

BAB III

ORGANISASI DAN MANAJEMEN KOPERASI

PERANGKAT ORGANISASI

James A.F. Stoner mendefinisikan organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pekerjaan untuk mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber daya modal yang dimiliki oleh organisasi disebut **pengorganisasian** (*organizing*), dan dilakukan oleh seorang manajer. **Struktur organisasi** dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antarkomponen dan antarposisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan hierarki organisasi dan struktur wewenang, serta memperlihatkan aliran pelaporannya. Selain itu, struktur organisasi memberikan stabilitas dan kelanjutan hidup organisasi, walaupun sumber daya manusia di dalamnya silih berganti.

Koperasi sebagai sebuah organisasi mempunyai cirri-ciri yang unik, yang membedakannya dengan yang lain. Berikut ini akan dibahas beberapa pendapat mengenainya.

Organisasi Koperasi Menurut Hanel

Menurut Hanel, organisasi koperasi diartikan sebagai suatu sistem sosial ekonomi atau sosial teknik, yang terbuka dan berorientasi pada tujuan. Dengan demikian, suatu organisasi koperasi dapat ditinjau dari beberapa kriteria yaitu :

Kriteria	Pengertian
Substansi	Suatu Sistem Sosial
Hubungan Terhadap Lingkungan	Suatu Sistem Yang terbuka
Cara Kerja	Suatu Sistem Yang Berorientasi Pada
Pemanfaatan Sumber Daya	Tujuan
	Suatu Sistem Ekonomi

Memperhatikan kriteria dan pengertian organisasi koperasi di atas, maka sub-sub sistem organisasi koperasi terdiri dari :

- ◆ Anggota koperasi sebagai individu yang bertindak sebagai pemilik dan konsumen akhir
- ◆ Anggota koperasi sebagai pengusaha perorangan maupun kelompok yang memanfaatkan koperasi sebagai pemasok (supplier)
- ◆ Koperasi sebagai badan usaha yang melayani anggota koperasi dan masyarakat

Organisasi Koperasi Menurut Ropke

Ropke mendefinisikan cirri-ciri organisasi koperasi sebagai berikut :

- ◆ Terdapat sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau tujuan yang sama, yang disebut sebagai kelompok koperasi
- ◆ Terdapat anggota-anggota koperasi yang bergabung dalam kelompok usaha untuk memperbaiki kondisi sosial ekonomi mereka sendiri, yang disebut sebagai swadaya dari kelompok koperasi
- ◆ Anggota yang bergabung dalam koperasi memanfaatkan koperasi secara bersama, yang disebut sebagai perusahaan koperasi
- ◆ Koperasi sebagai perusahaan mempunyai tugas untuk menunjang kepentingan para anggota kelompok koperasi, dengan cara menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh anggota dalam kegiatan ekonominya.

Jika memperhatikan kriteria dan ciri-ciri organisasi koperasi di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, organisasi koperasi terdiri dari beberapa pihak sebagai berikut.

- ◆ Anggota koperasi, baik sebagai konsumen akhir maupun sebagai pengusaha yang memanfaatkan koperasi dalam kegiatan sosial ekonominya.
- ◆ Badan usaha koperasi, sebagai satu kesatuan dari anggota, pengelola, dan pengawas koperasi yang berusaha meningkatkan kondisi sosial ekonomi anggotanya melalui perusahaan koperasi
- ◆ Organisasi koperasi, sebagai badan usaha yang bertindak sebagai perusahaan yang melayani anggota maupun non anggota.

STRUKTUR ORGANISASI DI INDONESIA

Bagaimana dengan badan usaha koperasi di Indonesia ? Secara umum, struktur dan tatanan manajemen koperasi Indonesia dapat dirunut berdasarkan perangkat organisasi koperasi, yaitu :

- ◆ Rapat Anggota
- ◆ Pengurus
- ◆ Pengawas
- ◆ Pengelola

RAPAT ANGGOTA

Rapat anggota merupakan suatu wadah dari para anggota koperasi yang diorganisasikan oleh pengurus koperasi, untuk membicarakan kepentingan organisasi maupun usaha koperasi, dalam rangka mengambil suatu keputusan dengan suara terbanyak dari para anggota yang hadir. Pelaksanaan Rapat Anggota ini biasanya diatur dalam anggaran dasar koperasi, baik mengenai waktu pelaksanaannya maupun menyangkut jumlah anggota minimal yang hadir.

Menurut TNP3K, Rapat Anggota dalam koperasi merupakan suatu lembaga/ institusi, bukan sekedar sebagai forum rapat. Rapat Anggota adalah

salah satu perangkat organisasi koperasi dan karenanya merupakan suatu lembaga struktural organisasi koperasi.

Segala keputusan yang dikeluarkan Rapat Anggota sebagai lembaga struktural organisasi koperasi mempunyai kekuatan hukum, karena merupakan hasil dari suara terbanyak pemilik koperasi. Di samping itu, setiap anggota koperasi mempunyai hak suara yang sama sesuai dengan prinsip koperasi yang menyatakan bahwa koperasi adalah merupakan kumpulan orang dan bukan kumpulan modal. Karena itu, keanggotaan suatu koperasi ditandai dengan dibayarnya simpanan pokok dan simpanan tersebut sama jumlahnya bagi setiap anggota. Hal dimaksud juga ditegaskan pada pasal 22 UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian sebagai berikut :

- ◆ Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi
- ◆ Rapat Anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar

Rapat anggota juga diartikan sebagai institusi, karena telah melembaga dalam organisasi koperasi dan pelaksanaannya diatur dalam anggaran dasar koperasi. Sebagai salah satu lembaga, Rapat Anggota memiliki fungsi, wewenang, aturan main, dan tata tertib, yang ketentuannya bersifat mengikat semua pihak yang terkait.

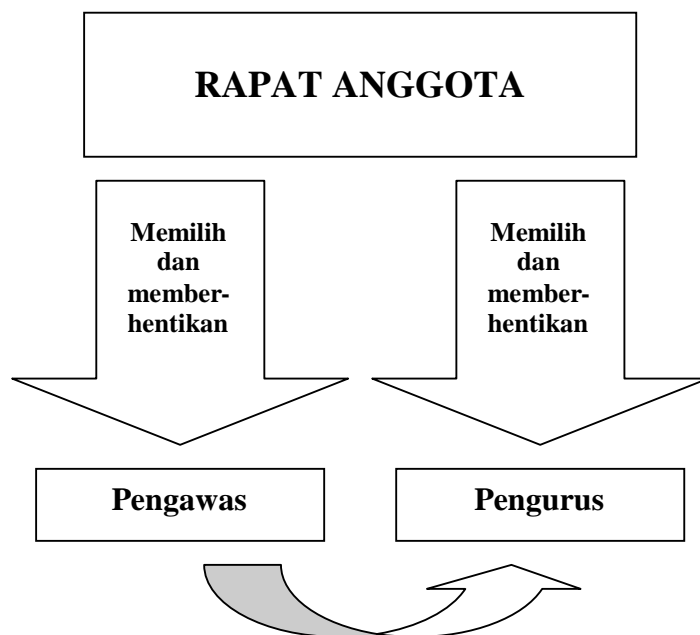
Rapat Anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi mempunyai kedudukan yang sangat menentukan, berwibawa, dan menjadi sumber dari segala keputusan atau tindakan yang dilaksanakan oleh perangkat organisasi koperasi dan para pengelola usaha koperasi. Segala sesuatu yang telah diputuskan oleh rapat anggota harus ditaati dan sifatnya mengikat bagi semua anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola koperasi. Oleh karena itu, kedudukan dan kekuatan hukum Rapat Anggota menjamin segala perbuatan dan akibat hukum, yang dilakukan oleh para pengelola sebagai pemegang mandat dari anggota dalam hubungannya dengan anggota dan pihak lain maupun badan usaha lain. Fungsi dan wewenang yang dimiliki Rapat Anggota sangat menentukan, sehingga menempatkannya pada kedudukan semacam lembaga legislatif pada koperasi. Hal ini ditegaskan dalam pasal 23 Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 yang menyebutkan bahwa, Rapat Anggota menetapkan :

- ◆ Anggaran Dasar
- ◆ Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi
- ◆ Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian Pengurus dan Pengawas
- ◆ Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan
- ◆ Pengesahan pertanggungjawaban Pengurus dalam pelaksanaan tugasnya
- ◆ Pembagian Sisa Hasil Usaha
- ◆ Penggabungan, peleburan, pendirian, dan pembubaran koperasi

Rapat Anggota harus difungsikan secara efektif untuk membahas segala pertanggungjawaban pengurus dan rencana kerja yang diajukan. Dengan demikian, anggapan bahwa Rapat Anggota lebih bersifat seremonial dapat dihilangkan.

Penyusunan rencana kerja dituangkan dalam rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, yang akan dipakai sebagai dasar bagi Pengurus dan Pengawas dalam melaksanakan tugas pada tahun buku berikutnya. Sedangkan pengesahan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas atas pelaksanaan tugas dalam tahun buku yang lalu, dilakukan selambat-lambatnya enam bulan setelah tutup tahun buku dalam forum Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Untuk mengefektifkan fungsi Rapat Anggota, maka segala keputusan Rapat Anggota harus dilaksanakan oleh pengurus koperasi. Oleh karena itu, Pengurus perlu diberi wewenang yang jelas dalam operasionalisasi keputusan-keputusan yang dihasilkan oleh Rapat Anggota. Keputusan yang telah jelas dan operasional-dalam arti telah dijabarkan secara rinci-dapat langsung dilaksanakan, namun keputusan yang belum rinci perlu terlebih dahulu dijabarkan, kemudian pelaksanaannya harus melalui persetujuan Rapat Anggota. Dengan kata lain, pemberian mandate oleh Rapat Anggota kepada pengurus harus tegas dijelaskan, apakah bersifat penuh atau terbatas. Hal ini dimaksudkan agar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan organisasi dan usaha, kedudukan pengurus menjadi jelas.



Hierarki Tanggung Jawab dalam Koperasi

PENGURUS

Pengurus adalah perwakilan anggota koperasi yang dipilih melalui rapat anggota, yang bertugas mengelola organisasi dan usaha. Idealnya, pengurus koperasi sebagai perwakilan anggota diharapkan mempunyai kemampuan

manajerial, teknis, dan berjiwa wirakoperasi, sehingga pengelolaan koperasi mencerminkan suatu ciri yang dilandasi dengan prinsip-prinsip koperasi. Kedudukan pengurus-sebagai penerima mandat dari pemilik koperasi dan mempunyai fungsi dan wewenang sebagai pelaksana keputusan rapat anggota- sangat strategis dan menentukan maju mundurnya koperasi. Posisi yang menentukan tersebut merupakan pengejawantahan tugas dan wewenang pengurus, yang ditetapkan dalam undang-undang, Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga, dan peraturan lainnya yang berlaku dan diputuskan oleh Rapat Anggota. Pasal 29 ayat 2 UU Koperasi no. 25 tahun 1992 menyebutkan, bahwa “Pengurus merupakan pemegang kuasa Rapat Anggota”.

Pasal 30 merinci tugas dan wewenang pengurus koperasi.

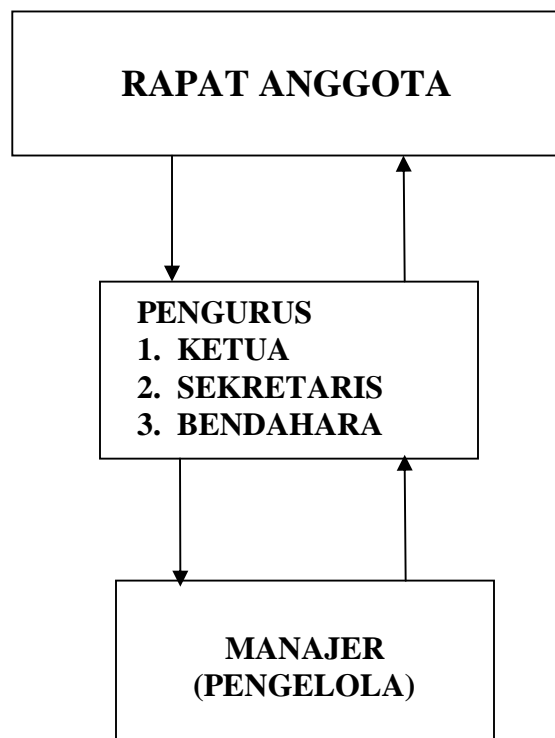
- ◆ Pengurus bertugas
 - Mengelola koperasi dan usahanya
 - Mengajukan rancangan rencana kerja serta anggaran pendapatan dan belanja koperasi
 - Menyelenggarakan Rapat Anggota
 - Mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas
 - Menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib
 - Memelihara buku daftar anggota dan pengurus
- ◆ Pengurus berwenang
 - Mewakili koperasi di dalam dan luar pengadilan
 - Memutuskan penerimaan dan penolakan anggota baru serta pemberhentian anggota sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar
 - Melakukan tindakan dan upaya bagi kepentingan dan kemanfaatan koperasi sesuai dengan tanggung jawabnya dan keputusan Rapat Anggota

Berdasarkan ketentuan tersebut pengurus mengemban amanat dan keputusan Rapat Anggota untuk mengelola organisasi dan usaha koperasi. Tugas dan wewenang yang dilakukan pengurus merupakan pelaksanaan kegiatan sebagai lembaga eksekutif dan memiliki identitas tersendiri.

Teorinya, susunan perangkat organisasi pengurus pada umumnya terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara. Namun dalam pelaksanaannya, susunan perangkat organisasi pengurus tersebut dapat bervariasi antara satu koperasi dengan koperasi yang lain, tergantung besar kecilnya koperasi dan keinginan anggota. Kecenderungan yang biasa terjadi pada banyak koperasi di Indonesia adalah, pengembangan struktur perangkat secara horizontal. Misalnya pada jabatan ketua, bisa berkembang menjadi ketua umum, ketua I, dan Ketua II; sekretaris dipecah menjadi sekretaris I dan sekretaris II, demikian juga halnya bendahara. Pemekaran tersebut lebih banyak ditujukan untuk menampung yang lebih banyak orang dan bukan didasarkan atas efektifitas pelaksanaan tugas. Ada juga koperasi yang menyusun perangkat

pengurus berdasarkan kepentingan usaha, yaitu besar kecil usaha koperasi tersebut.

Sebagai mandataris Rapat Anggota, pengurus dapat juga mendelegasikan wewenangnya dalam melaksanakan usaha kepada pengelola sesuai dengan pasal 32 ayat 1 UU Koperasi No. 25 Tahun 1992 yang berbunyi “Pengurus koperasi dapat mengangkat Pengelola yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha”. Pengelola tersebut biasa disebut “manajer”. Rencana pengangkatan manajer harus diajukan pada dan mendapat persetujuan dari Rapat Anggota, serta pengangkatannya harus disertai dengan dasar hukum, yaitu berupa perjanjian kontraktual yang ditandatangani oleh pengurus atas nama koperasi. Dalam perjanjian tersebut juga disebutkan wewenang manajer dalam pengambilan keputusan, dan penandatanganan dokumen atau surat-surat yang terkait dengan kerjasama usaha dengan pihak lain. manajer sebagai pengelola usaha mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pengurus dan kemudian penguruslah yang mempertanggungjawabkannya kepada Rapat Anggota.



Struktur Organisasi Koperasi

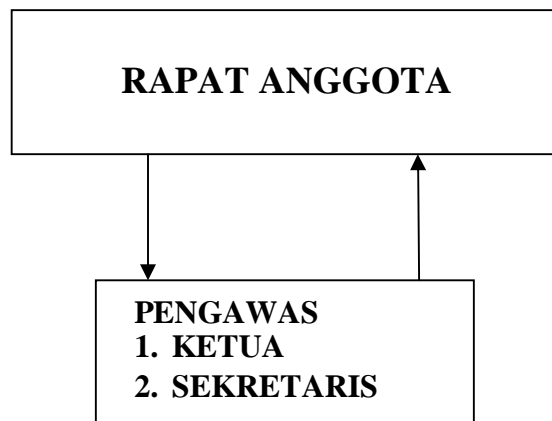
PENGAWAS

Perangkat koperasi yang ketiga, pengawas, adalah perangkat organisasi yang dipilih dari anggota dan diberi mandat untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi. Pengawas organisasi koperasi merupakan suatu lembaga atau badan struktural organisasi koperasi.

Pengawas mengemban amanat anggota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pengelolaan koperasi, sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga koperasi, keputusan Pengurus, serta peraturan lainnya yang berlaku di dalam koperasi.

Menurut UU No. 25 tahun 1992 pasal 39 ayat 1, pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi. Sedangkan ayat 2 menyatakan pengawas berwenang untuk meneliti segala catatan yang ada pada koperasi, dan mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.

Dalam prakteknya, umumnya fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pengawas koperasi dapat dikatakan kurang efektif, khususnya bagi koperasi-koperasi pedesaan seperti KUD. Hal tersebut dapat terjadi karena pengurus dipilih lebih dahulu daripada pengawas. Akibatnya, sumber daya manusia yang lebih baik akan terpilih sebagai pengurus, dan baru kemudian sisanya untuk jabatan pengawas. Di samping hal tersebut, biasanya yang terpilih menjadi pengurus koperasi adalah tokoh-tokoh masyarakat desa, yang mempunyai pengaruh yang relatif lebih luas, sehingga pada pemilihan yang dilakukan secara demokratispun, peluang mereka untuk terpilih menjadi lebih besar. Kondisi ini diperburuk dengan kenyataan bahwa, status sosial pengurus tadi relatif lebih baik, dan kualifikasi pengawas yang kurang memadai membawa dampak negatif terhadap efektifitas pelaksanaan pengawasan.

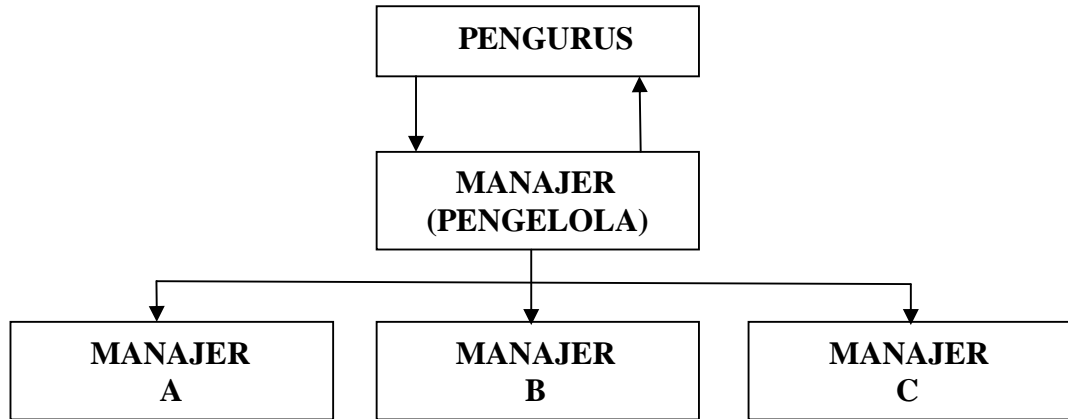


Tanggung Jawab Organisasi Pengawas Terhadap Rapat Anggota

PENGELOLA

Pengelola koperasi adalah mereka yang diangkat dan diberhentikan oleh pengurus untuk mengembangkan usaha koperasi secara efisien dan profesional. Karena itu kedudukan pengelola adalah sebagai pegawai atau karyawan yang diberi kuasa dan wewenang oleh pengurus. Dengan demikian, di sini berlaku hubungan perikatan dalam bentuk perjanjian ataupun kontrak

kerja. Jumlah pengelola dan ukuran struktur organisasinya sangat tergantung pada besarnya usaha yang dikelola.



Tanggung Jawab Organisasi Pengelola

MANAJEMEN KOPERASI

Telah diuraikan sebelumnya bahwa, watak manajemen koperasi adalah gaya manajemen partisipatif. Pola umum manajemen koperasi yang partisipatif tersebut menggambarkan adanya interaksi antarunsur manajemen koperasi.

Terdapat pembagian tugas (*job description*) pada masing-masing unsur. Demikian pula setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan (*decision area*) yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan secara bersama (*shared decision areas*).

Adapun lingkup keputusan masing-masing unsur manajemen koperasi adalah sebagai berikut :

- ◆ Rapat Anggota merupakan pemegang kuasa tertinggi dalam menetapkan kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi. Kebijakan yang sifatnya sangat strategis dirumuskan dan ditetapkan pada forum rapat anggota. Umumnya, rapat Anggota diselenggarakan sekali setahun.
- ◆ Pengurus dipilih dan diberhentikan oleh Rapat Anggota. Dengan demikian, pengurus dapat dikatakan sebagai pemegang kuasa Rapat Anggota dalam mengoperasionalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan Rapat Anggota. Penguruslah yang mewujudkan arah kebijakan strategis yang menyangkut organisasi maupun usaha.
- ◆ Pengawas mewakili anggota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh pengurus. Pengawas dipilih dan diberhentikan oleh Rapat Anggota. Oleh sebab itu, dalam struktur organisasi koperasi, posisi pengawas dan pengurus adalah sama.
- ◆ Pengelola adalah tim manajemen yang diangkat dan diberhentikan oleh pengurus, untuk melaksanakan teknis operasional di bidang usaha. Hubungan pengelola usaha (*managing director*) dengan pengurus

koperasi adalah hubungan kerja atas dasar perikatan dalam bentuk perjanjian atau kontrak kerja.

A.H. Gopnar mengatakan bahwa manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dari tiga sudut pandang, yaitu organisasi, proses, dan gaya.

Dari sudut pandang organisasi, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dari tiga unsur: anggota, pengurus, dan karyawan. Harap dibedakan struktur atau alat perlengkapan organisasi yang sepintas adalah sama : Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Untuk itu, hendaknya dibedakan antara fungsi organisasi dengan fungsi manajemen. Unsur pengawas seperti yang terdapat pada alat perlengkapan organisasi koperasi, pada hakekatnya adalah merupakan perpanjangan tangan dari anggota, untuk mrndampingi Pengurus dalam melakukan fungsi kontrol sehari-hari terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi.

Selanjutnya A.H. Gopnar menyimpulkan bahwa, pada akhirnya keberhasilan koperasi tergantung pada kerjasama ketiga unsur organisasi tersebut dalam mengembangkan organisasi dan usaha koperasi, yang dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada anggota.

Dari sudut pandang proses, manajemen koperasi lebih mengutamakan demokrasi dalam pengambilan keputusan. Istilah satu orang satu suara (*one man one vote*) sudah mendarah daging dalam organisasi koperasi. Karena itu, manajemen koperasi ini sering dipandang kurang efisien, kurang efektif, dan sangat mahal.

Terakhir, ditinjau dari sudut pandang gaya manajemen (*management style*), manajemen koperasi menganut gaya partisipatif (*participatory management*), dimana posisi anggota ditempatkan sebagai subjek dari manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaan.

