

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 KESIMPULAN

Kesimpulan dari kajian ini menjawab dua kelompok pertanyaan besar sesuai yang diminta pada TOR kajian, sehingga ada dua kelompok jawaban. Kelompok jawaban yang pertama adalah kelompok jawaban tentang variabel-variabel kajian pada aspek manajemen koperasi, dan kelompok jawaban yang kedua adalah jawaban atas enam pertanyaan kajian yang harus dijawab melalui kajian ini. Namun di antara dua kelompok jawaban tersebut terdapat keterkaitan, karena kelompok jawaban yang kedua merupakan sintesis dari kelompok jawaban yang pertama. Kesimpulan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- (1) Berdasarkan uraian tentang mazhab koperasi, antara mazhab *esensialis – nominalis* dan mazhab yang empat (*Sosialis, Tolok Ukur Koperasi, Persemakmuran koperasi, Koperasi Dunia Ketiga*), maka dapat diambil sebuah sintesa bahwa penerapan dari sistem pemikiran esensialis – nominalis lebih memberikan panduan kepada pihak gerakan koperasi dalam mengoperasionalkan dan mengembangkan koperasi di lapangan, apakah lebih kepada aspek-aspek esensial nilai-nilai koperasi ataukah lebih kepada aspek-aspek rasional ekonomis koperasi. Jika menyimak peraturan perundangan koperasi di Indonesia, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan mazhab di Indonesia tentang kedua mazhab ini menunjukkan berada pada posisi “campuran”, artinya koperasi di Indonesia memperhatikan aspek-aspek rasional-ekonomis (efisiensi koperasi), namun tetap mengindahkan atau melandaskan pada nilai-nilai/prinsip koperasi.

Sedangkan mazhab yang empat lebih menerangkan kepada proporsi peran pemerintah dalam pengembangan koperasi di suatu negara. Untuk implementasinya Indonesia, secara cita-cita kalau menyimak Undang-undang Dasar 1945 Pasal 33 nampak bahwa bangun perekonomian yang dikehendaki adalah koperasi sebagai soko guru (utama). Dengan dasar ini, dapat disimpulkan bahwa, secara cita-cita, mazhab koperasi yang ingin kita anut adalah Mazhab Persemakmuran. Namun pada kenyataannya, saat ini kondisi koperasi sebagai penyangga utama ekonomi belum terwujud di Indonesia. Tetapi dari pengalaman di dunia pun bahwa di masa lalu, usaha untuk mendirikan persemakmuran koperasi atau suatu republik koperasi ternyata telah kurang berhasil.

Namun, jika merujuk kepada pasal 33 Undang-undang Dasar 1945 yang telah diamandemen bahwa dalam pasal (4) disebutkan “Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar asas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian serta dengan menjaga keseimbangan, kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional”. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pernyataan ini dapat ditafsirkan sebagai sebuah harapan terciptanya sebuah sistem ekonomi yang merupakan satu kesatuan dari semua pelaku ekonomi yang mencakup koperasi, BUMN dan swasta. Pikiran ini semaksud dengan pikiran dalam mazhab Tolok Ukur Koperasi yang “mengidamkan keseimbangan yang serasi antara sektor negara, koperasi dan swasta” dan menghendaki “agar usaha ekonomi yang melaksanakan ketiga prinsip sosial kerjasama, keadilan sosial dan pemerataan”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem ekonomi yang dikehendaki oleh ayat (4) Pasal 33 UUD 1945 yang telah diamandemen adalah sejalan dengan Mazhab Tolok Ukur Koperasi. Dengan kata lain, kita boleh menafsirkan bahwa Undang-undang dasar kita memberikan peluang yang sama terhadap BUMN, swasta dan koperasi untuk

berkembang. Namun demikian, dalam amandemen itu ditegaskan bahwa semua bentuk badan usaha (BUMN, swasta ataupun koperasi) harus berlandaskan kepada prinsip efisiensi

Namun demikian, jika dipertanyakan apakah koperasi di Indonesia ke depan perlu bermazhab? Bahwa Mazhab pada dasarnya adalah sebuah sistem pemikiran yang sifatnya kontekstual, artinya sistem pemikiran ini lahir karena kondisi dan situasi spesifik sesuai zaman dan tempat. Artinya mazhab itu tidaklah berarti sesuatu yang harus dianut bulat-bulat oleh suatu negara. Setiap negara memiliki kondisi spesifik, baik secara struktur sosial maupun struktur ekonominya.. Namun, sebagai sebuah lembaga ekonomi yang harus menerapkan prinsip-prinsip efisiensi koperasi, dan diharapkan harus berkesinambungan secara mandiri, maka pendirian dan pengembangan koperasi haruslah didasarkan atas kebutuhan dan kajian kelayakan baik dari aspek sosial, ekonomi, dan lain-lain, baik dalam lingkup lokal ataupun regional, jadi bukan karena melaksanakan sebuah mazhab.

- (2) Efisiensi koperasi diukur berdasarkan tercapainya tujuan dan sistem tujuan dari berbagai pihak yang berkepentingan terhadap koperasi. Dalam manajemen koperasi, konsep efisiensi yang digunakan merupakan konsep yang terintegrasi antara konsep efisiensi operasional, dan efisiensi anggota, kedua konsep efisiensi ini layak diopersioanakan di koperasi. Implikasi dari wawasan integrasi ini adalah bahwa dalam ukuran efisiensi opsional usaha koperasi perlu dicakup juga aspek efisiensi anggota. Dalam konsep efisiensi usaha koperasi, konsep Sisa hasil Usaha (SHU) sebagai sebuah parameter sudah memadai untuk mengukur efisiensi usaha koperasi yang berwawasan efisiensi anggota, walaupun dari segi terminologi, istilah “sisa” hasil usaha itu sendiri dapat berkonotasi pada makna yang kontra-efisiensi, karena “sisa” itu bermakna bukan *achievement*

melainkan residual dari sebuah aktivitas usaha, oleh karena itu penulis sarankan agar terminologinya diubah dengan terminologi yang lebih universal yaitu “*surplus*”. Untuk lebih memberikan penilaian yang lebih objektif terhadap efisiensi koperasi secara integratif, maka dalam formulasi efisiensi koperasi, selain mencantumkan nilai SHU, juga perlu disertakan nilai *Manfaat Ekonomi Langsung (MEL)* yang diberikan oleh koperasi kepada anggota pada saat transaksi, karena tanpa pencantuman nilai Manfaat Ekonomi Langsung ini maka pengukuran efisiensi koperasi menjadi tidak objektif lagi. Konsep RE yang memasukan unsur manfaat ekonomi langsung telah mengakomodasikan pentingnya konsep manfaat ekonomi seperti yang dimaksudkan oleh PSAK No 27 tahun 1999 paragraf 80 bahwa manfaat ekonomi langsung bagi anggota berupa harga, yaitu harga barang dan jasa (dalam pembelian dan penjualan). Dalam pembelian barang oleh anggota, manfaat harga berupa selisih harga antara koperasi dengan harga di luar koperasi.

- (3) Penjenisan koperasi apapun namanya haruslah didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya, sesuai dengan makna yang dimaksudkan oleh Pasal 15 Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Dipertegas lagi dalam penjelasannya yang berbunyi “ Dasar untuk menentukan jenis koperasi adalah kesamaan aktivitas, kepentingan dan kebutuhan ekonomi anggotanya” . Tentang hubungan koperasi primer – koperasi sekunder secara konseptual dari pendekatan manajemen koperasi, pembentukan koperasi sekunder adalah untuk untuk memperoleh efisiensi operasional melalui perbesaran skala ekonomi secara bersama-sama. Dalam sebuah koperasi sekunder, koperasi primer terintegrasi secara vertikal dengan koperasi sekunder, namun koperasi primer mempunyai tingkat kebebasan dan kemandirian yang tinggi, artinya karena koperasi sekunder hanya akan menggantikan bagian dari hubungan pasar

koperasi primer. Koperasi sekunder bukanlah pengganti pasar seutuhnya. Berdasarkan prinsip ini, maka hubungan primer- sekunder itu sebaiknya tidak perlu dibuat hubungan yang saya sebut saja “hirarkis-monopolistik” seperti yang sekarang saat ini berlaku di Indonesia. Contohnya: sekunder bagi KUD adalah Puskud, sekunder bagi koperasi pegawai RI adalah PKPRI, dst. Dengan ikatan seperti ini, maka seakan-akan sekunder KUD adalah Puskud, dan bukan koperasi yang lain. Bahkan wilayah Puskud sudah ditentukan satu propinsi sehingga ada Puskud Jawa Barat, Puskud Sulawesi Utara, dst. Pembentukan koperasi sekunder sebaiknya sama halnya dengan pembentukan koperasi primer yaitu didasarkan atas prinsip-prinsip kesamaan kepentingan dan kelayakan untuk mencapai efisiensi. Ini sesuai dengan penjelasan Pasal 15 di atas, koperasi sekunder dapat didirikan tidak hanya oleh koperasi-koperasi yang sejenis saja, melainkan juga oleh koperasi yang berlainan jenis, karena terdapat kepentingan, aktivitas atau kebutuhan yang sama. Dengan kesimpulan ini maka sekunder bagi KUD, misalnya, dapat saja Pusat Koperasi Simpan Pinjam, atau Pusat Koperasi Pemasaran Jagung, dst. Sehingga, sangat mungkin bahwa sebuah koperasi menjadi anggota dari beberapa koperasi sekunder, sesuai dengan kebutuhan usahanya. Dengan dasar pemikiran ini pula maka berkonsekuensi kepada tidak perlu lagi diberlakukan “pemaksaan” luasan wilayah kerja dari koperasi sekunder, karena dasar pembentukan koperasi sekunder adalah kelayakan.

- (4) Kesamaan antara koperasi dan perusahaan bukan koperasi adalah keduanya sebagai kegiatan usaha yang otonom yang harus bertahan secara berhasil dalam persaingan pasar dan dalam usahanya mencapai efisiensi ekonomis dan kemampuan hidup keuangannya. Sedangkan perbedaan antara koperasi dengan bukan koperasi, selain prinsip identitas ganda pada anggota sebagaimana dibahas di atas, adalah prinsip *one man one vote* dan *patronage refunds*. *One man one vote* diartikan sebagai hak suara yang diberikan tidak

memandang besarnya modal yang diinvestasikan pada koperasi, sedangkan *patronage refunds* diartikan sebagai pembagian sisa hasil usaha didasarkan atas jasa-jasa yang diberikan anggota kepada koperasi. Ukuran keberhasilan koperasi tidak semata-mata dengan ukuran efisiensi koperasi sebagai perusahaan, tetapi dengan ukuran efisiensi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota meningkatkan efisiensi pada koperasi akan berbeda dengan perusahaan non-koperasi, walaupun faktor-faktor efisiensi sama, misalnya biaya, harga, output, kekayaan, dan lain-lain.

- (5) Dalam Penerapan tujuh prinsip koperasi seperti yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, ada prinsip yang dapat diaplikasikan di lapangan tanpa masalah, ada juga beberapa prinsip yang dapat diaplikasikan dengan penyesuaian. Penyesuaian yang dimaksud misalnya pada penerapan ***prinsip sukarela dan terbuka*** mestinya jangan diartikan bahwa anggota secara mutlak bebas masuk dan keluar dari koperasi setiap waktu, menyimpan atau menarik modal di koperasi, karena berdampak kelemahan struktural dalam keuangan koperasi yang disebabkan oleh berfluktuasinya modal koperasi. Oleh karena itu rekrutasi anggota koperasi harus diatur tersendiri dengan *kriteria keanggotaan koperasi* yang jelas di koperasi sebagai bagian terintegrasi dalam *manajemen keanggotaan* di koperasi. Untuk prinsip ***proporsionalitas pembagian SHU*** perlu didukung dengan sistem administrasi pencatatan pelayanan ke anggota yang sangat baik. Oleh karena itu, kebanyakan koperasi memberikan SHU kepada anggota dengan jumlah yang sama tanpa mempertimbangkan besarnya jasa usaha masing-masing anggota. SHU tersebut diberikan saat Rapat Anggota Tahunan sebagai “uang duduk” dan uang transport. Sistem administrasi pencatatan pelayanan ini juga merupakan bagian terintegrasi dengan manajemen keanggotaan. Untuk prinsip ***balas jasa terbatas atas modal***, , walaupun ada *pro* dan *kontra* di kalangan para pakar koperasi,

namun dari kajian penulis dampak negatifnya ternyata dapat diminimalkan dengan manajemen koperasi yang menerapkan *good corporate governance*. Untuk penerapan prinsip *pendidikan perkoperasian*, ada temuan menarik dari KPSBU Lembang, KSP Trisula, KUD Trisula, dan Koptan Trisula di Majalengka Jawa Barat, bahwa pendidikan anggota yang dijadikan sebagai bagian terintegrasi dari manajemen keanggotaan (pendidikan anggota sebagai persyaratan yang harus diikuti dalam merekrut anggota baru) berdampak positif terhadap kejegan keanggotaan koperasi. Sedangkan untuk *prinsip demokrasi (one man one vote)* adalah prinsip universal koperasi yang tidak bisa ditawar lagi, namun dalam implementasinya khususnya dalam Rapat Anggota dapat dilakukan dengan dua alternatif pilihan yaitu penyampaian hak suara *secara langsung* dan secara *perwakilan*. Pelaksanaan rapat anggota pada koperasi yang relatif kecil jumlah anggotanya dapat dilakukan secara langsung, namun pada koperasi yang telah tumbuh menjadi besar, rapat anggota sebaiknya dilakukan melalui perwakilan anggota. Hal ini didasari oleh pertimbangan-pertimbangan rasional yaitu: *pertama* adalah untuk *efisiensi biaya*, *kedua* adalah *efisiensi proses pengambilan keputusan*, karena dengan jumlah peserta rapat yang begitu banyak proses pengambilan keputusan akan sangat alot, dan *ketiga* adalah alasan kemudahan teknis yang menyangkut tempat, karena dengan jumlah peserta rapat yang mencapai ribuan akan sulit melakukan rapat dalam satu waktu dan satu tempat.

- (6) Keanggotaan dalam koperasi merupakan salah satu aspek penting, karena maju mundurnya sebuah koperasi antara lain dipengaruhi oleh tingkat partisipasi anggota koperasi, oleh karena itu keanggotaan koperasi perlu dilakukan dengan manajemen tersendiri yang kemudian disebut manajemen keanggotaan. Manajemen keanggotaan mencakup kepada aktivitas rekrutasi anggota, pengembangan anggota, pemberian manfaat, pemeliharaan anggota, dan pemutusan hubungan keanggotaan. Dalam

manajemen keanggotaan terkandung makna pemikiran efisiensi dan efektivitas, karena terkait dengan *skala ekonomis* dari usaha koperasi. Oleh karena itu, manajemen keanggotaan harus dijadikan bagian teintegrasi dari penyusunan rencana pengembangan usaha koperasi. Jika manajemen keanggotaan berjalan secara efektif dan efisien maka partisipasi insentif akan meningkat. Selanjutnya, jika partisipasi insentif meningkat maka volume transaksi dalam perusahaan koperasi pun meningkat. Akibat lebih lanjut, bila volume transaksi dalam perusahaan koperasi meningkat maka akan terjadi penurunan biaya operasional melalui efisiensi biaya transaksi, biaya organisasi, dan biaya informasi. Dari hasil kajian di lapangan, pada umumnya koperasi masih lemah terutama pada aspek pengembangan anggota karena program pendidikan anggota belum terprogram, dan pada aspek pemeliharaan anggota.

- (7) Menurut Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pada pasal 21 menyebutkan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri dari: a) Rapat Anggota, b) Pengurus, c) Pengawas. Artinya, Undang-undang tidak memberikan batasan berapa jumlah pengurus dan bagaimana organisasi pada kepengurusan koperasi, dengan kata lain Undang-undang memberikan keleluasaan kepada pihak koperasi untuk menyusun dan mengatur organisasinya sesuai dengan kebutuhannya. Dalam implementasinya di lapangan, ada keragaman pada aspek kelembagaan/organisasi koperasi terutama dari aspek: jumlah pengurus, struktur organisasi kepengurusan/manajemen koperasi, dan keberadaan manajer. Jadi secara kelembagaan pasal 21 di atas tidak dipandang ada masalah dalam implementasi di lapangan. Namun, permasalahan yang timbul adalah pada banyak kasus ditemukan jumlah pengurus yang melebihi kebutuhan organisasi, keberadaan manajer yang belum perlu, dan rentang struktur organisasi yang terlalu panjang dibuat oleh pihak koperasi. Fenomena ini terjadi terutama disebabkan

pertimbangan “kekeluargaan”, yaitu ingin memberikan posisi kepada pihak-pihak yang dianggap berjasa kepada koperasi. Gagasan untuk menghilangkan pengurus dalam struktur organisasi koperasi karena alasan *agency-problem* dan menggantinya dengan *manajemen* yang merupakan tenaga profesional pengelola koperasi yang diangkat oleh Rapat Anggota, menurut penulis dipandang gagasan yang tidak tepat, dengan dua alasan: (1) karena koperasi memiliki karakteristik khas yaitu equalitas keanggotaan yang ditandai dengan *one man one vote*. Dengan karakteristik ini maka, koperasi sangat rentan terhadap konflik di antara anggota, (2) hubungan antara anggota dengan koperasi berbeda dengan hubungan antara konsumen dengan perusahaan, karena antara anggota dengan koperasi terdapat hubungan ikatan organisasional. Dengan dua kondisi ini maka dalam koperasi diperlukan adanya pemimpin yang berfungsi mengarahkan, mengendalikan, dan mengembangkan keanggotaan. Selain itu, dalam koperasi tugas pengurus, bukan saja mengembangkan usaha koperasi, tetapi juga mengembangkan kelembagaan/organisasi koperasi secara keseluruhan. Pihak yang dapat melakukan fungsi-fungsi ini adalah pengurus.

- (8) Pengendalian internal dalam koperasi merupakan hal yang penting. Perangkat aturan tentang pengendalian internal di koperasi sudah memadai. Namun pengendalian internal di koperasi sering tidak efektif karena adanya ketidakseimbangan pemahaman tentang manajemen koperasi secara keseluruhan ataupun manajemen keuangan koperasi secara khusus pada sebagian dari unsur koperasi khususnya para anggota koperasi. Ketidakseimbangan pemahaman ini cenderung menimbulkan miskomunikasi di antara pengurus dengan anggota dan menimbulkan tindakan-tindakan manipulatif dari pihak pengelola koperasi. Oleh karena itu, efektivitas pengendalian internal di koperasi berkaitan erat dengan tingkat pemahaman anggota terhadap manajemen koperasi, dan

dengan sendirinya berkaitan erat dengan efektivitas program pendidikan anggota. Dari hasil kajian di lapangan, ditemukan bahwa semakin baik program pendidikan anggota, maka pelaksanaan *good corporate governance* di koperasi semakin baik, dan pengendalian internal juga semakin baik. Selain itu, pada koperasi-koperasi maju, pelaksanaan pengendalian intern selain telah dilakukan secara melembaga oleh perangkat koperasi sendiri, juga telah mampu memanfaatkan pihak auditor dari eksternal.

Berdasarkan kesimpulan kelompok jawaban pertama, maka dapat diberikan kesimpulan sebagai kelompok jawaban kedua sesuai dengan pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai berikut:

- (1) Dari aspek manajemen, koperasi masih relevan dikembangkan dalam lingkungan masyarakat Indonesia yang mengalami perubahan. Dari kajian terhadap koperasi-koperasi di lapangan, mereka dapat beroperasi dan berkembang atas dasar pola dasar manajemen koperasi di Indonesia. Artinya, berkoperasi bisa merupakan salah satu pilihan untuk mensejahterakan masyarakat, asalkan koperasi dapat memberikan manfaat ekonomi bagi para anggota.
- (2) Pengembangan ekonomi rakyat melalui pendekatan koperasi masih kondusif, namun harus dilakukan peningkatan kompetensi semua pihak dalam koperasi agar meningkat profesionalisme dan kompetensinya, serta tercipta keseimbangan pemahaman antara pengelola koperasi dan anggota. Selain itu secara sistem manajemen, ada beberapa hal yang perlu disesuaikan lagi dalam koperasi terutama dari aspek penataan permodalan dan laporan keuangan, serta aspek manajemen keanggotaan koperasi. Kedua aspek tersebut selayaknya ditata lagi dan disesuaikan dengan tujuan, nilai dan prinsip koperasi.

5.2 REKOMENDASI

Berdasarkan hasil kajian dan kesimpulan di atas, maka dapat disampaikan rekomendasi tentang pendekatan pemberdayaan koperasi dalam lingkungan yang berubah dari aspek manajemen koperasi sebagai berikut :

- (1) Untuk pengembangan koperasi ke depan, mengingat sifat *dual identity* anggota yang menjadi identitas koperasi, maka manajemen keanggotaan di koperasi selayaknya menjadi salah satu fokus perhatian untuk dikembangkan. Manajemen keanggotaan mencakup: pengadaan anggota, pengembangan anggota, pemberian manfaat kepada anggota, pemeliharaan anggota, dan pemutusan hubungan dengan anggota. Mengingat bahwa kemampuan koperasi untuk melakukan fungsi pengembangan anggota melalui kegiatan pendidikan perkoperasian masih sangat terbatas, baik dari aspek finansial maupun dari aspek kompetensinya, maka bantuan Pemerintah dalam aspek ini sangat diperlukan.
- (2) Perlu dilakukan penataan kembali dari aspek permodalan dan laporan keuangan koperasi disesuaikan dengan tujuan, nilai dan prinsip koperasi. Penyesuaian-penyesuaian tersebut sesungguhnya telah diakomodasikan dalam PSAK No 27 Tahun 2004. Memang penerapan PSAK No 27 akan memberikan beban tambahan bagi koperasi, namun dalam jangka panjang dampaknya akan sangat baik terhadap upaya menciptakan koperasi yang sehat. Penerapan dari prinsip ini sebaiknya dari sekarang sudah mulai dirintis secara bertahap.
- (3) Mengingat bahwa koperasi pada umumnya merupakan kumpulan orang-orang yang lemah secara ekonomi, sehingga koperasi tidak memiliki kapasitas yang memadai untuk melakukan pemupukan modal yang diperlukan untuk membiayai usahanya, maka dukungan Pemerintah untuk memberikan fasilitas bantuan permodalan koperasi masih diperlukan. Namun, agar pemberian fasilitas bantuan Pemerintah ini efektif, maka ke depan

diperlukan revitalisasi pembinaan dari Pemerintah, dengan penciptaan koordinasi yang semakin baik antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.