

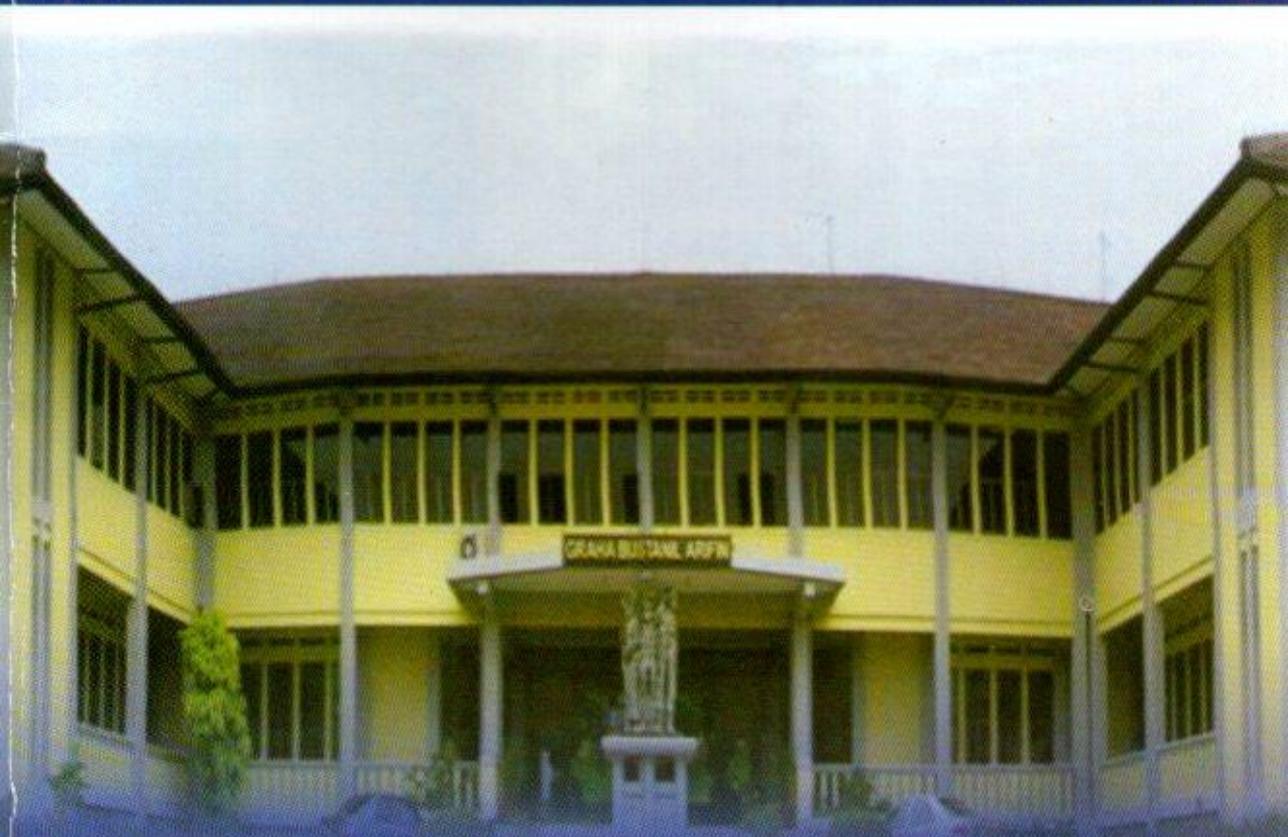
Jurnal Ilmiah Manajemen

# COOPETITION

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN IKOPIN

Vol. II. No. 1/ November/ Tahun 2011

ISSN : 2086-4620



Implementasi Teori Keagenan Sebagai Dasar  
Memperbaiki Partisipasi Anggota Koperasi  
**Sugiyanto**

Pengaruh Harga Emas Internasional dan Kurs Rupiah  
terhadap Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG)  
**Endang Wahyuningsih**

Model Koperasi yang Berbasis Pada Sinergitas  
Modal Sosial dan Ekonomi  
**Heri Nugraha**

Pengembangan Skim Insentif bagi UMKM  
dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Usaha  
**Lely Savitri Dewi**



# IMPLEMENTASI TEORI KEAGENAN SEBAGAI DASAR MEMPERBAIKI PARTISIPASI ANGGOTA KOPERASI

Oleh: Sugiyanto \*)

## ABSTRACT

**A**gency Theory implemented on all kind of organization, business, non profit oriented organization, include cooperative organization that has the special value, principals and characteristics which different with the others organization. The relationship between member as an owner (principal) and management (cooperative board of director, manager and employ) indicated that there is conflict interest each others, because both of them there are different interest, for example: member as an owner need optimum services from their cooperative organization to fulfill the economic activity with low price, on time delivery, simple procedure etc. But the behavior of cooperative management as an agent sometime is not the same with their contract, for example cooperative management like to make business decision with the non cooperative member, because they assume that business with non cooperative member more profitable.

There are several solution to solve cooperative agency conflicts, but the most important is how to improve the member participation, member as an owner, like active on member meeting, always active to make decision making and controls to the management business activity, contribute the cooperative capital, and as an user the member must active to utilize cooperative services.

**Key words:** Agency Theory, Agency Relationship, Principal and Agent

## PENDAHULUAN

Koperasi sebagai organisasi yang sarat dengan nilai, prinsip-prinsip atau karakteristik serta menganut motif pelayanan sebagai tujuan utamanya memerlukan pengelolaan yang profesional untuk dapat mewujudkan semua itu, dengan cara menggabungkan keterampilan pengelola dan pengetahuan bisnis dengan kreativitas dan inovasi. Pengelola koperasi harus tetap terikat pada asas, prinsip-prinsip dan motif yang harus diterjemahkan secara konsisten dan operasional, untuk mengoptimalkan kombinasi tersebut diperlukan pengelola yang profesional. Manajemen secara fungsi dapat dimaknakan sebagai proses optimalisasi peran manusia, material dan keuangan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Ibnoe Soedjono, 1997:163). Proses merupakan rentetan kegiatan yang sistematis yang dilakukan oleh para manajer. Manajer dengan gaya dan caranya masing-masing akan melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dalam organisasi koperasi, optimalisasi menghendaki manajemen untuk mencapai hasil yang terbaik yang dimungkinkan tidak hanya dalam jangka pendek tetapi yang lebih penting adalah jangka panjang.

Koperasi sebagai sistem sosial merupakan gerakan yang tumbuh berdasarkan kepentingan bersama, mengandung makna dinamika koperasi harus selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Semangat kolegal perlu dipelihara melalui penerapan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks itu, koperasi merupakan organisasi swadaya (*self help organization*), akan tetapi tidak seperti organisasi swadaya lainnya, koperasi memiliki karakteristik yang berbeda (Hanel, A. 1985: 36).

Mengkaji koperasi sebagai badan usaha dan organisasi swadaya dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang posisi manusia dalam konstelasi sistem koperasi. Koperasi menempatkan faktor "manusia" sebagai elemen penting sistem keorganisasian. Anggota merupakan sentral pengembangan yang berposisi penting dalam proses peningkatan kesejahteraan. Dengan demikian tugas manajemen koperasi adalah menghimpun, mengkoordinasi dan mengembangkan potensi yang ada pada anggota sehingga potensi tersebut menjadi kekuatan untuk meningkatkan tarap hidup anggota sendiri melalui proses "nilai tambah" (Rully Indrawan, 1998: 93). Hal itu dapat dilakukan bila sumber daya yang ada dapat dikelola secara efisien dan penuh kreasi (*inovatif*) serta diimbangi oleh kemampuan kepemimpinan manajemen yang tangguh.

Manajemen koperasi memiliki tugas membangkitkan potensi dan motif yang tersedia yaitu dengan cara memahami kondisi objektif dari anggota sebagaimana layaknya manusia lainnya. Pihak manajemen dituntut untuk

selalu berfikir selangkah lebih maju didalam memberi manfaat dibanding pesaing, hanya dengan itu anggota atau calon anggota tergerak untuk memilih koperasi sebagai alternatif yang lebih rasional dalam melakukan transaksi ekonominya.

Motif berkoperasi bagi sebagian orang adalah untuk memperoleh nilai tambah ekonomis seperti meningkatnya penghasilan atau menambah kekayaan (*asset*) usaha. Untuk menjaga momentum pertumbuhan usaha maupun perkembangan koperasi pada umumnya pihak manajemen perlu mengupayakan agar koperasi tetap menjadi alternatif yang menguntungkan, dengan kata lain manajemen koperasi harus mampu mempertahankan manfaat (*benefit*) koperasi agar lebih besar dari manfaat yang disediakan non-koperasi. Koperasi harus selalu mengembangkan keunggulan kompetitif dalam sistem manajemen yang dikembangkannya. Dengan demikian koperasi akan menarik bagi anggota atau calon anggota untuk bertransaksi dengan koperasinya, baik sebagai pengguna jasa maupun sebagai pemilik.

Wagner H, (1994: 579) menyebutkan, *The term of management refers to the institution and to the function*. Manajemen sebagai institusi (lembaga) menggambarkan orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas organisasi, sedangkan manajemen sebagai fungsi berarti keseluruhan tugas/fungsi yang harus dijalankan dalam rangka menjamin keberhasilan organisasi dan pencapaian tujuan dalam jangka panjang. Manajemen yang dimaksud dalam tulisan ini adalah sebagai institusi (lembaga) yang menggambarkan orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas organisasi, dalam organisasi koperasi adalah pengurus, manajer dan karyawan koperasi.

Berbagai pihak di dalam organisasi koperasi saling berhubungan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai pengelola mulai dari pengurus, manajer dan karyawan merupakan pihak yang memperoleh mandat untuk menjalankan tugas mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh koperasi untuk mencapai tujuan. Mandat tersebut diperoleh dari anggota sebagai pemilik koperasi, dalam manajemen keuangan hubungan antar pihak tersebut disebut hubungan keagenan atau *agency relationship*, manajemen sebagai pengelola atau yang diberi mandat disebut sebagai *agent* dan pemberi mandat yaitu anggota sebagai *principal*.

## **HUBUNGAN KEAGENAN**

Mengacu Pada kajian manajemen keuangan, Teori Keagenan (*Agency Theory*) yang banyak dikemukakan oleh tokoh manajemen keuangan, seperti: Jensen dan Meckling (1976: 308), Sharma A (1997: 758), dan Wiseman RM & Mejia Gomez (1998: 133). Hubungan keagenan antara *principal* dengan *agent*, sebagai: *A contract under which one or more persons (the principal/s) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involve* (Jensen dan Meckling

(1976: 308). Masalah keagenan berkaitan dengan hubungan antara *principal* (pemberi kerja) dan *agent* (penerima tugas) untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam manajemen keuangan hubungan keagenan muncul antara pemegang saham dengan manajemen, antara pemegang saham dengan kreditur, dan manajemen dengan kreditur. Pada organisasi koperasi anggota bertindak sebagai *principal* dan *agent*-nya adalah pengelola (manajemen) koperasi yang terdiri dari pengawas, pengurus, manajer/karyawan. Bagi perusahaan yang telah memisahkan pengelolaan usaha dari pemilikinya dan diserahkan kepada manajemen, keterampilan manajerial dipasok oleh pasar tenaga kerja manajerial, kebutuhan modal dipasok oleh pemilik atau pemegang saham (*stakeholders*) dan pemberi pinjaman (*debt holders*) (Tim LM FE UI, 2000: 5). Dalam hal ini perusahaan dilihat sebagai satu rangkaian kontrak antara pihak-pihak berkaitan seperti yang diutarakan oleh Mamduh Hanafi 2004: 9, dan Jensen & Mekling, 1976: 135) menyatakan bahwa: *The firm is viewed as a set of contracts among factors of production*. Sumber daya manusia menandatangani kontrak untuk bekerja di perusahaan, atau manajer dikontrak oleh pemilik untuk mengelola perusahaan agar perusahaan tersebut menghasilkan aliran kas yang bisa meningkatkan nilai perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kemakmuran pemilik perusahaan.

Weston JF and Copeland TE (2001, 6) menyebut teori diatas sebagai "teori kontraktual" (*contractual Theory*), teori tersebut memandang suatu perusahaan sebagai suatu pengikatan kontrak baik secara tertulis maupun secara tidak tertulis, yang ditunjukkan dengan adanya peranan berbagai unsur dalam organisasi seperti karyawan, manajer, pemilik dan kreditor. Dalam organisasi koperasi dapat meliputi karyawan, manajer, pengurus, pengawas dan anggota, masing-masing memiliki hak dan kewajiban menurut kadarnya. Menurut Brigham & Houston (2006, 26), menyebutkan bahwa Hubungan Keagenan terjadi ketika satu atau lebih individu yang disebut sebagai *principal* menyewa individu atau organisasi lain yang disebut sebagai *agent*, untuk melakukan sejumlah jasa dan mendelegasikan kewenangan untuk membuat keputusan kepada *agent* tersebut.

Menurut UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 21 menyatakan bahwa perangkat organisasi Koperasi terdiri dari (a) rapat anggota, (b) pengurus dan pengawas, (c) manajer. Menurut Caska (2003: 51), manajemen koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus dan manajer. Terdapat hubungan timbal balik antara ketiga unsur tersebut, artinya bahwa tidak ada satu unsur pun bisa bekerja secara efektif tanpa dibantu atau didukung oleh unsur-unsur yang lain. Sedangkan menurut Roy (1981: 425) menyebutkan, *Management of cooperatives concern four entities: (1) the members, (2) the board of directors, (3) the operating manager and*

(4) *the employees*. Para pengelola organisasi koperasi memiliki tugas mengembangkan kerjasama yang membentuk suatu pengelolaan, untuk menuju ke arah itu diperlukan komitmen unsur-unsur tersebut terhadap sistem kerja yang telah disepakati.

Pengurus merupakan wakil dari anggota yang dipilih dalam rapat anggota yang dipilih dari dan oleh anggota untuk menjalankan/mewakili anggota dalam menjalankan perusahaan koperasi. Pengurus bertanggung jawab mengenai segala kegiatan pengelolaan koperasi dan usahanya kepada rapat anggota (Sony Sumarsono, 2003: 38). Sebagai pihak yang dipercaya oleh rapat anggota untuk menjalankan tugas dan wewenang dalam menjalankan roda organisasi dan bisnis, maka pengurus wajib melaksanakan harapan dan amanah yang diterima dari anggota dalam rapat anggota. Pengurus harus mampu menjabarkan kehendak anggota dalam program kerja yang lebih teknis.

Pengurus memperoleh wewenang dan kekuasaan dari rapat anggota dan melaksanakan seluruh keputusan rapat anggota tersebut guna memberikan manfaat kepada anggota koperasi. Atas dasar itulah pengurus merumuskan berbagai kebijaksanaan yang harus dilakukan pengelola dan menjalankan tugas-tugasnya seperti diungkapkan pada pasal 30 Undang-undang Nomor 25 tahun 1992, Tentang Perkoperasian sebagai berikut: a). Mengelola koperasi dan usahanya; b). Mengajukan rancangan program kerja serta rencana pendapatan dan belanja koperasi (RAPBK); c). Menyelenggarakan rapat anggota; d) Mengajukan laporan keuangan dan pertanggung-jawaban pelaksanaan tugas; e). menyelenggarakan pembukuan keuangan dan inventaris secara tertib; f). memelihara daftar buku anggota. Selain itu pengurus juga memiliki tugas lain dalam memberikan pelayanan kepada anggota koperasi dan masyarakat; mendelegasikan tugas kepada manajer; meningkatkan pengetahuan perangkat pelaksana dan anggota; meningkatkan penyuluhan dan pendidikan kepada anggota; mencatat mulai dari sampai dengan berakhirnya masa kepengurusan pengawas dan pengurus; dan mencatat masuk dan keluarnya anggota. Seperti halnya pengurus, maka pengawas sebagai salah satu perangkat organisasi koperasi diangkat dari dan oleh anggota dalam Rapat Anggota. Tugas utamanya adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi.

Pengurus dapat menunjuk seorang manajer untuk menjalankan aktivitas sehari-hari perusahaan koperasi dalam rangka melayani kepada para anggotanya. Fungsi utama manajer adalah melaksanakan tugas sehari-hari di bidang usaha dan bertanggung jawab atas administrasinya, mengembangkan dan mengelola usaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kewajiban manajer antara lain: melaksanakan kebijakan operasional yang telah ditetapkan pengurus; memimpin dan mengkoordinir

pelaksanaan kegiatan-kegiatan di unit-unit usaha; membimbing dan mengarahkan tugas-tugas karyawan dan mengawasi kedisiplinan karyawan seefisien mungkin menuju karyawan yang berkualitas; mengusulkan kepada pengurus tentang pengangkatan dan atau pemberhentian karyawan dalam lingkungan tugasnya; menyusun program kerja dan RAPBK tahunan untuk disampaikan pada pengurus sebelum dimulainya anggaran baru; membuat laporan pertanggungjawaban kerja secara tertulis setiap akhir bulan dan tahun; melaksanakan pelayanan kepada anggota/calon anggota; memelihara dokumen-dokumen usaha atau organisasi koperasi.

Adanya manajer dalam organisasi koperasi, diharapkan dapat mengembangkan koperasi lebih baik, karena untuk mengelola usaha koperasi diperlukan keahlian dibidang usaha, sedangkan pengurus umumnya dipilih berdasarkan atas kepercayaan, pengurus dipilih untuk jangka waktu tertentu, sedangkan pengelolaan usaha koperasi diperlukan adanya suatu kesinambungan, pengurus umumnya tidak dapat mencurahkan tenaganya atau pikirannya secara penuh dalam koperasi, karena biasanya mereka memiliki tugas pokok lain.

Hubungan kerja antara pengurus dan manajer harus ada kesatuan pandangan dan kesatuan gerak untuk tercapainya tujuan koperasi, untuk menjaga keseimbangan dan keselarasan tersebut harus disiapkan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, antara lain: pertanggungjawaban teknis operasional diserahkan kepada manajer sekalipun pertanggungjawaban terakhir kepada anggota dilakukan pengurus. Pengurus terutama hanya memutuskan hal-hal yang sifatnya kebijaksanaan, sedangkan manajer dalam bidang operasionalnya, pengurus mempunyai wewenang mengadakan pengawasan tentang apa yang dilakukan manajer, pengurus tidak perlu mengerjakan hal-hal yang sifatnya operasional sehari-hari.

Uraian diatas dapat dijelaskan bahwa antara berbagai pihak didalam organisasi koperasi saling berhubungan antara berbagai pihak tersebut (*agency relationship*) dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai *agent* (mulai dari pengurus, manajer dan karyawan) merupakan pihak yang memperoleh mandat dari anggota sebagai *principal* untuk menjalankan tugas mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh koperasi untuk mencapai tujuan. Mandat tersebut diperoleh dari anggota sebagai pemilik koperasi.

Hubungan fungsional antara anggota, manajemen koperasi dan rapat anggota sebagai cerminan berlakunya nilai, norma dan prinsip koperasi-prinsip koperasi dapat dijelaskan sebagai berikut: (Ramudi Ariffin, 2003: 87)

**Tabel 2.1**

Hubungan Fungsional antara Anggota, Manajemen Koperasi dan Rapat Anggota sebagai Cerminan Bertlakunya Nilai, Norma, dan Prinsip-prinsip Koperasi

Manajemen Koperasi	Rapat Anggota	Anggota
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tujuan koperasi dirumuskan secara jelas, rasional, manageable dan terukur agar dapat dicapai dengan tepat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikut serta merumuskan dan menetapkan tujuan koperasi atau nilai kesesuaian dengan tujuannya sendiri</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Program kerja, merupakan acuan operasional yang menggambarkan langkah-langkah untuk mencapai tujuan koperasi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikut serta menetapkan program kerja agar semua yang akan dilakukan oleh koperasi adalah sesuai dengan keinginan anggota serta selalu berpedoman pada nilai, norma dan prinsip-prinsip koperasi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tugas-tugas operasional yang terarah dan terinci agar pelaksanaan pertanggung jawaban dapat dibuat secara tepat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mampu dan siap memodal/ membiayai koperasi agar program kerja dan tugas-tugas manajemen koperasi dapat dijalankan sesuai dengan rapat anggota</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kegiatan pelayanan/usaha koperasi sebagai tindakan nyata untuk mempromosikan anggota</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengawasi jalannya pengelolaan koperasi agar tetap berada pada koridor nilai, norma, prinsip-prinsip, keputusan-keputusan rapat anggota dan selalu mendahulukan kepentingan anggota</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menghasilkan manfaat-manfaat ekonomis yang dapat dirasakan secara langsung sehingga keadaan ekonomi anggota dapat diperbaiki</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Memanfaatkan pelayanan-pelayanan koperasi sebagai konsekuensi dari keputusan-keputusannya sendiri serta meraih manfaat ekonomis dari pelayanan-pelayanan yang merupakan haknya</li> </ul>

Sumber: Ramudi Ariffin (2003: 87)

## MASALAH KEAGENAN DALAM ORGANISASI KOPERASI

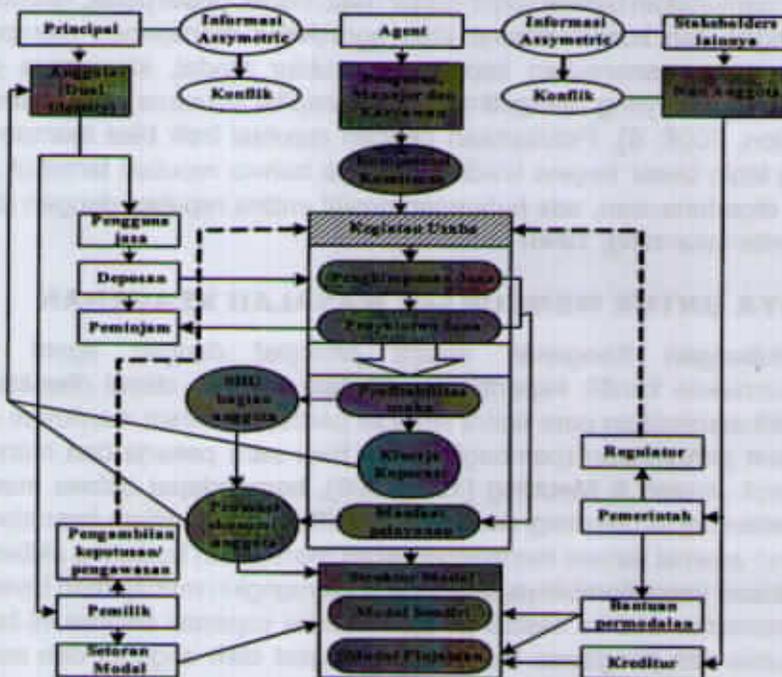
Masalah keagenan, (oleh Röpke J disebut sebagai *moral hazard*) yang mungkin timbul dalam penggunaan pelayanan koperasi, dimana anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa, anggota koperasi memiliki peran ganda (*dual identity*), anggota harus berpartisipasi dalam posisi sebagai pemilik dan di sisi lain juga berpartisipasi sebagai pengguna jasa. Partisipasi anggota memiliki posisi yang sangat menentukan dalam manajemen koperasi, karena partisipasi anggota akan mempengaruhi pelaksanaan manajemen dan kinerja koperasi (M. Chabacib, 2001: 228), akan tetapi pada tahap pelaksanaannya sering timbul berbagai permasalahan, seperti manajemen koperasi mengabaikan tugas utamanya yaitu melayani kebutuhan ekonomi anggotanya dengan memberikan manfaat seoptimal mungkin, namun kenyataannya manajemen malah memilih memberikan pelayanan ekonomi kepada non anggota, karena dianggap lebih menguntungkan, program yang dibuat oleh manajemen tidak memperdulikan kebutuhan anggota, harga koperasi kepada anggota sama saja dengan harga yang ditetapkan untuk non anggota, manajemen memperlakukan anggota hanya sebagai pihak yang harus dilayani bukan sebagai pemilik, dan banyak hal lagi tindakan manajemen koperasi yang dirasakan tidak memihak kepada kepentingan anggota. Hal ini semua pada akhirnya dapat mempengaruhi bobot dari partisipasi anggota misalnya anggota merasa tidak optimal memperoleh pelayanan dari koperasinya, sehingga ada keengganan bagi anggota untuk aktif berpartisipasi terhadap koperasinya. Röpke J, (2003: 132) membedakan masalah tersebut menjadi *conflict of interest* dan *cost of participation*. Asset perusahaan termasuk asset koperasi bersifat lentur/lancar sehingga sulit untuk mengawasi penggunaan oleh *agent*. Kelenturan asset biasanya dikombinasikan dengan biaya pengawasan yang tinggi, kondisi inilah yang menimbulkan peluang terjadinya *moral hazard* (Alchian/Woodward, 1988, dalam Röpke J, 2003: 124).

Masalah keagenan dalam koperasi juga muncul misalnya dalam koperasi simpan pinjam, yaitu antara manajemen koperasi simpan pinjam dengan anggota, anggota selain sebagai pemilik juga sebagai nasabah (peminjam dan/atau penabung). Hal ini juga akan menimbulkan masalah keagenan, sepanjang ada beberapa kemungkinan bagi kegagalan (pengembalian dari peminjam) atau kemungkinan gagal dalam mentaati kontrak tabungan (pengambilan uang oleh penabung) baik karena kekurangan uang tunai maupun ada penyelewengan uang nasabah (Röpke J, 2003: 132). Masih menurut penulis yang sama, masalah meningkat karena uang merupakan asset yang sangat lentur/lancar dan dapat dipakai untuk hal-hal yang tidak direncanakan. Dalam usaha simpan pinjam masalah keagenan juga terjadi antara manajemen dengan kreditur

sebagai pemberi pinjaman, dan pemerintah baik sebagai regulator, pembina maupun sebagai penyedia dana (hibah dan pinjaman dana bergulir). Untuk lebih memperjelas masalah keagenan antara anggota, manajemen, dan *stakeholders* koperasi simpan pinjam/ dapat dijelaskan pada gambar 2.

**Gambar 2.11**

Agency Relationship antara Anggota (Principal) dengan Manajemen (Agent) dan Stakeholders



Sumber: Sugiyanto, 2007

Pengawas, Pengurus dan manajer/karyawan sebagai *agent* mempunyai kewajiban untuk menjalankan mandat yang telah disepakati dengan anggota untuk memberikan pelayanan yang optimal yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan anggota, demikian juga dengan kreditur dan *stakeholder* lainnya, pengelola koperasi juga mempunyai kewajiban-kewajiban tertentu sesuai dengan yang telah disepakati sebelumnya. Keberhasilan pengelola koperasi dapat diukur dalam bentuk kinerja keuangan perusahaan koperasi dan promosi ekonomi anggota, dengan kinerja koperasi yang baik sebagai hasil dari kompetensi dan komitmen manajemen, maka diharapkan pemilik, kreditur dan *stakeholder* lainnya akan menaruh kepercayaan kepada koperasi,

yang diwujudkan dalam bentuk partisipasi anggota, khususnya dalam menyetor modal dan simpanan lainnya, keinginan yang kuat dari kreditur untuk memberikan pinjaman kepada koperasi dan juga pemerintah semakin intensif dalam melaksanakan pembinaan melalui pemberian hibah atau pinjaman dalam bentuk dana bergulir yang kesemuanya dapat memperkuat struktur modal koperasi. Dengan demikian kepercayaan anggota sebagai pemilik dan stakeholder lainnya sangat tergantung dari kinerja manajemen dalam melaksanakan mandat yang telah diterima. Sebagai mana banyak disampaikan oleh para ahli melalui penelitiannya, yang menyatakan bahwa faktor-faktor risiko bisnis, posisi pajak, fleksibilitas keuangan dan konservatisme atau agresivitas manajemen merupakan faktor yang menentukan keputusan struktur modal, khususnya pada struktur modal yang ditargetkan (*Target capital structure*). (Brigham dan Houston, 2006: 6). Perusahaan dengan reputasi baik bisa memperoleh utang lebih besar karena kreditur percaya bahwa reputasi tersebut akan terus dipertahankan, ada hubungan positif antara reputasi dengan utang. (Wiwattanakantang, 1996)

## UPAYA UNTUK MENGURAGI MASALAH KEAGENAN

Hubungan Keagenan antara *principal* dengan *agent* yang memunculkan konflik kepentingan diantara mereka, dapat diselesaikan dengan menjadikan para *agent* sebagai partisipan dalam menikmati hasil/manfaat perusahaan (pembagian laba bagi para pekerja dan manajer), menurut Jensen & Meckling (1976: 308), berpendapat bahwa masalah keagenan dapat dikurangi dengan kepemilikan orang dalam (manajemen) dengan asumsi bahwa manajemen akan merasakan langsung akibat dari keputusan yang diambilnya sehingga tidak mungkin manajemen bertindak *opportunistic*. Hal ini sesuai dengan kondisi koperasi selama ini bahwa pengurus dan pengawas dipilih dan diangkat oleh anggota dan mereka berasal dari para anggota itu sendiri, sedangkan manajer/karyawan dapat diangkat dari luar anggota, tetapi setelah menjadi manajer/karyawan biasanya yang bersangkutan juga menjadi anggota.

Konflik keagenan antara *principal* dengan *agent* pada koperasi dapat dikurangi apabila anggota dapat berpartisipasi aktif terhadap koperasinya baik sebagai pemilik maupun sebagai pengguna jasa, Wagner (1995, 395) menyatakan bahwa: *Participation is the mental and emotional involvement of the people in group situation that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them*. Dari definisi tersebut terdapat tiga ide penting yaitu, bahwa partisipasi meliputi keterlibatan, kontribusi dan pertanggungjawaban terhadap kelompok atau organisasi. Sebagai pemilik, anggota selain harus menyetorkan modal, juga harus secara aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengawasan

terhadap jalannya kegiatan koperasinya. Pengambilan keputusan dapat dilaksanakan oleh pengurus sebagai wakil anggota dan fungsi pengawasan dapat diwakili oleh pengawas yang ditunjuk oleh anggota. Partisipasi anggota diharapkan dapat memecahkan masalah keagenan, sebagaimana pendapat Röpke J. (2003: 124) yang menyatakan bahwa alat utama untuk memecahkan masalah *principal-agent* ini adalah partisipasi anggota, yang dikendalikan oleh alat partisipasi (*vote, voice, exit*) yang demokratis.

Masalah konflik kepentingan antara manajemen dengan pemilik dapat diminimumkan dengan suatu mekanisme pengawasan yang dapat mensejajarkan kepentingan (Wahidahwati, 2002: 16), walaupun mekanisme pengawasan akan menimbulkan biaya yang disebut sebagai biaya keagenan (*Agency Cost*) (Jensen & Meckling, 1976: 312). Mekanisme pengawasan dalam organisasi koperasi dilakukan secara langsung oleh pengawas yang ditunjuk oleh anggota dan dipilih diantara anggota yang ada pada saat RAT.

Hutang dapat mengendalikan penggunaan *free cash flow* secara berlebihan oleh manajemen dan dengan demikian akan mengurangi investasi yang sia-sia. Hal ini bermakna bahwa pengawasan dapat dilakukan oleh pihak eksternal (Kreditur) bagi setiap perusahaan yang memiliki hutang. Distribusi kepemilikan saham diantara para pemegang saham dari luar (*outside shareholders*) seperti *investor institusional* dan *shareholder dispersion* dapat mengurangi *agency cost* (Moh'd M et al, 1998: 85). Hal ini juga terjadi pada koperasi dengan jumlah pemilik yang sangat banyak (*share holder dispersion*) dengan prinsip *one man one vote*, yang berarti bahwa setiap anggota memiliki kekuasaan yang sama, tidak didasarkan pada banyaknya modal yang disetor. Koperasi juga dapat memperoleh pinjaman dari *investor institusional* (Bank, koperasi lainnya, Pusat Koperasi/koperasi Sekunder, Pemerintah, BUMN, dan seterusnya). Karena kepemilikan merupakan sumber kekuasaan yang dapat digunakan untuk mendukung atau sebaliknya menentang keberadaan manajemen, maka konsentrasi atau penyebaran *power* menjadi suatu yang relevan (Masdupi, 2005: 59).

Pendekatan *labor market controls, capital controls* dan ancaman *take over* digunakan untuk mengurangi konflik keagenan (Faisal, 2000). Dalam *labor market controls* pemberian kompensasi kepada manajemen disebut sebagai *insider* dikaitkan dengan kinerja dan nilai perusahaan, manajemen yang memiliki kinerja yang baik akan mendapatkan kompensasi yang lebih baik dan lebih mudah mendapatkan pekerjaan lain jika keluar, sebaliknya manajemen dengan kinerja buruk akan kesulitan mendapatkan pekerjaan bila perusahaan tersebut diambil alih oleh pihak lain. Armstrong M. dan Murlis (1998: 53) menyatakan bahwa organisasi

berkinerja tinggi memerlukan orang yang berkompotensi tinggi dan perlu memberikan imbalan yang tinggi pula kepada mereka sesuai dengan tingkat kompetensinya dan kontribusinya pada keberhasilan bisnis. Selain itu penulis yang sama juga menyatakan bahwa memberikan imbalan sesuai dengan tingkat kompetensinya, berarti menyampaikan pesan bahwa kompetensi itu penting.

Pendekatan *capital market controls* melalui Rapat Umum Pemegang Saham juga dapat digunakan untuk mengurangi masalah keagenan (Masdupi, 2005: 60), dalam koperasi pengawasan ini dilakukan melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT). Pengawasan melalui ancaman *take over* akan mendisiplinkan manajemen sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemilik (*investor*) dan pihak-pihak lain yang memiliki hubungan keagenan dengan manajemen, konsekuensinya manajemen dengan kinerja jelek akan tersingkir jika terjadi *take over*.

Selain cara-cara di atas, Crutchely, (1999: 178) menyatakan bahwa perusahaan yang membayar deviden tinggi akan mengurangi masalah keagenan. Hal ini juga didukung dengan pendapat Easterbrook F (1984: 650). Jensen, Solberg, and Zorn 1992 (dalam Crutchely 1999: 178) telah melakukan pengujian secara simultan terhadap tiga keputusan manajerial dalam keuangan, yaitu *leverage*, *dividend*, dan *insider ownership*, ditemukan bahwa *leverage* dan *dividend* secara simultan mengurangi biaya keagenan. Hal ini sebagai petunjuk bahwa salah satu tujuan pemilik perusahaan melakukan investasi dalam perusahaannya adalah untuk meningkatkan kemakmurannya, maka tugas manajemen adalah mengambil keputusan investasi, pendanaan dan likuiditas dengan tujuan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham (Mamduh M. Hanafi, 2004: 3). Perwujudan kemakmuran ini dapat diterima oleh pemegang saham dalam bentuk deviden. Pada organisasi koperasi peningkatan kemakmuran anggota yang utama diperoleh dalam bentuk manfaat ekonomi (promosi ekonomi anggota) dan deviden berupa pembagian sisa hasil usaha.

## **IMPLIKASI TERHADAP MANAJEMEN KOPERASI**

Manajemen mempunyai tugas yang sangat berat untuk menyeimbangkan masalah keagenan dalam upaya untuk melayani kepentingan semua pihak, hal ini merupakan tugas yang harus dilaksanakan oleh manajemen sesuai dengan kontrak yang telah disepakati antara pihak pemilik dengan manajemen atau antara manajemen dengan kreditur. Pada organisasi koperasi, manajemen harus menjalankan mandat dari para anggota yang berfungsi sebagai pemilik dan pengguna jasa. Untuk menjalankan mandat tersebut diperlukan upaya-upaya yang strategis dengan meningkatkan kapabilitas dan komitmennya agar perusahaan koperasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif sesuai dengan harapan para anggota.

Upaya-upaya untuk mengurangi permasalahan (konflik kepentingan) antara manajemen dengan anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa (nasabah), dengan kreditur atau pemerintah sebagai pihak ketiga, diperlukan manajemen koperasi yang memiliki kualitas yang handal dan profesionalisme yang memadai. Manajemen yang handal akan memberi keyakinan bagi anggota sehingga mereka tidak ragu-ragu untuk terlibat secara partisipatif dalam kegiatan koperasi (Rully Indrawan, 2004: 61). Röpke J. (2002: 28) menyatakan:

*Human capital in the form of entrepreneurial competencies is the critical component required for structural change in general, and cooperative development in particular. It is the factor responsible for generating new cooperative opportunities (by radical innovations generating new markets, locating new cheaper sources of input etc.)*

Banyak penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang menyatakan bahwa manajemen sebagai kumpulan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi, merupakan salah satu input yang sangat menentukan terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Schuler and Jackson, (1987: 207), Huselid, Schuler and Jackson (1997: 171) Wright and Mc Mahan, (1992: 295), Nilai tambah diciptakan oleh manusia (Amstrong, M. 2003: 179). Manusia pada berbagai level dalam organisasi termasuk koperasi yang menciptakan visi, menetapkan nilai dan misi, menetapkan tujuan, mengembangkan rencana strategik dan mengimplementasikan rencana tersebut dalam kesesuaian dengan nilai yang mendasarinya.

Koperasi melalui *human capital* yang dimilikinya diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan, strategi manajemen sumber daya manusia memfasilitasi pengembangan pekerjaan yang diperlukan dalam strategi persaingan bisnis sehingga tujuan organisasi dan misinya akan tercapai (Collin, 1998, dalam Tung C. H. 2001: 132). Tujuan koperasi dirumuskan secara jelas, rasional, dapat dikelola dan terukur agar dapat dicapai lebih tepat sasaran. Sehingga manajemen koperasi dapat menterjemahkan kedalam konsep rencana yang jelas, rasional dan terukur. Anggota sebagai pemilik harus terlibat dalam menyusun rumusan tujuan tersebut, agar program kegiatan yang ditetapkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan anggota.

Program kerja merupakan acuan operasional bagi manajemen yang menggambarkan langkah-langkah untuk mencapai tujuan koperasi yang harus diajukan, dibahas dan disetujui oleh rapat anggota. Dengan demikian anggota terlibat langsung dalam menetapkan program-program kerja yang akan dilaksanakan oleh manajemen koperasi. Tugas-tugas operasional harus dijalankan dengan terarah dan terinci agar pelaksanaannya dapat

dipertanggungjawabkan dengan baik kepada anggota. Dengan demikian anggota mampu membiayai (modal) agar program kerja dan tugas-tugas manajemen koperasi dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan keinginan anggota.

Kegiatan pelayanan usaha koperasi merupakan wujud nyata dari tindakan manajemen koperasi untuk mempromosikan ekonomi anggotanya. Di sisi lain anggota harus mampu mengawasi jalannya pengelolaan koperasi agar tetap pada koridor nilai, norma, prinsip, keputusan rapat anggota dan selalu mendapatkan kepentingan anggota. Kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh manajemen koperasi harus dapat dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh anggota sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pemberian manfaat ekonomi. Pada kondisi ini anggota harus memanfaatkan pelayanan koperasi sebagai konsekuensi dari keputusannya sendiri untuk memperoleh manfaat ekonomi dari pelayanan koperasi yang merupakan haknya.

Dari penjelasan di atas terlihat fungsi dari manajemen koperasi sebagai *agent* harus dapat menjalankan amanat yang diberikan oleh anggota dan di sisi lain anggota sebagai *principal* harus berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pembiayaan (modal) koperasi dan memanfaatkan jasa pelayanan koperasi, dengan kata lain fungsi anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa (*owner & user*) harus dapat berjalan beriringan.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik beberapa kesimpulan berkaitan implementasi teori keagenan, hubungan keagenan, konflik keagenan dan upaya-upaya untuk meminimasi konflik keagenan:

- a. Teori keagenan (Agency Theori) berlaku pada setiap organisasi baik yang bersifat profit oriented maupun organisasi nir laba, selama organisasi tersebut telah ada penyerahan mandat pengelolaan tugas-tugas organisasi kepada pihak lain dalam hal ini mandat tersebut diserahkan kepada pihak manajemen. Pada organisasi koperasi teori ini juga berlaku, karena pengelolaan koperasi diserahkan kepada pengurus sedangkan anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa saja.
- b. Hubungan keagenan dalam organisasi koperasi bisa terjadi antara anggota dengan pengurus, pengurus dengan manajer, manajer dengan kreditur, pengurus dengan kreditur dan anggota dengan kreditur, namun pembahasan disini hanya hubungan keagenan antara anggota dengan manajemen.

- c. Konflik keagenan dalam organisasi koperasi antara anggota dengan manajemen dalam hal ini pengurus, pengawas, dan manajer) dapat diminimalkan dengan beberapa tindakan seperti;
- Apabila anggota dapat berpartisipasi aktif terhadap koperasinya baik sebagai pemilik maupun sebagai pengguna jasa,
  - Hutang dapat mengendalikan penggunaan *free cash flow* secara berlebihan oleh manajemen dan dengan demikian akan mengurangi investasi yang sia-sia,
  - Pendekatan *labor market controls*, *capital controls* dan ancaman *take over* dapat digunakan untuk mengurangi konflik keagenan,
  - Koperasi harus memberikan manfaat ekonomi bagi anggotanya dan membagikan SHU sebagai bentuk deviden dapat mengurangi masalah keagenan

### **Rekomendasi**

Rekomendasi yang dapat disampaikan kaitannya dengan masalah konflik keagenan dalam organisasi koperasi adalah dengan mengoptimalkan partisipasi anggota baik sebagai pemilik maupun sebagai pengguna jasa. Anggota akan berpartisipasi aktif kalau kebutuhan ekonomi dari kegiatan berkoperasinya memberikan manfaat yang optimal, artinya kebutuhan anggota harus dijadikan dasar oleh manajemen untuk menyusun program kegiatan, program tersebut harus dilaksanakan oleh manajemen untuk memenuhi kebutuhan anggotanya, bila hal ini secara seimbang dapat dilaksanakan konflik keagenan dapat diminimalkan. Ingat anggota memiliki alat berpartisipasi yang sangat efektif yaitu *voice*, *vote* dan *exit*. ###

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alchian, A & Demsetz, H, 1972, Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic review*, 62, p 777 -795
- Armstrong M & Murlis H, 2003, *Reward Management, A handbook of Remuneration Strategy and Practice*, PT Gramedia, Jakarta
- Brigham E F, & Houston, 2001, *Manajemen Keuangan*, Edisi 8, Erlangga, Jakarta
- Caska, 2003, *Pengaruh Manajemen Keanggotaan terhadap Manfaat Koperasi*, Disertasi UNPAD, Bandung.
- Crutcheley, Claire E. dan Robert S. Hansen, 1989. A Test of the Agency Theory of the Managerial Ownership, Corporate Leverage, and Corporate Dividends, *Financial Management Winter*, 36-46.

- Easterbrook, F. 1984, Two Agency Cost Explanation of Dividends, *American Economy Review*, 74 : p. 650 -659
- Hanel Alfred, 1985. *Basic Aspects of Cooperative Organization, Policies for Their Promotion in Developing Countries*, Fakultas Ekonomi-Unpad.
- Huselid, MA , Jackson Susan E and Schuler, Randall S, 1997, Technical and strategic human resources management effectiveness as a determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, vol 40, p 171 – 188.
- Ibnoe Soedjono, 1997. *Koperasi dan Pembangunan Nasional*, PIP-DEKOPIN-Jakarta.
- Jensen & Meckling, 1976, Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economic* 3, 305-316
- Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2001. *Undang-undang Republik Indonesia No.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian..*
- Mamduh M Hanafi, 2005, *Manajemen Keuangan*, BPFE UGM Yogyakarta
- Masdupi E, 2005, Analisis Dampak Struktur Kepemilikan pada Kebijakan Hutang dalam Mengontrol Konflik Keagenan, *Journal of Indonesian Economy & Business*, Vol, 20, No. 1, p 57 -69
- M. Chabachib, 2001, *Pengaruh Kualitas Manajemen, Partisipasi Anggota serta Lingkungan Usaha terhadap Pelaksanaan Manajemen dan Kinerja Keuangan KUD di Jawa Barat*, Disertasi UNPAD, Bandung.
- Ramudi Ariffin, 2001, *Ekonomi Koperasi*, Ikopin, Bandung.
- Ropke Jochen, 1989. *The Economics Theory of Cooperatives*, Buku I, University of Marburg-Germany.
- Roy, 1981, *Cooperative, Development, Principle and Management*, Fourth edition, The Interstate Printers & Publisher Inc.
- Rully Indrawan, 1998. *Pengaruh Faktor-Faktor Pembentuk Kinerja Anggota Pengurus dan Karyawan Terhadap Efektifitas Organisasi Koperasi*, Disertasi UNPAD Bandung
- Sharma Anurag, 1997, Professional As Agent: Knowledge Asymmetry In Agency Exchange, *Academy of Manajemen Review*, Vol.22. No. 3 758 -798
- Sonny Sumarsono, 2003, *Manajemen Koperasi, Teori dan Praktek*, Graha Ilmu, Surabaya