BAHAGIAN II
DIREKTUR DAN MANAJER

1. PENDAHULUAN

Dalam rangka mendeskripsikan apa itu manajemen koperasi, kita telah mengidentifikasi (1) *siapa* yang merupakan partisipan dalam tim manajemen koperasi, (2) *apa* fungsi atau aktivitas umum yang menjadi tanggung jawab mereka, dan (3) contoh-contoh keputusan manajerial khusus yang mereka buat. Sekarang perhatian kita pindah ke masalah organisasional dan operasional dalam manajemen koperasi. Tekanan akan diberikan pada beberapa masalah yang berkaitan dengan *bagaimana* proses manajemen koperasi dilaksanakan atau harus dilaksanakan agar koperasi bisa memperoleh dan menggunakan sumber daya yang efektif, efisien, dan sesuai tujuan organisasi.

2. DEWAN DIREKSI

Para direktur dalam dewan pengurus koperasi dipilih oleh anggota untuk menjadi wakil mereka dalam proses manajemen. Direktur harus menyesuaikan diri mereka baik-baik dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, karena mereka juga adalah pelanggan dari bisnis tersebut – biasanya hal semacam ini bukan masalah yang dihadapi oleh anggota dewan perusahaan yang berorientasi pada investor (*investor-oriented firm* (IOF)). Keefektifan manajerial dewan koperasi

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

sangat bergantung pada komposisi, pengalaman, dan bakat masing-masing anggota dewan, yang pada gilirannya, tergantung pada bagaimana anggota memilih, melatih, dan mengimbangi para direktur.

Kualifikasi Anggota Dewan

Anggaran dasar koperasi biasanya mensyaratkan kualifikasi tertentu untuk direktur dan metode pemilihan. Anggota harus mematuhi anggaran dengan hati-hati pada saat mereka memilih dewan direksi. Sebagai contoh, sebagian besar anggaran dasar koperasi mengharuskan dewan direksi dipilih oleh anggota atau pemegang saham dari anggota mereka sendiri. Karena pentingnya tanggung jawab yang diemban para direktur tersebut, sebelum menentukan suara, anggota harus juga mempertimbangkan dengan hati-hati dan objektif kekuatan dan kelemahan masing-masing calon. Pemilihan anggota dewan harus lebih dari sekedar untuk popularitas. Para direktur tidak sekedar menempati posisi kehormatan, meskipun sayangnya sebagian anggota dewan memandang hal itu sebagai peran.

Melaksanakan tugas dan tanggung jawab seorang direktur membutuhkan banyak pikiran dan kerja keras. Pekerjaan tersebut meliputi banyak sekali kewajiban hukum, karena banyak kekuatan badan hukum koperasi diserahkan ke tangan dewan. Selanjutnya, tindakan dewan sangat menentukan keseluruhan

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

karakter manajemen koperasi. Jika dewan tersebut memenuhi syarat dan secara aktif menangani organisasi, mungkin ada keseimbangan manajemen antara dewan, anggota, dan manajer umum. Sebaliknya, jika dewan mengabaikan atau tidak mampu berfungsi dengan baik, manajer harus mengawasi koperasi, yang menghasilkan organisasi di tangan satu orang yang bisa berbahaya yang disebut dewan stempel (*rubber-stemp board*).

Dalam menilai kualifikasi calon untuk menjadi direktur, anggota bisa memberikan beberapa pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut meliputi pertanyaan tentang karakteristik calon sebagai berikut:

1. *Pertimbangan bisnis*. Bukti apa yang menunjukkan bahwa calon memiliki pertimbangan bisnis yang masuk akal? Apakah calon bisa menangani urusan bisnis lainnya dengan bijaksana dan berhasil? Berapa banyak pengalaman terkait atau pelatihan kependidikan dalam bisnis yang dimiliki calon?

2. *Kemampuan memimpin*. Sampai batas mana calon menunjukkan keterampilan memimpin dalam koperasi atau masyarakat? Apakah calon mendapat rasa percaya diri, kepercayaan, atau penghormatan dari anggota? Apakah calon pandai mengeluarkan pikiran? Apakah calon mempunyai pendapat yang cukup beralasan tentang apa yang seharusnya atau tidak seharusnya oleh koperasi?

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

3. *Kebiasaan kerja*. Apakah calon mungkin menjadi direktur yang aktif dan suka kerja keras? Apakah calon mempunyai waktu, energi, dan ambisi yang diperlukan untuk menjadi seorang direktur? Apakah calon telah menunjukkan kemampuan untuk bergaul denga baik dan bekerja dengan yang lain sebagai satu tim?

4. *Karakter pribadi*. Apakah calon mempunyai reputasi akan integritas, kejujuran, dan kehormatan terhadap hukum? Apakah calon telah menunjukkan loyalitas kepada asosiasi dan kepada prinsip-prinsip koperasi secara umum? Apakah calon menyokong penuh koperasi dan tidak mempunyai konflik kepentingan? Sampai batas mana calon tegas tetapi tidak kurang ajar, keras hati tetapi tidak tanpa kompromi, dan optimistis tetapi bukan tidak realistis?

5. *Pengetahuan tentang prinsip-prinsip koperasi*. Apakah calon memahami dan menghargai keunikan cara koperasi menjalankan bisnis? Apakah calon mempunyai kesempatan juga keterbatasan menghadapi koperasi? Apakah jelas bahwa calon memahami atau mempunyai keinginan untuk mempelajari peran direktur dalam dewan koperasi?

Tidak semua calon direktur menonjol di setiap bidang tersebut. Oleh karena itu, setiap calon harus paling tidak memebuhi syarat secara memuaskan atau cukup di setiap bidang sebelum secara serius dianggap patut mengikuti pemilihan dewan.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Ketika anggota mengenali perbedaan kualifikasi calon, mereka bisa memilih calon yang mempunyai keterampilan atau bakat khusus yang mungkin tidak dimiliki anggota dewan yang sekarang. Sebagai contoh, memilih orang-orang di dewan yang mempunyai keterampilan khusus dalam hal pembiayaan dan pemasaran mungkin menghasilkan sekelompok direktur yang lebih seimbang, saling melengkapi, dan efektif. Tentu saja, anggota mungkin juga secara sederhana dan dapat dimengerti memilih direktur yang mereka pikir akan mewakili para pemilih dalam menangani koperasi.

Anggota bisa menggeser direktur, atau juga bisa memilih mereka. Sebagian besar undang-undang negara bagian menguraikan prosedur penggeseran, yang mengharuskan anggota untuk melaksanakan pertemuan untuk mempertimbangkan pergeseran, untuk memberi kesempatan pada direktur untuk berbicara, dan untuk membuat suara keputusan berkenaan dengan status direktur. Jika posisi direktur kosong karena alasan tertentu bukan karena habisnya masa kepengurusan, sebagian anggaran dasar membolehkan anggota dewan yang tersisa mengisi kekosongan dengan memilih direktur yang lain berdasarkan suara mayoritas. Aturan khusus bisa diterapkan jika direktur dipilih berdasarkan distrik.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Jumlah Anggota Dewan (Size of the Board = Ukuran Dewan)

Keefektifan dewan juga lebih tergantung pada jumlah anggotanya daripada keterampilan bawaan dari masing-masing anggota. Jika jumlah anggota dewan terlalu kecil, ia mungkin tidak bisa menangani semua tugasnya atau mewakili semua pandangan anggotanya. Sebaliknya, jika jumlah anggota dewan terlalu besar, pembuatan keputusan menjadi tidak praktis dan lambat, tanpa menyebut kesulitan yang lebih besar dan biaya yang berkaitan dengan penjadwalan pertemuan dewan. Dalam menentukan jumlah anggota dewan, anggota harus mempertimbangkan baik-baik pengaruh tersebut.

Antara 65 dan 75% koperasi pertanian di Amerika Serikat mempunyai sekitar 6 hingga 15 direktur dalam dewan mereka (Tabel 2.1). Sekitar 10% koperasi regional atau koperasi dengan wilayah yang luas, mempunyai lebih dari 15 anggota dewan, biasanya 16 sampai 35. Distribusi jumlah anggota rata-rata sama dengan jumlah anggota dewan rata-rata di semua IOF. Bagaimana pun juga, ada beberapa indikasi bahwa koperasi biasanya mempunyai lebih banyak direktur dengan perhitungan proporsi jumlah anggota dibandingkan yang ada di IOF (French dkk.).

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

TABEL 2.1 Ukuran Dewan dan Direktur Koperasi Dibanding Ukuran Koperasi (dalam persen)

Ukuran Dewan	Kecil	Ukuran Koperasi Sedang	Besar	Total
5 atau kurang	32	10	3	19
6 - 9	58	53	32	51
10 – 15	10	28	33	21
Lebih dari 15	0	10	32	10

Penjelasan yang mungkin untuk hal ini adalah bahwa karena koperasi telah menambah jumlah anggotanya dengan melakukan penggabungan (*merger*), anggota dari perusahaan yang bergabung tidak mau melepas perwakilan mereka di dewan. Oleh karena itu, dewan sering kali berkembang lebih besar setelah digabungkan. Lebih jauh, koperasi-koperasi besar mempunyai dewan yang besar karena mereka ingin mempertahankan perwakilan berdasarkan geografis atau komoditi dalam dewan. Sebagai contoh, hampir dua per tiga koperasi besar memilih anggota dewan berdasarkan distrik, sementara lebih dari dua per tiga koperasi lainnya biasanya memilih direktur secara bebas, yang berarti bahwa semua anggota memberi suara untuk calon pada semua posisi yang lowong (Biggs).

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Sebagian besar anggaran dasar koperasi mengharuskan jumlah minimum. Jumlah yang paling umum adalah lima dan yang paling umum kedua adalah tiga. Beberapa anggaran dasar juga membatasi jumlah maksimum direktur dari jumlah sembilan sampai tiga belas.

Undang-undang negara bagian sering menunjukkan bagaimana dewan direksi bisa menangani sendiri untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Di sebagian besar negara bagian, dewan direksi bertanggung jawab memilih pegawai koperasinya sendiri, termasuk ketua, satu atau lebih wakil ketua, seorang sekretaris, dan seorang bendahara. Beberapa kantor bisa digabungkan. Biasanya, ketua dan paling satu wakil ketua harus merupakan anggota dewan. Dewan sering menggunakan komisi, dan banyak anggaran dasar menyebut hal tersebut, yang menunjukkan bahwa anggaran rumah tangga mengijinkan adanya komisi eksekutif dan memberi komisi semacam itu semua fungsi dan kekuatan dewan direksi, tunduk pada arahan umum dan pengawasan dewan.

Masa Jabatan Direktur

Pada beberapa kasus, anggota menetapkan kebijakan koperasi yang menentukan persyaratan untuk menjadi direktur. Kebijakan tersebut menetapkan kualifikasi untuk keanggotaan dewan dan membatasi lama masa jabatan direktur, juga jumlah masa jabatan bagi direktur. Beberapa anggaran dasar membatasi masa

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

jabatan direktur sampai maksimum tiga kali, meskipun kebanyakan tidak menentukan batasan waktu. Sejumlah anggaran dasar secara khusus menyarankan rencana masa yang tidak lazim, tetapi hanya sedikit yang mensyaratkan itu. Sebagian besar asosiasi koperasi (74%) mengharuskan direktur dipilih untuk masa tiga tahun, sementara banyak lagi asosiasi yang lain memilih direktur mereka untuk masa satu atau dua tahun (Tabel 2.2). Anggota harus terus memikirkan apakah kebijakan tersebut benar-benar mempertimbangkan kepentingan mereka atau tidak.

Membatasi jumlah masa jabatan bagi direktur menghasilkan rotasi otomatis untuk keanggotaan dewan, karena koperasi terpaksa mengganti direktur yang masa jabatannya mencapai maksimum. Meskipun kurang dari 15% dari semua koperasi petani di negara ini sekarang membatasi masa jabatan direktur, ada beberapa keuntungan manajerial berkaitan dengan kebijakan rotasi otomatis tersebut. Pertama, rotasi otomatis memudahkan penggeseran direktur yang tidak efektif, tidak produktif, atau tidak efisien. Tanpa rotasi otomatis, direktur yang sedang memegang jabatan kadang-kadang sulit digeser dari kedudukannya. Kedua, dengan direktur yang baru, dewan koperasi bisa mendapatkan gagasan baru atau perspektif baru tanpa menambah jumlah anggota dewan. Ketiga, anggota koperasi yang jumlahnya besar bisa berbagi hak dan tanggung jawab untuk menjadi direktur, sehingga mempunyai informasi lebih banyak tentang koperasi mereka dan lebih loyal kepadanya.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Tentu saja, keuntungan yang mungkin berkaitan dengan rotasi direktur secara otomatis (disebabkan lamanya masa jabatan, usia, atau apapun) harus mempertimbangkan kerugiannya. Kerugian paling besar adalah bahwa kebijakan semacam itu bisa memaksa koperasi untuk menggeser direktur paling berpengalaman, paling mampu, dan paling kompeten. Sehingga, sayangnya, tekanan lebih pada masa jabatan daripada kualitas pelayanan. Untuk mengatasi masalah ini, koperasi harus mengatur bergiliran masa jabatan sehingga hanya satu bagian dari jumlah direktur yang ada meninggalkan dewan setiap tahunnya. Sebagian koperasi menerapkan keanggotaan dewan luar biasa atau junior tanpa pemilihan untuk memberi kesempatan direktur baru yang perspektif untuk duduk dalam pertemuan dewan dan mengamati kerja dewan. Selanjutnya, direktur yang baru bisa mengikuti pelatihan direktur dan loka karya untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan yang berharga.

Akhirnya, beberapa koperasi berusaha mendapatkan perspektif baru dengan memilih sebagai anggota dewan perwakilan masyarakat tertentu yang dipilih tanpa voting (misalnya, konsultan pajak, pegawai bank, professor perguruan tinggi) yang tugasnya adalah untuk menangani masalah saat ini yang dihadapi koperasi. Sekitar separuh negara bagian membuat perkecualian khusus terhadap persyaratan bagi *dewan untuk semua anggota*, yang membolehkan penunjukkan direktur bukan anggota yang tugasnya adalah untuk mewakili kepentingan masyarakat umum.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Direktur semacam ini mempunyai kekuatan dan hak yang sama dengan direktur yang lain, meskipun anggaran dasar membatasi jumlah seperlima dari jumlah keseluruhan direktur dalam dewan tersebut.

Pelatihan Direktur dan Kompensasi

Bagi dewan direktur untuk menjalankan peran aktif dalam proses manajemen koperasi, biasanya ada kebutuhan untuk mendidik dan melatih direktur, khususnya yang baru, berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab. Kira-kira 30 sampai 40% dari seluruh direktur koperasi ikut serta dalam pertemuan pendidikan, loka karya, seminar, dan kursus pendek (Biggs). Sesi pelatihan tersebut meliputi topik-topik seperti jangkauan dan operasi koperasi, perbedaan antara tanggung jawab dewan dan manajer dalam koperasi, metode pembayaran koperasi, dan perjanjian.

Sebagian besar program orientasi dan bahkan banyak sesi pelatihan dilaksanakan oleh koperasi itu sendiri, dengan bantuan dari staf manajemen, direktur yang berpengalaman (dulu atau sekarang), dan orang luar (misalnya, dari Bank Koperasi, universitas, kantor pengacara, dsb.). Banyak program tersebut ditawarkan di kantor koperasi, meskipun mungkin ada lebih sedikit gangguan jika program itu dilaksanakan di tempat lain.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Direktur harus dibuka wawasannya dan dikenalkan pada pelatih sebanyak mungkin dalam proses pelatihan sehingga mereka bisa mengembangkan perspektif yang luas dan tidak biasa tentang masalah-masalah manajerial yang akan mereka hadapi berkaitan dengan dewan.

Sebagian besar direktur menerima biaya pertemuan serta ongkos pengalaman (Biggs). Bisa jadi ada banyak variasi diantara koperasi dalam hal jumlah kompensasi tahunan untuk direktur, tergantung pada jumlah dan biaya pertemuan serta filsafat koperasi yang bersangkutan. Biasanya, direktur koperasi menerima kompensasi lebih sedikit disbanding direktur IOF (French dkk.). Direktur tidak harus menentukan gaji atau kompensasi mereka sendiri. Tetapi, anggota harus menentukan jumlah yang cukup mengganti waktu dan biaya dan tidak mengendorkan semangat anggota yang memenuhi syarat untuk bekerja di dewan atau menjadi bagian dari tim manajemen koperasi.

3. STAF MANAJERIAL

Seleksi Manajemen

Seleksi manajemen biasanya merupakan keputusan paling penting yang akan pernah dibuat oleh dewan. Seleksi manajemen menimbulkan masalah yang lebih sulit bagi dewan dalam koperasi petani dibanding dalam IOF, yang kebanyakan anggota dewannya merupakan eksekutif itu sendiri yang diperkerjakan. Sebagian besar anggota dewan adalah pengelola pertanian yang

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

pada umumnya telah mempunyai pengalaman pada manajemen puncak atau seleksi eksekutif. Lebih jauh, beberapa koperasi local tidak mempunyai rencana tertulis atau bahkan deskripsi kerja yang *up to date* untuk posisi manajer umum. Jika manajer umum yang sebelumnya mempunyai kinerja yang baik selama bertahun-tahun, dewan bisa mempertimbangkan pengembangan manajemen atau suksesi baginya.

Dewan dalam situasi seperti itu mungkin tidak mempunyai konsep yang jelas tentang apa yang sebenarnya dikerjakan oleh manajer. Karena anggota dewan tidak mempunyai pengetahuan tentang keterampilan yang dibutuhkan bagi kinerja manajer yang baik dan tentang teknik yang tepat untuk mengevaluasi calon, mereka tidak harus bekerja dengan intuisi, dugaan, dan harapan. Kalau itu dilakukan, anggota dewan telah melakukan kesalahan yang serius dalam seleksi manajemen dan bertanggung jawab terhadap kegagalan koperasi dalam beberapa hal.

Meskipun kemungkinan kesalahan seleksi manajemen tidak mungkin bisa dihilangkan secara total, dewan bisa mengambil beberapa tindakan untuk mengurangi kesalahan yang sama. Hal yang terpenting adalah membuat deskripsi kerja yang jelas yang menjelaskan tanggung jawab setiap posisi manajemen. Koperasi yang belum mengalami perubahan manajerial selama beberapa tahun perlu mengevaluasi dan berusaha membuat deskripsi kerja agar tetap *up to date*.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Alat seleksi manajemen yang kedua adalah rencana yang *up to date*. Secara khusus, tujuan strategis yang dinyatakan secara jelas dan rencana tindakan strategis bisa membantu dalam menilai calon yang potensial. Rencana tersebut juga membantu calon karena mereka sedang berusaha menentukan apakah mereka menyenangi pekerjaan tersebut atau tidak. Evaluasi diri yang dilakukan oleh calon semacam itu membantu menghindari kesalahan seleksi. Koperasi yang tidak mempunyai rencana yang ditentukan dengan baik akan sulit sekali menyampaikan dan mengkomunikasikan ekspektasi dewan dan anggota terhadap calon.

Titik awal persiapan standar manajemen adalah deskripsi kerja itu sendiri yang menguraikan tanggung jawab manajer. Deskripsi kerja memang merupakan dokumen yang sangat singkat. Di setiap deskripsi kerja dewan harus menambah standar kinerja yang menetapkan apa yang oleh dewan dianggap merupakan pelaksanaan tanggung jawab yang memadai. (Tabel 2.3).

Terakhir, serangkaian standar kinerja yang jelas akan sangat membantu dalam proses seleksi. Seperti deskripsi kerja, standar kinerja menguraikan harapan/ekspektasi dewan tehadap calon. Idealnya, setiap tanggung jawab utama yang dinyatakan dalam deskripsi kerja harus disertai dengan satu sampai lima standar kinerja. Anggota dewan harus ingat bahwa standar kinerja menetapkan

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

kinerja minimum, bukan yang ideal, yang dibutuhkan; standar kinerja harus mencerminkan persyaratan kerja minimum, bukan kemampuan individual dari orang-orang yang memegang jabatan, dan ia harus tidak diubah hanya karena terlalu tinggi

Upah Kerja Manajemen

Tingkat upah untuk posisi manajemen sangat sulit ditentukan. Anggota koperasi cenderung lebih memperhatikan upah manajemen dan dalam banyak kasus, lebih kritis menanggapi tingkat upah yang tinggi jika dibandingkan dengan para pemegang saham di IOF. Para petani mungkin berkeinginan melakukan bisnis dengan IOF tanpa mempertanyakan tingkat upah yang diterima oleh manajemennya, tetapi mereka mengharapkan manajemen koperasi mereka menerima upah minimal untuk menghindari biaya yang lebih tinggi atau pembayaran kembali ke anggota (SHU) yang lebih rendah.

Hal tersebut menimbulkan masalah bagi dewan direksi. Sebagaimana yang kita lihat, manajer umum yang baik atau CEO penting bagi kelangsungan hidup koperasi. Oleh karena itu, penting bagi dewan untuk merekrut manajemen yang kompeten dengan menawarkan upah yang sebanding dengan yang diberikan oleh IOF. Pada saat yang sama, dewan juga sering harus menjawab pertanyaan anggota yang mempunyai perhatian dan kritis terhadap upah yang tinggi dalam koperasi.

Dua alat utama telah digunakan oleh dewan berkenaan dengan masalah tersebut. Dewan telah menggunakan survei gaji untuk menentukan tingkat upah

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

pokok manajemen. Survei gaji, digabungkan dengan alat kedua, yaitu standar kinerja yang ditentukan dengan hati-hati, memungkinkan dewan bisa menentukan tingkat upah pokok untuk kinerja standar dan menentukan batas diatas dan dibawah upah pokok untuk atasan atau kinerja substandar.

Survei gaji menentukan tingkat upah bagi manajer dalam jumlah yang sama antara koperasi dan IOF. Pada umumnya, perusahaan dan posisi yang diseleksi dalam survei mansyaratkan keterampilan dan tanggung jawab manajemen yang sama dengan yang digunakan oleh koperasi yang bersangkutan. Sebagai contoh, sebuah survei idealnya melibatkan perusahaan-perusahaan dengan produk, penjualan, jenis aset, wilayah perdagangan, dan jumlah pekerja atau anggota yang sama. Koperasi selanjutnya menggunakan upah rata-rata (termasuk prasyarat tidak berupa uang = *non-cash*) bagi manajer umum di perusahaan tersebut untuk menentukan rentang tingkat upah untuk manajer-manajer mereka sendiri.

Gaji bisa juga dibeda-bedakan berdasarkan pengalaman kerja, jumlah pegawai dibawah supervisinya, volume gaji atau faktor serupa lainnya dengan menggunakan teknik regresi statistik. Namun demikian, ada yang mempertanyakan validitas pendekatan tersebut, karena mereka yakin hasilnya tetap menunjukkan kegagalan bagi dewan yang menjadi sampel untuk menentukan upah yang sesuai. Sebagai contoh, dalam satu survei gaji koperasi,

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

gaji manajer ditemukan tidak berhubungan dengan pengalaman kerja di koperasi tersebut. Oleh karena itu, jika koperasi harus mendasarkan daftar gajinya pada survei tersebut, manajernya yang berpengalaman akan secara sistematis dibayar dibawah standar, sehingga menghasilkan pergantian tenaga berbakat yang tidak perlu.

Informasi survei gaji bisa berguna bagi dewan dalam menentukan rentang gaji yang realistis, tetapi dewan tidak harus bersandar semata-mata pada informasi tersebut dalam menentukan upah manajer secara individual dalam rentang tersebut. Alternatif yang lebih baik untuk tugas ini adalah mengevaluasi manajer berdasarkan deskripsi kerja dan standar kinerja yang ditentukan sebelumnya.

4. PENILAIAN

Menangani Koperasi Regional Versus Koperasi Lokal

Menangani koperasi regional sama dengan menangani koperasi lokal dalam beberapa hal: orang yang sama dengan keterampilan yang sama harus melakukan fungsi manajerial yang sama. Namun demikian, ada beberapa perbedaan yang agak dramatis karena koperasi regional biasanya meliputi bidang, jarak, dan kompleksitas yang lebih besar daripada koperasi lokal.

Satu perbedaan pokok terjadi dalam hal pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Jika perusahaan bertambah besar, secara fisik menjadi tidak

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

mungkin bagi seseorang mengawasi semua detail operasi dalam semua tahap bisnis. Sehingga asosiasi regional biasanya membagi aktivitas mereka menjadi unit-unit lebih kecil yang lebih mudah ditangani yang disebut departemen atau divisi (misalnya, keuangan, hubungan anggota, asuransi, administrasi, pemasaran, pelayanan pertanian, personalia, dsb.)

Dalam beberapa kasus, koperasi regional telah membuka cabang untuk menyediakan produk atau layanan khusus yang mereka miliki atau awasi. Berbagai unit operasi tersebut kadang-kadang lebih besar daripada kebanyakan koperasi lokal dan biasanya dipimpin oleh seorang perwakilan staf manajemen koperasi, seperti kepala departemen atau wakil ketua. Bagi manajer-manajer lapis kedua tersebut untuk dapat melaksanakan fungsi manajerial mereka secara efektif, mereka perlu mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang sesuai yang didelegasikan pada mereka. Pada gilirannya mereka juga harus melakukan banyak pendelegasian.

Tentu saja, koperasi lokal kadang-kadang juga mempunyai departemen, tetapi biasanya tidak sebanyak koperasi regional. Sehingga, koperasi regional juga mempunyai lebih banyak lapisan manajemen dan, selanjutnya, lebih banyak yang perlu yang didelegasikan. Pemimpin departemen adalah orang-orang yang aktif dalam manajemen koperasi regional, Mereka melaporkan dan bertanggung jawab kepada ketua koperasi (sama dengan manajer umum koperasi lokal).

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Oleh karena itu, proses manajemen dalam koperasi regional tidak mungkin sama otokratiknya dengan koperasi lokal. Juga, manajer koperasi regional mungkin mencurahkan lebih banyak waktu untuk kebijakan, masalah, dan perencanaan dan mendelegasikan rincian operasional kepada manajer departemen.

Nilai informasi yang digunakan dalam pembuatan keputusan merupakan perbedaan pokok yang kedua antara manajemen koperasi regional dan lokal. Dikarenakan lebih banyaknya jumlah uang, produk, orang, dan aset yang dilibatkan, biasanya ketika membuat keputusan besar koperasi regional menghadapi lebih banyak risiko dibandingkan dengan yang dialami koperasi lokal. Kerugian ketika membuat kesalahan, juga keuntungan ketika melakukan sesuatu yang benar, bisa berlipat beberapa kali pada koperasi regional. Jadi biasanya menguntungkan bagi koperasi regional untuk menyediakan waktu, staf, dan uang yang lebih besar untuk memperoleh informasi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk membuat keputusan. Sehingga, koperasi yang lebih besar lebih banyak bersandar pada staf ahli untuk memberi nasihat dan bimbingan kepada manajemen daripada koperasi lokal yang kecil, yang manajernya sering harus lebih banyak bersandar pada pengalaman, penilaian, dan pengetahuan mereka sendiri untuk membuat keputusan. Staf ahli tersebut memberi nasihat kepada manajer regional mengenai masalah-masalah seperti personalia, legalitas, perencanaan, pengembangan produk, keuangan, keahlian teknik, dan ekonomi.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Asosiasi perdagangan dan penasihat dari pemerintah juga sering membantu menyediakan informasi-informasi tentang hal tersebut kepada koperasi-koperasi regional. Bisa dilihat bahwa manajemen koperasi regional adalah koperasi yang membutuhkan kerja tim yang lebih besar. Karena koperasi regional menilai dengan sangat hati-hati informasi yang mereka gunakan untuk membuat keputusan, mereka sering kali lebih memberi tekanan pada pelatihan manajerial dan juga seminar.

Sistem komunikasi koperasi regional juga berbeda dengan koperasi lokal. Selalu jika manajemen melibatkan lebih banyak orang untuk bekerja bersama-sama, akan ada kesulitan lebih besar untuk memberi informasi yang memadai kepada setiap orang tentang rencana, kebijakan, dan strategi koperasi. Koperasi regional harus mengkoordinasi aktivitas para manajer, pegawai, atau anggota/penyokong/pelindung yang terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, perekrutan, penyewaan, pelatihan, pengarahan, pengevaluasian, pengupahan, dan pelayanan. Jelas, masalah komunikasi akan sering muncul dalam perusahaan semacam itu. Untuk memecahkan masalah-masalah tersebut, koperasi regional menyelenggarakan pertemuan staf manajemen tambahan, dan mereka memperkerjakan ahli komunikasi untuk membantu menjaga jalur komunikasi tetap terbuka.

Komunikasi antara manajemen dengan anggota juga akan menjadi lebih sulit. Tidak hanya karena harus berkomunikasi dengan jumlah anggota yang lebih besar, tetapi juga karena lebih luasnya jangkauan wilayah geografis. Hal itu tidak

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

semudah sebagaimana pada koperasi lokal karena anggota berbicara langsung dengan manajer umum atau kepala departemen. Anggota juga mungkin tinggal lebih jauh dari anggota dewan. Proses komunikasi dalam koperasi regional, selanjutnya, bisa dilaksanakan melalui manajemen lokal atau cabang, melalui perwakilan yang mempunyai kontak langsung dengan anggota, atau melalui kerja humas seperti surat, majalah, dan pertemuan wilayah.

Pada koperasi regional masalah komunikasi anggota biasanya dibarengi dengan masalah komunikasi dalam dewan. Sebagaimana anggota, dewan juga biasanya mempunyai jumlah anggota yang lebih besar, jadi sebagaimana telah kita diskusikan, lebih sulit berkumpul dan bekerja sama secara efisien. Oleh karena itu, koperasi regional akan menggunakan komisi eksekutif dewan, bukan dewan secara keseluruhan, untuk menangani persoalan kebijakan.

Perbedaan pokok yang keempat antara manajemen koperasi regional dan lokal adalah untuk menentukan kebijakan operasi yang semestinya. Lebih sulit bagi manajemen koperasi regional untuk mengadopsi dan melaksanakan kebijakan operasi yang seragam, karena keanggotaan yang lebih besar cenderung menjadikannya lebih berbeda-beda atau heterogen. Sehingga, keinginan koperasi untuk memperlakukan anggotanya secara semestinya atau adil pada kenyataannya menggiring ke munculnya kebijakan yang berbeda untuk anggota yang berbedam khususnya ketika melibatkan banyak produk atau layanan yang melibatkan

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

kegiatan nilai tambah. Persoalan serupa yang terjadi pada koperasi regional adalah bagaimana menentukan kebijakan operasi yang adil diantara departemen atau cabang dan toko lokal ketika unit-unit tersebut menghadapi bentuk dan tingkat kompetisi yang berbeda dan biaya operasi yang berbeda. Bisa menjadi sangat sulit untuk menentukan kebijakan yang semuanya berkenaan dengan harga, pembayaran nasabah/langganan, upah manajerial, dan kerugian antar unit (*subsidizing losses across units*). Hal tersebut tidak menunjukkan bahwa manajemen koperasi lokal bebas dari masalah tersebut, tetapi menunjukkan bahwa manajemen koperasi regional akan menghadapi persoalan tersebut lebih sering dan dalam skala yang besar.

Akhirnya, manajemen koperasi besar mungkin berbeda dalam bidang aktivitas yang terlibat. Karena jumlah anggota, wilayah layanan, basis sumber daya manusia dan akses ke modal yang lebih besar, manajemen koperasi regional sering harus membuat keputusan berkenaan dengan kesempatan khusus yang lebih banyak ada pada koperasi regional, koperasi lokal atau berkenaan dengan persyaratan khusus yang lebih banyak harus dipenuhi koperasi regional daripada koperasi lokal. Sebagai contoh, biasanya hanya perusahaan besar seperti koperasi regional bisa mengembangkan atau mengubah ciri bisnis koperasi dalam skala besar dengan menggabung atau belajar pada perusahaan lain, dengan mengembangkan produk atau layanan, dengan memperluas pasar ekspor, atau dengan bergabung ke saluran pemasaran.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

Manajemen koperasi regional juga diharapkan bisa mewakili kepentingan koperasi secara legislatif dan bisa menyediakan orang yang siap memimpin koperasi yang lebih kecil. Manajemen koperasi lokal sering memandang manajemen untuk dijadikan pedoman dalam hal perekrutan, pelatihan, penyediaan produk dan layanan berkualitas yang bervariasi dan terjamin, pelaksanaan riset, pemantapan program, pengembangan produk baru dan pasar baru, dan penyediaan informasi ekonomi.

Selanjutnya, koperasi regional sering melakukan penelitian dan tunduk pada regulasi pemerintah, dan mereka juga harus tunduk pada banyak sekali undang-undang mengenai masalah-masalah seperti kompetisi harga dan non-harga, perpajakan, reistrasi keamanan, perlindungan lingkungan, dan kesehatan dan keamanan kerja.

Kegagalan Manajemen dalam Koperasi

Keefektifan manajemen adalah salah satu faktor paling penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan agribisnis, apakah itu koperasi atau IOF. Sebuah studi yang dilakukan oleh Downey dan Erikson menghubungkan paling tidak 88% dari semua kegagalan bisnis dengan manajemen yang tidak efektif. Kebangkrutan gudang gandum (sebagian IOF yang disurvei) dilaporkan di delapan wilayah negara bagian di wilayah barat tengah selama periode 1974-1982 (Casey dkk.). Studi tersebut juga menghubungkan

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

sebagian besar kegagalan perusahaan dengan kesalahan manajemen. Kegagalan manajemen dalam koperasi mungkin tidak lebih lazim daripada kegagalan manajemen pada jenis bisnis yang lain. Kenyataannya, Schrader dkk. Menyimpulkan bahwa kinerja koperasi saat ini sama atau lebih baik daripada kinerja perusahaan agribisnis milik pribadi (*proprietary*) berdasarkan ukuran kinerja, termasuk efisiensi, harga yang dibayar dan diterima oleh petani, layanan yang ditawarkan, inovasi, dan pertumbuhan.

Kegagalan khusus dalam manajemen koperasi biasanya bisa dihubungkan dengan salah satu kelompok dalam tim manajemen koperasi tripartite yang terdiri dari anggota, dewan, dan manajer. Dalam beberapa hal, masalah manajemen bisa disebabkan oleh kurangnya kerjasama tim (*teamwork*), kerjasama (*cooperation*), atau komunikasi diantara kelompok-kelompok tersebut. Pelindung (*patrons*) dan dewan mempunyai peran yang lebih besar dalam penanganan usaha koperasi dibanding pada IOF dan dengan demikian mempunyai peran lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan manajerial secara keseluruhan dibandingkan IOF. Berikut ini adalah contoh-contoh khusus kegagalan atau kesalahan yang dibuat oleh anggota, dewan, dan manajer dalam menangani koperasi.

1. *Anggota* gagal untuk (a) menyeleksi anggota dewan yang memenuhi syarat, (b) mendukung koperasi mereka secara penuh, atau (c) memberi dukungan finansial kepada koperasi.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

2. *Dewan direksi* gagal untuk (a) membuat rencana yang tepat untuk koperasi mereka, khususnya untuk investasi jangka panjang dan pemerolehan modal, (b) mencari manajer yang efektif dan menggaji mereka secara semestinya, (c) melaksanakan program komunikasi anggota yang efektif, (d) membuat para manajer bertanggung jawab kepada mereka berkenaan dengan keputusan yang mereka buat, atau (e) mengadopsi kebijakan atau pedoman operasional yang tepat untuk dilaksanakan oleh manajer (misalnya, mereka mengulur-ulur kredit, membuat keputusan harga dan SHU (*patronage refund*) yang tidak baik, atau membuat strategi penggabungan atau pemasaran produk yang salah).

3. *Manajer* gagal untuk (a) memberi informasi yang cukup kepada dewan dan anggota, (b) menangani dengan tepat sumber daya koperasi, termasuk inventaris, peralatan, gedung, dan pegawai, atau (c) mengandalkan praktik keuangan dan pencatatan yang masuk akal.

Jika anggota koperasi, direktur, dan manajer dengan sungguh-sungguh berusaha menghindari beberapa perangkap manajerial yang dihadapi beberapa koperasi lain di masa lalu, peluang mereka untuk berhasil akan jauh lebih besar. Tentu saja, tanggung jawab terakhir terhadap manajemen yang efektif berpulang kepada anggota, karena merekalah yang memilih anggota dewan, yang kemudian menentukan manajer-manajer.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/

5. SIMPULAN

Sebuah koperasi harus menangani secara efektif masalah-masalah organisasional dan operasional yang penting jika ingin berhasil. Membuat kebijakan dan prosedur yang tepat berkenaan dengan jumlah anggota dewan, juga seleksi direktur, pelatihan, penggajian, serta masa jabatan sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan sebuah koperasi. Manajer koperasi juga perlu diseleksi, dievaluasi, dan digaji secara semestinya. Menangani koperasi regional sering kali lebih sulit daripada menangani koperasi lokal karena berbagai alasan, termasuk kompleksitas yang lebih besar dalam pendelegasian wewenang, penanganan informasi, komunikasi dengan anggota, dan penentuan kebijakan operasi yang tepat. Jika sudah ada kegagalan dalam koperasi, biasanya sudah ada pula kegagalan yang sama pada bagian paling tidak salah satu dari kelompok yang terlibat dalam manajemen koperasi, apakah itu anggota, dewan, ataukah manajer.

Repository University Of Riau
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS RIAU
http://repository.unri.ac.id/