



Mengelola Koperasi Pertanian Anda



MODUL 1

Dasar-dasar Koperasi Pertanian



Mengelola Koperasi Pertanian Anda

MODUL 1

Dasar-dasar Koperasi Pertanian

©Hak Cipta 2011

Mengelola Koperasi Pertanian Anda, My Coop, di bawah lisensi Creative Commons Atribusi-NonKomersial-Berbagi Serupa 3.0



Undang-Undang Hak Cipta dapat dilihat di:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Daftar Isi

Ucapan Terima kasih	vi
Daftar Singkatan	xiii
Daftar Istilah	xiv
PENDAHULUAN	1
Tentang Modul 1: Dasar-dasar Koperasi Pertanian	5
TOPIK 1	
Dasar-dasar Koperasi Pertanian	
Pendahuluan	8
Kebutuhan akan Usaha Bersama	8
Bagian Penting Koperasi	12
Mengapa Petani harus Bergabung dalam Koperasi	23
TOPIK 2	
Tantangan-tantangan dalam Koperasi	
Pendahuluan	28
Memahami Peran Ganda	28
Fungsi Utama Koperasi dalam Pasar Pertanian	33
Kewirausahaan Koperasi Pertanian	40
TOPIK 3	
Tata Kelola Koperasi	
Pendahuluan	46
Tata Kelola Organisasi dalam Koperasi	46
Tata Kelola Koperasi	49
Tantangan dalam Tata Kelola Koperasi	54
Komitmen Anggota	60
TOPIK 4	
Manajemen, Bentuk Modal, dan Keuangan	
Pendahuluan	70
Manajemen Koperasi	71
Bentuk Modal dan Keuangan	74
Audit Koperasi	82
Pokok-pokok Pembelajaran	86
Daftar Pustaka	88

Modul 1

Dasar-dasar Koperasi Pertanian

Koordinator

Carlien van Empel

ILO Cooperative Facility for Afrika

Penyunting

Anna Laven
Carlien van Empel

Institut The Royal Tropical
ILO Cooperative Facility for Afrika

Penulis

Jos Bijman
Francis Mwanika

Universitas Wageningen
Uganda Cooperative Alliance

Pendukung Cara Pengajaran

Tom Wambeke

ILO/ITC DELTA programme

Penyunting Bahasa

Tim Penyunting

Juliet Haydock Translations Ltd

Edisi Bahasa Indonesia

Penerjemah

Ni Made Budi Utami
Ribkah Alvania

Penyunting

Imam Suharto
Luh De Suriyani

Tata Letak

Agung Witara Sagamora

Kartunis

Syamsul “Isul” Arifin

Foto

Anton Muhajir/VECO Indonesia

Ucapan Terima kasih

Kami berterimakasih atas komentar, saran dan masukan yang diberikan oleh Emma Allen, Gulmira Asanbayeva, Yves Chamorel, Maria Elena Chavez, Harm Eiso Clevering, A. A. Firsova, Christian Gouet, Alejandro Guarin, Marek Harsdorff, Hagen Henry, Ann Herbert, Rodrigo Julian, Haroun Kalineza, Emmanuel Kamdem, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, R.V. Kononenko, Heidi Kumpulainen, Anna Laven, Margherita Licata, Albert Mruma, Sam Mshiu, Gerald Mutinda, Hüseyin Polat, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Elisaveta Tarasova, Florence Tartanac, Giel Ton, Alvin Uronu, Nellie van der Pasch, Carlien van Empel, Philippe Vanhuynegem, Cees van Rij, Albert Vingwe, Bertus Wennink, Jim Windell dan L. R. Yakovleva.

Materi pelatihan ini telah dikembangkan oleh organisasi-organisasi yang tertulis pada daftar di bawah ini.



Agriterra adalah sebuah organisasi bertaraf internasional yang didirikan oleh kelompok-kelompok masyarakat pedesaan di Belanda. Agriterra di antaranya menawarkan konseling di antara petani dan bantuan keuangan langsung pada kelompok-kelompok masyarakat pedesaan di negara berkembang sehingga mereka menjadi organisasi yang kuat dan representatif. Kelompok-kelompok ini sangat penting untuk memajukan demokrasi, pendistribusian upah yang lebih baik dan meningkatkan perekonomian negara. Jika para petani mengorganisir kelompoknya dalam mengelola hasil produksi dan memperbaiki posisi mereka dalam pasar, maka mereka memiliki kesempatan yang lebih baik untuk meningkatkan pendapatan dan membuka lapangan kerja. Agriterra bertujuan untuk memajukan kegiatan-kegiatan ekonomi serta memotivasi, mendukung, dan mendanai kerjasama internasional antara kelompok-kelompok masyarakat pedesaan di Belanda dan di negara-negara berkembang.
www.agriterra.org



Centre for International Development Issues Nijmegen yang disingkat CIDIN adalah sebuah institusi akademik interdisiplin yang memiliki fokus terhadap isu-isu ketidakadilan, kemiskinan, pembangunan, dan pemberdayaan. CIDIN memfasilitasi studi-studi pembangunan bagi mahasiswa sarjana dan pascasarjana, serta mengembangkan penelitian dalam berbagai bidang ilmu yang berhubungan dengan studi pembangunan, ekonomi, sosiologi dan antropologi. CIDIN memiliki pengalaman luas dalam penelitian interdisiplin pada pembangunan pedesaan dan rantai nilai, usaha bersama dan integrasi pasar, penilaian dari dampak aturan-aturan dan standar rantai nilai, serta teori, kebijakan, dan pengarusutamaan gender.
www.ru.nl/cidin

Cooperative College of Kenya (CCK), terletak sekitar 17 km dari pusat kota Nairobi dan berada di sebuah lingkungan yang tenang. Akademi ini didirikan pada tahun 1952 untuk melatih pengawas koperasi dari pemerintah untuk mengawasi kegiatan

koperasi-koperasi di Kenya. Akademi ini terus berkembang hingga sekarang dan sedang dalam usahanya untuk mendapatkan izin menjadi sebuah universitas. Tujuan umum dari akademi ini adalah membekali pengurus gerakan koperasi dan asosiasi ekonomi lainnya dengan kemampuan pengelolaan dan pengawasan yang memadai, sehingga bisa berkontribusi secara efektif dalam pengembangan koperasi. Akademi ini memiliki jurusan Manajemen Koperasi dan Perbankan tingkat diploma dan kursus bersertifikat, juga menawarkan kursus singkat bagi pekerja dan pengelola koperasi. Akademi ini bersertifikat ISO 9001:2008. www.cooperative.ac.ke



Cooperative Facility for Africa disingkat COOP^{AFRICA}, adalah sebuah program praktik koperasi tingkat regional dari Organisasi Buruh Internasional (ILO), untuk mendukung kemajuan koperasi. Program ini mempromosikan kebijakan-kebijakan yang sesuai, aturan hukum yang terkait, struktur organisasi yang kuat (seperti serikat koperasi dan federasi) dan peningkatan kelembagaan koperasi, efektivitas serta kinerjanya. Program ini tersebar di sembilan negara di Afrika Timur dan Afrika Selatan (Botswana, Ethiopia, Kenya, Lesotho, Rwanda, Swaziland, Tanzania daratan dan kepulauan, Uganda dan Zambia), terpusat di kantor ILO Tanzania dengan dukungan teknis dari Program Koperasi ILO (EMP/COOP) di Geneva. Program ini dimulai pada bulan Oktober 2007, dan didanai oleh UK Department for International Development (DFID). COOP^{AFRICA} merupakan inisiatif kemitraan yang melibatkan organisasi-organisasi nasional dan internasional. www.ilo.org/coopafrika



Empowering Smallholder Farmers in Markets (ESFIM), kemitraan antara organisasi petani tingkat nasional dari sebelas negara dan AGRINATURA. Tujuan ESFIM secara umum adalah untuk meningkatkan peran serta organisasi petani untuk melakukan penelitian yang mendukung pengambilan kebijakan-kebijakan, guna meningkatkan kapasitas petani kecil di negara-negara berkembang, sehingga menghasilkan keuntungan yang maksimal dari pasar, dengan mengefektifkan organisasi dan institusi ekonomi. www.esfim.org



International Labour Organization (ILO), merupakan tripartit (kesepakatan antara tiga pihak) PBB untuk menyatukan pemerintah, pekerja, dan buruh dari negara anggota ke dalam satu aksi untuk mempromosikan pekerjaan yang layak ke seluruh dunia. ILO melihat pentingnya keberadaan koperasi dalam meningkatkan taraf hidup dan kondisi kerja, baik untuk perempuan dan laki-laki secara global. Program koperasi ILO (EMP/COOP) melayani konstituennya dan organisasi-organisasi koperasinya sesuai dengan Rekomendasi ILO No. 193 tentang promosi rekomendasi koperasi, 2002. EMP/COOP bekerja sama dengan International Cooperative Alliance (ICA), Serikat Koperasi Internasional, dan menjadi bagian dari *Promotion and Advancement of Cooperatives* (COPAC), Promosi dan Pengembangan Koperasi, dengan bentuk kerja sama tertutup. www.ilo.org and www.ilo.org/coop



International Training Centre (ITC), merupakan divisi training dari ILO. Program Distance Learning and Learning Technology Applications (DELTA), memiliki amanat ganda yaitu, memperkuat kapasitas internal Center tersebut dalam menerapkan metodologi pelatihan dan pembelajaran *state-of-the-art* (kegiatan penelitian memerlukan hal-hal yang baru yang tentu tidak akan diperoleh dari duplikasi dan replikasi) dan proses-proses seperti, persiapan pelayanan pelatihan untuk mitra-mitra dari luar dan konsumen. ITC menyediakan layanan tersebut sesuai dengan Rekomendasi ILO No. 195 tentang pengembangan sumber daya manusia. Program Enterprise, Microfinance and Local Development (EMLD), menawarkan pelatihan tentang koperasi dan solidaritas ekonomi dan sosial di antaranya: pendidikan dan pelatihan kewirausahaan; menciptakan lingkungan usaha untuk perkembangan usaha kecil yang berkelanjutan; rantai nilai dan pelayanan pengembangan bisnis serta pengembangan kewirausahaan bagi perempuan. www.itcilo.org



Food and Agriculture Organization (FAO), merupakan salah satu organisasi PBB yang menggalang kegiatan internasional untuk mengatasi kelaparan. Dalam pengabdianya baik kepada negara maju maupun negara berkembang, FAO bertindak sebagai forum

yang netral di mana semua bangsa sejajar dalam menegosiasikan perjanjian dan mendiskusikan kebijakan. FAO juga merupakan sumber pengetahuan dan informasi, membantu negara-negara berkembang dan negara-negara yang sedang dalam transisi menuju modern, serta meningkatkan praktik-praktik pertanian, kehutanan dan perikanan, dan memastikan bahwa semua orang mendapatkan gizi yang layak.

Sejak didirikan pada tahun 1945, FAO mempunyai perhatian khusus pada pembangunan di daerah-daerah pedesaan, dan juga menjadi harapan bagi 70% orang-orang miskin dan kelaparan di seluruh dunia.

www.fao.org



Kenya National Federation of Agricultural Producers (KENFAP), merupakan organisasi nonpolitik, nonkomersil dan federasi keanggotaannya yang bersifat demokratik yang didirikan pada 1946 sebagai Kenya National Farmers' Union (KNFU), Serikat Petani Nasional Kenya. Tujuan federasi ini adalah untuk memberdayakan petani Kenya dalam meningkatkan kemampuan memilih informasi yang tepat sehingga bisa meningkatkan kesejahteraan hidup yang berkelanjutan. Sebagai 'suara' petani Kenya yang sah, tugas utamanya adalah mengeluarkan isu-isu, khususnya yang berdampak pada petani dan sektor pertanian secara umum. KENFAP melayani anggotanya dengan menawarkan perwakilan untuk melakukan lobi dan pendampingan. Memfasilitasi lembaga koperasi dan jaringan antar-anggotanya dengan lembaga-lembaga di tingkat nasional, regional dan internasional. Federasi ini juga memberikan konsultasi dan melakukan penelitian untuk kepentingan kelompok pertanian.

www.kenfap.org



Moshi University College of Cooperative and Business Studies (MUCCoBS), merupakan institusi pelatihan koperasi tertua di Tanzania, telah berpengalaman selama 48 tahun dalam bidang akunting koperasi, manajemen koperasi dan pembangunan pedesaan. Awalnya MUCCoBS adalah sebuah akademi koperasi, yang kemudian 'naik kelas' pada Mei 2004 untuk menjadi warga kampus dari Sokoine University of Agriculture (SUA). MUCCoBS menawarkan pendidikan koperasi dan bisnis baik di jenjang

sarjana maupun pascasarjana. Selain itu, juga menyediakan kesempatan untuk akuisisi, pengembangan, promosi, menyebarkan dan meningkatkan pengetahuan dan keahlian di bidang koperasi, komunitas, bisnis, kelembagaan, kewirausahaan serta bentuk organisasi lainnya, sebagaimana yang telah ditentukan oleh University College, melalui pelatihan, penelitian, dan konsultasi.

www.muccobs.ac.tz



The Nigerian Cooperative Development Centre (NCDC), berada di jalan Abuja-Lokoja, km 61. Menempati area seluas 14 hektar, letaknya jauh dari pusat kota, sebagai tempat kondusif untuk melakukan penelitian dan pembelajaran. NCDC menyediakan teknis pendukung bagi Departemen Pusat Koperasi dan seluruh gerakan koperasi. Mereka melakukannya melalui penelitian dan menerapkan praktik-praktik global terbaik ke dalam kebijakan, perundang-undangan dan pelatihan koperasi. Mereka juga mengumpulkan dan menganalisis data koperasi guna mendukung kebijakan dan program-program pengembangan sektor koperasi, termasuk pelatihan kader bagi manajemen, supervisor, dan tenaga pelatih koperasi yang kompeten.



Royal Tropical Institute

The Royal Tropical Institute (KIT) merupakan pusat pengetahuan dan ahli tentang koperasi internasional dan interkultural di Amsterdam.

Institut ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan, mengatasi masalah kemiskinan, serta kelestarian dan pertukaran budaya. KIT mencari cara untuk menarik perhatian dan mencari pendukung untuk isu-isu tersebut di Belanda. KIT juga melakukan penelitian, mengorganisir pelatihan, serta melayani konsultasi dan memberikan informasi. Yang penting dari pendekatan KIT adalah mengelaborasi ahli-ahli dalam pengembangan kebijakan beserta penerapannya. Institusi ini menjaga warisan kebudayaan, mengorganisir pameran dan kegiatan kebudayaan lainnya, serta menyediakan tempat untuk pertemuan dan diskusi. Tujuan utama yang mendasari kerja dari institusi ini adalah peningkatan dan pertukaran pengetahuan

serta pemahaman akan perbedaan kebudayaan. Misi dari institusi ini: “KIT merupakan organisasi nonprofit yang bekerja baik untuk sektor pemerintah dan swasta, berkolaborasi dengan mitra di Belanda dan luar negeri.”

www.kit.nl



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE Ltd

Uganda Cooperative Alliance Ltd (UCA)

merupakan lembaga payung bagi koperasi-

koperasi di Uganda. Diresmikan tahun 1961, lembaga ini mempromosikan daya tarik sosial dan ekonomi koperasi. UCA dibentuk dengan tujuan mempromosikan, mengadvokasi, dan membangun kapasitas semua jenis koperasi di negara tersebut (mulai di tingkat komunitas, desa, kabupaten, hingga nasional). Dalam aktivitas pembangunannya, UCA berkonsentrasi pada enam area kunci: pengembangan kapasitas di tingkat komunitas dan wilayah usaha koperasi; pengembangan sistem keuangan koperasi yang kuat berbasis pada simpanan anggota, transfer teknologi, pemberdayaan perempuan, kreativitas mandiri generasi muda, serta perbaikan dan pelestarian lingkungan.

www.uca.co.ug



WAGENINGEN UR
For quality of life

WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH CENTRE

Wageningen University & Research Centre

(WUR) menggali potensi alam untuk

meningkatkan kualitas kehidupan. Dengan 6.500 staf dan 10.000 mahasiswa dari sekitar lebih dari 100 negara, WUR bekerja dalam lingkup pangan dan lingkungan hidup yang sehat untuk pemerintah dan komunitas bisnis dalam artian luas di berbagai negara. Centre for Development Innovation (Pusat Pengembangan Inovasi-CDI) yang dimiliki WUR bekerja dalam upaya penciptaan kapasitas untuk perubahan yang lebih baik. CDI memfasilitasi inovasi, proses transfer pengetahuan dan pengembangan kapasitas dengan fokus pada sistem pengelolaan pangan, pembangunan desa, agribisnis, dan pengelolaan sumber daya alam. CDI menghubungkan pengetahuan dan keahlian di Pusat Penelitian di Universitas Wageningen dengan proses-proses pembelajaran dan inovasi di masyarakat luas.

www.wur.nl/uk ; www.cdi.wur.nl/uk

Daftar Akronim dan Singkatan

ACE	: Area Cooperative Enterprise (Usaha Koperasi Tingkat Wilayah)
BoD	: Board of Director (Dewan Pengurus)
CAF	: Caisse des Affaires Financieres (Loket Pembayaran)
COAINE	: Cooperative Agropecuaria Integral Noe Este (Koperasi Pertanian Terintegrasi Noe Este)
CSR	: Corporate Social Responsibility (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan)
FONDOECA	: Fondo para el Fortalecimiento Economico de las Organizaciones Economicas Campesinas (Dana untuk Pemberdayaan Ekonomi Organisasi Pedesaan)
ICA	: International Cooperative Alliance (Aliansi Koperasi Internasional)
ILO	: International Labour Organization (Organisasi Buruh Sedunia)
MFI	: Microfinance Institute (Institut Lembaga Keuangan Mikro)
NGO	: Non-governmental Organization (Lembaga Swadaya Masyarakat – LSM)
OCFCU	: Oromia Coffee Farmers Cooperative Union (Koperasi Petani Kopi Oromia)
UCA	: Uganda Cooperative Alliance (Aliansi Koperasi Uganda)
VCF	: Value Chain Finance (Rantai Nilai Keuangan)

Daftar Istilah

Asset (Aset)

Aset adalah sumber daya yang dikendalikan koperasi. Aset merupakan hasil kegiatan sebelumnya sebagai sumber manfaat ekonomi selanjutnya yang diharapkan berputar di koperasi. Aset bisa berupa fisik, seperti gudang, atau nonfisik seperti ilmu pemasaran atau hak paten.

By-laws/or constitution (Peraturan Formal, sejenis Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga)

Peraturan yang disetujui bersama oleh para anggota pendiri sebagai struktur internal dan operasional koperasi. Ini menjadi landasan dalam kaitan dengan pihak ketiga, hak dan kewajiban anggota secara objektif. Aturan ini mengikat semua anggota, baik anggota saat ini maupun mendatang, yang telah menandatangani aturan tersebut. Di beberapa negara, aturan internal juga mengacu pada konstitusi.

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva.

Commercialization (Komersialisasi)

Perubahan tujuan koperasi masyarakat dari mempromosikan keanggotaan menjadi memaksimalkan keuntungan, demi pertumbuhan dan peningkatan pangsa pasar. Hal ini dilakukan melalui perluasan bisnis dengan nonanggota dan mencari investor eksternal sehingga terjadi penyesuaian menjadi sebuah perusahaan yang berorientasi kepada investor.

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva.

Cooperative audit (Audit Koperasi)

Adalah sebuah pemeriksaan independen dan opini mengenai laporan keuangan, kinerja pengelola serta laporan sosial koperasi

oleh auditor yang ditunjuk. Auditor tersebut melakukan tugasnya berdasarkan standar audit koperasi serta sesuai dengan kewajiban undang-undang.

Sumber: DGRV/ILO, Operational guide for audit on cooperatives (forthcoming)

Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)

Sebuah kerangka kerja mengenai aturan-aturan dan praktik yang digunakan Dewan Direktur untuk memastikan akuntabilitas, keadilan, dan transparansi dalam hubungan perusahaan dengan semua pihak/pemangku kepentingan (pelaku keuangan, pelanggan, pengelola, karyawan, pemerintah, dan masyarakat.

Sumber: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance.html>

(diakses 7 Oktober 2011)

Dividend/on paid-up shares (Deviden atau Laba Perusahaan)

Partisipasi anggota dalam surplus koperasi melalui pembayaran dividen dari modal saham yang proporsinya disesuaikan dengan kontribusi saham tiap anggota. Dividen diberikan jika koperasi memiliki surplus yang bisa didistribusikan kepada para anggota dengan persetujuan rapat umum. Dividen pada koperasi biasanya dibatasi, misalnya dengan tingkat bunga yang dibayarkan untuk tabungan jangka panjang.

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva.

Equity Capital (Modal Ekuitas)

Modal ekuitas atau modal koperasi terdiri atas saham para anggota serta persediaan dan cadangan, baik terbuka maupun tertutup.

External Finance/Fund (Dana Eksternal atau Modal dari Luar Perusahaan)

Pendanaan sebuah perusahaan yang berasal dari kontribusi anggota (pendanaan melalui saham) dan modal pinjaman, utang

anggota, tabungan anggota dan nonanggota (pembiayaan melalui kredit), hibah, sumbangan. Dengan kata lain, modal yang masuk berasal dari luar perusahaan.

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva.

Farm Inputs (Sarana Produksi Pertanian)

Segala sumber daya yang digunakan dalam produksi pertanian, seperti bahan kimia, peralatan, pakan ternak, benih, dan energi.

Sumber: <http://www.websters-online-dictionary.org/definition/farm+inputs>
(diakses 7 Oktober 2011)

Market Price (Harga Pasar)

Harga unik yang disepakati pembeli dan penjual dalam pasar terbuka pada suatu waktu tertentu.

Sumber: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-price.html>
(diakses 7 Oktober 2011)

Market Segmentation (Segmentasi Pasar)

Suatu proses menentukan dan membagi pasar yang besar dan sejenis menjadi bagian-bagian yang teridentifikasi jelas, yang masing-masing punya kesamaan karakter dalam kebutuhan, keinginan, atau permintaan. Tujuannya untuk membentuk bauran pemasaran yang tepat dan betul-betul sesuai harapan pelanggan pada segmen yang dituju.

Sumber: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html>
(diakses 7 Oktober 2011)

Patronage Refund (Pembayaran Kembali Sisa Hasil Usaha)

Pendistribusian surplus (hasil ekonomi) sesuai proporsi volume transaksi antara para anggota dengan usaha koperasi. Ini dilakukan biasanya saat harga yang dikenakan pada anggota terlalu tinggi (misalnya di koperasi penyedia) atau harga yang dibayarkan kepada anggota diperhitungkan terlalu rendah

(misalnya di koperasi pemasaran).

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva.

Pledged Assets (Aktiva Jaminan)

Aset yang digunakan sebagai jaminan untuk sebuah pinjaman. Aktiva jaminan ditransfer kepada pemberi pinjaman oleh peminjam sebagai jaminan atas utangnya. Kepemilikan aset tersebut tetap ada pada peminjam selama jangka waktu peminjaman. Saat pinjaman telah dilunasi, aktiva jaminan dikembalikan pada pihak peminjam. Aktiva jaminan diasumsikan jadi milik pihak pemberi pinjaman jika peminjam gagal melunasi pinjamannya.

Sumber: <http://www.businessdictionary.com/definition/pledged-asset.html>
(Diakses 7 Oktober 2011)

Surplus (Sisa Lebih)

Istilah yang digunakan di koperasi sebagai hasil ekonomi pada akhir periode keuangan.

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva.

Transaction cost (Biaya Transaksi)

Terutama merupakan biaya untuk persiapan dan pelaksanaan transaksi bisnis. Di antaranya biaya untuk pengumpulan dan pemrosesan informasi terkait identifikasi penawaran terbaik, peluang bisnis dan risikonya, serta biaya untuk menyusun perjanjian dan kontrol pelaksanaannya.

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva.

Value Chain (Rantai Nilai)

Rangkaian langkah berurutan yang diperlukan untuk membuat suatu produk/layanan jasa mulai dari konsep, tahapan produksi,

pemrosesan, dan penanganan logistik, hingga sampai pada konsumen akhir. Dalam setiap tahapan diberikan suatu nilai tambah terhadap produk/jasa yang dihasilkan.

Value Chain Finance (Rantai Nilai Keuangan)

Aliaran pembiayaan dalam suatu subsektor di antara para pelaku rantai nilai, yang bertujuan membawa produk pada pasar.

Sumber: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2312/africaday_Theme6.pdf
(Diakses 7 Oktober 2011)

Voucher System (Sistem Voucher)

Sistem pengendalian keuangan internal untuk pembayaran tunai atau cek melalui *voucher* untuk (1) menyusun kepatutan transaksi keuangan, (2) menetapkan jumlah yang dibayarkan, serta (3) memberikan kode nama pada buku besar tempat transaksi tersebut dicatat.

Sumber: <http://www.businessdictionary.com/definition/voucher-system.html>
(Diakses pada 7 Oktober 2011)

Pendahuluan

Mengapa paket pelatihan ini tentang pengelolaan koperasi pertanian?

Pertanian merupakan sektor penting dalam pembangunan global, sesuai dengan pernyataan “para petanilah yang memberi makan pada dunia.” Pertanian juga merupakan sumber lapangan kerja terbesar kedua didunia¹. Menurut sejarah, pertanian telah menjadi jalur kunci pembangunan untuk banyak negara. Dengan semakin beragamnya koperasi di berbagai belahan dunia, seseorang dengan mudah dapat menemukan koperasi di kantor-kantor media massa, sekolah-sekolah hingga penyedia energi ramah lingkungan. Pertanian tetaplah sebagai sektor di mana koperasi memainkan peranan penting sebagai badan usaha. Modul ini terinspirasi oleh keyakinan bahwa “organisasi-organisasi pertanian yang kuat dan bisa diandalkan merupakan kunci untuk mempromosikan demokrasi, upah yang layak, dan pembangunan ekonomi sebuah negara.”²

Telah terbukti bahwa banyak negara yang mengedepankan pentingnya sektor pertanian seperti Argentina, Ethiopia, Perancis, India, Belanda, Selandia Baru dan sekalipun Amerika Serikat, memiliki koperasi pertanian yang kuat. ³ Namun, koperasi pertanian menghadapi berbagai tantangan baik dari luar dan dalam. Tantangan dari luar terkait dengan pengaruh pasar, peraturan perundang-undangan, infrastruktur ataupun perubahan iklim. Sedangkan tantangan yang dihadapi koperasi dari dalam biasanya berhubungan dengan hal-hal kelembagaan dan masalah pengelolaan. Koperasi sebagai sebuah badan usaha, tujuan utamanya tidaklah mencari untung, melainkan untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan anggotanya. Anggota koperasi adalah pemilik badan usaha melalui pembagian hak yang sama, mereka juga yang mengontrol badan usaha ini melalui

1 Sektor jasa adalah sumber lapangan kerja terpenting/ terbesar di dunia. Lihat: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm> (diakses pada 7 Oct. 2011).

2 Tentang Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (diakses pada 22 Sep. 2011).

3 Sumber: Global 300, <http://www.global300.coop> (diakses pada 7 Oct. 2011).

mekanisme yang demokratis dan mereka jugalah pengguna utama jasa koperasi. Hal itulah yang membuat koperasi tidak hanya sebagai lembaga yang fleksibel namun juga sebagai bentuk usaha yang kompleks dan penuh tantangan. Kemungkinan koperasi dapat menghadapi kendala ketika terjadi pertentangan antara kepentingan anggota, peluang bisnis, dan pertimbangan sosial.

Apakah My.COOP?

My.COOP merupakan kepanjangan dari “*Managing your agricultural cooperative*”, yang artinya mengelola koperasi pertanian Anda. Tujuan My.COOP untuk memperkuat manajemen (pengelolaan) koperasi pertanian sehingga mampu menawarkan kualitas yang tinggi, pelayanan yang efisien dan efektif pada anggotanya.

Paket ini menggambarkan tentang seri pelatihan ILO yang dibuat oleh Program Materi dan Teknik untuk Pelatihan Manajemen Koperasi antara tahun 1978 dan awal 1990. Sekarang, My.COOP adalah inisiatif kemitraan yang luas, dicetuskan oleh ILO Cooperative Facility for Africa dan ILO’s Cooperative Branch, sebagai hasil kerja kolaborasi yang melibatkan mitra-mitra dari berbagai lembaga seperti lembaga pengembangan koperasi, akademi koperasi, organisasi koperasi, organisasi para produsen pertanian, universitas-universitas dan lembaga-lembaga PBB. Informasi selengkapnya tentang mitra-mitra tersebut dapat dibaca pada halaman sebelumnya.

Tujuan dari materi pelatihan ini adalah untuk mengaktifkan (kinerja dan potensi) manajer koperasi pertanian sehingga mampu mengidentifikasi dan mengatasi tantangan utama manajemen, khususnya keberadaan koperasi dalam orientasi pasar pembangunan pertanian.

Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa kemungkinan koperasi dapat menghadapi kendala ketika terjadi pertentangan antara kepentingan anggota, peluang bisnis dan pertimbangan sosial. Dalam perannya, seorang manajer koperasi harus yakin dalam mengambil keputusan sesuai dengan ketentuan pelayanan pada umumnya dalam jasa koperasi pertanian, termasuk suplai

input pertanian dan pemasarannya. Hal ini dapat dilihat dalam struktur paket pelatihan My.COOP:



Untuk Siapakah My.COOP?

My.COOP dirancang untuk meningkatkan kinerja dan potensi manajer koperasi pertanian, demikian juga untuk anggota yang terlibat dalam tugas-tugas manajemen koperasi. Materi ini diperuntukkan pada mereka yang telah mempunyai pengalaman sebagai anggota aktif dalam koperasi pertanian. Materi ini tidak diperuntukkan bagi mereka yang baru saja memulai koperasi pertanian untuk pertama kalinya.

Sebagai tambahan, paket My.COOP bisa digunakan sebagai alat bantu untuk organisasi-organisasi dan perorangan yang memberikan pelatihan koperasi pertanian. Termasuk diantaranya:

- Pimpinan dan manajer dalam kelembagaan koperasi, seperti serikat-serikat, federasi dan konfederasi;
- Para pelatih koperasi yang bekerja untuk akademi koperasi, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) serta lembaga penyedia pelatih, termasuk dari lembaga swasta;
- Karyawan koperasi dan pekerja terkait dari pemerintahan serta perwakilannya.

Apa isi dari paket ini?

Paket pelatihan ini terdiri dari satu manual untuk pelatih dan empat seri modul, seperti yang dapat dilihat pada diagram dibawah ini



Tiap modul terdiri dari beberapa topik pembelajaran. Tiap topik pembelajaran bermaterikan penjelasan yang lugas, sesuai dengan permasalahan sehari-hari dari berbagai belahan dunia. Bisa dipakai sebagai pendekatan dalam mencari solusi dari tantangan-tantangan yang biasa dihadapi dalam pengelolaan koperasi pertanian.

Dalam setiap topik terdapat juga kotak-kotak keterangan tentang definisi dan konsep, serta latihan-latihan yang membantu untuk belajar sendiri, dan diterapkan isinya sesuai dengan situasi dan kondisi koperasi masing-masing.

Modul dan topik dapat digunakan secara terpisah sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pelatihan.

My.COOP online

My.COOP lebih dari sekadar paket pelatihan. My.COOP juga mempunyai website (<http://moodle.itcilo.org/mycoop/>), dimana Anda tidak hanya mendapatkan paket, namun juga layanan-layanan dan perlengkapan yang terkait secara *online*, seperti bentuk pelatihan jarak jauh untuk pelatih, serta seperangkat alat belajar yang bisa dibawa kemana-mana.

Tentang Modul 1:

Dasar-dasar Koperasi Pertanian

Modul ini membahas beberapa sifat dasar koperasi pertanian dan bagaimana mengelolanya.

Koperasi pertanian merupakan salah satu contoh dari lembaga usaha kolektif. Lemahnya posisi tawar petani kecil terhadap para suplier, pedagang dan pengolah besar, merupakan alasan utama bagi para petani untuk mengorganisir dan bertindak secara kolektif. Para produsen pertanian secara sukarela mengorganisir dirinya untuk mencari kesamaan kebutuhan ekonomi, sosial, dan kebudayaan. Untuk tujuan tersebut, mereka berhimpun untuk memiliki sebuah badan usaha. Dengan membeli sarana bersama, mengatasi masalah lingkungan secara kolektif, dan berhimpun untuk menjual produk pertanian. Ini membuat produktivitas, keberlanjutan serta posisi tawar petani makin meningkat.

Koperasi pertanian dibentuk untuk mempromosikan kepentingan para petani dan anggotanya, sebagai pemilik koperasi. Namun sebagai sebuah badan usaha dalam ruang kompetitif, koperasi juga harus memberikan kepuasan kepada pelanggan yang membeli produk atau menggunakan jasanya.

Koperasi merupakan organisasi dengan peran ganda. Pada satu sisi, koperasi sebagai asosiasi di mana orang-orang berkumpul bersama atas kesamaan kebutuhan dan aspirasi, sedangkan pada sisi lain, koperasi merupakan sebuah badan usaha dengan nilai dan prinsip yang jelas untuk melayani anggotanya, dengan mempertimbangkan ketertarikan konsumen dan lingkungannya. Ketentuan mengenai pelayanan koperasi dijelaskan lebih lanjut dalam Modul 2. Modul 3 dan 4 menjelaskan secara detail tentang dua jenis pelayanan, pelayanan penyediaan dan pelayanan pasar.



Isi Modul

Modul ini membahas tantangan-tantangan yang terkait pengelolaan koperasi pertanian, seperti: Bagaimana cara menangani peran ganda? Bagaimana cara merespon perubahan-perubahan pasar? Bagaimana cara memimpin dan mengelola koperasi menuju kesuksesan? Bagaimana cara merespon perubahan-perubahan lingkungan dan iklim yang terjadi?

Modul ini dibagi menjadi empat topik:

Topik 1: Dasar-dasar Koperasi Pertanian

Topik 2: Tantangan-tantangan dalam Koperasi

Topik 3: Tata Kelola Koperasi

Topik 4: Manajemen, Bentuk Modal, dan Keuangan



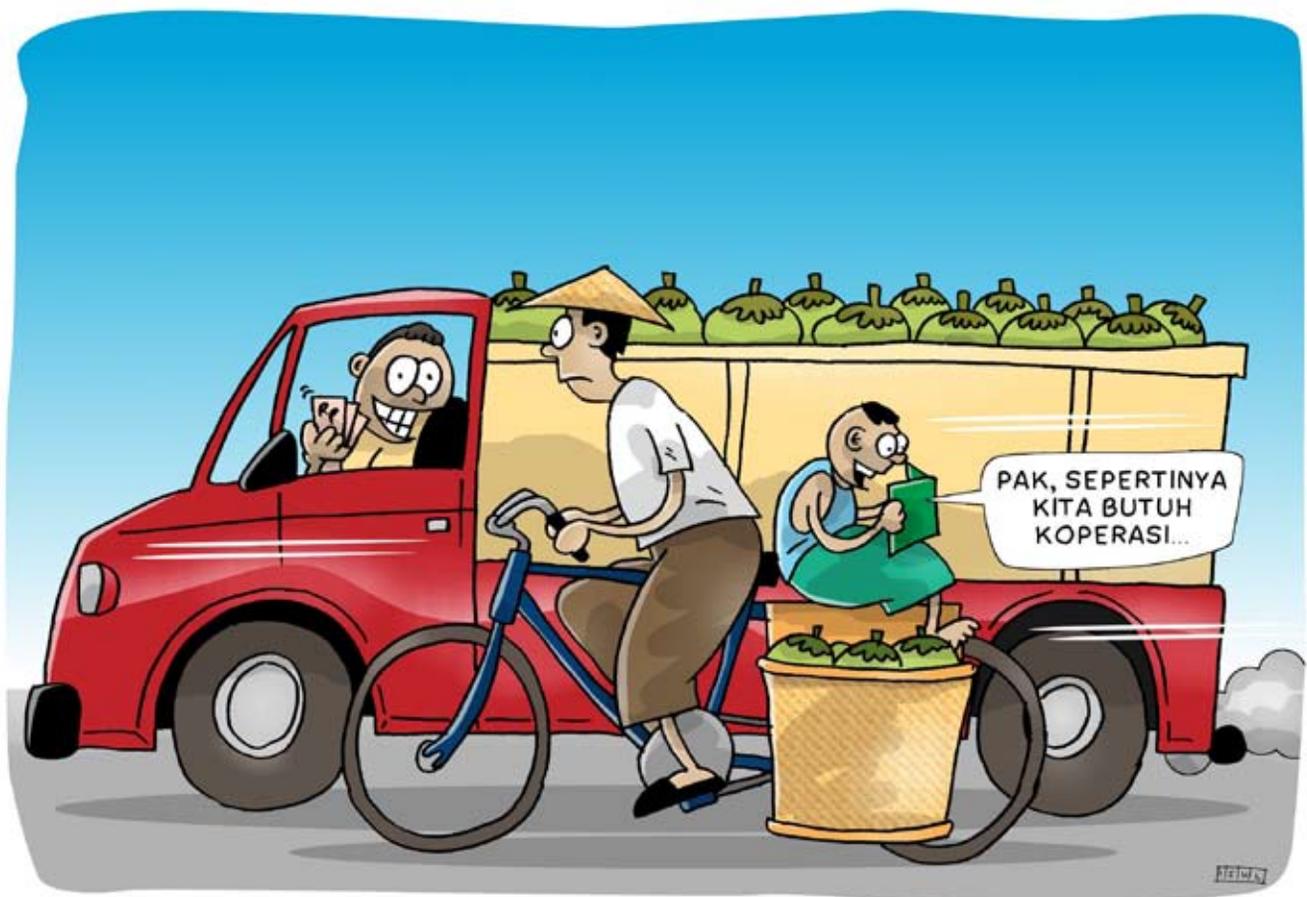
Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan mampu untuk:

- ➔ menjelaskan ciri-ciri badan usaha koperasi dengan jelas;
- ➔ menyeimbangkan kepentingan anggota dan kepentingan badan usaha;
- ➔ memberikan jalan keluar bagaimana menyeimbangkan tujuan sosial dan ekonomi
- ➔ menjelaskan perbedaan fungsi bagaimana koperasi pertanian itu dijalankan dan bentuk pelayanan apa yang disediakan;
- ➔ mengidentifikasi perkembangan global yang memengaruhi fungsi-fungsi koperasi serta melihat peluang yang muncul.

Topik 1

Dasar-dasar Koperasi Pertanian



Pendahuluan

Mengapa koperasi muncul? Apa yang membedakan koperasi dengan organisasi petani lainnya? Prinsip-prinsip apa saja yang dibutuhkan untuk mendirikan dan menjalankan koperasi? Mengapa petani harus bergabung dengan koperasi? Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dijawab dalam Topik 1.

Kebutuhan akan Usaha Bersama

Petani memiliki hubungan dagang dengan pemasok sarana produksi pertanian dan pembeli produk pertanian. Misalnya penyedia yang memproduksi dalam skala besar, serta pembeli yang mengolah dan memperdagangkan hasil pertanian secara luas pada skala yang lebih besar dari pertanian. Karena itu, para petani sering berhadapan dengan mitra dagang yang bermodal besar.

Ketidakadilan hubungan dagang seperti ini sangat berisiko bagi petani. Mereka kerap tidak memiliki informasi yang tepat tentang kondisi pasar. Mereka sering diperlakukan secara tidak adil, seperti menerima harga produk pertanian yang jauh lebih rendah dari harga seharusnya, atas nama persaingan pasar. Mereka juga sering mendapatkan sarana produksi pertanian dengan kualitas rendah karena tidak memiliki sumber daya untuk mengakses sarana produksi pertanian tersebut, atau ketidakterediaan pemasok alternatif.

Posisi tawar yang lemah dari petani kecil secara perorangan terhadap pemasok, pedagang dan pengolah besar, menjadi alasan utama bagi para petani untuk membentuk organisasi usaha bersama seperti koperasi. Dengan secara bersama dalam pembelian sarana produksi pertanian dan penjualan produk-produk pertanian, maka posisi tawar petani akan meningkat. Alasan lainnya mengapa petani mendirikan koperasi akan dijelaskan lebih lanjut dalam modul ini.

Mengapa mendirikan lembaga usaha bersama secara formal?

Jika ada kebutuhan akan usaha bersama petani, bagaimana membuat itu terjadi? Usaha bersama bisa dimulai dengan kelompok informal, walaupun nantinya setelah usaha yang dirintis bersama ini berkembang, biasanya kelompok bersangkutan akan memilih bentuk hukumnya. Di banyak negara, bentuk hukum yang paling cocok untuk usaha bersama ekonomi petani adalah koperasi.

Jika bentuk formal telah dipilih, maka langkah selanjutnya adalah prosedur hukum pendaftaran koperasi. Termasuk



mempersiapkan hal-hal yang diperlukan, antara lain surat-surat dan dokumen-dokumen tertentu. Setelah disahkan, akan ada aturan hukum khusus yang diterapkan koperasi. Di beberapa negara, aturan ini hanya berlaku untuk koperasi, namun di beberapa negara lain tidak terdapat aturan hukum terpisah, sehingga koperasi diperlakukan sama dengan badan usaha lainnya.

Di Indonesia koperasi diatur dalam Undang-undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Pada tahun 2012, anggota DPR sedang membahas untuk merevisi aturan ini (sumber: www.depkop.go.id).

Ada beberapa keuntungan ketika koperasi telah menjadi badan formal. Pertama, jika koperasi telah menjadi legal, maka anggotanya akan mendapatkan keuntungan akibat pergeseran kewajiban untuk transaksi bisnis dari kolektif anggota ke koperasi. Kedua, hubungan antaranggota dalam koperasi akan menjadi formal tentunya, seperti: penetapan pemilihan batas keanggotaan, hak pembagian saham, dan lain-lain. Ketiga, biasanya sistem yang legal membantu prosedur pengambilan keputusan internal, seperti pembukuan untuk hasil usaha dan investasi. Keempat, di beberapa negara, koperasi mendapatkan

perlakuan pajak lebih ringan dibanding dengan badan usaha non-koperasi.

Ekonomi Informal

Sekarang, koperasi makin menjadi pilihan menarik untuk ekonomi informal. Dalam sebuah usaha yang sama, para pekerja ekonomi informal seringkali bekerja secara perorangan atau dalam kelompok kecil, bahkan tak jarang muncul persaingan di antara mereka. Dengan membentuk dan menggunakan pelayanan koperasi, mereka membangun solidaritas, mendapatkan suara, serta dapat memperkuat bisnis mereka. Misalnya dalam pembelian komoditas yang telah mereka sepakati dalam jumlah besar, atau mempertahankan kepentingan bersama mereka. Di seluruh dunia, koperasi dianggap sebagai lembaga penting dalam pembangunan pertanian, karena mereka dapat menawarkan potensi kepada produsen secara berkelompok, memiliki suara dan memperbaiki taraf hidup mereka.

Sumber: Sam Mshiu, "The Cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy", The ILO Cooperative Facility for Africa (2010), Informal Economy Conference, South Africa.

Keuntungan dari keformalan ini menjadi penting ketika sebuah kelompok usaha ingin membuat kontrak dengan pembeli mengenai kuantitas dan kualitas produk pertanian tertentu. Selain itu, peluang untuk memasok produk kepada pengecer dan produsen produk makanan bermerek juga meningkat di kalangan petani kecil. Sebagai bagian dari strategi *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau pertanggungjawaban sosial perusahaan, kini perusahaan makanan internasional menambah sumber bahan mentah mereka dari petani-petani kecil yang terorganisir. Bahkan perusahaan-perusahaan ini mendukung pendirian dan manajemen kelompok petani formal. Keformalan juga membuahkan lebih banyak peluang untuk pekerjaan layak.

Sebagai contoh, mendaftarkan koperasi berarti pengakuan secara hukum yang mengizinkan koperasi untuk mengakses pajak yang pantas, sistem akuntansi, serta jaminan sosial untuk seluruh pekerja. Juga menjadi lebih mudah bagi lembaga formal untuk mengakses program-program pelatihan publik atau program-program inspeksi tenaga kerja, yang mungkin bisa meningkatkan kondisi keamanan dan kesehatan dalam tempat kerja (contohnya: tempat kerja bisa diorganisir menjadi beberapa bagian

sesuai alur kerja, bahan-bahan kimia disimpan di tempat yang aman, ketersediaan toilet, serta ketersediaan informasi, antara lain tentang pencegahan dan perawatan HIV/AIDS). Namun, akan sangat mungkin juga akan terjadi pertentangan antara peran petani sebagai anggota koperasi yang berkomitmen pada pekerjaannya, serta perannya sebagai buruh tani atau buruh musiman.

Mengapa Koperasi Pertanian dibentuk?

Petani bisa membentuk koperasi untuk semua jenis kegiatan demi mendukung usaha pertanian. Untuk memahami dasar pemikiran di balik bentuk koperasi pertanian, tiap orang dapat mengajukan dua pertanyaan:

Bagaimana petani bisa memperoleh keuntungan dari bekerjasama dengan petani lain?

Anggaplah sebuah pertanian yang memproduksi jagung, maka petani akan membutuhkan *input-input* seperti, benih, pupuk dan pestisida. Kemungkinan juga membutuhkan kredit untuk modal

Pekerjaan Layak

Kerja itu penting bagi perempuan dan laki-laki sebagai penghidupan. Namun kerja lebih dari itu. Kualitas kerja juga tidak kalah penting. Hal itulah yang disebut ILO dengan istilah “pekerjaan layak”.

Pekerjaan layak melibatkan kerja produktif dan memberikan upah yang adil, memberikan keamanan di tempat kerja dan perlindungan sosial bagi keluarga pekerja, memberikan kesempatan lebih baik untuk pengembangan diri dan integrasi sosial, memberikan masyarakat kebebasan dalam menyatakan kekhawatiran mereka, berorganisasi dan terlibat dalam keputusan-keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka serta memberikan kesempatan dan perlakuan setara bagi perempuan dan laki-laki.

Sumber: www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm (accessed 7 Oct. 2011).

peralatan dan gudang. Pertanian juga membutuhkan air dari irigasi. Pada keluaran (*output*), petani perlu mencari pasar untuk memasarkan jagung dan tentunya perlu mengumpulkan informasi tentang pasar dan harga. Tapi pada umumnya, mereka tidak mempunyai sumber dan kemampuan dalam hal tersebut. Dan juga, akan menjadi kurang efisien ketika petani menjual produknya sendiri-sendiri. Bahkan terkadang, tidak tersedia pasar di mana petani bisa membeli sarana produksi pertanian tersebut. Dengan menyatukan kekuatan, para petani jagung bisa membentuk sebuah koperasi, yang kemudian secara bersama mempunyai daya tawar di hadapan pemasok input. Selain itu, juga sangat memungkinkan nantinya mereka bisa menghasilkan *input* sendiri, menyediakan kredit, mengurus penjualan jagung dari beberapa daerah pertanian serta mengorganisir sistem irigasi. Kegiatan seperti ini bisa dilakukan oleh satu koperasi atau mungkin lebih baik kalau dikerjakan oleh beberapa koperasi dengan spesialisasi yang berbeda-beda.

Mengapa petani lebih memilih membentuk sebuah koperasi untuk membeli input-input dan menjual produk pertanian, daripada berbisnis dengan perusahaan swasta?

Dewasa ini, di banyak negara dan banyak sektor, petani mempunyai kontrak dengan perusahaan-perusahaan swasta yang memasok sarana produksi

pertanian dan jasa. Namun, pelayanan jasa perusahaan-perusahaan swasta tersebut tidak sepenuhnya dapat dipercaya atau justru mengambil keuntungan dari lemahnya posisi tawar petani. Tak jarang perusahaan-perusahaan swasta tersebut bahkan tidak ditemukan. Dalam kondisi kegagalan pasar seperti itu, koperasi menawarkan solusi. Koperasi dapat menyediakan jasa dan atau sarana produksi. Bahkan, dengan kekuatannya, petani dapat menekan para pemasok swasta untuk memberikan harga yang adil. Koperasi dapat menyediakan sarana produksi pertanian yang tidak tersedia dengan harga rendah dan kualitas tinggi, serta bisa menjual produk pertanian tanpa mengeksploitasi petani sendiri. Koperasi memungkinkan para petani tetap fokus pada kegiatan-kegiatan bertani, dengan tetap mendapatkan keuntungan dari besarnya jumlah dan luasnya pasokan input serta pemasaran produk mereka, tanpa khawatir akan dieksploitasi oleh mitra-mitra dagang bermodal besar.

Bagian Penting Koperasi

Definisi Koperasi

Koperasi adalah sebuah lembaga yang didirikan untuk mempromosikan kepentingan anggotanya, dibentuk sebagai asosiasi dan badan usaha. Definisi umum koperasi yang dipakai merupakan definisi dari the International Cooperative Alliance (ICA) dan the International Labour Organization (ILO): “Koperasi adalah asosiasi otonom dari sejumlah orang yang bergabung secara sukarela untuk menyatukan kesamaan kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budaya mereka, melalui kepemilikan bersama dan badan usaha yang dikelola secara demokratis⁴.”

Maka dari itu, koperasi merupakan sebuah badan usaha dan lembaga bersama.

Dalam koperasi pertanian, sekelompok petani membentuk sebuah lembaga yang bekerja untuk melindungi dan mempromosikan

⁴ ILO Promotion of Cooperatives Recommendation, (R193, 2002) dan the ICA Statement on the Cooperative Identity, (1995). Istilah “persons” dalam definisi di atas bisa berarti perorangan ataupun perusahaan. Koperasi yang beranggotakan “legal persons” juga disebut koperasi wirausaha. Selain itu, terdapat juga koperasi yang anggotanya dari berbagai lembaga, seperti dari pemerintahan lokal, LSM, badan-badan usaha dan lain sebagainya. Hal ini tergantung pada hukum tiap negara, apakah memperbolehkan bentuk koperasi seperti ini atau tidak.

kepentingan bersama. Karena seluruh anggota memiliki kepentingan ekonomi dari apa yang dilakukan oleh lembaga bersama ini, seharusnya mereka semua ingin terlibat dalam pengambilan keputusan. Ini membutuhkan struktur dalam pengambilan keputusan, yang bisa memberikan seluruh anggota hak suara atau memilih. Namun jika lembaganya kecil, maka semua anggota bisa langsung terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dalam proses ini, mereka mendiskusikan proposal,

membahas kekurangan dan kelebihan, kemudian keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak.

Lembaga Petani Lainnya

Selain koperasi, terdapat banyak lembaga usaha kolektif petani lainnya. Lembaga-lembaga petani tersedia dalam berbagai bentuk dan menyediakan berbagai pelayanan. Mulai dari lembaga formal seperti serikat petani nasional hingga kelompok-kelompok petani informal dan asosiasi-asosiasi di pedesaan. Nama-nama berbeda seringkali dipakai untuk jenis lembaga yang sama seperti, lembaga petani, lembaga petani pedesaan, koperasi pertanian, asosiasi petani, kelompok produsen, serta asosiasi produsen.

Dalam penerapannya, sering kali pengambilan keputusan berdasarkan mufakat, kesepakatan yang dicapai bertitik berat pada kepentingan semua anggota.

Pada lembaga lebih besar, anggota tidak menggunakan suaranya dan melakukan *voting* secara langsung untuk mengambil keputusan, namun dengan memilih perwakilan (Dewan Pengurus). Dewan Pengurus mengambil keputusan atas nama anggota dan mempertanggungjawabkan hasil keputusan kepada mereka. Biasanya, peraturan tentang pemilihan Dewan Pengurus dan pembuatan laporan kepada anggota, dituliskan dalam undang-

undang atau statuta koperasi.

Dari penjelasan di atas, koperasi pertanian bukan hanya sebuah asosiasi petani, melainkan juga sebuah badan usaha. Sebuah badan usaha memiliki struktur manajemen yang memiliki pekerja serta aset kepemilikan antara lain; gudang, kendaraan, sebidang tanah, alat pengolah tanaman, ataupun mungkin hanya ada sebuah gedung untuk kantor. Aset-aset tersebut dimiliki oleh koperasi, sementara koperasi dimiliki oleh petani secara bersama. Untuk itu, penggunaan aset diputuskan melalui proses pengambilan keputusan yang demokratis seperti yang disebutkan di atas.

Prinsip-prinsip Koperasi

Dalam pembentukan dan pengelolaan koperasi, petani dan dewan pembinanya sering menggunakan Prinsip-prinsip Koperasi sebagai acuan. Begitu juga dengan pemerintah, mereka



menggunakan Prinsip-prinsip Koperasi dalam merancang undang-undang koperasi. Prinsip-prinsip Koperasi dapat dianggap sebagai praktik nyata dari nilai-nilai kebersamaan dalam koperasi. Prinsip ini sudah ada sejak lama, ketika koperasi pertama didirikan pada tahun 1844 di Rochdale Pioneer di Inggris. Terdapat tujuh Prinsip-prinsip Koperasi⁵ yang dikembangkan Majelis Umum ICA pada tahun 1955. Prinsip ini menjadi acuan untuk pembentukan dan pengelolaan koperasi di seluruh dunia.

Prinsip 1: Keanggotaan yang bersifat sukarela dan terbuka

Koperasi merupakan lembaga sukarela, terbuka bagi semua orang untuk memanfaatkan pelayanannya, serta bersedia untuk menerima tanggung jawab keanggotaan tanpa adanya diskriminasi gender, sosial, suku, politik ataupun agama.

Prinsip 2: Pengelolaan anggota yang demokratis

Koperasi merupakan lembaga yang dikelola oleh anggotanya, yang berpartisipasi secara aktif dalam pembentukan kebijakan dan pengambilan keputusan. Laki-laki dan perempuan yang bekerja sebagai pengurus terpilih, keanggotaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dalam koperasi primer, anggotanya memiliki hak pilih sama yaitu satu anggota satu suara, dan begitupun juga koperasi ditingkat lainnya dikelola secara demokratis.

Prinsip 3: Partisipasi anggota dalam ekonomi

Anggota berkontribusi dengan adil dan merata, serta secara demokratis mengelola modal koperasi. Setidaknya, sebagian

5 Prinsip-Prinsip ini bisa dilihat di website: <http://www.ica.coop/coop/principles.html> (diakses pada 27Sep. 2011).

dari modal biasanya milik bersama dalam koperasi. Jika ada, anggota biasanya menerima kompensasi dalam jumlah terbatas, sesuai dengan kondisi keanggotaannya. Anggota mengalokasikan sisa hasil usaha, sebagian atau seluruhnya untuk tujuan mengembangkan koperasi mereka. Kalau memungkinkan sebagai dana cadangan, menggunakannya dalam kegiatan terpisah misalnya; dibagikan kembali kepada anggota sesuai jasa masing-masing, atau mendukung usaha lain yang telah disetujui oleh keanggotaan.

Prinsip 4: Otonomi dan kebebasan

Koperasi merupakan lembaga independen, lembaga yang secara mandiri mengelola anggotanya. Jika mereka melakukan kerja sama dengan lembaga lain termasuk pemerintah, ataupun menambah modal dari sumber di luar anggota, mereka akan melakukannya sesuai dengan pengelolaan yang demokratis dari anggotanya, dan tetap menjaga kemandirian koperasi mereka.

Prinsip 5: Pendidikan, pelatihan, dan informasi

Koperasi memberikan pendidikan dan pelatihan kepada anggotanya, perwakilan terpilih, manajer, dan pekerjanya, sehingga mereka mampu berkontribusi secara efektif untuk pengembangan koperasi mereka. Mereka juga memberikan informasi pada masyarakat umum khususnya anak muda dan ketua-ketua kelompok, tentang apa itu koperasi dan keuntungannya.

Prinsip 6: Kerjasama dalam koperasi

Koperasi melayani anggotanya dengan efektif serta memperkuat gerakannya melalui kerja sama dari tingkat lokal, nasional, regional hingga internasional.

Prinsip 7: Kepedulian terhadap komunitas

Koperasi bekerja untuk pengembangan keberlanjutan komunitasnya melalui kebijakan-kebijakan yang disepakati oleh anggotanya.

Prinsip dan praktik



Walaupun prinsip koperasi merupakan acuan penting untuk mendirikan koperasi, memberikan pelatihan tentang koperasi ataupun merumuskan perundang-undangan koperasi, prinsip hanya menjadi acuan. Dalam praktiknya, tidak semua negara dan semua sektor, mengikuti acuan ini dengan kaku. Sebagai contoh, keragaman dalam praktik yang berhubungan dengan pengambilan keputusan secara demokratis. Prinsip satu anggota satu suara masih dominan dipakai oleh sebagian besar koperasi, namun di beberapa negara sistem *voting* yang lebih ideal juga telah dikenal. Begitupun juga di antara serikat koperasi nasional, *voting* dilakukan secara proporsional sesuai dengan jumlah transaksi dagang atau besarnya kepemilikan saham. Contoh lain, prinsip dalam praktik yang sangat berbeda-beda penerapannya, terutama berkaitan dengan prinsip partisipasi anggota di dalam kegiatan ekonomi. Anggota bisa memiliki macam-macam bentuk hubungan keuangan dengan koperasi, dan bahkan di beberapa negara, mereka yang bukan anggota bisa mempunyai andil modal yang sama dalam koperasi (atau cabangnya).⁶

Terkadang, menerapkan prinsip-prinsip koperasi merupakan tugas yang menantang. Seperti contohnya di beberapa negara dan beberapa sektor, petani menjadi anggota sebuah koperasi hanya

⁶ Untuk melihat lebih jelas tentang struktur keuangan/kepemilikan koperasi pertanian, lihat F. Chaddad dan M.L. Cook: "Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology", in *Review of Agricultural Economics* (Milwaukee, Wisconsin, Agricultural & Applied Economics Association, 2004), Vol. 26, No. 3, pp. 348-360.

dengan alasan bahwa melalui koperasi mereka mendapatkan akses *input* seperti pupuk. Selain itu, pemerintah atau lembaga yang mendanai pembangunan pedesaan, membutuhkan petani untuk bergabung dalam koperasi agar mereka juga mendapat keuntungan.

Sangat disayangkan, jika ada kelompok yang keanggotaannya dipaksakan atau koperasi yang dibangun untuk kepentingan mendapatkan dana bantuan sementara. Mereka akan menghadapi



kesulitan dalam keberlanjutannya dan bahkan dalam operasional sehari-hari. Anggota koperasi seperti itu tidak mempunyai rasa memiliki terhadap koperasi, tidak berkomitmen dan dengan mudah keluar masuk dari kelompoknya. Ketika bantuan dihentikan, maka kelompok tersebut akan bubar. Kelompok seperti ini bukanlah koperasi yang sesungguhnya.

Tantangan lain dalam praktik ini adalah, walaupun terdapat kebijakan nondiskriminatif, di beberapa negara tidak semua orang bisa bergabung dalam sebuah koperasi, dengan alasan mereka dianggap tidak memenuhi syarat. Seperti contoh, keanggotaan koperasi hanya terbuka untuk mereka yang memiliki tanah, sementara hukum yang berlaku melarang perempuan untuk memiliki tanah. Kebuntuan ini bisa diselesaikan bila para perempuan yang tidak memiliki tanah tersebut, membentuk koperasi perempuan untuk membuka

peluang mendapatkan penghasilan khusus untuk mereka. Koperasi ini bisa berbentuk koperasi simpan pinjam pedesaan untuk mendukung produksi dan pemasaran hasil kerajinan tradisional mereka, atau memasarkan hasil panen buah dan sayuran yang mereka tanam.

Menjaga kemandirian koperasi bisa menjadi sulit. Pada masa lalu, khususnya di negara berkembang dan di negara komunis,



koperasi sulit berkembang akibat kuatnya kontrol dan campur tangan negara. Akibatnya, keuntungan yang didapat anggotanya sangatlah kecil. Seperti contoh, dulunya koperasi digunakan untuk mengontrol produksi dan ekspor kopi, teh, dan coklat. Harga yang ditentukan oleh koperasi-koperasi ini seringkali merupakan harga politik, dengan memberikan sedikit tambahan dana bagi petani untuk meningkatkan hasil produksi dan kualitasnya. Sekarang, sebagian besar pemerintah telah beralih peran dari mencampuri urusan koperasi secara langsung menjadi fasilitator pengembangan koperasi. Contohnya adalah Milk Vita, sebuah koperasi susu di Bangladesh. Mereka memberikan gambaran jelas bahwa perubahan dari koperasi prakarsa pemerintah menjadi sebuah koperasi yang dimiliki dan dikelola secara mandiri oleh petani, ternyata dapat meningkatkan keuntungan signifikan bagi petani.



Kasus 1.1: Milk Vita - dari prakarsa pemerintah ke koperasi yang dimiliki petani

Pada awal 1970, pemerintah Bangladesh dengan beberapa mitra pembangunan, memprakarsai serikat koperasi susu untuk mengembangkan sebuah rantai produksi yang memungkinkan produsen susu menjual hasil susunya ke koperasi-koperasi masyarakat lokal. Hal ini merupakan sebuah perubahan strategis dalam beberapa bidang sekaligus; sebagai serikat yang menyediakan cara untuk meningkatkan jaminan pendapatan dan juga mengorganisir petani kecil pedesaan. Namun di saat yang sama memperkuat akses lokal terhadap pelayanan dengan peningkatan kualitas produk, dengan harga terjangkau untuk konsumen di perkotaan. Ketika berada di bawah kontrol negara, inisiatif ini menghadapi tantangan untuk mendapatkan hasil

memadai dan secara terus menerus membutuhkan subsidi. Kemudian pada tahun 1991, Milk Vita menjadi koperasi yang dimiliki petani secara penuh. Koperasi ini dibentuk untuk mendukung kepentingan jangka panjang dengan memerhatikan aspirasi anggota dan masyarakat luas.

Pegawai pemerintah tidak lagi mengatur koperasi susu. Sekarang anggota koperasilah yang mengelola secara penuh usaha pengolahan susu dan pemasarannya. Pilihan tidak lagi berdasarkan pada politik namun pada prinsip-prinsip bisnis berdasarkan kebutuhan anggotanya, dengan menekankan pada strategi-strategi koperasi. Keanggotaan dan pendapatan mengalami kenaikan sepuluh kali lipat, dan sekarang Milk Vita merupakan salah satu perusahaan susu komersil paling sukses di Bangladesh. Saat ini, Milk Vita mengumpulkan susu dari 150.000 petani melalui 1.200 koperasi pedesaan. Hasil koperasi ini telah dirasakan 300.000 orang anggota, beserta keluarga dan masyarakatnya, dan mengangkat mereka dari garis kemiskinan. Apa yang dihasilkan Milk Vita sangat menakjubkan, sehingga pendekatan yang mereka lakukan telah diterapkan pada sektor dan wilayah lain di Bangladesh.

Sumber dari: J. Birchall: Rediscovering the cooperative advantage: Poverty reduction through self-help (ILO, Geneva, 2003).



Latihan 1.1

Memperhatikan kasus Milk Vita di atas, bagaimana koperasi bisa menjadi sukses setelah tidak ada campur tangan dari pemerintah?

Apakah Anda menemui kasus yang sama di negara Anda? Bagaimana kemandirian koperasi Anda dapat terjamin?

Kerja sama antarkoperasi

Sesuai prinsip koperasi yang keenam, koperasi sering melakukan kerja sama satu dengan lainnya. Koperasi-koperasi lokal yang sering disebut koperasi primer, bergabung untuk membentuk serikat koperasi. Misalnya, sejumlah koperasi primer dari berbagai desa mengumpulkan produk dari anggota-anggotanya,

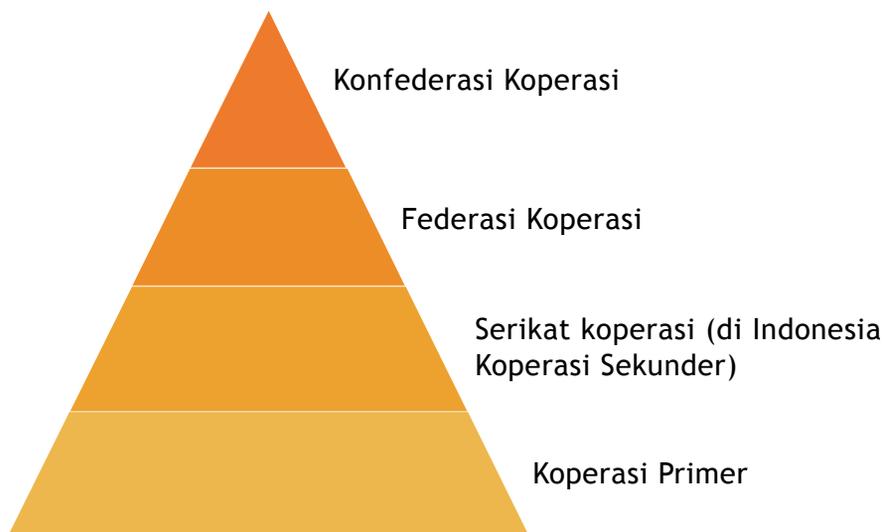


kemudian pemasaran produk dilakukan serikat koperasi. Oleh karena serikat koperasi melakukan penjualan produk dari sejumlah koperasi primer, maka serikat mendapatkan keuntungan ekonomi dari sejumlah usaha mereka dalam penanganan produk, seperti melakukan sortir dan *grading* atau penilaian dan pengelompokan kualitas, penyimpanan dan pengemasan/pengepakan, dan juga serikat memiliki posisi tawar yang lebih bagus dibanding koperasi primer individual. Serikat koperasi sering juga bergabung dalam federasi koperasi. Dalam UU 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, disebutkan Koperasi Primer adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan perseorangan. Sementara Koperasi Sekunder adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi-koperasi.

Gambar 1.1 menggambarkan skema ideal jenis kerja sama antar koperasi pada tingkat berbeda. Walaupun pada kenyataannya, tidak semua tingkat ada di semua negara. Beda negara menggunakan beda struktur, tergantung dengan kebutuhan mereka. Dan kemungkinan, istilah yang digunakan pun berbeda, khususnya untuk lembaga tertinggi. Seperti konfederasi koperasi sering dinamakan serikat koperasi nasional; federasi koperasi mungkin lebih dikenal dengan nama serikat koperasi pusat/ sektoral; dan serikat koperasi mungkin juga disebut serikat koperasi daerah.

Lembaga Koperasi dalam Gambar 1.1 digambarkan dalam bentuk piramida, di mana semakin ke atas, jumlah lembaganya semakin berkurang. Struktur piramida ini bukanlah sebagai susunan hierarki. Bentuk kerja sama sebenarnya dibangun dari tingkat paling dasar. Lembaga pada tingkat atas bekerja untuk lembaga di bawahnya. Sebagai contoh, serikat koperasi menyediakan layanan, yaitu memasok pupuk kepada anggotanya, koperasi-koperasi primer. Koperasi-koperasi primer merupakan anggota yang bergabung untuk menentukan strategi dan kegiatan-kegiatan serikat koperasi.

Yang harus ditekankan, bahwa piramida koperasi tidak selalu ada di semua negara. Di Indonesia, dalam UU ada dua jenis yakni Koperasi Primer dan Sekunder. Jika terdapat kebutuhan akan struktur federasi, piramida dapat dibentuk dari atas ke bawah. Beberapa negara dan beberapa sektor mungkin membatasi struktur lembaga mereka menjadi dua atau tiga tingkat, namun yang lainnya mungkin menggunakan keseluruhan empat tingkat piramida.



Gambar 1.1: Piramida Koperasi

Koperasi dan masyarakat

Selain koperasi memberikan manfaat langsung kepada anggotanya, mereka juga sering memberikan manfaat kepada masyarakat dan daerah sekitarnya. Hal ini tergantung pada statuta atau anggaran dasar koperasi yang dibuat. Mereka yang bukan anggota bisa juga mempunyai akses terhadap produk dan pelayanan yang disediakan oleh koperasi. Contoh lainnya dari manfaat koperasi bagi masyarakat luas adalah menciptakan dan menambah lapangan pekerjaan. Pengalaman anggota dalam manajemen yang demokratis dapat digunakan di luar koperasi, sekolah yang didirikan oleh koperasi terbuka juga untuk anak-anak dari mereka yang bukan anggota, dan lain sebagainya. Untuk itulah, mereka yang bukan anggota juga merasakan manfaat dari kehadiran koperasi. Besarnya manfaat ekonomi dan sosial dari koperasi, dijadikan alasan bagi pemerintah untuk memberikan dukungan, contohnya dengan memberikan pajak yang ringan, serta membebaskan mereka dari undang-undang persaingan usaha.

Koperasi yang menjual produknya di bawah label *fair trade* atau sistem perdagangan berkeadilan diwajibkan menyediakan pelayanan, dan atau memberikan kontribusi mereka pada masyarakat. Kasus 1.2 memberikan contoh tentang Serikat Koperasi Petani Kopi Oromia di Ethiopia, yang menggunakan sebagian dari sisa hasil usaha untuk dana sosial yang digunakan untuk kegiatan-kegiatan masyarakat.



Kasus 1.2: Koperasi, *Fair Trade* (Perdagangan yang Berkeadilan) dan Komunitas

Serikat Koperasi Petani Kopi Oromia (OCFCU Ltd.) merupakan serikat koperasi milik petani kopi kecil di Ethiopia, beranggotakan 129 koperasi dengan 128.361 petani dan 800.000 anggota keluarga. OCFCU adalah sebuah usaha yang dimiliki anggotanya secara demokratis, beroperasi dibawah prinsip-prinsip koperasi. Seluruh koperasi bekerja berdasarkan prinsip *fair trade* dan 28 di antaranya telah mengantongi sertifikat *fair trade*. Sebanyak 70% laba yang dihasilkan serikat dari penjualan ekspor, diserahkan kembali ke semua 129 koperasi. Kemudian koperasi

membagikan 70% dari laba sebagai dividen kepada petani anggotanya, dan menggunakan 30% sisanya untuk meningkatkan kapasitas, investasi pada modal tetap, pelayanan sosial dan simpanan. Sampai sekarang, OCFCU telah berhasil melakukan 74 program pembangunan masyarakat melalui program *fair trade* yang berkualitas dan dana sosial dari serikat-serikat mengalir ke sektor-sektor seperti: pengembangan prasarana air, pendidikan, kesehatan, dan listrik.

Sumber dari: www.oromiacoffeeunion.org (diakses pada 7 Oct. 2011)

Mengapa Petani harus Bergabung dengan Koperasi

Topik ini dimulai dengan sebuah pertanyaan tentang kebutuhan akan usaha bersama. Jawaban umumnya adalah petani mendapatkan keuntungan ekonomi, justru ketika mereka bekerja sama dibanding bekerja secara perseorangan. Pada bagian ini, kita akan melihat secara terperinci tentang motivasi petani dalam mendirikan ataupun bergabung dengan koperasi.

Petani mempunyai motivasi berbeda-beda dalam mendirikan koperasi atau menjadi anggota sebuah koperasi. Motivasi ini tergantung pada jenis produk, struktur dan strategi sebuah pertanian, serta struktur dan operasi pasar. Apapun alasannya, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan pendapatan. Tabel 1.1 menunjukkan alasan petani dan usaha koperasi dalam memenuhi kebutuhan dan aspirasi para petani.

Tabel 1.1: Alasan Petani Bergabung dengan Koperasi

Hal-hal mendasar bagi petani	Usaha-usaha yang dilakukan koperasi
Harga sarana dan prasarana yang lebih murah	Penawaran (atas nama kelompok)
Akses sarana dan prasarana yang mudah	Menempatkan sarana dan prasarana pada jarak yang dekat dengan pertanian
Kualitas sarana dan prasarana yang lebih tinggi	Kontrol pada kualitas Memiliki produksi sarana dan prasarana sendiri
Harga hasil produksi yang lebih tinggi	Penawaran (atas nama kelompok)

Hal-hal mendasar bagi petani	Usaha-usaha yang dilakukan koperasi
Pasar menjadi lebih transparan	Membagikan dan menyebarkan informasi tentang pasar Mengorganisir pasar (contoh: lelang dan pasar petani)
Akses mendapatkan pasar yang aman	Membangun hubungan jangka panjang dengan pembeli (misalnya; lewat jalur pasar-pasar khusus - <i>niche market</i>)
Akses mendapat bantuan teknis	Menyediakan bantuan teknis secara langsung atau menjadi perantara pada akses pelayanan ini dari badan usaha yang lain
Akses mendapat pendidikan dan pelatihan	Memberikan pendidikan, pelatihan, dan informasi kepada anggota
Akses mendapat kredit	Menyediakan kredit secara langsung atau menjadi perantara pada akses pelayanan ini dari badan usaha yang lain
Meningkatkan nilai produk pertanian	Menggabungkan kegiatan penyortiran, <i>grading</i> dan pengemasan/pengepakan produk pertanian Menggabungkan kegiatan pengolahan hasil pertanian
Mengurangi risiko pasar	Menggunakan semacam pusat pengumpulan untuk menjual
Mengurangi risiko produksi	Menyediakan asuransi secara langsung atau menjadi perantara pada akses pelayanan ini dari badan usaha yang lain

Ketika bernegosiasi dengan pemasok dan pembeli selalu menjadi kegiatan utama koperasi, maka sejumlah kegiatan koperasi lainnya menjadi agak tidak begitu penting. Saat ini, koperasi harus lebih memerhatikan kualitas produk secara total, di mana kepentingan anggotanya sama dengan konsumennya. Hal ini tidak hanya meliputi kualitas dari produk tapi juga kualitas dari proses produk tersebut diproduksi (seperti contoh: di bawah tanggung jawab sosial dan kelestarian lingkungan). Kualitas yang seperti ini mungkin membutuhkan bantuan teknis lebih banyak dan kualitas sarana dan prasarana yang lebih baik untuk anggotanya. Hal ini juga mengakibatkan ketatnya prosedur kontrol kualitas dan bagaimana melakukan *grading* dan sortir produk dari anggota dengan baik. Akhirnya, koperasi akan menerjemahkan permintaan konsumen menjadi ketentuan-ketentuan khusus kualitas produk anggotanya dan membicarakan hal ini.



Secara perorangan petani bisa memiliki alasan non-ekonomi untuk bergabung dengan koperasi, di antaranya:

- rasa memiliki yang tinggi akan sebuah kelompok;
- mendapatkan perlindungan di dalam kelompok;
- mengikuti norma dalam masyarakat;
- mendapatkan status dan kehormatan dengan berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan manajemen koperasi; serta
- mendapatkan akses, tambahan pendidikan, dan pelatihan.

TOPIK 2

Tantangan dalam Koperasi



Pendahuluan

Topik 2 membahas tantangan-tantangan yang dihadapi koperasi, baik dari luar maupun dalam. Koperasi memiliki struktur lembaga yang rumit, sehingga rentan menghadapi ketegangan dari dalam. Banyaknya permintaan pada koperasi dari lingkungan sosial dan politik, juga memaksa koperasi sulit untuk bernegosiasi. Kedinamisan kondisi di luar koperasi, baik dari wilayah politik dan pasar, memicu koperasi untuk terus mencari jalan keluar yang tepat. Dunia luar tidak hanya memberikan ancaman, namun juga memberikan peluang bagi petani dan koperasi mereka. Mengambil manfaat dari peluang ini membutuhkan kewirausahaan baik dari anggota dan pemimpin koperasi.

Memahami Peran Ganda

Salah satu sifat paling menarik, pada saat yang bersamaan juga paling menantang dalam koperasi pertanian adalah: peran ganda koperasi sebagai asosiasi sekaligus badan usaha. Asosiasi sebagai wujud kegiatan pengambilan keputusan yang demokratis, sementara badan usaha melakukan kegiatan bisnis untuk menghidupi anggotanya. Dalam penerapannya, sering kali tidak ada batas-batas jelas antara dua hal tersebut, dan tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Walaupun hal ini sangat berguna untuk menjelaskan peran ganda ini, namun seringkali terjadi masalah. Sehubungan dengan kegandaan dalam struktur lembaga, koperasi juga menghadapi kegandaan lainnya yang berpotensi menjadi sumber konflik.

Salah satunya adalah kemungkinan terjadi ketegangan antara tujuan sosial dan ekonomi koperasi. Mengingat koperasi dibentuk di dalam masyarakat dan mendapat manfaat dari masyarakat (menggunakan modal sosial dan manusia, begitupun juga dengan sumber alam yang tersedia di dalam masyarakat), tentunya koperasi diharapkan untuk peduli kepada masyarakatnya. Namun, koperasi mempunyai fungsi ekonomi primer dan harus dikelola sesuai aturan bisnis untuk keberlanjutannya. Walaupun kebutuhan anggotanya tidak mudah dipisahkan dari kebutuhan

masyarakat, contohnya: pusat kesehatan merupakan kebutuhan anggota, namun hal itu juga merupakan kebutuhan masyarakat luas. Tentu di sini timbul perbedaan prioritas. Kondisi seperti ini membutuhkan komunikasi yang jelas dan pengelolaan yang baik. Sudah sangat jelas bahwa kelangsungan hidup koperasi merupakan tujuan dari seluruh anggotanya, dan tentunya untuk menjaga kelangsungan hidup ini, dibutuhkan pilihan-pilihan dan keamanan akan keberlanjutan keuangan. Kasus 2.1, tentang koperasi perempuan di Uruguay, Delicias Criollas, menggambarkan bagaimana koperasi menghadapi permasalahan antara tujuan sosial dan bisnisnya.



Kasus 2.1: Koperasi perempuan sebagai badan usaha komersial dengan tanggung jawab sosial

Sebagian besar koperasi dan organisasi masyarakat dibentuk untuk mengatasi masalah sosial. Ketika anggota dalam posisi lemah, maka asosiasi menyediakan kekuatan dan membukakan peluang. Namun koperasi juga merupakan sebuah bisnis. Mereka harus bersaing di pasar yang tidak memberikan kelonggaran. Tanggung jawab sosial koperasi sering dilemahkan oleh kondisi pasar yang keras. Hal inilah yang justru menjadi tantangan Delicias Criollas, mereka dihadapkan pada pergeseran tujuan semula, dari lembaga sosial menjadi lembaga komersial.

Delicias Criollas berakar pada Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (Asosiasi Perempuan Pedesaan Uruguay), lembaga kelompok produsen perempuan di pedesaan Uruguay. Seperti perempuan di berbagai belahan bumi lainnya, mereka juga mengalami kesulitan dalam memperoleh kemandirian ekonomi. Selama beberapa tahun, Asociación de Mujeres Rurales bekerja untuk memperkuat badan usaha perempuan yang memproduksi selai, madu dan roti. Asosiasi ini merupakan jalur bagi lembaga untuk memberi dukungan, dan sebagian besar melalui pelatihan, konsultasi pengelolaan, dan akses untuk kredit. Ketika beberapa kelompok sedang memenuhi target asosiasi yaitu dengan mengembangkan peluang bagi perempuan, banyak badan usaha lainnya mengalami kesulitan dalam mendapatkan akses pasar dan menjalankan bisnis yang menguntungkan.

Koperasi Delicias Criollas didirikan pada tahun 2004 dengan batas yang jelas antara peran umum asosiasi dan usaha bisnisnya. Namun tak cukup membantu lembaga perempuan untuk menghasilkan

produk bagus (berkualitas), karena masih diperlukan mencari pasar untuk memasarkan produk-produk mereka. Delicias Criollas mengubah cara mereka dengan menciptakan merek produk yang kuat, membuat produk yang mudah dipasarkan serta mencari kios-kios untuk menjual produk mereka. Selain itu, Delicias Criollas melakukan keberlanjutan koperasi jangka panjang dengan mengembangkan produk berkelas dan membuat perjanjian bisnis sebagai pemasok dengan supermarket dan perusahaan-perusahaan ekspor. Mereka juga menemukan peluang bisnis yang sangat menarik yakni menjadikan produk sebagai hadiah. Usaha pemasaran ini tidak terlepas dari alasan dibentuknya koperasi, yaitu membuat taraf hidup perempuan di pedesaan mejadi lebih baik. Kesuksesan merek dagang terletak pada keberhasilannya menyampaikan cerita tentang kewirausahaan perempuan di balik produk tersebut. Delicias Criollas merupakan hal bagus untuk diingat, bahwa tujuan yang hebat membutuhkan cara yang membumi untuk dicapai.

Sumber: Berdasarkan wawancara dengan Lucia Pardo, pendiri of Delicias Criollas, mitra an Agriterra.

Masalah antara tujuan sosial dan ekonomi juga bisa disebabkan oleh faktor dari luar. Ketika lembaga-lembaga lain seperti, lembaga pemerintah dan LSM membantu pengembangan koperasi, mereka sering melakukannya dengan sebuah tuntutan tertentu terhadap koperasi untuk melakukan kegiatan sosial. Sebagai ganti dari bantuan keuangan atau bantuan lain yang diberikan, lembaga-lembaga tersebut mengharapkan koperasi memberikan pelayanan pada masyarakat umum. Terkadang, koperasi diminta untuk memasukkan anggota sebanyak mungkin, sementara dari sudut pandang efisiensi, beberapa batasan sudah ditetapkan. Walaupun kegiatan sosial merupakan hal penting dalam koperasi, namun bukanlah tujuan utama. Koperasi pertanian dibentuk untuk meningkatkan komoditas produsen pertanian. Ketika koperasi mampu menghidupi anggotanya, dan tentunya mereka tinggal bersama dalam masyarakat, maka secara otomatis masyarakat tersebut akan merasakan manfaatnya juga.

Bentuk masalah lainnya yang berhubungan dengan kemampuan dalam kepemimpinan, dalam perubahan lingkungan sekitarnya. Dulu, di beberapa daerah, koperasi sangat erat hubungannya dengan realitas politik, dan dibentuk dengan dukungan



pemerintahan lokal. Koperasi sering menerima bantuan keuangan dari pemerintah (lokal) dan melakukan kegiatan umum.

Sekarang, koperasi semakin dianggap sebagai lembaga bisnis. Perkembangan pasar nasional dan internasional terkini, seperti permintaan akan kualitas yang lebih tinggi, dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan manajerial dan pemasaran yang bagus. Selama koperasi terus berada dalam masyarakat dan petani, dikelola dalam hukum industri kuat, maka kepemimpinan yang dibutuhkan haruslah memiliki kemampuan berpolitik. Pemimpin yang memiliki perpaduan kemampuan seperti ini sangat sulit ditemukan. Dalam koperasi skala menengah hingga besar, masalah seperti ini bisa diselesaikan dengan pembagian tugas yang jelas antara direktur dan manajer. Direktur koperasi menangani hubungan eksternal sedangkan manajer koperasi bertanggungjawab atas jalannya koperasi sebagai badan usaha (bisnis). Masalah terakhir adalah konflik kepentingan antara anggota dan koperasi sebagai badan usaha. Walaupun dalam teori tidak memperbolehkan adanya konflik kepentingan, mengingat badan usaha didirikan untuk membantu kepentingan anggotanya, namun dalam penerapannya konflik sering terjadi. Anggota mungkin saja mengejar kepentingan jangka pendek, terlebih ketika dalam keadaan tertekan, sementara kelangsungan sebuah badan usaha

membutuhkan pandangan jangka panjang.

Seperti contoh, anggota yang berorientasi jangka pendek, mungkin menyukai harga produk mereka lebih tinggi atas kepentingan investasi yang dibutuhkan untuk keberlanjutan jangka panjang sebuah badan usaha koperasi. Masalah klasik seperti ini adalah sebuah tantangan bagi Dewan Pengurus. Hanya dewan dengan kekuasaan yang penuh bisa mengambil keputusan tidak populer. Komunikasi yang bagus kepada anggota tentang cara yang pada akhirnya akan menguntungkan mereka, mutlak diperlukan.



Latihan 2.1

Peran ganda dalam koperasi menciptakan masalah, namun pada kasus *Delicias Criollas* di Uruguay menunjukkan bahwa hal tersebut bisa diatasi dengan memanfaatkan sebaik-baiknya peluang pasar yang ada, dalam hal ini dengan menjual cerita tentang kewirausahaan perempuan.

- Cerita apa di balik produk yang dipasarkan oleh koperasi Anda?
- Bagaimana Anda menyampaikan cerita tersebut kepada konsumen?

Fungsi Utama Koperasi dalam Pasar Pertanian

Walaupun semua koperasi pertanian bekerja untuk keuntungan petani anggotanya, mereka dapat memiliki fungsi berbeda (lihat tabel 2.1)

Tabel 2.1: Fungsi Utama Koperasi Pertanian

Jenis koperasi pertanian	Fungsi utamanya
Koperasi Pemasaran	Menjual produk pertanian Pengganti tengkulak dan perantara
Koperasi Pemasok	Membeli dan menjual kembali sarana-prasarana pertanian (benih, makanan ternak, pupuk, pestisida, listrik, air)
Koperasi Asuransi	Menyediakan asuransi, sehingga mengurangi risiko pada kegiatan di pertanian
Koperasi Simpan Pinjam	Menyediakan kredit dan melayani tabungan Mengajarkan pengelolaan uang secara mandiri, melalui program menabung 'jemput bola' untuk warga desa
Layanan-layanan lainnya: peralatan, pembibitan ternak dan tanaman, bantuan pertanian	Membantu produksi dengan pelayanan efisien pada skala pertanian lebih besar dibanding yang berskala kecil

Banyak koperasi pertanian yang menawarkan serangkaian pelayanan kepada anggotanya. Ketika koperasi menjalani lebih dari satu fungsinya seperti yang tertulis pada Tabel 2.1, maka disebut sebagai koperasi serbaguna.

Meskipun koperasi memiliki fokus pada salah satu fungsi yang tertulis di atas, koperasi dapat menjalankan berbagai macam tugas juga. Contohnya, koperasi pemasaran mungkin hanya mengumpulkan produk pertanian dan melakukan penawaran dengan konsumen, tapi juga dapat melakukan kegiatan seperti sortir, pengelompokkan (*grading*), penyimpanan, dan pengemasan produk dari anggotanya. Koperasi pemasaran

juga dapat mengolah produk, seperti produk yang tidak tahan lama bisa diolah menjadi produk yang lebih tahan lama. Contohnya susu yang diolah menjadi keju atau mentega. Koperasi pemasaran bisa membatasi tugasnya hanya dengan menjual ke pembeli dan pedagang besar, namun bisa juga menjual secara eceran pada konsumen (Modul 4 menjelaskan tentang pemasaran koperasi). Begitupun juga dengan Koperasi pemasok yang bisa melakukan berbagai tugas. Mungkin mereka membatasi tugasnya dengan melakukan pembelian sarana-prasarana secara kolektif dan kemudian menyalurkan di antara anggotanya, namun mereka juga bisa memulai untuk memproduksi sarana-prasarana sendiri, seperti pada koperasi pakan ternak (lihat Modul 3 untuk detail pada pelayanan pemasok).

Apakah tujuan koperasi memberikan satu jenis pelayanan atau menyediakan serangkaian pelayanan, tergantung dengan keadaan desa. Jika pelayanan lembaga lain memiliki harga bersaing, maka tidak ada alasan bagi koperasi untuk terjun dalam pasar tersebut. Bagaimanapun ketika tidak ada pemasok sarana-prasarana dan pasar yang bisa diandalkan, koperasi bisa memutuskan untuk mengambil fungsi tersebut. Khususnya

Koperasi Serbaguna

Merupakan sebuah koperasi masyarakat dengan tujuan yang menekankan pada kebutuhan yang beragam untuk anggotanya. Seperti contoh, koperasi desa di daerah terpencil mungkin sekaligus sebagai koperasi simpan pinjam, koperasi pemasok dan pemasaran, koperasi konsumen dan koperasi yang menyediakan pelayanan sosial serta pengobatan.

Sumber: Münkner, H.H. and J. Txapartegi Zendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Annotated Co-operative Glossary, Glosario cooperativo anotado, International Labour Organization, Geneva

di desa di daerah terpencil, koperasi memilih untuk menggabungkan beberapa fungsi. Seiring berjalannya waktu, koperasi serbaguna akan berkembang, dan kemungkinan akan terbagi menjadi beberapa koperasi dengan tujuan berbeda. Hal ini kembali kepada anggotanya untuk menentukan rangkaian kegiatan dan fungsi-fungsinya.

Koperasi serbaguna memiliki kelebihan bahwa petani dapat membeli semua kebutuhannya dari satu tempat (pola *one-stop-shopping*). Petani dapat mendiskusikan baik sarana-prasarana yang dibutuhkan ataupun peluang pasar dengan ahli teknis dari koperasi.

Kekurangan koperasi serbaguna adalah pada lemahnya fokus perhatian pada strategi manajer yang ahli dalam banyak hal sangat dibutuhkan, dan lemahnya dana investasi atas

proyek-proyek yang ada. Serta lebih sulit bagi anggota untuk memantau dan mengatur kepemimpinan. Kasus Cooagronorte di Colombia menunjukkan bahwa koperasi berhasil menemukan keseimbangan yang tepat dalam berbagai kegiatan, dengan memastikan dukungan keuangan yang kuat.



Kasus 2.2: Pendekatan terpadu untuk kepuasan anggota

Banyak koperasi yang menghadapi dilema, apakah menyediakan serangkaian pelayanan atau membuatnya menjadi beberapa saja. Kedua pilihan tersebut sama-sama memiliki kelebihan dan kekurangan. Ketika sumber keuangan dan pengelolaan langka, mungkin lebih baik menjadi koperasi yang menyediakan beberapa pelayanan saja, seperti membeli sarana-prasarana atau menawarkan kredit. Di sisi lain, anggota koperasi memiliki berbagai macam kebutuhan, seperti beberapa kebutuhan tersebut hampir berhubungan antara satu dan lainnya. Contohnya, petani membutuhkan dukungan untuk kegiatan pertanian, namun dukungan ini sia-sia jika mereka tidak mampu menemukan peluang yang memadai untuk menjual produk setelah musim panen.

Bagaimanapun juga, akan berbahaya jika koperasi menawarkan pelayanan dengan jenis terlalu banyak, dan kemungkinan akan membebani keuangannya, karena terlalu banyak yang dilakukan sedangkan sumber daya tidak memenuhi.

Bagi Agricultural Cooperative of North Santander atau Cooagronorte, sebuah koperasi petani di wilayah timur laut Colombia, tergambar jelas di sana bahwa pendekatan terpadu sangat penting untuk menjamin kesejahteraan anggotanya, sama pentingnya dengan kelangsungan koperasi. Petani di bagian Colombia ini menghadapi masalah terbesarnya yaitu, letak geografis di perbatasan Venezuela, menyebabkan membanjirnya beras dari Venezuela di pasaran dengan harga lebih murah. Karenanya, petani di daerah itu mengalihkan produk ke pasar di bagian tengah Colombia, di mana mereka harus bersaing dengan produk-produk lokal besar lainnya. Lebih dari satu dekade, Cooagronorte menetapkan kebijakan tentang jaminan harga untuk pembelian minimal, yang seringnya lebih bagus dari harga pasar. Namun koperasi menyadari bahwa harga kompetitif hanya merupakan salah satu dari banyak faktor yang memungkinkan petani untuk tetap melakukan bisnis ini meskipun kondisi pasar sulit. Pendekatan Cooagronorte dengan menawarkan bantuan kepada petani, dari mulai proses produksi hingga penjualannya.

Selain itu mereka juga menawarkan bantuan seperti memberikan saran teknis, kredit, pelayanan pemasaran, dan bahkan asuransi kesehatan.

Yang memungkinkan serangkaian pelayanan ini terjadi adalah “*virtuous cycle*” (siklus kebaikan), bahwa kesejahteraan petani secara menyeluruh menghasilkan produktivitas yang lebih baik, Sedangkan produktivitas yang bagus merupakan dasar keuangan yang membuat koperasi mampu menyediakan bantuan terpadu untuk petani. Meskipun sebagai petani kecil dengan luas lahan rata-rata di bawah tujuh hektar, beberapa anggota Cooagronorte memiliki hasil panen tertinggi dengan biaya per hektar terendah untuk petani di Colombia. Hal ini bisa dikatakan sebagai pendapatan yang lebih baik untuk koperasi. Keuangan yang kuat berarti bahwa koperasi bisa melanjutkan pendanaan program untuk membantu petani dan mempertahankan tingkat produktivitas yang tinggi. Apakah pendekatan tersebut berhasil? Menurut manajer koperasi, bukti keberhasilan bisa terlihat setelah empat dekade berjalan dan terus mengalami peningkatan.

Sumber: Berdasarkan wawancara dengan Nelson Trujillo, Presiden Cooagronorte, lembaga mitra Agriterra.



Latihan 2.2

Buatlah daftar jenis pelayanan yang disediakan oleh koperasi Anda. Tuliskan kelebihan dan kekurangan untuk tiap-tiap pelayanan (Lihat juga Modul 2 tentang kriteria pelayanan koperasi).

Bagaimana koperasi merespon perubahan pasar pertanian?

Pasar produk makanan dan pertanian di negara berkembang mengalami perubahan luar biasa pada dasa warsa belakangan ini. Globalisasi telah meningkatkan integrasi sektor pertanian di negara berkembang menjadi bentuk perdagangan global. Hal ini seiring dengan liberalisasi sektor pertanian di banyak negara berkembang, yang mengarah ke privatisasi perusahaan-

perusahaan negara (BUMN), dan seringnya investor asing menguasai pasar dan produksi makanan dalam negeri (lokal). Terutama dominasi supermarket-supermarket dalam rantai nilai makanan dalam negeri (lokal) di banyak negara.

Sebagai wujud dari perkembangan pasar-pasar tingkat nasional maupun internasional, petani berskala kecil lebih dihadapkan pada persaingan. Mereka juga menghadapi konsumen yang minta jaminan kualitas tinggi, sehingga mendorong mereka untuk menyesuaikan teknik yang dipakai agar standarnya meningkat. Di banyak sektor terjadi pergeseran standar makanan, dari standar publik (umum) ke swasta, dan dalam penerapannya wajib ditelusuri secara ketat, sebagai respon terhadap kepedulian konsumen tentang keamanan makanan. Sebagai tambahan, naiknya pendapatan (upah) di banyak belahan bumi serta konsumen yang 'mencari variasi' menciptakan diferensiasi (pembedaan) produk dan segmentasi (pengelompokan) pasar yang lebih besar (Modul 4 Penjelasan pada Segmentasi Pasar).

Produk-produk pertanian, sebelumnya diperdagangkan sebagai komoditas standar, yang dihargai untuk ciri-ciri tertentu dan dibedakan berdasarkan kualitas aslinya. Mengubah selera dan pilihan konsumen juga berhubungan dengan meningkatnya kepedulian terhadap masalah sosial dan lingkungan sebagai efek dari bisnis global. Juga mengakibatkan peningkatan permintaan akan produk-produk yang bisa dilacak proses produksinya, serta di bawah tanggung jawab sosial dan kondisi lingkungan. Perubahan-perubahan pada permintaan konsumen seperti ini menawarkan peluang kepada koperasi dan anggotanya, jika koperasi bisa memberikan jaminan kepada konsumennya bahwa produk yang diproduksi anggotanya dengan cara yang bertanggungjawab. Mereka juga bisa memasukkan risiko sebagai biaya tambahan untuk membuat "produk lebih bertanggungjawab", yang menambah keuntungan. Dengan alasan bahwa "permintaan baru" menambah tantangan dalam mengakses pasar.

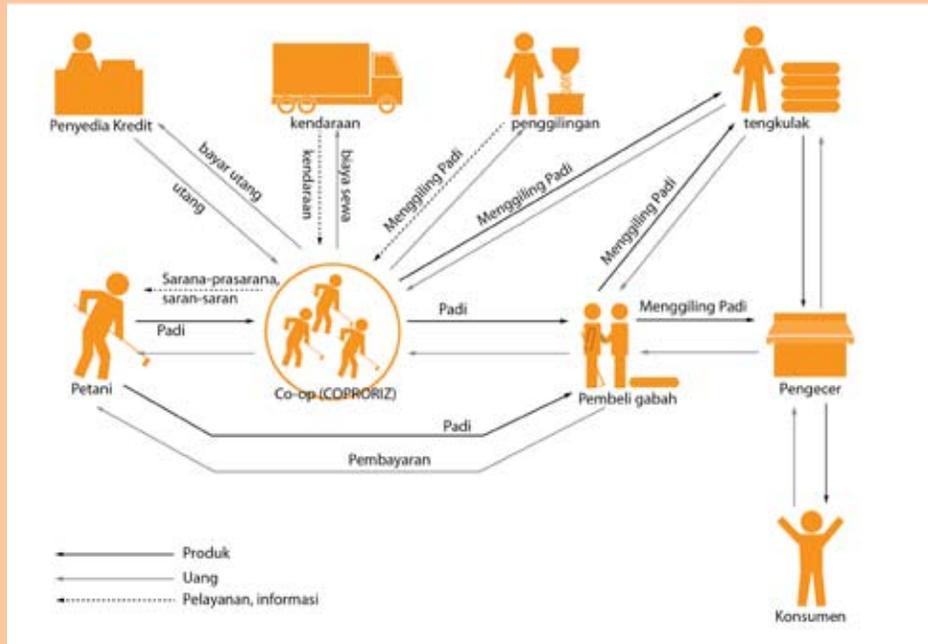
Perkembangan-perkembangan dalam pasar pertanian ini telah meningkatkan ketergantungan di antara pemain yang berbeda di pasar. Pemain-pemain ini bisa disebut sebagai pelaku dalam

rantai nilai. Rantai nilai dapat dijelaskan sebagai serangkaian kegiatan yang terus menerus, yang dibutuhkan untuk membawa produk (barang atau jasa) dari sebuah ide, melalui berbagai tahap produksi, pengolahan dan penanganan logistik kepada konsumen akhir.

Rantai nilai terdiri dari kegiatan perubahan atau penanganan produk dan pelaku. Pelaku di sini adalah pertanian dan perusahaan yang sebenarnya menandai produknya. Dalam setiap langkah rantai nilai, nilai ditambahkan pada produk. Sebagai tambahan pada pelaku rantai langsung, terdapat lembaga lain yang tergabung, membantu kelancaran berjalannya rantai nilai. Kotak 2.1 memberikan contoh tentang rantai nilai beras di Rwanda (Modul 4 memberikan informasi lebih tentang rantai nilai)



Kotak 2.1: Contoh Value Chain Beras



Contoh di atas merupakan petani skala kecil yang menanam dan memanen padi, serta mengeringkan dan membawa sebagian hasil panen ke koperasi. Petani juga menjual sebagian hasil panennya kepada pedagang (3). Koperasi memberikan layanan terhadap anggotanya, ketika sebelum dan selama musim tanam menyediakan sarana-prasarana seperti pupuk, benih, dan pestisida. Ketika musim panen tiba, koperasi mengumpulkan padi/gabah dan membawa sebagian ke penggilingan, serta menjual gabah atau beras ke pedagang atau tengkulak (1 dan 2). Koperasi juga menyediakan bantuan teknis dan pelatihan untuk anggotanya. Majelis Umum Koperasi, mengumpulkan seluruh anggota untuk mengadakan pertemuan dua kali setahun dan memilih Dewan Pengurus. Seorang manajer mengurus kegiatan harian koperasi. Terdapat dua jenis pembeli padi, mereka yang membeli gabah dan mereka yang membeli beras.

Penggilingan padi menggiling padi menjadi beras untuk dimasak. Toko dan supermarket membeli beras dari pedagang besar dan menjualnya dalam paket 1 kg hingga 5 kg. Produsen beras lokal bersaing dengan beras dari Thailand dan Tanzania. Konsumen beras adalah penduduk dari daerah penghasil beras dan penduduk ibu kota Rwanda, Kigali.

Sumber: The Royal Tropical Institute, Amsterdam, and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

Petani yang memproduksi produk tertentu lebih tergantung pada pembeli dibanding mereka yang memproduksi komoditas (bahan pokok). Sedangkan pembeli yang membeli produk jadi lebih tergantung pada pemasok dibanding pembeli komoditas. Ketergantungan di antara pelaku dalam rantai nilai membutuhkan koordinasi. “Petani spesialis” (petani yang memproduksi produk tertentu, contohnya: padi saja, jagung saja, dll), koperasi dan konsumen akan menyelaraskan keputusan dan kegiatan tiap individu. Contohnya, petani yang memproduksi kedelai untuk pasar internasional berada di bawah ketentuan kualitas yang ketat, koperasi harus memastikan bahwa anggotanya mengetahui ketentuan ini dan membantu mereka dalam hal teknis. Pedagang harus memastikan bahwa selama penanganan logistik, kualitas harus tetap dijaga, dan semua pihak menjamin kualitas kepada pengecer. Hal ini merupakan “koordinasi vertikal” tingkat tinggi yang berarti perjanjian dengan kontrak secara detail antara pelaku-pelaku rantai nilai yang berbeda.

Koperasi dapat bermain sebagai pemeran utama dalam membantu petani untuk memasuki dan mendapatkan manfaat dari “koordinasi vertikal” dalam rantai nilai. Mereka merupakan benang penyambung antara petani dan pembeli, mereka juga dapat menyediakan anggotanya dengan informasi tentang permintaan pasar dan persyaratan kualitas. Koperasi dapat memperoleh sertifikat yang diperlukan atas nama anggotanya ketika biaya untuk mendapatkannya terlalu mahal bagi petani perseorangan. Sering juga lembaga paling atas dapat membantu anggotanya (koperasi primer atau sekunder) dalam mendapatkan sertifikat yang diperlukan dan dalam meningkatkan posisi tawar, yang dibutuhkan.

Kewirausahaan Koperasi Pertanian

Walaupun tujuan utama belum berubah, yaitu pemberdayaan produsen kecil, saat ini koperasi membutuhkan cara berbeda untuk meraih tujuan ini. Daripada hanya fokus pada “peran bertahan” seperti yang biasa mereka lakukan di masa lalu (seperti, berusaha mendapatkan harga yang lebih bagus untuk produsen dengan memperkuat posisi tawar mereka), saat ini

koperasi pertanian tertantang untuk mengambil peran yang lebih proaktif dalam pemasaran, dan terlibat dalam integrasi rantai nilai. Keberhasilan transisi pada peran baru ini tentunya memerlukan kemampuan manajerial tertentu. Seperti contoh di Afrika, banyak koperasi yang menstruktur ulang kegiatan mereka dalam merespon perubahan politik dan kondisi pasar⁷. Koperasi yang sudah menyesuaikan dengan sistem pasar baru, dan jumlahnya pun semakin banyak di berbagai negara, telah menunjukkan kinerja yang lebih baik dibanding ketika dulu mereka masih dalam kontrol negara. Koperasi-koperasi seperti itu kelihatannya telah menemukan kembali roda bisnisnya yang sempat hilang ketika mereka di bawah ikatan undang-undang yang ketat dan sentimen politik yang merugikan. Walaupun masa depan perkembangan koperasi dalam lingkungan ekonomi liberal terlihat cerah, namun juga menghadapi tantangan seperti, bagaimana menerapkan bisnis yang “baik” pada koperasi yang kurang bisa beradaptasi.

Kompetensi manajerial dan perspektif baru pada peran koperasi dalam konteks rantai nilai, dijelaskan di bawah konsep kewirausahaan koperasi. Koperasi perlu menjadi lebih inovatif, pasar lebih luas dan berorientasi pada konsumen serta berstrategi lebih dalam hubungannya dengan luar (eksternal). Terlepas dari sifat-sifat wirausaha yang lebih konvensional, seperti selalu waspada terhadap peluang baru, berani mengambil risiko, untuk menangani tantangan yang sedang dihadapi, koperasi pertanian juga membutuhkan kapasitas untuk membangun kemitraan baru. Selain itu, memanfaatkan kegunaan jaringan secara strategis serta hubungannya dengan pemangku kepentingan lainnya.

Bisakah koperasi pertanian menjadi lebih berwirausaha?

Karena koperasi merupakan lembaga usaha bersama yang diatur untuk dan oleh anggotanya, tidaklah jelas siapa yang akan menjadi wirausahanya dan sampai batas apa sebuah koperasi harus berwirausaha.⁸ (Haruslah diketahui bahwa anggota

7 F.O. Wanyama, P. Develtere and I. Pollet: Reinventing the wheel? African cooperatives in a liberalized economic environment, COOPAFRICA Working Paper No. 1 (Geneva, ILO, 2009), www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf (diakses pada 22 Sep. 2011)



koperasi adalah seorang wirausaha untuk pertanian yang dimilikinya. Dalam kegiatan bertani, mereka mengambil risiko, mereka melakukan inovasi produk dan pengolahan, dan mereka juga terbuka terhadap peluang bisnis baru). Koperasi, sebuah lembaga dari dan untuk anggotanya,

seharusnya memberikan dukungan dengan memfasilitasi kewirausahaan anggotanya, seperti menyiapkan pelatihan atau membantu anggotanya untuk mencari pasar baru. Bagaimanapun koperasi adalah lembaga bersama yang tidak bisa membantu seluruh anggotanya, jika mereka mencari peluang dari berbagai arah. Sehingga, pada tingkat koperasi, kesepakatan harus diputuskan di antara anggotanya, kegiatan kewirausahaan perseorangan mana yang akan didukung dan mana yang tidak didukung. Otoritas penuh kepemimpinan berdasarkan keahlian dan legitimasi, akan menjadi pemeran utama dalam keputusan yang sulit ini. Masalah lain yang akan mempengaruhi arah dan lingkup kewirausahaan anggota adalah posisi koperasi dalam rantai nilai. Contohnya, jika koperasi memiliki hubungan dagang yang menguntungkan dan berkelanjutan dengan konsumen besarnya, kegiatan berwirausaha anggotanya ini seharusnya tidak membahayakan hubungan tersebut. Mengingat koperasi adalah perdagangan atas kelompok, maka tidaklah mudah untuk membatalkan kesepakatan perdagangan yang sedang berlangsung ketika beberapa petani ingin menjual pada konsumen yang lain. Pada akhirnya, dalam koperasi yang lebih besar di samping wirausaha petani ada wirausaha manajer. Manajer yang bagus sering menginginkan sejumlah otonomi

8 J. Bijman and B. Doorneveert: "Collective entrepreneurship and the producer-owned co-operative", in *Journal of Co-operative Studies* (Manchester, 2010), Vol. 43, No. 3: pp. 5-16

tertentu untuk mengambil keputusan dan berspekulasi terhadap peluang bisnis baru.

Pada akhirnya, terserah pada Dewan Pengurus, sebagai perwakilan keanggotaan, untuk memutuskan seberapa besar kebebasan operasional yang akan diberikan kepada manajer. Ketika manajer ingin memanfaatkan peluang bisnis baru, tugas manajerlah untuk menyiapkan informasi yang jelas mengenai kelebihan dan kekurangan proyek yang diusulkan kepada Dewan Pengurus dan para anggota koperasi. Dewan Pengurus (untuk proyek kecil) atau Majelis Umum (untuk investasi besar) yang nantinya akan memutuskan proyek yang diusulkan tersebut. Komunikasi yang bagus dan hubungan yang penuh kepercayaan



antara Dewan Pengurus dan manajemen profesional sangatlah penting untuk koperasi berwirausaha. Bagi konsumen rantai nilai yang mencari hubungan bisnis baru dengan petani berskala kecil, koperasi bisa menjadi perantara yang tepat. Keuntungan utama bekerja dengan koperasi dibanding dengan sejumlah petani produsen adalah biaya transaksi yang lebih rendah. Koperasi yang mengurus koordinasi para petani, termasuk memantau terpenuhinya kuantitas dan kualitas sesuai dengan perjanjian. Selain tugasnya mengumpulkan produk dari petani, koperasi juga melakukan kegiatan seperti sortir, *grading*, dan pengemasan produk. Pada akhirnya, koperasi berhasil mendapatkan sertifikat yang ingin dilihat oleh konsumen

zaman sekarang. Koperasi tentunya sangat bisa menjadi lebih berwirausaha. Dan dalam beberapa pasar, mereka perlu untuk berwirausaha jika mereka tidak ingin kalah dari pesaing-pesaing mereka.

Bagaimanapun juga koperasi seharusnya menyadari bahwa hal ini bisa membawa masalah atau kegandaan ke dalam lembaga. Kewirausahaan yang kuat oleh manajer dan anggota bisa jadi tidak berjalan bersama dengan baik. Jika manajer melihat peluang bisnis baru dan koperasi memutuskan untuk menjadi produk dan pasar baru, maka anggota perseorangan harus mengikuti keputusan bersama tersebut. Terkadang, sangatlah mungkin untuk mendirikan anak perusahaan terpisah dalam koperasi untuk kelompok anggota yang berbeda. Jika keberagaman dalam keanggotaan koperasi menjadi terlalu besar, alangkah baiknya untuk memutar beberapa kegiatan menjadi sebuah koperasi baru.

Perkembangan yang sangat menarik dalam pasar makanan yang dapat menguntungkan koperasi dalam berwirausaha merupakan tekanan besar bahwa perusahaan pengolah makanan dan pengecer makanan besar saat ini memakai CSR (tanggungjawab sosial perusahaan). Salah satu tujuan CSR adalah menggunakan petani kecil sebagai sumbernya; sedangkan tujuan lainnya adalah memperkuat lingkungan yang berkelanjutan dalam produksi bahan mentah. Kedua hal tersebut menguntungkan koperasi, khususnya di negara berkembang. Hal itu juga memberikan solusi terhadap konflik yang berpotensi muncul di antara tujuan bisnis dan sosial. Dalam memenuhi tuntutan CSR konsumen mereka, koperasi membuat bisnis yang bagus ketika memberi perhatian pada kebutuhan sosial anggotanya.

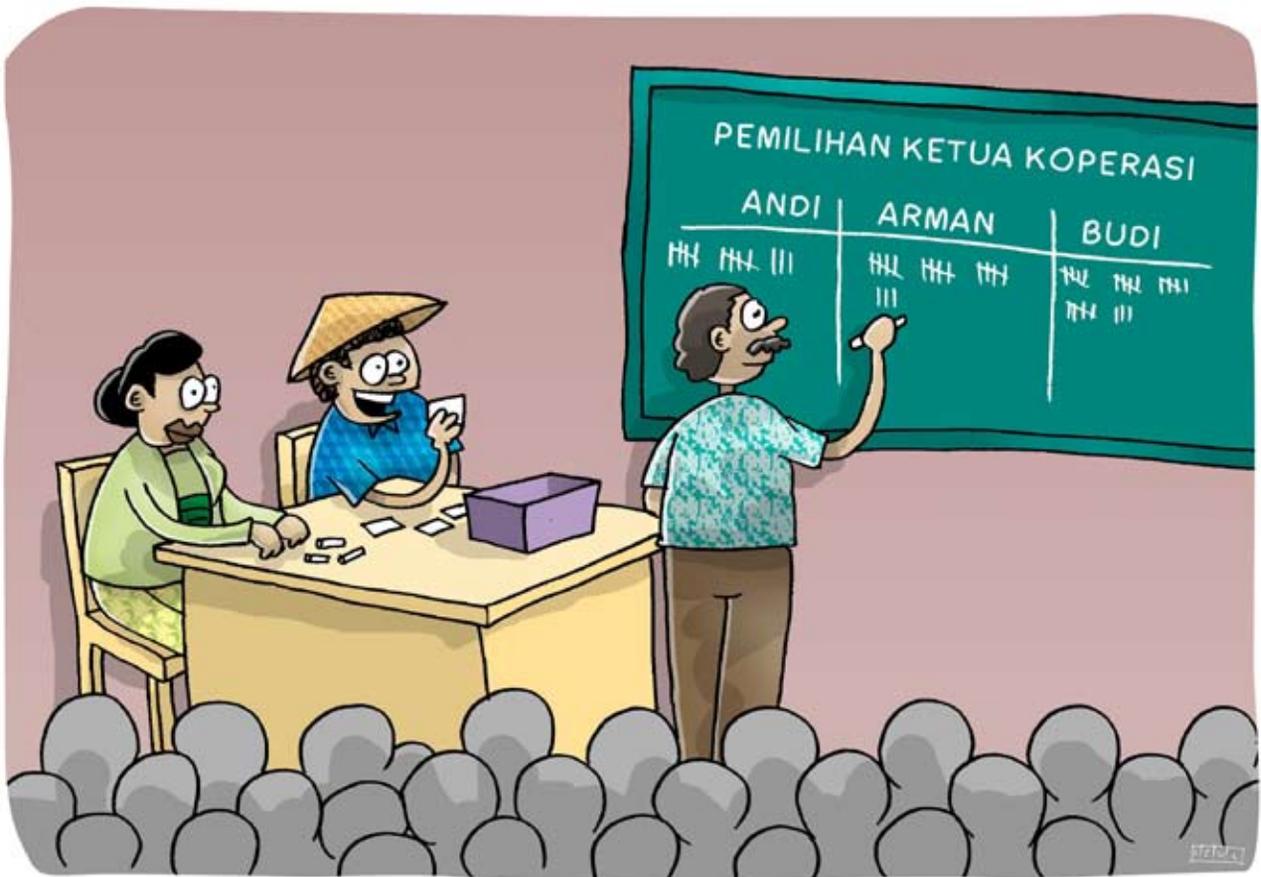


Latihan 2.3

Bagaimana koperasi Anda menghadapi peluang dan ancaman kewirausahaan yang lebih kuat dari anggota dan manajernya?

TOPIK 3

Tata Kelola Koperasi



Pendahuluan

Saat koperasi telah berdiri, para anggotanya perlu mengarahkan dan mengendalikan kegiatan usaha koperasi. Pertanyaan mengenai siapa yang berhak memutuskan, siapa bertanggung jawab terhadap suatu keputusan spesifik, dan siapa bertanggung jawab kepada siapa, merupakan semua hal yang berkaitan dengan tata kelola usaha. Secara formal kita bisa mengartikan tata kelola usaha sebagai sebuah struktur dan sistem kontrol oleh manajer pelaksana, yang bertanggung jawab pada mereka yang memiliki kepentingan sah dalam organisasi. Secara khusus hal ini menyangkut hak dewan pengurus dan manajer pelaksana dalam pengambilan keputusan serta perlunya transparansi dalam pembuatan keputusan.

Topik ini, pertama akan membahas hal mendasar dalam mengelola koperasi. Sebagai usaha yang dikendalikan secara demokratis, maka sejauh mana kontrol para anggotanya menjadi sangat penting bagi otonomi koperasi. Topik ini dimulai dengan bahasan mengenai konsep tata kelola usaha, yang kemudian dilanjutkan dengan berbagai aspek dalam tata kelola usaha, seperti alokasi hak pengambilan keputusan, akuntabilitas, hubungan antara para anggota dengan dewan pengurus, dan hubungan antara dewan pengurus dengan para manajer pelaksana profesional di dalamnya.

Tata Kelola Perusahaan dalam Koperasi

Sebagai badan usaha, koperasi memiliki sejumlah karakter struktural yang menjadikan tata kelolanya lebih menantang dibandingkan usaha nonkoperasi. Pertama, koperasi menerapkan proses pengambilan keputusan yang demokratis. Sementara kebanyakan perusahaan menerapkan proses pengambilan keputusan secara otoriter. Dengan kata lain, manajer pelaksana tertinggi dalam perusahaan nonkoperasi adalah benar-benar seorang bos. Dia memiliki hak dalam membuat keputusan. Sementara di koperasi, bosnya adalah para anggota. Merekalah yang pada akhirnya berhak memutuskan yang sebaiknya dilakukan koperasi, melalui Dewan Pengurus yang mereka pilih.

Kedua, koperasi memakai perwakilan dalam struktur pengambilan keputusan. Meskipun para anggota yang berhak atas pengambilan keputusan akhir, dalam praktiknya, para anggota mewakilkan hak-hak dalam strukturnya kepada Dewan Pengurus. Selanjutnya, Dewan Pengurus mewakilkan beberapa hak pengambilan keputusan pada manajer pelaksana profesional, misalnya pengambilan keputusan dalam kegiatan operasional.

Pertanyaan kunci pada tata kelola koperasi berkaitan dengan alokasi hak pengambilan keputusan di antara para anggota, Dewan Pengurus, dan manajemen profesional yang dipekerjakan. Hal yang sangat berkaitan erat dengan pembagian hak pengambilan keputusan adalah soal kontrol, proses pelaporan, serta akuntabilitas. Di koperasi, para anggota perlu mengawasi Dewan Pengurus dan (secara tidak langsung) manajemen profesional yang dipekerjakan. “Cermin pengawasan” adalah pelaporan: Dewan Pengurus wajib melapor pada para anggota koperasi (misalnya dalam Rapat Anggota), dan manajer pelaksana wajib melapor pada Dewan Pengurus.

Pada akhirnya, akuntabilitas adalah kunci tata kelola. Seseorang atau badan yang diberikan hak mengambil keputusan tertentu juga bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang dilakukannya. Jadi, para pengambil keputusan bertanggung jawab atas tindakan yang diambil dari keputusan yang dibuatnya kepada seluruh anggota koperasi.

Saat mencari struktur tata kelola yang tepat, perlu dipertimbangkan karakter-karakter koperasi sebagai berikut:

- Walaupun koperasi organisasi ekonomi primer yang bekerja untuk keuntungan anggotanya, koperasi juga organisasi sosial yang peduli pada komunitas tempat mereka bekerja.
- Anggota koperasi punya hubungan ganda dengan koperasi itu sendiri: mereka adalah pemilik sekaligus pelanggan dari produk dan jasa yang ditawarkan koperasi.
- Anggota Dewan Pengurus dipilih dari keanggotaan, sedangkan manajemen dan staf profesional melalui proses perekrutan. Di beberapa negara, Dewan Pengurus juga melaksanakan fungsi utama manajemen. Di koperasi yang

termasuk kecil, tugas staf sering kali dikerjakan anggota koperasi itu sendiri.

- Banyak koperasi bergerak dalam bidang serba usaha, yaitu menyediakan beragam produk maupun jasa untuk para anggotanya. Karena banyaknya kepentingan berbeda yang (kelompok) petani miliki dalam Koperasi Serba Usaha, tata kelola koperasi makin penuh tantangan.

Tata Kelola Koperasi

Bagaimana tata kelola koperasi dalam praktiknya?

Tata kelola koperasi model klasik menyiratkan bahwa semua anggota secara bersama-sama dalam Rapat Anggota Tahunan memilih dewan pengurus. Dewan pengurus kemudian menunjuk manajer pelaksana pelaksana, atau bertindak langsung melaksanakan tugas-tugas pengelolaan. Umumnya koperasi juga memiliki komite pengawas⁹ yang dipilih dari anggota. Komite pengawas atas nama Rapat Anggota bertugas mengawasi kinerja Dewan Pengurus. Koperasi bisa memiliki komite-komite lain yang ditunjuk oleh Rapat Anggota atau Dewan Pengurus. Diagram 3.1 memperlihatkan badan-badan utama dalam koperasi.

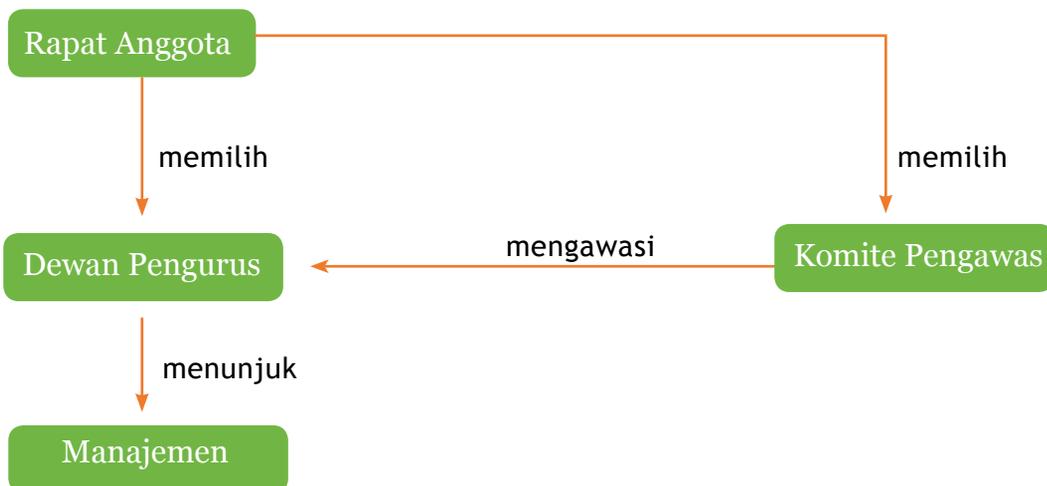


Diagram 3.1. Tata Kelola Koperasi Model Klasik.

⁹ Kadangkala disebut Badan Pengawas. Jika komite pengawas hanya diberi mandat untuk mengkaji rekening keuangan, maka disebut komite keuangan.

Dewan Pengurus

Semua anggota secara bersama dalam Rapat Anggota memiliki peran terpenting dalam sebuah koperasi. Bukan hanya sebagai pengguna utama layanan-layanan yang disediakan koperasi, tapi juga sebagai pemilik bersama usaha koperasi. Namun, pengelola utama koperasi tetaplah Dewan Pengurus. Pengurus mengembangkan visi dan misi koperasi, menyusun strategi, memberikan arahan pada manajer pelaksana koperasi, menjalin komunikasi dengan mitra bisnis koperasi, memberikan laporan pada para anggota. Oleh karenanya, memilih anggota pengurus menjadi hal sangat penting dalam tata kelola koperasi.

Sejumlah pertanyaan yang muncul dalam pemilihan anggota Dewan Pengurus:

- Tipe orang seperti apa yang kita inginkan sebagai pengurus?
- Apakah anggota pengurus telah mewakili para anggota koperasi (misalnya dalam hal persentase anggota perempuan)?
- Berapa lama masa kepengurusan dan berapa kali pengurus bisa dipilih kembali?
- Apakah hanya anggota yang bisa dipilih ataukah ahli dari luar bisa dipilih juga?
- Apakah beberapa penekanan penting sebaiknya dicantumkan dalam kualifikasi keahlian manajer pelaksana atau dalam hubungan yang politis?
- Manakah yang lebih penting untuk anggota pengurus memiliki kemampuan teknis atau kemampuan dalam hal konsep?
- Apakah anggota pengurus memiliki kemampuan komunikasi yang baik (dengan para anggota, manajer pelaksana/staf, dan pihak ketiga)?

Sebagaimana normalnya organisasi demokratis, anggota Dewan Pengurus dipilih untuk kepengurusan dalam jangka waktu tertentu, biasanya 3-4 tahun. Dimungkinkan tidaknya anggota dipilih beberapa kali sebagai pengurus sangatlah bergantung pada status koperasi. Adalah kebijakan yang baik jika anggota pengurus berhenti



menjabat setelah tiga kali masa kepengurusan. Walaupun keahlian anggota pengurus yang sedang menjabat merupakan aset penting dalam koperasi, sebaiknya kepengurusan tetap berganti secara berkala, demi beberapa alasan. Salah satunya bahwa

Dewan Pengurus perlu merefleksikan kembali (komposisi) keanggotaan. Perubahan anggota, misalnya adanya anggota baru dengan kepentingan berbeda, Dewan Pengurus perlu berubah juga. Alasan lainnya berkaitan dengan keahlian yang diperlukan dalam anggota kepengurusan. Koperasi beroperasi dalam lingkungan ekonomi dan politik yang dinamis. Kemampuan menghadapi secara efektif situasi lingkungan saat ini bisa jadi membutuhkan orang dengan pengetahuan dan keahlian berbeda dibandingkan situasi sepuluh tahun lalu. Jika pengurus terpilih menjabat terlalu lama, bisa menimbulkan kekakuan dan kepicikan.

Koperasi harus menyeimbangkan antara manfaat untuk periode panjang dan pendek dalam kepengurusan. Pada satu sisi, pengurus menginginkan bertugas dalam waktu cukup lama untuk kesinambungan strategi dan kebijakan. Selain itu mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan kontribusinya pada kinerja koperasi. Di sisi lain, secara reguler kepengurusan sebaiknya diisi orang baru dengan pandangan yang baru. Untuk menjaga kualitas kemampuan pengurus, maka tidak semua anggota mulai berkantor menjadi pengurus pada tahun yang sama. Jika masa kepengurusan adalah tiga tahun, maka hanya sepertiga posisi kepengurusan yang terbuka untuk pemilihan setiap tahunnya.

Di beberapa negara, koperasi mengajak ahli (misalnya, dalam hal keuangan dan pemasaran) dari luar koperasi untuk ikut dalam kepengurusan demi kontrol yang lebih baik baik dalam pengelolaan koperasi. Hal tersebut adalah contoh dalam sebuah koperasi besar yang membutuhkan pengelolaan secara profesional.



Penugasan 3.1

- Apa saja keahlian yang dimiliki oleh para anggota Dewan Pengurus di koperasi Anda?
 - Keahlian apa yang menurut Anda tidak ada?
-
-

Mengapa mempekerjakan manajer pelaksana profesional?

Dalam sebuah koperasi kecil, pengurus biasanya melaksanakan tugas manajemen sehari-hari. Koperasi semacam ini tidak mampu mempekerjakan manajer pelaksana profesional. Bagaimanapun juga, koperasi akan menjadi lebih besar dan manajer pelaksana profesional seringkali ditunjuk untuk mengelola usaha koperasi. Secara reguler para manajer pelaksana melaporkan kembali hasil kerjanya pada Dewan Pengurus. Keputusan utama tetap dipegang oleh Dewan Pengurus.

Terdapat tiga alasan utama koperasi mempekerjakan manajer pelaksana profesional:

- Tumbuhnya koperasi membuat ketua terpilih makin sulit untuk mengelola koperasi, mengatur operasional sehari-hari, dan secara terus menerus menyediakan waktu untuk mengurus usaha taninya.
- Para anggota koperasi seringkali tidak memiliki kemampuan manajemen dan pengalaman dalam mengelola usaha secara efektif.
- Mengelola usaha dalam situasi pasar yang dinamis menuntut respon dan keputusan yang cepat seiring perubahan kondisi dan peluang baru di pasaran. Bagaimanapun, komite atau pengurus terpilih cenderung

menjadi lambat dan penuh birokrasi, sementara manajer pelaksana profesional dengan wewenang yang diembannya seringkali dapat mengelola usaha secara efektif.

Walaupun mempekerjakan manajer pelaksana profesional sudah diakui sebagai suatu kebutuhan, mendapatkan manajer pelaksana yang tepat bisa jadi tantangan tersendiri.

Perempuan dalam tata kelola koperasi

Perempuan tidak boleh ketinggalan dalam tata kelola koperasi. Hal yang sama juga berlaku untuk generasi muda dan kelompok masyarakat yang kurang beruntung. Di banyak negara, perempuan melakukan sebagian besar atau bahkan mendominasi kerja pertanian. Maka, sangatlah bijaksana bila perempuan terlibat pada semua tingkat kepemimpinan koperasi dan didorong untuk berpartisipasi dalam setiap pertemuan dan proses-proses pengambilan keputusan. Upaya ini bisa ditingkatkan melalui pengembangan kebijakan gender, yang dapat memberikan panduan cara melibatkan perempuan dan kelompok rentan lainnya dalam urusan tata kelola.

Daftar pertanyaan berikut ini bisa membantu menilai apakah perempuan telah menjalankan hak dan kewajibannya sebagai anggota koperasi tani¹⁰:

- Apakah keanggotaan bersama atau keanggotaan ganda yang dianjurkan?
- Apakah perempuan mempunyai hak untuk dipilih jika keanggotaan koperasi berbasis rumah tangga?
- Apakah peran perempuan dalam koperasi pedesaan/produksi pangan benar-benar diakui atau bernilai?
- Apakah perempuan anggota menghadiri rapat komite, terlibat dalam diskusi, dan menggunakan hak pilihnya?
- Apakah perempuan terlibat dalam proses pengambilan keputusan?
- Apakah perempuan berpartisipasi dalam urusan ekonomi koperasi dan memantau kemajuannya?
- Apakah bahasa yang dipakai dalam pertemuan dapat dimengerti semua peserta, atautkah hanya dimengerti

10 ILO/ICA: Gender Issues in cooperatives: An ILO/ICA perspective (a gender sensitization package) (Geneva, 1995). www.ica.coop/gender/ica-ilo-manual/index.html (diakses 22 September 2011).

mereka yang berpendidikan formal?

- Apakah rapat-rapat koperasi (seperti rapat komite dan rapat anggota) dijadwalkan pada waktu yang bisa dihadiri perempuan dan apakah fasilitas, seperti tempat penitipan anak disediakan?
- Apakah informasi tentang rapat yang akan datang dapat dengan mudah diakses perempuan? Apakah penggunaan saluran informasi yang tepat telah diperhatikan?
- Apakah perempuan anggota turut berpartisipasi dalam pemilihan, serta mencalonkan diri sebagai pemegang kantor koperasi?

Tantangan dalam Tata Kelola Koperasi

Koperasi kemungkinan menghadapi tantangan dalam struktur tata kelolanya. Di satu sisi hal ini berkaitan dengan hubungan antara anggota dan kepemimpinan di sisi lainnya, yang mungkin menimbulkan konflik kepentingan akibat perbedaan tujuan. Tantangan ini, dalam literatur ekonomi disebut “masalah keagenan (*agency problem*)”. **Yang disebut masalah keagenan adalah konflik yang timbul antara pemilik, karyawan, dan manajer perusahaan di mana ada kecenderungan manajer lebih mementingkan tujuan individu daripada tujuan perusahaan.**

Masalah Keagenan

Di dalam koperasi, para anggota mendelegasikan tugas-tugas atau keputusan pada Dewan Pengurus. Para anggota berharap bahwa putusan-putusan Dewan Pengurus sesuai dengan kepentingan anggota. Bagaimanapun juga pengurus mungkin memiliki kepentingan pribadi. Jika para anggota memiliki kemampuan penuh memantau putusan-putusan yang diambil Dewan Pengurus, maka tidak ada masalah. Namun, pada kenyataannya anggota tidak memiliki kemampuan dan sumber daya untuk memantau tingkah laku Dewan Pengurus. Dua cara klasik untuk mencegah Dewan Pengurus mengejar kepentingan pribadi adalah (1) memiliki Komite Pengawas yang memantau Dewan Pengurus dan (2) pemilihan kembali Dewan Pengurus secara periodik. Jika perlu, Rapat Anggota juga memiliki kekuasaan untuk memberhentikan Dewan Pengurus.

Masalah Keagenan

Masalah klasik antara seorang pengurus (orang A) yang mendelegasikan tugas atau keputusan pada seorang agen/ manajer pelaksana. Pengurus memberikan insentif (seperti gaji atau pembayaran tunai) kepada manajer pelaksana agar melaksanakan tugas tersebut. Masalahnya kemudian, si pengurus tidak memiliki kendali penuh terhadap manajer pelaksana tersebut serta tidak memiliki informasi lengkap mengenai pekerjaan yang dilakukannya. Akibatnya, sang manajer pelaksana bisa melalaikan tanggung jawabnya, yang artinya manajer pelaksana tidak berusaha melaksanakan tugasnya atau berusaha dengan kualitas buruk. Pengurus tidak dapat dengan mudah mengukur kinerja, apalagi mengumpulkan informasi membutuhkan biaya atau memang tidak mungkin dilakukan. Pertanyaannya kemudian, bagaimana mengombinasikan insentif dengan pola pemantauan sehingga menghasilkan kinerja terbaik?

Masalah keagenan lainnya bisa terjadi antara Dewan Pengurus dengan manajer pelaksana profesional. Manajer pelaksana profesional biasanya memiliki pengetahuan lebih baik dalam operasional sebuah usaha, dan atau permintaan pelanggan. Terdapat risiko jika koperasi diarahkan manajer pelaksana. Manajer pelaksana mungkin menyalahgunakan keuntungan informasi dan pengetahuan yang mereka miliki untuk mengejar kepentingan pribadi, bukan kepentingan koperasi. Terdapat dua solusi umum bagi masalah keagenan. Solusi pertama adalah menyelaraskan kepentingan pengurus dengan para manajer pelaksana, misalnya dalam pemberian upah manajer pelaksana disesuaikan dengan kinerja koperasi. Solusi kedua adalah dengan memperbanyak informasi yang diterima pengurus mengenai tingkah laku manajer pelaksana. Dengan kata lain, komunikasi dan transparansi sangat penting untuk pengurus demi pelaksanaan fungsi kontrolnya. Dalam praktiknya, kedua solusi ini seringkali diterapkan bersama.

Bagaimana caranya koperasi tani menghadapi masalah keagenan dalam hubungan dewan pengurus dengan manajer pelaksana? Ada tiga cara untuk menyelesaikan masalah keagenan. Berikut tiga contohnya:

- Hubungkan manfaat yang akan diterima manajer

pelaksana dengan kinerja spesifik dalam koperasi, seperti harga susu yang harus dibayarkan pada para anggota koperasi susu;

- Membuat manajer pelaksana menyenangkan komunitas tani dan keluarga anggota koperasi. Manajer pelaksana yang berbagi norma dan nilai dalam komunitas sedikit kemungkinannya menyalahgunakan kekuasaan mereka.
- Saat tanggung jawab pengelolaan diserahkan pada kalangan profesional, maka Dewan Pengurus juga harus lebih profesional, baik melalui pelatihan dan pendidikan maupun dengan mempekerjakan pakar dari luar untuk memberikan pertimbangan pada Dewan Pengurus.

Contoh kasus inseminasi buatan pada koperasi susu di Kenya berikut ini mengilustrasikan cara mencapai kesepakatan antara para anggota koperasi dengan manajer pelaksana mengenai kebutuhan mendesak dan cara spesifik untuk menyelesaikan persoalan konflik kepentingan antara mereka.



Kasus 3.1: Dari menetapkan kebutuhan menuju pelaksanaan tindakan

Para anggota koperasi membutuhkan manajer pelaksana yang bagus, dan manajer pelaksana membutuhkan para anggota. Namun, mereka tidak selalu bisa bertatap muka. Kesenjangan ini muncul dari kenyataan sederhana bahwa anggota berkepentingan dalam kesejahteraan mereka, sementara manajer pelaksana perlu memastikan kesejahteraan koperasi. Dua hal ini tidak selalu cocok. Contohnya, anggota mungkin memiliki ide spesifik soal intervensi yang bagus dilakukan koperasi. Akan tetapi manajer pelaksana mungkin memiliki pertimbangan bahwa ide tersebut tidak mungkin atau terlalu mahal untuk dilaksanakan. Situasi ini memunculkan sebuah konflik: para anggota koperasi melihat manajer pelaksana sebagai birokrat tersendiri yang berpikir bahwa mereka “tahu yang terbaik”, dan manajer pelaksana melihat para anggota koperasi sebagai pemimpi dengan harapan yang tidak realistis.

Situasi seperti ini sangat penting dicarikan solusinya untuk memastikan kebutuhan anggota efektif demi keberlangsungan koperasi. Pelaksanaan program inseminasi buatan oleh Koperasi Susu Ngwataniro di Kenya menawarkan beberapa petunjuk penting soal cara melibatkan bersama sudut pandang para anggota dan manajer pelaksana dalam menetapkan persoalan. Hal ini menjadi

kunci bagi munculnya solusi terbaik untuk mereka. Petani susu di Lembah Rift, Kenya Barat, sangat bergantung pada bagusnya produksi susu demi keberlangsungan hidup mereka. Sekitar lima tahun lalu sangatlah jelas bagi manajer Koperasi Ngwaratino bahwa memperbaiki bibit sapi sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan menjamin pendapatan yang lebih baik. Program inseminasi buatan dalam jangka panjang akan memperbaiki persediaan gen dan meningkatkan produksi susu. Namun proses ini akan memerlukan waktu dan uang. Pihak manajemen tertinggi membawa ide ini pada seluruh pimpinan koperasi dan mempresentasikannya dalam rapat bersama anggota. Semua anggota pun menyadari kebutuhan bibit ternak yang lebih baik dan setuju bahwa inseminasi buatan merupakan jalan terbaik untuk ditempuh. Jadi, mereka sangat antusias mendukung ide tersebut dan berkomitmen melaksanakannya.

Hal terpenting dari suksesnya proyek inseminasi buatan adalah fakta bahwa para anggota tidak melihat proyek tersebut sebagai sesuatu yang dipaksakan dari atas. Namun lebih sebagai bagian suatu proses yang suara mereka didengar dan kebutuhan mereka diperhitungkan. Situasi ini membantu membawa para anggota ada dalam tujuan bersama, dan memungkinkan untuk mengumpulkan dana bagi proses pelaksanaannya. Produktivitas rendah adalah masalah kronis yang telah diketahui anggota, dan inseminasi buatan adalah solusi yang mereka miliki. Dukungan para anggota merupakan hal terpenting bagi keberhasilan program tersebut. Selain memberikan perbaikan kualitas ternak dan produksi susu secara konkret, proyek inseminasi buatan juga membangun kepercayaan antara anggota dengan manajemen yang pada akhirnya menguatkan koperasi.

Sumber: Berdasarkan laporan tertulis yang disusun The Swedish Cooperative Centre.

Tantangan lain dalam tata kelola

Terdapat sejumlah tantangan lain yang memengaruhi tata kelola koperasi, misalnya lemahnya komitmen anggota, rendahnya keterwakilan anggota kelompok tertentu dalam fungsi pengelolaan, minimnya keahlian, dan kurangnya otonomi.

Komitmen

Anggota mungkin enggan (sebab rendahnya komitmen) atau tidak mampu (karena kurang memiliki kemampuan yang diperlukan) untuk berpartisipasi dalam pengelolaan koperasi, khususnya dalam mengontrol kinerja Dewan Pengurus. Solusinya bisa melalui pengembangan kapasitas diri, contohnya melalui

pendidikan dan pelatihan. Lihat bagian berikutnya terkait diskusi mendalam mengenai komitmen.

Penyertaan (Inklusi)

Ketidakseimbangan gender dalam kepemimpinan mengakibatkan rendahnya keterwakilan bagian penting dari basis keanggotaan koperasi. Solusinya adalah dengan tindakan pengakuan sungguh-sungguh (afirmasi) terhadap peran perempuan serta mendorong



pemilihan perempuan untuk mengisi posisi kepemimpinan. Hal ini mungkin membutuhkan tersedianya pelatihan kepemimpinan bagi perempuan atau dengan membuat perubahan praktis soal cara menangani urusan tata kelola (misalnya soal waktu rapat dan budaya pengambilan keputusan). Ketidakseimbangan gender dalam kepemimpinan juga dapat menimbulkan perilaku yang merugikan perempuan anggota. Memberikan keanggotaan pada seluruh anggota keluarga daripada hanya pada satu individu bisa jadi satu solusi. Berinvestasi pada pelatihan kesadaran gender dan meningkatkan kemampuan perempuan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan juga berkontribusi bagi penyelesaian persoalan ini.

Tambahan untuk perempuan, perempuan anggota lainnya bisa juga menghadapi praktik-praktik diskriminasi. Risiko ini terutama terjadi di koperasi serba usaha. Alasan timbulnya praktik semacam ini bisa disebabkan karena Dewan Pengurus atau manajer pelaksana mendukung aktivitas atau produk semacam ini.

Keterampilan

Tantangan lainnya adalah memastikan anggota pengurus dan manajer pelaksana memiliki pengetahuan dan keterampilan tepat, khususnya jika lingkungan pemasaran berubah.

Memimpin koperasi mensyaratkan keterampilan melobi (secara politik dan sosial) serta keterampilan wirausaha, dan ini jelas-jelas memerlukan biaya. Jika kondisinya adalah kurangnya

keterampilan, maka diperlukan investasi dalam pengembangan kapasitas diri. Bila belum ada, mempekerjakan manajer pelaksana profesional adalah pilihan lainnya.

Otonomi

Koperasi tani sering menerima dukungan besar dari pihak luar, termasuk pemerintah, penyandang dana, dan lembaga swadaya masyarakat yang bergerak di bidang pembangunan. Dukungan ini secara umum sangatlah dihargai dan bahkan dalam beberapa kasus sangat diperlukan untuk kepentingan pendirian koperasi. Namun, bagaimanapun juga koperasi haruslah tetap organisasi otonomi yang berbasis anggota. Hal ini menyiratkan bahwa lembaga eksternal pendukung koperasi tidak mengambil kendalinya. Para anggota juga seharusnya tidak melihat koperasi sebagai kendaraan untuk mendapatkan bantuan pihak luar, dibanding menggunakan prakarsa sendiri. Bahkan saat menerima bantuan luar, koperasi harus tetap berbasis dan digerakkan anggota.

Otonomi juga dipertaruhkan jika pemimpin menggunakan koperasi untuk kepentingan politik; dalam pembuatan keputusannya anggota pengurus tidak menempatkan kepentingan keanggotaan sebagai pusatnya, tetapi justru ambisi politisnya. Dalam kasus seperti ini, solusinya adalah memutuskan pertalian koperasi dengan politik, memastikan kendali ada pada anggota, dan memperketat waktu di kantor koperasi.



Penugasan 3.2

- Bagaimana Anda melihat koperasi Anda dalam hal kepemimpinan perempuan?
 - Berapa jumlah perempuan yang mengisi peran kepemimpinan?
 - Apa saja keuntungan memiliki pemimpin perempuan dalam koperasi berdasarkan pengalaman Anda?
-
-

Komitmen Anggota

Pengertian Komitmen Anggota

Kecenderungan anggota untuk tetap melanjutkan transaksi perdagangan dengan koperasi walaupun harga atau layanan yang ditawarkan koperasi pada waktu tertentu kurang menarik dibandingkan dengan harga atau layanan yang ditawarkan pihak lain.

Bagaimana dengan komitmen anggota?

Memiliki alasan bagus untuk mendirikan koperasi dan atau menjadi anggota tidak otomatis berarti anggotanya berkomitmen terus pada tujuan koperasi. Selain itu juga tak otomatis melanjutkan berinvestasi secara berkelompok untuk jangka waktu lama.

Terdapat tiga unsur komitmen yang biasanya dibedakan:

- Kepercayaan dan penerimaan yang kuat akan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi;
- Kerelaan melakukan usaha lebih untuk organisasi;
- Keinginan untuk tetap bersama organisasi.

Komitmen anggota sangat penting bagi koperasi untuk beberapa alasan:

1. Komitmen anggota mengizinkan koperasi menyiapkan kerja dan anggaran realistis, termasuk mengemukakan rencana investasi. Investasi jangka panjang memerlukan jaminan bahwa anggota terus berlangganan dengan koperasi. Saat anggota dengan mudah menarik dukungannya, Dewan Pengurus mungkin enggan membuat investasi yang efisien karena khawatir akan tidak berjalannya kapasitas mereka. Keluarnya anggota akan berdampak negatif pada anggota yang tersisa (karena fasilitas koperasi akan menurun efisiensinya). Secara tradisional biasanya terjadi tekanan sosial yang kuat terhadap komunitas anggota yang masih berkomitmen dengan koperasi.
2. Menjadi anggota koperasi memerlukan investasi usaha dan waktu. Sebagai organisasi yang dikendalikan anggotanya,

anggota perlu berpartisipasi dalam badan pengelolanya, menghadiri rapat anggota pemilihan anggota pengurus, dan menyetujui (atau tidak menyetujui) strategi, kebijakan dan laporan keuangan organisasi. Jika anggota tidak berkomitmen, mereka mungkin tidak ingin menginvestasikan waktu dan usaha untuk berpartisipasi dalam tata kelola koperasi. Partisipasi dan komitmen memiliki pengaruh menguatkan. Berpartisipasi dalam pengelolaan bukan hanya memberikan dukungan komitmen pada organisasi secara umum, tapi juga berarti menyediakan komitmen bagi keputusan-keputusan Dewan Pengurus sehingga pelaksanaan keputusan menjadi lebih mudah. Dengan kata lain, makin tinggi komitmen anggotanya, makin tinggi pula kemungkinan koperasi membuat keputusan melalui kesepakatan bersama (konsensus), yang pada gilirannya mendukung kelancaran dan efisiensi pelaksanaan keputusan.

3. Koperasi biasanya dibiayai oleh anggotanya. Komitmen yang lemah menyebabkan rendahnya kerelaan anggota untuk menyediakan (tambahan) modal. Koperasi membutuhkan modal kerja dan modal investasi untuk menjalankan usahanya secara efektif dan efisien. Sebagai pengelola ketiga, anggota berkontribusi pada modal koperasi. Jika koperasi memiliki surplus, Dewan Pengurus dan Rapat Anggota bisa



memutuskan mendistribusikan surplus tersebut kepada para anggota, atau menyimpannya di koperasi untuk investasi baru. Anggota dengan komitmen rendah kemungkinan lebih mendorong pendistribusian surplus, yang mengakibatkan usaha koperasi berkurang ketersediaan modalnya untuk investasi baru.

4. Komitmen akan mengurangi biaya transaksi antara anggota dengan koperasi, serta mencegah tindakan mengambil untung (oportunisme). Anggota yang berkomitmen cenderung tidak menjadi pembonceng gratis/*free rider* (mengutamakan kepentingan pribadi) di koperasi. Selain itu, anggota yang berkomitmen lebih berkeinginan untuk bertukar informasi pribadi untuk usaha koperasi, misalnya informasi tentang kualitas produk yang dikirim. Sebagai contoh, di sebuah koperasi susu, anggota yang berkomitmen tinggi cenderung mau melaporkan kejadian seperti terkontaminasinya susu oleh antibiotik yang digunakan untuk mengobati sapi sakit. Susu yang walaupun hanya terkontaminasi antibiotik dalam jumlah sedikit berpengaruh kuat dalam pembuatan keju. Antibiotik menghambat kerja bakteri menggumpalkan lemak susu, sebuah langkah penting dalam proses pembuatan keju. Jika koperasi tidak memercayai penuh anggotanya, maka koperasi harus memasang alat ukur yang mahal.

Risiko dari rendah atau fluktuatifnya komitmen anggota digambarkan pada kasus peternak babi dan koperasi pemotongan hewan di Belanda berikut ini.



Kasus 3.2:

Rendahnya komitmen dapat berujung pada pembubaran koperasi

Komitmen kadang sulit dijaga. Di Belanda, kebanyakan peternak babi adalah anggota koperasi pemotongan hewan. Namun, saat seorang pedagang swasta menawarkan harga yang lebih tinggi. Tawaran ini dimungkinkan karena rumah potong hewan swasta di negara tetangga, semisal Jerman dan Belgia, menawarkan harga yang lebih tinggi, sehingga petani mendapatkan insentif untuk mengirimkan babinya pada pedagang dan bukan ke koperasi. Alhasil, semua koperasi potong hewan jadi bangkrut.

Apa yang bisa dilakukan untuk menjaga komitmen anggota?

Komitmen anggota bisa dipengaruhi oleh faktor sosial, ekonomi, dan organisasi. Setidaknya ada dua faktor ekonomi yang memengaruhi komitmen: ketergantungan dan manfaat ekonomi langsung. Tingkat ketergantungan bervariasi sesuai ketersediaan pilihan alternatif untuk petani. Petani yang tidak memiliki persediaan alternatif atau pilihan pemasaran cenderung lebih berkomitmen. Tingkatan manfaat ekonomi langsung dalam keanggotaan ditentukan oleh jumlah layanan yang disediakan koperasi, harga, dan kualitas layanan. Kualitas yang lebih baik akan mendorong makin kuatnya komitmen.

Apakah koperasi menawarkan harga lebih baik untuk produk pertanian, dibandingkan dengan pembeli lain? Apakah koperasi menawarkan sarana produksi berkualitas baik dengan harga lebih murah, dibandingkan pihak penyedia lainnya? Hal yang juga penting, apakah koperasi membayar tepat pada waktunya. Merupakan hal biasa bila koperasi menunda pembayaran kepada petani. Jika ini menjadi praktik umum, anggota mungkin mempertimbangkan menjual pada pedagang swasta jika mereka segera membutuhkan uang tunai. Kasus Koperasi Kabianga di Kenya menunjukkan pembayaran instan melalui tagihan anjak piutang menyelesaikan persoalan kelambatan antara produksi dengan pembayaran.

Koperasi bisa mengikat anggotanya tidak hanya dengan membayarkan harga tertinggi dan menawarkan layanan terbaik; koperasi juga bisa menawarkan paket layanan (contohnya persediaan yang dikombinasikan dengan bantuan teknis, atau pemasaran dikombinasikan dengan kredit). Paket layanan tersebut akan membuat petani tidak ingin meninggalkan koperasi.

Faktor sosial penting yang memengaruhi komitmen anggota adalah kehadiran norma-norma solidaritas dalam komunitas. Jika normanya adalah menjadi anggota koperasi dan atau saling membantu satu dengan lainnya, maka anggota cenderung berkomitmen. Norma semacam ini biasanya lebih kuat di komunitas kecil, dan kurang kuat di koperasi yang mencakup wilayah geografis luas. Faktor sosial lainnya adalah hadirnya kepercayaan. Apakah anggota memercayai kepemimpinan yang ada? Dengan kata lain, apakah pemimpin bertahun-tahun



Kasus 3.3: Sistem kuitansi tagihan untuk memastikan kelanjutan pembayaran

Satu tantangan keuangan terbesar yang dihadapi petani seluruh dunia adalah mereka membutuhkan uang untuk konsumsi keluarga dan membayar biaya produksi pertanian. Namun, pemasukan hanya ada saat musim panen. Yang lebih buruk, pembayaran hasil panen biasanya tidak segera, tapi setelah penundaan cukup lama. Petani seringkali kekurangan uang sehingga mereka menjual secepatnya pada pembeli, walaupun dengan harga relatif murah. Kondisi ini mengunci petani dalam lingkaran setan yang membuat petani sulit keluar.

Produsen teh di Kenya Barat menghadapi situasi sulit ini. Walaupun teh bisa diproduksi nyaris terus menerus sepanjang tahun, para petani harus menunggu pembayarannya sampai tiga bulan, setelah daun teh terjual saat lelang di Mombasa. Meski banyak dari petani ini tergabung dalam 3.000 keanggotaan kuat Koperasi Kabianga, lamanya jarak antara produksi dengan pembayaran menyulitkan mereka membiayai kegiatan secara cukup dan berkelanjutan. Koperasi kemudian memutuskan mengambil dua langkah untuk memperbaiki situasi. Pertama, membuka kembali pabrik pengolahan teh, yang kemudian menjual teh langsung pada pelelangan Mombasa, tanpa melalui pedagang perantara. Kedua, untuk jaminan dukungan keuangan, koperasi mendekati perusahaan anjak piutang Biashara, lembaga keuangan mikro yang menyediakan layanan tagihan anjak piutang.

Tagihan anjak piutang merupakan ide pintar yang membantu petani menyelesaikan masalah penundaan pembayaran. Para petani menjual produknya kepada pembeli (dalam hal ini pelelangan Mombasa) dan mengeluarkan kuitansi tagihan. Para petani biasanya menunggu 30–90 hari sampai pembayaran dilakukan. Melalui skema baru ini, petani menjual kuitansi tagihannya ke perusahaan anjak piutang (dalam kasus ini adalah Biashara). Dalam waktu singkat petani menerima pembayaran antara 70 hingga 90 persen nilai penjualan dari perusahaan tersebut. Setelah teh terjual di pelelangan, perusahaan anjak piutang ini kemudian mengumpulkan pembayaran dan membayar sisa uang milik petani, setelah dikurangi bunga dan biaya administrasi.

Tagihan anjak piutang telah memperkuat keuangan Koperasi Kabianga. Para anggota lebih mampu membayar kembali utang mereka. Petani lain pun tertarik bergabung karena adanya kemungkinan mendapatkan pembayaran secara teratur. Volume produksi pabrik pun meningkat, dan pada gilirannya memberikan

dukungan kuat kepada koperasi untuk mencari sumber dana tambahan guna memperbesar layanannya.

Karena makin mandiri, koperasi pun berkurang ketergantungannya pada layanan Biashara. Namun Biashara terus melanjutkan menawarkan layanan anjak piutang yang sederhana tapi sangat berguna ini.

Sumber: berdasarkan studi kasus "Anjak Piutang-Mikro: Pembayaran instan pada Pengiriman Teh di Kenya", yang dipublikasikan di The Royal Tropical, Amsterdam, dan International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Value chain finance: beyond microfinance for rural entrepreneurs, (Amsterdam, KIT Publishers, 2010), dan hasil wawancara dengan Billy O'Mathu, presiden perusahaan anjak piutang Biashara.

telah dipercaya? Rendahnya tingkat kepercayaan terhadap kepemimpinan dapat melemahkan komitmen para anggota.

Rangkaian faktor ketiga yang memengaruhi komitmen adalah faktor organisasi. Sebagaimana disebutkan di atas, terdapat hubungan saling menguntungkan antara partisipasi dan komitmen. Anggota yang aktif berpartisipasi dan pembuatan keputusan dalam koperasi umumnya lebih berkomitmen.

Faktor organisasi lain adalah komunikasi. Para petani mau dan perlu mendapatkan informasi tentang segala sesuatu yang dilakukan dan diputuskan koperasi. Bukan hanya karena mereka seharusnya berpartisipasi dalam tata kelola koperasi, tapi juga karena keanggotaan bersifat sukarela. Jika anggota tidak diinformasikan mengenai apa keputusan koperasi, dan khususnya mengapa suatu keputusan spesifik diambil, komitmen mereka akan melemah.

Faktor organisasi lain yang memengaruhi komitmen adalah tingkat heterogenitas keanggotaan. Saat koperasi memiliki banyak anggota berbeda, misalnya dalam hal produk yang dihasilkan atau lokasi geografis, maka anggota dengan mudah bisa mendapat kesan bahwa beberapa (kelompok) anggota mendapat perlakuan lebih baik dibanding anggota lainnya. Persepsi ini bisa dikurangi dengan menjaga transparansi mengenai layanan apa yang ditawarkan pada kelompok yang mana. Memperkenalkan prinsip biaya proporsional juga dapat mengurangi ketidakpercayaan akibat kecurigaan perlakuan yang tidak sama. Prinsip biaya proporsional berarti bagi anggota yang menyebabkan koperasi

Ilustrasi Kartun

mengeluarkan biaya lebih tinggi juga akan membayar lebih tinggi pada koperasi. Tentunya, keuntungan memperkenalkan prinsip ini harus dipertimbangkan terhadap kerugian melemahnya prinsip solidaritas dan keadilan.

Singkatnya, komitmen sangatlah penting bagi semua koperasi. Anggota yang berkomitmen cenderung tetap bersama koperasi, berpartisipasi dalam badan pengelolaan koperasi, dan pantang menjadi pembonceng gratis pada layanan koperasi. Selain itu mereka juga berinvestasi di koperasi, dan membela koperasi terhadap pihak lain. Komitmen bisa dipelihara atau bahkan dikuatkan dengan komunikasi yang baik antara anggota dan koperasi. Dengan cara memiliki pemimpin-pemimpin yang dapat dipercaya, menawarkan layanan terbaiknya, dan membayarkan dengan harga setidaknya sama baiknya dengan pembeli alternatif.



Penugasan 3.3

Apa yang Anda lakukan dalam koperasi untuk menjaga komitmen para anggota?

Menurut pengalaman Anda, apa saja tantangan utama untuk memastikan anggota tetap setia pada koperasi? Dan apa saja solusi untuk tantangan-tantangan tersebut?

TOPIK 4

Manajemen, Bentuk Modal, dan Keuangan



Pendahuluan

Topik ini berkonsentrasi pada aspek manajemen bisnis usaha koperasi tani. Pembahasan tidak mencakup aspek-aspek administrasi bisnis yang umum untuk usaha komersial dan koperasi. Instrumen manajerial seperti perencanaan bisnis, penyusunan anggaran, persiapan dan analisis laporan keuangan yang penting dalam usaha komersial dan koperasi tidak akan didiskusikan secara rinci dalam topik ini. Pembaca dianggap sudah memiliki pemahaman dasar mengenai instrumen-instrumen tersebut.

Kita mulai topik ini dengan beberapa pernyataan umum tentang manajemen guna menjelaskan peranan manajer dalam usaha koperasi. Mengenai siapa yang melakukan fungsi manajemen, apakah dewan pengurus atau manajemen profesional, telah dibahas pada topik sebelumnya dan tidak akan diulang di sini. Fokus topik ini adalah bagaimana cara terbaik untuk melaksanakan fungsi manajemen. Topik ini juga membahas tentang keuangan. Anggota merupakan sumber modal utama di koperasi, selain sumber modal lainnya. Walau penting tidak bergantung pada dana luar untuk alasan otonomi, namun kekurangan modal dapat secara serius menghambat jalannya koperasi. Satu cara yang dapat menjadi solusi untuk memperoleh modal yang cukup adalah dengan melihat tantangan dari perspektif rantai nilai. Pelaku dalam rantai nilai bisa saling membantu mengusahakan dan berbagi kredit. Aspek terakhir manajemen yang dibahas dalam topik ini adalah audit.

Manajemen Koperasi

Manajer, baik yang bekerja pada usaha koperasi atau usaha jenis lain, masing-masing mempunyai peran berbeda. Semua manajer memiliki tiga peran utama: peran interpersonal, peran informasi, dan peran keputusan (lihat tabel 4.1). Dalam sebuah koperasi, bobot dan isi peranan tersebut bisa jadi berbeda dibandingkan jenis bisnis lainnya.

Peran Interpersonal

Manajer yang memiliki peran interpersonal: ia berinteraksi dengan orang lain, menjadi pemimpin tim teknis, anggota

staf koperasi, dan menjadi penghubung bagian lain dalam dan antarlembaga. Manajer pelaksana dalam koperasi adalah penghubung antara perusahaan dengan dewan pengurus (perwakilan anggota). Manajer pelaksana bertanggung jawab kepada dewan pengurus dan anggota.

Peran Informasi

Manajer memainkan peran informasi: ia mengumpulkan dan menyebarkan informasi, misalnya mengenai operasional jalannya usaha koperasi, kinerja perorangan dan departemen, serta pengembangan keluar dan permintaan pelanggan. Manajer hanya bisa mengambil keputusan berdasarkan informasi terbaru dan terakurat, serta kemudian mengajukan usulan pada dewan pengurus. Peran juru bicara biasanya diasumsikan ada pada ketua pengurus. Namun, peran ini bisa dibagi dengan seorang manajer pelaksana profesional.

Peran Keputusan

Manajer pelaksana yang mengambil keputusan mengenai operasional usaha koperasi, misalnya dalam pengalokasian sumber daya dan tenaga kerja untuk tugas-tugas berbeda. Manajer pelaksana juga mengembangkan rencana baru berdasarkan hasil pengkajiannya mengenai perubahan lingkungan dan peluang baru pasar. Maka, manajer pelaksana juga adalah seorang wirausaha. Tugas lain manajer adalah berunding dengan pihak luar, seperti dalam membeli pasokan atau menjual hasil-hasil pertanian. Akhirnya, manajer pelaksana adalah yang seharusnya menyelesaikan konflik yang muncul di antara para pekerja atau anggota dengan koperasi (dengan berkonsultasi pada dewan pengurus).

Tabel 4.1: Tiga Peran Manajer¹¹

Peran Interpersonal	Peran Informasi	Peran Keputusan
Pemimpin	Pemantau	Wirausaha
Penghubung	Juru bicara	Pengalokasi sumber daya
Penyelesaian konflik		Juru runding

Apa keterampilan yang diperlukan seorang manajer?

Manajemen koperasi yang efektif memerlukan dua jenis keterampilan. Pertama, manajer harus memiliki pengetahuan dan keterampilan manajemen umum yang juga dibutuhkan dalam usaha nonkoperasi yang memiliki kesamaan dalam hal operasional. Hal ini termasuk keterampilan keuangan, teknis, dan pengelolaan sumber daya manusia. Kedua, manajer harus mengerti struktur spesifik organisasi dan tata kelola koperasi. Dalam bisnis lain, manajer ada pada puncak piramida organisasi, menjadi pengambil keputusan strategis. Sementara di koperasi ada dewan pengurus yang selalu terlibat langsung dalam memutuskan aktivitas yang dilakukan koperasi saat ini dan masa mendatang. Oleh karena itu, manajer koperasi kurang memiliki kebebasan mengambil keputusan dibanding manajer usaha nonkoperasi. Kondisi ini mengisyaratkan tidak semua manajer cocok dalam koperasi. Mereka yang melihat otonominya menjadi hal terpenting mungkin tidak akan cocok berada di koperasi. Hal spesifik lainnya, manajer koperasi seringkali harus menjelaskan keputusan yang dibuatnya kepada para anggota. Agar tetap berkomitmen, anggota harus diberikan informasi penuh mengenai keputusan manajer dan akibatnya bagi usaha taninya. Hal yang sangat umum di koperasi bila manajer secara rutin berbicara dalam rapat-rapat bersama anggota.

Saat koperasi meningkat keikutsertaannya dalam rantai nilai yang terkoordinasi, manajer perlu memiliki keterampilan dan keahlian khusus terkait hal seperti logistik, pengendalian mutu, lacak dan telusur, serta sertifikasi.

Jika keahlian tersebut belum dimiliki, maka manajer sebaiknya menerima pelatihan. Saat akan mempekerjakan manajer baru, perhatian harus ditujukan pada pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki si kandidat dalam manajemen rantai pasokan dan manajemen mutu.

Tipe keahlian manajemen lainnya yang makin penting, baik saat koperasi tumbuh maupun saat koperasi makin melekat dengan suatu rantai nilai adalah manajemen sumber daya manusia. Mengelola tenaga kerja di bidang pemasaran mungkin

11 Diadaptasi dari: www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html (diakses 7 Oktober 2011).



lebih menantang dibandingkan mengelola tenaga produksi. Pemasar yang baik sangat bergantung pada keterampilan pribadi. Maka, dibutuhkan manajer yang memiliki pengetahuan mengenai teori dan praktik pemasaran. Hal ini kemudian memerlukan

kombinasi spesifik antara insentif dan kontrol untuk memastikan tenaga pemasaran melakukan usaha yang diperlukan. Kasus 4.1 menyajikan contoh tantangan persoalan sumber daya manusia di koperasi dan cara penyelesaiannya melalui suatu desain lembaga yang cerdas.

Keahlian lain yang sangat penting bagi manajer koperasi adalah manajemen keuangan. Manajer pelaksana harus mampu mengelola keuangan koperasi secara transparan. Tidak hanya mampu melaporkannya pada dewan pengurus, tapi juga mampu menjelaskan kondisi keuangan koperasi kepada para anggota biasa. Sebagai pemilik resmi, para anggota koperasi berhak menerima informasi tentang kondisi keuangan. Juga saat koperasi harus memenuhi segala jenis kebutuhan pasokan, manajer harus mampu membuat analisis biaya/keuntungan dari kebutuhan baru tersebut dan menginformasikannya pada dewan pengurus dan seluruh anggota.



Kasus 4.1: Desain ulang lembaga untuk mengurangi ketergantungan terhadap agen penjualan

Tahun 1999 Koperasi Kopi Bolivia (Cooperativa Agropecuria Integral Nor Este-COAINÉ) bermasalah dengan tenaga pemasarannya. Tenaga pemasaran tersebut tidak memberitahukan para anggota soal harga yang diterima saat menjual produk. Ternyata harganya lebih mahal dibanding yang dilaporkan kepada anggota. Si tenaga pemasaran ini kemudian dipecat, tapi ia membawa hampir semua informasi pasar dan kontak pelanggan. Akibatnya, COAINÉ gagal memenuhi kewajiban pada pelanggan internasionalnya dan hampir bangkrut. Solusi kemudian didapatkan melalui desentralisasi pengambilan keputusan pemasaran dengan cara membentuk komite pemasaran regional. Komite tersebut berfungsi sebagai komite pengawas para tenaga komersial/pemasaran COAINÉ. Maka sejak 2002 COAINÉ kembali menjadi eksportir kopi.

Sumber: Ruben Monasterios, case-interview for base-line organizational strength, part of impact assessment small-grant fund, Fondo para el fortalecimiento Económico de las Organizaciones Económicas Campesinas (FONDOECA), May 2011.

Bentuk Modal dan Keuangan

Seperti bisnis umumnya, koperasi memerlukan modal untuk diinvestasikan pada proyek dan aset baru. Dana yang dibutuhkan bisa berasal dari sumber-sumber berbeda: para anggota, sisa/surplus hasil usaha yang ditahan, dan dana luar. Bagi koperasi tani, akses pada modal dan keuangan adalah tantangan utama. Penyedia jasa keuangan, seperti bank, umumnya memandang sektor pertanian terlalu berisiko serta melibatkan biaya transaksi tinggi. Mereka meragukan kemampuan dan kemauan petani wirausaha membayar utangnya. Tingginya risiko yang dipersepsikan calon pemberi pinjaman mungkin karena mereka kurang memahami sektor pertanian, dan tidak memiliki cara mengevaluasi risiko.

Umumnya anggota menempatkan sejumlah modal di koperasi. Sebagai penyedia modal berisiko (modal ekuitas), anggota menjadi pemilik usaha koperasi. Walaupun ada dukungan subsidi atau dana dari pihak lain (pemerintah, lembaga swadaya masyarakat), para anggota tetap menjadi sumber pendanaan

koperasi. Untuk menjadi anggota, seseorang menyimpan sejumlah dana atau pembayaran untuk pembiayaan koperasi milik bersama tersebut selama masa keanggotaan. Kontribusi tersebut dapat ditagih kembali saat berakhirnya keanggotaan.

Modal (dana cadangan) dibentuk melalui penyimpanan laba surplus, yang menjadi komitmen para anggota pemilik sejumlah surplus tersebut yang seharusnya dibagikan di antara mereka.

Rantai Nilai Keuangan

Rantai nilai keuangan ditawarkan saat satu atau lebih lembaga keuangan yang terhubung dalam rantai nilai, menawarkan jasa keuangan yang ada dalam rantai tersebut. Penjual, pembeli, dan agen keuangan bekerja sama dalam rantai nilai sebagai wahana untuk menyediakan jasa keuangan.

Sumber: The Royal Tropical Institute, Amsterdam; and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs, (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

Pembagian surplus secara formal diputuskan dalam Rapat Anggota, biasanya melalui proposal yang diajukan Dewan Pengurus.

Para anggota juga bisa memberikan kredit pada koperasi. Hal ini menarik bagi kedua pihak. Para anggota kemudian biasanya menerima bunga lebih tinggi daripada yang diterima lewat rekening tabungan. Sedangkan koperasi membayarkan bunga lebih rendah dibandingkan bila meminjam dari bank komersial. Hal ini menjadi keuntungan klasik sebuah koperasi, bahwa hubungan kuat dan penuh kepercayaan antara koperasi dengan anggotanya mengurangi biaya transaksi. Diketahui bahwa bank komersial mengenakan bunga lebih tinggi karena adanya risiko gagal bayar. Keuntungan lainnya, koperasi tetap mandiri dari bank dan penyandang dana eksternal (donor).

Dana eksternal bisa berasal dari koperasi dan bank komersial, lembaga keuangan mikro, lembaga penyokong koperasi, pemasok, pembeli atau pihak lainnya. Pada kebanyakan kasus, penyandang dana eksternal termotivasi oleh keuntungan dan mengharapkan keamanan dalam bentuk jaminan serta tingkat bunga komersial. Dalam kasus koperasi tani, keuangan juga bisa datang (sebagian) dari lembaga donor, baik langsung maupun tidak langsung (seperti dalam kasus rantai beras di Rwanda).

Bila koperasi menghasilkan surplus¹², maka itu bisa dialokasikan pada beberapa pilihan. Satu bagian diberikan kepada para anggota sesuai volume perdagangan mereka dengan koperasi. Ini disebut sebagai pembayaran kembali surplus hasil usaha. Sebagian lainnya disimpan sebagai cadangan koperasi untuk investasi keuangan bagi pertumbuhan dan perkembangan

lembaga koperasi. Koperasi umumnya tidak membayarkan dividen dari saham (simpanan pokok) anggota. Biasanya anggota menerima bunga tetap sesuai kontribusi mereka pada modal koperasi. Hal ini mereka tidak berkontribusi pada modal ekuitas untuk alasan menerima pengembalian tinggi hasil investasi, namun karena koperasi membutuhkan modal untuk menjalankan kegiatannya.

Metode pendistribusian surplus diatur dalam anggaran rumah tangga koperasi, walaupun jumlah pastinya bisa diputuskan Rapat Anggota, umumnya berdasar pada proposal yang dibuat Dewan Pengurus. Bisa dibayangkan setiap tahun, jika ada surplus, akan terjadi diskusi serius soal apakah surplus hasil usaha dibagikan sebagaimana disenangi kebanyakan anggota, atau tetap menyimpannya di koperasi sebagai bagian modal ekuitas atau cadangan yang tidak dibagikan (misalnya untuk investasi di masa depan). Para anggota cenderung dapat menerima hasil diskusi bila puas dengan layanan koperasi dan percaya pada kepemimpinan yang ada.

Bisa jadi sulit untuk memuaskan anggota beserta kebutuhan keuangannya dan menjamin keberlanjutan keuangan koperasi. Kasus berikutnya adalah usaha koperasi di wilayah Katerera, Uganda. Digambarkan bagaimana koperasi menghadapi permasalahan kronis soal akses pada kredit dan sumber daya dengan cara menggabungkan layanan kredit dan pemasaran dalam satu struktur koperasi.

12 Koperasi, untuk transaksi dengan anggotanya, menghitung dengan harga yang tipis selisihnya dengan biayanya. Untuk menutupi risiko pasar, selisih keuntungan harus disertakan. Selisih ini nantinya dikembalikan kepada anggota di akhir tahun keuangan, di mana risiko sebaiknya tak terwujud, sementara laporan neraca sebaiknya memperlihatkan laba. Pendistribusian ulang dalam bentuk surplus hasil usaha ini, dihitung secara proporsional sesuai transaksi dengan koperasi, sehingga merupakan perhitungan/pengurangan harga yang ditanggungkan. Maka, daripada menyebut “keuntungan”, lebih baik diganti dengan sebutan surplus temporer. H. Henry: Guidelines for Cooperatives Legislation, 2nd edition (Geneva, 2005) p.47.



Kasus 4.2: Menghubungkan keuangan dengan layanan pemasaran

Minimnya fasilitas kredit dan sedikitnya pasar kadang-kadang serupa dua sisi mata uang. Petani mungkin menemukan pembeli yang akan membayar panen mereka dengan harga bagus. Namun, petani kekurangan sumber daya untuk membiayai usaha taninya. Yang lain mungkin memiliki sumber keuangan yang cukup, tetapi harus menjual panennya di bawah harga pasar.

Aliansi Koperasi Uganda (The Uganda Cooperative Alliance-UCA) menghasilkan cara inovatif untuk menanggulangi dua masalah ini pada saat yang sama. Model usaha koperasi terintegrasi, dengan sebuah lembaga kredit dan koperasi pemasaran bekerja bergandengan tangan. Dengan dukungan UCA, Koperasi Usaha Wilayah Katerera (The Katerera Area Cooperative Enterprise-ACE) mampu membentuk sebuah model usaha terintegrasi yang telah memberikan manfaat untuk anggotanya, dan menjamin keberlanjutan keuangan koperasi.

Model terintegrasi ini melibatkan dua koperasi berbeda. Pertama, lembaga kredit Rukooma, yang telah menganalisis kebutuhan petani dan perpanjangan jangka waktu pinjaman, sehingga petani bisa membiayai produksi kapas, jagung atau kacang-kacangan. Petani produsen diberikan tenggang waktu dan diharapkan melakukan pembayaran pada akhir masa penjualan. Kedua, koperasi pemasaran, The Katerera ACE. Setelah panen, para petani membawa produknya ke The Katerera ACE. Di sana petani diberikan kupon senilai 75 persen harga yang disepakati. Kemudian petani pergi ke lembaga kredit, yang akan menukarkan kupon petani dengan uang tunai atau disimpan sebagai tabungan. Jika kredit telah diberikan pada petani, pinjaman tersebut dilunasi dengan kupon penjualan. Dari sisa nilai penjualan, Katerera ACE mengumpulkan komisi yang dapat menutupi biaya operasionalnya dan mendapatkan keuntungan.

Kekuatan model terintegrasi ini adalah lembaga kredit (Rukooma) mendanai kegiatan koperasi pemasaran (Katerera). Pada saat yang sama, koperasi pemasaran menyediakan mekanisme yang menjamin pembayaran kembali pada lembaga kredit. Kerja saling melengkapi dua koperasi ini menjamin keberlanjutan keuangan lembaga kredit dan memungkinkannya menarik penyandang dana berikutnya. Kondisi ini juga membuat koperasi pemasaran mampu memelihara basis pemasok secara stabil dan dapat diprediksi, yang diperlukan untuk merundingkan harga yang bagus di pasaran.

Sumber: Berdasarkan pengkajian tertulis tentang the Katerera ACE, yang disediakan oleh Mascha Middelbeek, Agriterra Liason Officer.

Bagaimana caranya koperasi menarik tambahan modal dari anggota?

Sebagaimana disebutkan, para anggota adalah sumber utama keuangan. Saat koperasi ingin mengembangkan kegiatan baru dan wirausahanya, tambahan modal ekuitas sering diperlukan (biasanya sangat sulit untuk mendapatkan pinjaman tambahan untuk usaha berisiko tinggi atau biaya permodalan menjadi terlalu besar). Apa yang bisa dilakukan koperasi untuk menarik tambahan modal dari anggota?

Koperasi perlu menyediakan informasi transparan bagi anggota dan calon anggota potensial, sehingga mereka bisa membuat penilaian mengenai layak tidaknya berinvestasi di koperasi tersebut. Anggota hanya berinvestasi jika menyadari tingkat risiko investasinya dan kemudian berapa kemungkinan manfaatnya. Anggotalah yang menjadi hakim akhir mengenai apakah suatu investasi akan membawa koperasi makin dekat pada tujuan yang disepakati bersama.

Perbaikan dalam layanan yang ditawarkan, dan efisiensi koperasi secara menyeluruh juga berpengaruh terhadap pendanaan, menarik lebih banyak anggota dan bisnis, serta meningkatkan komitmen anggota. Pendanaan dan efisiensi bisa saling memperkuat dalam dua cara. Pertama, koperasi dengan dana cukup mampu berinvestasi pada teknologi tepat guna yang dapat mengurangi biaya atau memperbaiki kualitas, atau keduanya. Teknologi semacam ini memberikan konsekuensi umum kecenderungan menghasilkan surplus yang berkontribusi pada

Ilustrasi

perbaikan status keuangan koperasi. Di sisi lain, koperasi yang menggunakan teknologi lama yang tidak tepat guna dan mengalami ketidakcukupan dana, memiliki lebih banyak kesulitan dalam memperbaiki tingkatan efisiensinya.

Cara yang mungkin dilakukan untuk memutus lingkaran setan ini adalah pertama, mencari

cara menggunakan tenaga kerja dengan lebih efisien, memastikan jumlah tenaga kerja yang dibayar tidak terlalu banyak dan mereka berkomitmen pada pekerjaannya. Pendekatan lainnya adalah menyimpan sebagian surplus jika memungkinkan, misalnya pada tahun-tahun kegiatan pertanian.

Kedua, kesetiaan para anggota dan volume omzet mereka di koperasi bisa dipelihara atau ditingkatkan dengan kebijakan harga yang bersaing, pembayaran yang menguntungkan dan akses pada kredit. Namun, peningkatan fasilitas kredit dan melakukan pembayaran secara cepat memerlukan modal kerja. Ini adalah satu contoh kasus bahwa uang dibutuhkan untuk menghasilkan uang. Pinjaman jangka pendek di koperasi atau pinjaman uang komersial mungkin dapat membantu tercapainya suatu tingkatan omzet yang bisa memicu proses ke arah tersebut.

Di koperasi pengolahan dan pemasaran tertentu (disebut koperasi generasi baru), para anggota pendiri membeli hak pengiriman yang menjamin koperasi akan membeli sejumlah produk setiap tahun dan para anggota akan mengirimkan sejumlah produknya pada koperasi. Hak ini bisa berpindah di antara para anggota, sehingga memberikan mereka sebuah nilai pasar. Konsekuensinya, para anggota memiliki insentif untuk melakukan tindakan yang memelihara dan meningkatkan nilai hak mereka.



Penugasan 4.1

Kasus pada rantai nilai beras (kotak 4.1) dan Koperasi Usaha wilayah di Katerera, Uganda (kasus 4.1) menunjukkan contoh cara inovatif mengatasi kebutuhan dana untuk koperasi tani dan para anggotanya. Apa sajakah kebutuhan keuangan koperasi Anda dan anggotanya? Apa sajakah cara (potensial) yang Anda pertimbangkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut?

melunasi pinjaman jika petani gagal memenuhi kewajibannya. Jika permohonan disetujui, CAF Isonga akan mengirim uangnya ke rekening bank peminjam (4). Petani membayar utangnya dengan mengirimkan gabah ke koperasi. Jika petani gagal melunasi pinjamannya (misalnya dengan tidak mengirimkan gabahnya ke koperasi), maka koperasi harus membayar utang petani tersebut.

Contoh lainnya adalah “kredit perdagangan beras”. Agar koperasi mampu membayar produk petani dengan segera, lembaga keuangan mikro (LKM) mengembangkan pokok kredit ini sehingga memungkinkan koperasi membayar petani yang mengirimkan berasnya ke gudang (5) pada hari yang sama. Koperasi memborong dan menyimpan gabah sampai tiba waktu tepat untuk menjualnya. Saat menemukan pembeli yang akan membayar dengan harga bagus, koperasi membawa gabah ke penggiling dan kemudian mengirimkannya pada pembeli. Hasil penjualan digunakan untuk membayar kembali pinjaman beserta bunganya kepada LKM.

Sistem kupon juga digunakan untuk mempercepat pembayaran kepada petani. Sewaktu mengirim gabahnya ke gudang koperasi, petani diberikan kupon yang menunjukkan jumlah uang dari gabah yang telah dikirimkannya. Kupon ini ditandatangani bersama oleh manajer gudang dan petugas bagian kredit dari LKM (yang juga bertugas sebagai penjaga gudang) (6). Koperasi bisa memberikan kupon sampai maksimum pokok kredit. Petani kemudian membawa kupon ke kantor LKM, dan LKM membayar penuh sesuai nilai gabah yang telah dikirim, setelah dikurangi pinjaman uang produksi berikut bunganya (7). Nilai gabah tergantung pada harga yang telah dirundingkan koperasi dengan pedagang. Gabah dijual pada pedagang yang menawarkan pembayaran tertinggi. Pedagang membayar pada koperasi melalui LKM (8), sehingga memungkinkan koperasi membayarkan langsung pokok kreditnya. Sistem ini bekerja baik karena semua pembayaran dilakukan melalui LKM. Koperasi dan LKM menjadi penjaga gudang dan bersama-sama mengontrol keluar masuknya gabah.

Petugas bagian kredit dari LKM membantu koperasi melakukan penilaian internal untuk menemukan penyebab koperasi terus kehilangan uang. Mereka menemukan bahwa hal ini terutama disebabkan oleh pengeluaran biaya transportasi. Koperasi biasanya mengupah truk untuk membawa gabah ke penggiling di Kigali. Biaya untuk keperluan ini sangat tinggi sehingga tidak mungkin menguntungkan. Koperasi masih terlalu baru untuk mampu membeli truk sendiri, dan tidak ada yang bisa dipakai jaminan untuk mendapatkan pinjaman. Maka, LKM menyewakan sebuah truk berbobot lima ton ke koperasi (9). Koperasi pun mulai menghasilkan pendapatan. Mengapa dipilih sewa daripada pinjaman investasi? Hal ini karena LKM masih memiliki truk sampai

koperasi melunasi biaya sewa. Hal ini mengurangi risiko di pihak LKM.

Terima kasih pada turunnya biaya transportasi, transparansi dan tata kelola yang lebih baik, serta sedikitnya kebocoran produksi sehingga koperasi mulai mendapatkan keuntungan tahun 2008. Koperasi menahan sekitar sepuluh persen keuntungannya sebagai tabungan dan kemudian mendistribusikan sisanya sebagai dividen (10) kepada para anggotanya.

Sumber: The Royal Tropical Institute, Amsterdam, and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

Audit Koperasi¹³

Secara umum audit diartikan sebagai “pemeriksaan independen dan penyampaian opini terhadap laporan keuangan suatu lembaga oleh auditor yang ditunjuk. Yang melaksanakan tugasnya menurut standar audit yang diterima dan sesuai pemenuhan kewajiban hukum”. Meskipun pengertian ini terutama fokus pada audit keuangan dan sangatlah umum, audit koperasi bisa diartikan sebagai pemeriksaan independen dan penyampaian opini terhadap laporan keuangan, kinerja manajemen, dan laporan sosial koperasi oleh auditor yang ditunjuk, yang melakukan tugasnya menurut standar audit koperasi yang diterima dan sesuai pemenuhan kewajiban hukum¹⁴.

Koperasi sebagaimana perusahaan lain yang melakukan kegiatan ekonomi di atas volume tertentu merupakan subjek untuk diaudit. Namun, penting untuk menyebutkan bahwa audit koperasi melampaui persyaratan umum verifikasi data yang ada dalam laporan keuangan, karena kesuksesan sebuah koperasi tidak hanya terletak pada surplus yang dihasilkan atau pertumbuhan dan pencapaian pangsa pasar (kesuksesan pasar). Sebuah koperasi juga harus sukses memajukan kepentingan anggotanya dan komunitas yang lebih luas. Untuk menilainya, diperlukan sebuah formulir audit khusus, yang sering disebut sebagai audit manajemen (atau kinerja) dan audit sosial.

Mengapa koperasi sebaiknya diaudit?

Kegiatan dan kinerja koperasi sebaiknya dievaluasi dan diawasi secara teratur dalam sebuah audit untuk alasan-alasan berikut ini:

- Anggota koperasi perlu mengetahui apakah usaha koperasi telah dikelola dengan baik.
- Koperasi besar seringkali mempekerjakan manajer untuk menjalankan usahanya. Untuk memastikan adanya pemeriksaan sepatutnya terhadap efisiensi dan integritas tenaga kerjanya, Dewan Pengurus dan anggota memerlukan pemeriksaan sistematis dan cermat pada rekening dan operasional koperasi.
- Anggota yang menyimpan uangnya di koperasi dan mereka (bukan anggota) yang berbisnis dengan koperasi akan puas

Audit

Audit keuangan adalah suatu proses verifikasi rekening koperasi.

Audit manajemen adalah penilaian kinerja manajemen dalam menjalankan bisnis koperasi. Ini melengkapi audit keuangan dan audit sosial.

Audit sosial merupakan suatu metode mengevaluasi kinerja koperasi di bidang nonkeuangan. Audit sosial bisa diterangkan sebagai suatu proses mengukur pengaruh koperasi terhadap anggota individu, tenaga kerja, rumah tangganya, dan komunitas secara luas.

Sumber: DGRV/ILO, Operational guide for audit of cooperatives (akan terbit)

mengetahui transaksi yang mereka lakukan aman.

- Koperasi yang baru berdiri seringkali dikelola manajer kehormatan yang mungkin kurang memiliki kecakapan yang dibutuhkan, dan dalam beberapa kasus tidak memiliki struktur pengelolaan yang tepat. Hal ini mengakibatkan tidak ada atau tidak layaknya pelaporan pengelolaan keuangan. Tanpa adanya mekanisme audit, kelemahan kelembagaan serta masalah manajemen dan keuangan tidak akan menjadi jelas. Kelemahan-kelemahan tersebut dapat berujung pada kerugian keuangan yang memengaruhi anggota secara langsung, serta penyalahgunaan dana koperasi oleh pengurus dan manajemen.

- Audit koperasi bisa dipakai manajemen sebagai alat untuk memperbaiki kinerja koperasi.
- Hasil audit bisa dipakai sebagai laporan tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*-CSR) koperasi. Walaupun CSR telah melekat pada koperasi, tapi perlu tetap dilaporkan secara terpercaya. Audit mampu menunjukkan

kredibilitas koperasi.

Di kebanyakan negara, pendaftaran koperasi menjadikannya berbadan hukum. Fakta bahwa koperasi yang telah terdaftar

13 Bagian ini berdasarkan pada DGRV/ILO/COOPAFRICA: Panduan operasional untuk audit koperasi (akan terbit).

14 M. Barnes (ed.): Financial Control, Engineering management series (London, Thomas Telford, 1990), p.24.

berarti harus mematuhi undang-undang. Di beberapa negara, menjadi persyaratan hukum bahwa semua koperasi yang telah terdaftar harus diaudit secara rutin. Bahkan di banyak negara dilakukan setiap tahun. Hasil audit laporan keuangan kemudian disampaikan pada suatu badan pengawas. Audit juga bisa dilakukan koperasi yang belum pernah terdaftar sebelumnya. Di beberapa negara, koperasi-koperasi kecil bisa melakukan audit dengan periode agak jarang, misalnya satu kali tiap dua tahun daripada setiap tahunnya. Walaupun di beberapa negara koperasi dibebaskan dari kewajiban audit, mengambil keuntungan dari pembebasan ini tidak direkomendasikan¹⁵.

Audit internal dan eksternal

Penting juga untuk menarik perbedaan antara audit internal dan eksternal. Audit eksternal mengacu pada audit oleh lembaga luar yang independen terhadap perusahaan yang sedang diaudit¹⁶. Dalam hal audit koperasi, orang atau lembaga yang akan mengaudit tidak boleh memiliki hubungan dengan koperasi bersangkutan.

Audit internal adalah audit oleh seorang staf atau petugas dalam koperasi. Koperasi juga bisa menggunakan struktur internal lainnya, seperti komite pengawas atau komite keuangan, untuk melakukan audit internal. Auditor internal di beberapa negara adalah anggota koperasi itu sendiri, dan karenanya bukan auditor profesional. Sementara di beberapa negara lainnya, auditor internalnya profesional dan mungkin menjadi anggota lembaga auditor internal. Akan tetapi, meskipun auditor internalnya tidak profesional, mereka tetap harus memiliki pengetahuan penuh soal operasional (keuangan) koperasi¹⁷.

Kerja auditor internal dan eksternal harus terkoordinasi untuk memastikan maksimalnya efisiensi dan efektivitasnya. Koperasi akan mendapatkan manfaat lebih jika melaksanakan audit internal dan eksternal.

15 www.fairtrading.nsw.gov.au/pdfs/Cooperatives_and_associations/cooperatives/Coop_submission_Cooperative_Development_Services_Ltd.pdf (diakses 7 Oktober 2011).

16 www.oecd.org/dataoecd/4/3/35079748.pdf (diakses 7 Oktober 2011).

17 www.turnkeyconsulting.co.uk/resources_support/faq_article.php?id=14 (diakses 7 Oktober 2011).

Secara umum, dengan membangun sistem audit koperasi yang efektif, kinerja koperasi akan menjadi lebih baik, sehingga meningkatkan kepercayaan anggota, dan kemudian mengarah pada komitmen yang lebih baik pada koperasi. Jadi kesimpulannya: audit koperasi melayani kepentingan para anggota, pemberi kredit (kreditor), dan pengelola/manajemen koperasi.

Ilustrasi



Pokok-pokok Pembelajaran

Dalam modul ini telah disajikan karakter dasar sebuah koperasi tani, baik dari segi organisasinya maupun fungsinya. Koperasi umumnya melaksanakan beberapa fungsi, karena anggota menuntut sejumlah layanan, mulai dari pasokan sarana produksi, penyediaan kredit, hingga ke proses pengolahan dan pemasaran produk pertanian. Tambahannya, dalam penyediaan bantuan langsung untuk lahan bertani anggotanya, koperasi juga biasanya menyediakan layanan sosial kepada masyarakat. Menjaga keseimbangan antara fungsi ekonomi dan fungsi sosial menjadi tantangan setiap koperasi. Hal paling mendasar agar dapat bertahan adalah koperasi harus hidup layak secara ekonomi sambil melayani para anggotanya.

Koperasi menghadapi tantangan dalam memenuhi permintaan semua pemangku kepentingannya. Meskipun koperasi beraktivitas guna memberikan manfaat untuk para anggotanya, pemangku kepentingan lainnya, seperti pelanggan, lembaga



swadaya masyarakat, pemerintah, dan masyarakat tempat koperasi berada, semuanya memiliki kepentingan terhadap kegiatan koperasi. Membuat pilihan yang sah di antara tuntutan berbagai pemangku kepentingan, memerlukan strategi jelas dan proses pengambilan keputusan yang transparan.

Koperasi pemasaran beroperasi dalam sebuah rantai nilai. Rantai nilai yang cukup terkoordinasi dapat memberikan peluang baru dalam memproduksi dan memasarkan produk bernilai tinggi. Pemasaran kepada pelanggan dalam dan luar negeri yang penuh tuntutan biasanya membutuhkan ketaatan terhadap persyaratan kualitas yang ketat, dan seringkali memerlukan sertifikasi oleh pihak ketiga. Koperasi dalam hal ini bisa membantu anggotanya untuk memperbaiki kualitas produk dan memperoleh sertifikat yang diperlukan.

Tata kelola internal koperasi tergantung pada identitas koperasi yang diakui secara internasional dan undang-undang nasional koperasi yang telah ditetapkan. Koperasi menerapkan cara pengambilan keputusan secara demokratis, sehingga semua anggota dapat bersuara. Keputusan diambil dalam musyawarah antara semua anggota (yang diadakan saat Rapat Anggota), Dewan Pengurus (yang dipilih dari dan oleh anggota), dan manajemen profesional. Koperasi besar biasanya memiliki manajemen profesional yang bertanggung jawab kepada Dewan Pengurus.

Manajer koperasi memainkan peran berbeda dan memerlukan keterampilan berbeda. Manajemen keuangan adalah sebuah tantangan. Bukan hanya karena sulitnya akses pada keuangan, tapi juga karena manajer harus mampu mengelola keuangan secara transparan. Proses audit bisa digunakan untuk menilai kinerja koperasi dan membantu mendapatkan kepercayaan dan komitmen.

Daftar Pustaka

Barnes, M (ed.). 1990. *Financial Control*, Engineering Management series (London, Thomas Telford).

Bijman, J.; Doorneweert B. 2010. "Collective Entrepreneurship and the Producer-Owned Co-operative", in *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 43, No. 3, pp. 5–16.

Birchall, J. 2003. *Rediscovering the cooperative advantage: Poverty reduction through self-help* (Geneva, International Labour Office, Cooperative Branch).

Chaddad, F.R.; Cook, M.L. 2004. "Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology", in *Review of Agricultural Economics*, Vol. 26, No. 3, pp. 348–360.

Cook, M.; Plunkett, B. 2006. "Collective entrepreneurship: An emerging phenomenon in producer- owned organizations", in *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 38, No. 2, pp. 421–428.

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. International Labour Organization. Forthcoming. *Operational guide for audit of cooperatives*.

Henrÿ, H. 2005. *Guidelines for cooperative legislation*, 2nd ed. (Geneva, International Labour Organization). Available at www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang--en/index.htm [22 Sep. 2011].

International Labour Organization. 2002. R193 *Promotion of Cooperatives Recommendation* (Geneva).

—, International Co-operative Alliance. 1995. *Gender issues in cooperatives: An ILO/ICA perspective (a gender sensitization package)*. Available at www.ica.coop/gender/ica-ilo-manual/index.html [22 Sep. 2011].

Münkner, H.H.; Txapartegi Zendoia, J. 2011. *Annotiertes genossenschaftsglossar, Annotated co-operative glossary, Glosario cooperativo anotado* (Geneva, International Labour Organization). Available

at www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf [22 Sep. 2011].

Muradian, R.; Mangnus, E. 2009. *The challenge of entrepreneurship in agricultural cooperatives*. Available at [www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-value-chains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/\(language\)/eng-GB](http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-value-chains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/(language)/eng-GB) [22 Sep.2011].

Porter, P. and Scully, W. 1987. “Economic efficiency in cooperatives”, in *Journal of Law and Economics*, Vol. 30, No. 2, pp. 489–512.

The Royal Tropical Institute, Amsterdam; International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. 2010. *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs* (Amsterdam, KIT Publishers).

Mshiu, S. 2010. The Cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy, paper presented at the Informal Economy Conference, South Africa, 2010. Available at www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2_Cooperative_Practical_Option_Informal_Econ.pdf [22 Sep. 2011].

United States Department of Agriculture, Rural Development, Rural Business – Cooperative Service. 2003. *Cooperative directors: asking necessary questions* (Washington, DC). Available at www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir62.pdf [22 Sep. 2011].

Wanyama, F.O.; Develtere, P.; Pollet, I. 2009. *Reinventing the wheel? African cooperatives in a liberalized economic environment*, COOP^{AFRICA} Working Paper No. 1 (Geneva, International Labour Organization). Available at www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf [22 Sep. 2011].

Bacaan lanjutan yang disarankan:

Alfredsson, K. 2009. *Putting on the right lenses: HIV and AIDS mainstreaming in development work* (Nairobi, Swedish Cooperative Centre and Vi Agroforestry). Available at <http://www.sccportal.org/publications/Studies-and-evaluations/Putting-on-the-right-lenses.aspx> [22 Sep. 2011].

Carver, J.; Oliver, C. 2002. *Corporate boards that create value: Governing*

company performance from the boardroom (San Francisco, California, Jossey-Bass).

Centre for Corporate Governance. 2004. *Final Guidelines on Corporate Governance in Cooperatives in Kenya*, adopted by stakeholders at the Cooperative Forum, Nairobi, Kenya, July.

—. 2003. *Governance in cooperatives: Report of a stratified study of governance practices applied in cooperatives* (Nairobi, Kenya).

Chambo, S.A. 2009. *Agricultural cooperatives: Role in food security and rural development*, paper presented at the Expert Group Meeting on Cooperatives, New York, Apr. 28–30. Available at www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/cooperatives/Chambo.pdf [22 Sep. 2011].

Chukwu, S.C. 1990. *Economics of the cooperative business enterprise* (Marburg, Germany, Marburg Consult for Self-Help Promotion).

Cobia, D.W. 1989. *Cooperatives in agriculture* (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall)

Colley, J.L. Jr. et al. 2003. *Corporate governance* (New York, McGraw-Hill)

Co-operative Union. 1995. *Corporate Governance Code of Best Practice* (Manchester, UK)

Davis, P. 2004. *Human resource management in co-operatives: Theory, process and practice* (Geneva, International Labour Office, Cooperative Branch).

Drucker, P.F. 1990. *Managing the non-profit organization: Principles and practices* (New York, Harper Collins)

Eenhoorn, H.; Becx, G. 2009. *Constrain constraints! A study into real and perceived constraints and opportunities for the development of smallholder farmers in Sub-Sahara Africa* (Wageningen, Netherlands, Wageningen UR). Available at www.sign-schoolfeeding.org/_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf [22 Sep. 2011].

Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2007. *Sustainable agriculture and rural development, Policy brief 12: Farmers' organizations*

(Rome). Available at <ftp://ftp.fao.org/SD/SDA/SDAR/sard/SARD-farmers-orgs%20-%20english.pdf> [22 Sep. 2011].

Garoyan, L.; Mohan, P. 1976. *The board of directors of cooperatives* (Davis, California, University of California).

International Labour Organization. 1984. *Basic economics of an agricultural cooperative*, MATCOM Element No. 20-01 (Geneva).

ILO/COOP^{AFRICA}. 2009. *Empowerment of people living with HIV/AIDS and commercially sexually exploited young women through poultry farming, fact sheet* (Geneva).

—. 2009. *Innovative Cooperative Training: A trainers' source book* (Geneva).

Kabuga, C.; Batarinyebwa, P. (eds.). 1995. *Cooperatives: Past present and future* (Kampala, Uganda Cooperative Alliance).

Light, M. 2001. *The strategic board: The step-by-step guide to high impact governance*, (Wiley, Hoboken, New Jersey).

US Overseas Cooperative Development Council. 2007. *Cooperatives: pathways to economic, democratic and social development in the global economy* (Arlington, Virginia). Available at www.ocdc.coop/OCDC/CoopPathwaysReport.pdf [22 Sep. 2011].

Soldi, A. 2006. *Cooperative Governance, paper presented at The Euro Coop Future of Cooperative Government Conference*, Brussels, 2 June. Available at www.eurocoop.org/events/en/seminargovernance06/gouvernanceito6.pdf [22 Sep. 2011].

Staatz, J.M. 1987. "Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: A transaction-cost approach", in JS Royer (eds), *Cooperative Theory: New Approaches*, USDA ACS Service Report 18, (Washington, DC)

Sullivan, J.D. et al. (eds). 2003. *In search of good directors: A guide to building corporate governance in the 21st century*, (The Center for International Private Enterprise, Washington, DC). Available at www.cipe.org/regional/mena/MENA%20CG%20CD/content/

corporategovernancebasics/In_Search_of_Good_Directors_CG_in_the_21st_Century_English.pdf [22 Sep. 2011].

United Nations. 2009. Cooperatives in social development, report of the Secretary-General for the sixty-fourth session of the UN General Assembly, New York. Available at www.copac.coop/publications/un/a64132e.pdf [22 Sep. 2011].

United States Agency for International Development (USAID). 2006. *Enabling cooperative development: principles for legal reform*, The cooperative law and regulation initiative (Washington, DC) Available at www.oecd.coop/OECD/documents/PUB_CL_one.pdf [22 Sep. 2011].

www.my.coop