalah kerja praktis. Mereka yang tergolong dalam tenaga kerja ini dapat ditempatkan pada bagian pembersihan atau penjagaan kantor koperasi.

BAB VI

STRATEGIK PELAYANAN KEPADA ANGGOTA KOPERASI

Perlu disadari bahwa pelayanan berkualitas yang baik pada para anggota merupakan aset yang berharga bagi koperasi untuk mencapai keunggulan bersaing (competitive advantage) untuk menciptakan nilai (value) kesejahteraan bagi anggota. Aset kualitas pelayanan dapat berupa tangible assets yaitu wujud/fisik tempat atau sarana lain yang menyenangkan, dapat pula in-tangible assets, yaitu perilaku sikap atau motivasi pengurus dan pengelola koperasi yang dapat memuaskan para anggota misalnya intrese atau penuh perhatian kepada kepentingan atau kebutuhan anggota. Bersikap ramah, sopan dalam melaukan pelayanan. Bersifat asih, asah dan asuh terhadap anggota. Serta perilaku pengurus yang mendapat kepercayaan (trust capital). Menurut Kaplan and Norton (2001:2) "... intagible assets have become he major sources of competitive advantage". Penyusunan stategi, pada pokoknya ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk mengefektif pengelolaan (management) lingkungan, kesempatan dan tantangan di dalam kekuatan dan kelemahan yang dihadapi. Hal ini meliputi penentuan misi, objektif (tujuan) yang akan dicapai, mengembangkan strategi dan menentukan

kebijaksanaan (policy) sebagai pedoman terakhir (Hunger, J.David and Wheelen, Thomas L, 2000: 10).

Adapun misi pelayanan manajemen koperasi pada anggota, dapat dikemukakan Di sini, ialah melayani kepentingan anggota sebagai pemilik dan pelanggan sebaik-baiknya (Serve the best interest of cooperative members as owner and customers). Dalam strategi pelayanan ini juga harus jelas objektif yaitu apa yang akan dihasilkan misalnya pada akhir tahun dapat manfaat (benefit) atau SHU yang diperoleh.

Untuk membantu bagaimana koperasi dapat mewujudkan misi dan objektif di atas perlu dipilih alternatif strategi yaitu menyusun rencana umum yang komprehensif untuk memaksimumkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kerugian bersaing, mengenai harga, kualitas dan pelayanan pengadaan dan perolehan produk bagi para anggota. Untuk menjamin agar para anggota dan menejer dalam pengambilan keputusan yang sesuai dan mendukung atau tidak bertentangan dengan misi, objektif dan dalam pengambilan keputusan tersebut, yang perlu di sini ialah kebijaksanaan pelayanan dalam pengadaan anggota, dalam pengembangan atau pendidikan dan pelatihan anggota, kebijakan pemberian manfaat atau pembagian SHU, kebijakan kesejahteraan anggota dan tingkat turn-over anggota sehubungan dengan aplikasi prinsip open membership.

Yang penting dalam penentuan kebijakan ini, yaitu kebijakan kualitas pelayanan kepada anggota (sevequal policy), sehingga merasa puas (stisfaction),

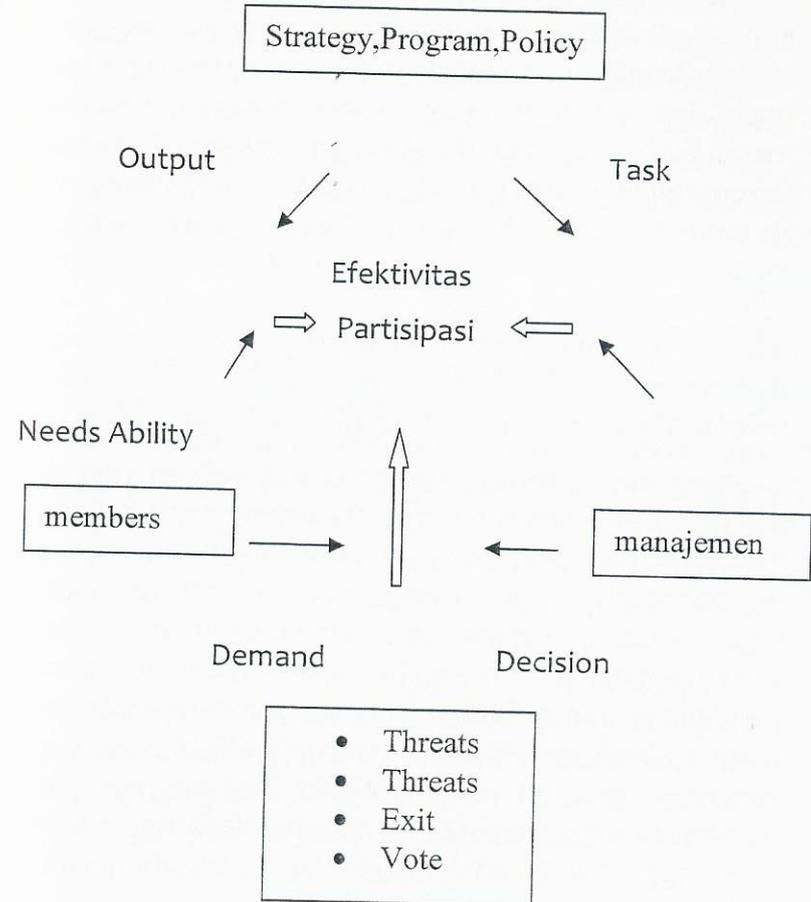
karena apa yang diinginkan atau diharapkan (expectation) para anggota sesuai (fit) dengan yang diterimanya (received) atau kalau ada kesenjangan pun (gap) tidak terlalu banyak. (Prof Dr Sutaryo S.Seminar nasional, hari koperasi 12 juli 2002)

1. Evaluasi Dan Kontrol Pelaksanan Strategi

Kemampuan melaksanakan strategi lebih penting daripada kualitas strategi itu sendiri, menurut Hunger dan Wheelen (2000:14) bahwa strategy implementation adalah proses di mana strategi dan kebijakan-kebijaksanaan dilaksanakan melalui pengembangan program, budgets dan procedures.

Tersusun dan terlaksananya program anggaran dan prosedur peningkatan kualitas pelayanan koperasi (KUPELASI) dengan ber wujud, intrese, ramah, asih dan kepercayaan (WIRA) koperasi diharapkan dapat mewujudkan adanya jumlah anggota yang optimum melalui pelaksanaan proses pengadaan anggota, diperoleh anggota yang berpengetahuan, mempunyai keterampilan, dan kemampuan berusaha, melalui program pengembangan atau pendidikan dan pelatihan, anggota akan memperoleh manfaat yang diinginkan baik SHU langsung (harian) maupun SHU yang tidak langsung serta peningkatan kesejahteraan melalui program pelayanan, pemberian manfaat dan pemeliharaan anggota serta minimalnya tingkat turn-over anggota. Semua diharapkan untuk memperoleh anggota yang loyal dan success (member success).

Evaluasi dan kontrol bisa efektif perlu adanya manajemen koperasi yang harus memperoleh informasi pelayanan atau suara (voice) dari para anggota, karena informasi ini tidak bias atau akan objektif sesuai dengan prinsip koerasi. Keanggotaan koperasi bersifat terbuka, suka rela (bebas) dan demokrasi, maka anggota mempunyai hak untuk memberikan informasi suara (voice), Vote, threats bahkan exit apabila terjadi penyimpangan dari strategi, sehingga tidak sesuai lagi denagn yang diharapkan, oleh karenanya pengurus "terpaksa" untuk mengadakan penyesuaian. Apabila strategi, program dan kebijakan (rencana) pelayanan bobot tugasnya sama dengan kemampuan pengurus/manajemen untuk melaksanakannya dan sesuai pula dengan permintaan anggota, demikian pula hasil/output dari pelaksanaan rencana tersebut sesuai denga keinginan/harapan anggota, maka anggota akan merasa puas, timbul partisipasi anggota dan apabila terus menerus maka timbul kesetiaan/loyalitas anggota yang merupakan pencerminan dari kesuksesan anggota (members success).



Sumber: Ropke. J, Triangle fit of participation, 1985

Akhirnya dari paparan masalah manajemen strategi koperasi di atas dapat kita pahami bahwa anggota sebagai pemilik dan pelanggan koperasi mempunyai posisi kekuasaan tertinggi dalam koperasi, mereka mendirikan dan mengadakan perusahaan koperasi (cooperative enterprise) untuk meningkatkan (promotion) taraf hidupnya. Para anggota melalui rapat anggota memilih dan menugaskan orang-orang yang kompeten untuk menjadi pengurus dan pengawas dalam mengelola organisasi koperasi dengan mandat dasar (basic mandate) meningkatkan (promotion) kepentingan taraf hidup para anggota.

Pengurus dan pengawas berkewajiban untuk memberikan pelayanan berkualitas (service), sebaik-baiknya kepada anggota ialah bersikap WIRA koperasi agar pengadaan jumlah anggota mencapai optimum, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan usaha anggota meningkat melalui program pengembangan, pendidikan dan pelatihan, mengusahakan perolehan manfaat berkoperasi setinggi-tingginya (SHU baik yang langsung maupun yang tidak langsung) serta meningkatkan kesejahteraan dan menjaga agar turnover anggota seminimal mungkin.

2. Karakteristik Pelayanan Koperasi

Identitas koperasi adalah pemilik koperasi adalah anggota yang juga identik dengan pelanggan. Karakteristik ini menimbulkan konsekuensi tersendiri di dalam manajemen koperasi, organisasi koperasi adalah suatu usaha yang dijalankan oleh pelanggannya,

karena itu anggota sebagai pelanggan harus memahami benar posisi dan peranan dalam koperasi dan mampu menjalankan hak dan kewajiban yang baik sebagai pemilik koperasi. Di dalam koperasi kepentingan ekonomi anggota koperasi harus selalu menjadi landasan setiap keputusan yang diambil oleh manajemen koperasi.

Terdapat 3 komponen pokok di dalam sistem koperasi sebagai sistem sosial ekonomi, yaitu anggota sebagai rumah tangga ekonomi, perusahaan koperasi dan pasar. Interaksi diantara anggota dalam koperasi membentuk sistem internal koperasi yang terikat oleh norma, nilai dan prinsip-prinsip koperasi. Manajemen koperasi bertugas melaksanakan program yang telah disetujui oleh rapat anggota. Output dari program itu berbentuk pelayanan kepada anggota yang difokuskan untuk menghasilkan dampak-dampak bagi peningkatan pendapatan anggota. Dengan demikian, pola dasar pengelolaan koperasi meliputi 3 hal, yaitu kepentingan ekonomi anggota, manajemen koperasi dan program pelayanan. Hal ini menurut Dr Ramudi Arifin dalam seminar nasional hari koperasi di UNPAD perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Di dalam program pelayanan koperasi terdapat sejumlah tugas yang harus dijalankan oleh manajemen koperasi. Kemampuan dan kapasitas kerja manajemen harus seimbang dengan bobot tugas yang diamanatkan oleh program pelayanan tersebut. Ketidakseimbangan diantara tingkat kemampuan manajemen

- dengan bobot tugas tersebut dapat mengakibatkan tidak terlaksananya misi koperasi untuk mempromosikan anggota
2. Keputusan-keputusan operasional yang diambil oleh manajemen koperasi harus sesuai dengan kebutuhan nyata dari rumah tangga anggota. Ketidaksiuaian diantara keduanya dapat memperlemah bahkan menghilangkan motivasi anggota untuk berpartisipasi, baik di dalam kedudukannya sebagai pemilik maupun pelanggan koperasi.
 3. Apabila program pelayanan koperasi dirumuskan secara jelas, rasional dan manageable dan didukung oleh kapasitas kerja manajemen yang memadai, maka keputusan-keputusan operasional dari manajemen koperasi diharapkan akan match terhadap kebutuhan riil anggota. Akhirnya, pelaksanaan dari program koperasi dapat menghasilkan pelayanan yang sesungguhnya dibuuhkan oleh anggota serta menghasilkan dampak-dampak yang meningkatkan kesejahteraan anggota.

Dalam manajemen anggota, usaha-usaha untuk memposisikan anggota pada kedudukannya sebagai pemilik dan sebagai pelanggan. Sebagai pemilik perusahaan koperasi, anggota memiliki kewajiban-kewajiban sebagai berikut :

1. Turut serta mengambil keputusan-keputusan strategis koperasi, sedangkan keputusan operasionalnya dapat saja diarahkan kepada manajemen koperasi.
2. Memodali/membiayai koperasi agar koperasi dapat menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan keputusan rapat anggota.
3. Mengawasi atau mengendalikan jalannya koperasi agar tetap berada pada jalur kepentingan ekonomi anggota sesuai dengan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan bersama.

Di dalam kedudukannya sebagai pelanggan, maka anggota koperasi harus menggunakan jasa pelayanan koperasi karena pelayanan koperasi diselenggarakan atas keputusan dan modal anggota sendiri. Jasa pelayanan koperasi diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan anggota. Karenanya

1. Kebutuhan anggota harus dapat diidentifikasi mengenai jenisnya, jumlahnya, kualitasnya dan waktunya.
2. Kebutuhan anggota bukan merupakan kebutuhan temporer melainkan kebutuhan utama yang permanen
3. Kebutuhan anggota harus menjadi dasar setiap penyelenggaraan pelayanan koperasi.

Menurut Alfred Hanel dalam bukunya *basic aspects of cooperative organization and cooperative self-help*

promotion in developing countries, mengatakan bahwa koperasi harus menyusun forderplan (rencana pelayanan) yang jelas dan rasional di dalam menjalankan tugas-tugasnya mempromosikan anggota. Pada akhir masa kerja perlu disusun apa yang disebutnya forderbilanz (neraca pelayanan). Meskipun bentuk bakunya belum ditemukan tetapi paling tidak sudah berusaha mengingatkan para pengelola koperasi bahwa kualitas pelayanan terhadap anggota harus menjadi pijakan utama dari manajemen koperasi. Berpijak kepada pendapat David Besanko dalam bukunya *the economics of strategy*, maka koperasi harus berperanselaku cost driver dan benefit driver bagi anggota. Karena itu koperasi perlu menerapkan strategi biaya rendah dan strategi keunikan pelayanan di dalam upayanya mempromosikan anggota.

3. Sumber Daya Manusia Dan Permasalahannya Dalam Koperasi

Sumber daya manusia (SDM) adalah terjemahan dari bahasa Inggris "human resources" sedangkan istilah "resources" terjemahannya dalam bahasa Indonesia adalah sumber daya, keterampilan khusus, akal, kekayaan (*The Contemporary English-Indonesia dictionary*, oleh Peter Salim), maka pengertian human resources atau sumber daya manusia adalah sumber daya atau potensi. Atau kekuatan, kemampuan yang ada dalam diri manusia, yang menentukan sikap dan kualitas manusia untuk dapat berprestasi dan

menjadikan organisasinya tetap hidup dan mampu bersaing.

Menurut Oman Hadipermana pada seminar sehari untuk memperingati hari koperasi, di UNPAD. Beliau mengatakan sumber daya manusia koperasi (SDMK) adalah sumber daya atau potensi, atau kekuatan atau kemampuan yang ada dalam diri manusia koperasi, yang menentukan kualitas manusia koperasi sehingga mampu berprestasi dan menjadikan koperasi efektif dan efisien dalam melayani anggotanya. Dengan demikian pengertian SDMK itu tidak terbatas pada karyawan atau pegawai koperasi, tetapi juga mencakup manajer, pengurus, pengawas dan bahkan para anggotanya.

Manajemen SDMK dalam koperasi merupakan bagian integral dari manajemen strategis koperasi, karena tidak akan ada program manajemen strategis yang efektif tanpa manajemen sumber daya manusia. Sedangkan manajemen strategis koperasi berpusat pada orang-orang (human centered) dan dipengaruhi oleh nilai-nilai serta budaya koperasi. Tujuan manajemen strategis koperasi adalah agar koperasi mampu menjaga kesesuaian antara identitas, tujuan serta lingkungannya. Koperasi harus mengembangkan strategi untuk menjaga dan mengembangkan pangsa pasarnya dalam mengembangkan kemampuan memasok sesuai dengan kebutuhan anggota dan pelanggannya secara menyeluruh. Strategi pada akhirnya berarti pencapaian keuntungan kompetitif di pasar. Secara kelembagaan strategi akan memperjelas visi dan misi koperasi, pengakuan terhadap "core

value” dan mengidentifikasi siapa ”stakeholder” koperasi. Ada 4 bidang utama untuk pengembangan manajemen strategik koperasi, yaitu:

1. Keanggotaan, dengan mengupayakan, pertumbuhan, keterlibatan, kepuasan dan pengayaan
2. Pasar produk dan jasa dengan mengupayakan pangsa pasar, riset, dan pengembangan yang efektif, terpenuhinya harapan para anggota
3. Operasional dan teknologi, dengan mengupayakan biaya yang efisien, waktu yang paling tepat, perbaikan yang terus menerus, memenuhi kebutuhan pelanggan, tersedianya pegawai yang berkemampuan dan bermotivasi tinggi
4. Pemasok dan pengangkut

Demikian juga dengan implementasi manajemen strategi dalam koperasi ada 4 dimensi yang perlu diintegrasikan yaitu,

1. Proses perencanaan strategis, yang menyangkut strategi komunikasi, analisis kebutuhan, pelatihan dan pengembangan dan implikasi manajemen sumber daya manusia
2. Perencanaan operasional, yang meliputi relasi anggota dan karyawan, keterlibatan stakeholder, sumber pegawai dan desain pelatihan

3. Penganggaran yang meliputi paket remunerasi, biaya rekrutasi dan biaya pengembangan dan
4. Monitoring dan adaptasi, standar kualitas, pelayanan anggota, disiplin, penilaian pegawai dan sebagainya.

Koperasi bergerak dalam persaingan yang bebas (free market). Akses yang terbuka suatu kunci yang diperlukan agar bisa secara optimal bergerak di pasar. Menurut Peter Davis (1999) dalam bukunya ”managing the cooperative difference” ada beberapa masalah dalam tubuh koperasi antaranya:

1. Terdapat tumpang tindih pelayanan dan fungsi dalam gerak koperasi, karena koperasi tidak melalui merger dan konsolidasi yang cukup cepat untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang kompetitif
2. Koperasi berkembang secara lambat di dalam sektor bisnis dan informasi yang secara teknologi berkembang secara cepat
3. Hanya sedikit koperasi primer yang beroperasi secara nasional atau bahkan masuk ke dalam perdagangan internasional
4. Kebanyakan koperasi beroperasi dengan value added yang rendah ketika terkait dalam rantai jaingan bisnis dan industri
5. Koperasi mempunyai ciri sangat rendahnya semangat kewirausahaan atau budaya, sehingga

mnyebabkan hilangnya peluang dan rendahnya inovasi

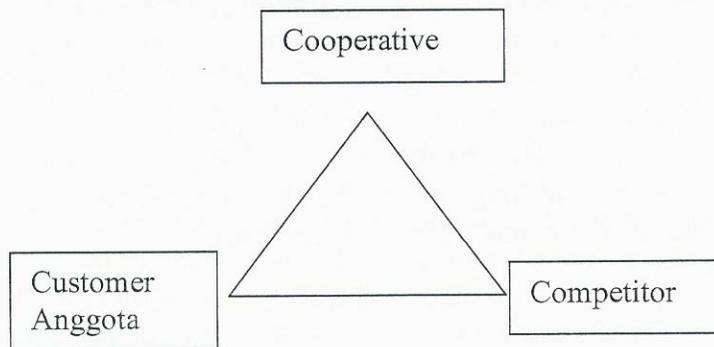
6. Koperasi kekurangan komitmen atau kesediaan terhadap kebutuhan untuk pengembangan manajemen eksekutif dan pada umumnya tidak menyadari peran krusial kepemimpinan di dalam memperjuangkan dan mempertahankan tujuan dan nilai-nilai koperasi
7. Tidak ada usaha nyata oleh gerakan untuk mengkaitkan manajemen koperasi dengan prinsip identitas koperasi. Dalam situasi seperti ini mungkin koperasi berhasil ditangan manajemen profesional, tetapi dengan budaya dan gaya yang tidak tepat, bahkan membahayakan nilai-nilai dan tujuan koperasi
8. Program penyusunan stuktural di negara yang ekonominya sedang berkembang, di belahan bumi selatan, mempunyai efek negatif sekaligus positif terhadap koperasi. Negatif dalam kaitanya dengan kekuatan transisi yang sanagt cepat terhadap organisasi koperasi yang ada serta pengurangan subsidi
9. di dan proteksi pasar. Positif dalam arti program ini mendorong kebebasan dan restruksrisasi koperasi untuk menyediakan layanan yang baik dan lebih responsif terhadap kebutuhan dan peluang yang ada

Masalah utama dari sumber daya manusia koperasi terletak bukan pada kuantitas tapi pada kualitas. Masalah kualitas pada dasarnya adalah akibat dari masih lemahnya manajemen personalia di koperasi. Untuk menyebutkan beberapa contoh. Rekrutmen pegawai tidak dilakukan berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan, sistim renumerasi dan sistim karier yang tidak menarik.

Kinerja koperasi seharusnya lebih ditingkatkan dengan mengelola manajemen sumber daya manusia kopersi itu sendiri yang menjadi faktor dinamik dalam organisasi koperasi, sehingga mampu mencapai kepuasan baik kepada anggotanya maupun karyawannya. Kebijakan sumber daya manusia koperasi harus disusun sedemikian rupa sehingga disatu sisi memberikan pedoman umum bagi koperasi dalam menangani masalah sumber daya manusia koperasi, sementara di sisi lain harus cukup fleksibel dengan mempertimbangkan berbagai perbedaan atau karakteristik masing-masing koperasi.

Dengan adanya manajemen strategi di harapkan koperasi mampu menjaga kesesuaian antara identitas, tujuan dan lingkungan koperasi. Koperasi harus mengembangkan strategi untuk menjaga dan mengembangkan pangsa pasarnya dan mengembangkan kemampuan memasok sesuai dengan kebutuhan anggota dan pelanggannya secara menyeluruh. Strategi pada akhirnya berarti pencapaian keuntungan kompetitif di pasar.

Pada umumnya koperasi bergerak dan berusaha dalam bidang jasa (Service), yaitu jasa pemberian sarana produksi dan konsumsi untuk anggota (Purchasing Cooperative) dan jasa penjualan/memasarkan (Marketing Cooperative) produk hasil usaha anggota ke pasar serta jasa perkreditan. Salah satu upaya untuk menciptakan, mempertahankan, dan meningkatkan hubungan yang lebih baik dengan anggota sebagai pelanggan adalah dengan cara memberikan pelayanan yang berkualitas secara konsisten dan lebih baik, serta memberikan pelayanan yang lebih unggul daripada pesaing, seperti yang dikemukakan pada segitiga C strategis berikut



Sumber: Salim, Prof. Sutaryo. (2002) "Manajemen Strategik pelayanan Kepada Anggota Koperasi"

Dalam hal ini kualitas pelayanan hendaknya dilihat dari sudut pandang anggota, anggotalah yang menentukan nilai kualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amitai Etzioni, 1964, "Modern Organization" Englewood Cliff, New Jersey
- Chaniago, Drs. Arifinal, "Perkoperasian Indonesia," Angkasa Bandung 1979
- Departemen Tenaga kerja dan Koperasi, 1997, "Administrasi Pembukuan BUUD/KUD Unit Usaha Pertanian Pangan Sistim Tabelaris", Jakarta
- Departem Koperasi, 1987, "Koperasi Sebagai Pengantar", Jakarta
- Departemen Perdagangan dan Koperasi Direktorat Jenderal Koperasi, "Pedomanan Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Badan Pemeriksa Koperasi", 1981
- Edi Swarsono, Sri, 1987, "Koperasi Di Dalam Orde Ekonomi Indonesia", Universitas Indonesia Press
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen, 2000, *Strategic Management*, Prentice Hall
- Hendrojogi, SE, 1987, "Koperasi Masalah dan Penembangannya dan Pembinaannya", Publikasi Lembaga Manajemen, FE Universitas Indonesia
- Hatta, Dr. Mohammad., 1971, "Membangun Koperasi dan Koperasi Membangun", Pusat Koperasi Bagian

- Publikasi Lembaga Manajemen, Fakultas
Ekonomi Universitas Indonesia
- Hasibuan P, 1986, "*Manajemen Koperasi*" Yayasan
Pembina Keluarga UPN Veteran, Jakarta
- Hadipermana, Drs. Oman 2002, "*Manajemen Sumber
Daya Manusia Strategik Dalam Koperasi*", Siminar
Hari Koperasi Indonesia, UPAD
- Ismartono, JB. SH, "*Tata Cara Mendirikan Koperasi,*"
Jakarta Bhratara, 1982
- Ropke, Jochen, 2000, *Ekonomi Koperasi*, Salemba
Empat, Jakarta
- Surajiman, 1966, "*Ideologi Koperasi*", Ganeco NV,
Jakarta
- Suwandi Ima, 1982, "*Seluk Beluk Koperasi Sekolah*",
Jakarta, Bhratama
- , "*Seluk Beluk Koperasi Sekolah,*" Jakarta
Bhratara, 1982
- Sudarsona. Drs, Edilius. SE, 2000, "*Manajemen Koperasi
Indonesia*", Rieneka Cipta
- Sumodiwiryo, Teko, "*Melalui Kesejahteraan Rakyat
Melalui Ko-operasi,*" Jakarta Kooperasi Pusat, 1952
- Siwijatmo, JB. Djarot, "*Koperasi di Indonesia,*" Lembaga
Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas
Indonesia, 1982
- Widiyanti Ninik, Dra, 2000, "*Manajemen Koperasi*"
Rieneka Cipta

MANAJEMEN KOPERASI

Dalam hidup ini tidak ada yang berhasil jika tidak diatur dan dimenej dengan rapi dan profesional. Termasuk di dalamnya memenej koperasi. Buku ini menerangkan tentang apa itu manajemen koperasi dan bagaimana cara mewujudkannya.

Satu perinsip yang ingin dikembangkan, sebaik apapun teori jika tidak dimulai untuk diterapkan maka ia tetap akan menjadi pohon yang tidak berbuah.



Duta Ashar

Jl. Sunggal KM. 7,5
Belakang Masjid al - Ikhwan No. 7
Medan Telp. 061 8477324
email : arifbillah25@gmail.com

ISBN: 978-979-3588-48-3



9 789793 588483