

## **BAHAGIAN I**

### **DEFINISI DAN KETERAMPILAN MANAJEMEN**

#### **1. DEFINISI**

Manajemen Koperasi adalah proses mencapai tujuan koperasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk orang, modal, dan fasilitas. Orang yang menangani sumber daya tersebut harus mempunyai keterampilan profesional yang diperlukan untuk bekerja dengan orang lain dan membuat keputusan yang tepat. Koperasi dikatakan berhasil atau gagal sering kali tergantung pada adanya manajemen atautkah kesalahan manajemen.

Tujuan kita mempelajari manajemen koperasi adalah untuk menjelaskan hal-hal khusus tentang manajemen koperasi dan menghubungkannya dengan konsep manajemen yang lebih tradisional. Organisasi perusahaan yang berhasil sering dikatakan mempunyai “manajemen yang baik”. Tetapi apakah yang sebenarnya membedakan antara manajemen yang baik dengan manajemen yang biasa saja atau manajemen yang buruk? Antara lain, keterampilan manajemen memainkan peran penting. Sebagaimana sekretaris, akuntan, insinyur, pengacara, programmer komputer, dan yang lainnya yang harus memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif, manajemen juga membutuhkan keterampilan tertentu untuk melakukan pekerjaan mereka.

Keterampilan manajemen dan keterampilan membuat keputusan sering dianggap sinonim, tetapi manajer modern harus memiliki keterampilan yang lain untuk bisa menjadi efektif, termasuk, keterampilan hubungan interpersonal dan keterampilan menyusun tujuan. (Lihat Tabel 1.1). Pada kenyataannya, hal tersebut menjadi lebih penting dalam manajemen koperasi dibanding dalam manajemen perusahaan yang berorientasi kepada investor (*investor-oriented firms* = IOF).

TABEL 1.1. Keterampilan Manajemen Dasar

Pembuatan Keputusan	Hubungan Interpersonal	Penyusunan Tujuan
Menentukan masalah	Komunikasi	Menyusun tujuan personal dan organisasional
Memilih diantara alternatif-alternatif	Memahami individu & kelompok	Motivasi
Mendelegasikan keputusan	Kepemimpinan	Sistem penghargaan
Membuat keputusan dalam ketidakpastian	Kebijakan & wewenang	Mengatasi tekanan
Membuat keputusan yang kreatif	Nilai manajemen Etika manajemen	Menangani konflik dan perubahan

Sumber: Anderson (hal. 17)

Koperasi banyak menghadapi masalah, ketidakpastian, dan alternatif-alternatif yang sama dengan yang dihadapi oleh perusahaan IOF saingannya. Bagaimana pun juga, karena koperasi adalah milik anggota, ia berbeda dengan IOF dalam cara menyelesaikan dan menentukan permasalahan. Keputusan koperasi biasanya diharapkan menghasilkan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan (*patron*), kesempatan dan keuntungan anggota (profitabilitas dan fisibilitas), juga pengembalian modal yang kompetitif.

Manajemen koperasi juga membutuhkan keterampilan hubungan interpersonal yang lebih luas daripada yang dibutuhkan oleh manajemen IOF, karena pelanggan koperasi juga merupakan pemegang saham koperasi. Hal tersebut menimbulkan masalah komunikasi khusus yang tidak ada dalam IOF, yang komunikasinya dengan pemegang saham bisa benar-benar terpisah dan berbeda dengan komunikasi dengan konsumen. Dewan direktur koperasi harus memahami dan mengarahkan ekspektasi anggota terhadap koperasi. Manajer umum tidak hanya harus memahami kebutuhan pelanggan (sebagaimana dalam IOF) tetapi juga harus lebih sering berkomunikasi dengan pelanggan secara personal dan mempertahankan tingkat kedekatan yang lebih baik.

Manajemen puncak IOF harus memelihara komunikasi yang sangat dekat dengan dewan direksi mereka, yang biasanya mewakili kepentingan mayoritas

pemegang saham. Tetapi, dengan beberapa perkecualian, pimpinan eksekutif (*chief executive officer* = CEO) IOF biasanya jarang terlihat oleh pelanggan perusahaan. Yang termasuk perkecualian adalah Lee Iacocca, Frank Perdue dari *AW Perdue and Sons*, dan beberapa CEO lainnya yang memilih aktif mengiklankan perusahaan. Tetapi bahkan ketika CEO sudah dikenal luas oleh pelanggan, tidak terjadi hubungan *satu-anggota* dan *satu-suara* antara pelanggan dengan dewan direksi, dan pelanggan jarang mempunyai akses langsung dengan manajer umum. Juga, beberapa anggota dewan direksi di perusahaan IOF yang besar sering kali diangkat oleh manajemen, bukan sebaliknya. Bagi koperasi, hal semacam itu jarang terjadi.

Kontrol yang demokratis oleh pelanggan-pemilik koperasi membuat keterampilan berpolitik dan juga keterampilan berkomunikasi dalam manajemen koperasi sangat dihargai. Para manajer tidak boleh mengisolasi diri, dan dalam situasi tertentu mereka harus belajar mengasah keterampilan berpolitik untuk meredam konflik di anggota kelompok yang berbeda dalam keanggotaan koperasi berkenaan dengan masalah-masalah pelanggan.

Manajer koperasi juga mempunyai kode etik dan nilai yang berbeda dengan manajer IOF. Hal ini terjadi karena prinsip-prinsip koperasi merumuskan perlakuan yang sama terhadap anggota, pengawasan yang demokratis, dan pembagian pendapatan bersih berdasarkan *patronage*/pelanggan (SHU). Benar, kemampuan melaksanakan etika bisnis dan praktik perdagangan semacam itulah yang memungkinkan terbentuknya koperasi dan adanya dukungan dari para petani yang terus berlanjut. Oleh karena itu, kebijakan yang mendahulukan kepentingan pelanggan tidak bisa diabaikan. Sebagai contoh, koperasi harus sangat hati-hati ketika membuat keputusan etis berkenaan dengan praktik perdagangan yang tidak menguntungkan pelanggan tetapi menambah keuntungan aset. Khususnya, praktik-praktik yang memanfaatkan kurangnya pemahaman dan informasi anggota tidak mungkin bisa diterima.

Penyusunan tujuan merupakan keterampilan ketiga yang sangat penting bagi manajemen yang baik. Organisasi bisnis, baik koperasi maupun IOF, tidak bisa melanjutkan fungsinya secara efisien dalam jangka panjang tanpa tujuan dan sasaran yang ditentukan dengan jelas. Penyusunan tujuan harus dilakukan untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dalam bagian berikut akan dijelaskan lebih gamblang tentang penyusunan tujuan dalam koperasi dan orang-orang yang terlibat.

## **2. FUNGSI MANAJEMEN**

Keterampilan manajemen berguna hanya ketika diterapkan pada fungsi-fungsi manajerial yang sebenarnya yang memberi sumbangan pada tercapainya misi organisasi. Sebagian besar ahli manajemen yang mengidentifikasi empat atau

lima fungsi dasar manajemen (Anderson; Bierlein dkk; Downey dan Erickson; Drucker; Duft; Greene; dan Roy). Perbedaan diantara fungsi-fungsi yang dirumuskan oleh para ahli tersebut biasanya lebih ditekankan pada klasifikasi aktivitas daripada sifat aktivitas itu sendiri. Untuk tujuan pembahasan ini, fungsi-fungsi tersebut akan dikelompokkan kedalam: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), penempatan pegawai (*staffing*), dan pengawasan (*controlling*).

### **Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan (memutuskan arah dan tujuan masa depan yang ingin dicapai) mungkin merupakan fungsi manajemen yang paling penting. Tanpa pengetahuan tentang tujuan dan arah, tidak akan ada pedoman untuk *organizing*, *staffing*, *motivating*, atau *controlling*. Fungsi-fungsi lainnya tersebut harus dilaksanakan dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan dalam proses perencanaan.

Peran perencanaan dalam koperasi identik dengan perencanaan dalam IOF. Ia memberi arah dan tujuan untuk pembagian materi dan sumber daya manusia. Ia membantu mengkomunikasikan arah dan tujuan ke seluruh komponen perusahaan. Jika dilakukan dengan benar, ia memberi kekuatan pemersatu, mengikat aktivitas yang sangat berbeda pada semua level dalam perusahaan tersebut dan berguna dalam upaya mencapai tujuan umum untuk periode waktu sesingkat satu hari atau sepanjang beberapa tahun.

Dewan direksi dan manajer kadang-kadang mencampuradukkan perencanaan dengan rencana itu sendiri. Perencanaan adalah proses yang terus-menerus bukan sekedar kegiatan yang harus dilakukan ketika dokumen yang disebut rencana tersebut telah dibuat. Jika kondisi berubah, rencana harus direvisi. Bahkan rencana jangka panjang harus diperbarui setiap tahun, dalam beberapa kasus, harus lebih sering diperbarui. Pekerjaan dalam perencanaan tidak pernah selesai sepanjang bisnis terus berjalan. Perencanaan adalah proses evaluasi perusahaan secara terus-menerus itu sendiri dan kekuatan dari luar yang mempengaruhinya yang bisa mempengaruhi rencana kegiatan yang akan datang.

Kegiatan perencanaan biasanya dibagi menjadi dua kategori, yaitu operasional dan strategis (Tabel 1.2). Perencanaan jangka panjang atau strategis memberi arah yang khusus bagi perusahaan dan relatif tidak bisa diubah yang membutuhkan sumber daya dalam jumlah besar. Perencanaan yang berkenaan dengan masalah jangka pendek, yang tidak mempengaruhi arah perusahaan secara keseluruhan, yang melibatkan sumber daya yang sedikit, dan yang lebih mudah diubah disebut perencanaan jangka pendek, taktis, atau operasional.

Oleh karena itu, kita sering mendengar istilah “rencana jangka panjang” dan “rencana jangka pendek” seolah-olah merupakan dua rencana yang terpisah. Bagaimana pun juga, tidak praktis bila perusahaan mempunyai dua rencana. Baik aspek strategis maupun aspek operasional dari rencana harus dilebur bersama sehingga keduanya konsisten dan menghasilkan satu rencana.

TABEL 1.2 Perencanaan Operasional Versus Strategi dalam Koperasi

Aspek Keputusan	Jenis Perencanaan	
	Operasional	Strategis
Frekuensi perubahan	Sering	Tidak sering
Jangka waktu rencana	Jangka pendek (sampai 1 tahun)	Jangka panjang (1-20 tahun)
Pengaruh terhadap struktur aset	Sedikit atau tidak ada	Luas
Komitmen sumber daya	Kecil	Besar
Pengaruh terhadap arah umum koperasi	Tidak ada perubahan	Kuat
Tingkat risiko	Kecil atau tidak ada	Besar
Pembalikan keputusan	Sangat bias dibalik	Sulit dibalik
Orientasi	Pegawai	Konsumen/investor

Sebagai contoh, jika koperasi mengkhususkan pada minyak tanah dan pupuk memutuskan untuk memasuki bisnis pembuatan makanan, keputusan tersebut strategis didasarkan pada waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan



keputusan tersebut, sumber daya yang dibutuhkan untuk mendapatkan peralatan dan personil pabrik, perubahan sifat perusahaan, dan tingkat kesulitan dalam membolak-balik keputusan. Berhubungan erat dan lebih rendah dari rencana strategis adalah rencana untuk pemasaran produk makanan yang dihasilkan. Bagaimana pun juga, itu adalah keputusan operasional karena melibatkan jumlah sumber daya yang kecil dan lebih mudah diubah. Prinsip yang sama bisa diterapkan ketika ingin meninggalkan bisnis tersebut.

Rencana strategis akan digunakan pada saat memperkecil, melikuidasi aset tetap, atau mengubah sifat bisnis. Rencana operasional akan dikembangkan untuk mereduksi dan mengorganisasi personil produksi, mengubah aktivitas promosi dan pemasaran, dan mungkin juga dalam membuat perubahan aktivitas logistik. Sekali lagi, rencana untuk memasuki atau meninggalkan aktivitas bisnis meliputi baik komponen strategis maupun komponen operasional.

### **Pengorganisasian (*Organizing*)**

Fungsi manajemen yang kedua adalah mengorganisasi sumber daya manusia dan modal koperasi. Hal itu meliputi menyesuaikan sumber daya tersebut dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dua proses yang terjadi dalam pengorganisasian adalah spesialisasi dan koordinasi (Anderson).

Spesialisasi adalah proses mencapai efisiensi dengan membagi pekerjaan menjadi komponen-komponen yang terpisah dan lebih mudah dipahami yang dapat dilaksanakan secara efektif oleh pegawai secara individual. Hal tersebut memungkinkan pegawai tersebut mendapatkan pengalaman dan pengetahuan khusus tentang bagian yang sempit dari pekerjaan tersebut dan menjadi sangat efisien dalam mengerjakannya. Contoh paling baik adalah cara menyusun bagian-bagian mesin dimana pekerja melakukan pekerjaan kecil pada unit yang besar dengan pengetahuan yang sedikit tentang pekerjaannya yang dilakukan sebelum atau sesudah satu unit diselesaikan. Secara umum, dalam koperasi pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak bisa dispesialisasi secara sempit, namun demikian pekerjaan seperti aplikasi pupuk atau kimia, formulasi makanan, pengeringan butir padi, operasi mesin pemisah biji kapas, dan pemrosesan susu bisa dispesialisasikan.

Karena banyak pekerjaan di koperasi pertanian yang sifatnya musiman, manajer koperasi menghadapi masalah tambahan dalam hal menspesialisasikan pegawai-pegawai yang tidak ditemui dalam industri yang musiman. Baik koperasi maupun IOF yang berkecimpung di bidang pertanian perlu melatih pegawai dalam lebih dari dua spesialisasi, dan pegawai jelas perlu memahami prioritas manajernya.

Jika pekerjaan dibagi ke dalam bidang-bidang yang sudah dispesialisasi, manajer koperasi juga perlu mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang sudah dispesialisasi dengan mentransfer materi dan informasi diantara personil dan departemen. Koordinasi meliputi semua tahap yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa pekerjaan yang sudah dispesialisasi dapat dikerjakan dengan lancar untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis.

### **Pengarahan (*Directing*)**

Selain membagi pekerjaan dan mengkoordinasi bidang spesialisasi, manajer harus terus mengarahkan atau, dengan kata lain, memfokuskan kerja pegawai agar seiring dengan tujuan strategis organisasi. Ada pernyataan yang lucu tetapi akurat yang menggambarkan perlunya pengarahan semacam itu: “Jika anda mendekatkan leher anda ke buaya, sulit percaya bahwa tujuan anda adalah untuk mengeringkan rawa tersebut.” Pengarahan bisa membantu pegawai untuk ingat pada tujuan akhir, meskipun pegawai sering menghadapi banyak sekali masalah dalam melaksanakan aktivitas harian yang berkaitan langsung dengan pekerjaannya. Demikian pula, pengarahan juga dapat membantu pegawai untuk memecahkan masalah teknis operasi dan menyelesaikan konflik diantara unit-unit atau personil yang mengganggu pencapaian tujuan strategis.

Pengarahan berlaku pula untuk level manajemen yang lebih tinggi. Sebagai contoh, CEO atau manajer umum mampu menyelesaikan masalah-masalah manajemen dan kadang-kadang tidak mengingat tujuan perusahaan secara keseluruhan. Pada saat seperti itu, mungkin perlu bagi dewan untuk mengarahkan manajer umum.

Berikut ini adalah kegiatan-kegiatan yang merupakan bagian dari fungsi pengarahan (Anderson).

1. Mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada bawahan dan bekerja dengan bawahan untuk merancang rencana dan prosedur untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

2. Memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan mereka atau untuk melaksanakan bagian rencana mereka dengan menghargai upaya dan pencapaian dengan upah, pengakuan, dan dukungan.

3. Membantu bawahan menyelesaikan masalah teknis yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dengan mendorong kerja tim atau manajemen kelompok.

4. Menyelesaikan konflik diantara bawahan dan menawarkan perubahan. Pada waktu-waktu tertentu bawahan akan tidak sepakat dengan tujuan koperasi dan alat untuk mencapainya. Peran manajer lah untuk menyelesaikan konflik tersebut dan menjamin adanya kerjasama diantara para bawahan. Dalam hal lain,

perubahan organisasional harus diinformasikan dan ditangani dengan benar jika ingin berhasil.

### **Penempatan Pegawai (*Staffing*)**

Kebutuhan untuk penempatan pegawai, yang merupakan fungsi manajemen yang keempat, juga didasarkan pada rencana koperasi. Fungsi *staffing* sering dibagi menjadi empat aktivitas, yaitu seleksi (*selection*), pelatihan (*training*), pengembangan (*development*), dan penilaian (*appraisal*). Segera setelah koperasi menentukan pekerjaan, materi, dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana, koperasi selanjutnya menyeleksi dan merekrut orang-orang keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi. Bagaimana pun juga, bahkan seseorang dengan keterampilan yang sesuai jarang mampu berpindah ke pekerjaan khusus tanpa pelatihan atau, dengan kata lain, tanpa instruksi khusus tentang karakteristik unik dari pekerjaan tersebut di perusahaan tertentu. Sebagai contoh, seorang akuntan memiliki keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan akuntansi tetapi harus diberi pelatihan untuk mengisi posisi di departemen akuntansi di perusahaan tertentu. *Staffing* juga meliputi pengembangan keterampilan diantara orang yang sudah diperkerjakan dan menyediakan umpan balik (tanggapan) terhadap kinerja.

Pengembangan sama dengan pelatihan tetapi tidak berhubungan erat dengan suatu pekerjaan khusus. Itu termasuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan manajemen personal yang memungkinkan individu memenuhi syarat untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Penilaian meliputi pembahasan yang teratur tentang kinerja pegawai, dibandingkan dengan tingkat yang diharapkan dari kinerja atau standar kinerja dari pekerjaan tersebut.

### **Pengawasan (*Controlling*)**

Fungsi manajemen yang kelima adalah pengawasan, yang berarti membuat penilaian periodik untuk menentukan apakah berbagai standar kinerja, sasaran, dan tujuan telah memenuhi sebagaimana diterapkan dan mendamaikan perbedaan-perbedaan. Ada empat tahap dalam fungsi pengawasan.

Tahap pertama adalah menentukan tingkat kinerja yang bisa diterima, atau standar kinerja. Hal itu harus tidak berlawanan dengan tujuan, karena tingkat kinerja yang bisa diterima dalam banyak kasus berbeda (lebih rendah) daripada tingkat yang harus ditetapkan sebagai tujuan.

Tahap kedua adalah mengukur kinerja individu, departemen, atau bisnis itu sendiri menurut standar kinerja dan tujuan koperasi. Jika standar dan tujuan tersebut jelas, spesifik, dan bisa diukur, penilaian akan mudah dilaksanakan.

Tahap ketiga adalah membandingkan hasil penilaian yang sebenarnya dengan standar atau hasil yang diharapkan. Hasil yang sebenarnya sering kali tidak sama persis dengan hasil yang diharapkan yang ditentukan berdasarkan standar; keduanya sedikit lebih rendah dari hasil yang diharapkan dalam beberapa kasus dan sedikit lebih baik dalam kasus lainnya. Oleh karena itu, manajer dalam sebagian besar kasus membiarkan adanya deviasi yang kecil pada kinerja yang diharapkan atau standar. Bagaimana pun juga, jika hasil sebenarnya menyimpang terlalu jauh dari hasil yang diharapkan, tahap keempat dalam proses tersebut, yaitu tindakan koreksi, menjadi perlu dilakukan.

Pada titik ini, manajer yang akan efektif akan bertindak menurut prinsip yang disebut “manajemen perkecualian” (*management by exception*). Prinsip ini menyatakan bahwa tindakan manajemen yang positif harus difokuskan pada wilayah terjadinya deviasi dari hasil standar atau hasil yang diharapkan dan wilayah tempat ditemukannya masalah, bukan pada wilayah yang didalamnya tidak ditemukan masalah.

Sebelum mengambil tindakan koreksi, manajemen harus mengidentifikasi penyebab deviasi. Kadang-kadang perubahan yang terjadi diluar perusahaan membuat sasaran, tujuan, dan standar yang telah ditetapkan menjadi usang. Jika ini terjadi, manajemen mungkin perlu mengubah standar agar bisa menghitung lebih akurat kondisi yang sebenarnya. Sebaliknya, jika tampaknya tidak ada

masalah dengan sasaran, tujuan, standar kinerja koperasi, manajer mungkin akan memilih meningkatkan usaha untuk memotivasi departemen atau individu untuk memperbaiki kinerja mereka.

Sebagai kesimpulan, pengawasan adalah proses menentukan standar, mengukur kinerja, membandingkan kinerja dengan standar, dan mengambil tindakan koreksi jika perlu. Pengawasan, sebagaimana dipercayai banyak orang, bukan proses mengawasi orang. Pengawasan membantu evaluasi kontinyu terhadap kinerja bisnis dan penilaian yang sesuai terhadap perubahan didalam dan diluar koperasi, dengan demikian akan membantu menjamin kelangsungan dan kesehatan koperasi.

### **3. PROSES PERENCANAAN**

Proses perencanaan koperasi itu sendiri tidak berbeda dengan yang digunakan IOF. Bagaimana pun juga, seleksi terhadap tujuan koperasi secara keseluruhan dan penentuan neraca yang bisa diterima antara keuntungan finansial dan sasaran lainnya melibatkan masukan dari dewan lebih banyak dibanding yang terjadi pada IOF. Selanjutnya, tujuan utama koperasi adalah tujuan yang meningkatkan profitabilitas anggota-pelanggan, yang biasanya tidak termasuk dalam tujuan atau merupakan prioritas yang sangat rendah dalam IOF.

Perencanaan mungkin merupakan fungsi yang paling penting diantara kelima fungsi manajemen. Ada sejumlah alternatif proses perencanaan yang bisa digunakan oleh manajer koperasi. Satu yang akan kita bahas disini terdiri dari enam tahap: (1) definisi misi perusahaan, (2) evaluasi posisi perusahaan saat ini (kekuatan/kelemahan dan peluang/ancaman), (3) pengembangan tujuan, (4)



seleksi strategi, (5) persiapan rencana tindakan, dan (6) pelaksanaan rencana tindakan.

Menentukan misi koperasi berarti menetapkan tujuan organisasi, atau dengan kata lain, menyatakan dengan jelas alasan berdirinya koperasi. Pernyataan misi harus mencerminkan maksud keanggotaan koperasi dan harus konsisten dengan pasal inkorporasi dan anggaran rumah tangga. Misi koperasi bisa berubah sewaktu-waktu, tetapi pernyataan misi seharusnya tidak sering diubah.

Sebagai contoh, misi sejumlah koperasi penyedia lift di wilayah barat tengah pada awalnya meliputi usaha memperoleh batubara yang digunakan sebagai bahan bakar oleh pelanggan. Hal tersebut sejak itu sudah lama tidak lagi menjadi fungsi utama koperasi-koperasi tersebut. Oleh karena itu, mereka sudah harus merevisi pernyataan misi mereka dalam beberapa hal untuk menuangkan perubahan tujuan jangka panjang. Untuk menghindari keharusan revisi yang sering, dewan dan manajer koperasi perlu membuat pernyataan misi yang cukup umum yang memungkinkan fleksibilitas dalam operasi pada industri yang dinamis. Sebaliknya, pernyataan tersebut harus cukup spesifik untuk membatasi organisasi hanya pada aktivitas yang dimandatkan oleh pemegang saham – jika sebaliknya, pernyataan misi menjadi tidak berarti.

Setelah koperasi menentukan misinya, ia harus memulai perencanaan dengan pemahaman yang jelas tentang posisi koperasi saat ini. Rencana tidak mungkin bisa dicapai jika tidak didasarkan pada penilaian yang realistis terhadap kondisi koperasi dan lingkungan bisnis.

Untuk menilai posisinya saat ini, koperasi perlu mempertimbangkan (1) faktor-faktor didalam koperasi dan dibawah pengawasan dewan dan manajemen dan (2) faktor-faktor diluar koperasi dan diluar pengawasan dewan dan manajemen. Sebagian perencana membedakan antara (1) kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dan (2) peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), dengan menggunakan singkatan SWOT.

Penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan bisa meliputi evaluasi terhadap manajemen dan personil koperasi, aset tetap, kemampuan produksi, lokasi dan wilayah perdagangan, posisi finansial, saham beredar, dan faktor-faktor internal lainnya. Proses tersebut biasanya meliputi perbandingan masing-masing faktor dengan kompetitornya. Dengan cara demikian, dewan bisa mengidentifikasi wilayah khusus dari kekuatan dan kelemahan. Proses tersebut juga membantu manajer menyusun sasaran dan tujuan untuk waktu yang akan datang.

Untuk menilai peluang dan ancaman, koperasi harus mengidentifikasi faktor-faktor hukum, bisnis, dan sosial diluar pengawasan koperasi yang mempunyai efek yang sangat besar terhadap kinerja perusahaan. Diantara faktor-faktor tersebut adalah regulasi pemerintah, kondisi negara dan ekonomi nasional, kondisi perdagangan dan ekonomi dunia, tren industri, dan tren demografis. Semuanya bisa memberi peluang bisnis bagi koperasi atau bisa pula mengancam kelangsungan hidupnya.

Karena lingkungan diluar koperasi terus-menerus berubah, penilaian terhadap posisi koperasi tidak pernah benar-benar selesai, meskipun manajemen telah menulis rencananya. Jika koperasi lalai memantau kekuatan pasar dengan mengabaikan kelemahan internal dan ancaman eksternal, ia akan gagal bertahan. Demikian pula, jika koperasi lalai menggarisbawahi kekuatan internal atau peluang eksternal dalam lingkungan bisnis tersebut, ia akan gagal mencapai potensinya sebagai organisasi bisnis.

Tahap ketiga dalam proses perencanaan adalah merancang sasaran dan menetapkan tujuan yang akan menjadi arahan bagi kerja perusahaan. Tujuan menyatakan apa yang harus dicapai dengan menggunakan sumber daya manusia dan model koperasi. Mereka juga member kekuatan pemersatu dalam organisasi, mengikat bersama-sama anggota, dewan, manajemen profesional, dan pegawai serta menyampaikan dengan jelas dan ringkas semua maksud yang harus dicapai oleh koperasi.

Tujuan strategis merancang arah keseluruhan bagi koperasi. Tujuan strategis yang baik akan berisi informasi yang ringkas tentang (1) apa yang harus dicapai, (2) kapan harus dicapai, (3) ukuran kuantitatif yang menunjukkan tercapainya tujuan tersebut.

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman akan membantu manajemen menentukan baik tujuan yang tepat maupun strategi yang mungkin untuk mencapai tujuan. Secara umum, strategi yang sangat mengandalkan kekuatan koperasi adalah lebih baik daripada strategi yang mensyaratkan kinerja yang baik di titik lemah koperasi. Selanjutnya, strategi yang meminimalkan fokus pada ancaman eksternal akan lebih disukai.

Seleksi strategi koperasi, yang merupakan tahap keempat dalam proses perencanaan, biasanya melibatkan keterlibatan dewan yang lebih besar daripada yang ada pada perusahaan IOF. Sebagian pengamat percaya bahwa manajemen profesional dalam IOF mempunyai fleksibilitas yang lebih besar dalam menyeleksi dan melaksanakan strategi. Sebagai contoh, dewan bisa saja memaksa melanjutkan sebuah departemen yang tidak menguntungkan sama sekali.

Seleksi strategi sering kali berkaitan erat dengan pengembangan rencana tindakan yang merupakan tahap kelima dalam proses perencanaan. Kenyataannya, dalam banyak kasus seleksi strategi tidak mungkin dilakukan sebagai langkah

yang berbeda tetapi lebih sebagai bagian dalam penentuan tujuan dan pengembangan rencana tindakan. Seleksi strategi tidak harus merupakan tahap yang terpisah dalam proses tersebut, sepanjang manajemen bisa mengevaluasi dengan sadar alternatif-alternatif mereka dalam beberapa hal.

Tahap terakhir dalam proses perencanaan adalah melaksanakan rencana tindakan (*action plan*) yang merumuskan tindakan khusus yang harus diambil pada waktu tertentu dan urutan tertentu. Rencana tindakan berisi strategi-strategi khusus untuk mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, tahap ini merupakan produk dari semua tahap sebelumnya.

#### **4. PARTISIPAN/PELAKU DALAM TIM MANAJEMEN KOPERASI**

Sebagai warga Negara dan pemilih, kita memilih politisi untuk bertindak atas nama kita dalam proses pembuatan kebijakan. Anggota koperasi bertindak sama dengan memilih anggota dewan untuk bertindak atas nama mereka berkaitan dengan semua urusan koperasi.

Pada akhirnya, anggota koperasi yang bertanggung jawab atas keseluruhan organisasi dan kinerjanya, namun demikian, tidak mungkin bagi semua anggota untuk terlibat setiap waktu dengan semua keputusan manajemen yang berpengaruh pada koperasi. Oleh karena itu, anggota mendelegasikan sebagian tugas dan tanggung jawab manajerial kepada dewan yang mereka harapkan akan dilaksanakan dengan cara yang mencerminkan aspirasi dan kebutuhan mereka. Dewan tersebut selanjutnya, pada gilirannya, akan memperkerjakan manajer-manajer profesional untuk membantu mereka mencapai tujuan koperasi.

Untuk menjamin bahwa manajemen bisa melayani keinginan anggota, koperasi menggunakan pasal inkorporasi yang bisa dianggap sebagai kontrak antara dewan dengan anggota koperasi. Pasal-pasal tersebut merupakan dokumen legal utama yang menetapkan tujuan organisasi dan mengamankan kewajiban menurut undang-undang yang harus dipenuhi dewan dalam menjalankan koperasi. Pasal-pasal tersebut juga menetapkan syarat-syarat pendistribusian aset apabila perusahaan bubar atau menyatakan kebijakan-kebijakan lain yang harus dijelaskan sebelumnya kepada anggota.

Selain pasal inkorporasi, ada anggaran rumah tangga yang dibuat untuk membantu dalam penanganan koperasi. Anggaran rumah tangga menetapkan batas-batas wewenang dan kerja dewan yang harus dipatuhi oleh koperasi. Anggaran rumah tangga merupakan kebijakan prosedural untuk bekerja demi kepentingan anggota yang diharapkan tidak sering diubah. Tidak seperti pasal-pasal inkorporasi, anggaran rumah tangga pada umumnya tidak berisi persyaratan undang-undang. Tetapi berupa serangkaian aturan yang telah disetujui oleh anggota, dewan pengurus, dan manajemen dalam rangka menjalankan koperasi. Anggaran rumah tangga meliputi hal-hal seperti seleksi anggota dewan, jangka waktu, penanganan pendapatan bersih, kualifikasi keanggotaan, hal memilih, dan serangkaian masalah-masalah lain yang berkaitan dengan penanganan koperasi.

Dengan demikian, dewan direksi mempunyai kekuatan manajemen yang besar dalam urusan bisnis koperasi. Untuk tujuan praktis, ia merupakan suara keputusan anggota yang diterima secara legal, yang bertindak sebagai badan yang dibatasi oleh pasal-pasal inkorporasi dan anggaran rumah tangga.

## **5. TANGGUNG JAWAB, WEWENANG, dan RANTAI KOMANDO**

Dewan, manajer umum, dan manajer departemen memainkan peran kunci dalam manajemen organisasi koperasi. Jika ingin koperasi berfungsi secara efektif, kelompok tersebut harus bekerja bersama-sama atas nama seluruh anggota koperasi. Masing-masing kelompok harus memahami dengan jelas tanggung jawab dan wewenangnya, mengembangkan keterampilan manajemen yang diperlukan dan bekerja menurut tujuan umum jika ingin koperasi berjalan lancar dan efektif.

Meskipun umum bagi semua perusahaan berbadan hukum bahwa dewan direksi memainkan peran penting, tetapi dalam koperasi peran dewan direksi benar-benar sangat penting karena adanya prinsip pengawasan koperasi. Menurut undang-undang, manajemen koperasi merupakan tanggung jawab dewan. Oleh karena itu, anggota dewan tersebut harus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan tentang koperasi. Jika tidak, mereka besar kemungkinan menyebabkan kerugian pada koperasi karena mengabaikan atau salah menangani pekerjaan. Para direktur koperasi petani bahkan secara personal kemungkinan besar mengalami konflik kepentingan atau memungkinkan manajemen melanggar undang-undang atau anggaran dasar.

Karena direktur sering kali adalah petani yang berlangganan pada koperasi, banyak negara bagian dengan hati-hati membatasi hubungan direktur dengan koperasi. Sebagian besar negara bagian melarang seorang direktur menjalankan kontrak dengan koperasi yang berbeda dengan kontrak bisnis anggota biasa atau pemegang saham biasa.

Direktur secara pribadi tidak mempunyai wewenang yang lebih banyak dalam koperasi dibandingkan anggota lainnya. Direktur secara pribadi mempunyai wewenang khusus hanya ketika mereka ikut serta dalam membuat keputusan bersama dewan dengan direktur lainnya. Komisi dewan hanya mempunyai kekuatan yang diberikan oleh seluruh dewan. Keputusan yang dibuat oleh mayoritas anggota dewan dalam pertemuan resmi dewan mengikat semua direktur. Keberatan anggota dewan secara pribadi terhadap keputusan dewan mungkin dipertimbangkan pada saat pertemuan dewan, meskipun anggota dewan harus mematuhi keputusan mayoritas. Anggota dewan secara pribadi juga bisa tidak menyatakan ketidaksetujuan dengan keputusan dewan.



Konflik (atau hubungan permusuhan), kurangnya keterampilan manajemen, atau pencapaian tujuan yang berbeda diantara anggota tim manajemen bisa menciptakan masalah yang serius. Satu faktor kunci untuk menghindari masalah semacam itu adalah pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab, wewenang, akuntabilitas (pertanggungjawaban) dalam koperasi.

Para manajer tidak bisa melepas kewajiban itu hanya dengan mendelegasikannya kepada bawahan (Tabel 1.3). Sebagai contoh, dewan direksi mungkin mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang untuk memelihara peralatan kepada manajer umum. Bagaimana pun juga, jika manajer umum terpaksa gagal, dewan tetap bertanggung jawab terhadap memburuknya kondisi peralatan dan mungkin dimintai pertanggungjawaban oleh anggota. Demikian pula, manajer umum bisa mendelegasikan tanggung jawab dan sekaligus wewenang kepada para kepala departemen. Tetapi jika kepala departemen bekerja tidak baik, manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja mereka.

TABEL 1.3. Tanggung Jawab, Wewenang, Bertanggung Jawab Kepada

Kelompok manajemen	Tanggung jawab	Wewenang	Bertanggung jawab kepada
Anggota	Semua tanggung jawab untuk manajemen koperasi	Semua wewenang yang tidak didelegasikan dalam pasal inkorporasi dan ART kepada direktur	Diri sendiri
Dewan	Semua tanggung jawab untuk manajemen koperasi yang tidak dibebankan kepada anggota dalam pasal inkorporasi dan ART	Semua wewenang yang tidak didelegasikan kepada manajer umum sebagai wewenang harian	Anggota dan pemerintah pusat dan federal
Manajer Umum (CEO)	Semua tanggung jawab untuk manajemen operasional untuk dewan dalam ART dan kebijakan dewan	Semua wewenang yang tidak didelegasikan kepada kepala departemen	Dewan direktur
Manajer departemen atau saksi	Semua tanggung jawab untuk manajemen operasional departemen atau saksi yang tidak dibebankan oleh manajer umum dalam kebijaksanaan manajemen	Semua wewenang yang tidak didelegasikan kepada pegawai departemen	Manajer umum

Karena mereka tetap bertanggung jawab terhadap tindakan bawahan, manajer atau dewan yang mendelegasikan kadang-kadang enggan member banyak wewenang kepada bawahannya. Masalah semacam itu bukan masalah khusus yang hanya dihadapi oleh koperasi. Hal itu juga terjadi dalam organisasi lainnya.

Bagaimana pun juga, baik tanggung jawab maupun wewenang untuk didelegasikan kepada bawahan agar organisasi berfungsi sebagaimana mestinya. Jika tidak, bawahan tidak mungkin bisa melaksanakan tanggung jawab mereka. Lebih jauh, sekali wewenang sudah didelegasikan, campur tangan dari manajer yang mendelegasikan harus dibatasi.

## **6. SIAPA MEMUTUSKAN APA?**

Karena dewan hanya bisa bertindak sebagai sebuah badan, dan anggota dewan pada umumnya menangani bisnis pertanian mereka sendiri, jadi bagi mereka harus tetapi tidak mungkin menangani seluruh tugas manajemen yang diperlukan agar koperasi tetap berjalan efektif. Oleh karena itu, mereka biasanya memperkerjakan seorang manajer umum, yang kepadanya mereka mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang untuk membuat dan melaksanakan keputusan operasional koperasi (Tabel 1.4). Manajer umum tersebut, pada gilirannya, harus bebas pula mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada para manajer departemen atau saksi dan pegawai koperasi lainnya.

Keterlibatan tim manajemen koperasi dalam proses perencanaan bervariasi, tergantung apakah perencanaan tersebut strategis atau operasional ataukah tidak. Dewan direksi mempunyai tanggung jawab perwalian (fiduciary) kepada anggota sebagai dewan pengawas aset koperasi dan harus mengambil tanggung jawab utama untuk perencanaan jangka panjang. Dewan adalah yang paling terlibat dengan proses perencanaan dalam proses menyusun tujuan. Bagaimana pun juga, hal ini tidak berarti bahwa dewan harus melakukan perencanaan sendiri. Pada kenyataan, dewan jarang, itu pun jika pernah, mengerjakan tugas ini sendiri.

Pada tahap ini, dewan koperasi biasanya memberi masukan yang lebih banyak dibandingkan dewan dalam IOF. Dalam IOF, dewan yang mewakili pemegang saham kurang peduli pada aktivitas bisnis dibandingkan pada keuntungan jangka panjang investasi dan pengawasan modal. Dewan koperasi, sebaliknya, peduli pada aktivitas bisnis, karena aktivitas itu sebagian menentukan profitabilitas usaha pertanian anggota.

TABEL 1.4. Tanggung jawab dan keterlibatan dewan dan CEO professional atau manajer dalam fungsi manajemen di koperasi.

Fungsi manajemen	CEO professional atau manajer umum	Dewan direksi
Perencanaan		
Operasional	Tanggung jawab utama	Sedikit atau tidak ada keterlibatan
Strategis	Sangat terlibat	Tanggung jawab utama
Pengorganisasian	Tanggung jawab penuh	Tidak ada keterlibatan
Pengarahannya	Tanggung jawab utama	Hanya sebagaimana diterapkan pada manajer umum
Penempatan pegawai	Tanggung jawab penuh	Hanya berkaitan dengan biaya pribadi
Pengawasan	Tanggung jawab terhadap pegawai yang diperkerjakan dan operasi	Tanggung jawab kepada seluruh sasaran dan tujuan strategis

Tidak seperti IOF yang keuntungan untuk investor merupakan tujuan jangka panjang yang dikesampingkan, koperasi harus memasukkan dua tujuan baik untuk anggota baik sebagai investor maupun pelanggan. Koperasi harus menghasilkan keuntungan yang cukup dan harus efisien. Pada saat yang sama, ia harus member kemungkinan profitabilitas anggota. Yang terakhir ini kadang-kadang berlawanan dengan tujuan memaksimalkan pendapatan bersih jangka panjang koperasi. Jadi harus ada keseimbangan antara kepentingan dewan dan manajemen, tanpa ada yang mendominasi. Oleh karena itu, tanggung jawab menyusun tujuan dan proses perencanaan biasanya dilakukan bersama-sama seperti berikut.

Dewan dan manajemen puncak menetapkan tujuan strategis dalam proses perencanaan, manajemen puncak mengajukan proposal dan dewan memberi keputusan akhir. Selanjutnya manajer profesional dan pegawai, biasanya tanpa keterlibatan dewan, akan menetapkan tujuan operasional untuk mendukung tujuan jangka panjang koperasi.

Biasanya, manajemen profesional puncak sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis yang terjadi kemudian. Para kepala departemen, pegawai, dan kadang-kadang anggota atau profesional dari luar organisasi koperasi tersebut akan juga ikut serta. Bagaimana pun juga, tanggung jawab untuk menjamin perencanaan telah dilakukan dan untuk membuat keputusan akhir tetap pada dewan direksi dan tanggung jawab itu tidak bisa dilepaskan.

Perencanaan operasional tidak melibatkan dewan, CEO, kepala departemen, dan pegawai di tingkat bertanggung jawab pada rencana jangka pendek atau operasional. Bagaimana pun juga, karena anggota dewan hanya bisa bertindak sebagai satu badan, dan karena sebagai petani mereka mungkin tidak mengenal detail-detail operasional, tidak disarankan mereka ikut serta secara langsung dalam perencanaan operasional.

Manajer profesional koperasi pada umumnya bertanggung jawab penyusunan ada pada para pegawai dengan batasan tujuan jangka panjang dan menengah dari dewan. Keterampilan yang dibutuhkan untuk memotivasi pegawai, menetapkan sistem penghargaan yang efektif, dan menangani konflik, perubahan, dan tekanan dalam koperasi sangat mirip dengan yang dibutuhkan di IOF.

Selanjutnya, pengorganisasian, pengarahan, dan penentuan pegawai dalam koperasi hampir secara eksklusif merupakan tanggung jawab pimpinan eksekutif (*chief executive officer* = CEO) atau manajer umum. Disarankan bagi dewan untuk tidak terlibat dalam fungsi-fungsi tersebut, karena pengalaman yang lalu telah menunjukkan bahwa kinerja akan menurun jika dewan direksi terlibat secara langsung dalam organisasi dan supervisi personil. Daripada menggunakan investasi langsung, dewan lebih harus memberi perhatian berkenaan dengan struktur organisasi, kinerja, atau koordinasi personil pada manajer umum.

TABEL 1.5 Keputusan Manajemen dalam Koperasi

Keanggotaan	Dewan	Manajemen Profesional
1. Perubahan pasal inkorporasi	1. Penyeleksian dan penggajian manajer umum	1. Pemeliharaan aset tetap
2. Perubahan anggaran rumah tangga	2. Pembelian aset tetap terpenting	2. Penyeleksian dan penggajian pegawai
3. Konsolidasi dengan koperasi yang lain	3. Kebijakan kredit	3. Penafsiran regulasi pemerintah
4. Merger dengan koperasi yang lain	4. Penyeleksian auditor dan pengacara	4. Pembelian produk harian
5. Likuidasi	5. Tingkat hutang jangka panjang dan pendek	5. Pemasaran produk untuk anggota
6. Penyeleksian dewan	6. Jalur aktivitas bisnis	6. Alokasi pengeluaran dalam anggaran yang disetujui dewan
7. Me-recall direktur	7. Kebijakan afiliasi	
8. Penjualan mayoritas		

aset tetap	dengan koperasi regional	7. Manajemen inventaris
	8. Wewenang yang diberikan manajemen	8. Tugas personalia dan promosi
	9. Penyeleksian sumber-sumber penawaran	9. Keputusan kredit (dalam kebijakan dewan)
	10. Rencana jangka panjang	10. Penyusunan harga dan margin dalam anggaran dan kebijakan
	11. Lapis bawah versus layanan kepada anggota	11. Informasi keuangan dan manajemen
	12. Tingkat anggaran untuk berbagai jenis pengeluaran	12. Keluhan pelanggan
	13. Pengunduran equitas	
	14. Pembayaran kembali pelanggan tunai	
	15. Sumber-sumber kredit jangka pendek dan panjang	
	16. Kontrak jangka panjang	

Contoh lain keputusan khusus yang dibuat oleh setiap partisipan dalam tim manajemen koperasi diuraikan dalam Tabel 1.5. Tentu saja, tugas membuat keputusan bervariasi dalam setiap koperasi. Pada koperasi besar, manajemen profesional membuat lebih banyak keputusan daripada manajemen profesional pada koperasi kecil. Mungkin juga keputusan dibuat bersama-sama oleh dewan dan manajer. Keputusan dewan sering kali membutuhkan masukan dari manajemen profesional, dan pada gilirannya, manajer dalam banyak situasi berusaha memperoleh masukan dari dewan sebelum membuat keputusan.



## **7. SIMPULAN**

Membuat keputusan dalam koperasi tentang tujuan yang akan dicapai dan cara terbaik mencapai tujuan itu merupakan esensi dari manajemen koperasi. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penentuan pegawai, dan pengawasan adalah fungsi dan aktivitas utama yang terlibat. Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi perencanaan operasional dan perencanaan strategis. Anggota, dewan direksi, dan manajer yang diperkerjakan adalah mereka yang terlibat proses manajemen koperasi. Masing-masing kelompok perlu memahami tanggung jawab dan wewenangnya dan bekerja bersama-sama sebagai satu tim agar koperasi menjadi berhasil.

## **8. PERTANYAAN**

1. Apa lima fungsi dan aktivitas utama dari manajemen koperasi? Beri contoh satu keputusan khusus dari masing-masing fungsi umum. Apakah salah satu fungsi tersebut menurut anda merupakan fungsi yang paling penting? Mengapa demikian atau mengapa tidak demikian?
2. Apa perbedaan pokok antara perencanaan operasional dan perencanaan strategis dalam koperasi? Beri contoh keputusan operasional yang dibuat oleh perwakilan koperasi. Beri contoh juga keputusan strategis yang dibuat oleh mereka.

3. Pernyataan misi koperasi tidak begitu berguna dalam proses perencanaan karena biasanya sangat umum dengan sedikit rincian. Jelaskan mengapa anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut.
4. Apa tiga kelompok yang terlibat dalam manajemen koperasi? Bagaimana rantai komando diantara tiga kelompok tersebut?
5. Bedakan antara tanggung jawab dan wewenang dalam manajemen koperasi.
6. Identifikasikan beberapa keputusan manajemen koperasi yang khas yang dibuat oleh anggota. Yang mana yang paling penting menurut anda, dan mengapa?
7. Identifikasikan beberapa keputusan manajemen koperasi yang khas yang dibuat oleh dewan direksi. Yang mana yang paling penting menurut anda, dan mengapa?
8. Identifikasikan beberapa keputusan manajemen koperasi yang khas yang dibuat oleh manajer umum. Yang mana yang paling penting menurut anda, dan mengapa?

9. Menangani sebuah koperasi lebih mudah daripada menangani sebuah IOF. Jelaskan mengapa anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut.
10. Manajer koperasi tidak harus terlibat dalam keputusan yang biasanya menjadi wewenang dewan direktur. Jelaskan mengapa anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut.
11. Bandingkan dan bedakan antara dewan direktur dalam koperasi dengan organisasi IOF.