

Penataan Perangkat Organisasi Koperasi untuk Mendukung Perkembangan Koperasi

Dindin Burhanudin

Pendahuluan.

Koperasi adalah organisasi bisnis yang dibentuk oleh orang-orang yang memiliki sekurang-kurangnya satu kepentingan ekonomi yang sama, yang bertekad untuk mencapainya melalui perusahaan yang dimiliki, dimodali, dan digunakan/dimanfaatkan bersama. Sedangkan tujuan koperasi menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian yaitu Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 45. Namun demikian secara umum pencapaian tujuan tersebut masih jauh dari yang diharapkan.

Salah satu kelemahan organisasi Koperasi adalah masih lemahnya aspek manajemen koperasinya. Berdasarkan fungsi perusahaan, maka manajemen koperasi dapat kita bagi ke dalam manajemen pemasaran, manajemen operasi, manajemen keuangan dan manajemen sumberdaya manusia. Tulisan ini fokus pada salah satu kegiatan kepegawaian pada fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia yaitu pelaksanaan uraian pekerjaan untuk setiap jabatan yang ada dalam organisasi koperasi. Secara umum pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dari perangkat organisasi koperasi sudah ditentukan dalam Undang-Undang Perkoperasian, namun seharusnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap jabatan dalam organisasi koperasi tersebut disesuaikan dengan kondisi koperasi tersebut. Hal ini disesuaikan dengan besar kecilnya skala organisasi koperasi, tahapan siklus (*life cycle*) koperasi dan kepercayaan anggota terhadap pengurus atau kepercayaan pengurus terhadap karyawannya.

Uraian tugas yang sudah ada menurut perundang perkoperasian baru sebatas tugas-tugas pengurus dan pengawas, sementara tugas-tugas operasional yang dijalankan oleh manajer dan karyawannya belum ditetapkan. Penyusunan uraian pekerjaan yang biasa pada umumnya menggunakan “*Mono Vertical System*” dan pada tulisan ini dipaparkan dengan metode “*Multy Horizontal System*”. Perbedaan antara keduanya yaitu: pada *mono vertical system* antara tugas, tanggung jawab, wewenang dan hubungan organisatoris masing-masing tidak memiliki hubungan konsekuensi logis, sedangkan pada *multy horizontal system* antara tugas, tanggung jawab, wewenang dan hubungan organisatoris memiliki suatu rangkaian konsekuensi logis.

Pada organisasi koperasi yang skalanya sudah besar dan keputusan-keputusan yang dibuat sudah mulai desentralisasi maka penyusunan uraian pekerjaannya harus berdasarkan *multy horizontal system*. Untuk itu pada tulisan ini dibahas mengenai struktur organisasi koperasi atau perangkat organisasi berikut tugas-tugasnya, pengertian uraian pekerjaan dan hubungannya dengan analisis pekerjaan, persyaratan pekerjaan dan besaran kompensasi pekerjaan, pertimbangan-pertimbangan yang harus diperhatikan dalam menyusun uraian

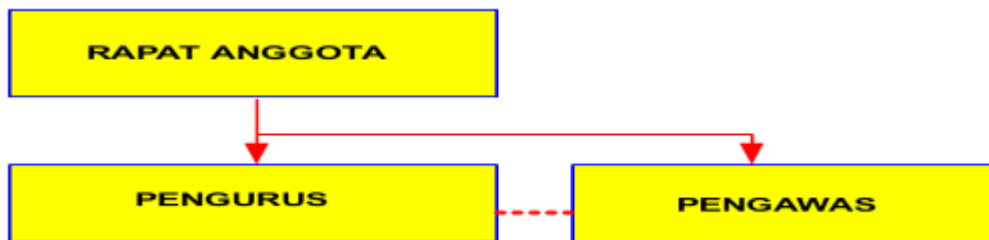
pekerjaan, isi yang biasa termuat dalam uraian pekerjaan, serta langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun uraian pekerjaan.

Organisasi Koperasi

Perangkat organisasi koperasi terdiri dari:

1. Rapat Anggota
2. Pengurus
3. Pengawas

Ketiga serangkai inilah yang disebut dengan manajemen koperasi. Struktur organisasi koperasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 : Struktur Organisasi Koperasi

Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian menjelaskan tentang tugas wewenang dan tanggung jawab masing-masing adalah sebagai berikut:

1) Rapat Anggota

- Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi
- Rapat Anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar Koperasi.
- Keputusan penting Rapat Anggota menetapkan:
 - a) AD ART
 - b) Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi
 - c) Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus dan pengawas
 - d) Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan
 - e) pengesahan pertanggungjawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya
 - f) pembagian sisa hasil usaha (SHU)
 - g) penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran koperasi.

2) Pengurus

- Pengurus dipilih dari dan oleh anggota dalam RAT
- Pengurus merupakan pemegang kuasa RA
- Masa jabatan Pengurus paling lama lima (5) tahun,
- Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat menjadi anggota Pengurus diatur dalam AD ART

Pengurus bertugas:

- a. mengelola koperasi dan usahanya,
- b. mengajukan Rancangan Rencana Kerja Serta Rancangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK),
- c. menyelenggarakan Rapat Anggota,
- d. mengajukan laporan keuangan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas,
- e. menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib,
- f. memelihara daftar buku anggota dan pengurus.

3) Pengawas

- Pengawas bertanggung jawab kepada RA
- Pengawas dipilih dari dan oleh anggota Koperasi dalam RAT
- Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat sebagai anggota Pengawas ditetapkan dalam AD ART

Pengawas bertugas:

- a. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan Koperasi,
- b. membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya,

Pada umumnya belum diuraikan secara rinci tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada dalam organisasi koperasi secara rinci. Baru gambaran umum uraian jabatan untuk pengurus, pengawas dan rapat anggota. Oleh karena itu dicoba bagaimana menyusun uraian jabatan per jabatan untuk seluruh jabatan yang ada dalam organisasi koperasi tersebut khususnya pada koperasi besar yang dalam pengelolaannya tidak cukup dengan sentralisasi lagi tapi harus sudah desentralisasi.

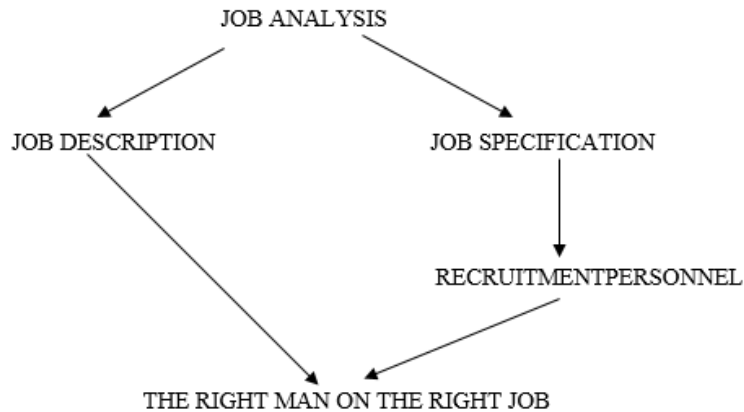
Uraian Jabatan

Beberapa pengertian yang perlu dipahami terlebih dahulu dan hubungannya dari ketiga istilah tersebut yaitu:

- Analisis Jabatan yaitu proses mempelajari dan mengumpulkan informasi mengenai suatu pekerjaan
- Uraian pekerjaan yaitu daftar pernyataan secara tertulis mengenai suatu pekerjaan yang memuat tugas, tanggung jawab, kewenangan dan hubungan organisatoris

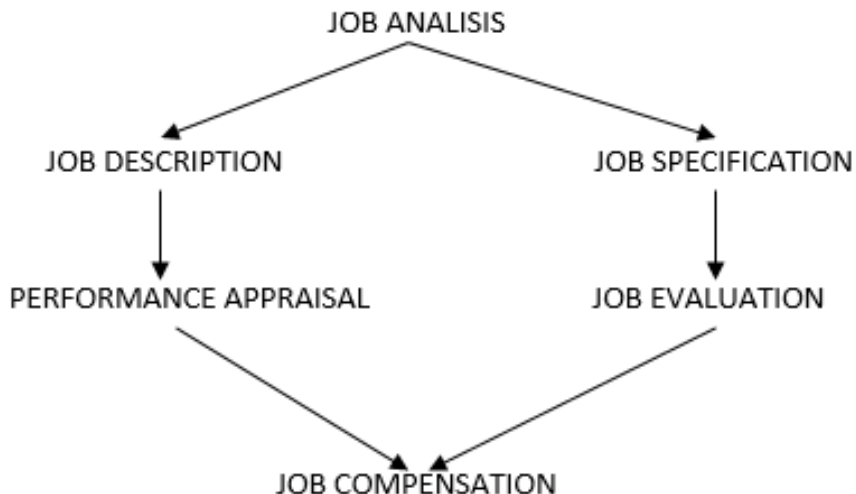
- Persyaratan Jabatan yaitu syarat-syarat minimum yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan memangku suatu jabatan.

Hubungan antara *Job Analysis*, *Job Description* dan *Job Specification* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 : Hubungan *Job Analysis*, *Job Description* dan *Job Specification*

Sedangkan hubungan antara *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification* terhadap *Job Compensation* dapat digambarkan sebagai berikut:

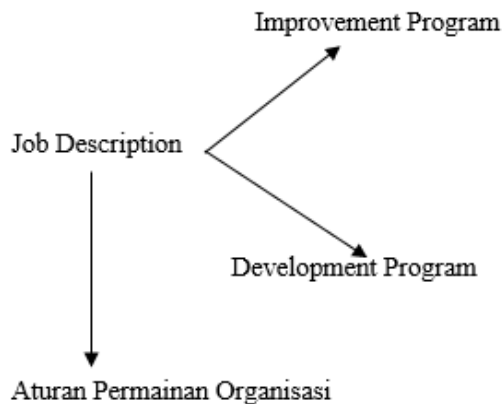


Gambar 3 : Hubungan *Job Analisis* dengan *Job Compensation*

Untuk merumuskan *job description* harus sudah tersusun struktur organisasi, agar dapat diketahui:

1. *Job Tittle*
2. *Job Position*
3. *Organization Relationship*
4. *Span of Control*

Deskripsi kerja adalah aturan main dalam sebuah organisasi agar peran masing-masing jabatan dalam organisasi tersebut jelas dan tidak saling tumpang tindih. *Job Description* dikatakan "*improvement program*" jika deskripsi kerja tersebut disusun karena adanya kekacauan atau tumpang tindihnya pekerjaan, dan *Job Description* dikatakan "*development program*" jika manajemen bermaksud memberikan tantangan-tantangan baru atau tugas-tugas baru pada jabatan tersebut.



Gambar 4 : *Job Description*

Pertimbangan-pertimbangan yang perlu diperhatikan sebelum menyusun deskripsi kerja :

1. Dibutuhkan waktu dalam proses
2. Harus selalu *up to date*
3. Manajemen bersikap serius
4. Menciptakan kebiasaan positif
5. Sebagai data/informasi penting
6. Orang yang diyakini
7. Mudah dipahami dan jangan terlalu umum
8. Jangan terlalu detail dan kaku
9. Diintroduksikan pada saat yang tepat

Aspek-aspek yang tertuang dalam sebuah *Job Description* pada umumnya adalah sebagai berikut:

1. Apa yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut?
2. Sejauhmana batas-batas yang tidak dan boleh dilakukan dalam pekerjaan tersebut?
3. Konsisten terhadap apa yang harus dicapai dari apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan tersebut?
4. Hal-hal khusus apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan tersebut?
5. Kepada siapa ia harus berhubungan/bekerjasama dalam pekerjaan tersebut?

Atau dengan kata lain aspek-aspek yang tertuang dalam *Job Description* ini adalah:

1. Tugas

Yaitu aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan

2. Wewenang

yaitu batasan yang boleh dan tidak boleh diambil dalam hal penentuan penggunaan “resources” sebagai sarana dan prasarana dalam melaksanakan tugas.

3. Tanggung jawab

Yaitu “*result dan risk*” yang harus dipikul sebagai konsekuensi logis bagi pelaksana tugas.

4. Kewajiban

Yaitu aktivitas ekstra yang mau tak mau harus dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kendala dalam pelaksanaan tugas

5. Hubungan Organisatoris

Yaitu kerjasama yang harus dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait.

Langkah-langkah Pokok menyusun *Job Description*

- Merumuskan komposisi alokasi
- Menghimpun data sebagai bahan
- Mengolah bahan menjadi rancangan
- Meninjau rancangan dan mengoreksi
- Mempresentasikan untuk kesepakatan

Merumuskan komposisi alokasi dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1 : Komposisi Alokasi

	Bidang Pemasaran	Bidang Produksi	Bidang Keuangan	Bidang SDM	Bidang Umum
Pengurus					
Manajer					
Kep Unit					
Staf					

Untuk pelaksanaan tugas, berapa persen masalah pemasaran akan ditangani pengurus, berapa persen akan ditangani manajer, berapa persen ditangani Kepala unit dan seterusnya sehingga jumlahnya seratus persen, begitu juga untuk wewenang dan tanggung jawab. Tidak ada rumus khusus untuk ini tergantung pada kebijakan pimpinan dalam mendistribusikannya.

Tahap berikutnya adalah melakukan pengumpulan informasi (*Job Analysis*) seperti yang tertera pada contoh Tabel 2 berikut. Masing-masing jabatan akan mengisi tabel tersebut mengenai gambaran fungsi jabatan, keputusan yang diambil, informasi yang dibutuhkan dan sumber informasi. Cara mengumpulkan informasinya dapat dilakukan dengan wawancara, kuesioner, uraian tertulis (*written narrative*) dan pengamatan secara langsung di tempat kerja.

Tabel 2 : Contoh Formulir *Obtaining Information*

Nama Jabatan : Kepala Bagian Penjualan

Gambaran Fungsi Jabatan	Keputusan yang Diambil	Informasi yang Dibutuhkan	Sumber Informasi
1. Mis: Menganalisis Penjualan	Tingkat Prestasi Penjualan bagi Salesman	Data Penjualan Harian Salesman	Salesman
2.
3. Dst.

Selanjutnya setelah informasi terkumpul melalui formulir *obtaining information*, maka disusun atau dipindahkan informasi tersebut dengan mengubah atau menyesuaikan kalimatnya kepada formulir draft deskripsi kerja.

Tabel 3 : Formulir Job Description

No	Tugas	Wewenang	Tanggung Jawab	Kewajiban	Hub Organisoriti
1	Meminta mengolah dan mempelajari data penjualan	Menentukan prestasi penjualan	Masing-masing salesman memahami tingkat prestasinya	Salesman
2
3	Dst

Mengubah *job analysis* (formulir *obtaining information*) menjadi draft *Job Description*, yaitu dengan cara memindah-mindahkan informasi dari *job analysis* ke kolom-kolom draft *Job Description*, dengan memperbaiki kalimatnya.

Tabel 4 : Mengubah Job Analysis menjadi Job Description

Nomor	Job Analysis	Job Descrption
1	Gambaran Fungsi Jabatan	Tanggung Jawab
2	Keputusan yang Diambil	Wewenang
3	Informasi yang Dibutuhkan	Tugas
4	Informasi yang dibutuhkan (tidak bisa didelegasikan)	Kewajiban
5	Sumber Informasi	Hubungan Organisoritis

Langkah terakhir adalah memberikan penilaian terhadap final draft *Job Description*, dengan cara membagikan draft *Job Description*, tersebut kepada para pemegang jabatan untuk diberikan nilai mulai dari nol (skor terendah) sampai 100 (skor tertinggi). Poin yang dinilai biasanya adalah kepehaman, kejelasan, keberanian, keyakinan dan kesepakatan *Job Description*, baru akan dapat diterapkan jika semua nilai-nilai tidak ada yang dibawah tujuh puluh (70), jika masih ada yang kurang maka *Job Description*, tersebut perlu diperbaiki kembali pada poin-poin yang nilainya masih di bawah 70 tersebut. Jika nilainya sudah di atas 70 semua baru dapat diterapkan tinggal menunggu waktu yang tepat.

Tabel 5 : Rekapitulasi Skor Penilaian Job Description

No	Nama Jabatan	Kepahaman	Kejelasan	Keberanian	Keyakinan	Kesepakatan	Jumlah Skor
1	Ketua						
2	Sekretaris						
3	Bendahara						
4	Manajer						
5	dst						
	Jumlah						
	Rata-rata						

Penutup

Organisasi Koperasi yang modern tentulah harus menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Seringkali jika pengurus ditanya tentang penerapan fungsi-fungsi manajemen, Sering kali jawabannya adalah sudah. Namun perlu diperiksa apakah koperasi tersebut sudah memiliki *job description* yang lengkap untuk seluruh jabatan yang ada dalam organisasi koperasi tersebut. Hasilnya sering belum. Uraian tugas yang tersedia biasanya baru sebatas tugas-tugas pengurus dan pengawas berdasarkan Undang-Undang Perkoperasian, sedangkan jabatan-jabatan lainnya belum disusun sebagaimana mestinya.

Job description adalah aturan main dalam organisasi apapun, baik koperasi atau bukan. *Job description* mengatur peran dan fungsi setiap jabatan yang ada dalam organisasi agar tidak tumpang tindih atau terjadinya kekacauan dalam pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi.

Job description harus jadi pegangan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya bagi setiap pemangku jabatan dalam organisasi bukan sekedar penghias laci meja saja. Maka dengan demikian *job description* harus dibuat dengan serius dan benar agar menjadi pedoman dalam bekerja dan tidak hanya bagi pengurus dan pengawas saja tapi bagi seluruh sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi koperasi.

Bibliografi

- Cascio Wayne F. 1989. *Managing Human Resources*. Singapore. Mc Graw Hill International.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta: PT. Macanan Jaya.
- Flippo Edwin B. 1983. *Personnel Management*. Singapore. Mc Graw Hill International.
- Husein Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- McClelland David. 2003. *People and Competencies*. Jakarta: PT Gramedia.
- Republik Indonesia. 1992. Undang-undang Republik indonesia Nomor 25 Tahun 1992, Tentang Perkoperasian.
- Veithzal Rivai. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Werther Jr Willam B. 1985. *Personnel Management and Human Resources*. Singapore: McGraw Hill Book Company.

