



PENYULUHAN PEMBERDAYAAN MANAJEMEN KOPERASI DALAM ERA PERDAGANGAN BEBAS DI DISTRIK JAYAPURA UTARA

Eddy Pelupessy¹, Herry M. Polontoh², Farida Kaplele³, Biloka Tanggahma⁴,
Dahlia Ketaren⁵

Universitas Cenderawasih, Jayapura, Papua, Indonesia

Email: farida.kaplele16@gmail.com

Abstrak: Sistem perdagangan dan ekonomi yang semakin bebas dan terbuka akan mengharuskan pelaku-pelaku ekonomi Indonesia mempersiapkan diri secara matang agar kelak mampu bersaing melawan pesaing asing bukan saja di pasar dalam negeri melainkan juga di pasar dunia. Dalam medan perdagangan bebas pemerintah Indonesia telah bersikap tegas yakni tidak akan lagi menggunakan sistem proteksi dalam pengembangan dunia usaha. Bertitik tolak dari kondisi seperti itu, apakah manajemen koperasi mampu membuat koperasi bersaing dalam pasar bebas, mampukah manajemen koperasi mengantisipasi persaingan global yang bercirikan buyer's market.

Kata Kunci: Pemberdayaan, Koperasi, Perdagangan Bebas

1. Pendahuluan

Sebelum dibahas apakah yang harus diperbuat oleh manajemen koperasi dalam menghadapi masa yang akan datang, maka diuraikan manajemen koperasi khususnya koperasi di Indonesia. Bentuk manajemen koperasi Indonesia diatur oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, pada Bab VI tentang Perangkat Organisasi dari Pasal 21 sampai Pasal 40. Ada tiga unsur organisasi manajemen koperasi yaitu Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas yang mempunyai tugas dan wewenangnya masing-masing. Rapat Anggota menetapkan kebijaksanaan umum manajerial dan usaha koperasi. Pengurus mengelola koperasi dan usahanya, dan Pengawas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan manajemen koperasi.

Ada dua tipe organisasi manajemen koperasi di Indonesia yaitu *Two Board System* dan *Three Board System* yaitu *Two Board System* pengurus sepadan dengan *board of director* di perseroan terbatas, sedang pada *Three Board System* pengelola atau manajer yang diangkat oleh pengurus sepadan dengan fungsi direksi pada perseroan terbatas. Karena dalam organisasi koperasi pengurus dipilih dari dan oleh anggota maka mereka belum tentu terdiri atas orang-orang yang ahli dalam

manajemen (profesional) malahan sebagian besar mereka bukan profesional dalam bidang usaha sehingga kecenderungan yang terjadi adalah mengangkat manajer profesional untuk mengelola jalannya manajemen koperasi.

Oleh para pengamat disebutkan bahwa manajemen koperasi mempunyai kompleksitas yang lebih tinggi daripada manajemen usaha lain dalam bentuk misalnya perseroan terbatas. Perbedaan tersebut antara lain:

- a. Pengelola koperasi harus memikirkan pelayanan kepada anggota dan kegiatan usaha koperasi. Hal ini akibat dari ciri koperasi sebagai *ownerpatrons* (pemilik dan pengguna jasa koperasi). Manajer koperasi selalu berhadapan setiap saat dengan (melayani) anggotanya, sedang pada PT hanya bertemu pada *stockholders* pada *annual meeting*. *Cooperative Manager is operating in a fish bowl or working under a spotlight*.
- b. Manajer koperasi mempunyai keterbatasan dalam pemberian balas jasa terhadap modal, hal ini terjadi karena prinsip koperasi menyebutkan hal yang demikian.
- c. Pembagian tanggung jawab antara pengurus (*board of directors*) dan pengelola (*hired management*) sering tumpang tindih dan pembagian yang tegas sukar dilaksanakan, misalnya dalam *longrun vs action decisions*, *idea vs action decisions*, *policy vs fungsi management*, *longrun vs shortrun operation*, *Board of directors vs Manager's employees*.
- d. *Decision making process management* koperasi dianggap lebih panjang daripada pengambilan keputusan manajemen PT.

Menyimak sebagian manajemen koperasi yang diuraikan di atas (masih banyak yang belum disebut), maka timbul pertanyaan, apakah manajemen koperasi perlu diubah atau diadakan restrukturisasi dalam menghadapi pasar bebas.

Dalam menghadapi globalisasi, manajemen badan usaha apapun dituntut untuk melakukan strategi manajemen antara lain: meningkatkan daya saing lewat peningkatan SDM, *Re-engineering/Reformasi*, dan *Efficiency, Dynamism*.

Pada negara maju yang perkembangan koperasinya sudah baik maka dalam menghadapi abad ke 21 (pasar bebas) koperasi melakukan antara lain:

- a. Pendekatan profesional, baik kepada *board of directors* atau kepada *hired manager*. Hal ini ditempuh untuk mengurangi hambatan manajemen internal koperasi yang sudah *given*.
- b. Melakukan konsolidasi, merger, atau amalgamasi. Sebagai contoh pada tahun 1960, jumlah koperasi primer pertanian di Jepang yang berjumlah 12.000, melakukan amalgamasi menjadi 2.300 pada tahun 1995, dan direncanakan akan menjadi 550 pada tahun 2000.
- c. *Three-tier* organisasi koperasi menuju ke *Two-tier*. Jadi, bukan lagi tiga tahapan organisasi seperti primer, sekunder, dan tertier (Apex), melainkan cukup dua tahapan yaitu primer dan induk koperasi seperti yang dilakukan oleh GKSI.
- d. Integrasi bisnis melalui perubahan koperasi multipurpose menjadi koperasi *single-purpose* yang multifungsi.

Karena koperasi Indonesia masih belum berkembang secara merata maka pendekatan pemantapan/pengembangan dalam menghadapi globalisasi tidak dapat disamakan. Walaupun demikian, pendekatan secara nasional yang dapat ditempuh adalah:

- a. Meningkatkan SDM anggota koperasi dan pengelola koperasi lewat pendidikan, pelatihan, dan magang kewirausahaan sehingga meningkatkan manajerial skill dan *leadership*-nya.
- b. Melakukan kemitraan untuk mempercepat alih dan penguasaan manajemen, teknologi dan akses pasar.
- c. Penciptaan iklim kondusif dan pembangunan infrastruktur oleh pemerintah.

Dengan peningkatan tersebut diharapkan akan mempercepat peningkatan produktivitas, profesionalisme, dan efisiensi usaha. Bagi koperasi yang tingkat manajemen dan usahanya belum berkembang sebaiknya lebih berkonsentrasi dalam pelayanan anggotanya, sedang koperasi yang sudah lebih maju dapat mengembangkan usaha koperasinya. Misalnya, KUD dapat berusaha pada tujuh komoditas pertanian unggulan yaitu udang, ikan, nilam, susu, jagung, ketela pohon, pisang, dan jambu mete, untuk menjadi komoditas ekspor. Banyak koperasi yang sudah berkembang baik, misalnya, Kospin Jasa Pekalongan, Koperasi Perikanan Pekalongan, Koperasi Susu SAE Pujon, dan Koperasi Rotan Jatiwangi. Diharapkan manajemen koperasi ini dapat ditiru oleh koperasi-koperasi yang lain sehingga manajemen koperasi tersebut akan menjadi contoh bagi koperasi yang lain.

2. Strategi Manajemen

Dalam rangka menghadapi gelombang daya saing global, maka pemantapan atau reformasi manajemen strategi koperasi dapat dilakukan seperti berikut:

- a. Memberdayakan dan meningkatkan partisipasi anggota dalam bisnis koperasi, misalnya, dengan mulai mengurangi persentasi anggota umur tua, meningkatkan persentasi anggota orang-orang muda, dan peranan wanita. Memperbanyak *nonvoting associate members* termasuk para anggota keluarga. Strategi ini disebut pemantapan fungsi koperasi terutama untuk koperasi tahap I.
- b. Meningkatkan partisipasi kelompok anggota dalam bisnis koperasi. Paham ini menganggap kelompok sebagai sebuah *cell* dari suatu jaringan sehingga akan memperkuat kedudukan koperasi. Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan adalah timbulnya individualisme yang semakin subur akan mengganggu partisipasi kelompok.
- c. Jika dilihat dari sudut pandang dinamika bisnis karena adanya efisiensi manajemen maka sering dilakukan integrasi semua kegiatan bisnis dalam koperasi.
- d. Dalam memenuhi tuntutan *consumer's need* dan persaingan dengan supermarket dan retailer besar, koperasi perlu memperkuat dan meragamkan rantai distribusi seperti *direct supply* dari pabrikan ke consumer, *home delivery*, dan hubungan langsung antara koperasi produsen dan koperasi konsumen tanpa melalui pasar *wholesale* dan *retail*. Baru-baru ini pemerintah mengeluarkan SKB dua Menteri Deperindag dan Menteri Dalam Negeri dalam mengatur pasar

swalayan besar di Dati II yang nanti diharapkan makin membesarnya peranan koperasi dalam bisnis eceran.

- e. Meningkatkan fasilitas distribusi dan jaringan informasi terutama di daerah pedesaan sehingga koperasi dapat benar-benar mensuplai kebutuhan masyarakat pedesaan dengan harga kompetitif.
- f. Untuk meningkatkan akses finansial agar monetisasi di wilayah pedesaan maka peranan koperasi simpan pinjam perlu terus ditingkatkan dan memperkuat pula *credit quarantee insurance fund*.
- g. Koperasi sudah harus berbisnis praktis dalam pelayanan manula, pelayanan kesehatan anggota, turisme (*tour dan recreation*), dan pelayanan lingkungan.

3. Prinsip dan Pemupukan Modal bagi Koperasi

Dalam ketentuan dasarnya, koperasi mempunyai prinsip melayani anggota dan bertindak sebagai wakil anggota dalam hal yang berkaitan dengan masalah koperasinya. Dari satu prinsip ini saja sudah menunjukkan perbedaan dengan perseroan terbatas. Oleh karena itu, tidak proporsional kritik kepada koperasi agar bertindak seperti perseroan terbatas. Walaupun dalam ketentuan sudah mulai banyak koperasi yang bergeser berperilaku sebagai perseroan terbatas, yang didalamnya anggota kurang dipandang sebagai peserta kegiatan koperasi, sebagai orang yang memerlukan pendidikan (pendidikan anggota), dan sebagai tempat berkumpul dan membahas kebutuhan anggota. Secara singkat bagaimana koperasi bersikap dalam pertimbangan pragmatis perihal "pemupukan modal". Karena akhir-akhir ini tekanan begitu besar terhadap koperasi untuk dapat menjadi besar dalam kegiatan ekonomi, tentunya mereka memerlukan pemupukan modal. Paling tidak ada dua jenis koperasi yang berkaitan dengan modal luar. Jenis yang pertama adalah koperasi yang simpanan anggotanya relatif besar dan jenis kedua adalah jenis koperasi yang simpanan anggotanya relatif kecil, sehingga jenis yang terakhir ini memerlukan modal luar lebih besar atau ketergantungan kepada modal luar relatif lebih besar. Dalam hal koperasi melakukan pemupukan modal ada tiga gejala yang sudah berkembang baik dalam praktik maupun dalam pemikiran. Ketiga perkembangan tersebut adalah:

- a. Melakukan pemupukan modal tanpa mengubah bentuk dan struktur dasar organisasi koperasi.
- b. Melakukan pemupukan modal antarkoperasi.
- c. Melakukan pemupukan modal melalui transformasi organisasi koperasi menjadi berbagai macam perseroan terbatas.

Dalam hal prinsip koperasi "bunga terbatas pada modal", sebagian pemikir koperasi mulai dipertanyakan lebih-lebih dalam era globalisasi, apakah prinsip tersebut masih relevan. Mengapa modal dari anggota lebih-lebih dari luar tidak dihargai sebanding dengan investasi sejenis di tempat ini. Misalnya, simpanan sukarela dengan persentase bunga pasar dan tidak mempunyai hak suara. Bentuk contoh lain dapat berupa saham tanpa hak suara, surat berharga, saham sponsor, sertifikat khusus dan sebagainya. Selanjutnya, sudah mulai direvisi pengertian nilai nominal pada simpanan di koperasi, bahwa simpanan anggota dapat mencerminkan nilai ekonomi yang berubah dalam koperasi. Jika nilai nominal tidak berubah maka tidak dapat mendorong anggota atau sumber lain untuk menyimpan di

koperasi. Karena di tempat lain modal yang ditanam mengalami peningkatan nilai atau manfaat. Nilai nominal yang tidak berubah memang kurang begitu bermasalah dalam koperasi konsumen tetapi tidak demikian dalam koperasi konsumen terutama pada saat nilai modal sedang meningkat.

Praktik lama menanamkan kembali sebagian SHU sebagai modal koperasi yang bersifat kolektif atau tidak dialokasikan mulai ditinggalkan dengan dikeluarkannya saham-saham baru kepada anggota sesuai dengan jasa mereka kepada koperasi bersamaan dengan bagian peningkatan tahunan dalam simpanan kolektif. Saham tersebut tidak memiliki hak suara, mempunyai nilai nominal, dan tidak bisa diambil sampai waktu yang ditentukan. Dengan cara ini modal terus berputar dalam koperasi dengan pergeseran sedikit ke arah perorangan (tidak kolektif) dalam rangka meningkatkan modal yang diminati oleh anggota (anggota merasa memiliki investasi untuk dikembangkan). Cara ini ada kelemahannya yaitu investasi yang dikembangkan kurang ada kaitannya dengan penggunaan jasa anggota kepada koperasi. Namun, yang lebih penting karena dengan adanya sistem ini anggota lebih diuntungkan (ada *capital gain*), hanya yang perlu dipertimbangkan adalah menjaga keseimbangan antara modal perseorangan dengan modal kolektif dan tentang cara-cara untuk menjamin bahwa koperasi akan tetap berada di tangan anggota-nya.

4. Metode

Beranjak pada penjelasan sebagaimana permasalahan kurangnya pemahaman masyarakat tentang pentingnya peran manajemen koperasi dalam era perdagangan bebas.

- A. Ceramah yang meliputi penjabaran tentang koperasi dan UKM untuk menambah wawasan, pengetahuan dan kemandirian Koperasi serta manajemen koperasi dalam era perdagangan bebas.
- B. Pelatihan motifasi, yang meliputi :
 - 1) Ciri-ciri koperasi dan UKM
 - 2) Penyaluran dana hibah kepada Koperasi dan UKM oleh pemerintah daerah
 - 3) Bantuan kredit perbankan kepada Koperasi dan UKM
 - 4) Pengelolaan dana hibah dan kredit perbankan.
- C. Monitoring dan evaluasi

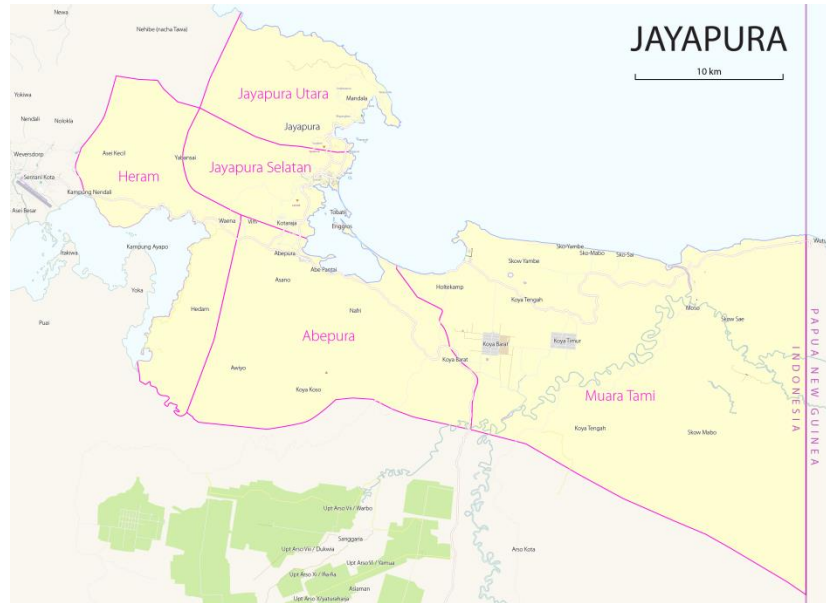
Dari uraian diatas, maka metode dan capaian yang digunakan dalam kegiatan metode partisipatif. Metode ini akan memberikan feedback kepada masyarakat yang berada di seputaran Distrik Jayapura Utara Kota Jayapura.

5. Hasil dan Pembahasan

Beberapa literatur menyebutkan bahwa konsep hibah mulai menjadi diskursus dalam manajemen koperasi dalam era perdagangan bebas. Berikut beberapa aktifitas yang dilakukan dalam proses penyuluhan di Jayapura Utara yang dilakukan oleh Fakultas Hukum Universitas Cenderawasih sebagai berikut:



Gambar 1. Aktifitas Kelompok Penyuluhan



Gambar 2. Peta Lokasi Kegiatan

Uraian diatas merupakan tuntutan pemikiran inovatif bagi modal koperasi dalam menghadapi masa yang akan datang yang masih tetap mempertahankan struktur dasar koperasi dengan meningkatkan posisi dan peran modal. Dalam hal ini, perlu terus dilakukan kajian, misalnya, agar saham koperasi tersebut tidak dialihtangankan kepada mereka yang bukan anggota koperasi dan menciptakan suatu lembaga penghubung permodalan koperasi.

Kerja sama antarkoperasi dalam pemupukan modal sudah mulai dirasakan pentingnya baik bersifat lokal, nasional, regional maupun internasional. Pendirian lembaga keuangan koperasi, bank koperasi, credit union, koperasi asuransi, koperasi perumahan, merupakan sarana yang diperlukan dalam pemupukan modal koperasi. Adalah ironi bahwa bank koperasi Belanda yang beroperasi di Indonesia kurang mempunyai nasabah dari koperasi Indonesia.

Kebutuhan modal untuk koperasi paling mudah dipecahkan jika memakai prinsip perseroan terbatas yaitu berdasarkan saham kepemilikan. Model ini sudah mulai banyak dilakukan oleh koperasi tingkat sekunder atau tertier, baik yang berbentuk kesatuan atau union maupun bentuk federasi, sedangkan oleh koperasi primer baru oleh beberapa koperasi.

Ada beberapa cara untuk mengubah kegiatan koperasi menjadi model perusahaan peseroan:

- a. Saham secara keseluruhan dimiliki oleh anggota perorangan pada koperasi primer atau oleh koperasi primer pada koperasi sekunder.
- b. Hanya sebagian saham dimiliki oleh anggota perorangan koperasi/koperasi primer bersama dengan orang-orang/organisasi lain.
- c. Sebagian besar atau sebagian kecil saham dimiliki oleh koperasi, tetapi dapat diperjualbelikan di bursa saham. Saham tersebut memiliki nilai dan kepemilikannya dapat dialihkan kepada orang lain. Cara ini biasanya ditempuh hanya pada sebagian kegiatan koperasi yang menguntungkan.

Model pertama banyak dilakukan sebagai perwujudan kerja sama antarkoperasi yang berbentuk koperasi kesatuan (*union*). Sedang model kedua dilakukan dalam rangka investasi jangka panjang dan dilakukan dengan mitra yang terpercaya. Dalam hal ini, biasanya yang dipilih organisasi asuransi dan dana pensiun yang memahami tujuan koperasi. Kedua model tersebut masih dipandang oleh para ahli masih memakai prinsip koperasi walaupun dengan pendekatan pragmatis.

Model yang ketiga, dipandang oleh insan koperasi sudah agak bergeser terlalu jauh. Dipandang sebagai pendekatan sementara yang jika koperasi telah kuat akan kembali ke prinsip koperasi. Pandangan yang lebih maju yaitu pandangan yang tidak dogmatis, menganggap cara ketiga dapat dilakukan pada:

- a. Kegiatan koperasi yang kebutuhan anggota terbatas.
- b. Risiko usaha terlalu besar jika menggunakan simpanan anggota.
- c. Kebutuhan terhadap modal yang mengandung risiko cukup besar dan sulit meramalkan dan memupuk modal dengan cara tradisional.
- d. Keadaan lingkungan (perpajakan, bursa saham, dan investor) sesuai dengan penerapan mode tersebut.

Untuk mengakhiri pembahasan pada bagian ini, kita perlu terus melakukan pemikiran yang kreatif dan inovatif serta pragmatis, meninggalkan pemikiran yang dogmatis serta konservatif yang sudah menutup hal-hal pembaharuan. Suatu hal yang tidak realistis jika kita akan mengembangkan koperasi, memasuki usaha-usaha yang inovatif dan penuh risiko secara nasional dan internasional dan berperan luas pada masa yang akan datang, jika hanya mengandalkan kepada simpanan anggota. Koperasi memerlukan akses permodalan luar. Dengan langkah-langkah di atas, prinsip demokrasi, partisipasi, dan pengawasan yang vital pada kegiatan koperasi terus-menerus dipertahankan, yang pada ujungnya adalah mempertahankan jatidiri koperasi yang secara langsung berkaitan dengan kebutuhan anggota. Kegiatan koperasi yang tidak langsung berkaitan dengan anggota dapat dilakukan modifikasi terutama dalam hal akses kepada modal.

6. Kesimpulan

Pentingnya penyuluhan tentang manajemen koperasi dalam perdagangan bebas, agar masyarakat dapat mengerti dan memahami dengan baik strategi pengembangan koperasi menuju pembangunan ekonomi rakyat yang tangguh di era perdagangan bebas.

7. Ucapan Terima Kasih

Tim Penyuluh ucapkan terima kasih untuk pelaku usaha, usaha koperasi, pemerhati koperasi dan perangkat pemerintah Distrik Jayapura Utara, Kota Jayapura Provinsi Papua.

Referensi

Eddy Pelupessy, Kapita Selekta Hukum Bisnis, Logos Publishing, Bandung. 2010.

_____, Hukum Dagang, Intelegensia Medya Group. Malang. 2023.

Soeharto Prawirokusumo, Ekonomi Rakyat, BPFE. Yogyakarta. 2001.