



## MODUL 2

# Kriteria Pelayanan Koperasi





Mengelola Koperasi Pertanian Anda

# MODUL 2

## Kriteria Pelayanan Koperasi

©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 2: Kriteria Pelayanan Koperasi	5
<b>TOPIK 1</b>	
<b>Apa Saja Kebutuhan Anggota</b>	
Pendahuluan	10
Pengkajian terhadap Kebutuhan	10
<b>TOPIK 2</b>	
<b>Pelayanan Apa Saja yang Disediakan?</b>	
Pendahuluan	22
Pelayanan Pendukung	22
Pelayanan Apa Saja yang Disediakan	29
<b>TOPIK 3</b>	
<b>Siapa yang akan Menyediakan Pelayanan?</b>	
Pendahuluan	40
Bagaimana Menganalisis Pasar Layanan?	40
Bagaimana Memilih Penyedia Layanan?	41
Kepuasan Anggota	51
Pokok-pokok Pembelajaran	53
Sisipan 1: Alat/Perlengkapan Analisis SWOT	54
Daftar Pustaka	56

# Modul 2:

## Kriteria Pelayanan Koperasi

### **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 Penyusun`

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](http://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](http://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](http://www.cooperative.ac.ke)

---



Cooperative Facility for Africa disingkat COOP<sup>AFRICA</sup>, 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<sup>AFRICA</sup> merupakan inisiatif kemitraan yang melibatkan organisasi-organisasi nasional dan internasional. [www.ilo.org/coopafrika](http://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](http://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](http://www.ilo.org) and [www.ilo.org/coop](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://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](http://www.wur.nl/uk) ; [www.cdi.wur.nl/uk](http://www.cdi.wur.nl/uk)

# Daftar Akronim dan Singkatan

<b>AMCO</b>	Agricultural Marketing Cooperatives (Koperasi Pertanian)
<b>BoD</b>	Board of Directors (Dewan Pengurus)
<b>MCA</b>	Moshi Coffee Auction (Pelelangan Kopi Moshi)
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organization (Lembaga Swadaya Masyarakat- LSM)
<b>RCS</b>	Rural Cooperative Societies (Koperasi Masyarakat Pedesaan)
<b>SOCODER</b>	Sociedad Comercial y de Desarrollo Rural (Commercial and Rural Development Society) (Pembangunan Masyarakat Perdagangan dan Pedesaan)
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman)
<b>TCCC</b>	Tanzania Coffee Curing Company (Perusahaan Pengolah Kopi Tanzania)
<b>WRS</b>	Warehouse Receipt System (Sistem resi/tanda terima gudang)

# Daftar Istilah

## **Adequate supply (pasokan yang memadai)**

Jumlah jasa atau barang tersedia bila ada permintaan

## **Chain operator (operator rantai)**

Koperasi menyediakan layanan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas kegiatan dan produk dari anggotanya (serta bukan anggota), membeli produk mereka, dan menambahkan nilai pada produk sebelum dijual.

## **Chain supporter (pendukung rantai)**

Koperasi menyediakan layanan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas kegiatan dan produk dari anggotanya (serta nonanggota) tanpa membeli dan memiliki produk.

## **Competitive price (harga yang bersaing)**

Harga yang lebih murah dari harga yang ditawarkan pesaing, atau harga dibuat lebih menarik karena mendapat insentif tambahan. Sumber: [www.businessdictionary.com/definition/competitive-price.html](http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-price.html) (diakses pada 7 October 2011)

## **Cost–benefit analysis (analisis biaya-manfaat)**

Pendekatan pengambilan keputusan ekonomi digunakan dalam pengkajian proyek, program atau kebijakan yang diusulkan, dengan membandingkan total biaya yang diharapkan, investasi terhadap total keuntungan yang diharapkan.

## **Focus group discussions (kelompok diskusi terfokus)**

Salah satu metode penelitian dengan mengumpulkan jejaring atau *stakeholder* untuk membahas pengalaman, opini, dan sikap mereka terhadap topik tertentu.

## **Formal survey (survei formal)**

Salah satu metode penelitian yang biasanya digunakan ketika memerlukan data yang bisa dianalisis secara statistik. Survei formal menggunakan daftar pertanyaan dengan jenis pertanyaan tertutup berupa pilihan ganda atau ya dan tidak, yang menghasilkan data kuantitatif.

### **Internal resources (sumber daya internal)**

Sumber daya koperasi terdiri dari anggota atau karyawan, laba simpanan, penjualan aset, dan pelayanan.

### **Market assessment (pengkajian pasar)**

Evaluasi pasar terhadap produk atau jasa, termasuk analisis tren pasar, mengkaji persaingan, dan melakukan studi pasar.

### **Market demand (permintaan pasar)**

Permintaan pembeli terhadap kuantitas dan jenis barang atau jasa dengan harga yang diharapkan.

### **Market orientation (orientasi pasar)**

Pendekatan atau filosofi bisnis yang fokus pada identifikasi dan pemenuhan kebutuhan, atau keinginan yang tersirat atau tersembunyi dari konsumen.

### **Market strategies (strategi pasar)**

Sebuah strategi yang memungkinkan koperasi dengan sumber dayanya yang terbatas untuk mampu memanfaatkan setiap peluang yang ada, sehingga mampu mendapat keuntungan dan bersaing secara berkelanjutan.

### **Participant observation (penelitian partisipatoris)**

Sebuah metode penelitian untuk mengumpulkan informasi dengan meneliti anggota koperasi saat bekerja bersama mereka dan selama pertemuan.

### **Production cycle (siklus produksi)**

Periode selama produk pertanian masih dalam proses produksi, dari awal penyemaian hingga produk selesai.

### **Semi-structured interviews (wawancara semi terstruktur)**

Sebuah metode penelitian yang membatasi pertanyaan-pertanyaan yang sudah ditentukan sebelumnya dan memaksimalkan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka dan langsung. Wawancara semi terstruktur lebih menekankan pada diskusi daripada validitas statistik sebuah penelitian, sehingga menghasilkan data kualitatif.

### **Supply of input (pasokan sarana-prasarana)**

Jumlah total sarana-prasarana untuk digunakan.

### **Support services (pelayanan pendukung)**

Semua pelayanan yang mendukung koperasi dan anggotanya, dari persiapan lahan hingga penjualan hasil produksi. Pelayanan tersebut meliputi, pelayanan produksi, pelayanan pemasaran, pelayanan manajemen bisnis dan pelayanan penambahan nilai.

### **SWOT Analysis (Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman)**

Metode perencanaan strategis untuk membantu mengevaluasi Kekuatan dan Kelemahan yang ada di dalam, begitupun juga dengan Peluang dan Ancaman dari luar dari sebuah koperasi, proyek ataupun usaha bisnis.

### **Warehouse Receipt System (sistem resi/tanda terima gudang)**

Dalam sistim ini, petani membawa hasil panen mereka ke gudang dan menerima resi sebagai bukti. Mereka bisa menggunakan resi ini sebagai jaminan jika mereka mengajukan pinjaman, jadi mereka tidak perlu menunggu hingga hasil panennya dijual oleh koperasi untuk mendapatkan uang.

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).





# Pendahuluan

## Mengapa paket pelatihan ini tentang pengelolaan koperasi pertanian?

Pertanian merupakan sektor penting dalam pembangunan global, sesuai dengan pernyataan “para petani lah yang memberi makan pada dunia.” Pertanian juga merupakan sumber lapangan kerja terbesar kedua di dunia.<sup>1</sup> 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 dimana koperasi memainkan peranan yang 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.”<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup> 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 kesejateraan 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 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 2:

## Kriteria Pelayanan Koperasi

Modul ini membahas pelayanan koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya maupun permintaan pasar.

Untuk bisa memenuhi permintaan pasar dengan lebih baik, secara umum para petani perlu untuk meningkatkan praktik pertanian mereka. Pelayanan koperasi dapat membantu mereka melakukan hal tersebut, antara lain dengan menyediakan sarana-prasarana, pelatihan pada praktik produksi, dan kendaraan.

Menyediakan pelayanan memadai untuk anggotanya merupakan fungsi terpenting sebuah koperasi. Koperasi dapat menyediakan pelayanan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas kegiatan dan hasil produksi anggotanya maupun nonanggota.

Koperasi dapat berperan sebagai pendukung rantai, tanpa membeli atau memiliki produk dari petani. Contohnya, koperasi menggiling jagung dari petani, dan petanilah yang menjual jagung gilingan kepada pedagang. Seringkali petani membayar ongkos untuk pelayanan penambahan nilai ini. Namun koperasi juga bisa menyediakan pelayanan kepada anggotanya sebagai operator rantai, dalam hal ini koperasi membeli produk dari anggotanya dan menambahkan nilai sebelum menjualnya. Dalam kegiatan ini, kita juga membicarakan pelayanan kepada anggotanya, misalnya, koperasi membeli jagung dari anggotanya dengan harga pas dan menggilingnya sebelum menjualnya kepada pedagang besar.

Manajer dan Dewan Pengurus harus mengambil keputusan penting dan strategis pada pelayanan apa yang perlu disediakan, apakah koperasi menyediakan pelayanan secara langsung atau apakah menyalurkannya kepada penyedia jasa lainnya. Koperasi juga bisa berperan sebagai makelar dan menghubungkan petani ke penyedia jasa yang dibutuhkan dengan menyediakan kontak atau melakukan negosiasi harga untuk anggotanya.

Koperasi tidak bisa memenuhi dan memuaskan semua kebutuhan anggotanya. Sering kali koperasi menghadapi kendala

anggaran dan kapasitas untuk menyediakan semua pelayanan yang diinginkan anggota. Selain itu, akan lebih strategis dan efisien untuk fokus pada satu atau beberapa pelayanan daripada mencoba untuk mengurus semua kebutuhan anggota. Memutuskan pelayanan apa yang akan disediakan membutuhkan pengambilan keputusan strategis, orientasi anggota, dan orientasi pasar. Agar tepat mengambil keputusan, koperasi membutuhkan informasi tentang kebutuhan anggotanya dan penyedia jasa lainnya yang ada atau berpotensi.

Rangkaian pertimbangan pertama muncul dengan mengidentifikasi “kebutuhan anggota” (Topik 1). Kebutuhan petani sangatlah banyak dan beragam, untuk itu perlu membuat prioritas terhadap kebutuhan-kebutuhan itu, sesuai misi, dan visi koperasi. Langkah selanjutnya, menyeimbangkan kebutuhan anggota dengan prospek pasar dan menjamin bahwa pelayanan yang dipilih sesuai tujuan koperasi (Topik 2).

Rangkaian pertimbangan selanjutnya haruslah berhubungan dengan, “Siapa yang akan menyediakan pelayanan” (Topik 3). Setelah memilih pelayanan yang mau diterima anggota, kemudian memilih penyedia jasa. Apakah pasar menawarkan peluang untuk produsen perorangan memilih penyedia jasa, ataukah koperasi sendiri yang akan menyediakannya? Pelayanan bisa juga didapatkan dari penyedia jasa luar.

Setelah anggota menerima pelayanan, koperasi perlu melakukan evaluasi terhadap kepuasan pelanggan. Apakah pelayanan tersebut memenuhi harapan anggota dan apakah memberikan hasil yang dikehendaki? Apakah pelayanan tersebut tepat waktu? Apakah sesuai standar kualitas yang diharapkan? Dan apakah anggota masih membutuhkan pelayanan tersebut? Topik 3 diakhiri dengan “kepuasan anggota dan evaluasi kriteria pelayanan.”

Modul ini adalah pengenalan untuk Modul 3 dan 4, yang membahas secara detail tentang dua jenis pelayanan: pelayanan pasokan sarana-prasarana, dan pelayanan pemasaran.



## Isi Modul

Modul dengan judul “Kriteria Pelayanan Koperasi” menggaris bawahi keputusan strategis koperasi harus dibuat ketika mengkaji kebutuhan anggotanya, ketika memutuskan pelayanan apa yang disediakan dan ketika memilih penyedia jasa. Modul diakhiri dengan topik tentang evaluasi kepuasan anggota.

Modul ini dibagi menjadi tiga bagian dengan topik:

**Topik 1: Apa saja kebutuhan anggota?**

**Topik 2: Pelayanan apa saja yang disediakan?**

**Topik 3: Siapa yang akan menyediakan pelayanan?**

Perangkat berbeda untuk mengkaji fungsi-fungsi koperasi yang ada. Lampiran I menggambarkan bagaimana analisis Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, dan Ancaman bisa membantu dalam pengambilan keputusan tentang pelayanan seperti apa yang bisa disediakan oleh koperasi.



## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan mampu untuk:

- ➔ Mengkaji kebutuhan anggota dengan memanfaatkan perangkat yang sesuai;
- ➔ Membuat prioritas kebutuhan yang bisa ditangani koperasi;
- ➔ Mengidentifikasi dan memilih penyedia jasa yang berpotensi;
- ➔ Tepat mengambil keputusan tentang cara yang seharusnya dilakukan koperasi dalam merumuskan kriteris pelayanan; dan
- ➔ Mengevaluasi kepuasan anggota setelah pelayanan tertentu diberikan



## TOPIK 1

# Apa Saja Kebutuhan Anggota?



# Pendahuluan

Koperasi adalah badan usaha yang menyediakan pelayanan untuk anggotanya. Kepuasan anggota sangat penting untuk membuat mereka tetap berkomitmen terhadap koperasi. Pelayanan seperti apa yang koperasi perlu sediakan untuk memuaskan anggotanya?

Koperasi perlu membuat keputusan strategis tentang pelayanan yang perlu disediakan. Koperasi harus menjawab kebutuhan anggotanya, namun pada yang sama harus mempertahankan strateginya dan tidak kehilangan orientasi pasar. Sebuah koperasi pengolahan singkong misalnya, seharusnya tidak menjawab kebutuhan petani dalam meningkatkan pakan ayam. Jika dilakukan, hal tersebut tindakan pengabaian dari tujuan koperasi sendiri yaitu, meningkatkan margin (selisih antara biaya produksi dan harga jual di pasar) penjualan singkong bagi produsen. Dan pada akhirnya, produk-produk anggota harus terjual di pasar. Memberikan pelatihan pembuatan keripik singkong kepada anggota menjadi tidak menguntungkan, jika pasar untuk keripik singkong telah jenuh.

Topik berikut fokus terhadap kebutuhan anggota. Bagaimana mengetahui kebutuhan anggota Anda? Sering kali terdapat keragaman di antara kebutuhan anggota koperasi dan kebutuhan mereka akan pelayanan. Manajer membutuhkan informasi tentang kebutuhan yang berbeda-beda. Mereka bisa mengumpulkan informasi ini dalam berbagai cara. Dalam topik ini kita akan mendiskusikan langkah-langkah dan cara-cara yang memungkinkan yang bisa dilakukan oleh manajer koperasi.

## Pengkajian terhadap Kebutuhan

Anggota koperasi tidak terbentuk dari kelompok homogen (sama). Tiap-tiap anggota adalah unik. Kebutuhan petani ditentukan oleh mata pencaharian mereka dan strateginya. Petani memiliki berbagai sumber daya seperti, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya alam, dan sumber daya sosial. Contohnya sebagai berikut:

*Sumber Daya Manusia:* Petani memiliki tingkat keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang berbeda. Contohnya, beberapa petani berpendidikan sekolah menengah dan menerima pelatihan tertentu mengenai produksi dan pengolahan padi. Beberapa yang lainnya tidak pernah mengenyam pendidikan dan bahkan buta huruf, namun bisa jadi mereka sangat terampil dan menguasai hal-hal atau praktik-praktik tertentu.

*Sumber Daya Keuangan:* Beberapa petani memiliki sumber keuangan cukup namun beberapa tidak. Hal ini berpengaruh besar terhadap kehidupan mereka, termasuk praktik pertaniannya. Situasi keuangan mereka menggambarkan apakah bisa berinvestasi pada sawah dan membayar pelayanan atau tidak<sup>1</sup>.

*Sumber Daya Fisik:* Tidak semua petani memiliki ukuran lahan pertanian yang sama. Beberapa petani memiliki lahan tanam luas, dan lainnya sama sekali tidak memiliki lahan dan sebagai buruh. Mereka juga memiliki peralatan, mesin, kendaraan, gedung, dan cadangan air berbeda-beda. Petani dengan lahan yang tidak subur membutuhkan pelayanan berbeda dari petani yang bercocok tanam di dekat sungai.

*Sumber Daya Alam:* Tidak semua petani memiliki akses dan kontrol sama akan sumber daya alam seperti, tanaman untuk pakan ternak dan pagar, padang rumput, dan sumber air. Petani penggarap lahan kurang subur memerlukan pelayanan berbeda dengan petani yang bercocok tanam di dekat sungai. Begitupun

juga dengan petani yang lahannya rawan banjir atau kekurangan air, mudah erosi atau dalam cuaca panas yang terik memerlukan kebutuhan berbeda.

*Sumber Daya Sosial:* Tidak semua petani menjadi anggota sebuah lembaga atau mempunyai jaringan dengan orang atau lembaga lain. Hal ini tentu memengaruhi kapasitas



mereka, seperti untuk mengerahkan pekerja dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

Sebagaimana petani yang memiliki sumber daya berbeda-beda, mereka memerlukan pelayanan berbeda pula. Terlebih lagi, kemampuan mereka untuk mengakses pelayanan ditentukan oleh sumber daya serta kaitannya dengan sosial, ekonomi, dan kebijakan yang memengaruhi kebutuhannya akan pelayanan. Petani mempunyai tingkat kesulitan, kemauan dan kemampuan untuk berubah, inovasi, serta ketertarikan berbeda dalam mempelajari keterampilan baru pada topik-topik tertentu. Selain itu, petani juga memiliki strategi berbeda-beda untuk meningkatkan taraf hidup dan memperkuat basis sumber daya mereka. Perbedaan penting lainnya adalah antara petani laki-laki



## Latihan 1.1

Sejauh mana Anda mengenal petani-petani dalam koperasi Anda? Apakah koperasi Anda mengumpulkan data tentang petani-petani? Data seperti apa yang dikumpulkan?

dan perempuan. Seringkali, laki-laki dan perempuan memiliki peran dan tanggung jawab berbeda dalam produksi pertanian dan rantai nilai. Terlebih lagi, akibat perbedaan dalam kontrol dan kuasa terhadap sumber daya dan pengolahan, mereka sering mendapatkan ketidaksetaraan akses pada pelayanan. Di samping itu, laki-laki dan perempuan memiliki kemampuan berbeda untuk memanfaatkan pelayanan.

Seluruh faktor tersebut ditentukan oleh cara bertani masing-masing petani, pilihan yang mereka ambil, cara mereka bertani, serta pelayanan yang mereka butuhkan. Sebagian petani lebih memiliki kemauan atau kemampuan membayar pelayanan dibanding lainnya. Mengingat adanya keragaman di antara para anggota, maka penting untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut sebagai bagian dari pengkajian kebutuhan:

## **Siapa yang seharusnya melakukan pengkajian kebutuhan?**

Langkah pertama dalam pengkajian kebutuhan anggota untuk mendukung pelayanan adalah memutuskan siapa yang akan melakukan analisis terkait. Dalam banyak kejadian, koperasi bisa melakukannya sendiri. Namun tergantung besar kecilnya koperasi serta tujuannya. Juga tidak memiliki karyawan yang memiliki kemampuan atau waktu untuk melakukan hal tersebut, koperasi bisa merekrut seorang konsultan lokal atau seseorang atau lembaga yang tepat untuk membantu pelaksanaan pengkajian kebutuhan. Konsultan yang tepat ini bisa perusahaan swasta, LSM, universitas, ataupun serikat koperasi.

## **Perangkat apa saja yang bisa digunakan koperasi untuk melakukan pengkajian kebutuhan?**

Manajer koperasi harus terus menerus berinteraksi dengan anggotanya. Oleh karenanya, seorang manajer harus memiliki kesadaran yang baik terhadap kebutuhan mereka. Manajer juga perlu mengidentifikasi kebutuhan dengan lebih formal. Membahas kebutuhan dengan seorang petani saja tidak menghasilkan daftar kebutuhan yang bisa mewakili kebutuhan semua petani. Tidak melayani kebutuhan petani yang beragam tidak hanya menjadikannya tidak efektif, namun juga bisa merusak atau menciptakan konflik.

Pengkajian kebutuhan paling bagus dilakukan bersama anggota koperasi karena petani merupakan hakim terbaik untuk menilai kebutuhannya. Namun, partisipasi dalam pengkajian kebutuhan tidak selalu mudah, proses ini mungkin membutuhkan perangkat dan metode khusus. Dalam beberapa kejadian, tindakan itu bisa sangat efektif untuk menggunakan lebih dari satu sumber informasi dan menggabungkan beberapa metode berbeda (baik kualitatif maupun kuantitatif). Penggabungan sumber informasi berbeda dapat meningkatkan validitas (keakuratan), realibilitas (keandalan), dan keterkaitan informasi yang dikumpulkan. Hal ini bisa berguna terutama untuk koperasi dengan keanggotaan heterogen (beragam).



Tabel 1.1 menggambarkan ringkasan perangkat pengkajian termasuk kelebihan dan kekurangannya. Kita akan membahas empat perangkat:

- survei (penelitian) formal;
- wawancara semi terstruktur;
- kelompok diskusi terfokus;
- pengamatan partisipatoris, observasi, serta diskusi selama pertemuan formal dan informal.

Tiap-tiap perangkat memiliki pro dan kontra tersendiri. Untuk memutuskan perangkat atau metode penggabungan mana yang dipilih, harus menimbang kelebihan dan kekurangannya. Memilih satu perangkat atau kombinasi sangat tergantung pada sejumlah faktor, seperti beragamnya kebutuhan dan opini, jumlah anggota dan jenis informasi yang dibutuhkan. Contohnya, jika keanggotaannya sangat beragam maka penelitian formal akan bisa mendapatkan hasil lebih representatif dibanding kelompok diskusi terfokus (FGD). Kelompok diskusi terfokus (FGD) bisa efektif untuk mendapatkan informasi ketika opini-opini anggota berbeda-beda. Koperasi yang besar sebaiknya menggunakan penelitian formal. Jika membutuhkan informasi yang lebih detail, maka pengamatan partisipatoris dan wawancara mendalam yang sangat membantu.

**Table 1.1: Perangkat/metode pengkajian kebutuhan serta kelebihan dan kekurangannya**

Perangkat/ Metode	Keterangan	Kelebihan	Kekurangan
Penelitian Formal	<p>Penelitian formal biasanya dilakukan ketika memerlukan data yang bisa dianalisis secara statistik. Survei formal menggunakan daftar pertanyaan dengan jenis pertanyaan tertutup berupa pilihan ganda atau ya dan tidak, yang menghasilkan data kuantitatif. Ukuran sampel dipilih sesuai dengan tujuan dan kebutuhan. Jika kelompoknya kecil, survei akan sulit dilakukan. Dalam analisis statistik, perbedaan-perbedaan menarik di antara kelompok petani kemungkinan hilang karena kekakuan statistik ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mewakili seluruh anggota</li> <li>• Objektif</li> <li>• Sangat berguna ketika terdapat keragaman yang tinggi di antara kebutuhan anggotanya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memakan waktu dan mahal</li> <li>• Rancangan yang sangat sensitif: cenderung memberikan hasil yang bias/timpang jika rancangannya salah</li> <li>• Mungkin sampel tidak mencukupi</li> </ul>
Wawancara semi terstruktur	<p>Wawancara semi terstruktur lebih menekankan pada diskusi daripada validitas statistik sebuah penelitian. Kurangnya validitas statistik bisa berarti bias. Wawancara semi terstruktur menghasilkan data kualitatif. Peneliti mewawancarai petani perorangan menggunakan kuisioner semi terstruktur atau lebih memilih menggunakan daftar garis besar pertanyaan (<i>check-list</i>) dalam diskusi. Dengan membatasi pertanyaan-pertanyaan yang ditentukan dan memaksimalkan pertanyaan-pertanyaan bersifat terbuka dan langsung, hasil dari penelitian informal ini dapat dilanjutkan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih murah dibanding penelitian formal</li> <li>• Lebih bisa (dibanding penelitian formal) untuk menekankan indikator kualitatif</li> <li>• Lebih bisa (dibanding penelitian formal) untuk menggabungkan wawasan/pengertian dari debat dan dialog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi tidak dikumpulkan secara sistematis seperti dalam penelitian formal</li> <li>• Hasil mungkin dengan mudah bias karena terjadi permasalahan dengan pengambilan sampel atau interpretasi yang subyektif oleh peneliti</li> </ul>

Perangkat/ Metode	Keterangan	Kelebihan	Kekurangan
<p>Kelompok diskusi terfokus</p>	<p>Kelompok diskusi ini merupakan kegiatan interaktif yang biasanya terdiri dari sekitar sepuluh orang. Kelompok diskusi ini mengumpulkan antarpihak/<i>stakeholder</i> untuk membahas pengalaman, opini mereka terhadap topik tertentu. Kelompok diskusi ini membutuhkan moderator dan pencatat/notulis. Moderator melemparkan pertanyaan terbuka, dan seringnya menggunakan <i>check-list</i>, mengatur alur diskusi, dan memberikan ringkasan secara lisan terhadap topik yang diangkat. Kelompok diskusi ini sangat berguna khususnya dalam penggalan dan pemahaman situasi yang sedang terjadi, dan mendapatkan mufakat dalam kelompok untuk menentukan langkah berikutnya. Moderator dapat memutuskan menggunakan metode dan perangkat untuk menggambarkan situasi antara lain termasuk pemetaan, <i>transect walks</i> (gambar tentang proses kegiatan), kalender, diagram alur, dan lain sebagainya. Dalam beberapa diskusi seperti ini bisa dilakukan dengan memisahkan perempuan dan laki-laki. Jika perempuan dikelompokkan terpisah dari laki-laki, dan diskusinya difasilitasi oleh seorang perempuan juga, mereka biasanya cenderung lebih berani berbicara dibanding ketika bersama dengan laki-laki.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat sesuai untuk menghasilkan informasi yang kualitatif</li> <li>• Bisa untuk menggabungkan wawasan/pemahaman sebagai hasil dialog dan debat (kepentingan yang beragam) menggabungkan wawasan/pemahaman sebagai hasil dialog dan debat (kepentingan yang beragam)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dibutuhkan kemampuan tertentu untuk memfasilitasi (sangatlah sulit untuk memimpin diskusi kelompok hingga mendapatkan hasil yang diharapkan)</li> <li>• Kemungkinan proses informasi agak sulit (kelompok-kelompok menghasilkan informasi lebih dari yang dibutuhkan: diperlukan untuk menyaringnya)</li> <li>• Formasi/bentuk kelompok mungkin bias sehubungan dengan dinamika kelompok, karena beberapa anggota mungkin tidak mampu mengeluarkan suaranya.</li> <li>• Membutuhkan lembaga, yang bisa merekatkan peserta bersama, di antara beragam permasalahan.</li> </ul>

Perangkat/ Metode	Keterangan	Kelebihan	Kekurangan
Pengamatan partisipatoris	<p>Dengan mengamati anggota koperasi ketika bekerja dengan mereka dan selama pertemuan, maka informasi tentang kebutuhan mereka bisa dikumpulkan. Hal ini memberikan ringkasan yang bagus serta pandangan yang informatif bagaimana ide dan opini para petani, serta kebutuhan mereka dalam mendukung produksi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biasanya tidak mahal</li> <li>• Sangat tepat untuk mengumpulkan informasi kualitatif</li> <li>• Bisa menghasilkan informasi yang detail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil bisa menjadi bias</li> <li>• Generalisasi sangatlah sulit (Amat tidak mudah untuk menyimpulkan bahwa terdapat ketertarikan yang umum/sama dalam beberapa kebutuhan)</li> </ul>



## Latihan 1.2

Perangkat seperti apa yang biasa digunakan oleh koperasi Anda? Dapatkah Anda jelaskan alasan memilih perangkat tersebut? Anda bisa menggunakan Tabel 1.1 sebagai referensi.

---

---

Tabel di bawah ini akan membantu untuk memilih perangkat paling sesuai (tanda “xxx” mengacu pada kondisi paling sesuai, sedangkan “x” paling tidak sesuai).

**Tabel 1.2: Memilih Perangkat yang Tepat untuk Pengkajian Kebutuhan**

Perangkat	Komposisi Keanggotaan		Opini Anggota		Keanggotaan		Informasi yang dibutuhkan	
	Beragam	Sejenis	Tidak setuju	Setuju	Kecil	Kesar	Umum	Detail
Survei formal	xxx	x	xxx	x	x	xxx	xxx	x
Wawancara semi terstruktur	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Diskusi kelompok terfokus	x	xxx	xxx	xxx	xxx	xx	xx	xx
Pengamatan partisipatoris	x	xxx	x	x	xxx	x	x	xxx

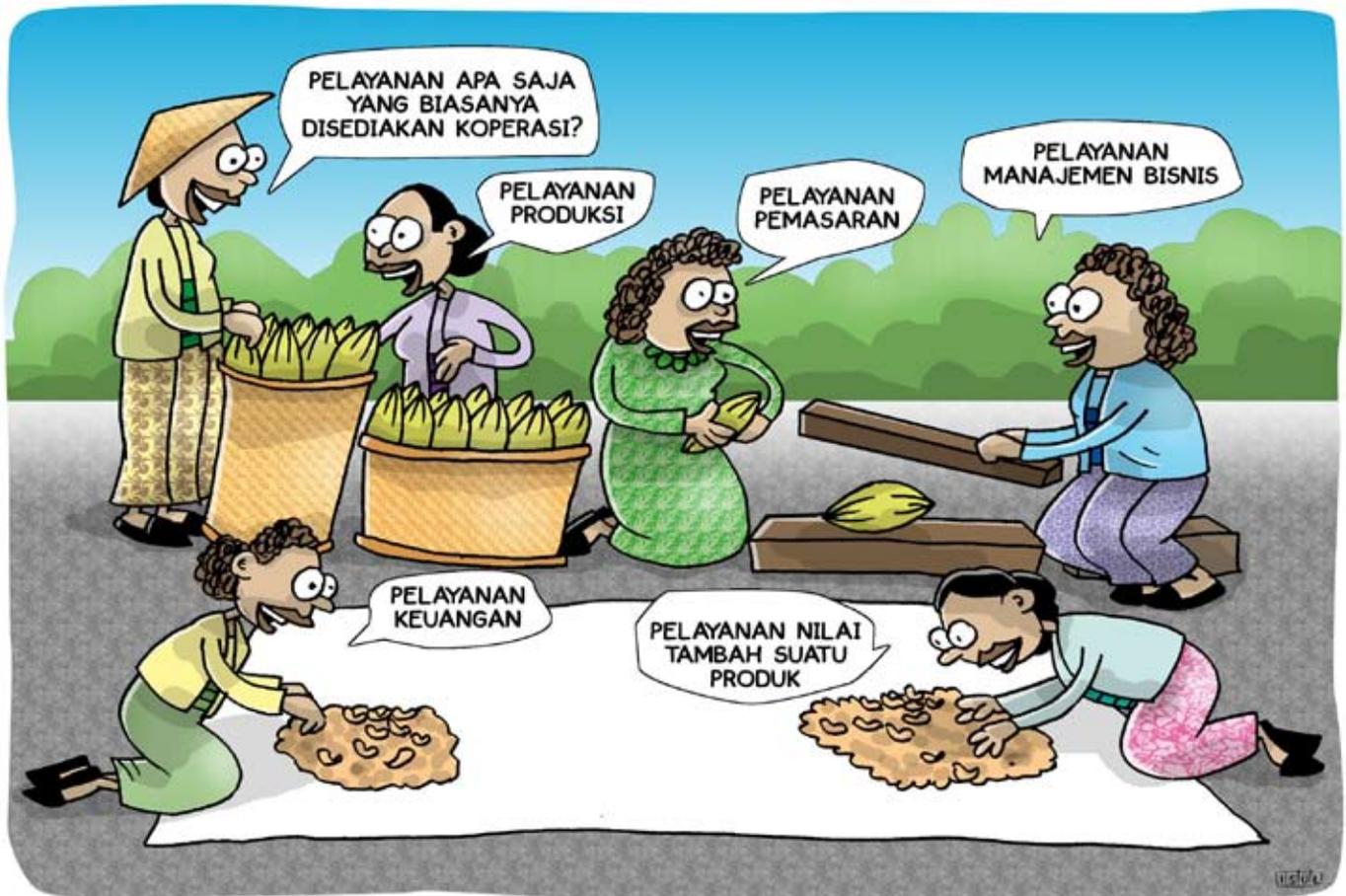
## Berapa jumlah anggota koperasi yang perlu dilibatkan dalam pengkajian kebutuhan?

Menganalisis anggota membutuhkan partisipasi perwakilan sejumlah *stakeholder* kunci untuk memastikan hasil informasi yang mencukupi. Namun hal ini tak berarti seluruh anggota harus berpartisipasi. Untuk koperasi yang besar, tidak mungkin melibatkan semua anggota dan para *stakeholder* dalam pengkajian, karena akan sangat mahal dan memakan waktu. Dalam beberapa hal, sampel yang diambil harus cukup besar untuk mewakili semua basis anggota koperasi dan tidak memakan biaya banyak. Sampel harus berkisar dari 5% hingga 30% anggota koperasi, tergantung jumlah anggota koperasi. Sampel harus mencerminkan keragaman anggota koperasi termasuk perempuan, laki-laki, muda dan tua, merata dalam penyebaran yang kuat dan yang rentan atau kelompok yang tidak beruntung. Pemerataan juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti status ekonomi dan sosial, tingkat pendidikan, dan jenis pekerjaan.



## TOPIK 2

# Pelayanan Apa Saja yang Disediakan?



# Pendahuluan

Setelah mengetahui apa saja kebutuhan anggota, baru muncul keputusan tentang pelayanan apa saja yang perlu disediakan. Termasuk membuat prioritas kebutuhan tersebut, untuk disesuaikan dengan keadaan keuangan dan menentukan mana yang strategis untuk koperasi, serta permintaan pasar saat ini. Dalam topik ini, kita akan melihat pelayanan pendukung yang berbeda-beda, dan fokus pada keputusan strategis yang harus dilakukan manajer untuk memutuskan pelayanan apa saja yang perlu disediakan.

## Pelayanan Pendukung

Pelayanan oleh koperasi, membantu produsen (petani) untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas. Namun peningkatan efisiensi dan kualitas produksi bisa dibilang masuk akal jika seluruh hasil produksi terjual. Semua pelayanan bertujuan untuk melengkapi. Koperasi harusnya selalu mempertimbangkan pasar akhir produk. Untuk itu koperasi harus mengetahui apa saja permintaan pasar. Untuk memenuhi permintaan pasar seperti kualitas, kuantitas dan waktu, petani membutuhkan pelayanan pendukung. Kita bisa mengelompokkan pelayanan ini menjadi lima kategori: (1) pelayanan produksi, (2) pelayanan pemasaran, (3) pelayanan manajemen bisnis, (4) pelayanan keuangan, (5) pelayanan nilai tambah sebuah produk.

### Pelayanan Pendukung

Pelayanan pendukung mencakup semua pelayanan yang mendukung petani dan organisasinya, dari persiapan lahan hingga penjualan hasil produksi mereka.

- 1. Pelayanan produksi** adalah semua bentuk pelayanan yang mendukung petani untuk berproduksi lebih efisien serta meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi mereka. Pelayanan produksi termasuk pasokan sarana produksi seperti pupuk, pestisida, benih, pakan ternak, dan lain-lain. Selain itu juga penelitian yang berorientasi produksi dan pelayanan konsultasi, pelayanan mekanisasi, pelayanan dokter hewan serta konsultasi teknis produksi atau pengaturan persediaan, dan kondisi tempat kerja.
- 2. Pelayanan pemasaran** adalah bentuk pelayanan yang mendukung produsen dengan meningkatkan akses mereka



terhadap pasar. Pelayanan ini termasuk menyediakan informasi pasar, memfasilitasi negosiasi kontrak, mempromosikan produk seperti merek dagang, mengorganisir pameran dagang atau mengajak berpartisipasi di dalamnya, serta melayani konsultasi tentang strategi pasar, dan sertifikasi.

3. **Pelayanan manajemen bisnis** adalah bentuk pelayanan koperasi untuk anggotanya dalam meningkatkan kemampuan manajemen dan kewirausahaan seperti membantu dan memberi pelatihan pembuatan rencana bisnis atau pembukuan.
4. **Pelayanan keuangan** mengacu pada semua pelayanan seperti simpan-pinjam, asuransi, dana investasi, membantu mencari akses untuk mendapatkan subsidi, dan jaminan penjualan.
5. **Pelayanan nilai tambah pada produk:** pelayanan yang menambahkan nilai pada produk setelah dipanen dan sebelum dipasarkan. Pelayanan ini antara lain, penyimpanan, transportasi, pengolahan, penyortiran dan *grading*, pengemasan dan pemberian label.

Tabel di bawah merupakan daftar contoh lima jenis pelayanan.

**Tabel 2.1: Daftar Pelayanan**

<p>Pelayanan Produksi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasokan sarana produksi (benih, pakan ternak, pupuk, pestisida, dll)</li> <li>• Bimbingan penggunaan produk kimia dan sarana produksi lainnya</li> <li>• Pelatihan pengelolaan lahan pertanian</li> <li>• Pembuahan buatan</li> <li>• Pelatihan praktik pertanian yang benar, konservasi tanah, pengelolaan air dan hal-hal terkait masalah lingkungan</li> <li>• Pelatihan tentang teknik pengelolaan pasca panen yang benar</li> <li>• Pelatihan tentang praktik kerja aman</li> <li>• Pelayanan akan keberadaan dokter hewan</li> <li>• Pelayanan tentang prakiraan cuaca</li> <li>• Pengelolaan air</li> <li>• Pengecekan dan analisis tanah</li> <li>• Pelayanan mekanisasi</li> <li>• Penelitian tentang orientasi produk dan tambahannya</li> <li>• Sekolah Lapangan untuk Petani</li> </ul>
<p>Pelayanan Pemasaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi pasar</li> <li>• Negosiasi</li> <li>• Sertifikasi</li> <li>• Pameran dagang</li> <li>• Daftar kontak pasar</li> <li>• Merek dagang</li> <li>• Pengembangan wilayah pemasaran</li> <li>• Transportasi</li> <li>• Pelabelan</li> </ul>
<p>Pelayanan Pengelolaan Usaha</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuatan rencana bisnis</li> <li>• Pembukuan dan audit</li> <li>• Pengembangan sumber daya manusia (SDM)</li> <li>• Pelayanan hukum</li> </ul>
<p>Pelayanan Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simpanan/tabungan</li> <li>• Pinjaman/kredit</li> <li>• Asuransi (tanaman, kerja, kesehatan, dll)</li> <li>• Kontrak sewa</li> </ul>
<p>Pelayanan Nilai Tambah pada Produk</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyimpanan dan gudang</li> <li>• Peralatan untuk pengolahan</li> <li>• Pelatihan tentang praktik pengolahan yang benar</li> <li>• Pengemasan</li> <li>• Penyortiran dan <i>grading</i> (mengelompokkan sesuai kualitas)</li> </ul>

Kasus berikut ini menunjukkan pelayanan tertentu yaitu perencanaan lahan tanam. Dengan mengetahui apa yang akan ditanam, di mana dan kapan seharusnya menjual ternak, sehingga petani menjadi lebih efisien dan efektif serta mendapatkan margin (selisih antara biaya produksi dan harga jual) lebih tinggi.



## **Kasus 2.1: Kekuatan perangkat perencanaan SOCODER di Chile**

### **Mengkaji kebutuhan dan potensi anggota**

SOCODER, *the Sociedad Comercial y de Desarrollo Rural* (Pembangunan Masyarakat Perdagangan dan Pedesaan), menjadi perintis yang menawarkan rencana pelayanan pendukung untuk petani kecil di Provinsi Ñuble di Chile. Terkadang, koperasi sangat terlibat dalam pelaksanaan sehari-hari setiap proyek, penyediaan pelayanan dan berurusan dengan masalah keuangan jangka pendek, yang justru membuat mereka mempunyai sedikit waktu untuk membantu anggota koperasi berpikir maju. Bagaimanapun juga, perencanaan merupakan kunci sukses dalam pertanian. Dengan kata lain, perencanaan meliputi pengkajian kebutuhan dan potensi petani sehingga mereka memiliki harapan realistis terhadap apa yang mereka tawarkan, serta apa yang mereka dapatkan sebagai gantinya. Tentunya beberapa hal seperti kekeringan dan serangan hama sangat susah diperkirakan. Namun beberapa aspek produksi yang tidak terlalu sering berubah seperti jumlah lahan, jumlah anak sapi yang dilahirkan atau bunga dari pinjaman yang harus dibayar, merupakan hal-hal yang bisa direncanakan.

Membantu petani dalam bentuk perencanaan bisa mewujudkan bentuk penjualan yang lebih dapat diandalkan serta bertambahnya laba. Untuk itu, SOCODER telah mengembangkan sejumlah pelayanan pendukung perencanaan kepada anggota-anggotanya. Salah satu pelayanan adalah pemetaan tiap lahan pertanian secara akurat dengan menggabungkan analisis air dan tanah secara detail, memberi kebebasan kepada anggota untuk menentukan jenis tanaman apa yang cocok dan jenis rotasi tanaman seperti apa saja yang paling tepat. Produsen domba memiliki sistem untuk mencatat kelahiran dan tanggal kawin, pemantau pertumbuhan hewan, dan merencanakan waktu terbaik menjual domba di pasar.

Upaya SOCODER paling mutakhir adalah penggunaan teknologi dalam penerapan sistem pendukung perencanaan menyeluruh. Koperasi dan universitas setempat (Universidad de Concepción) memutuskan untuk membuat proyek bersama, yang akan

bermanfaat pada peningkatan koneksi internet di pedesaan. Dua institusi ini meluncurkan *Agropyme Digital*, sistem berbasis internet untuk mendukung usaha pertanian skala kecil dan menengah. Pada saat lembaga ini menawarkan berbagai pelayanan yang secara tradisional telah tersedia untuk para anggotanya, seperti pemetaan tanah, *Agropyme Digital* hadir lebih canggih dan merupakan perangkat mudah pakai yang memungkinkan petani untuk menyimpan dan menganalisis data penting untuk perencanaan. Informasi yang mencukupi bisa menghasilkan keputusan lebih baik, dan keputusan yang lebih baik bisa meningkatkan taraf hidup petani.

Sumber: Berdasarkan informasi Christian Gouet, Agriterra consultant, dan materi tertulis dari Mr Juan Guido Vidal, president of SOCODER, dan mitra Agriterra.



## Latihan 2.1

Kasus 2.1 menghadirkan perencanaan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas produsen. Bagaimana koperasi Anda mendukung pengembangan kapasitas para anggota? Apakah ini jenis peningkatan kapasitas yang berkelanjutan?

---

---

## Menggabungkan pelayanan-pelayanan

Sangatlah penting untuk menyadari bahwa banyak pelayanan akan berhasil jika digabungkan dengan pelayanan lainnya. Pelatihan praktik pertanian yang benar hanya memperlihatkan hasil jika petani mempunyai akses terhadap sarana prasarana (dan sebaliknya). Terlebih lagi, informasi harga di pasar-pasar di perkotaan hanya akan menjadi relevan jika petani memiliki akses terhadap pasar-pasar ini.

Permasalahan Cooagronote di Colombia (Kasus 2.2 Modul 1) menggambarkan bahwa beberapa kebutuhan berkaitan sangat erat. Kasus ini juga menunjukkan bagaimana mengelola penyediaan pelayanan tanpa menghadirkan risiko dari keragaman pelayanan, yang dapat memberikan beban berat pada keuangan koperasi.

### Contoh layanan gabungan: Sistim Resi Gudang (SRG)

Sistem Resi Gudang (SRG) merupakan pelayanan gabungan yang menarik antara penyimpanan dan keuangan, dan terkadang juga

pasokan sarana produksi. Sangat umum bagi koperasi mengelola gudang untuk penyimpanan produk pertanian (tahan lama) dan sarana produksi (informasi mengenai sarana produksi dapat dibaca di Modul 3). SRG merupakan kesepakatan tripartit antara koperasi (pihak yang menjalankan gudang), petani (pihak penyimpan) dan lembaga keuangan (pihak yang memberikan pinjaman uang).

Petani menyimpan hasil produk mereka di dalam gudang untuk penanganan penyimpanan. Merekalah pemegang sah peredaran resi gudang. Resi gudang adalah jaminan yang menjadi dasar bagi lembaga keuangan sebagai pemberi pinjaman kepada pemegang resi (petani).

Pinjaman tersebut nantinya bisa digunakan untuk membeli sarana produksi yang digunakan pada musim tanam berikutnya, tanpa menunggu

#### Sistim Resi Gudang (SRG)

Dalam sistim ini, petani membawa hasil produksinya ke gudang dan menerima resi sebagai bukti. Mereka bisa menggunakan resi tersebut sebagai jaminan jika mereka ingin mengajukan pinjaman, sehingga mereka tidak perlu menunggu hingga hasil panennya dijual oleh koperasi sebelum mereka bisa mengambil uangnya. Hal ini merupakan kesepakatan bermanfaat bagi koperasi yang mau menyimpan hasil produksi petani hingga harganya naik, atau jika petani harus menunggu pembayaran dari pembeli/pedagang.

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

hasil panennya terjual. Lembaga keuangan menerima resi gudang sebagai jaminan yang bisa dipercaya dalam tingkat likuiditas tinggi dari komoditas yang disimpan. Risiko pada lembaga keuangan relatif rendah. Berdasarkan resi gudang, lembaga keuangan berhak memberikan klaim mereka sebelum kreditor yang lain. Kualitas pengelolaan gudang yang bagus dan kontrol oleh jasa pemeriksaan justru mengurangi risiko.

Kasus berikut menggambarkan bagaimana SRG berjalan pada petani kopi di Tanzania.



## **Kasus 2.2: SRG kopi di Tanzania**

Di Tanzania, petani membawa kopi mereka ke koperasi primer, Agricultural Marketing Cooperatives (AMCOs) (Koperasi Pemasaran Pertanian) atau asosiasi petani. Peran AMCOs dan lembaga petani primer lainnya sangatlah penting dalam mendukung petani kecil mengumpulkan hasil panen mereka dan memasarkan bersama. Hal ini memungkinkan petani kecil untuk memenuhi ukuran minimal lot untuk simpanan (3 - 7 ton).

AMCOs mengirim setelah memastikan bahwa kopi memenuhi standar minimal kualitas, kemudian mengeluarkan resi untuk petani, serta mencatat jumlah yang disetorkan. Setelah itu melakukan “pembayaran pertama” kepada petani, yang biasanya berkisar hingga 70% dari harga pasar kopi perkamen (biji kopi yang daging buahnya sudah dihilangkan) Arabica.

Biaya AMCOs untuk “pembayaran pertama” didapat dari pinjaman bank yang dilakukan terlebih dulu pada dasar neraca keuangan dan catatan yang dijamin pengurusnya. Ketika ukuran minimal lot telah terkumpul maka Rural Cooperative Societies atau RCS (Koperasi Masyarakat Pedesaan), menyimpan lot ke gudang yang ditunjuk pengelola.

Sebagian besar gudang yang ditunjukkan pengelola dalam sektor kopi adalah pabrik pengolahan kopi. Banyak pabrik serikat koperasi, namun telah diubah menjadi badan usaha terpisah yang meminta bayaran atas jasa pengolahan. Contohnya, Tanzania Coffee Curing Company, TCCC (Perusahaan Pengolahan Kopi Tanzania), di Moshi.

Pengelola menyimpan kopi dan mengolah berdasarkan prinsip, “Pertama tiba diproses lebih dulu”, kecuali jika petani secara khusus meminta mengundurkan pengolahan karena alasan strategi pemasaran. Operator lebih menitikberatkan pada biaya pengolahan

daripada biaya penyimpanan yang biasanya sangat rendah. Mereka juga mengambil deposit dari pedagang dan serikat koperasi pemasaran atas nama kelompok AMCOs.

Setelah menerima pengiriman kopi dari petani, operator gudang mengeluarkan resi gudang, mencatat jumlah dan kualitas kopi yang disimpan oleh AMCOs. Berdasarkan resi gudang, RCS mendapatkan persediaan keuangan yang membuat mereka bisa membeli kopi dari anggotanya (yang terkadang juga dari bukan anggota dalam wilayah mereka).

Bank ikut mendanai pelaksanaan resi gudang kopi termasuk Kilimanjaro Cooperative Bank, National Microfinance Bank, dan sebuah bank komersil, CRDB Bank Plc.

## Pelayanan Apa Saja yang Disediakan?

Anggota akan selalu menuntut pelayanan beragam. Perlu pengkajian yang akan menghasilkan daftar panjang pelayanan yang dibutuhkan. Koperasi tidak bisa menanggapi semua permintaan tersebut, namun harus membuat prioritas. Membuat prioritas tidak hanya berdasarkan pada kebutuhan terbesar dari sebagian besar anggota koperasi. Namun ada berbagai alasan seperti:

- Banyak koperasi yang memiliki anggota beragam. Untuk menghindari situasi saat anggota-anggota tertentu merasa tidak diuntungkan, proses pemilihan harus adil dan transparan. Mungkin akan bijaksana dengan mengajak pihak luar untuk membantu proses. Dalam kelompok manapun, ada anggota tertentu yang memiliki hubungan dengan pengambil keputusan, dalam hal ini adalah manajer koperasi, dan mungkin akan memengaruhi.
- Pada akhirnya, anggota akan menjual produk mereka di pasar. Koperasi sebaiknya hanya melayani kebutuhan tersebut, dengan benar-benar mendukung produsen untuk meraih tujuan. Pelayanan sebaiknya juga menanggapi permintaan pasar. Jika dapat menghasilkan produk dengan berkualitas yang diproduksi secara efisien, maka tidak masuk akal jika tidak ada pasar. Sebagai contoh jika konsumen menginginkan biji kopi dalam kemasan, mungkin koperasi bisa memikirkan tentang pengadaan pelayanan pengemasan. Terlebih lagi



pelayanan yang diperuntukkan untuk fase pertama dalam siklus produksi (antara lain produksi, pascapanen) harusnya mempertimbangkan permintaan pasar akhir. Contohnya, pelatihan produsen dalam meningkatkan produktivitas produksi singkong tidak masuk akal jika pasar untuk singkong sudah melebihi pasokan.

- Terlebih lagi, pemilihan pelayanan juga harus sesuai dengan tujuan koperasi. Pelayanan yang dipilih harus mendukung strategi koperasi. Jika sebuah koperasi adalah koperasi pemasaran, maka pelayanan yang diberikan bukan penelitian tanah (kecuali hal tersebut kunci untuk meningkatkan pemasaran). Jika koperasi diperuntukkan bagi produsen pisang, maka seharusnya tidak menyediakan pelayanan dokter hewan.
- Beberapa kebutuhan ini akan berhubungan dengan hal-hal terkait koperasi. Contohnya: sumber daya yang dapat diakses, memperbaiki jejaring, dan mengubah undang-undang. Menyediakan pelayanan yang langsung untuk menanggapi kebutuhan-kebutuhan ini, misalnya: meningkatkan jalur untuk akses pasar yang lebih baik, dapat memberikan kontribusi dalam strategi koperasi, namun ini tidak mudah. Karena itu, koperasi dapat membuat keputusan untuk melobi pemerintahan setempat atau meminta bantuan serikat atau

federasi koperasi. Jadi, walaupun kebutuhan sesuai dengan strategi koperasi, bisa saja manajer koperasi memutuskan untuk mengikutsertakan penyedia jasa lainnya.



## Latihan 2.2

Apakah koperasi Anda juga memiliki keanggotaan yang heterogen (beragam)? Bagaimana Anda menghadapinya? Bagaimana Anda memastikan bahwa setiap suara anggota dapat didengar?

---

---

Kotak 2.1. Daftar sejumlah kriteria yang dapat digunakan untuk membuat prioritas kebutuhan. Dalam beberapa hal, memenuhi kebutuhan anggota kelompok yang minoritas juga penting mengingat fungsi dari koperasi. Contohnya, kebutuhan anak muda dan perempuan seharusnya tidak dikalahkan oleh keinginan mayoritas. Sebuah pilihan yang diambil oleh manajer adalah dengan mendengarkan kebutuhan mereka, secara terpisah dari anggota kelompok lain.

### Kotak 2.1: Kriteria untuk Membuat Prioritas Kebutuhan Anggota

***Bagaimana membagi prioritas anggota terhadap kebutuhan-kebutuhan tertentu?***

Koperasi harus memenuhi kebutuhan mayoritas anggotanya, sebelum melayani kebutuhan minoritas. Dengan mengatakan hal ini, kepedulian kepada kelompok minoritas dalam keanggotaan koperasi juga harus diperhatikan, untuk menghindari diskriminasi dan hasil yang tidak diharapkan.

***Bisakah kebutuhan dipenuhi oleh lembaga penyedia lainnya?***

Jika kebutuhan tertentu (misalnya pupuk) bisa dipasok dengan mudah dengan harga yang bersaing oleh pemasok setempat, maka koperasi tidak seharusnya menjadikannya sebagai prioritas utama.

***Seberapa penting kebutuhan terpenuhi untuk peningkatan produktivitas?***

Pada prinsipnya, kebutuhan yang berhubungan dengan peningkatan

produktivitas pantas menjadi prioritas utama.

***Seberapa besar kebutuhan ini harus terpenuhi untuk peningkatan kualitas produk?***

Kebutuhan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas seharusnya menjadi prioritas, karena akan memberikan petani peluang untuk meningkatkan nilai produk mereka.

***Pada tingkat apakah sebuah kebutuhan akan mencerminkan kelangkaan di tingkat lokal?***

Kebutuhan yang hampir tidak bisa dipenuhi karena kelangkaan sarana produksi seharusnya diprioritaskan, karena koperasi sejatinya koperasi mampu membuat perubahan besar terhadap petani dengan memenuhi kebutuhan tersebut.

***Apakah kebutuhan berhubungan dengan inti bisnis sebuah koperasi?***

Koperasi seharusnya memprioritaskan kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan inti bisnisnya. Suatu kebutuhan yang penting untuk produksi pertanian.

***Apakah kebutuhan mencerminkan sebuah hambatan?***

Apakah memenuhi kebutuhan merupakan sebuah langkah yang diperlukan untuk menciptakan produksi yang penting atau proses komersialisasi? Kebutuhan yang sulit dipenuhi harusnya diutamakan.

Saran-saran tentang bagaimana mengutamakan pelayanan sangat masuk akal, namun membutuhkan seorang manajer yang menguasai keterampilan tertentu. Koperasi sangat tergantung pada anggotanya dan anggota akan merasa berkomitmen jika mereka benar-benar mengenal koperasi mereka. Begitu mereka kehilangan rasa tersebut tersebut, mereka juga akan kehilangan kepercayaan terhadap para pimpinan koperasi. Manajer koperasi harus mempertimbangkan pentingnya komitmen anggota, di saat yang sama juga memastikan bahwa koperasi harus tetap pada strateginya dan menanggapi permintaan pasar.

Sangat mungkin konflik di antara manajer dan anggota (atau Dewan Pengurus) akan muncul. Kasus inseminasi buatan di koperasi petani susu Ngwataniro Kenya (lihat Modul 1, Kasus 3.1) menunjukkan bagaimana mereka menghadapi konflik dan pentingnya proses partisipatoris yang menghasilkan mufakat.



## Latihan 2.3

Seberapa dalam Anda mengetahui apa yang dibutuhkan petani dalam koperasi Anda? Buatlah prioritas kebutuhan anggota koperasi Anda dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan dari Kotak 2.1.

---

---

### Pelayanan apa yang dapat memenuhi kebutuhan?

Pada titik ini, seorang manajer koperasi sudah memiliki daftar prioritas kebutuhan dari anggota koperasi. Akan terlihat bahwa terdapat banyak cara untuk memenuhi kebutuhan. Contohnya, kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dapat diatasi

dengan sarana produksi serta peralatan yang lebih baik dengan mengubah alur kerja dan meningkatkan kondisi kerja.

#### Meningkatkan kesehatan dan keamanan di tempat kerja

Minyak kelapa yang kita gunakan kebanyakan dibuat oleh kelompok perempuan. Bayangkan sekelompok perempuan duduk melingkar di tanah, memecahkan kelapa di samping perapian dekat kompor minyak tanah. Dengan kondisi seperti itu, kecelakaan akan sangat mudah terjadi. Namun hanya dengan menata ulang tempat kerja mereka, maka akan membantu mengurangi risiko dan justru meningkatkan produktivitas.

Ketika kebutuhan telah dibuat prioritasnya, maka manajemen koperasi harus mengambil strategi terbaik untuk menanggapi kebutuhan tersebut. Pelayanan seperti apa yang bisa memberikan hasil terbaik? Ini berarti memiliki gambaran sangat jelas tentang kebutuhan apa yang tepat. Mengapa produktivitasnya sangat rendah?

Apakah karena ketidaktersediaan atau buruknya kualitas sarana produksi? Apakah karena sebuah tanaman memang tumbuh seperti itu? Apakah karena anggota tertentu dalam kelompok (seperti perempuan dan anak muda) lebih peduli dibanding yang lainnya? Terkadang memenuhi kebutuhan bisa menjadi bisnis bagus. Contohnya seperti yang terjadi dengan Twatasha Multipurpose Cooperative Society di Zambia, menunjukkan bahwa pelayanan lingkungan juga bisa menguntungkan.



## Kasus 2.2: Memanfaatkan peluang yang muncul

Pada tahun-tahun awal, Twatasha Multipurpose Cooperative Society (Koperasi Serbaguna Masyarakat Twatasha) di Zambia fokus pada kegiatan-kegiatan seperti pelatihan untuk petani tentang penyimpanan hasil panen dan menghubungkan mereka dengan pembeli sehingga bisa mendapatkan kesepakatan adil. Akhir-akhir ini, koperasi tersebut berubah menjadi pelayanan bisnis lingkungan seperti pengelolaan sanitasi sampah, mengumpulkan limbah, dan kebersihan lingkungan umum. Kegiatan ini dimulai setelah terjadi wabah penyakit mematikan seperti kolera dan penyakit bawaan air yang memengaruhi konsumen khususnya pada musim hujan. Mereka mengambil air untuk minum dan masak dari sumur dangkal, merupakan sumber penularan utama. Awalnya Twatasha menyediakan pelayanan pengumpulan sampah sebagai kontribusi mereka terhadap kesejahteraan masyarakat, namun dengan cepat kegiatan tersebut berubah menjadi bisnis yang menguntungkan dan menjanjikan, seperti membuka lapangan kerja. Lingkungan lebih bersih justru memberikan kontribusi dalam meningkatkan kesehatan, kondisi kerja, dan tempat tinggal dalam masyarakat.

Sumber: Pengelolaan sanitasi sampah dan pengumpulan sampah di Zambia, ILO/COOP<sup>AFRICA</sup>, 2009, [www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf) (accessed 4 October 2011).

## Analisis Biaya-Manfaat

Sebagian besar koperasi memiliki anggaran keuangan terbatas. Memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan anggota tidak selalu menjadi rangkaian kegiatan menguntungkan jika dilakukan koperasi itu sendiri. Analisis biaya keuntungan membantu manajemen koperasi untuk mendapatkan ide lebih tentang apakah pelayanan tertentu sepadan dengan waktu, sumber daya dan energi yang dikeluarkan.

Analisis biaya keuntungan sangat berguna untuk menentukan apakah dengan berinvestasi dalam pelayanan untuk memenuhi kebutuhan anggota itu menguntungkan.

Analisis ini meliputi dua langkah:

- mengenali biaya;
- mengenali keuntungan.

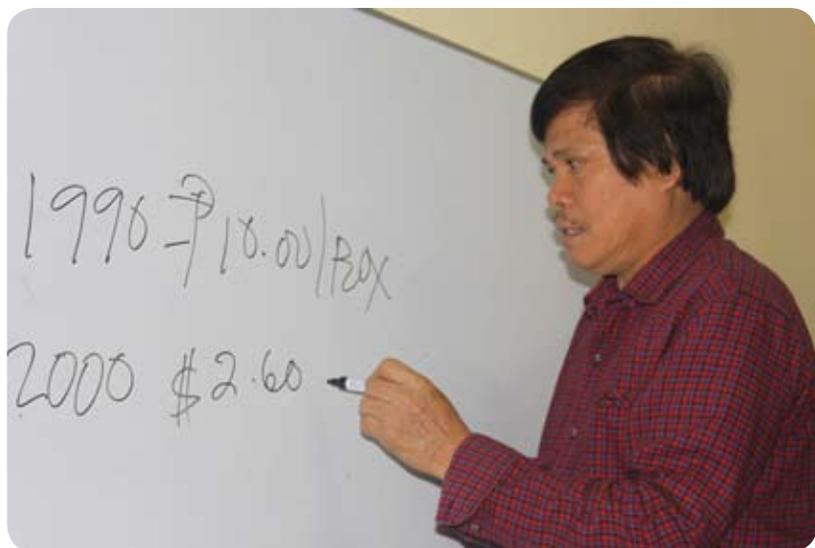
Langkah pertama adalah mengenali dan mengukur semua

biaya terkait kegiatan investasi dan pemberian pelayanan. Dalam masalah pelayanan pasokan sarana-prasarana, akan membutuhkan waktu untuk bernegosiasi dengan pemasok sarana produksi, biaya untuk pembelian, biaya penyimpanan, dan kendaraan. Tindakan-tindakan berikut ini yang disarankan:

## Analisis Biaya-Manfaat

Analisis biaya keuntungan adalah cara untuk menentukan apakah layak investasi atau tidak. Anda jumlahkan keuntungan dari serangkaian kegiatan, dan dikurangi biaya yang digunakan, dan hasilnya menunjukkan apakah investasi tersebut menguntungkan.

- Buatlah daftar semua biaya yang akan muncul dalam penerapan dan selama kegiatan berlangsung. Misalnya biaya awal, perizinan, bahan-bahan produksi, gaji, proses penerimaan konsumen, pelatihan dan biaya perjalanan.
- Buatlah daftar semua hal yang mungkin akan terjadi seperti, waktu, produksi yang hilang, proses yang tidak semestinya dan risiko lain yang kemungkinan akan muncul. Cobalah untuk menghitung nilai keuangannya lalu masukkan ke dalam biaya; dan
- Jumlahkan seluruh biaya tersebut. Langkah selanjutnya adalah mengenali dan mengukur semua keuntungan yang diantisipasi sebagai hasil dari penyediaan pelayanan. Contoh-contoh keuntungannya adalah: naiknya pendapatan produsen, berkurangnya kerugian pascapanen, peningkatan kualitas produksi melalui pengemasan, serta kondisi kerja yang lebih baik bagi anggota koperasi dan karyawan. Tindakan-tindakan berikut ini yang disarankan:



- Buatlah daftar keuntungan finansial yang akan didapat dari penyediaan pelayanan. Keuntungan termasuk laba langsung dari produk atau jasa, juga termasuk berkurangnya biaya produksi karena proses yang lebih baik dan peningkatan produktivitas;
- Buatlah daftar keuntungan yang bukan finansial yang didapat. Hal ini meliputi, waktu produksi yang berkurang, basis konsumen yang lebih luas, dan juga meningkatnya kesehatan serta keamanan dalam tempat kerja. Selain itu juga bertambahnya kepuasan konsumen, pelestarian sumber daya alam, dan meningkatnya reputasi. Kapanpun memungkinkan, cobalah untuk menghitung nilai finansial (keuangan) seluruh keuntungan tersebut; dan
- Jumlahkan semua hal di atas sehingga diketahui total nilai keuntungan. Sebagai langkah akhir, koperasi harus menimbang biaya dan keuntungan untuk menentukan



apakah investasi yang diajukan menguntungkan. Jika total biaya lebih besar dari total keuntungan, maka seseorang bisa menyimpulkan bahwa pelayanan tersebut bukan investasi yang menguntungkan bagi koperasi. Namun, jika biaya dan keuntungan seimbang, maka koperasi harus mempertimbangkan bahwa pelayanan tersebut bisa membantu anggota.

Menunjukkan analisis biaya keuntungan merupakan cara berharga untuk menimbang pro dan kontra dalam penyediaan pelayanan tertentu. Hal ini juga merupakan cara tepat untuk menentukan apakah peluang tersebut sebanding dengan waktu, sumber daya dan energi yang dikeluarkan.

## Strategi koperasi

Bagaimanapun juga, koperasi haruslah mengakses kebutuhan anggotanya, memilih kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan strateginya, tetap pada jalur permintaan pasar, memperoleh keuntungan, serta manfaat yang didapat. Dengan kata lain,

tugasnya adalah memastikan bahwa pengkajian kebutuhan dan pemilihan pelayanan sesuai dengan strategi koperasi dan permintaan pasar.

Koperasi seharusnya, dalam seluruh kegiatan, memegang erat strateginya. Namun hal ini membutuhkan beberapa keterampilan tertentu.

Salah satu keterampilan yang harus dimiliki manajer koperasi adalah mampu berpindah dari rutinitas keseharian. Manajemen koperasi sehari-hari secara umum menghadapi tugas-tugas yang padat; meliputi kegiatan seperti mengelola karyawan, memelihara hubungan dengan mitra dari luar dan menyelesaikan masalah. Sangat mudah merasa kewalahan dalam menghadapi masalah sehari-hari ini.

Bagaimanapun juga, koperasi dibentuk untuk melayani anggotanya dalam jangka panjang. Modul 1 menjelaskan bahwa koperasi adalah himpunan orang-orang yang terbentuk untuk memenuhi kesamaan kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial dan kebudayaan melalui badan yang dimiliki bersama. Badan ini adalah sebuah lembaga yang memiliki tujuan. Juga memiliki fungsi yang khusus (contohnya koperasi pemasaran atau koperasi pelayanan), visi dan misi serta tujuan dan tugas. Untuk berlangsung dalam jangka panjang, koperasi harus mampu menyesuaikan perubahan kondisi, namun dalam waktu yang sama, harus memastikan tak terpisah dari strategi dan tujuan-tujuannya. Karena tujuan-tujuan tersebutlah para anggota bergabung dalam koperasi.

## **Perubahan kondisi**

Strategi, misi, dan visi koperasi tidaklah statis. Sebuah koperasi pemasaran tidak akan dengan mudah berubah menjadi koperasi keuangan, namun kemungkinan strateginya secara bertahap akan berubah. Koperasi ada untuk melayani anggotanya. Jika kebutuhan anggotanya berubah, maka koperasi harus menyesuaikan strategi yang dimiliki.

Jika permintaan pasar berubah, mungkin anggotanya membutuhkan bentuk pelayanan berbeda sehingga mampu

menanggapi permintaan pasar yang baru. Begitupun juga jika pasokan pasar berubah, seperti contoh dengan ditariknya penyedia pelayanan atau pengenalan terhadap jenis pupuk baru, mungkin anggota membutuhkan pelayanan lain. Koperasi perlu penyesuaian terhadap perubahan keadaan dan perubahan permintaan anggotanya. Anggotalah yang bisa menunjukkan dan menentukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan.

Kegiatan sehari-hari haruslah seiring tujuan-tujuan koperasi. Kegiatan sehari-hari harus mendukung koperasi untuk meraih misi dan visinya. Untuk itu, ada kalanya penting bagi manajer untuk keluar dari rutinitas keseharian dan melihat pertanyaan-pertanyaan berikut, antara lain:

- Pelayanan apa yang kita sediakan untuk para anggota?
- Apa tujuan koperasi kita?
- Bagaimana pelayanan yang kita sediakan memberikan kontribusi terhadap strategi kita?
- Apakah strategi kita seiring dengan permintaan pasar?
- Apakah tujuan koperasi menyesuaikan dengan perubahan?



## Latihan 2.4

Bisakah menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut berdasarkan koperasi Anda? Apakah tujuan, pelayanan dan atau strategi koperasi Anda berubah seiring dengan waktu?

---

---

## TOPIK 3

# Siapa yang akan Menyediakan Pelayanan?



# Pendahuluan

Setelah pengamatan menyeluruh, koperasi akan mengetahui pelayanan apa yang ingin diberikan kepada anggota. Pertanyaan apa yang muncul ketika mencari penyedia layanan? Topik ini terkait dengan pilihan-pilihan akan penyedia layanan. Selain itu juga mendiskusikan pertimbangan-pertimbangan yang harus diambil jika pelayanan disediakan oleh koperasi itu sendiri, melakukan *outsourcing* (alih daya, memindahkan pekerjaan dari satu perusahaan ke perusahaan lain) atau mendorong produsen untuk memilih sendiri penyedia layanan yang diinginkan di pasar. Topik ini memberikan kriteria yang bisa membantu koperasi memilih penyedia layanan yang tepat. Jika koperasi memutuskan untuk memberikan beberapa pelayanan sendiri, maka penting juga untuk membahas bagaimana pelayanan-pelayanan tersebut bisa diberikan.

## Bagaimana Menganalisis Pasar Layanan?

Terdapat cara berbeda-beda untuk menganalisis keberadaan pasar layanan. Salah satu contohnya adalah *market overview tool* (alat peninjau pasar).<sup>4</sup> Alat ini memungkinkan untuk



mendapatkan pemahaman cepat tentang pasar, menggunakan sumber daya sekunder dan mewawancarai penyedia layanan. Untuk pelayanan yang terpilih, peluang umum dan kendala bagi anggota kemudian dianalisis. Daftar penyedia layanan dapat dipilih dengan mendengarkan pengalaman anggota, jaringan melalui anggota serta mewawancarai pejabat terkait, badan usaha dan mereka yang bukan anggota. Berikutnya, sejumlah lembaga penyedia diwawancarai untuk mendapatkan pemahaman apakah mereka benar-benar menanggapi kebutuhan anggota.

Contoh-contoh pertanyaan yang membantu ketika menguji tiga komponen tersebut, tertulis pada daftar di bawah ini.

---

<sup>4</sup> A. Miehlsbradt and M. McVay: Developing commercial markets business development services, Seminar Reader (Turin, ITC/ILO, 2003).

**Tabel 3.1: Pertanyaan untuk Menganalisis Keberadaan Pasar Layanan**

Permintaan	Siapa saja anggota yang menggunakan produk layanan? Siapa saja yang tidak? Manfaat apa saja yang diharapkan anggota dari pelayanan tersebut?
Transaksi	Seberapa besar pasarnya? Berapa jumlah anggota yang sudah mencoba pelayanan tersebut? Mengapa anggota menggunakan pelayanan tersebut? Mengapa tidak? Bagaimana anggota menginginkan pelayanan tersebut diberikan? Pelayanan seperti apa yang anggota inginkan? Seberapa puaskah anggota dengan pasokan yang sekarang tersedia? Berapa harga yang dibayarkan anggota untuk pelayanan tersebut?
Pasokan	Apakah pelayanan yang diperlukan sudah tersedia? Jenis pemasok apa saja yang tersedia? Apa saja kelebihan dan kekurangan dari pemasok yang tersedia?

## Bagaimana Memilih Penyedia Layanan?

Setelah koperasi Anda mengetahui pelayanan apa yang ingin diberikan atau diatur untuk anggotanya, saatnya untuk mengenal dan memilih lembaga penyedia layanan. Memilih pelayanan pendukung dan penyedia yang tepat merupakan prasyarat untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada anggota koperasi berkualitas.

Dua lembaga penyedia jasa yang bisa diidentifikasi:

- Koperasi: sangat mungkin koperasi mempunyai kemampuan untuk menyediakan pelayanan sendiri. Misalnya seorang petani yang telah menerima pelatihan praktik pertanian yang benar dan mempunyai kemampuan untuk memberikan pelatihan kepada petani-petani lainnya. Untuk menganalisis apakah sebuah koperasi mampu menyediakan pelayanan, menggunakan perangkat analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman sangatlah membantu (lebih dikenal dengan analisis SWOT, yang merupakan metode perencanaan strategis digunakan dalam kegiatan atau usaha bisnis). Perangkat bisa dilihat pada lampiran I.

## Koperasi sebagai penyedia layanan

Dalam beberapa kasus, serikat (koperasi sekunder) bisa membantu koperasi dalam memberikan pelayanan, contohnya dengan memberi pelatihan untuk pelatih atau mempekerjakan agronomist/ahli pertanian untuk memberikan saran kepada anggota koperasi setempat.

Contoh lainnya dari bentuk pelayanan koperasi adalah anggota yang membantu anggota lainnya dengan saling mengunjungi, peragaan langsung pada lahan tanam dan saling bertukar saran antar petani, serta menggunakan peralatan dan perlengkapan bersama-sama.

anggota bisa mengakses pelayanan dari penyedia eksternal sebagai individu atau perorangan. Koperasi bisa mengarahkan langsung ke penyedia yang ditunjuk dan memfasilitasi pertemuan antara anggota dan penyedia layanan yang berpotensi, serta melakukan negosiasi harga.

- Penyedia Layanan Eksternal (dari luar koperasi): penyedia layanan eksternal adalah sebuah lembaga, perusahaan atau perorangan yang khusus bergerak dalam bidang layanan. Contohnya, bank yang memberikan kredit, akademi koperasi yang memberikan pelatihan manajemen koperasi atau pemasok pupuk yang mengajari petani tentang bagaimana penggunaan pupuk dengan benar. Juga terdapat penyedia layanan informal (tidak resmi), contohnya adalah salah satu anggota keluarga dari anggota koperasi menangani pembukuan. Koperasi bisa saja mengalihkan pelayanan, dengan menghubungi penyedia eksternal untuk memberikan pelayanan kepada anggotanya. Pilihan lainnya adalah

## Kriteria untuk menentukan jenis lembaga penyedia layanan yang paling sesuai

Empat kriteria yang bisa digunakan untuk menentukan jenis lembaga penyedia yang paling sesuai:

1. **KETERSEDIAAN:** apakah pelayanan tersedia? Jika iya, apakah pasokannya mencukupi? Tidak semua pelayanan yang dibutuhkan selalu tersedia. Mengenali penyedia jasa yang berpotensi lebih baik dilakukan dengan proses yang melibatkan anggota. Sekelompok anggota selalu lebih mengetahui tentang keberadaan penyedia di daerahnya. Mengenali penyedia yang berpotensi dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota untuk menghasilkan daftar penyedia yang bisa memberikan dukungan pelayanan untuk anggota koperasi. Jika tidak tersedia lembaga penyedia (misalnya pelayanan tidak tersedia), koperasi bisa saja menyediakan pelayanan itu sendiri.

2. **KEMAMPUAN:** mampukah anggota membayar pelayanan tersebut? Apakah harga tersebut masuk akal? Bagaimana bentuk pembayaran yang disediakan? Apakah penyedia menerima pembayaran dalam bentuk angsuran dan seperti apa bentuknya? Koperasi dan anggotanya selalu berhadapan dengan jumlah anggaran yang terbatas. Kriteria penting dalam memutuskan siapa yang akan menyediakan pelayanan adalah, biaya penyedia dikombinasikan dengan nilai yang didapat dari pelayanan. Analisis biaya keuntungan akan membantu dalam membandingkan biaya dengan nilai tambah yang didapat dari pelayanan. Berdasarkan taksiran nilai tambah dan anggaran yang ada, koperasi akan menentukan apakah menggunakan penyedia eksternal, menyediakan pelayanan itu sendiri atau menyerahkannya pada pasar. Dalam beberapa kasus, terdapat banyak lembaga penyedia untuk pelayanan tertentu di pasar. Sangat penting dicatat bahwa biaya untuk menggunakan lembaga penyedia eksternal tidak hanya terbatas pada harga penyedia tersebut. Proses pemilihan juga menelan biaya, seperti: perjalanan ke lokasi penyedia layanan, waktu bernegosiasi serta ketika membuat persetujuan dalam kontrak.
3. **KETERJANGKAUAN:** apakah lembaga penyedia tersebut berada di tempat yang terjangkau, melayani pada jam-jam semestinya (seperti musim dan jam buka)? Penyedia mungkin hadir dan muncul dari pandangan terhadap biaya/kualitas, namun apakah mereka terjangkau? Keterjangkauan tidak hanya berarti bahwa mereka berada pada jarak terjauh sekian, namun juga berhubungan dengan kapan mereka bisa memberikan pelayanan. Apakah ini seiring dengan siklus produksi dari produsen?
4. **KELAYAKAN:** apakah pelayanan tersebut memenuhi standar dan syarat kualitas? Apakah pelayanan tersebut memenuhi kebutuhan dan latar belakang tertentu dari anggota koperasi (seperti contoh: gender, tingkat pendidikan, keterampilan, mampu menyelesaikan masalah dengan baik dan memberikan hasil yang tepat)? Apakah lembaga pelayanan tersebut memang berwenang untuk memberikan pelayanan? Apakah kendaraan sudah termasuk dalam paket pelayanan? Apakah pemasok sudah menanggung biaya asuransi? Pertanyaan penting lainnya yang muncul adalah: apakah pelayanan tersebut ramah lingkungan? Pelayanan tidak seharusnya mempunyai dampak negatif terhadap lingkungan seperti polusi udara, pencemaran sumber air, penurunan kesuburan tanah atau keragaman hayati.



availability - KETERSEDIAAN

affordability - KEMAMPUAN

accessibility - KETERJANGKAUAN

appropriateness - KELAYAKAN



### Latihan 3.1

Apakah koperasi Anda memiliki pengalaman dengan pelayanan yang terlalu mahal bagi anggotanya? Siapa yang menyediakan pelayanan tersebut? Apa yang koperasi Anda lakukan untuk menangani masalah itu?

---

---

## Katagori pelayanan dan penyedia layanan potensial

Setelah mengidentifikasi penyedia layanan yang berpotensi, langkah selanjutnya adalah membuat kategori sehingga akan mudah untuk memahami pelayanan mereka. Mengategorikan penyedia jasa yang berpotensi maksudnya mengelompokkan

### Layanan melekat

Penyedia layanan akan lebih menarik jika mereka menyediakan layanan tambahan yang melekat. Ini berarti bahwa lembaga penyedia menawarkan pelayanan yang dapat meningkatkan hasil dari produk yang dibeli, contohnya dengan menawarkan petunjuk penggunaan atau cara pemeliharaan untuk peralatan yang dibeli.

lembaga penyedia yang sama ke dalam satu kelompok. Jenis kategori-kategori ditentukan oleh kebutuhan yang ditawarkan. Pengelompokan kategori penyedia jasa akan lebih mudah dilakukan dibanding hanya sekedar menyusun daftar kebutuhan-kebutuhan. Tabel berikutnya menunjukkan salah satu cara bagaimana membuat kategori lembaga penyedia yang berpotensi, dengan menggunakan lima kategori pelayanan (produksi, pemasaran, manajemen bisnis/ usaha, aspek-aspek keuangan, dan pelayanan nilai tambah) serta kriteria-kriteria yang ditentukan (ketersediaan, kemampuan, keterjangkauan, dan kelayakan).



Dengan mengisi Tabel 3.2 akan membantu koperasi mendapatkan rangkuman awal keberadaan lembaga penyedia dalam pasar.

**Tabel 3.2: Contoh Pengkategorian Lembaga Penyedia Layanan**

Kategori Pelayanan	Kriteria							
	Ketersediaan		Kemampuan		Keterjangkauan		Kelayakan	
	Nama lembaga penyedia	Kemampuan melayani	Harga	Cara pembayaran	Jarak	Waktu	Standar Kualitas	Kondisi
Produksi								
Pemasaran								
Manajemen Bisnis/Usaha								
Aspek-aspek keuangan								
Nilai Tambah								



## Latihan 3.2

Isilah tabel ini dengan lembaga penyedia yang Anda gunakan. Apa alasan utama Anda memilih lembaga penyedia ini? Apakah Anda memiliki informasi tentang lembaga penyedia layanan dan dapatkah Anda memberikan data tentang mereka?

---

---

### Kriteria untuk melakukan pelayanan dengan *outsourcing* atau tidak

Sekarang Anda mengetahui pelayanan apa yang dibutuhkan dan Anda sudah memiliki gambaran tentang lembaga penyedia layanan yang berpotensi. Kemungkinan koperasi sendirilah yang menyediakan pelayanan tersebut atau tertarik melakukannya di waktu mendatang. Bagaimana koperasi membuat keputusan kemudian, apakah mengalihkan pelayanan ke lembaga penyedia lain atau menyediakannya sendiri? Kriteria-kriteria berikut mungkin membantu dalam membuat keputusan:

**Skala ekonomi:** dalam rangka menyiapkan pelayanan tertentu, koperasi harus memastikan apakah permintaan anggota cukup besar untuk memberikan harga yang bersaing dan mengurangi biaya dengan skala yang besar itu. Jika biaya relatif lebih mahal dibanding dengan keuntungannya, koperasi perlu untuk mengalihkan pelayanan ini ke lembaga penyedia lain.

**Struktur pasar:** walaupun koperasi bisa menyediakan pelayanan dengan harga bersaing, namun hal ini tergantung juga dengan lembaga penyedia lainnya di pasaran. Dalam pasar monopoli di mana hanya ada satu lembaga penyedia, koperasi dengan pasokan yang mencukupi harusnya bisa memberikan pelayanan dengan harga lebih rendah (dan memecah monopoli tersebut). Dalam pasar penuh persaingan, bagaimanapun juga, persaingan keras biasanya akan mencegah koperasi untuk memasuki pasar, selama petani sudah mempunyai akses pada pelayanan dan sulit bagi koperasi untuk menonjol.

*Tahu bagaimana:* koperasi harus mengeluarkan pertanyaan kritis sebelum memutuskan untuk menyediakan pelayanan tertentu kepada anggotanya, apakah koperasi sudah memiliki ahli yang dibutuhkan untuk menawarkan pelayanan dengan kualitas bagus. Jika jawabannya tidak, pertanyaan selanjutnya adalah apakah yang dibutuhkan ahli yang bisa didapatkan dengan biaya yang masuk akal dan sesuai dengan waktu yang dibutuhkan. Jika itu juga bukan, kemudian koperasi perlu untuk mengalihkan pelayanan ke lembaga penyedia lainnya.

*Pelayanan yang cocok dengan pelayanan lainnya:* jika terdapat dua atau lebih macam pelayanan yang berhubungan dekat dan saling melengkapi, merupakan sebuah keuntungan jika bisa memberikan pelayanan ini dalam satu paket. Ini dapat menciptakan peningkatan ekonomi.

*Kemampuan untuk menyediakan customer service (pelayanan pelanggan):* ketentuan pelayanan tidak hanya bagaimana menyediakan pelayanan itu sendiri, namun juga kemampuan untuk mengakses dan memantau tingkat kepuasan pelanggan dan kemampuan mereka untuk memaksimalkan manfaat pelayanan yang dibuat. Termasuk penyelesaian masalah yang kemungkinan akan dihadapi anggota ketika menggunakan pelayanan.

*Pembiayaan karyawan dan lain-lainnya:* apa dampak dari penyediaan pelayanan tertentu pada anggota terhadap biaya keseluruhan (langsung dan tidak langsung) dalam koperasi? Apakah biayanya terjangkau? Apa saja prospeknya untuk masa depan (apakah biaya ini akan turun atau naik)?



*Aliansi (persekutuan):* apakah memungkinkan untuk membuat perjanjian khusus dengan lembaga lain untuk penyediaan pelayanan (melalui *outsourcing*)? Bermitra mungkin lebih nyaman daripada bersaing. Apakah memungkinkan untuk membangun aliansi/

persekutuan dengan lembaga penyedia layanan? Ciri khas koperasi adalah berhubungan dengan serikat koperasi/koperasi sekunder.



### Latihan 3.3

Kajilah pelayanan yang koperasi Anda berikan: apakah ada banyak lembaga penyedia lainnya yang menawarkan pelayanan sama? Bagaimana Anda memastikan bahwa harga yang koperasi Anda tawarkan lebih bersaing dibanding lembaga penyedia lain tersebut? Apakah Anda menawarkan pelayanan tambahan?

---

---

Keputusan koperasi untuk melakukan *outsourcing* terhadap suatu kegiatan, selalu berhubungan dengan jumlah biaya dan risiko yang mungkin terjadi. Masalah yang paling sering dikenali adalah resiko “penumpang gelap” yaitu, anggota yang mendapatkan keuntungan dari koperasi tanpa mau berbagi dan berkontribusi. Kasus di Koperasi Petani Ngara, Tanzania, menggambarkan bagaimana mereka menghadapi risiko dengan cara yang tergolong baru.



### Kasus 3.1: Menolak “penumpang gelap” dalam rantai kopi di Koperasi Petani Kopi Ngara di Tanzania

Tentu sangat mengganggu melihat seseorang naik ke dalam bus tanpa membeli tiket, apalagi jika kita harus berjuang keras untuk mendapatkan tiket tersebut. Mengapa seseorang bisa ikut menumpang dengan gratis sedangkan kita semua harus membayar? Penumpang gelap bisa ditemukan di manapun, tidak hanya di dalam bus. Setiap kali ada seseorang mendapatkan keuntungan dari usaha bersama tanpa ada kontribusi, maka orang tersebut memberikan dampak negatif. Dalam kasus tiket bus, sebagai contoh, penumpang yang seharusnya membayar sesuai tarif akan membayar lebih mahal untuk menanggung mereka yang menumpang secara gratis.

Penumpang gelap dalam koperasi merupakan masalah biasa. Terkadang, anggota (atau yang bukan anggota) mendapatkan

keuntungan dari pelayanan atau kegiatan koperasi, walau mereka tidak bersedia atau tidak mampu memberikan kontribusi kepada kelompok. Seperti contoh pada Koperasi Kopi di wilayah barat-laut Tanzania, bagaimana “penumpang gelap” berdampak buruk terhadap koperasi. Dalam contoh ini juga ditunjukkan yang kreatif dalam menangani masalah ini.

Koperasi masyarakat petani Ngara telah bekerja keras selama lebih dari satu dasa warsa untuk meningkatkan taraf hidup hampir 2.000 petani dengan menawarkan serangkaian pelayanan pendukung. Dalam permintaan pasar saat ini, kualitas kopi sangat penting. Pembeli sangat teliti terhadap kualitas ketika menentukan harga pembelian, jadi meningkatkan kualitas kopi telah menjadi fokus utama koperasi ini. Usaha ini telah menerima dampak buruk dari apa yang dilakukan para penumpang gelap. Beberapa petani dan makelar yang tidak bertanggungjawab, mencampur biji kopi masak dan yang masak. Hal ini tentu saja memengaruhi kualitas produk jadi (biji kopi belum masak memiliki rasa kurang enak). Sebagai hasilnya, harga kepada petani tidak sebagus sebagaimana mestinya.

Tindakan tak beretika ini bisa saja terjadi, karena biji kopi biasanya dijual kering, dan sangat sulit membedakan mana yang sudah masak dan belum ketika biji kopi sudah dalam kondisi kering. Koperasi muncul dengan solusi yang melibatkan dua strategi. Pertama mengembangkan jangkauannya serta mengampanyekan pendidikan untuk meningkatkan kesadaran akan dampak buruk dari mencampur biji kopi yang sudah masak dan belum. Sama buruknya dengan mencampur kopi jenis Arabica dan Robusta. Kedua, menghentikan proses pengeringan biji kopi. Di bawah peraturan baru, kopi diproses dengan pengolahan basah. Prosedur ini hanya bisa dilakukan jika kopi sudah masak, dan dengan mudah bisa mengidentifikasi biji kopi yang belum masak. Kombinasi usaha dari dua strategi tersebut telah mengurangi pencemaran terhadap kualitas kopi. Koperasi pun menghasilkan kualitas lebih baik dan harga lebih mahal bagi anggota koperasi.

Sumber: Berdasarkan laporan tertulis dari Mr Sam Mshiu of the ILO, dan wawancara dengan John Smith Imana, Vice-President of the cooperative.



### Latihan 3.4

Bisakah Anda mencari contoh bentuk dari keuntungan yang diperoleh oleh mereka yang bukan anggota dalam koperasi Anda? Apakah juga terdapat “penumpang gelap” di antara anggota?

---

---

# Kepuasan Anggota

Anggota adalah aset terpenting dalam sebuah koperasi. Pada waktu bersamaan, anggota juga merupakan pelanggan utama koperasi. Untuk membuat anggota tetap berkomitmen, koperasi harus menawarkan keuntungan yang cukup pada anggotanya. Mempertahankan pelanggan hanya memungkinkan jika mereka puas dengan pelayanan yang ditawarkan. Untuk itu sangat penting untuk mengevaluasi kepuasan anggota setelah mereka menggunakan pelayanan.

Terdapat sejumlah kriteria yang bisa digunakan untuk mengevaluasi pelayanan. Tabel berikut memberikan beberapa contoh.

**Tabel 3.3: Kriteria Evaluasi Pelayanan**

Kriteria Evaluasi	Pertanyaan
Kualitas Pelayanan	Apakah penyedia bekerja sesuai dengan ketentuan dan standar kualitas anggota koperasi?
Kemampuan memenuhi pelayanan	Apakah penyedia melayani dengan tepat waktu? Apakah penyedia memberikan kuantitas yang diperlukan?
Keandalan	Apakah penyedia bekerja sesuai dengan komitmennya?
Biaya	Apakah keuntungan dari pelayanan tersebut sebanding dengan yang diinvestasikan?
Kondisi	Apakah penyedia memenuhi kesepakatan pembayaran dan pengiriman?

## Apa yang dilakukan setelah evaluasi?

Setelah mengkaji kepuasan anggota, manajemen koperasi perlu untuk membuat keputusan lebih lanjut. Tiga hal yang mungkin terjadi:

- **Pelayanan sangat memuaskan:** jika sebuah pelayanan masih dibutuhkan, pengelola koperasi memutuskan untuk melanjutkan menyediakan layanan yang dibutuhkan, kecuali jika ada penawaran lebih baik dan atau lebih murah.

Berikutnya, para anggota harus diinformasikan jika ada layanan baru.

- **Pelayanan cukup memuaskan:** jika anggota masih membutuhkan layanan, pengelola koperasi harus menyelidiki apakah ada penyedia layanan lain atau bernegosiasi dengan penyedia yang sudah ada untuk memperbaiki kualitas layanan tersedia.
- **Pelayanan tidak memuaskan:** koperasi harus mengkaji kembali apakah sebuah layanan masih menjadi prioritas. Jika iya, proses mengidentifikasi dan menyeleksi kembali penyedia layanan tersebut harus dilakukan lagi. Keputusan dalam menyediakan layanan adalah proses berkelanjutan di mana pasar memerlukan perubahan, begitu juga dengan kebutuhan anggota. Terlebih lagi, pasar penyedia selalu berubah. Lagi dan lagi, sebuah koperasi harus mempertimbangkan: apa yang mereka butuhkan, apakah sudah selaras dengan tujuan, apa pula permintaan pasar, serta penyedia layanan mana yang pas. Mengkaji kepuasan anggota sangatlah penting dalam proses pengambilan keputusan.



## Pokok-pokok Pembelajaran

Di modul ini kita mendalami peran koperasi dalam menyediakan layanan. Koperasi dapat menyediakan layanan secara langsung, memfasilitasi hadirnya layanan dengan mempekerjakan ahli penyedia layanan dari luar atau membantu produsen perseorangan menemukan penyedia layanan di dalam pasar.

Para anggota membutuhkan banyak macam layanan. Sebuah koperasi tidak dapat melayani semuanya. Ini merupakan tantangan bagi pengelola koperasi untuk memprioritaskan kebutuhan para anggotanya. Koperasi harus menganalisis, apakah harus menjawab kebutuhan yang sejalan dengan tujuan koperasi, serta apakah menyediakan layanan untuk menghasilkan produk sesuai permintaan pasar semata.

Setelah memutuskan mana yang harus dilayani, koperasi memiliki tugas untuk memeriksa penyedia mana yang pantas. Untuk menentukan pilihan, haruslah memenuhi syarat-syarat kelayakan, keterjangkauan, kemampuan, dan ketersediaan dalam sebuah koperasi.

Proses dari penentuan layanan tidak berhenti dengan memilih penyedia saja. Setelah layanan diberikan, koperasi harus memeriksa kembali apakah itu sudah memuaskan anggota atau belum. Dan kemudian, proses pengambilan keputusan akan dimulai kembali.

## Lampiran 1

# Perangkat Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman)<sup>5</sup>

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis dalam sebuah proyek atau usaha bisnis, untuk mengevaluasi Kekuatan dan Kelemahan apa yang dimiliki di dalam, serta Peluang, dan Ancaman apa yang dihadapi dari luar. Di dalamnya termasuk menentukan tujuan bisnis tersebut, misalnya, mengidentifikasi faktor dalam dan luar, yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan, untuk meraih tujuan. Analisis SWOT dapat membantu untuk mendapatkan wawasan tentang apa terjadi di masa lalu dan memikirkan solusi masalah, dan apa yang akan dihadapi ke depannya.

### Kekuatan

Kekuatan adalah faktor positif dari dalam. Kekuatan meliputi; anggota dewan yang lengkap dan memiliki komitmen, gudang, karyawan yang terampil, peralatan, dan akses pada keuangan.

### Kelemahan

Kelemahan adalah faktor negatif dari dalam, yang dapat menghambat efektivitas penyediaan layanan kepada para anggota. Kelemahan meliputi; keuangan yang tidak cukup, kekurangan karyawan yang terampil, minimnya partisipasi anggota, dewan pengurus yang lemah, dan internal audit yang tidak efisien.

### Peluang

Peluang adalah faktor positif dari luar, yang bisa digunakan untuk memperkuat kegiatan atau kelembagaan mereka. Peluang meliputi: kebijakan pemerintah yang memihak dan pelayanan yang mendukung, keberadaan lembaga penelitian, keberadaan akademi koperasi, keberadaan koperasi sekunder, *fair trade* (perdagangan yang berkeadilan), infrastruktur yang bagus, serta kolaborasi dengan mitra bisnis dan lembaga lainnya.

### Ancaman

Ancaman adalah faktor dari luar yang dapat memberikan dampak negatif bagi koperasi. Ancaman meliputi; kebijakan nasional yang tidak memihak, bencana alam, konflik suku, agama, ras, serta perpindahan penduduk, ketidakstabilan situasi politik, dan buruknya infrastruktur.

- Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor-faktor dari dalam dan bisa digunakan untuk meningkatkan kapasitas koperasi dalam menawarkan pelayanan pendukung pada anggotanya;
- Kekuatan mencerminkan sumber daya dari dalam. Koperasi seharusnya menggunakan kekuatannya secara efektif untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menawarkan pelayanan. Sebagai contoh, koperasi bisa menggunakan karyawan mereka yang terampil dan andal untuk memberikan pelayanan pendukung produksi kepada anggotanya;
- Di sisi yang lain, kelemahan dapat merusak kapasitas koperasi dalam menawarkan pelayanan. Oleh karenanya, koperasi harus mencari jalan keluar untuk mengatasi kelemahan ini agar mampu meningkatkan kapasitasnya dalam menyediakan layanan. Jika kelemahannya terletak pada karyawan tidak terampil, koperasi dapat mengadakan kegiatan pelatihan untuk karyawan, guna meningkatkan kapasitas mereka dalam menawarkan pelayanan;
- Peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor dari luar yang dapat memberikan dampak pada kapasitas koperasi dalam menyediakan pelayanan pendukung produksi. Peluang adalah faktor positif dari luar yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kapasitas koperasi dalam menawarkan pelayanan. Sebagai contoh, koperasi dapat digunakan sebagai pusat penelitian, agar dapat mengakses dan menyebarluaskan hasil penelitian tersebut kepada petani untuk diterapkan dalam produksi pertanian;
- Ancaman merupakan faktor negatif dari luar yang bisa menyebabkan dampak buruk pada pelaksanaan koperasi dan merusak kapasitasnya. Keputusan dapat diambil untuk mengurangi atau menghindari risiko dari ancaman-ancaman ini.

5 Project design manual: a step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations, ILO/COOPAFRICA, Geneva, 2010, [www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf) (diakses pada 4 Oktober 2011).

# Daftar Pustaka

ILO/COOPAFRICA. 2010. Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations (Geneva). Bisa didapatkan di: [www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf) (diakses pada 7 Oktober 2011).

–. 2009. Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia. Bisa didapatkan di: [www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf) (diakses pada 7 Oktober 2011).

Harper, M. 1979. Management of larger agricultural cooperatives: Material for management training in agricultural cooperative (Geneva, MATCOM, ILO).

Miehlbradt, A.; McVay, M. 2003. Developing commercial markets business development services, Seminar Reader (Turin, ITC/ILO).

The Royal Tropical Institute, Amsterdam; International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. 2010. Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs (Amsterdam, KIT Publishers). –. 2008. Trading up! Building cooperation between farmers and traders (Amsterdam, KIT Publishers).

## **Bacaan lanjutan yang direkomendasikan:**

Black, I. 1981, Transport management. Material for management training in agricultural cooperatives (Geneva, MATCOM ILO).

Eenhoorn, H.; Becx, G. 2009. Constrain constraints! A study into real and perceived constraints and opportunities for the development of smallholder farmers in Sub-Saharan Africa. Bisa didapatkan di: [www.wur.nl/NR/rdonlyres/453186A9-2388-402A-B616-D9F8EDB91BEC/79143/EenhoornBecxfinalConstrainConstraints.pdf](http://www.wur.nl/NR/rdonlyres/453186A9-2388-402A-B616-D9F8EDB91BEC/79143/EenhoornBecxfinalConstrainConstraints.pdf) (diakses pada 7 Oktober 2011).

Food and Agriculture Organization of the United Nations. 1998/2001. Agricultural cooperative development – A manual for trainers (Rome).

Henehan, B.; Anderson, B. 2001. Considering cooperation: A guide for new cooperative development (Ithaca, New York, Cornell University).

International Labour Organization. 2010. Code of practice on safety and health in agriculture (Geneva)

Bisa didapatkan di: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/--protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_161135.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf) (diakses pada 7 Oktober 2011).

–. 2006. Case study: MSE service fairs in Sri Lanka “BDS baseline survey” (Colombo).





[www.my.coop](http://www.my.coop)